

**ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «ВИЩИЙ
НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД «МІЖРЕГІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ
УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ»**

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на здобуття освітньо-кваліфікаційного рівня «магістра»
спеціальності 073 «Менеджмент»

на тему:
Формування корпоративної культури підприємства

студентка Іоргова Ельвіра Віталіївна
групи ТУпд-8-24-М1М(2.0здс)

науковий керівник роботи
к.е.н., доцент Боденчук Л.Б.

Випускна кваліфікаційна робота допущена до
захисту рішенням засідання кафедри

протокол № _____ від «____» _____ 2026 р.
завідувач кафедри

Київ 2026 р.

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ПІДПРИЄМСТВА	6
1.1 Сутність та роль корпоративної культури у діяльності підприємства	6
1.2 Фактори та механізми формування корпоративної культури підприємства	13
1.3 Методичні підходи до оцінювання корпоративної культури підприємства	23
Висновки до розділу 1	33
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ТОВ «БІЛДТІМ»	35
2.1 Організаційно-економічна характеристика діяльності підприємства ...	35
2.2. Аналіз сучасного стану корпоративної культури підприємства	44
2.3 Проблеми формування корпоративної культури підприємства	55
Висновки до розділу 2	69
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ТОВ «БІЛДТІМ»	71
3.1 Розробка заходів щодо вдосконалення корпоративної культури підприємства	71
3.2 Удосконалення управління персоналом у контексті розвитку корпоративної культури	81
3.3 Оцінка ефективності запропонованих заходів	88
Висновки до розділу 3	96
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	98
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	100
ДОДАТКИ	105

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасних умовах розвитку ринкової економіки, посилення конкуренції та глобалізації бізнес-середовища важливим чинником ефективного функціонування підприємств стає формування сильної та ефективної корпоративної культури. Корпоративна культура визначає систему цінностей, норм поведінки, традицій та принципів взаємодії між працівниками організації, що впливає на рівень згуртованості колективу, ефективність управління персоналом, мотивацію працівників та загальну результативність діяльності підприємства.

Корпоративна культура виступає важливим інструментом стратегічного управління підприємством, оскільки сприяє формуванню позитивного іміджу організації, підвищенню лояльності персоналу, розвитку внутрішніх комунікацій та створенню сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі. У сучасних умовах саме корпоративна культура дозволяє підприємствам адаптуватися до змін зовнішнього середовища, підвищувати конкурентоспроможність та забезпечувати сталий розвиток.

Особливо актуальним є дослідження процесів формування корпоративної культури для підприємств сфери послуг, де якість взаємодії між працівниками, керівництвом та клієнтами відіграє ключову роль у досягненні успіху. До таких підприємств належить ТОВ «БілдТім», діяльність якого пов'язана з організацією подій та наданням рекламно-комунікаційних послуг. Ефективна корпоративна культура на такому підприємстві сприяє підвищенню якості обслуговування клієнтів, розвитку творчого потенціалу працівників та формуванню позитивної ділової репутації компанії.

Проблеми формування та розвитку корпоративної культури підприємств досліджувалися у працях багатьох вітчизняних та зарубіжних науковців, серед яких Е. Шейн, Г. Хофстеде, К. Камерон, Р. Куїнн, О. Віханський, А. Колот, Г. Назарова та інші. Незважаючи на значну кількість наукових досліджень, питання формування ефективної корпоративної культури на підприємствах

сфери послуг потребує подальшого вивчення з урахуванням сучасних умов господарювання.

Метою магістерської роботи є дослідження теоретичних засад формування корпоративної культури підприємства, аналіз сучасного стану корпоративної культури ТОВ «БілдТім» та розробка практичних рекомендацій щодо її вдосконалення.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити такі завдання:

- дослідити теоретичні основи формування корпоративної культури підприємства, визначити основні фактори та механізми формування корпоративної культури організації, розглянути методичні підходи до оцінювання корпоративної культури підприємства;
- проаналізувати сучасний стан корпоративної культури підприємства, виявити основні проблеми формування корпоративної культури підприємства;
- розробити заходи щодо вдосконалення корпоративної культури ТОВ «БілдТім», оцінити ефективність запропонованих заходів.

Об'єктом дослідження є процес формування корпоративної культури підприємства.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні аспекти формування корпоративної культури підприємства на прикладі ТОВ «БілдТім».

Методи дослідження. У процесі виконання магістерської роботи використовувалися загальнонаукові та спеціальні методи дослідження, зокрема: методи аналізу та синтезу – для дослідження теоретичних аспектів корпоративної культури; метод порівняння – для аналізу різних підходів до формування корпоративної культури; економіко-статистичні методи – для оцінювання показників діяльності підприємства; метод системного аналізу – для дослідження взаємозв'язку між елементами корпоративної культури; графічний метод – для наочного представлення результатів дослідження.

Інформаційну базу дослідження становлять законодавчі та нормативні акти України, наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених, статистичні матеріали, внутрішні документи підприємства ТОВ «БілдТім», а також результати власних досліджень автора.

Практичне значення одержаних результатів полягає у розробці рекомендацій щодо вдосконалення корпоративної культури підприємства, які можуть бути використані у діяльності ТОВ «БілдТім» з метою підвищення ефективності управління персоналом, покращення внутрішніх комунікацій та підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Структура магістерської роботи зумовлена метою та завданнями дослідження і складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. У першому розділі розглянуто теоретичні основи формування корпоративної культури підприємства. У другому розділі проведено аналіз сучасного стану корпоративної культури ТОВ «БілдТім». У третьому розділі запропоновано напрями вдосконалення корпоративної культури підприємства та оцінено ефективність запропонованих заходів.

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Сутність та роль корпоративної культури у діяльності підприємства

У сучасних умовах розвитку економіки корпоративна культура розглядається як важливий елемент системи управління підприємством, який визначає поведінкові стандарти працівників, систему цінностей організації та принципи взаємодії між її членами. Саме корпоративна культура формує внутрішнє середовище підприємства, впливає на ефективність управлінських процесів та сприяє досягненню стратегічних цілей організації.

У науковій літературі корпоративна культура трактується як система спільних цінностей, норм, традицій і правил поведінки, що визначають особливості функціонування організації та взаємовідносини між її працівниками. Вона формується під впливом багатьох чинників, серед яких важливу роль відіграють управлінські підходи, організаційна структура, стратегія підприємства та особливості національної ділової культури.

На думку Н. В. Гриценко [13], корпоративна культура виступає важливим елементом організаційного середовища підприємства, оскільки визначає систему цінностей та норм поведінки, які спрямовують діяльність працівників і сприяють підвищенню ефективності функціонування організації. Дослідниця зазначає, що корпоративна культура є одним із ключових факторів формування сприятливого психологічного клімату в колективі та розвитку організаційної ідентичності працівників.

У свою чергу, В. В. Зеліч [23] підкреслює, що корпоративна культура є важливим чинником розвитку підприємства, оскільки вона формує систему внутрішніх комунікацій, впливає на рівень мотивації персоналу та сприяє підвищенню конкурентоспроможності організації на ринку.

Значну увагу дослідники приділяють також ролі корпоративної культури у забезпеченні ефективності управління підприємством. Зокрема, О. З. Апостолук[4] зазначає, що корпоративна культура виступає інструментом ефективного менеджменту, оскільки вона забезпечує узгодження інтересів працівників із цілями підприємства та сприяє формуванню спільних ціннісних орієнтирів у колективі.

Підходи різних науковців до трактування поняття корпоративної культури наведено в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1.

Трактування сутності корпоративної культури в наукових працях

Автор	Визначення корпоративної культури	Ключовий акцент
Апостолук О. З.	Корпоративна культура розглядається як інструмент ефективного менеджменту, що сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємства	Управлінський інструмент
Гриценко Н. В.	Система цінностей, норм і поведінкових установок, що визначають взаємодію працівників у межах організації	Організаційне середовище
Зеліч В. В.	Сукупність цінностей та правил поведінки, що впливають на розвиток підприємства та його конкурентні позиції	Фактор розвитку
Мельник А. О., Давиденко Н. В.	Система корпоративних цінностей, традицій і норм, що формують внутрішню атмосферу підприємства	Система цінностей

Джерело: складено на основі [4; 13; 23; 29].

Узагальнюючи підходи різних дослідників, можна зробити висновок, що корпоративна культура є складним соціально-економічним явищем, яке охоплює систему цінностей, норм поведінки, традицій та принципів взаємодії працівників підприємства. Вона визначає стиль управління, формує організаційний клімат та сприяє підвищенню ефективності діяльності підприємства.



Рисунок 1.1. Основні елементи корпоративної культури підприємства
Джерело: складено на основі [38; 39; 29].

Дослідники зазначають, що корпоративна культура виконує низку важливих функцій, які забезпечують стабільність діяльності підприємства та сприяють його розвитку (табл 1.2.).

Таблиця 1.2.

Основні функції корпоративної культури підприємства

Функція	Характеристика
Інтеграційна	Об'єднує працівників навколо спільних цінностей і цілей підприємства
Регулююча	Визначає норми поведінки та правила взаємодії у колективі
Мотиваційна	Сприяє формуванню внутрішньої мотивації працівників
Комунікаційна	Забезпечує ефективний обмін інформацією між працівниками
Адаптаційна	Полегшує процес адаптації нових працівників до корпоративного середовища

Джерело: складено на основі [39; 29; 35].

Зокрема, В. Л. Смесова та Н. В. Ковтун підкреслюють, що корпоративна культура є важливим чинником управління організаційним розвитком підприємства, оскільки вона формує систему поведінкових стандартів працівників та сприяє підвищенню ефективності їхньої діяльності [39].

Однією з ключових функцій корпоративної культури є інтеграційна функція, яка полягає у формуванні спільних цінностей та об'єднанні працівників навколо стратегічних цілей підприємства. Завдяки цьому забезпечується узгодженість дій персоналу та формування корпоративної ідентичності.

Важливою також є регулююча функція, яка проявляється у встановленні норм і правил поведінки працівників. Вона визначає стандарти взаємодії у колективі та сприяє підтриманню дисципліни на підприємстві.

Не менш важливою є мотиваційна функція корпоративної культури, оскільки вона формує у працівників відчуття приналежності до організації та стимулює їх до досягнення високих результатів у професійній діяльності. Саме через систему цінностей та традицій підприємства формується внутрішня мотивація персоналу.

Крім того, корпоративна культура виконує комунікаційну функцію, яка забезпечує ефективний обмін інформацією між працівниками та сприяє розвитку внутрішніх комунікацій у колективі. Це дозволяє підвищити рівень взаєморозуміння між працівниками та покращити координацію їх діяльності.

Ще однією важливою функцією є адаптаційна функція, яка сприяє швидкій інтеграції нових працівників у колектив та формуванню їх організаційної ідентичності. Завдяки цьому нові співробітники швидше засвоюють правила поведінки, традиції та цінності підприємства.

У сучасних наукових дослідженнях корпоративна культура розглядається не лише як система цінностей і норм поведінки, але і як сукупність певних моделей організаційної взаємодії, які визначають стиль управління, характер комунікацій та поведінку працівників. Для більш глибокого розуміння особливостей функціонування корпоративної культури на підприємстві дослідники виділяють різні типи та моделі корпоративної культури.

Класифікація типів корпоративної культури дозволяє визначити особливості організаційного середовища підприємства, стиль управління та

характер взаємодії між працівниками. У науковій літературі представлено різні підходи до типології корпоративної культури, серед яких найбільш поширеними є моделі, що базуються на домінуючих цінностях організації, стилі управління та характері організаційних процесів.

Як зазначають А. О. Мельник та Н. В. Давиденко, корпоративна культура може мати різні прояви залежно від особливостей управління підприємством, а її тип визначає характер взаємодії між працівниками, рівень їх залученості до діяльності організації та ефективність реалізації стратегічних цілей підприємства [29].

Однією з найбільш поширених у наукових дослідженнях є модель корпоративної культури Камерона та Куїнна, яка базується на концепції конкуруючих цінностей (рис 1.2.).



Рисунок 1.2. Модель типів корпоративної культури за Камероном і Куїнном
Джерело: складено на основі [29; 12; 37].

