

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА**

Факультет економіки та управління

Кафедра менеджменту

ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА Менеджмент бізнес-організацій

ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ 07 Управління та адміністрування

СПЕЦІАЛЬНІСТЬ 073 Менеджмент

Форма здобуття освіти: денна

**КВАЛІФІКАЦІЙНА БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА
УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ПІДПРИЄМСТВА
ЧАКУН АНАСТАСІЇ ІВАНІВНИ**

Науковий керівник: доктор пед. наук, старший дослідник, Баніт Ольга Василівна

**Робота допущена до захисту перед екзаменаційною комісією
з атестації здобувачів вищої освіти (ЕК)**

Завідувач кафедри: д.е.н., проф. Михайло САГАЙДАК

Київ 2026

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1	6
ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ПІДПРИЄМСТВА	6
1.1. Сутність, структура та функції організаційної культури	6
1.2. Типи, моделі та фактори формування організаційної культури	14
1.3. Методи оцінки стану організаційної культури	20
РОЗДІЛ 2	27
АНАЛІЗ ТА ВДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «БУДТРАНССЕРВІС»	27
2.1. Характеристика підприємства та оцінка поточного стану організаційної культури	27
2.2. Проблеми, можливості розвитку та пропозиції щодо удосконалення організаційної культури	39
2.3. Очікувані результати та оцінка ефективності запропонованих заходів ..	42
ВИСНОВКИ	51
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	54
ДОДАТКИ.....	Ошибка! Закладка не определена.

ВСТУП

У сучасних умовах розвитку ринкової економіки зростає роль нематеріальних чинників забезпечення конкурентоспроможності підприємств, серед яких особливе місце займає організаційна культура. Вона формує систему цінностей, норм поведінки, традицій і стандартів взаємодії працівників, впливає на ефективність управління, мотивацію персоналу, імідж підприємства та результати його діяльності. Проте в умовах динамічних змін зовнішнього середовища, посилення конкуренції та цифровізації бізнес-процесів традиційні підходи до формування організаційної культури часто виявляються недостатньо ефективними. Це зумовлює необхідність її постійного вдосконалення та адаптації до сучасних викликів.

Актуальність обраної теми полягає в тому, що ефективна організаційна культура є важливим інструментом підвищення продуктивності праці, формування лояльності персоналу та забезпечення сталого розвитку підприємства. Водночас на багатьох вітчизняних підприємствах питання формування та розвитку організаційної культури залишаються недостатньо систематизованими, що зумовлює потребу в науковому обґрунтуванні та практичному вдосконаленні відповідних управлінських підходів.

Об'єктом дослідження є процес формування та функціонування організаційної культури підприємства.

Предметом дослідження є теоретичні та практичні аспекти аналізу та вдосконалення організаційної культури підприємства.

Мета кваліфікаційної бакалаврської роботи: обґрунтувати теоретичні аспекти організаційної культури підприємства та розробити рекомендації щодо вдосконалення її управління.

Для досягнення поставленої мети в роботі передбачено розв'язання таких завдань:

- характеризувати сутність, структуру та ключові функції організаційної культури як об'єкта управління;
- систематизувати основні типи, моделі та фактори, що впливають на формування організаційної культури;
- проаналізувати сучасні методичні підходи до оцінки стану організаційної культури;
- здійснити аналіз господарської діяльності ТОВ «БУДТРАНССЕРВІС» та провести діагностику його поточного стану організаційної культури;
- виявити ключові проблеми організаційної культури ТОВ «БУДТРАНССЕРВІС», та обґрунтувати заходи щодо її вдосконалення;
- спрогнозувати очікувані результати від впровадження запропонованих змін ТОВ «БУДТРАНССЕРВІС» та оцінити їхню потенційну соціально-економічну ефективність.

У процесі дослідження використано такі наукові *методи*: аналіз і синтез; метод дедукції; спостереження; вимірювання; порівняльний аналіз; статистичний та економічний аналіз; графічний метод.

Практичне значення результатів роботи полягає в можливості використання розроблених рекомендацій щодо удосконалення організаційної культури в діяльності конкретного підприємства з метою підвищення ефективності управління персоналом, зміцнення корпоративних цінностей та покращення соціально-психологічного клімату в колективі. Отримані результати можуть бути використані в практиці управління бізнес-організаціями, а також у навчальному процесі.

Інформаційну базу дослідження становлять підручники та навчальні посібники з менеджменту, наукові праці вітчизняних і зарубіжних авторів, матеріали наукових періодичних видань, законодавчі та нормативно-правові акти України, статистичні дані, фінансова та управлінська звітність підприємства, результати власних досліджень, а також матеріали з офіційних Internet-джерел.

Структура роботи визначається метою та завданнями дослідження і складається зі вступу, двох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг роботи становить 67 сторінок, у тому числі 10 таблиць, 9 рисунків, 30 джерел літератури та 5 додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність, структура та функції організаційної культури

Поняття організаційної культури тривалий час перебувало у полі зору науковців різних галузей, які по-різному інтерпретували його сутність. Перші елементи цього явища були зафіксовані в межах таких наук, як соціологія, філософія та психологія. Окреме та самостійне тлумачення організаційної культури з'явилося у XIX столітті у сфері військової термінології завдяки німецькому фельдмаршалу Г. Мольтке. На його думку, організаційна культура проявлялася через специфіку взаємовідносин у середовищі офіцерського складу [1, с.88]. Систематизовані підходи до інтерпретації поняття «організаційна культура» узагальнено та представлено в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1 - Тракткування поняття «організаційна культура» різними науковцями

Поняття	Автор	Переформульоване визначення
Організаційна культура	Е. Шейн [2]	Система глибинних переконань, ключових ціннісних орієнтирів і зовнішніх проявів діяльності, що формуються всередині організації та визначають особливості поведінки її працівників.
Організаційна культура	Г. Хофстеде [3]	Сукупність спільних моделей мислення й поведінкових установок, які формують унікальність організації, відображаючи вплив суспільних традицій, внутрішніх норм і соціальної взаємодії.
Організаційна культура	П. Сенге [4]	Цілісне середовище, у якому поєднуються знання, компетентності та цінності, що сприяють постійному розвитку організації, її гнучкості та здатності реагувати на зміни.
Управління організаційною культурою	Дж. Коттер [5]	Цілеспрямований вплив на культурні орієнтири організації задля реалізації стратегічних змін, підвищення ефективності та забезпечення трансформаційних процесів.

Кінець таблиці 1.1

Управління організаційною культурою	Д. Ульріх [24]	Комплексна діяльність у сфері управління персоналом, спрямована на створення, закріплення та розвиток корпоративної культури відповідно до стратегічних пріоритетів організації.
-------------------------------------	----------------	--

Джерело: узагальнено автором на основі [2;3;4;5;24].

На основі положень, узагальнених у таблиці 1.1, було сформульовано власне трактування поняття «організаційна культура». Згідно з ним, організаційна культура являє собою цілісну систему духовних надбань, корпоративних цінностей, історично сформованих подій, символічних елементів, а також усталених норм і правил поведінки, які інтегруються в щоденну діяльність підприємства та поділяються всіма його працівниками [7, с. 10].

Виступаючи одним із провідних інструментів управлінського впливу на діяльність компанії, організаційна культура характеризується власною внутрішньою побудовою, яка наочно представлена на рисунку 1.1.

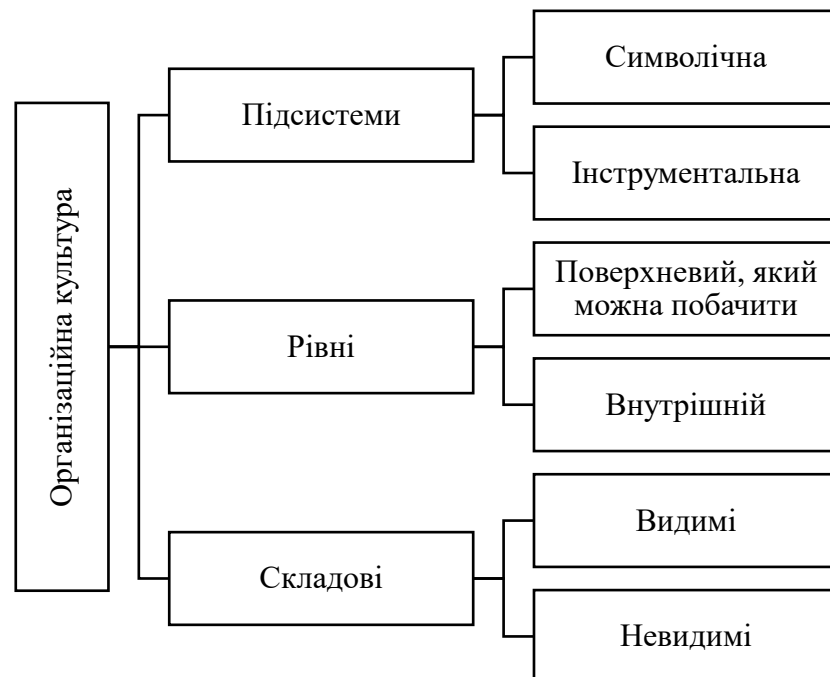


Рисунок 1.1 - Структура організаційної культури підприємства

Джерело: сформовано автором на основі [6]

Структурна модель організаційної культури, подана на рисунку 1.1, охоплює низку взаємопов'язаних складових, зокрема: корпоративні традиції, систему цінностей, репутацію та образ компанії, її місію й стратегічні орієнтири,

сукупність цілей, регламентовані правила поведінки, а також етичні стандарти діяльності.

Формування та подальший розвиток організаційної культури ґрунтується на дотриманні ключових принципів, серед яких провідне місце посідають комплексність, практична значущість, прозорість, безперервне вдосконалення, сприяння соціально-економічному прогресу, відповідність чинному законодавству, узгодженість із місією, стратегічними завданнями й цілями підприємства, система стимулювання персоналу та доступність для сприйняття [29, с. 117].

Система цінностей організації формується з низки базових компонентів, співвідношення яких відображено на рисунку 1.2 з урахуванням наукових підходів та акцентів, представлених у працях провідних дослідників.

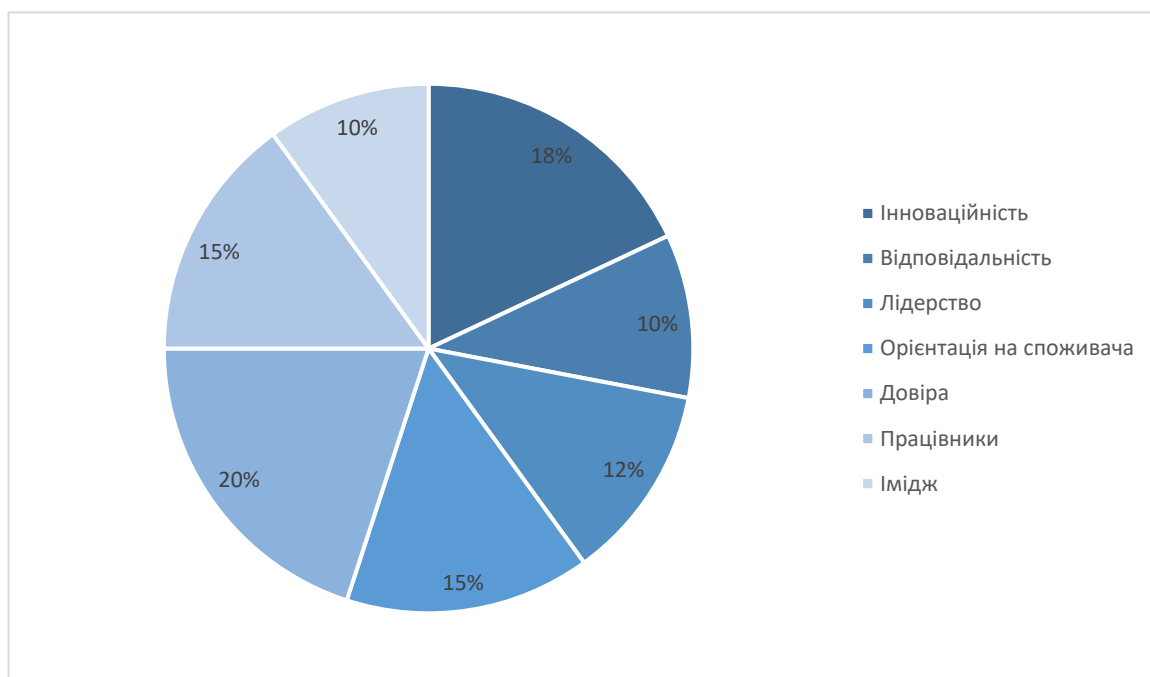


Рисунок 1.2 – Частка основних складових цінностей організаційної культури підприємства

Джерело: сформовано автором на основі [6]

Ключові характеристики організаційної культури ґрунтуються на трьох базових ознаках: всеохопності, неформальному характері та стабільності.

Всеохопність організаційної культури проявляється в тому, що вона пронизує всі напрями діяльності підприємства. Це поняття має подвійне значення. По-перше, культура формує зовнішню модель поведінки та дій у межах організації.

Зокрема, вона визначає порядок ухвалення управлінських рішень, розроблення стратегічних програм або процедури відбору та адаптації персоналу. По-друге, організаційна культура виступає не лише формою функціонування компанії, а й її змістовною основою, яка безпосередньо впливає на характер професійної діяльності. У багатьох випадках розвиток і підтримка корпоративної культури перетворюються на одну з пріоритетних стратегічних цілей. Наприклад, система добору кадрів може будуватися з урахуванням необхідності максимально ефективної інтеграції нових співробітників у вже сформоване культурне середовище.