Відповідно до цієї моделі виділяють чотири основні типи корпоративної культури: кланову, адхократичну, ринкову та ієрархічну. Кожен із цих типів

характеризується певними управлінськими підходами, організаційними цінностями та моделями поведінки працівників.

Кланова культура орієнтована на формування сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі, розвиток командної роботи та підтримку партнерських відносин між працівниками. У таких організаціях значна увага приділяється розвитку персоналу, формуванню довіри та підтримці корпоративних традицій.

Адхократична культура, навпаки, характеризується високим рівнем інноваційності, гнучкості та орієнтацією на розвиток нових ідей. Для організацій із таким типом культури характерними є творчий підхід до вирішення управлінських завдань, підтримка ініціативності працівників та прагнення до інноваційного розвитку.

Ринкова культура орієнтована на досягнення високих економічних результатів та підвищення конкурентоспроможності підприємства. У таких організаціях основна увага приділяється результативності діяльності, досягненню стратегічних цілей та зміцненню позицій підприємства на ринку.

Ієрархічна культура характеризується чіткою системою управління, формалізованими процедурами та суворим дотриманням організаційних правил. Для таких організацій характерні стабільність, чіткий розподіл повноважень та регламентованість управлінських процесів.

Тип корпоративної культури визначає характер управління підприємством, стиль взаємодії працівників та особливості організаційного середовища. Визначення домінуючого типу корпоративної культури дозволяє підприємству більш ефективно формувати систему управління персоналом та забезпечувати реалізацію стратегічних цілей організації.

У сучасних умовах розвитку економіки корпоративна культура розглядається як один із ключових факторів підвищення ефективності діяльності підприємства. Вона визначає характер взаємодії працівників, впливає на рівень мотивації персоналу, формує організаційний клімат та сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємства (табл.1.3.).

Вплив корпоративної культури на результати діяльності підприємства

Напрямок впливу	Прояв впливу
Мотивація персоналу	Підвищення зацікавленості працівників у досягненні цілей підприємства
Продуктивність праці	Зростання ефективності виконання професійних обов'язків
Організаційний клімат	Формування сприятливої атмосфери в колективі
Якість управління	Підвищення ефективності управлінських рішень
Конкурентоспроможність	Формування позитивного іміджу підприємства на ринку

Джерело: складено на основі [4; 29; 35].

Корпоративна культура створює певну систему цінностей і норм поведінки, яка спрямовує діяльність працівників та визначає їх ставлення до виконання професійних обов'язків. Завдяки цьому забезпечується узгодженість дій персоналу та формування єдиного бачення стратегічних цілей підприємства.

У наукових дослідженнях підкреслюється, що ефективна корпоративна культура сприяє підвищенню продуктивності праці, розвитку командної взаємодії та формуванню позитивного іміджу підприємства. Зокрема, О. З. Апостолук зазначає, що корпоративна культура виступає важливим інструментом управління підприємством, оскільки вона сприяє підвищенню ефективності менеджменту та забезпечує формування конкурентних переваг організації [4].

Важливою складовою впливу корпоративної культури на діяльність підприємства є формування мотивації персоналу. Саме через систему корпоративних цінностей, традицій та норм поведінки працівники відчують свою причетність до організації, що сприяє підвищенню їхньої залученості до виконання професійних завдань.

Дослідники також підкреслюють, що корпоративна культура впливає на рівень внутрішніх комунікацій у колективі та сприяє формуванню

сприятливого соціально-психологічного клімату. Завдяки цьому підвищується рівень довіри між працівниками та керівництвом, що позитивно впливає на ефективність управлінських процесів.

Крім того, корпоративна культура відіграє важливу роль у формуванні позитивного іміджу підприємства та підвищенні його конкурентоспроможності на ринку. У цьому контексті А. О. Мельник та Н. В. Давиденко зазначають, що корпоративна культура сприяє формуванню стійких конкурентних переваг підприємства, оскільки вона забезпечує ефективну взаємодію між працівниками та підвищує якість управлінських рішень [29].

Таким чином, корпоративна культура є важливим фактором підвищення ефективності діяльності підприємства, оскільки вона впливає на рівень мотивації персоналу, якість управління, розвиток внутрішніх комунікацій та формування конкурентних переваг організації.

1.2 Фактори та механізми формування корпоративної культури підприємства

Формування корпоративної культури підприємства відбувається під впливом комплексу внутрішніх і зовнішніх факторів, які визначають особливості організаційного середовища, стиль управління та характер взаємодії між працівниками. Саме сукупність цих факторів формує систему цінностей, норм поведінки та управлінських принципів, що визначають корпоративну культуру організації.

Внутрішні фактори формування корпоративної культури пов'язані безпосередньо з діяльністю підприємства, його організаційною структурою, стилем управління, кадровою політикою та системою внутрішніх комунікацій. Вони формують внутрішнє середовище організації та визначають особливості взаємодії між працівниками.

Зокрема, значний вплив на формування корпоративної культури має стиль керівництва та управлінська політика підприємства. Керівництво організації визначає стратегічні цілі підприємства, формує систему корпоративних цінностей та встановлює правила поведінки працівників у колективі.

У наукових дослідженнях підкреслюється, що важливу роль у формуванні корпоративної культури відіграє кадрова політика підприємства, оскільки саме через систему підбору персоналу, навчання працівників та їх мотивації формується відповідне організаційне середовище. Зокрема, Н. В. Гриценко зазначає, що корпоративна культура формується під впливом управлінських рішень керівництва підприємства, системи мотивації персоналу та особливостей організаційної структури [13].

Поряд із внутрішніми факторами значний вплив на формування корпоративної культури мають і зовнішні фактори. До них належать економічні умови функціонування підприємства, рівень конкуренції на ринку, національні культурні традиції, законодавче регулювання діяльності підприємств та загальні тенденції розвитку бізнес-середовища.

Зовнішнє середовище визначає умови функціонування підприємства та формує певні вимоги до його корпоративної культури. Наприклад, у конкурентному ринковому середовищі підприємства змушені формувати таку корпоративну культуру, яка сприяє підвищенню ефективності управління, розвитку інновацій та підвищенню конкурентоспроможності організації.

Як зазначають І. Бурачек, Д. Ярмолук та Т. Біляк, у сучасних умовах глобалізації корпоративна культура підприємств формується під впливом міжнародних економічних процесів, розвитку інформаційних технологій та трансформації управлінських підходів у діяльності організацій [8].

Таким чином, формування корпоративної культури підприємства є складним процесом, який залежить від сукупності внутрішніх та зовнішніх факторів. Їх взаємодія визначає особливості організаційного середовища підприємства та впливає на ефективність його діяльності.

Фактори формування корпоративної культури підприємства

Основні фактори	Характер впливу
Внутрішні фактори	
Стиль управління	Формує систему цінностей та управлінських принципів
Організаційна структура	Визначає взаємодію підрозділів підприємства
Кадрова політика	Формує поведінкові стандарти персоналу
Система мотивації	Впливає на рівень залученості працівників
Внутрішні комунікації	Забезпечує обмін інформацією між працівниками
Зовнішні фактори	
Економічні умови	Визначають особливості функціонування підприємства
Рівень конкуренції	Стимулює розвиток ефективної корпоративної культури
Національна культура	Формує поведінкові норми та традиції
Законодавче середовище	Регулює діяльність підприємств
Технологічний розвиток	Впливає на організацію роботи та управління

Джерело: складено на основі [13; 8; 29].

Одним із ключових чинників формування корпоративної культури підприємства є діяльність керівництва, оскільки саме керівники визначають стратегічні напрями розвитку організації, формують систему корпоративних цінностей та встановлюють правила поведінки працівників. Стиль управління, управлінські рішення та поведінка керівників безпосередньо впливають на формування організаційного середовища підприємства.

Керівництво відіграє провідну роль у формуванні та підтримці корпоративної культури, оскільки саме воно визначає місію підприємства,

формує стратегічні цілі організації та забезпечує їх реалізацію. Через систему управлінських рішень керівники впливають на формування поведінкових стандартів працівників та розвиток корпоративних цінностей (рис 1.3.).

Важливим аспектом діяльності керівництва у процесі формування корпоративної культури є особистий приклад керівників. Поведінка керівників, їх стиль спілкування з працівниками, ставлення до виконання професійних обов'язків та дотримання корпоративних норм формують відповідну модель поведінки у колективі. Саме тому керівники виступають носіями та трансляторами корпоративних цінностей підприємства.



Рисунок 1.3. Механізм впливу керівництва на формування корпоративної культури підприємства
Джерело: складено на основі [26; 29; 13]

У наукових дослідженнях зазначається, що ефективне керівництво сприяє формуванню сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі, розвитку командної взаємодії та підвищенню рівня залученості працівників до діяльності підприємства. Зокрема, Л. Ліпіч підкреслює, що лідерство відіграє важливу роль у формуванні корпоративної культури

організації, оскільки саме керівники визначають систему цінностей підприємства та формують відповідні моделі організаційної поведінки працівників [26].

Крім того, керівництво забезпечує формування механізмів підтримки корпоративної культури через систему управління персоналом. До таких механізмів належать процеси підбору та адаптації персоналу, система мотивації працівників, організація навчання та розвитку персоналу, а також формування корпоративних традицій і стандартів поведінки.

Важливу роль у формуванні корпоративної культури відіграє також комунікаційна політика керівництва. Через систему внутрішніх комунікацій керівники доносять до працівників стратегічні цілі підприємства, формують спільне бачення розвитку організації та забезпечують ефективну взаємодію між підрозділами підприємства.

Таким чином, керівництво підприємства виступає основним суб'єктом формування корпоративної культури, оскільки саме через управлінські рішення, стиль керівництва та систему організаційних комунікацій формуються цінності, норми поведінки та принципи діяльності підприємства.

Важливим елементом формування корпоративної культури підприємства є кадрова політика, оскільки саме вона визначає підходи до підбору, розвитку, мотивації та утримання персоналу. Через систему управління людськими ресурсами формуються цінності, поведінкові стандарти та принципи взаємодії працівників у межах організації (табл 1.5.)

Таблиця 1.5.

Інструменти кадрової політики у формуванні корпоративної культури підприємства

Інструмент кадрової політики	Характеристика впливу на корпоративну культуру
1	2
Підбір персоналу	Формування колективу, який поділяє корпоративні цінності підприємства

1	2
Адаптація працівників	Ознайомлення нових працівників з традиціями, нормами та правилами поведінки
Навчання та розвиток	Формування професійних компетенцій і підтримка корпоративних цінностей
Система мотивації	Підвищення залученості персоналу до досягнення цілей підприємства
Оцінювання персоналу	Контроль дотримання корпоративних стандартів та поведінкових норм

Джерело: складено на основі [38; 29; 13].

Кадрова політика підприємства спрямована на формування ефективного трудового колективу, який поділяє корпоративні цінності організації та сприяє досягненню її стратегічних цілей. Саме тому процеси підбору персоналу, адаптації нових працівників, навчання та розвитку кадрів відіграють важливу роль у формуванні корпоративної культури.

Одним із ключових напрямів впливу кадрової політики на корпоративну культуру є система підбору персоналу. Під час відбору працівників важливо враховувати не лише їхні професійні компетенції, але й відповідність корпоративним цінностям підприємства. Такий підхід дозволяє формувати колектив, члени якого поділяють спільні ціннісні орієнтири та дотримуються встановлених норм поведінки.

Важливу роль у формуванні корпоративної культури відіграє також процес адаптації нових працівників. Під час адаптації нові співробітники знайомляться з традиціями підприємства, його місією, цінностями та правилами поведінки. Це сприяє швидкому включенню працівників у діяльність організації та формуванню їхньої корпоративної ідентичності.

Крім того, кадрова політика підприємства включає систему професійного навчання та розвитку персоналу. Завдяки організації тренінгів, семінарів та програм підвищення кваліфікації працівники отримують

можливість розвивати свої професійні навички та краще розуміти корпоративні цінності організації.