Неформальний характер організаційної культури зумовлений тим, що її функціонування майже не залежить від офіційно затверджених нормативних документів, наказів чи інструкцій. Вона діє паралельно до формальної системи управління та регулювання діяльності. На відміну від офіційних механізмів, культура ґрунтується переважно на усному спілкуванні, традиціях, неписаних правилах і неформальних домовленостях. Значна частина управлінських рішень у сучасних організаціях приймається в неофіційному середовищі — під час особистих зустрічей, неформальних обговорень або поза межами регламентованих заходів. Водночас не всі неофіційні контакти слід відносити до проявів організаційної культури. Її складовими є лише ті взаємодії, які відповідають усталеним корпоративним цінностям і нормам. Саме через неформальність культура майже не піддається кількісному вимірюванню, а її ефективність оцінюється переважно за якісними критеріями.

Стабільність організаційної культури пов'язана з її традиційністю та спадковістю норм і правил. Формування стійкої системи цінностей потребує тривалих і послідовних зусиль з боку керівництва. Однак після закріплення ці цінності перетворюються на елемент корпоративної традиції та зберігаються протягом багатьох років, передаючись від одного покоління працівників до іншого. Багато відомих компаній з потужною корпоративною культурою й сьогодні керуються принципами, закладеними їхніми засновниками десятиліття тому. Так,

фундамент сучасної організаційної культури корпорації IBM був сформований на початку XX століття її засновником Т. Дж. Вотсоном.

Організаційні культури можна класифікувати за низкою ключових характеристик, які зумовлюють їх відмінності між собою. Унікальне поєднання цих параметрів формує своєрідність кожної організації та дає змогу чітко визначити її культурну ідентичність.

До найважливіших ознак, що характеризують організаційну культуру, належать такі:

- відображення стратегічних пріоритетів і головних завдань компанії у формулюванні її місії;
- домінування орієнтації на виробничі, технологічні та управлінські процеси або, навпаки, на задоволення особистих потреб і інтересів працівників;
- рівень готовності персоналу та керівництва до прийняття ризикованих рішень;
- співвідношення між прагненням до дотримання встановлених норм і проявами особистої ініціативи;
- переважання колективного чи індивідуального підходу до прийняття управлінських рішень;
- ступінь залежності діяльності працівників від затверджених планів, стандартів і регламентів;
- домінування атмосфери співробітництва або конкурентного суперництва в колективі;
- рівень лояльності співробітників до організації та їх емоційної залученості в її діяльність;
- орієнтація на самостійність у виконанні завдань або на жорстку ієрархічну підпорядкованість;
- особливості управлінського стилю та ставлення керівників до підлеглих;

- спрямованість на групову чи індивідуальну організацію праці та відповідну систему мотивації;
- схильність до збереження стабільності або до впровадження змін та інновацій;
- джерела формування влади та ступінь її впливу в організації;
- механізми об'єднання працівників у єдину команду;
- методи керівництва, характер взаємодії між персоналом і компанією, а також підходи до оцінювання результатів праці.

Організаційна культура відіграє важливу роль у забезпеченні ефективного функціонування підприємства, формуванні поведінки персоналу та встановленні взаємодії із зовнішнім середовищем. Вона впливає на процеси управління, прийняття рішень, мотивацію працівників і формування іміджу компанії. Сукупність функцій організаційної культури можна умовно поділити на дві основні групи: внутрішньо орієнтовані, що регулюють діяльність усередині організації, та зовнішньо спрямовані, які забезпечують її адаптацію до навколишнього середовища. Узагальнену характеристику основних функцій організаційної культури подано в таблиці 1.2.

Таблиця 1.2 - Узагальнення функцій організаційної культури

Група функцій	Назва функції	Характеристика
Внутрішні	Охоронна	Захист організації від негативних зовнішніх впливів
	Інтегруюча	Формування почуття єдності та причетності
	Регулююча	Встановлення неформальних норм поведінки
	Заміщення	Скорочення ролі формальних механізмів управління
	Адаптивна	Полегшення пристосування працівників до організації
	Освітньо-розвиваюча	Підвищення рівня знань і компетентностей персоналу
	Управління якістю	Сприяння зростанню якості продукції та послуг
	Орієнтуюча	Спрямування діяльності у визначеному напрямі
	Мотиваційна	Стимулювання ефективної праці
	Формування іміджу	Створення позитивного образу організації

Продовження таблиці 1.2

Зовнішні	Орієнтація на споживача	Урахування потреб клієнтів
	Регулювання партнерства	Формування етичних взаємин із партнерами
	Соціальна адаптація	Пристосування до вимог суспільства

Джерело: сформовано автором на основі [8; 9, с.1-4]

Як бачимо з табл. 2.1, до внутрішньо спрямованих функцій належить охоронна функція, яка забезпечує захист організації від небажаних впливів зовнішнього середовища. Вона формується через систему цінностей, корпоративний клімат та усталені способи взаємодії, що створюють унікальний образ підприємства й сприяють збереженню стабільності.

Інтегруюча функція спрямована на об'єднання працівників навколо спільних цілей і принципів. Завдяки засвоєнню корпоративних цінностей співробітники відчують свою причетність до організації, усвідомлюють власну роль та відповідальність у спільній діяльності.

Регулююча функція проявляється у формуванні системи неписаних правил, які визначають порядок виконання завдань, характер професійних контактів і способи обміну інформацією. Це забезпечує впорядкованість та узгодженість дій персоналу.

Функція заміщення полягає в тому, що сильна культура здатна частково компенсувати недоліки формальної системи управління. Завдяки цьому зменшується потреба в надмірній кількості інструкцій і розпоряджень, що сприяє скороченню управлінських витрат.

Адаптивна функція забезпечує взаємне пристосування працівника й організації. Через процеси соціалізації нові співробітники засвоюють норми та цінності компанії, а завдяки індивідуалізації організація використовує особистий потенціал персоналу.

Освітньо-розвиваюча функція пов'язана з формуванням професійних знань, умінь і навичок працівників. Інвестиції у навчання сприяють підвищенню кваліфікації персоналу та розширенню ресурсного потенціалу підприємства.

Функція управління якістю реалізується через відповідальне ставлення до праці, дотримання стандартів і прагнення до вдосконалення. У результаті покращується якість продукції, послуг і робочого середовища.

Орієнтуюча функція визначає загальний напрям розвитку організації та спрямовує дії працівників відповідно до стратегічних цілей.

Мотиваційна функція формує систему стимулів, яка заохочує персонал до досягнення високих результатів, ініціативності та відповідального виконання обов'язків.

Функція формування іміджу забезпечує створення позитивного уявлення про організацію в очах суспільства, партнерів і клієнтів. Образ компанії формується на основі цінностей, стилю управління та корпоративної поведінки.

До зовнішньо орієнтованих функцій належить функція орієнтації на споживача, яка передбачає врахування потреб, інтересів і очікувань клієнтів. Це сприяє зміцненню довіри та довгострокових відносин із ринковим середовищем.

Функція регулювання партнерських відносин полягає у формуванні етичних норм взаємодії з діловими партнерами, що забезпечує взаємну відповідальність і стабільність співпраці.

Функція соціальної адаптації спрямована на узгодження діяльності організації з вимогами суспільства, законодавства та соціальних інститутів. Її реалізація допомагає уникати конфліктів, санкцій і економічних втрат.

Таким чином, слід зазначити, що організаційна культура є важливим інструментом управління, який забезпечує узгодженість внутрішніх процесів та ефективну взаємодію підприємства із зовнішнім середовищем [11, с. 57]. Вона формує поведінку персоналу, впливає на рівень мотивації, якість діяльності та імідж організації. Рациональне формування й розвиток організаційної культури сприяє підвищенню конкурентоспроможності та довгостроковій стабільності компанії [12, с.298-301].

1.2. Типи, моделі та фактори формування організаційної культури

Організаційна культура є одним із ключових чинників ефективного функціонування сучасних підприємств та установ. Вона визначає систему цінностей, норм, традицій і моделей поведінки, які формуються в процесі діяльності організації. Саме культура впливає на стиль управління, мотивацію персоналу, взаємодію між працівниками та ставлення до зовнішнього середовища. Від рівня її розвитку залежить здатність організації адаптуватися до змін і досягати стратегічних цілей. Тому аналіз типів і моделей організаційної культури є важливою складовою наукового дослідження у сфері менеджменту (табл. 1.3).

Таблиця 1.3 - Основні типи організаційної культури за підходом Г. Хофстеде

Тип культури	Перша характеристика	Друга характеристика	Особливості
Орієнтація на процес / результат	Процес	Результат	Формалізація або гнучкість, рівень ризику, динаміка роботи
Орієнтація на роботу / працівника	Завдання	Людина	Пріоритет виконання планів або добробуту персоналу
Професійна / цехова	Професія	Організація	Джерело ідентичності працівників
Відкриті / закриті системи	Відкритість	Закритість	Рівень доступності та адаптації
Суворий / слабкий контроль	Жорсткий контроль	М'який контроль	Ступінь формалізації та дисципліни
Прагматична / нормативна	Орієнтація на клієнта	Орієнтація на правила	Гнучкість або формалізм у діяльності

Джерело: сформовано автором на основі [13; 14]

Як бачимо з табл. 1.2, культура, зосереджена на процесах, характеризується високим рівнем формалізації та дотриманням встановлених правил. У таких організаціях основна увага приділяється процедурам, інструкціям і внутрішньому контролю. Працівники зазвичай уникають ризику та віддають перевагу стабільності. Робочі дні мають схожий характер, а зміни впроваджуються повільно.

Натомість культура, орієнтована на результат, стимулює ініціативність, відповідальність і прагнення до досягнення поставлених цілей.

Організації з результативною орієнтацією заохочують творчий підхід і готовність працювати в нестандартних умовах. Працівники в таких умовах частіше проявляють активність та гнучкість. Важливу роль відіграє особистий внесок кожного співробітника в загальний успіх. Основний акцент робиться на досягнення конкретних показників ефективності. Такий підхід сприяє підвищенню конкурентоспроможності організації.

Культура, спрямована на виконання завдань, передбачає концентрацію уваги на результатах діяльності. У таких організаціях пріоритетом є досягнення виробничих та управлінських показників. Прийняття важливих рішень, як правило, зосереджене в руках керівництва. Працівники розглядаються переважно як виконавці поставлених завдань. Особисті потреби персоналу мають другорядне значення.

На противагу цьому, культура, орієнтована на працівника, ставить у центр уваги людину. Керівництво враховує не лише професійні, а й соціальні потреби співробітників. Значна увага приділяється психологічному клімату та добробуту колективу. Рішення часто приймаються колективно або з урахуванням думки персоналу [28, с. 105]. Такий підхід сприяє формуванню лояльності та довготривалої мотивації.

Професійна культура ґрунтується на високому рівні кваліфікації та спеціалізації працівників. У таких організаціях головним критерієм відбору є професійна компетентність. Велике значення надається освіті, досвіду та постійному підвищенню кваліфікації. Працівники ототожнюють себе насамперед зі своєю професією. Організація орієнтується на довгостроковий розвиток і інновації.

Цехова культура, навпаки, базується на приналежності до певної організації або колективу. Вона більше пов'язана з традиціями, неформальними зв'язками та соціальним походженням працівників. Основна увага приділяється поточній діяльності та внутрішнім відносинам. Довгострокове планування може мати

другорядне значення. Ідентичність співробітників формується через належність до конкретної установи.

Культура відкритих систем характеризується прозорістю та доступністю. Такі організації легко взаємодіють із зовнішнім середовищем. Процес прийому нових працівників є відносно простим. Новачки швидко адаптуються та інтегруються в колектив. Відкритість сприяє обміну знаннями та розвитку інновацій.

Культура закритих систем, навпаки, передбачає обмежений доступ до внутрішньої інформації. У таких організаціях існують високі вимоги до персоналу. Адаптація нових працівників може тривати тривалий час. Часто подібна культура притаманна стратегічним або секретним підприємствам. Вона сприяє збереженню стабільності, але може знижувати гнучкість.

Культура суворого контролю базується на жорсткій дисципліні та чіткому регламентуванні діяльності. У таких організаціях велика увага приділяється пунктуальності та відповідальності. Контроль за витратами і результатами є постійним. Працівники чітко усвідомлюють свої обов'язки. Подібна культура характерна для фінансових і виробничих установ.

Культура слабого контролю передбачає більш вільний стиль управління. У таких організаціях допускається гнучкий підхід до часу та правил. Контроль за процесами менш жорсткий. Працівники мають більше свободи у виконанні завдань. Така культура часто притаманна творчим і креативним сферам діяльності.

Прагматична культура орієнтована на задоволення потреб споживачів. Основна увага приділяється кінцевому результату діяльності. Процедури та правила можуть змінюватися залежно від ситуації. Організація прагне швидко реагувати на вимоги ринку. Гнучкість є її головною перевагою.

Нормативна культура, навпаки, базується на дотриманні встановлених стандартів і правил. Процеси регламентуються внутрішніми документами та інструкціями. Працівники орієнтуються на формальні норми поведінки. Відхилення від процедур зазвичай не заохочуються. Такий підхід забезпечує стабільність, але може обмежувати інноваційність.

Окрім моделі Г. Хофстеда, у науковій літературі існують й інші підходи до типології організаційної культури, що дозволяють більш глибоко охарактеризувати внутрішню структуру організацій та взаємодію працівників. Типологія Р. Харрісона ґрунтується на чотирьох орієнтирах, які визначають характер організаційних відносин. Орієнтація на владу передбачає концентрацію контролю та прийняття рішень обмеженою групою осіб. Орієнтація на людину ставить у центр уваги розвиток персоналу, його добробут та взаємодію всередині колективу. Орієнтація на задачу визначає акцент на досягненні конкретних цілей та результатів, а орієнтація на ролі забезпечує чіткий розподіл функцій і обов'язків між членами організації [15].

Чарльз Хенді пропонує асоціативний підхід, порівнюючи типи культури організації з рисами давньогрецьких богів. Клубна культура, яку Хенді асоціює із Зевсом, характеризується домінуванням керівника, від якого залежить порядок і комунікації в організації, і акцентом на результат та ефективність. Рольова культура, асоційована з Аполлоном, передбачає логіку, впорядкованість та чіткий розподіл обов'язків, при якому керівництво здійснює невелика група координаторів. Цільова культура, пов'язана з Афінною, організовує роботу через проекти, спрямовані на досягнення конкретних цілей, хоча виникають проблеми у розподілі ресурсів і відповідальності. Екзистенціальна культура, асоційована з Діонісом, орієнтована на задоволення власних інтересів учасників організації і характерна для колективів, які працюють переважно для себе, як-от адвокатські корпорації або творчі спілки [16, с. 20].

Едгар Шейн виділяє чотири базові види культур. Культура влади ґрунтується на концентрації впливу у вузькому колі осіб і залежності від їхніх здібностей. Рольова культура забезпечує баланс влади між керівником та бюрократичною структурою, при цьому завдання і ролі чітко визначені. Культура досягнень базується на мотивації працівників, їхньому ентузіазмі та ефективності роботи. Підтримуюча культура спирається на довіру, взаємні стосунки та солідарність, формуючи стабільне та дружнє середовище.

Камерон і Куін запропонували модель, яка базується на двох вимірах: здатності організації до гнучкості та дискретності проти стабільності та контролю і зовнішнього фокусу та диференціації проти внутрішнього фокусу та інтеграції. На основі цих вимірів формується рамкова конструкція конкуруючих цінностей, що визначає ключові орієнтири чотирьох типів культур: кланової, адхократичної, ієрархічної та ринкової [15]. Кланова культура спрямована на підтримку внутрішніх взаємин та довіри, адхократична відображає інноваційність та здатність швидко реагувати на зовнішнє середовище, ієрархічна культура характеризується стабільністю та формалізацією процесів, а ринкова культура орієнтована на досягнення результатів та ефективність у взаємодії з ринком. Протилежні цінності в цій моделі формують баланс між стабільністю та гнучкістю, внутрішнім та зовнішнім фокусом, що дозволяє оцінити стратегічні пріоритети та ефективність організації.

Завдяки різноманіттю підходів до класифікації організаційної культури науковці та менеджери отримують комплексне уявлення про внутрішні процеси, стилі управління та взаємодію у колективі, що дозволяє обирати оптимальні стратегії розвитку та підвищення продуктивності. Вибір конкретної моделі залежить від специфіки діяльності організації, рівня формалізації, пріоритетів керівництва та стратегічних цілей. Розуміння цих підходів сприяє формуванню ефективної організаційної стратегії та підтримці стабільного робочого середовища [17, с. 15-18].

Формування організаційної культури відбувається під впливом комплексу внутрішніх і зовнішніх факторів, які визначають систему цінностей, норм поведінки та стиль взаємодії в колективі. Ці чинники впливають на особливості управління, мотивацію персоналу та рівень адаптації організації до змін. Їх узгоджена взаємодія створює основу для стабільного розвитку підприємства (рис. 1.3).

Як видно з рис. 1.3, провідну роль у формуванні організаційної культури відіграє лідерство та стиль управління, оскільки саме керівник визначає стратегічні орієнтири, систему цінностей і моделі поведінки в колективі. Через власний

приклад, управлінські рішення та спосіб комунікації керівництво формує у працівників уявлення про допустимі норми та стандарти діяльності. Авторитарний стиль управління, як правило, сприяє формуванню ієрархічної та формалізованої

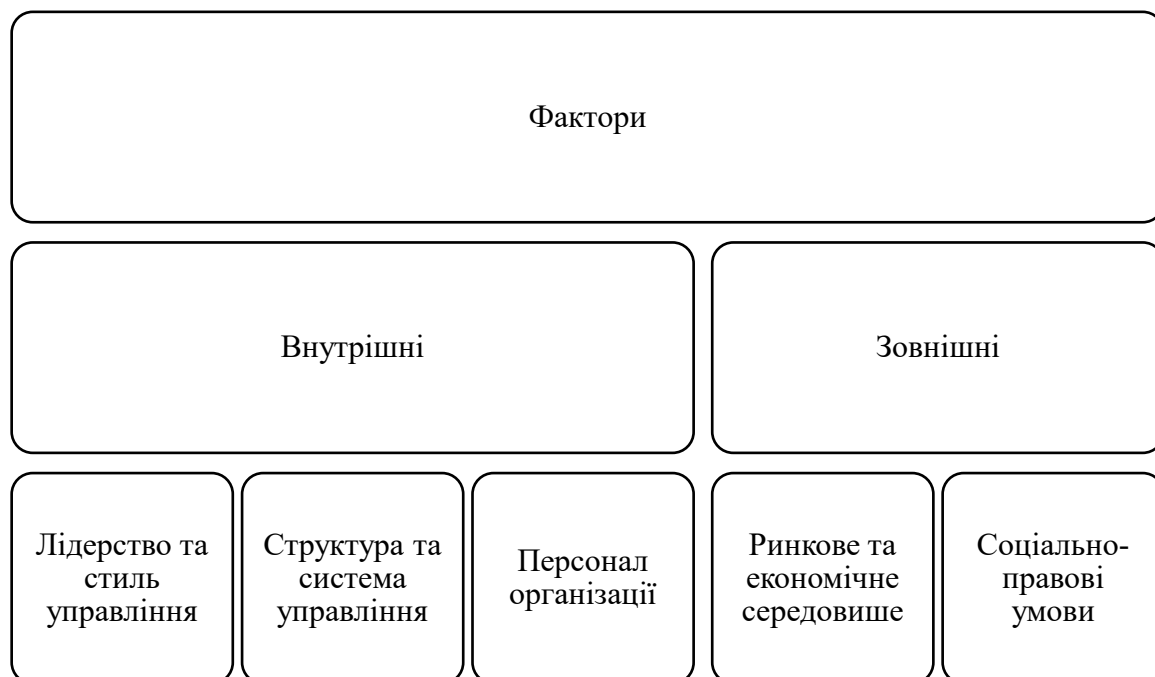


Рисунок 1.3 – Фактори формування організаційної культури

Джерело: сформовано автором на основі [18]

культури, тоді як демократичний стиль підтримує розвиток довіри, ініціативності та командної взаємодії. Не менш важливим внутрішнім фактором є організаційна структура, яка визначає рівень централізації, формалізації та розподілу відповідальності. Чітко вибудована система управління сприяє стабільності та передбачуваності процесів, тоді як гнучка структура стимулює інноваційність та адаптивність.

Важливим елементом формування культури є персонал організації, оскільки саме працівники є носіями корпоративних цінностей і традицій. Професійний рівень, мотивація, життєві установки та соціальні очікування співробітників безпосередньо впливають на психологічний клімат і стиль взаємодії в колективі. Високий рівень залученості персоналу сприяє формуванню культури співпраці, відповідальності та взаємної підтримки. Натомість низька мотивація або плинність кадрів можуть негативно впливати на стабільність організаційних норм і

знижувати рівень корпоративної ідентичності. Таким чином, розвиток людського потенціалу є необхідною умовою формування ефективної організаційної культури.

Зовнішні фактори, зокрема ринкове та економічне середовище, а також соціально-правові умови, визначають загальні рамки функціонування організації та впливають на її стратегічні пріоритети. Конкурентний тиск, зміни попиту, економічна нестабільність або технологічний розвиток змушують організації переглядати свої цінності та управлінські підходи. Водночас законодавчі норми, соціальні стандарти та етичні вимоги формують вимоги до корпоративної поведінки та відповідальності бізнесу. У результаті взаємодії внутрішніх і зовнішніх факторів формується унікальна система цінностей і норм, яка визначає специфіку організаційної культури та забезпечує її здатність до сталого розвитку.

1.3. Методи оцінки стану організаційної культури

Ефективно сформована та впроваджена організаційна культура виступає одним із визначальних факторів сталого функціонування та розвитку підприємства. Вона забезпечує узгодженість дій персоналу, підвищує рівень довіри всередині колективу, зміцнює ділову репутацію та сприяє швидкому реагуванню організації на зміни зовнішнього середовища [10, с. 2-4]. Наявність розвиненої системи цінностей і норм поведінки позитивно впливає на мотивацію працівників, продуктивність їхньої діяльності та загальну результативність управління. Таким чином, організаційна культура створює підґрунтя для довгострокового зростання та конкурентоспроможності підприємства незалежно від сфери його діяльності [19, с. 76-77].

Для забезпечення об'єктивної оцінки стану організаційної культури використовують комплекс різноманітних методів, які умовно можна об'єднати в декілька основних груп.

1. Соціологічні методи дослідження.

Дана група методів передбачає отримання інформації безпосередньо від працівників шляхом вивчення їхніх поглядів, установок і ставлення до організації:

- анкетування застосовується для визначення рівня задоволеності умовами праці, ступеня лояльності персоналу та сприйняття корпоративних цінностей;
- інтерв'ю і фокус-групи дають змогу глибше проаналізувати внутрішні процеси, особливо в період організаційних змін;
- спостереження використовується для дослідження реальних моделей поведінки співробітників у процесі виконання професійних обов'язків і під час корпоративних заходів.

2. Діагностичні моделі та концептуальні підходи.

Ці методи ґрунтуються на застосуванні спеціалізованих моделей, що дозволяють систематизувати характеристики організаційної культури:

- модель Д. Денісона оцінює культуру за такими параметрами, як місія, адаптивність, залученість персоналу та узгодженість процесів;
- модель К. Камерона та Р. Квіна (OCAI) класифікує культуру за типами та визначає її вплив на управлінські й організаційні процеси;
- підхід Г. Хофстеде базується на аналізі культурних вимірів, зокрема колективізму, ставлення до невизначеності та орієнтації на майбутній розвиток.

3. Кількісні методи оцінювання.

Дана група передбачає використання вимірюваних показників і аналітичних інструментів:

- SWOT-аналіз організаційної культури дозволяє виявити її сильні та слабкі сторони, а також перспективи й ризики розвитку;
- система ключових показників ефективності (КПІ) застосовується для оцінки рівня залученості персоналу, стабільності кадрів і результативності діяльності;

- контент-аналіз внутрішньої документації спрямований на дослідження відповідності задекларованих цінностей реальній практиці управління.

4. Порівняльні методи.

Порівняльний підхід дає можливість оцінити рівень розвитку організаційної культури в зіставленні з іншими підприємствами:

- бенчмаркінг передбачає аналіз найкращих управлінських практик у галузі;
- дослідження корпоративного клімату спрямоване на оцінку соціально-психологічної атмосфери в колективі.

5. Психометричні методи.

Ці методи орієнтовані на вивчення особистісних характеристик працівників і їх відповідності корпоративному середовищу:

- методика «Корпоративний ДНК» використовується для аналізу взаємозв'язку індивідуальних цінностей персоналу з принципами організації;
- психологічне тестування дозволяє визначити рівень мотивації, адаптивності та прихильності співробітників до підприємства.

Тобто комплексне застосування різних методів оцінювання забезпечує всебічний аналіз стану організаційної культури та створює підґрунтя для її подальшого вдосконалення [30, с. 22-23].

Поєднання різних методів дослідження дає змогу сформувати цілісне уявлення про стан організаційної культури підприємства. Комплексний підхід забезпечує більш об'єктивну та достовірну оцінку внутрішнього середовища організації, сприяє своєчасному виявленню проблемних аспектів і визначенню напрямів їх усунення. Використання сукупності якісних і кількісних інструментів дозволяє підвищити ефективність управлінських рішень, посилити залученість персоналу до реалізації стратегічних цілей та створити умови для сталого розвитку підприємства [22, с.193-196].

У межах дослідження узагальнено основні методи оцінювання організаційної культури, які подано в таблиці (Додаток А).

Оцінювання стану організаційної культури підприємства дає змогу отримати комплексну інформацію про особливості функціонування внутрішнього середовища, рівень ефективності взаємодії персоналу та якість управлінських процесів. Результати такого аналізу створюють підґрунтя для підвищення результативності діяльності організації, оптимізації кадрової політики та вдосконалення системи управління.

До основних результатів оцінювання організаційної культури належать такі:

1. Визначення поточного рівня розвитку організаційної культури:

- встановлення домінуючого типу корпоративної культури (кланового, адхократичного, ринкового або ієрархічного);
- аналіз ступеня залученості працівників до реалізації цілей підприємства;
- ідентифікація ключових цінностей, норм поведінки та традицій, що підтримуються в колективі.

2. Виявлення переваг і проблемних аспектів організаційної культури:

- оцінювання відповідності фактичної управлінської практики задекларованим принципам;
- визначення факторів, які стимулюють або, навпаки, стримують розвиток корпоративної культури;
- аналіз впливу внутрішніх умов на мотивацію персоналу та рівень продуктивності праці.

3. Аналіз впливу організаційної культури на розвиток підприємства:

- оцінка готовності працівників до змін і нововведень;
- визначення рівня підтримки ініціативності, гнучкості та відповідальності в управлінні;
- виявлення внутрішніх бар'єрів, що перешкоджають удосконаленню діяльності організації.

4. Дослідження рівня задоволеності та соціально-психологічного клімату:

- аналіз рівня довіри між керівництвом і персоналом;
- виявлення причин виникнення конфліктних ситуацій і професійного напруження;
- оцінка ступеня емоційної залученості та прихильності співробітників до організації.