Значний вплив на формування корпоративної культури має також система мотивації персоналу. Матеріальні та нематеріальні стимули сприяють підвищенню залученості працівників до діяльності підприємства та формують позитивне ставлення до організації. У цьому контексті М. В. Семикіна та Т. О. Бесяк зазначають, що якість людського капіталу та корпоративна культура підприємства тісно взаємопов'язані, оскільки саме через систему управління персоналом формуються ціннісні орієнтири працівників та їх ставлення до роботи [38].

Організаційна структура управління є важливим фактором формування корпоративної культури підприємства, оскільки вона визначає порядок взаємодії між підрозділами, розподіл повноважень і відповідальності між працівниками, а також характер комунікацій у межах організації. Саме структура управління створює організаційні умови, у яких формуються норми поведінки, стиль взаємодії та корпоративні цінності підприємства (табл 1.6.).

Таблиця 1.6

Вплив типів організаційних структур управління на корпоративну культуру підприємства

Тип організаційної структури	Характеристика структури	Особливості корпоративної культури
Лінійна	Чітка система підпорядкування, централізоване управління	Формалізована культура, високий рівень дисципліни
Функціональна	Розподіл управління за функціональними підрозділами	Орієнтація на професійну спеціалізацію
Дивізійна	Управління за продуктами або ринками	Орієнтація на результат і автономність підрозділів
Матрична	Поєднання функціонального та проєктного управління	Розвиток командної роботи та горизонтальних комунікацій
Проєктна	Тимчасові команди для реалізації проєктів	Інноваційна культура та гнучкість управління

Джерело: складено на основі [38; 29; 35].

Організаційна структура визначає систему підпорядкування працівників, рівень централізації управлінських рішень і характер комунікацій між різними рівнями управління. Вона впливає на швидкість прийняття управлінських рішень, рівень відповідальності працівників та ефективність взаємодії між підрозділами підприємства.

У наукових дослідженнях зазначається, що різні типи організаційних структур можуть формувати різні типи корпоративної культури. Зокрема, централізовані структури управління сприяють формуванню більш формалізованої корпоративної культури з чітко визначеними правилами та процедурами, тоді як децентралізовані структури сприяють розвитку гнучкості, інноваційності та більш відкритих форм комунікації між працівниками.

Важливу роль у формуванні корпоративної культури відіграє також рівень формалізації управлінських процесів. У підприємствах із високим рівнем формалізації діяльність працівників регламентується внутрішніми документами, інструкціями та правилами, що сприяє формуванню більш стабільної, але менш гнучкої корпоративної культури.

У свою чергу, підприємства з більш гнучкими організаційними структурами зазвичай формують корпоративну культуру, орієнтовану на командну роботу, ініціативність працівників та розвиток інноваційної діяльності. У таких організаціях значна увага приділяється горизонтальним комунікаціям та взаємодії між різними підрозділами підприємства.

Як зазначають М. В. Семикіна та Т. О. Бесяк, організаційна структура управління відіграє важливу роль у формуванні корпоративної культури підприємства, оскільки вона визначає характер взаємодії між працівниками, рівень їх залученості до управлінських процесів та можливості розвитку людського капіталу організації [38].

Формування корпоративної культури підприємства є цілеспрямованим процесом, що здійснюється за допомогою комплексу управлінських інструментів і методів, спрямованих на формування спільних цінностей, норм

поведінки та принципів взаємодії працівників. Ефективна система формування корпоративної культури дозволяє створити сприятливе організаційне середовище, яке сприяє підвищенню ефективності діяльності підприємства та розвитку його людського потенціалу.

До основних інструментів формування корпоративної культури належать стратегічне управління, система управління персоналом, корпоративні комунікації, організаційні традиції та система мотивації працівників (табл 1.7.).

Таблиця 1.7.

Основні інструменти формування корпоративної культури підприємства

Інструмент	Характеристика впливу
Місія та стратегія підприємства	Формують систему корпоративних цінностей та визначають напрям розвитку організації
Управління персоналом	Забезпечує формування поведінкових стандартів та корпоративних норм
Система мотивації	Підвищує рівень залученості працівників до діяльності підприємства
Внутрішні комунікації	Сприяють формуванню взаєморозуміння між працівниками
Корпоративні традиції та символіка	Формують корпоративну ідентичність працівників

Джерело: складено на основі [38; 29; 12].

Саме через ці інструменти керівництво підприємства формує корпоративні цінності та забезпечує їх реалізацію у повсякденній діяльності організації.

Одним із ключових інструментів формування корпоративної культури є стратегічне управління, яке визначає місію підприємства, його стратегічні цілі та основні принципи діяльності. Місія організації відображає її основні цінності та визначає напрям розвитку підприємства, що створює основу для формування корпоративної культури.

Важливу роль у формуванні корпоративної культури відіграє система управління персоналом. Саме через процедури підбору персоналу, адаптації

працівників, їх професійного розвитку та мотивації формуються поведінкові стандарти та ціннісні орієнтири колективу. У цьому контексті М. В. Семикіна та Т. О. Беляк зазначають, що система управління людськими ресурсами є важливим механізмом формування корпоративної культури, оскільки вона забезпечує розвиток людського капіталу та формування відповідних організаційних цінностей [38].

Ще одним важливим інструментом формування корпоративної культури є система внутрішніх комунікацій. Вона забезпечує обмін інформацією між працівниками, сприяє формуванню спільного бачення розвитку підприємства та підтримує взаєморозуміння між різними підрозділами організації.

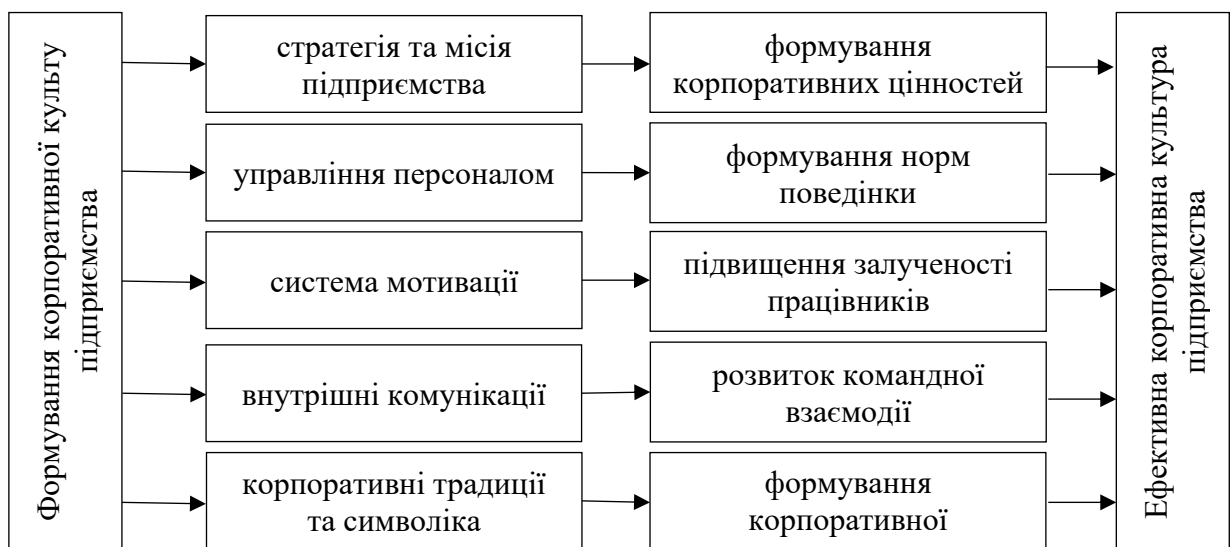


Рисунок 1.4. Система формування корпоративної культури підприємства

Джерело: складено на основі [38; 29; 12].

Важливе значення для розвитку корпоративної культури мають також корпоративні традиції, символіка та організаційні заходи, які сприяють формуванню корпоративної ідентичності працівників. Проведення корпоративних заходів, спільних проєктів та інших форм колективної взаємодії сприяє зміцненню командної роботи та розвитку корпоративних цінностей.

Крім того, ефективним методом формування корпоративної культури є система мотивації персоналу, яка включає як матеріальні, так і нематеріальні

стимули. Вона сприяє підвищенню рівня залученості працівників до діяльності підприємства та формує позитивне ставлення до організації.

За даними рис 1.4 можна стверджувати, що формування корпоративної культури підприємства здійснюється за допомогою комплексу взаємопов'язаних інструментів і методів управління, які забезпечують формування спільних цінностей, норм поведінки та принципів взаємодії працівників.

1.3 Методичні підходи до оцінювання корпоративної культури підприємства

Дослідження корпоративної культури підприємства займає важливе місце у сучасній теорії управління, оскільки корпоративна культура впливає на ефективність діяльності організації, характер взаємодії працівників та рівень їх мотивації. Для її аналізу в наукових дослідженнях застосовуються різні теоретичні підходи, які дозволяють розкрити сутність корпоративної культури, визначити її структуру та роль у функціонуванні підприємства. Використання різних підходів до дослідження корпоративної культури дає змогу комплексно розглядати це явище та оцінювати його вплив на діяльність організації.

У наукових працях Н. В. Гриценко корпоративна культура розглядається як система поведінкових норм, цінностей та правил взаємодії, що визначають характер організаційних відносин у колективі. Дослідниця підкреслює, що корпоративна культура формує певні моделі поведінки працівників та впливає на їх ставлення до виконання професійних обов'язків, що, у свою чергу, позначається на ефективності діяльності підприємства [13].

Інший підхід до дослідження корпоративної культури представлений у роботах В. В. Зеліча, який розглядає корпоративну культуру як важливий фактор розвитку підприємства.

Таблиця 1.8.

Основні теоретичні підходи до дослідження корпоративної культури підприємства

Автор	Сутність підходу до дослідження корпоративної культури	Основний акцент дослідження
Гриценко Н. В.	Корпоративна культура розглядається як система поведінкових норм і цінностей, що визначають взаємодію працівників у межах організації	Поведінкові моделі працівників
Зеліч В. В.	Корпоративна культура виступає важливим чинником розвитку підприємства та формування його конкурентних переваг	Вплив культури на розвиток підприємства
Мельник А. О., Давиденко Н. В.	Корпоративна культура трактується як система корпоративних цінностей, традицій та норм, що визначають діяльність підприємства	Система цінностей організації
Семикіна М. В., Бесяк Т. О.	Корпоративна культура розглядається як складова розвитку людського капіталу підприємства	Взаємозв'язок культури та людського капіталу

Джерело: складено на основі [13; 23; 29; 38].

Науковець зазначає, що сформована корпоративна культура сприяє підвищенню ефективності управління, розвитку внутрішніх комунікацій та формуванню позитивного іміджу організації на ринку [23].

А. О. Мельник та Н. В. Давиденко у своїх дослідженнях підкреслюють, що корпоративна культура є системою корпоративних цінностей, традицій та норм поведінки, які визначають діяльність підприємства та забезпечують узгодженість дій працівників. На їхню думку, корпоративна культура виступає важливим інструментом управління підприємством і сприяє формуванню його конкурентних переваг [29].

Важливий внесок у дослідження корпоративної культури зробили також М. В. Семикіна та Т. О. Бесяк, які розглядають корпоративну культуру у взаємозв'язку з розвитком людського капіталу підприємства. Дослідники зазначають, що корпоративна культура впливає на рівень мотивації

працівників, формує їхні ціннісні орієнтири та сприяє розвитку професійного потенціалу персоналу [38].

Аналіз наукових підходів до дослідження корпоративної культури дозволяє зробити висновок, що корпоративна культура є складним багатогранним явищем, яке охоплює систему цінностей, поведінкових норм та організаційних принципів. Її дослідження потребує комплексного підходу, що поєднує економічні, соціальні та управлінські аспекти діяльності підприємства.

Оцінювання корпоративної культури підприємства є важливим етапом дослідження її стану та визначення напрямів подальшого розвитку. Вивчення рівня сформованості корпоративної культури дозволяє визначити ступінь відповідності цінностей, норм поведінки та принципів взаємодії працівників стратегічним цілям підприємства. У сучасних наукових дослідженнях застосовується різноманітний інструментарій оцінювання корпоративної культури, який включає соціологічні, аналітичні та управлінські методи.