5. Обґрунтування необхідності змін і формування напрямів розвитку:

- розроблення рекомендацій щодо вдосконалення організаційної культури;
- підготовка комплексу заходів для посилення її позитивних складових;
- визначення потреби в навчанні персоналу та модернізації управлінських підходів.

6. Порівняльна оцінка з іншими підприємствами та кращими практиками:

- аналіз відповідності корпоративної культури галузевим вимогам і стандартам;
- визначення позиції організації серед конкурентів з погляду внутрішнього середовища;
- використання успішного досвіду провідних компаній для оптимізації внутрішніх процесів.

Таким чином, бачимо, що результати оцінювання організаційної культури дозволяють підприємству глибше усвідомити особливості власної діяльності, своєчасно виявити проблемні зони та сформувану ефективну стратегію подальшого розвитку [20, с. 115-117]. На основі отриманих даних керівництво має можливість ухвалювати обґрунтовані управлінські рішення, спрямовані на підвищення стабільності, конкурентоспроможності та результативності функціонування організації [21, с. 116-117].

Результати проведеного аналізу не обмежуються лише фіксацією поточного стану організаційної культури, а виступають важливим інструментом її

цілеспрямованого вдосконалення. У таблиці 1.4. узагальнено основні результати оцінювання, їх можливі наслідки для діяльності підприємства та рекомендовані напрями подальших дій.

Оцінювання стану організаційної культури підприємства виступає важливим інструментом удосконалення системи управління, підвищення результативності діяльності персоналу та формування сприятливого внутрішнього середовища. Проведення такого аналізу дає можливість отримати об'єктивну інформацію про рівень розвитку корпоративної культури, визначити її ключові характеристики, сильні й проблемні сторони, ступінь залученості працівників, рівень довіри в колективі та готовність персоналу до організаційних змін.

Таблиця 1.4 - Результати оцінювання стану організаційної культури підприємства

Показник оцінювання	Потенційні наслідки для діяльності підприємства	Рекомендовані напрями подальших дій
Визначення домінуючого типу культури	Усвідомлення особливостей корпоративного середовища та стилю управління	Адаптація управлінських підходів відповідно до обраної моделі культури
Рівень залученості персоналу	Підвищення продуктивності за високої залученості або зростання плинності кадрів за низької	Удосконалення системи мотивації та розвитку внутрішніх комунікацій
Виявлення сильних сторін культури	Посилення репутації підприємства та його конкурентних позицій	Використання наявних переваг у формуванні стратегії розвитку
Визначення проблемних аспектів культури	Зростання ризику конфліктів і зниження ефективності діяльності	Модернізація управлінських процедур і корпоративних стандартів
Оцінка готовності персоналу до змін	Прискорення впровадження нововведень або опір організаційним перетворенням	Реалізація програм навчання та стимулювання ініціативності
Рівень довіри та взаємодії в колективі	Покращення командної роботи або погіршення якості комунікації	Проведення заходів із розвитку командної співпраці та корпоративної культури
Відповідність практичної діяльності задекларованим цінностям	Формування або втрата довіри персоналу до керівництва	Узгодження корпоративних принципів із реальними управлінськими рішеннями
Порівняльна оцінка з іншими підприємствами	Виявлення конкурентних переваг або напрямів відставання	Адаптація ефективних управлінських практик до умов підприємства

Продовження таблиці 1.4

Загальний рівень задоволеності персоналу	Зміцнення лояльності або зростання кількості звільнень	Поліпшення умов праці та соціального забезпечення
Стан корпоративного клімату	Підвищення мотивації або зростання професійного напруження	Запровадження програм підтримки психологічного добробуту персоналу

Джерело: сформовано автором на основі [20;21;22;23]

На основі результатів табл. 1.4 можна сказати, що систематичне дослідження організаційної культури сприяє оптимізації внутрішніх процесів, зростанню продуктивності праці та зменшенню опору нововведенням. Воно дозволяє своєчасно адаптувати корпоративні цінності до сучасних вимог ринку, забезпечити комфортні умови праці та впровадити ефективні підходи до управління людськими ресурсами.

Крім того, результати оцінювання створюють можливості для порівняння внутрішнього середовища підприємства з передовими галузевими практиками, визначення перспективних напрямів розвитку та формування стратегії подальшого вдосконалення організаційної культури.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ТА ВДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «БУДТРАНССЕРВІС»

2.1. Характеристика підприємства та оцінка поточного стану організаційної культури

Базою дослідження є товариство з обмеженою відповідальністю «БК “Будтранссервіс”», яке здійснює діяльність у будівельній галузі. Підприємство створене у формі товариства з обмеженою відповідальністю та є юридичною особою, що функціонує відповідно до чинного законодавства України та положень власного Статуту. Засновниками підприємства є Каленський Леонід Іванович та Барановський Ігор Анатолійович, а керівництво діяльністю здійснює генеральний директор Каленський Леонід Іванович. Підприємство має ліцензію на здійснення будівельної діяльності та спеціалізується на виконанні будівельно-монтажних і ремонтно-будівельних робіт. Детальніше інформація по базі практики зазначена у табл. 2.1.

Таблиця 2.1 - Загальна характеристика ТОВ «БК “Будтранссервіс”»

Показник	Характеристика
Повна назва підприємства	Товариство з обмеженою відповідальністю «БК “Будтранссервіс”»
Форма власності	Приватна
Дата заснування	26.11.2008
Код ЄДРПОУ	36281140
Юридична адреса	04050, Україна, м. Київ, вул. Мельникова, буд. 12
Засновники	Каленський Леонід Іванович, Барановський Ігор Анатолійович
Керівник підприємства	Каленський Леонід Іванович
Статутний капітал	54 500 грн
Наявність ліцензії	Ліцензія на будівельну діяльність №49-Л від 25.10.2017, видана Державною архітектурно-будівельною інспекцією України

Продовження таблиці 2.1

Основний вид діяльності	41.20 Будівництво житлових і нежитлових будівель
Інші види діяльності	Інші спеціалізовані будівельні роботи; неспеціалізована оптова торгівля; діяльність у сфері інжинірингу, геології та геодезії; надання послуг технічного консультування
Участь у тендерах	13 тендерів
Виробнича база	Підприємство має власну виробничу базу та необхідне обладнання для виконання будівельних робіт

Джерело: сформовано автором на основі [25]

Цілі діяльності ТОВ «БК «Будтранссервіс»» спрямовані на забезпечення стабільного розвитку підприємства, підвищення ефективності господарської діяльності та зміцнення позицій на ринку будівельних послуг. Основною метою функціонування підприємства є отримання прибутку шляхом виконання будівельно-монтажних, ремонтних та інших спеціалізованих робіт з дотриманням встановлених стандартів якості та вимог безпеки. Важливими цілями підприємства також є розширення обсягів будівельних робіт, підвищення конкурентоспроможності та формування довгострокових партнерських відносин із замовниками та контрагентами. Діяльність ТОВ «БК «Будтранссервіс»» спрямована на забезпечення своєчасного та якісного виконання будівельних проєктів, а також на підвищення рівня ефективності використання матеріальних, фінансових і трудових ресурсів. Реалізація зазначених цілей сприяє зміцненню ринкових позицій підприємства та підвищенню результативності його діяльності.

Стратегія розвитку ТОВ «БК «Будтранссервіс»» орієнтована на поступове розширення масштабів діяльності, підвищення якості будівельних робіт та освоєння нових напрямів на ринку будівельних послуг. Значна увага приділяється модернізації виробничої бази, ефективному використанню сучасних технологій та підвищенню професійного рівня персоналу. Планування діяльності підприємства здійснюється на основі внутрішніх нормативних й організаційно-розпорядчих документів. Тут можемо виділити Статут підприємства, виробничі плани, фінансові плани і кошторисну документацію щодо виконання будівельних робіт. Важливе значення мають також договори із замовниками, які визначають обсяги, строки та умови виконання будівельних робіт. Тобто сукупність зазначених

документів забезпечує узгодженість управлінських рішень і сприяє ефективній організації діяльності підприємства.

Організаційна структура управління ТОВ «БК «Будтранссервіс»» формується з урахуванням специфіки будівельної діяльності необхідності чіткого розподілу функціональних обов'язків між працівниками. Управління підприємством здійснюється за ієрархічним принципом, що передбачає підпорядкованість структурних підрозділів керівництву підприємства. На нашу думку, саме такий підхід забезпечує координацію діяльності підрозділів й ефективну організацію процесу виконання будівельних робіт (рис. 2.1).



Рисунок 2.1 – Організаційна структура ТОВ «БК «Будтранссервіс»»

Джерело: сформовано автором на основі [25]

Наведена на рис. 2.1. структура має лінійно-функціональний тип, який забезпечує чіткий розподіл функцій та підпорядкування всіх підрозділів керівництву підприємства. Генеральний директор здійснює загальне управління,

заступник координує діяльність основних служб, а керівники відділів забезпечують безпосереднє виконання спеціалізованих завдань. Така структура дозволяє ефективно організовувати роботу підрозділів, контролювати будівельні процеси, фінанси та персонал. Вона повністю відповідає стратегії розвитку підприємства, орієнтованій на підвищення продуктивності, якості робіт та раціональне використання ресурсів.

Важливою складовою аналізу діяльності підприємства є аналіз його фінансово-економічних показників, що детально показано у табл. 2.2. Це дозволяє простежити динаміку активів і пасивів, структуру витрат та доходів, а також визначити тенденції фінансової стабільності та рентабельності діяльності ТОВ «БК «Будтранссервіс»».

Таблиця 2.2 - Основні техніко-економічні показники діяльності ТОВ «БК «Будтранссервіс»» 2023–2025 роки, тис. грн

Показник	2023	2024	2025	Темпи зростання 2024/2023, %	Темпи зростання 2025/2024, %
Чистий дохід від реалізації	12366,6	10305,8	12085,1	83,33	117,26
Інші операційні доходи	114,2	-	160,5	-100	-
Собівартість реалізації	5478,0	4582,6	5905,1	83,66	128,86
Інші операційні витрати	6811,0	5540,8	6305,6	81,35	113,80
Фінансовий результат до оподаткування	191,8	182,4	34,9	95,10	19,13
Податок на прибуток	34,5	32,8	6,3	95,07	19,21
Чистий прибуток	157,3	149,6	28,6	95,10	19,12

Джерело: сформовано автором на основі Додатку Б

Як показує табл. 2.2, у 2024 році діяльність ТОВ «БК «Будтранссервіс»» супроводжувалася зменшенням чистого доходу від реалізації на 16,67%, що відобразило скорочення масштабів господарської діяльності підприємства. Зниження собівартості реалізації на 16,34% та інших операційних витрат на 18,65% стало результатом вимушеної оптимізації витрат відповідно до зменшення доходів. Скорочення витрат відбулося пропорційно до падіння виручки, тому фінансовий результат до оподаткування знизився лише на 4,9%. Чистий прибуток підприємства

скоротився незначно, що свідчить про відносно ефективне управління ресурсами в умовах зниження ділової активності. Тобто можемо сказати, що у 2024 році підприємство зберегло прибутковість завдяки контролю витрат, незважаючи на скорочення обсягів реалізації.

У 2025 році чистий дохід від реалізації зріс на 17,26%, що підтвердило розширення обсягів діяльності підприємства. Але собівартість реалізації зросла на 28,86%, що значно перевищило темпи приросту доходу та спричинило суттєве зростання витратного навантаження. Інші операційні витрати також збільшилися на 13,8%, що посилило негативний вплив на фінансові результати. Унаслідок цього фінансовий результат до оподаткування скоротився до 34,9 тис. грн, а чистий прибуток зменшився у 5,23 раза порівняно з 2024 роком. Тобто ключовою причиною погіршення ефективності у 2025 році стало випереджальне зростання витрат над доходами, що призвело до різкого зниження рентабельності підприємства.

Для глибшого аналізу економічного стану підприємства треба розрахувати також і ключові фінансові коефіцієнти. Це дозволяє оцінити спроможність компанії покривати зобов'язання, ефективність використання активів і капіталу, а також загальну фінансову стабільність (табл. 2.3).

Таблиця 2.3 - Аналіз фінансових коефіцієнтів ТОВ «БК «Будтранссервіс» за 2023–2025 рр.

Показник	2023	2024	2025
Коефіцієнт поточної ліквідності (Оборотні активи / Поточні зобов'язання)	0,70	0,55	1,05
Коефіцієнт абсолютної ліквідності (Гроші та еквіваленти / Поточні зобов'язання)	0,02	-0,03	0,00
Коефіцієнт швидкої ліквідності ((Оборотні активи – Запаси) / Поточні зобов'язання)	0,49	0,37	0,81
Коефіцієнт автономії (%) (Власний капітал / Валюта балансу *100)	25,9	23,8	38,6
Коефіцієнт фінансової залежності (%) (Зобов'язання / Валюта балансу *100)	74,1	76,2	61,4
Рентабельність активів (ROA), % (Чистий прибуток / Активи *100)	2,25	1,79	0,54
Рентабельність власного капіталу (ROE), % (Чистий прибуток / Власний капітал *100)	8,69	7,51	1,41

Продовження таблиці 2.2

Чиста маржа, % (Чистий прибуток / Чистий дохід *100)	1,27	1,45	0,24
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості (Чистий дохід / Дебіторська заборгованість)	5,09	4,06	4,67
Коефіцієнт оборотності запасів (Собівартість / Запаси)	5,12	3,92	7,43

Джерело: сформовано автором на основі Додатку Б

Бачимо з табл. 2.3, що протягом 2023–2024 років фінансовий стан ТОВ «БК «Будтранссервіс»» характеризувався низьким рівнем ліквідності та значною залежністю від поточних зобов'язань. Коефіцієнт поточної ліквідності знизився з 0,70 до 0,55, а швидка ліквідність скоротилася з 0,49 до 0,37, що свідчило про погіршення здатності підприємства своєчасно покривати короткострокові борги через недостатність оборотних активів. Одночасне зменшення коефіцієнта автономії з 25,9% до 23,8% та зростання фінансової залежності до 76,2% підтвердило посилення ролі позикового капіталу у фінансуванні діяльності, що підвищило фінансові ризики. Але навіть незважаючи на це, рентабельність власного капіталу знизилася незначно, з 8,69% до 7,51%, так як підприємство зберігало відносно стабільний чистий прибуток за рахунок контролю витрат. Тобто у 2024 році погіршення структури капіталу та ліквідності стало наслідком зростання боргового навантаження на фоні обмежених фінансових ресурсів.