Таблиця 1.9.

Наукові підходи до оцінювання корпоративної культури підприємства

Автор / підхід	Метод оцінювання	Характеристика методу
Семикіна М. В., Беяк Т. О.	Анкетування персоналу	Дозволяє визначити ставлення працівників до корпоративних цінностей, норм поведінки та організаційного клімату
Гриценко Н. В.	Соціологічне опитування	Дає можливість дослідити рівень взаємодії працівників та ефективність внутрішніх комунікацій
Мельник А. О., Давиденко Н. В.	Аналіз внутрішніх документів підприємства	Дослідження корпоративних стандартів, правил поведінки та стратегічних документів
Сучасні управлінські підходи	Модель OCAI (Organizational Culture Assessment Instrument)	Дає змогу визначити тип корпоративної культури підприємства та оцінити її домінуючі характеристики

Джерело: складено на основі [38; 13; 29].

Методи оцінювання корпоративної культури дають змогу отримати інформацію про рівень розвитку організаційних цінностей, характер взаємодії працівників, ефективність внутрішніх комунікацій та особливості організаційного клімату. Використання комплексного підходу до оцінювання корпоративної культури дозволяє більш повно дослідити її структуру та визначити фактори, що впливають на ефективність діяльності підприємства.

У наукових дослідженнях М. В. Семикіної та Т. О. Беляк значна увага приділяється використанню анкетування як одного з основних методів оцінювання корпоративної культури підприємства. Науковці зазначають, що анкетування працівників дозволяє визначити рівень їх задоволеності умовами праці, ставлення до корпоративних цінностей та ефективність системи управління персоналом. Отримані результати дають змогу керівництву підприємства виявити проблемні аспекти корпоративної культури та розробити заходи щодо її вдосконалення [38].

Н. В. Гриценко у своїх дослідженнях підкреслює важливість використання соціологічних методів дослідження корпоративної культури, зокрема опитувань і інтерв'ю. За допомогою цих методів можна отримати інформацію про особливості взаємодії між працівниками, рівень довіри в колективі та ефективність внутрішніх комунікацій. Такі дані дозволяють визначити сильні та слабкі сторони корпоративної культури підприємства [13].

А. О. Мельник та Н. В. Давиденко зазначають, що важливим методом оцінювання корпоративної культури є аналіз внутрішніх документів підприємства, зокрема місії, корпоративного кодексу, правил внутрішнього трудового розпорядку та інших організаційних документів. Такий аналіз дозволяє визначити офіційно задекларовані корпоративні цінності та оцінити їх відповідність реальним управлінським практикам підприємства [29].

У сучасних дослідженнях корпоративної культури значного поширення набули також спеціалізовані діагностичні моделі, серед яких важливе місце займає модель OCAI (Organizational Culture Assessment Instrument). Ця модель

дозволяє визначити домінуючий тип корпоративної культури підприємства та оцінити рівень розвитку різних її характеристик. Використання таких інструментів сприяє більш об'єктивному аналізу корпоративної культури та дозволяє розробити ефективні управлінські рішення щодо її розвитку.

Таким чином, оцінювання корпоративної культури підприємства здійснюється за допомогою комплексу різноманітних методів, які дозволяють дослідити як формальні, так і неформальні аспекти функціонування організації. Використання соціологічних, аналітичних та діагностичних методів забезпечує комплексне дослідження корпоративної культури та створює основу для розробки заходів щодо її вдосконалення.

Оцінювання корпоративної культури підприємства потребує використання певної системи показників і критеріїв, які дозволяють визначити рівень її розвитку та ефективність функціонування в організації. Аналіз показників корпоративної культури дає змогу оцінити стан організаційного середовища підприємства, рівень взаємодії працівників, ступінь їх залученості до діяльності організації та відповідність поведінкових норм стратегічним цілям підприємства.

У сучасних наукових дослідженнях оцінювання корпоративної культури здійснюється на основі комплексу якісних та кількісних показників. Такі показники характеризують різні аспекти функціонування організації, зокрема рівень мотивації персоналу, ефективність внутрішніх комунікацій, рівень організаційної лояльності працівників та особливості соціально-психологічного клімату в колективі.

Система показників оцінювання корпоративної культури дозволяє визначити сильні та слабкі сторони організаційного середовища підприємства, а також сформулювати основу для розробки управлінських заходів щодо її розвитку.

Наукові підходи до визначення показників оцінювання корпоративної
культури підприємства

Автор / підхід	Показники оцінювання	Характеристика показників
Мельник А. О., Давиденко Н. В.	Рівень корпоративних цінностей	Відображає ступінь прийняття працівниками корпоративних принципів
Семикіна М. В., Беляк Т. О.	Рівень залученості персоналу	Характеризує участь працівників у досягненні цілей підприємства
Гриценко Н. В.	Соціально-психологічний клімат	Визначає рівень взаємодії та довіри між працівниками
Никифоренко В., Кравченко В.	Лояльність персоналу	Відображає ступінь прихильності працівників до організації

Джерело: складено на основі [29; 38; 13; 32].

У дослідженнях А. О. Мельника та Н. В. Давиденка зазначається, що важливим показником оцінювання корпоративної культури підприємства є рівень сформованості корпоративних цінностей. Цей показник відображає ступінь прийняття працівниками основних принципів діяльності підприємства, а також їх готовність дотримуватися встановлених норм поведінки. Науковці підкреслюють, що сформована система корпоративних цінностей сприяє підвищенню ефективності управління та забезпечує узгодженість дій працівників організації [29].

М. В. Семикіна та Т. О. Беляк розглядають корпоративну культуру у взаємозв'язку з рівнем залученості персоналу до діяльності підприємства. Дослідники зазначають, що залученість працівників є важливим показником ефективності корпоративної культури, оскільки вона характеризує ступінь їхньої участі у реалізації стратегічних цілей підприємства та рівень відповідальності за результати роботи [38].

Н. В. Гриценко акцентує увагу на важливості оцінювання соціально-психологічного клімату в колективі як одного з ключових показників корпоративної культури підприємства. На її думку, сприятливий психологічний клімат сприяє формуванню довіри між працівниками, розвитку командної взаємодії та підвищенню ефективності діяльності організації [13].

В. Никифорова та В. Кравченко підкреслюють значення такого показника, як рівень лояльності персоналу до підприємства. Лояльність працівників характеризує їхню готовність підтримувати цілі організації, дотримуватися корпоративних норм та сприяти розвитку підприємства. Високий рівень лояльності персоналу є важливою ознакою сформованої корпоративної культури та сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємства [32].

Таким чином, оцінювання корпоративної культури підприємства здійснюється за допомогою системи показників, які відображають рівень розвитку корпоративних цінностей, ефективність внутрішніх комунікацій, ступінь залученості персоналу та особливості організаційного клімату. Використання таких показників дозволяє комплексно оцінити стан корпоративної культури підприємства та визначити напрями її подальшого розвитку.

У сучасних умовах розвитку глобальної економіки важливого значення набуває вивчення зарубіжного досвіду формування корпоративної культури підприємств. Аналіз практики діяльності міжнародних компаній дозволяє визначити ефективні підходи до формування корпоративних цінностей, управління персоналом та організації внутрішніх комунікацій. У різних країнах сформувалися власні моделі корпоративної культури, які відображають національні культурні особливості, традиції управління та специфіку економічного розвитку.

Дослідження зарубіжного досвіду свідчить про те, що корпоративна культура підприємств формується під впливом історичних, соціальних та економічних факторів. У країнах з розвиненою ринковою економікою значна

увага приділяється розвитку корпоративних цінностей, формуванню командної взаємодії та підтримці інноваційної діяльності.

Таблиця 1.11.

Особливості формування корпоративної культури у різних країнах

Країна / модель	Основні характеристики корпоративної культури	Особливості управління
США	Орієнтація на результат, індивідуальні досягнення, інноваційність	Високий рівень конкуренції, розвиток лідерства
Японія	Колективізм, довгострокова зайнятість, відданість компанії	Командна робота, корпоративні традиції
Країни Європи	Поєднання соціальної відповідальності та ефективного управління	Баланс між інтересами працівників і підприємства
Міжнародні корпорації	Орієнтація на глобальні стандарти корпоративної культури	Використання міжнародних практик управління

Джерело: складено на основі [52; 53; 12].

У наукових дослідженнях зарубіжних авторів значна увага приділяється ролі корпоративної культури у формуванні конкурентних переваг підприємств. Зокрема, у роботах G. Alexandridis, A. Hoepner, Z. Huang та I. Oikonomou підкреслюється, що корпоративна культура є важливим фактором ефективної діяльності міжнародних компаній, оскільки вона впливає на прийняття управлінських рішень, розвиток інновацій та формування стратегічних партнерств між організаціями [52].

У дослідженні M. Owusu Ansah та L. Louw зазначається, що національні культурні особливості значною мірою визначають характер корпоративної культури міжнародних компаній. Дослідники підкреслюють, що відмінності у культурних традиціях можуть впливати на стиль управління, систему мотивації персоналу та характер взаємодії між працівниками в організації [53].

Важливий аспект зарубіжного досвіду формування корпоративної культури пов'язаний із розвитком кооперативних форм організації бізнесу. У

роботі G. Yakar-Pritchard, R. Ridley-Duff, K. Çaliyurt та Y. Akkuş зазначається, що ефективна корпоративна культура сприяє формуванню довіри між членами організації, розвитку партнерських відносин та підвищенню ефективності спільної діяльності підприємства [54].

Аналіз зарубіжного досвіду формування корпоративної культури підприємств свідчить про те, що ефективна корпоративна культура базується на поєднанні стратегічного управління, розвитку людського капіталу та формування спільних корпоративних цінностей. Використання міжнародного досвіду дозволяє підприємствам адаптувати сучасні управлінські практики та підвищувати ефективність своєї діяльності в умовах глобальної конкуренції.

У сучасних умовах розвитку економіки корпоративна культура підприємств зазнає значних трансформацій під впливом процесів глобалізації, цифровізації та змін у підходах до управління людськими ресурсами. Підприємства дедалі більше усвідомлюють важливість формування ефективної корпоративної культури як чинника підвищення конкурентоспроможності, розвитку інновацій та забезпечення сталого розвитку організації.

Сучасні тенденції розвитку корпоративної культури пов'язані з підвищенням ролі людського капіталу, впровадженням нових технологій управління персоналом та формуванням гнучких організаційних структур. Значну увагу підприємства приділяють розвитку внутрішніх комунікацій, формуванню довіри у колективі та створенню сприятливого організаційного середовища для працівників.

У дослідженнях О. Стефанюка та І. Чаус підкреслюється, що сучасні підприємства активно впроваджують цифрові технології управління персоналом, які дозволяють підвищити ефективність формування корпоративної культури. Використання HR-Tech інструментів сприяє розвитку внутрішніх комунікацій, підвищенню залученості працівників та вдосконаленню процесів управління людськими ресурсами [41].

Сучасні тенденції розвитку корпоративної культури підприємств

Автор / підхід	Тенденція розвитку	Характеристика
Стефанюк О., Чаус І.	Використання HR-Tech технологій	Використання цифрових інструментів для управління персоналом та розвитку корпоративної культури
Гарафонова О. І. та ін.	Орієнтація на сталий розвиток	Формування корпоративних цінностей, спрямованих на соціальну відповідальність
Глива С., Передало Х.	Розвиток корпоративних цінностей	Посилення ролі корпоративних принципів та етичних стандартів
Чернікова Н., Долгов С., Бондаренко Д.	Гнучкі організаційні структури	Формування командної роботи та розвиток горизонтальних комунікацій

Джерело: складено на основі [41; 11; 12; 43].

О. І. Гарафонова та інші дослідники зазначають, що однією з важливих тенденцій розвитку корпоративної культури є орієнтація підприємств на принципи сталого розвитку. У сучасних компаніях значна увага приділяється формуванню соціально відповідальної корпоративної культури, яка передбачає дотримання етичних норм, підтримку екологічних ініціатив та розвиток партнерських відносин із суспільством [11].

У роботах С. Гливи та Х. Передала підкреслюється, що сучасна корпоративна культура формується на основі системи корпоративних цінностей, які визначають принципи взаємодії між працівниками та сприяють розвитку організаційної ідентичності. Автори зазначають, що ефективна корпоративна культура сприяє підвищенню рівня довіри в колективі та формуванню позитивного іміджу підприємства [12].

Н. Чернікова, С. Долгов та Д. Бондаренко акцентують увагу на тому, що сучасні підприємства дедалі частіше переходять до гнучких організаційних структур управління, які сприяють розвитку командної роботи та активізації

внутрішніх комунікацій. Такий підхід дозволяє підвищити адаптивність підприємства до змін зовнішнього середовища та забезпечити ефективне функціонування організації [43].

Сучасні тенденції розвитку корпоративної культури підприємств пов'язані з активним впровадженням цифрових технологій управління, орієнтацією на принципи сталого розвитку, формуванням системи корпоративних цінностей та розвитком гнучких організаційних структур. Використання цих підходів дозволяє підприємствам підвищувати ефективність управління персоналом та забезпечувати стійкий розвиток організації.

Висновки до розділу 1

У результаті дослідження теоретичних основ формування корпоративної культури підприємства можна зробити такі висновки:

Корпоративна культура є складним соціально-економічним явищем, яке охоплює систему спільних цінностей, норм поведінки, традицій та принципів взаємодії працівників. Вона виконує інтеграційну, регулюючу, мотиваційну, комунікаційну та адаптаційну функції, безпосередньо впливаючи на продуктивність праці, соціально-психологічний клімат та загальну конкурентоспроможність організації.

Процес її формування визначається комплексом факторів: внутрішніх (стиль управління, організаційна структура, кадрова політика, система комунікацій) та зовнішніх (економічні умови, рівень конкуренції, національна культура). Провідна роль у цьому процесі належить керівництву, яке через управлінські рішення та власний приклад формує поведінкові стандарти.

Оцінювання корпоративної культури потребує застосування комплексного підходу, що поєднує соціологічні опитування, анкетування, аналіз внутрішніх документів та використання спеціалізованих діагностичних інструментів, таких як модель OCAI. Це дозволяє виявити домінуючий тип

культури (кланова, адхократична, ринкова чи ієрархічна) та оцінити її відповідність стратегічним цілям підприємства.

У сучасних умовах корпоративна культура підприємств трансформується під впливом глобалізації та цифровізації. Актуальні тенденції передбачають впровадження інноваційних інструментів (HR-Tech), перехід до гнучких організаційних структур та орієнтацію на принципи сталого розвитку і соціальної відповідальності.

РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ТОВ «БІЛДТІМ»

2.1 Організаційно-економічна характеристика діяльності підприємства

Дослідження процесу формування корпоративної культури підприємства потребує попереднього аналізу організаційно-економічних умов функціонування організації, оскільки саме вони визначають середовище, у якому формуються корпоративні цінності, норми поведінки та принципи взаємодії персоналу. У цьому контексті доцільним є розгляд загальної характеристики відокремленого підрозділу – Ізмаїльської філії ТОВ «БілдТім», що дозволить визначити організаційні передумови формування локальної корпоративної субкультури та оцінити умови функціонування підрозділу, у яких реалізуються управлінські та соціально-психологічні процеси.

ТОВ «БілдТім» є великою компанією національного масштабу з розгалуженою мережею регіональних представництв, що функціонує відповідно до чинного законодавства України та здійснює діяльність у сфері організації подій, маркетингових комунікацій і рекламного супроводу. Головне підприємство створене у 2016 році та зареєстроване як товариство з обмеженою відповідальністю. Об'єктом даного дослідження виступає Ізмаїльська філія ТОВ «БілдТім», яка спеціалізується на обслуговуванні південного регіону та є ключовим відокремленим підрозділом компанії. Основним документом, який регламентує загальну діяльність підприємства, є Статут, а діяльність безпосередньо філії регламентується відповідним Положенням про відокремлений підрозділ, згідно з яким філія має власний штатний розпис, відокремлений бюджет та структуру управління.

Діяльність ТОВ «БілдТім» спрямована на надання комплексу послуг у сфері івент-менеджменту та рекламно-комунікаційного супроводу. Компанія

забезпечує повний цикл організації заходів — від розробки концепції події до її технічної реалізації та інформаційного супроводу. До основних напрямів діяльності підприємства належать організація корпоративних та святкових заходів, проведення ділових подій (конференцій, форумів, презентацій), реалізація культурно-мистецьких проєктів, а також надання супровідних послуг, пов'язаних із технічним забезпеченням подій, маркетинговою підтримкою та створенням рекламної продукції. Така диверсифікація послуг дозволяє підприємству охоплювати широкий спектр клієнтів і забезпечувати стабільність доходів у різних сегментах ринку.

Підприємство позиціонує себе як креативний та інноваційний учасник ринку івент-послуг, орієнтований на індивідуальний підхід до клієнтів, високу якість реалізації проєктів і формування довгострокових партнерських відносин. Основними клієнтами компанії є представники малого та середнього бізнесу, великі українські компанії, міжнародні організації, а також органи державної влади та місцевого самоврядування. Крім комерційних проєктів, підприємство бере участь у соціальних та освітніх ініціативах, що реалізуються у співпраці з громадськими організаціями та благодійними фондами.

З огляду на специфіку діяльності підприємства, важливим елементом його функціонування є гнучкість управління та здатність швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Сфера організації подій характеризується високим рівнем конкуренції, сезонністю попиту та значною залежністю від змін у соціально-економічній ситуації. У таких умовах підприємство активно впроваджує сучасні формати проведення заходів, зокрема використання цифрових технологій, онлайн-платформ та гібридних моделей організації подій, що дозволяє розширювати ринок збуту та підвищувати ефективність діяльності.

Організаційна структура підприємства побудована за лінійно-функціональним принципом, що забезпечує поєднання централізованого управління із функціональним розподілом повноважень між окремими

підрозділами. Вищим органом управління є директор підприємства, який здійснює стратегічне керівництво діяльністю компанії, координує роботу структурних підрозділів та відповідає за реалізацію ключових проектів. У структурі підприємства функціонують комерційний напрям, креативний та маркетинговий підрозділи, технічний відділ, а також адміністративно-фінансовий блок, який забезпечує бухгалтерський облік, кадрове адміністрування та правову підтримку діяльності підприємства.

Особливістю організації роботи підприємства є використання проектного підходу до реалізації заходів. Для кожного проекту формується тимчасова команда, до складу якої входять представники різних підрозділів: менеджери з продажу, маркетологи, дизайнери, технічні спеціалісти та логісти. Такий підхід дозволяє забезпечити ефективну координацію діяльності персоналу, оперативно реагувати на вимоги замовників і підвищувати якість наданих послуг.

Для формування корпоративної культури має важливе значення зростання доходів підприємства. Економічна стабільність підприємства створює можливості для розвитку кадрового потенціалу, удосконалення системи матеріального та нематеріального стимулювання працівників, а також впровадження сучасних практик управління персоналом. У підприємствах сфери послуг саме людський фактор відіграє ключову роль у забезпеченні якості наданих послуг, тому ефективна корпоративна культура виступає важливим інструментом підвищення результативності діяльності організації.

Крім того, розширення масштабів діяльності підприємства супроводжується збільшенням кількості проектів та зростанням потреби у координації роботи працівників різних підрозділів. За таких умов особливого значення набувають сформовані корпоративні цінності, ефективні механізми внутрішньої комунікації та розвиток командної роботи. Саме корпоративна культура забезпечує узгодженість дій працівників, сприяє підвищенню рівня їх залученості до діяльності підприємства та формує сприятливий соціально-психологічний клімат у колективі.

Варто зазначити, що корпоративна культура ТОВ «БілдТім» формується за єдиними стандартами для всіх структурних підрозділів компанії. Головний офіс централізовано визначає базові корпоративні цінності, місію, етичні норми та стандарти обслуговування клієнтів, які однаково транслуються та впроваджуються у кожному регіональному представництві. З огляду на це, дослідження корпоративного середовища на прикладі Ізмаїльської філії дозволяє об'єктивно оцінити ефективність імплементації загальнокорпоративних стандартів на локальному рівні та отримати репрезентативні дані щодо загальних механізмів формування корпоративної культури компанії в цілому.

Основні показники діяльності підприємства, що характеризують розвиток ТОВ «БілдТім» упродовж останніх років наведені в табл 2.1.

Таблиця 2.1

Динаміка доходів Ізмаїльської філії ТОВ «БілдТім» за видами діяльності у 2022–2024 роках, млн грн

Вид діяльності	дані за роками (млн.грн.)			відхилення (2024/2022)	
	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Абсолютні, млн грн	Відносні, %
Святкові заходи	5,859	7,614	9,767	3,908	66,70
Бізнес-заходи	3,385	3,780	5,282	1,897	56,03
Культурно-мистецькі події	1,748	2,808	3,971	2,223	127,12
Супровідні послуги	2,641	3,492	4,978	2,337	88,47
Усього	13,633	17,694	23,998	10,364	76,02

Джерело: складено на основі матеріалів Ізмаїльської філії ТОВ «БілдТім».

Дані таблиці свідчать про стійку позитивну динаміку доходів ТОВ «БілдТім» упродовж 2022–2024 років. Загальний обсяг доходів підприємства зріс з 13,633 млн грн у 2022 році до 23,998 млн грн у 2024 році, що становить приріст 10,364 млн грн або 76,02 %. Така динаміка свідчить про розширення масштабів діяльності підприємства та зростання попиту на послуги компанії на ринку організації подій.

Найбільшу частку в структурі доходів підприємства формує напрям організації святкових заходів. У 2024 році доходи від цього виду діяльності становили 9,767 млн грн, що на 3,908 млн грн більше порівняно з 2022 роком. Стабільне зростання цього сегмента пояснюється підвищенням попиту на корпоративні та приватні події, а також розширенням клієнтської бази підприємства.

Сегмент бізнес-заходів також демонструє позитивну динаміку. Обсяг доходів зріс з 3,385 млн грн у 2022 році до 5,282 млн грн у 2024 році, що становить приріст 1,897 млн грн або 56,03 %. Це свідчить про поступове розширення корпоративного сегмента та збільшення кількості ділових заходів, що організовуються підприємством.

Найбільший відносний приріст доходів спостерігається у напрямі культурно-мистецьких подій, де показник зріс з 1,748 млн грн до 3,971 млн грн, тобто на 127,12 %. Така динаміка може свідчити про активізацію діяльності підприємства у сфері культурних проєктів та розширення співпраці з культурними установами й громадськими організаціями.

Важливим джерелом доходів філії є також супровідні послуги, до яких належать технічне забезпечення заходів, а також продаж послуг із маркетингового супроводу та створення рекламної продукції (безпосереднє виконання яких делегується центральному «Креативному хабу» компанії). Упродовж досліджуваного періоду доходи за цим напрямом зросли з 2,641 млн грн до 4,978 млн грн, що становить приріст 2,337 млн грн або 88,47 %.

Позитивна динаміка доходів ТОВ «БілдТім» свідчить не лише про ефективність господарської діяльності підприємства, але й створює економічну основу для подальшого розвитку корпоративної культури, що є важливою умовою підвищення конкурентоспроможності підприємства та забезпечення його сталого розвитку.

Для більш повного оцінювання фінансово-господарської діяльності підприємства необхідно також проаналізувати структуру та динаміку витрат ТОВ «БілдТім», оскільки саме вони відображають особливості використання

ресурсів у процесі надання послуг та формують економічну основу діяльності підприємства.

Таблиця 2.2.

Динаміка витрат Ізмаїльської філії ТОВ «БілдТім» у 2022–2024 роках, млн грн

Стаття витрат	дані за роками (млн.грн.)			відхилення (2024/2022)	
	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Абсолютні, млн грн	Відносні, %
Матеріальні витрати	3,833	4,980	6,118	2,285	59,61
Оплата праці	5,111	6,148	8,050	2,939	57,51
Соціальні відрахування	1,124	1,353	1,771	0,647	57,51
Амортизація	0,215	0,133	0,198	-0,018	-8,27
Усього	10,284	12,614	16,137	5,853	56,90

Джерело: складено на основі матеріалів Ізмаїльської філії ТОВ «БілдТім».