У 2025 році фінансові коефіцієнти продемонстрували суттєве покращення платоспроможності, оскільки коефіцієнт поточної ліквідності зріс до 1,05, а швидка ліквідність до 0,81 через скорочення поточних зобов'язань і зміцнення структури активів. Коефіцієнт автономії підвищився до 38,6%, що свідчило про посилення фінансової незалежності підприємства та зменшення частки позикового капіталу. Різке зниження рентабельності активів до 0,54%, рентабельності власного капіталу до 1,41% і чистої маржі до 0,24% стало прямим наслідком критичного скорочення чистого прибутку через випереджальне зростання витрат порівняно з доходами. Прискорення оборотності запасів до 7,43 вказало на ефективніше використання матеріальних ресурсів, але цього виявилось недостатньо для підтримки високої

прибутковості. Тобто можемо констатувати той факт, що у 2025 році підприємство стало фінансово стійкішим і менш залежним від кредиторів, але зниження результативності операційної діяльності суттєво послабило його загальну економічну ефективність.

Перед тим, як здійснювати оцінку організаційної культури на досліджуваному підприємстві, треба визначити спочатку його кадровий склад, що показано у табл. 2.4.

Таблиця 2.4 – Чисельність і продуктивність персоналу ТОВ «БК «Будтранссервіс»» 2023–2025 рр.

Категорія працівників	2023 , осіб	2024 , осіб	2025 , осіб	Абсолютне збільшення (2023–2025), осіб	Відносне збільшення, %	Обсяг виконаних робіт, тис. грн	Продуктивність праці, тис. грн/особу
Будівельні бригади	10	14	18	8	80,0	48 750,3	2 708,4
Головний механік та оператори техніки	5	7	9	4	80,0	34 520,7	3 835,6
Бухгалтерія	1	1	2	1	100,0	4 850,7	2 425,3
Планово-договірний відділ	1	1	2	1	100,0	3 420,6	1 710,3
Відділ кошторисно-ї документації	1	2	2	1	100,0	3 150,8	1 575,4
Відділ постачання	1	1	2	1	100,0	2 850,2	1 425,1
Головний інженер та виконроб	2	3	3	1	50,0	7 260,5	2 420,2
Відділ кадрів	1	1	1	0	0,0	1 120,4	1 120,4
Всього	22	30	39	17	77,3	105 973,2	2 718,0

Джерело: сформовано автором на основі [25]

Як показує табл. 2.4, найбільший внесок у виконання робіт забезпечують будівельні бригади та головний механік з операторами техніки, що разом формує понад 75 % загального обсягу виконаних робіт. Продуктивність праці цих груп

найвища, що відображає їхній ключовий внесок у реалізацію будівельних проектів. Адміністративні підрозділи і керівний персонал забезпечують управління, контроль та супровід проектів, тому їхня продуктивність нижча, але важлива для безперебійної роботи компанії. Загальна динаміка чисельності й обсягів виконаних робіт демонструє ефективне поєднання чисельності персоналу та обсягів проектів, що дозволяє оптимально використовувати ресурси підприємства.

Важливим етап у розрізі даної кваліфікаційної роботи є аналіз саме поточного стану організаційної культури ТОВ «БК «Будтранссервіс».

Для визначення рівня організаційної культури підприємства варто застосувати анкетне опитування працівників, яке дає змогу комплексно оцінити внутрішнє середовище організації, особливості взаємодії персоналу та ставлення працівників до управлінської політики. Основою дослідження є спеціально розроблений опитувальник (Додаток В), сформований з урахуванням ключових аспектів організаційної культури, а саме комунікації, мотивації, умов праці, участі персоналу в управлінні та рівня корпоративної підтримки.

Для оцінювання використовувалась проста шкала, яка дозволяє визначити рівень організаційної культури як високий, середній або низький. Такий підхід є зручним для працівників під час проходження опитування і забезпечує простоту подальшого аналізу результатів керівництвом підприємства.

Отримані відповіді дозволяють встановити домінуючі характеристики організаційної культури, визначити ступінь задоволеності працівників внутрішньою політикою підприємства й оцінити рівень підтримки існуючих управлінських підходів.

У дослідженні взяли участь 30 працівників ТОВ «БК «Будтранссервіс», які оцінювали кожне твердження відповідно до власного досвіду. Для наочності результати подані на рис. 2.2.

Отримані результати опитування, що на рис. 2.2. показують, що на підприємстві домінує ринкова культура, частка якої становить 36%. Це вказує на орієнтацію організації на досягнення конкретних результатів, підвищення конкурентоспроможності, ефективність діяльності і виконання стратегічних цілей.

Працівники переважно пов'язують діяльність підприємства з результативністю, продуктивністю і спрямованістю на зовнішні позиції, що характерно саме для такого типу культури. Але також помітну частку займають культура завдання та адхократична культура, які отримали по 24%, що свідчить про важливість професійного виконання поставлених цілей, розвитку ініціативності і готовності до впровадження нових підходів. Такий розподіл підтверджує, що підприємство не обмежується лише жорсткою орієнтацією на результат, а також підтримує гнучкість і спрямованість на виконання конкретних функціональних завдань.

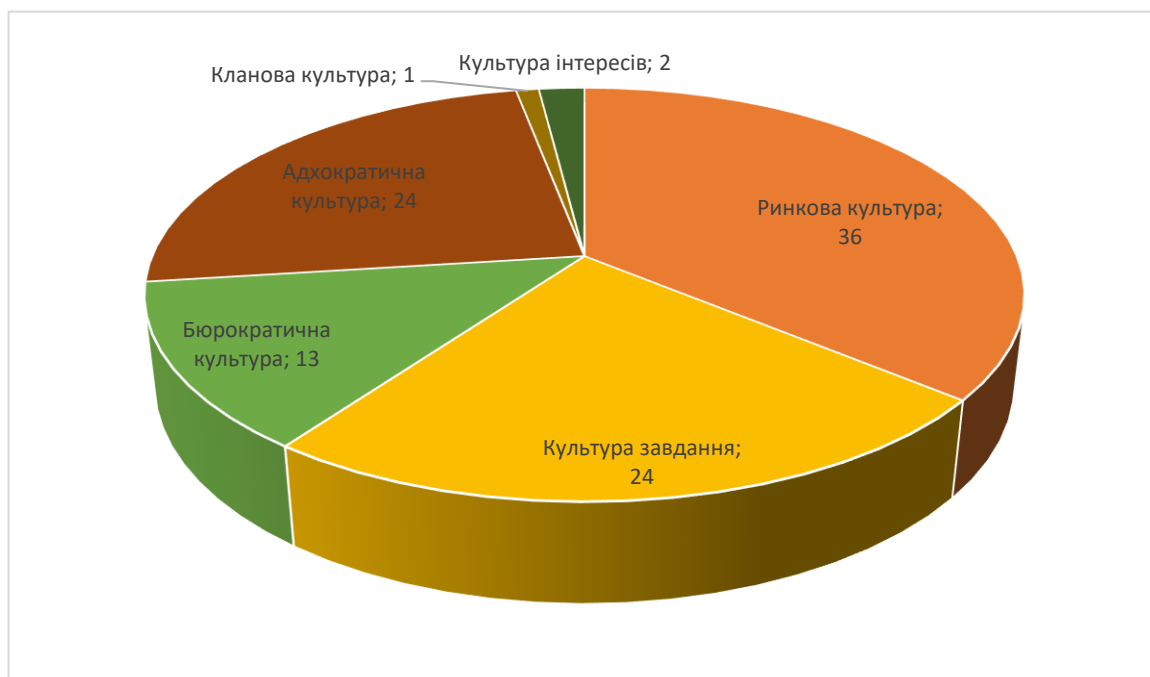


Рисунок 2.2 – Визначення типу організаційної культури ТОВ «БК «Будтранссервіс»

Джерело: сформовано автором на основі [25]

Бюрократична культура отримала 13%, що показує наявність окремих елементів формалізації, контролю і дотримання встановлених правил, але вони не є визначальними у загальній системі управління. Найменш вираженими виявилися кланова культура (1%) і культура інтересів (2%). Останні 2 показники говорять про слабку орієнтацію підприємства на сімейність, неформальну згуртованість колективу і переважання особистих інтересів у корпоративному середовищі. Це означає, що внутрішня культура організації значно більше зосереджена на досягненні цілей підприємства, ніж на міжособистісній близькості чи

індивідуальних пріоритетах працівників. Тобто можемо констатувати той факт, що такі результати показують змішаний характер організаційної культури. Але у той же час саме ринковий тип формує її основу і найбільше впливає на управлінські процеси. Ця структура культури відповідає підприємству, яке функціонує в конкурентному середовищі й орієнтується на стабільність, результативність і розвиток.

Далі нам важливо дослідити внутрішні процеси на підприємстві, а саме «культурний розрив» між різними категоріями персоналу. Метою цього етапу стало з'ясування того, наскільки однаково сприймають робочі цінності працівники офісу (адміністрація) та безпосередні виконавці на будівельних об'єктах. Оцінювання проводилося за допомогою спеціалізованої анкети (Додаток Г). Результати опитування дозволяють нам виявити відмінності у пріоритетах персоналу залежно від їхньої ролі в трудовому процесі, що показано на рис. 2.3.

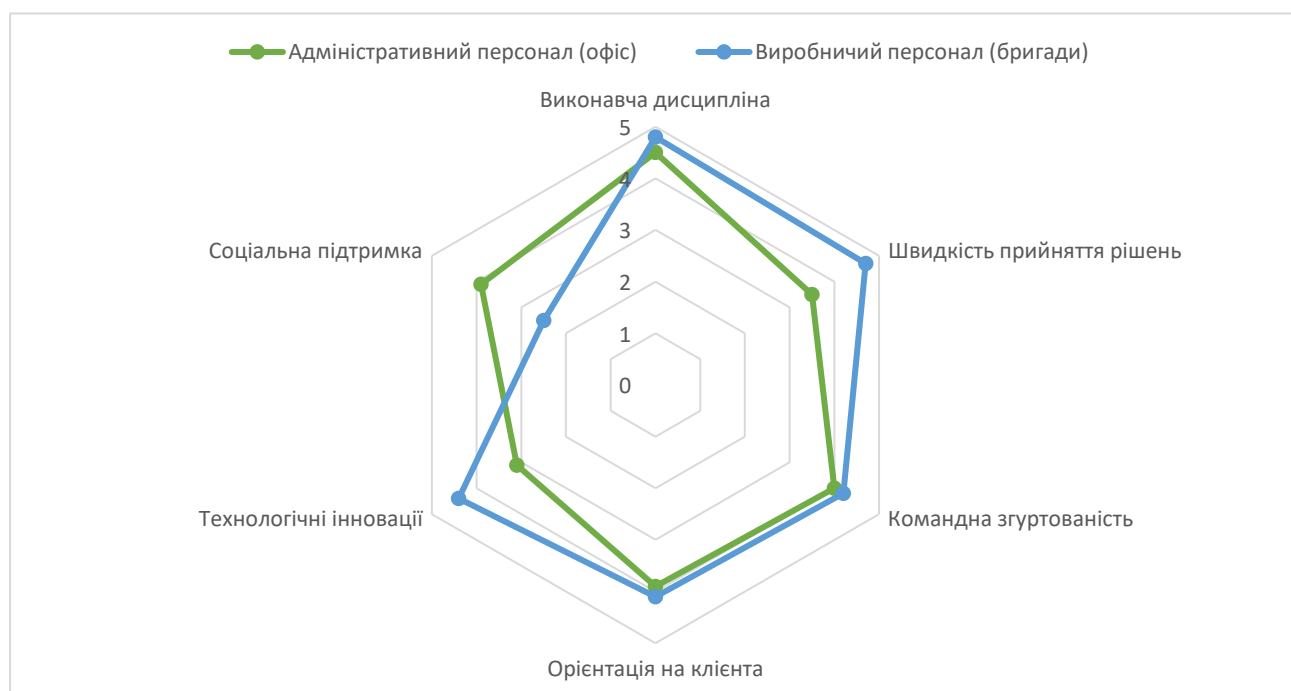


Рисунок 2.3 - Порівняльний профіль сприйняття організаційної культури адміністративним і виробничим персоналом ТОВ «БК «Будтранссервіс»

Джерело: сформовано автором на основі [25]

Як бачимо з результатів рис. 2.3, аналіз показує цікаву тенденцію. Виробничий персонал ТОВ «БК «Будтранссервіс»» демонструє вищий рівень залученості і дисципліни, ніж очікувалося. Найбільший розрив спостерігається у показниках швидкості прийняття рішень (4,7 проти 3,5) і технологічних інновацій (4,4 проти 3,1). Це свідчить про те, що на будівельних майданчиках робота організована дуже динамічно, а робітники краще відчують впровадження нових технологій, ніж адміністративний офіс.