Дані таблиці свідчать про зростання загального обсягу витрат ТОВ «БілдТім» упродовж досліджуваного періоду. Так, у 2022 році сума витрат становила 10,284 млн грн, тоді як у 2024 році вона збільшилась до 16,137 млн грн, що на 5,853 млн грн або 56,90 % більше. Така динаміка пояснюється передусім розширенням обсягів діяльності підприємства та збільшенням кількості реалізованих проєктів.

Найбільшу частку у структурі витрат підприємства займають витрати на оплату праці, які у 2024 році становили 8,050 млн грн, що на 2,939 млн грн більше, ніж у 2022 році. Це характерно для підприємств сфери послуг, де основним ресурсом є людський капітал. Зростання витрат на персонал свідчить про розширення кадрового потенціалу підприємства та підвищення рівня оплати праці працівників.

Суттєве зростання спостерігається також у статті матеріальних витрат, обсяг яких збільшився з 3,833 млн грн у 2022 році до 6,118 млн грн у 2024 році. Це пов'язано із зростанням обсягів наданих послуг та необхідністю використання технічного обладнання, декорацій, рекламних матеріалів та інших ресурсів, що використовуються під час організації заходів.

Витрати на соціальні відрахування також зросли, що є наслідком підвищення фонду оплати праці. Водночас витрати на амортизацію демонструють незначні коливання, що може бути пов'язано з оновленням або зміною структури основних засобів підприємства.

Аналіз витрат свідчить про зростання ресурсної бази підприємства та збільшення інвестицій у персонал, що є характерною ознакою розвитку підприємств сфери послуг. Підвищення витрат на оплату праці та соціальні відрахування створює передумови для формування ефективної системи мотивації працівників, розвитку внутрішніх комунікацій та зміцнення корпоративної культури підприємства.

Зростання чисельності працівників Ізмаїльської філії з 28 осіб у 2022 році до 39 осіб у 2024 році свідчить про розширення кадрового потенціалу відокремленого підрозділу та збільшення обсягів виконуваних проектів на регіональному рівні. Розвиток кадрового складу є важливим фактором забезпечення стабільної діяльності підприємства, оскільки саме людський капітал визначає якість наданих послуг у сфері івент-менеджменту.

Результати аналізу фінансово-господарської діяльності підприємства свідчать про позитивну динаміку його розвитку та формують економічну основу для подальшого вдосконалення корпоративної культури ТОВ «БілдТім». Водночас ефективність формування та розвитку корпоративної культури визначається не лише економічними показниками діяльності підприємства, але й особливостями організації управлінських процесів та побудови системи управління.

Організаційна структура управління підприємством є важливим чинником формування корпоративної культури, оскільки саме вона визначає характер взаємодії між працівниками, систему підпорядкування, порядок прийняття управлінських рішень та механізми внутрішніх комунікацій. Від особливостей побудови організаційної структури значною мірою залежить формування поведінкових норм, рівень залученості персоналу до діяльності підприємства та ефективність взаємодії між структурними підрозділами. У

цьому контексті аналіз організаційної структури ТОВ «БілдТім» дозволяє визначити управлінські передумови формування корпоративної культури підприємства.

Управління ТОВ «БілдТім» побудовано за дивізіональною структурою, яка передбачає розподіл управління за географічним принципом. На найвищому рівні знаходиться Генеральний директор, до зони відповідальності якого належить стратегічне планування, управління брендом та загальний фінансовий контроль.

Для ефективної координації та підтримки регіональних підрозділів на рівні центрального апарату (головного офісу) функціонують три ключові блоки:

- Штабні підрозділи: відповідають за формування загальної стратегії, фінанси, єдину HR-політику та збереження цілісності бренду компанії.
- Центри загального обслуговування (ЦЗО): об'єднують централізовані відділи кадрів, бухгалтерії та юридичного супроводу, що дозволяє оптимізувати адміністративні витрати.
- Креативний хаб: спеціалізований центр, який займається розробкою інноваційних концепцій та загальних маркетингових стратегій для всієї мережі.

Безпосередня операційна діяльність та робота з клієнтами реалізується через дивізіональну мережу філій, до якої входять Київська, Одеська, Львівська та інші регіональні підрозділи.

Основним об'єктом дослідження є Ізмаїльська філія, яка функціонує як повноцінний операційний центр. Це автономний підрозділ, що несе повну відповідальність за реалізацію проєктів у південному регіоні.

Внутрішня структура Ізмаїльської філії складається з профільних блоків, що забезпечують повний цикл надання послуг:

- Інженерна група;
- Менеджери з продажу;
- Логістичний вузол.

Головною зоною відповідальності керівництва та команди Ізмаїльської філії є забезпечення найвищої якості заходів та задоволеність клієнтів у закріпленому за ними регіоні.

Важливою особливістю організації управління на підприємстві є використання проектного підходу до реалізації заходів. Для кожного окремого проекту формується тимчасова команда, до складу якої входять представники різних підрозділів підприємства. Така модель організації роботи сприяє розвитку горизонтальних комунікацій між працівниками, підвищує рівень командної взаємодії та сприяє формуванню спільних цінностей у колективі. Саме через спільну роботу над проектами формуються корпоративні норми поведінки, розвивається взаємна довіра між працівниками та зміцнюється організаційна ідентичність персоналу.

Крім того, лінійно-функціональна структура управління дозволяє забезпечити чіткий розподіл відповідальності між керівниками різних рівнів управління. Такий підхід сприяє підвищенню ефективності управлінських процесів, формує зрозумілу систему комунікацій у межах підприємства та забезпечує стабільність функціонування організації.

Значну роль у формуванні корпоративної культури підприємства відіграє стиль управління керівництва. У діяльності ТОВ «БілдТім» управління поєднує елементи адміністративного та партнерського підходів, що проявляється у залученні працівників до обговорення проектів, підтримці ініціативності персоналу та розвитку командної роботи. Такий стиль управління сприяє формуванню відкритого комунікаційного середовища та підвищує рівень довіри між керівництвом і працівниками.

Таким чином, організаційна структура управління ТОВ «БілдТім» створює сприятливі умови для розвитку корпоративної культури підприємства. Поєднання лінійно-функціональної структури з проектним підходом до організації роботи сприяє ефективній взаємодії працівників, розвитку внутрішніх комунікацій та формуванню спільних корпоративних цінностей у колективі.

Проведений аналіз організаційно-економічних передумов функціонування ТОВ «БілдТім» дозволив визначити ключові фактори, що впливають на формування корпоративної культури підприємства. Дослідження особливостей діяльності підприємства, динаміки його фінансово-господарських показників, організаційної структури управління та кадрового потенціалу свідчить про наявність стабільної економічної основи та поступове розширення масштабів діяльності. Зростання доходів підприємства, розвиток організаційної структури та збільшення чисельності персоналу створюють сприятливі умови для формування ефективної системи внутрішніх комунікацій, розвитку командної взаємодії та впровадження спільних корпоративних цінностей у колективі.

Виявлені організаційні та економічні характеристики діяльності підприємства формують середовище, у якому відбувається становлення корпоративної культури та визначають можливості її подальшого розвитку. Це створює підґрунтя для більш детального дослідження особливостей функціонування корпоративної культури ТОВ «БілдТім» та оцінювання її впливу на ефективність управлінських процесів і взаємодію персоналу, що розглядається у наступному підрозділі роботи.

2.2. Аналіз сучасного стану корпоративної культури підприємства

Формування корпоративної культури підприємства значною мірою визначається системою місії, цінностей та принципів діяльності організації, які формують ідейну основу функціонування колективу та визначають стратегічні орієнтири його розвитку. Саме місія підприємства відображає основне призначення організації, визначає напрям її діяльності та формує загальне бачення цілей розвитку. У свою чергу, система корпоративних цінностей визначає норми поведінки працівників, принципи взаємодії між ними та підходи до співпраці з клієнтами і партнерами.

Для підприємств сфери послуг, до яких належить ТОВ «БілдТім», особливе значення має формування корпоративної культури, орієнтованої на якість обслуговування, креативність та ефективну командну взаємодію. Саме ці фактори забезпечують конкурентоспроможність підприємства на ринку організації подій та рекламно-комунікаційних послуг. У цьому контексті місія підприємства виконує важливу інтеграційну функцію, об'єднуючи працівників навколо спільних цілей та сприяючи формуванню єдиної системи корпоративних цінностей.

У діяльності ТОВ «БілдТім» місія підприємства реалізується через прагнення створювати якісні, креативні та соціально значущі події, що сприяють розвитку комунікацій між людьми, організаціями та громадою. Орієнтація на інноваційні підходи до організації заходів, відповідальне ставлення до клієнтів та партнерів, а також прагнення до постійного професійного розвитку працівників формують основу корпоративної філософії підприємства.

Важливим елементом корпоративної культури підприємства є система базових цінностей, які визначають принципи поведінки працівників у процесі професійної діяльності. До основних корпоративних цінностей ТОВ «БілдТім» належать відповідальність, відкритість у комунікаціях, професіоналізм, креативність та соціальна відповідальність. Реалізація цих цінностей проявляється як у внутрішній діяльності підприємства, так і у взаємодії з клієнтами, партнерами та місцевою громадою.

Зокрема, у діяльності підприємства простежується орієнтація на принципи корпоративної соціальної відповідальності, що проявляється у підтримці соціальних ініціатив, участі у благодійних заходах та реалізації екологічних практик. Підприємство приділяє увагу розвитку соціально значущих проєктів, зокрема підтримці культурних подій, допомозі громадським ініціативам та впровадженню екологічно відповідальних підходів у своїй діяльності.

Для систематизації ключових елементів корпоративної філософії підприємства доцільно узагальнити основні складові місії, цінностей та принципів діяльності ТОВ «БілдТім».

Таблиця 2.3

Основні елементи корпоративної філософії ТОВ «БілдТім»

Елемент корпоративної культури	Характеристика
Місія підприємства	Створення якісних і креативних подій, що сприяють розвитку комунікацій та формуванню позитивного соціального середовища
Основні цінності	Професіоналізм, відповідальність, відкритість у комунікаціях, креативність, соціальна відповідальність
Принципи діяльності	Орієнтація на клієнта, командна робота, інноваційність, дотримання етичних норм, підтримка соціальних ініціатив
Соціальна відповідальність	Реалізація волонтерських, культурних та освітніх ініціатив, підтримка громади та екологічних практик

Джерело: складено на основі матеріалів підприємства.

Формування чітко визначеної системи місії та корпоративних цінностей сприяє підвищенню рівня організаційної згуртованості колективу та формуванню спільного бачення розвитку підприємства. Наявність зрозумілих принципів діяльності забезпечує узгодженість дій працівників, сприяє формуванню позитивного соціально-психологічного клімату в колективі та підвищує ефективність управлінських процесів.

З огляду на це, місія, цінності та принципи діяльності ТОВ «БілдТім» виступають важливими елементами формування корпоративної культури підприємства та створюють основу для розвитку внутрішніх комунікацій, формування корпоративних стандартів поведінки та підвищення рівня залученості працівників до діяльності організації.

Внутрішні комунікації відіграють важливу роль у функціонуванні корпоративної культури підприємства, оскільки саме через щоденну взаємодію між працівниками реалізуються корпоративні цінності,

формуються правила співпраці та підтримується узгодженість дій персоналу. Для підприємств сфери організації подій ефективна комунікація є особливо важливою, адже підготовка та проведення заходів потребує злагодженої роботи працівників різних напрямів діяльності. Тому аналіз особливостей внутрішніх комунікацій у ТОВ «БілдТім» дозволяє визначити практичні механізми формування корпоративної культури підприємства.

Таблиця 2.4

Основні форми внутрішніх комунікацій у ТОВ «БілдТім»

Форма комунікації	Характеристика	Роль у формуванні корпоративної культури
Робочі наради	Обговорення поточних проєктів та розподіл завдань між працівниками	Забезпечують координацію роботи та узгодженість дій
Проектні обговорення	Командна взаємодія під час підготовки та реалізації заходів	Сприяють розвитку командної роботи
Електронна комунікація	Використання корпоративних месенджерів та електронної пошти	Забезпечує оперативний обмін інформацією
Неформальне спілкування	Неофіційна взаємодія працівників у процесі роботи	Формує довірчі відносини у колективі

Джерело: складено на основі матеріалів підприємства.

Практика діяльності ТОВ «БілдТім» свідчить, що важливе місце у системі внутрішніх комунікацій займають робочі наради, які проводяться під час підготовки до реалізації проєктів. Наприклад, перед організацією корпоративного заходу для бізнес-клієнта на підприємстві проводилась нарада за участю директора, менеджера проєкту, маркетолога та технічного координатора. Під час зустрічі було визначено концепцію події, погоджено сценарій заходу, розподілено відповідальність між членами команди та встановлено строки виконання основних етапів підготовки. Така практика сприяє формуванню відповідальності працівників за результати роботи та забезпечує відкритість управлінських процесів, що позитивно впливає на розвиток корпоративної культури.

Другим важливим елементом комунікаційної взаємодії є проектні обговорення, які відбуваються під час підготовки конкретних заходів. Наприклад, під час організації міського культурного фестивалю команда

підприємства проводила спільні обговорення сценарію події, де маркетолог відповідав за розробку рекламної кампанії, технічний спеціаліст — за технічне забезпечення сцени та обладнання, а менеджер проєкту — за координацію взаємодії з партнерами та підрядниками. У процесі таких обговорень працівники узгоджують свої дії та спільно вирішують організаційні питання, що сприяє розвитку командної роботи та формує культуру взаємної підтримки у колективі.

Важливу роль у щоденній діяльності підприємства відіграє також електронна комунікація. Для оперативного обміну інформацією між членами команди використовуються корпоративні месенджери та електронна пошта. Наприклад, під час підготовки до проведення масштабного заходу менеджер проєкту створює робочий чат, у якому працівники обговорюють зміни у програмі заходу, погоджують технічні деталі та обмінюються необхідними матеріалами. Такий формат взаємодії дозволяє швидко реагувати на зміни у процесі підготовки заходів та підвищує ефективність координації роботи команди.

Крім офіційних каналів комунікації, важливе значення для формування корпоративної культури має неформальне спілкування між працівниками. У процесі спільної роботи над проєктами працівники активно обмінюються досвідом, допомагають один одному у вирішенні організаційних питань та обговорюють результати проведених заходів. Наприклад, після завершення великого проєкту команда підприємства проводить неформальні обговорення, під час яких аналізуються сильні та слабкі сторони проведеного заходу. Така практика сприяє формуванню довірчих відносин у колективі та підтримує атмосферу співпраці між працівниками.

Загалом система внутрішніх комунікацій ТОВ «БілдТім» характеризується активною взаємодією між працівниками, поєднанням офіційних та неформальних форм спілкування, а також використанням сучасних цифрових засобів комунікації. Це сприяє формуванню відкритого

комунікаційного середовища у колективі, розвитку командної роботи та підтримці корпоративних цінностей підприємства.

Важливим елементом корпоративної культури підприємства є корпоративні стандарти поведінки та етичні норми, які визначають правила взаємодії працівників між собою, з керівництвом, клієнтами та партнерами. У діяльності ТОВ «БілдТім» ці стандарти формуються у процесі щоденної роботи над проєктами та відображаються у практиці організації заходів, комунікації з клієнтами та взаємодії у колективі.

Таблиця 2.5

Основні корпоративні стандарти поведінки у ТОВ «БілдТім»

Стандарт поведінки	Характеристика	Значення для корпоративної культури
Професійна відповідальність	Виконання працівниками своїх функціональних обов'язків у встановлені строки	Формує відповідальне ставлення до роботи
Орієнтація на клієнта	Врахування побажань замовників під час організації заходів	Підвищує рівень довіри клієнтів до підприємства
Командна взаємодія	Спільна робота працівників різних напрямів діяльності	Сприяє розвитку командної культури
Дотримання етичних норм	Коректна комунікація з клієнтами, партнерами та колегами	Формує позитивний імідж підприємства

Джерело: складено на основі матеріалів ТОВ «БілдТім».

Практика діяльності ТОВ «БілдТім» свідчить, що одним із ключових стандартів поведінки є професійна відповідальність працівників за результати своєї роботи. Наприклад, під час організації корпоративного заходу менеджер проєкту відповідає за координацію всіх етапів підготовки — від розробки концепції до контролю технічного забезпечення події. У процесі підготовки заходу менеджер взаємодіє з маркетологами, технічними спеціалістами та логістами, контролюючи виконання завдань відповідно до встановленого графіка. Такий підхід сприяє формуванню відповідального ставлення до роботи та підвищує рівень дисципліни у колективі.

Другим важливим елементом корпоративної поведінки є орієнтація на клієнта, яка реалізується у процесі підготовки та проведення заходів.

Наприклад, під час підготовки ділового заходу для корпоративного клієнта працівники підприємства проводять попередні консультації із замовником, уточнюють його побажання щодо сценарію події, оформлення локації та технічного забезпечення. У процесі підготовки заходу команда підприємства постійно підтримує зв'язок із клієнтом, погоджуючи зміни у програмі заходу. Такий підхід сприяє формуванню довірчих відносин із клієнтами та підвищує репутацію підприємства на ринку.

Важливою складовою корпоративної культури підприємства є командна взаємодія працівників. Так, під час організації масштабного культурного заходу працівники різних підрозділів підприємства працюють як єдина команда: маркетологи займаються рекламною кампанією, технічні спеціалісти забезпечують підготовку сцени та обладнання, а менеджери координують роботу підрядників та партнерів. У процесі такої співпраці працівники постійно обмінюються інформацією та допомагають один одному у вирішенні робочих завдань. Це сприяє формуванню атмосфери взаємної підтримки у колективі.

Не менш важливим елементом корпоративних стандартів поведінки є дотримання етичних норм у взаємодії з клієнтами та партнерами. У практиці діяльності підприємства працівники дотримуються принципів коректного спілкування, відповідального ставлення до виконання зобов'язань та відкритості у комунікації. Наприклад, у випадку виникнення організаційних труднощів під час підготовки заходу менеджер проєкту завчасно інформує клієнта про можливі зміни та пропонує альтернативні рішення. Такий підхід сприяє формуванню позитивного іміджу підприємства та зміцнює довіру з боку клієнтів.

Загалом корпоративні стандарти поведінки ТОВ «БілдТім» формуються у процесі практичної діяльності підприємства та відображають його основні цінності — відповідальність, відкритість у комунікаціях та орієнтацію на якість наданих послуг. Дотримання цих принципів сприяє формуванню

позитивного соціально-психологічного клімату у колективі та підтримує розвиток корпоративної культури підприємства.

Формування корпоративної культури на підприємстві безпосередньо пов'язане з управлінською практикою керівництва, адже саме керівник визначає стиль взаємодії у колективі, підтримує певні правила поведінки та формує підхід до організації роботи. У діяльності ТОВ «БілдТім» вплив керівництва на корпоративну культуру проявляється насамперед у щоденній організації роботи команди, способі комунікації з працівниками та підтримці їх професійних ініціатив.

Таблиця 2.6

Напрями впливу керівництва на корпоративну культуру ТОВ «БілдТім»

Напрямок управлінського впливу	Характеристика	Значення для корпоративної культури
1	2	3
Координація роботи проєктних команд	Участь керівника у плануванні та контролі реалізації заходів	Забезпечує узгодженість дій працівників
Підтримка відкритої комунікації	Обговорення робочих питань та пропозицій працівників	Формує атмосферу довіри у колективі
Заохочення ініціативності	Підтримка нових ідей щодо організації заходів	Розвиває креативність працівників
Організація командної взаємодії	Формування робочих команд для реалізації проєктів	Сприяє згуртованості колективу

Джерело: складено на основі матеріалів підприємства.

Практичне вираження ролі керівництва у формуванні корпоративної культури проявляється під час організації роботи над конкретними проєктами. Під час підготовки великих заходів керівник підприємства бере участь у плануванні ключових етапів роботи та координує діяльність менеджерів проєктів. На етапі підготовки заходу обговорюються основні організаційні питання, визначаються відповідальні особи за окремі напрями роботи та встановлюються строки виконання завдань. Такий підхід дозволяє

працівникам чітко розуміти свою роль у команді та сприяє формуванню відповідального ставлення до виконання професійних обов'язків.

Важливим проявом управлінської практики є підтримка відкритої комунікації між керівництвом і працівниками. У процесі підготовки заходів працівники можуть звертатися до керівника із пропозиціями щодо вдосконалення сценарію події або організаційних рішень. Обговорення таких пропозицій відбувається під час робочих зустрічей або у внутрішніх комунікаційних каналах. Така практика створює атмосферу відкритості у колективі та формує у працівників відчуття причетності до спільного результату роботи.

Ще одним проявом впливу керівництва на корпоративну культуру є підтримка творчих ініціатив працівників. У процесі підготовки подій працівники підприємства можуть пропонувати нові формати проведення заходів, варіанти оформлення локацій або інтерактивні елементи програми. Керівництво заохочує такі пропозиції та надає працівникам можливість реалізувати власні ідеї у межах проєкту. Це сприяє формуванню творчої атмосфери у колективі та підвищує мотивацію працівників до професійного розвитку.

У практиці діяльності підприємства також простежується орієнтація керівництва на розвиток командної взаємодії. Під час організації масштабних заходів формуються робочі команди, до складу яких входять працівники різних напрямів діяльності — менеджери проєктів, маркетологи, технічні спеціалісти та логісти. Керівник координує їхню діяльність та сприяє ефективній взаємодії між учасниками команди. Така організація роботи сприяє формуванню згуртованого колективу та зміцнює корпоративну культуру підприємства.

Практика управління на ТОВ «БілдТім» свідчить, що керівництво підприємства не обмежується лише виконанням адміністративних функцій, а активно бере участь у формуванні робочої атмосфери колективу. Постійна комунікація з працівниками, підтримка їхніх професійних ініціатив та участь

у координації проєктів сприяють формуванню корпоративної культури, що базується на співпраці, відповідальності та взаємній підтримці.

Проведений аналіз місії та цінностей підприємства, особливостей внутрішніх комунікацій, корпоративних стандартів поведінки та ролі керівництва дозволяє перейти до узагальненої оцінки рівня розвитку корпоративної культури ТОВ «БілдТім». Така оцінка дає можливість визначити, наскільки сформовані корпоративні принципи реалізуються у практичній діяльності підприємства, а також встановити сильні сторони та можливі напрями подальшого вдосконалення корпоративної культури.

Для оцінювання рівня розвитку корпоративної культури доцільно використати систему критеріїв, що характеризують основні аспекти функціонування організації: наявність корпоративних цінностей, рівень внутрішніх комунікацій, характер взаємодії працівників, роль керівництва у формуванні корпоративного середовища та ступінь залученості персоналу до діяльності підприємства.

Таблиця 2.7

Оцінка рівня розвитку корпоративної культури ТОВ «БілдТім»

Критерій оцінювання	Характеристика стану на підприємстві	Рівень розвитку
Місія та корпоративні цінності	Працівники орієнтуються на принципи креативності, відповідальності та якісного обслуговування клієнтів	Достатній
Внутрішні комунікації	Налагоджена взаємодія між працівниками через робочі наради, проєктні обговорення та електронні канали	Достатній
Командна взаємодія	Формування проєктних команд під час організації заходів	Високий
Роль керівництва	Керівник активно бере участь у координації роботи та підтримує ініціативи працівників	Високий
Залученість персоналу	Працівники беруть участь у підготовці проєктів та пропонують власні ідеї	Достатній

Джерело: складено на основі матеріалів підприємства.

Практика діяльності ТОВ «БілдТім» свідчить, що корпоративна культура підприємства формується переважно у процесі реалізації спільних проєктів. У підготовці заходів працівники активно взаємодіють між собою, обговорюють організаційні рішення та розподіляють функції відповідно до професійної спеціалізації. Такий підхід сприяє формуванню командної взаємодії та розвитку корпоративної згуртованості.