Але критичним моментом є оцінка соціальної підтримки, яка у виробничого персоналу є найнижчою (2,5 бала). У той час як офісні працівники оцінюють цей показник на 3,9, будівельні бригади відчують брак уваги до своїх соціальних потреб й умов праці. Такий контраст між високою виконавчою дисципліною і низьким відчуттям підтримки може призвести до професійного вигорання ключових спеціалістів.

Тобто хоча «ринковий» дух підприємства сильніше виражений саме серед робітників, керівництву варто звернути увагу на вирівнювання соціальної політики. Висока результативність бригад наразі тримається на особистій відповідальності та швидкості процесів, але потребує підкріплення через кращий соціальний пакет і зворотний зв'язок від керівництва.

Наступним етапом дослідження стало визначення ключових факторів, які забезпечують задоволеність персоналу роботою в ТОВ «БК «Будтранссервіс»». Так як за попередніми результатами на підприємстві домінує ринковий тип культури, важливо було зрозуміти, які саме матеріальні й організаційні аспекти є найбільш значущими для працівників. Опитування проводилося за методикою ранжування факторів, зразок якого ми навели у Додатку Д. А результати оцінювання пріоритетних чинників, що формують позитивне ставлення до внутрішнього середовища компанії, показано на рис. 2.4.

Детальний аналіз пріоритетів персоналу на рис. 2.4. підтверджує раніше зроблені висновки щодо прагматичного характеру організаційної культури ТОВ «БК «Будтранссервіс»». Найвищий бал отримав фактор оплати праці, що є природним для будівельної галузі. Це свідчить про те, що матеріальна мотивація є

головним інструментом утримання кадрів і ключовим чинником лояльності в умовах високої інтенсивності роботи.

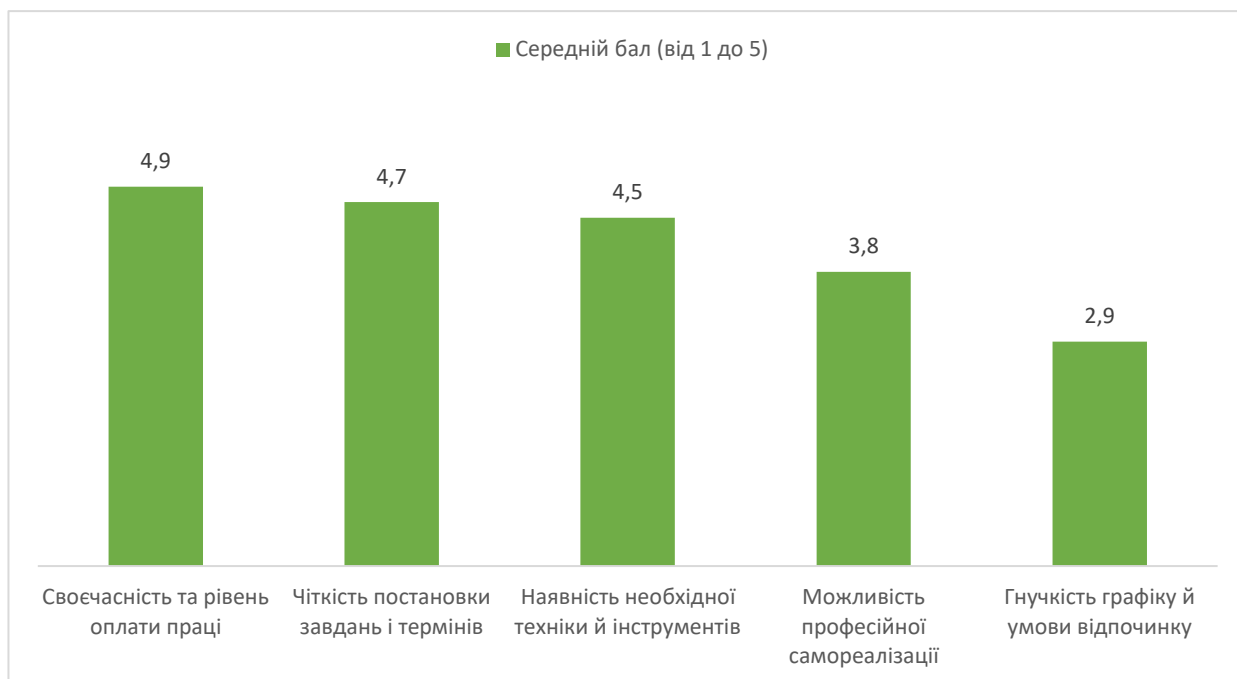


Рисунок 2.4 - Пріоритетні фактори задоволеності внутрішнім середовищем ТОВ «БК «Будтранссервіс»»

Джерело: сформовано автором на основі [25]

Високі оцінки таких чинників, як чіткість завдань і технічне забезпечення, прямо корелюють із «ринковою» орієнтацією компанії на конкретний результат. Для працівників ТОВ «БК «Будтранссервіс»» критично важливою є зрозуміла структура процесів, а саме наявність справної техніки і відсутність «інформаційного шуму» від виконробів дозволяють виконувати проєкти швидше, що впливає на виробіток.

Але у цей же час низький показник задоволеності умовами відпочинку і соціальним комфортом вказує на певну жорсткість моделі управління. Культура підприємства націлена на суворе дотримання графіків будівництва, що іноді відбувається за рахунок емоційного стану персоналу. Тобто система задоволеності тримається на раціональних факторах. Тут ми можемо зазначити такі, як гроші, ресурси і чіткий менеджмент, що робить цю систему ефективною, але вразливою до соціальних конфліктів у довгостроковій перспективі.

2.2. Проблеми, можливості розвитку та пропозиції щодо удосконалення організаційної культури

На нашу думку, дійсно важливою проблемою організаційної культури ТОВ «БК «Будтранссервіс»» є помітний соціальний розрив між адміністративним персоналом і працівниками будівельних об'єктів. Результати опитування показали, що рівень соціальної підтримки виробничого персоналу становить лише 2,5 бала, тоді як офісні працівники оцінили цей показник на 3,9 бала. Така різниця формує у будівельних бригад відчуття несправедливого ставлення, адже саме вони виконують найбільш фізично складну роботу, але у цей же час менше відчувають турботу з боку підприємства. Надалі це може призвести до зниження мотивації, погіршення психологічного клімату та зростання кадрової плинності серед основного виробничого персоналу. Особливо небезпечним є те, що за високої дисципліни та продуктивності працівники можуть поступово втрачати лояльність до підприємства через відсутність належної соціальної підтримки.

Для вирішення цієї проблеми вважаємо за потрібне запровадити уніфікацію соціального пакета з акцентом саме на лінійний персонал, який працює безпосередньо на будівельних майданчиках. Важливо забезпечити працівників щорічним страхуванням від нещасних випадків, так як будівельна сфера пов'язана з підвищеними ризиками для здоров'я. Не менш важливим є покращення умов перебування на об'єктах через модернізацію мобільних побутових приміщень. А саме тут можемо виділити забезпечення стабільного опалення у зимовий період, базових санітарних умов і комфортного простору для відпочинку. Окрему увагу треба приділити питанню харчування, адже на віддалених об'єктах працівники часто мають обмежений доступ до магазинів або закладів харчування. Саме тому ефективним рішенням може стати організація кейтерингу, а у випадку логістичних

труднощів - надання сухпайків разом із фінансовою компенсацією на додаткові продукти відповідно до встановлених норм.

Реалізація таких заходів дозволить не лише покращити побутові умови працівників, а й зменшити відчуття другорядності серед будівельних бригад порівняно з офісом. Працівники бачитимуть, що підприємство цінує їхній внесок не лише через оплату праці, а й через реальну турботу про безпеку, комфорт і базові потреби. Це сприятиме зміцненню внутрішньої довіри, підвищенню мотивації і формуванню більш збалансованої організаційної культури. І як результат ТОВ «БК “Будтранссервіс”» зможе не лише зберегти високий рівень продуктивності, а й підвищити кадрову стабільність у найбільш важливому для себе виробничому сегменті.

Ще однією важливою проблемою є високий ризик професійного вигорання працівників через постійну гонитву за термінами виконання робіт. Показник швидкості прийняття рішень на рівні 4,7 говорять про дуже інтенсивний темп роботи і необхідність швидкої реакції на зміни в процесі будівництва. У поєднанні з низьким рівнем комфортності умов праці (2,9 бала) це створює значне фізичне і психологічне навантаження на персонал. Варто наголосити, що найбільше це стосується будівельних працівників, які працюють у складних умовах і часто протягом тривалого часу без достатнього відпочинку. Постійна робота в режимі поспіху призводить до накопичення втоми і зниження загального рівня задоволеності роботою. У майбутньому це може стати причиною зниження продуктивності і підвищення плинності кадрів.

Аби вирішити таку проблему, вважаємо за потрібне оптимізувати графіки роботи і відпочинку, особливо для виробничого персоналу, який виконує фізично складні завдання. При плануванні контрактів треба встановлювати реалістичні строки виконання робіт з урахуванням можливих форс-мажорів, складності об'єктів і погодних умов. Це дозволить зменшити постійний тиск на працівників і зробити процес виконання робіт більш збалансованим. Також можна ввести систему матеріального стимулювання за швидке виконання робіт або за понаднормову зайнятість. Наприклад, за кожну годину понаднормової роботи

працівникам можна встановити оплату в розмірі ставки за годину плюс 50% надбавки. Такий підхід дозволить підприємству контролювати обсяги понаднормової роботи, так як вона стане економічно вигідною лише у виняткових випадках. На нашу думку, це допоможе досягти балансу між навантаженням і відпочинком, а також знизити ризики вигорання при збереженні високої мотивації персоналу.

І ще однією вагомою проблемою організаційної культури ТОВ «БК “Будтранссервіс”» є надмірна мотиваційна залежність персоналу виключно від фінансової складової, що підтверджується дуже високим показником 4,9 бала. Це означає, що основним і практично єдиним чинником задоволеності працівників є рівень заробітної плати. Така ситуація формує досить вразливу систему управління персоналом, адже за умов навіть тимчасових фінансових труднощів підприємства існує високий ризик швидкого відтоку кадрів. Це критично для виробничих бригад, де відсутній сильний акцент на командну взаємодію, кар’єрний розвиток і довгострокову лояльність.

Аби подолати таку проблему треба розвивати систему нематеріального стимулювання, яка дозволить збалансувати мотиваційну модель. На нашу думку, спершу варто запровадити програми професійного навчання за рахунок підприємства, включаючи виїзні тренінги в інших містах або навіть обмін досвідом із закордонними партнерами. Такий підхід одночасно підвищить кваліфікацію персоналу і стане додатковим мотивуючим фактором через можливість подорожей й отримання нового досвіду. Також ефективним буде регулярне проведення корпоративних заходів щонайменше двічі на рік. Це сприятиме формуванню командного духу. Важливо запровадити соціальну підтримку у вигляді оплачуваного вихідного у день народження працівника, що підвищить відчуття цінності кожного співробітника. А ще можна передбачити 13-ту зарплату як новорічний бонус й оплачувані додаткові вихідні за дострокове виконання проєктів серед будівельних бригад.

Для того, аби нематеріальні стимули були рівноцінними, коли будівельникам за дострокову здачу об’єкту надаватиметься 3-4 додаткових дні

відпустки, адміністративного персоналу можна впровадити систему бонусів за залучення нових вигідних контрактів, наприклад у вигляді відсоткової надбавки до заробітної плати при перевищенні базових показників прибутковості проєктів. Також можна запровадити систему «працівник місяця» за умови найвищих показників виконання KPI. Це дозволить визнати досягнення співробітників не лише матеріально, а й символічно. Нагороди за це можуть бути у вигляді сертифікатів у СПА, квитків у театр, невеликих подарунків або додаткових привілеїв. Такі речі підсилюватимуть відчуття визнання без значних витрат для підприємства. І в цілому можемо зазначити, що запропонована система нематеріального стимулювання дозволить зменшити критичну залежність від зарплати як єдиного мотиваційного фактора. Такий підхід сприятиме формуванню більш стабільної, лояльної і збалансованої організаційної культури ТОВ «БК “Будтранссервіс”».

2.3. Очікувані результати та оцінка ефективності запропонованих заходів

Реалізація заходів щодо вдосконалення організаційної культури ТОВ «БК “Будтранссервіс”» потребує чіткого фінансового обґрунтування. Основним акцентом є впровадження соціального пакета, який включає страхування персоналу, що займається будівництвом, модернізацію побутових умов і забезпечення харчуванням.

Першим етапом є розрахунок витрат на добровільне страхування від нещасних випадків у СК «УНІКА» [27]. Так як будівельна галузь є зоною підвищеного ризику, страхування охоплює ключові категорії персоналу (30 осіб): будівельні бригади (18 осіб), оператори техніки (9 осіб) й інженерний склад (3 особи). Загальні витрати на страхування ($V_{\text{стр}}$) розраховуються за формулою:

$$V_{\text{стр}} = Ч_{\text{перс}} * T_{\text{страх}} \quad (2.1)$$

Де $Ч_{\text{перс}}$ - чисельність персоналу; а $T_{\text{страх}}$ - річний страховий тариф на одну особу.

Розрахунок: $30 \cdot 2784 = 83520$ грн/рік

Щодо модернізації мобільних побутових приміщень на об'єктах, то на такі заходи доцільно виділити бюджет у розмірі 230 тис. грн, а його розподіл деталізувати у табл. 2.5.

Таблиця 2.5 - Кошторис витрат на модернізацію побутових умов ТОВ «БК «Будтранссервіс»»

Стаття витрат	Деталізація	Сума, тис. грн
Системи опалення	Придбання інфрачервоних обігрівачів і конвекторів для 4-х об'єктів	65,0
Санітарні модулі	Встановлення мобільних душових кабін і біотуалетів закритого типу	95,0
Енергозабезпечення	Генератори й стабілізатори напруги для безперебійної роботи вузлів	45,0
Облаштування зони відпочинку	Меблі (столи, лави), шафи для зберігання одягу, міні-кухні	25,0
РАЗОМ		230,0

Джерело: розраховано автором

Уваги заслуговує і питання харчування. Аналіз логістичних можливостей компанії показує нам щодо недоцільності кейтерингу. Будівельні об'єкти підприємства часто розташовані у важкодоступних зонах, де 3-разова доставка гарячої їжі є неможливою або призведе до значних простоїв через очікування кур'єрів. Оптимальним рішенням є видача сухпайків (380 грн/день). Але розрахунок комбінованої моделі (сухпайок + 500 грн добових), кий пропонувалося у п. 2.2., показує економічну недоцільність для бюджету ТОВ «БК «Будтранссервіс»»:

$$B_{\text{харч}} = (380 + 500) \cdot 30 \text{ осіб} \cdot 22 \text{ дні} = 580800 \text{ грн/місяць}$$

$$B_{\text{харч рік}} = 580800 \cdot 12 = 6969600 \text{ грн/рік}$$

Річні витрати у розмірі майже 7 млн грн є критичними для прибутку компанії. Тому прийнято рішення залишити лише сухпайки (380 грн/день), що для працівників уже є суттєвим кроком вперед у порівнянні з поточною ситуацією.

Головним результатом цих інвестицій стане подолання внутрішнього соціального розриву. На рисунку 2.5 наведено прогнозну зміну профілю організаційної культури після реалізації вищезапропонованих заходів.

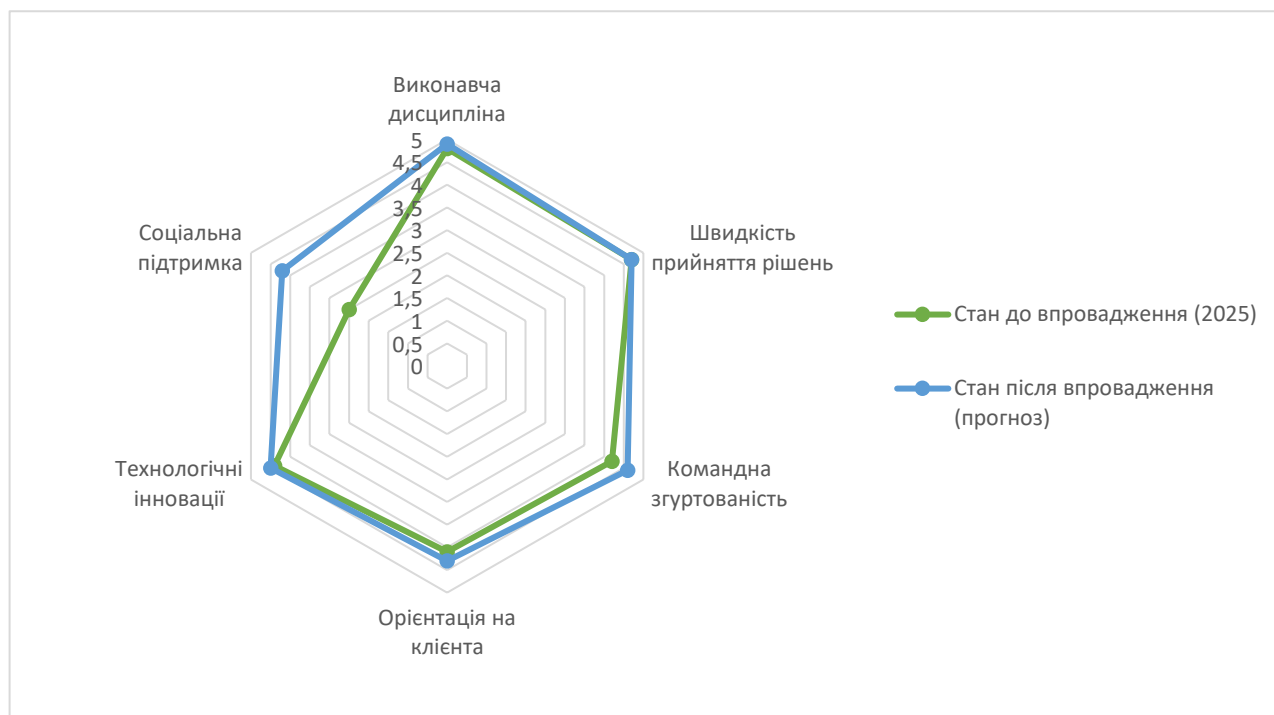


Рисунок 2.5 - Порівняння фактичних і прогнозованих показників організаційної культури (виробничий персонал) після впровадження запропонованих заходів

Джерело: розраховано автором

Забезпечення працівників страхуванням від СК «УНІКА» і якісними сухпайками нівелює відчуття незахищеності, що перетворюється у стрімке зростання показника соціальної підтримки з 2,5 до 4,2 балів. Це дозволяє подолати «соціальний розрив» з адміністративним офісом, створюючи єдиний психологічний простір у компанії. Коли працівник бачить, що його базові потреби (безпека, харчування, тепло) закриті, його лояльність перестає базуватися

виключно на грошах, що автоматично знижує ризик плинності кадрів при виникненні ринкових коливань.

Також модернізація побутових умов і покращення харчування мають прямий вплив на фізичну витривалість і концентрацію будівельників. Наслідок з цього впливає наступний - очікується зростання командної згуртованості, адже спільне комфортне перебування на об'єкті сприяє неформальній комунікації і зниженню конфліктності. Виходить, що інвестиція у розмірі 313,5 тис. грн (страхування + побут) окупається через підвищення темпів будівництва і відсутність витрат на пошук і навчання нових працівників замість тих, що могли б звільнитися через незадовільні умови. Таким способом ТОВ «БК «Будтранссервіс»» отримує не лише лояльний колектив, а й стійку репутацію надійного роботодавця на конкурентному будівельному ринку.

Для зниження ризику професійного вигорання і стабілізації психологічного клімату у п. 2.2. ми пропонували перехід до реалістичного планування термінів контрактів і впровадження прозорості системи оплати понаднормових робіт. Розрахуємо середню годинну ставку ($S_{\text{год}}$) для персоналу ТОВ «БК «Будтранссервіс»», виходячи з середньоденного доходу у розмірі 1300 грн та 8-годинного робочого дня. Для розрахунку беремо саме середньоденний дохід, адже він різниться у залежності від посади і професії у компанії:

$$S_{\text{год}} = 1300/8 = 162,5 \text{ грн/год}$$

Згідно з пропозицією, оплата за одну годину понаднормової роботи ($O_{\text{понад}}$) має становити 150% від базової ставки:

$$O_{\text{понад}} = S_{\text{год}} * 1,5 = 162,5 * 1,5 = 243,75 \text{ грн/год}$$

Якщо врахувати, що в середньому по підприємству сукупний обсяг перепрацювань становить 38 годин на місяць на весь колектив, розрахуємо додаткові витрати компанії ($B_{\text{дод}}$) за умови збереження поточного інтенсивного темпу:

$$B_{\text{дод}} = (O_{\text{понад}} * 38_{\text{год}}) * 12 \text{ місяців} = (243,75 * 38) * 12 = 111150 \text{ грн/рік}$$

Таким чином, якщо компанія продовжуватиме працювати в режимі жорстких коротких дедлайнів, то вона змушена буде додатково витратити понад

111 тис. грн на рік лише на компенсацію перепрацювань. При цьому працівник за місяць отримає в середньому лише невелику доплату (близько 300 грн на особу), яка не компенсує фізичну втому.

Запропонований механізм оптимізації робочого часу і трансформації системи матеріального стимулювання базується на концепції взаємної вигоди (модель «win-win»), де інтереси адміністрації підприємства і виробничого персоналу синхронізуються для досягнення спільної мети.

З позиції підприємства, встановлення підвищеної оплати за понаднормову зайнятість на рівні 150% від базової ставки виконує функцію економічного обмежувача для менеджменту середньої ланки. Так як кожна година авральної роботи стає фінансово обтяжливою для бюджету проєкту, виникає об'єктивна необхідність у закладенні більш реалістичних термінів на етапі підписання контрактів із замовниками. Таке стратегічне планування дозволяє ТОВ «БК “Будтранссервіс”» уникнути непродуктивних витрат у розмірі понад 111 тис. грн на рік, і в цей же час підвищуючи точність виконання будівельних графіків.

Для персоналу позитивний ефект виявляється у суттєвому зниженні психологічного тиску і запобіганні професійному вигоранню. Ліквідація практики постійної гонитви за термінами сприяє стабілізації емоційного стану будівельних бригад, що впливає на якість виконання технологічних операцій, а також знижує ризик виробничих втрав. У разі ж виникнення критичної виробничої необхідності у понаднормовій праці, працівник отримує фінансову компенсацію, що підтримує його мотивацію на трохи вищому рівні.

Тобто введення даного заходу дозволяє трансформувати організаційну культуру ТОВ «БК “Будтранссервіс”», роблячи її більш гуманною і передбачуваною. Замість короткострокової вигоди від швидкого здавання об'єкта ціною виснаження працівників, компанія отримує довгострокову кадрову стабільність і зміцнює репутацію надійного роботодавця. Це формує стійкий фундамент для підвищення конкурентоспроможності, адже лояльний і не виснажений персонал є гарантом відсутності дефектів при виконанні складних будівельно-монтажних робіт.

Для зниження критичної залежності персоналу від рівня заробітної плати і формування довгострокової лояльності пропонуємо розширення мотиваційного інструментарію через розвиток професійних компетенцій і покращення корпоративного клімату.

На нашу думку, дійсно важливим заходом є програма професійного обміну досвідом. Для мінімізації витрат пропонуємо модель партнерського бартеру з іншими будівельними компаніями (у тому числі в межах України), що передбачає взаємне стажування працівників без оплати за навчання. Витрати підприємства ($V_{\text{навч}}$) у такому разі обмежуються лише відрядними витратами:

$$V_{\text{навч}} = \text{Ч}_{\text{перс}} * \text{К}_{\text{днів}} * \text{С}_{\text{доб}} * \text{К}_{\text{раз}} \quad (2.2)$$

де $\text{Ч}_{\text{перс}}$ – кількість працівників (4 особи максимум);

$\text{К}_{\text{днів}}$ – тривалість обміну (3 дні максимум);

$\text{С}_{\text{доб}}$ – добові витрати (2000 грн/день);

$\text{К}_{\text{раз}}$ - періодичність (4 рази на рік максимум).

Як результат маємо:

$$V_{\text{навч}} = 4 * 3 * 2000 * 4 = 96000 \text{ грн/рік}$$

Ще одним кроком є бюджетування корпоративних заходів для зміцнення командного духу персоналу. Загальний річний бюджет на ці заходи складає 117 000 грн, з яких 80 000 грн виділяється на зимовий офіційний захід за підсумками року та 37 000 грн на літній тимбілдінг у форматі виїзду на природу.

Для стимулювання адміністративного персоналу можна ввести систему символічного визнання досягнень (титул «працівник місяця» за найвищими KPI). Витрати на сертифікати (СПА, театр, подарунки) лімітуються сумою 1500 грн/місяць. На рік маємо витрати:

$$1500 * 12 = 18000 \text{ грн/рік}$$

Щодо виробничого персоналу, застосовується метод часової премії за дострокове завершення об'єктів. Надання 3-4 додаткових оплачуваних днів відпустки є економічно нейтральним для компанії, так як оплата праці за ці дні вже закладена у загальний кошторис проекту. При цьому підприємство отримує вигоду

від вивільнення техніки і можливості раніше розпочати наступний проєкт. Загальний обсяг додаткових інвестицій у нематеріальну мотивацію показано у таблиці 2.6.

Таблиця 2.6 - Річний бюджет на заходи нематеріального стимулювання ТОВ «БК “Будтранссервіс”»

Захід	Механізм реалізації	Витрати, грн/рік
Професійний обмін (бартер)	Відрядження (4 особи по 4 рази на рік)	96 000
Корпоративні заходи	Зимовий і літній заходи	117 000
Система визнання (KPI)	Сертифікати, подарунки (адмінперсонал)	18 000
Бонуси (вихідні/відпустка)	Оплачувані дні за дострокові здачі об'єктів	0 (у межах ФОП)
РАЗОМ		231 000

Джерело: розраховано автором

Використання моделі бартерного обміну досвідом дозволяє ТОВ «БК “Будтранссервіс”» забезпечити професійний ріст команди за мінімальну вартість лише 24 000 грн на один цикл обміну. Це значно дешевше за повноцінні комерційні курси чи тренінги, де вартість навчання одного фахівця може стартувати від 15-20 тис. грн.

Введення 13-ї зарплати за результатами року на даному етапі розглядається як стратегічна перспектива. Фінансовий стан ТОВ «БК “Будтранссервіс”» у 2025 році характеризується зниженням рентабельності. Тому виплата такого бонусу є доцільною лише після стабілізації прибутковості, як пряма винагорода за перевиконання річних планів. Поточний акцент зміщується на бюджетні, але емоційно значущі стимули. А саме оплачуваний вихідний у день народження, символічні нагороди і якісний професійний розвиток. Це дозволяє утримувати персонал через «м'які» чинники впливу, створюючи бар'єр для переходу фахівців до конкурентів навіть при ідентичному рівні оплати праці.

Аби завершити аналіз ефективності задоволеності персоналу завдяки запропонованим заходам, пропонуємо розглянути динаміку пріоритетних факторів задоволеності, які можуть змінитися завдяки проаналізованим вище нововведенням (рис. 2.6).



Рисунок 2.6 - Прогнозна зміна факторів задоволеності внутрішнім середовищем ТОВ «БК «Будтранссервіс»»

Джерело: розраховано автором

Дивлячись на ці цифри, ми бачимо чіткий зв'язок, коли підприємство інвестує в соціальну захищеність та безпеку, персонал перестає розглядати роботу лише як засіб виживання. Найбільш відчутне зростання очікуємо за показником умов відпочинку. Це пояснюється тим, що компанія закриває критичні потреби будівельників. Тут можемо виділити можливість відновлення сил у теплих побутових приміщеннях, організацію харчування й отримання додаткового вільного часу за якісно виконану роботу. Такі кроки знімають психологічну напругу і роблять працівників більш лояльними до керівництва.

Також вагомим результатом є зростання показника професійної самореалізації до 4,6 бала. Завдяки системі обміну досвідом з іншими компаніями, працівники відчують власну фахову цінність, що значно посилить їхню прив'язаність до підприємства. Звісно, наведені цифри не є межею, компанії ще є куди рости в плані згуртованості колективу та цифровізації процесів. Але для стартового етапу реформування організаційної культури такі результати можна

вважати вагомим досягненням. Це дозволить ТОВ «БК «Будтранссервіс»» вийти з вразливої позиції, де все трималося лише на високій зарплаті, і створити здорову робочу атмосферу, яка сприятиме стабільному розвитку бізнесу на майбутнє.

ВИСНОВКИ

Організаційна культура є важливим об'єктом управління, який охоплює систему цінностей, норм поведінки, традицій, правил взаємодії та управлінських підходів, що визначають особливості функціонування підприємства. Її структура включає як внутрішні елементи, пов'язані з мотивацією персоналу, комунікаціями та стилем керівництва, так і зовнішні прояви, що формують імідж підприємства та характер його взаємодії із зацікавленими сторонами. Функціональне значення організаційної культури проявляється у забезпеченні інтеграції працівників, регулюванні поведінки, підтримці адаптації до змін, формуванні мотивації та створенні умов для досягнення стратегічних цілей.

Формування організаційної культури відбувається під впливом багатьох чинників, серед яких визначальне місце посідають стиль управління, структура організації, особливості кадрової політики, професійний рівень працівників, історія розвитку підприємства та умови зовнішнього середовища. У практиці управління застосовуються різні типології організаційної культури, що дають змогу визначити домінуючі моделі поведінки та оцінити ступінь відповідності культурних характеристик стратегічним орієнтирам підприємства. Найбільш поширеними є ієрархічна, кланова, ринкова та адхократична моделі, кожна з яких має власні переваги та обмеження залежно від умов діяльності.

Оцінювання стану організаційної культури ґрунтується на використанні анкетувань, експертних методів, інтерв'ю та порівняльного аналізу, що дозволяють виявити рівень розвитку корпоративних цінностей, характер внутрішніх комунікацій, ступінь залученості працівників і готовність організації до змін. Методичні підходи до діагностики культури забезпечують можливість не лише визначити її поточний стан, а й виявити проблемні аспекти, які стримують підвищення ефективності управління та реалізацію стратегічних пріоритетів.

ТОВ «БУДТРАНССЕРВІС» є підприємством будівельної галузі, діяльність якого зосереджена на виконанні будівельно-монтажних робіт. Організаційна структура має лінійно-функціональний характер, що забезпечує чіткий розподіл повноважень та відповідальності. Аналіз господарської діяльності показав позитивну динаміку обсягів виконаних робіт і збільшення чисельності персоналу, що свідчить про розширення масштабів діяльності. Водночас зростання доходів супроводжується більш швидким збільшенням витрат, що негативно позначається на рівні прибутковості та ефективності використання ресурсів.

Діагностика організаційної культури ТОВ «БУДТРАНССЕРВІС» засвідчила домінування ієрархічного типу, для якого характерні централізоване прийняття рішень, формалізовані правила та орієнтація на контроль. Така модель забезпечує стабільність виробничих процесів, однак обмежує ініціативність працівників, знижує рівень їхньої участі в управлінні та стримує розвиток внутрішніх комунікацій. Недостатнє поширення корпоративних цінностей, слабка взаємодія між працівниками та обмежене врахування їхніх пропозицій негативно впливають на мотивацію, довіру в колективі та готовність до організаційних змін.

Для вдосконалення організаційної культури підприємства обґрунтовано заходи, спрямовані на розвиток внутрішніх комунікацій, посилення зворотного зв'язку між керівництвом і персоналом, удосконалення системи мотивації, формування спільних корпоративних цінностей та покращення соціально-психологічного клімату. Реалізація запропонованих змін сприятиме підвищенню залученості працівників, зміцненню командної взаємодії, активізації ініціативності та створенню більш відкритого й гнучкого управлінського середовища.

Очікувані результати впровадження запропонованих заходів полягають у зростанні продуктивності праці, зниженні плинності кадрів, покращенні координації робіт і підвищенні якості управлінських рішень. Соціально-економічний ефект проявиться у зміцненні трудової дисципліни, підвищенні мотивації персоналу, оптимізації використання ресурсів та покращенні фінансових результатів діяльності. Удосконалення організаційної культури створює передумови для підвищення конкурентоспроможності ТОВ

«БУДТРАНССЕРВІС», зміцнення його позицій на ринку та забезпечення стабільного розвитку в довгостроковій перспективі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Копитко М. І. Корпоративна культура підприємств: історія виникнення та сутність. *Причорноморські економічні студії*. 2016. Вип. 9(1). С. 86–91. URL: [9-1_2016.pdf](#) (дата звернення: 08.02.2026)
2. Шейн Е. Організаційна культура і лідерство. Київ : Основи, 2017. 352 с.
3. Hofstede, G., Hofstede, G. J., & Minkov, M. *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. 3rd ed. New York: McGraw-Hill, 2010. URL: [G.Hofstede - G.J.Hofstede - M.Minkov - Cultures and Organizations - Software of The Mind 3rd - Edition 2010 | PDF | Social Inequality | Discrimination & Race Relations](#) (дата звернення: 08.02.2026)
4. Senge, P. M. *The Fifth Discipline: The Art & Practice of The Learning Organization*. New York: Doubleday, 2006. URL: [The Fifth Discipline: The Art & Practice of The Learning Organization - Peter M. Senge - Google книги](#) (дата звернення: 08.02.2026)
5. Kotter, J. P. *Leading Change*. Boston: Harvard Business Review Press, 2012. URL: [Leading Change - John P. Kotter - Google книги](#) (дата звернення: 08.02.2026)
6. Гевко В.Л. Організаційна культура підприємства та особливості і умови її зміни. *Інвестиції: практика та досвід*. 2018. Вип. 16. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/16_2018/4.pdf (дата звернення: 08.02.2026)
7. Бореичук Д. Поняття «організаційна культура» у наукових дослідженнях сучасності. Збірник наукових праць Національної академії Державної прикордонної служби України. Серія: *Педагогічні науки*. 2019. № 1. С. 44-57. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/znpnadpspn_2019_1_5 (дата звернення: 08.02.2026)

8. Глива С.Р., Передало Х.С. Корпоративна культура: значимість, функції та цінності. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 61. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-137> (дата звернення: 08.02.2026)
9. ОРГАНІЗАЦІЙНА КУЛЬТУРА КОМПАНІЇ: СУТНІСТЬ ПОНЯТТЯ ТА ФУНКЦІЇ. Ткачова С.С., Дьявіл Д.А. URL: [content](#) (дата звернення: 08.02.2026)
10. Організаційна культура як важлива складова системи управління підприємствами. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui_2012_1_62 (дата звернення: 08.02.2026)
11. ОРГАНІЗАЦІЙНА КУЛЬТУРА У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЙ. Васіна А. *Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України*. 2024. Вип. 29. URL: [content](#) (дата звернення: 08.02.2026)
12. Ленда В. М., Оганесян Г. С., Скібська К. О. Трансформація корпоративної культури під час війни. *БІЗНЕСІНФОРМ*. 2024. № 5. С. 297–303. URL: [business-inform-2024-5_0-pages-297_303.pdf](#) (дата звернення: 08.02.2026)
13. ТИПОЛОГІЯ КУЛЬТУРНИХ ВИМІРІВ Г. ХОФСТЕДЕ. Медведєва І.В. *Інфраструктура ринку*. Випуск 5. 2017. URL: [Medvedyeva-I.-V..pdf](#) (дата звернення: 08.02.2026)
14. МОДЕЛІ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ Г.ХОФСТЕДЕ. URL: [МОДЕЛІ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ Г.ХОФСТЕДЕ - Кросс-культурный менеджмент - Підручники для студентів онлайн](#) (дата звернення: 08.02.2026)
15. Типологія корпоративної культури. URL: [Типологія корпоративної культури](#) (дата звернення: 09.02.2026)
16. ОРГАНІЗАЦІЙНА КУЛЬТУРА ТОРГОВЕЛЬНИХ КОМПАНІЙ: ТИПИ ТА СИЛА РОЗВИТКУ. Демчук В.А. *Інноваційні проєкти для післявоєнного відновлення та розвитку України* [Електронний ресурс] : зб. доп. Ювілейної 90-ї щорічної студентської наукової конференції, 17

- квітня - 20 травня 2023 р. Київ, КНЕУ, 2023. 219 ст. URL: Деканам факультетів (дата звернення: 09.02.2026)
17. Alan S. Gutterman. Typologies of Organizational Culture // *SSRN Electronic Journal*. – 2024. URL: (PDF) Typologies of Organizational Culture (дата звернення: 09.02.2026)
 18. Competing value framework-based culture transformation // *Journal of Business Research*. – 2022. – Vol. 145. – P. 853–863. – DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.03.019> (дата звернення: 09.02.2026)
 19. Дзюрах Ю. М., Іванович Ю. Р. Роль організаційної культури у стимулюванні інноваційної діяльності організації. *Вісник Національного університету водного господарства та природокористування. Серія «Економічні науки»*. 2024. Вип. 1. С. 69–81. DOI: <https://doi.org/10.31713/ve120247> (дата звернення: 10.02.2026)
 20. Ринкевич Н. С. Інтегральна методика оцінки розвитку організаційної культури підприємств (за результатами експертного опитування). *Вісник економічної науки України*. 2019. № 2. С. 115–120. DOI: [https://doi.org/10.37405/1729-7206.2019.2\(37\).115-120](https://doi.org/10.37405/1729-7206.2019.2(37).115-120) (дата звернення: 10.02.2026)
 21. Трушкіна Н. В., Ринкевич Н. С. Методичний підхід до оцінювання рівня розвитку організаційної культури підприємств. *Причорноморські економічні студії*. 2019. Вип. 48-2. С. 112–118. DOI: <https://doi.org/10.32843/bses.48-51> (дата звернення: 10.02.2026)
 22. Фокіна-Мезенцева К. В. Розроблення методики оцінки стратегічного використання корпоративної культури підприємства. *Бізнес-навігатор*. 2018. Вип. 1-1. С. 193–196. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/bnav_2018_1-1_43 (дата звернення: 10.02.2026)
 23. Чернух Д. В. Існуючі методики діагностики та підходи до оцінювання рівня розвитку корпоративної культури підприємств. *Економічний вісник Донбасу*. 2023. № 2. С. 79–91. DOI: [https://doi.org/10.12958/1817-3772-2023-2\(72\)-79-91](https://doi.org/10.12958/1817-3772-2023-2(72)-79-91) (дата звернення: 10.02.2026)

24. Ulrich, D., Brockbank, W., Johnson, D., Sandholtz, K., & Younger, J. (2008). HR Competencies: Mastery at the Intersection of People and Business. *Society for Human Resource Management*. URL: [\(PDF\) HR Competencies: Mastery at the Intersection of People and Business](#)(дата звернення: 25.04.2026)
25. ТОВ «БК «Будтранссервіс»». Опендатабот. URL: [36281140 — ТОВ БК „БУДТРАНССЕРВІС](#) (дата звернення: 25.04.2026)
26. ДІАГНОСТИКА ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ: МЕТОДИЧНИЙ ПІДХІД. Білоус Т., Фокіна М. *Економіка та суспільство*. Випуск # 69 , 2024. URL: [5104-Текст статті-5027-1-10-20250107.pdf](#) (дата звернення: 25.04.2026)
27. Страхова компанія «УНІКА». Розрахунок страхування від нещасного випадку. URL: [Страхування від нещасних випадків і травм у страховій компанії UNIQA](#) (дата звернення: 27.04.2026)
28. Зоська Я.В., Кравченко Н.Ю., Стадник А.Г. Моделі та типи організаційної культури в контексті сучасних соціальних трансформацій. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія: «Педагогіка. Соціальна робота»*. 2022. №1(50). С. 103-107. URL: [257691-"5:AB AB0BBV-592966-1-10-20220529.pdf](#) (дата звернення: 27.04.2026)
29. Принципи формування організаційної культури підприємства. Мельник І. *Вітчизняна наука на зламі епох: проблеми та перспективи розвитку*. Переяслав-Хмельницький, 2014. URL: [Переяслав-Хмельн_ЗБІРНИК_9-libre.pdf](#) (дата звернення: 27.04.2026)
30. Янієва Д.Д. Сутність та критерії ефективності управління організаційною культурою організації. *Актуальні проблеми інноваційної економіки*. 2021. № 4. С. 20-24. URL: [content](#) (дата звернення: 27.04.2026)