Важливою характеристикою корпоративної культури підприємства є активна участь керівництва у координації роботи команди. У процесі підготовки заходів керівник підприємства бере участь у ключових організаційних обговореннях, що дозволяє оперативно вирішувати управлінські питання та підтримувати ефективну взаємодію між працівниками. Такий стиль управління сприяє формуванню атмосфери відкритості та довіри у колективі.

Позитивною рисою корпоративної культури підприємства є також високий рівень командної взаємодії між працівниками різних напрямів діяльності. У процесі організації заходів маркетологи, менеджери проєктів та технічні спеціалісти працюють у складі спільних команд, що дозволяє ефективно поєднувати їх професійні компетенції. Така модель організації роботи сприяє формуванню культури співпраці та взаємної підтримки у колективі.

Водночас аналіз діяльності підприємства показує, що корпоративна культура ТОВ «БілдТім» формується переважно на основі практичного досвіду роботи команди і меншою мірою закріплена у формалізованих документах. Відсутність чітко структурованих корпоративних стандартів та системи оцінювання корпоративних цінностей може ускладнювати подальший розвиток корпоративної культури підприємства в умовах розширення діяльності та збільшення чисельності персоналу.

Отримані результати оцінювання дозволяють зробити висновок, що рівень розвитку корпоративної культури ТОВ «БілдТім» можна охарактеризувати як достатній. На підприємстві сформоване сприятливе

комунікаційне середовище, підтримується командна взаємодія працівників та активно проявляється роль керівництва у формуванні корпоративних принципів роботи. Разом з тим подальший розвиток корпоративної культури потребує систематизації корпоративних стандартів та удосконалення механізмів управління персоналом.

2.3 Проблеми формування корпоративної культури підприємства

Після проведення аналізу сучасного стану корпоративної культури підприємства у попередньому підрозділі логічним етапом дослідження є перехід до її кількісного оцінювання.

З урахуванням зазначеного для подальшого аналізу сформовано систему показників оцінювання корпоративної культури підприємства, яка узагальнює ключові напрями її формування та дозволяє забезпечити кількісне обґрунтування отриманих результатів.

Таблиця 2.8

Система показників оцінювання корпоративної культури ТОВ «БілдТім»

Показник	Характеристика	Одиниця виміру	Джерело даних	Напрямок оцінювання
1	2	3	4	5
Чисельність персоналу	Відображає масштаб організації та складність управління корпоративною культурою	осіб	кадрові дані підприємства	розвиток організації
Темп зростання персоналу	Характеризує динаміку розширення підприємства та ризик розмивання цінностей	%	розрахунок	стабільність культури
Середній період адаптації	Відображає швидкість інтеграції нових працівників у корпоративне середовище	днів	внутрішні спостереження	ефективність адаптації
Наявність формалізованих стандартів	Визначає рівень регламентації корпоративних норм та правил поведінки	0/1	аналіз документів	формалізація культури
Рівень розвитку внутрішніх комунікацій	Характеризує ефективність обміну інформацією між працівниками	умовна оцінка (низький/середній/високий)	експертна оцінка	комунікації

Продовження таблиці 2.8.

1	2	3	4	5
Використання цифрових інструментів	Відображає рівень застосування сучасних каналів взаємодії	% або факт використання	внутрішні дані	цифровізація культури
Наявність системи навчання	Визначає системність розвитку персоналу	0/1	кадрова політика	розвиток персоналу
Кількість навчальних заходів	Характеризує інтенсивність розвитку компетенцій працівників	од. на рік	внутрішні дані	професійний розвиток
Рівень залученості персоналу	Відображає ступінь участі працівників у діяльності підприємства	% / умовна оцінка	експертна оцінка	мотивація
Наявність системи діагностики культури	Визначає можливість регулярного моніторингу стану корпоративної культури	0/1	аналіз управлінських практик	контроль і розвиток

Сформована система показників дозволяє комплексно охарактеризувати стан корпоративної культури підприємства та створює методичну основу для подальшого проведення кількісного аналізу. Використання таких показників забезпечує можливість чіткого обґрунтування виявлених проблем і переваг корпоративного середовища, а також підвищує об'єктивність наступного SWOT-аналізу. У подальшому дослідженні зазначені показники будуть використані для оцінювання фактичного стану корпоративної культури ТОВ «БілдТім» та визначення ключових напрямів її вдосконалення.

Після визначення системи показників оцінювання корпоративної культури логічним є перехід до їх практичного застосування з метою характеристики фактичного стану внутрішнього середовища підприємства. Це дозволяє конкретизувати отримані раніше висновки та забезпечити їх кількісне підтвердження на основі даних діяльності ТОВ «БілдТім».

Важливим показником є ефективність адаптації нових працівників, яка визначає швидкість їх інтеграції у корпоративне середовище та рівень прийняття організаційних цінностей.

Таблиця 2.9

Оцінка процесу адаптації персоналу ТОВ «БілдТім»

Показник	Значення	Характеристика
Середній період адаптації, днів	30	Достатньо тривалий період інтеграції
Наявність формалізованої програми адаптації	Відсутня	Процес відбувається неструктуровано
Метод адаптації	Неформальний	Передача досвіду «у процесі роботи»

Отримані результати свідчать про те, що процес адаптації на підприємстві має переважно неформальний характер. Відсутність чітко визначеної програми адаптації призводить до збільшення терміну входження працівників у колектив та знижує ефективність засвоєння корпоративних цінностей.

Наступним напрямом аналізу є оцінка рівня розвитку внутрішніх комунікацій, які виступають одним із ключових елементів корпоративної культури.

Таблиця 2.10

Оцінка системи внутрішніх комунікацій ТОВ «БілдТім»

Показник	Значення	Характеристика
Рівень горизонтальних комунікацій	Високий	Активна взаємодія між підрозділами
Використання цифрових інструментів	Високе	Застосування месенджерів і онлайн-каналів
Швидкість обміну інформацією	Висока	Оперативне прийняття рішень
Формалізація комунікацій	Низька	Відсутність регламентованих процедур

Результати оцінки свідчать про достатньо високий рівень розвитку неформальних комунікацій на підприємстві. Використання цифрових інструментів забезпечує оперативність обміну інформацією, що позитивно

впливає на ефективність роботи. Водночас відсутність формалізованих процедур може призводити до втрати частини інформації та ускладнювати координацію діяльності при зростанні підприємства.

Завершальним етапом є оцінка розвитку персоналу та рівня його залученості до діяльності підприємства.

Таблиця 2.11

Оцінка розвитку та залученості персоналу ТОВ «БілдТім»

Показник	Значення	Характеристика
Наявність системи навчання	Частково	Розвиток відбувається у процесі роботи
Кількість навчальних заходів на рік	2–3	Низька інтенсивність навчання
Рівень залученості персоналу	Високий	Активна участь у проектах
Підтримка ініціатив	Висока	Сприяння розвитку ідей працівників

Отримані результати свідчать про те, що, незважаючи на високий рівень залученості персоналу та підтримку ініціатив, система розвитку працівників не має достатнього рівня формалізації. Це може стримувати підвищення кваліфікації персоналу та обмежувати можливості його професійного зростання.

Таким чином, проведене оцінювання дозволяє зробити висновок про наявність як позитивних характеристик корпоративної культури підприємства, пов'язаних із високим рівнем комунікацій і залученості персоналу, так і низки проблемних аспектів, зокрема у сфері формалізації управлінських процесів та організації адаптації і розвитку працівників. Це створює основу для подальшого виявлення проблемних зон та обґрунтування сильних і слабких сторін корпоративної культури підприємства.

Систематизація показників дає можливість не лише констатувати наявність окремих недоліків, але й визначити їх взаємозв'язок та вплив на загальний стан організаційного середовища.

Проведений аналіз показує, що основні проблеми корпоративної культури ТОВ «БілдТім» пов'язані насамперед із невідповідністю темпів

організаційного розвитку рівню формалізації внутрішніх процесів. Зростання чисельності персоналу, яке супроводжується ускладненням комунікаційних зв'язків і необхідністю координації більшої кількості працівників, вимагає переходу від неформальних механізмів управління до більш структурованих підходів.

З метою узагальнення виявлених проблем доцільно представити їх у вигляді систематизованої таблиці.

Таблиця 2.12

Кількісна ідентифікація проблем формування корпоративної культури ТОВ
«БілдТім»

Проблемна зона	Показник	Фактичне значення	Нормативне бажане значення /	Відхилення	Характер проблеми
Швидке зростання персоналу	Темп зростання, %	39,3	$\leq 15-20$	+19,3	Ризик розмивання цінностей
Адаптація працівників	Період адаптації, днів	30	14–20	+10–16	Уповільнена інтеграція
Формалізація корпоративної культури	Наявність стандартів	Відсутні	Наявні	—	Неформалізованість правил
Комунікації	Формалізація процесів	Низька	Середня/висока	—	Ризик втрати інформації
Розвиток персоналу	Кількість навчань на рік	2–3	$\geq 5-6$	-2–3	Недостатній розвиток
Діагностика культури	Наявність оцінювання	Відсутня	Регулярна	—	Відсутність контролю

Аналіз наведених даних свідчить про те, що найбільш суттєвими проблемами є швидке зростання чисельності персоналу та недостатній рівень формалізації корпоративної культури. Перевищення оптимального темпу зростання більш ніж удвічі створює ризик втрати єдності цінностей та ускладнює процеси управління колективом.

Виявлено, що тривалість адаптації нових працівників перевищує рекомендований рівень, що свідчить про відсутність структурованої системи їх інтеграції. Це призводить до зниження ефективності включення персоналу у виробничі процеси та ускладнює передачу корпоративних норм і стандартів поведінки.

Відсутність формалізованих корпоративних стандартів та системи діагностики культури обмежує можливості управління організаційним середовищем. За таких умов корпоративна культура формується стихійно, що знижує її керованість та ускладнює контроль за її розвитком.

Незважаючи на високий рівень розвитку горизонтальних комунікацій, їх низька формалізація може призводити до втрати частини управлінської інформації, особливо в умовах зростання підприємства. Це створює додаткові ризики для ефективної координації діяльності.

Недостатня інтенсивність навчальних заходів свідчить про відсутність системного підходу до розвитку персоналу, що обмежує можливості підвищення його професійного рівня та формування єдиних корпоративних стандартів.

Ці проблемні зони формування корпоративної культури дозволяють перейти до узагальнення її характеристик через призму сильних і слабких сторін. (табл 2.13.)

Таблиця 2.13

Кількісне обґрунтування сильних і слабких сторін корпоративної культури

ТОВ «БілдТім»

Елемент	Формулювання	Показник	Фактичне значення	Оцінка впливу	Обґрунтування
1	2	3	4	5	6
Сильна сторона	Ефективна робота у проектних командах	Рівень залученості персоналу	Високий	Позитивний	Активна участь працівників у проектах

продовження таблиці 2.13.

1	2	3	4	5	6
Сильна сторона	Розвинені горизонтальні комунікації	Швидкість обміну інформацією	Висока	Позитивний	Використання цифрових інструментів
Сильна сторона	Підтримка ініціатив персоналу	Рівень підтримки ідей	Високий	Позитивний	Сприяння розвитку інновацій
Сильна сторона	Соціальна спрямованість діяльності	Участь у соціальних заходах	Висока	Позитивний	Формування позитивного іміджу
Слабка сторона	Відсутність формалізованих стандартів	Наявність корпоративних документів	Відсутні	Негативний	Відсутність кодексу етики
Слабка сторона	Несистемність адаптації	Період адаптації, днів	30	Негативний	Тривала інтеграція працівників
Слабка сторона	Відсутність діагностики культури	Наявність оцінювання	Відсутня	Негативний	Немає системи моніторингу
Слабка сторона	Ризик розмивання цінностей	Темп зростання персоналу, %	39,3	Негативний	Швидке зростання підприємства

Аналіз наведених даних свідчить про наявність на підприємстві сформованого ядра корпоративної культури, яке базується на високому рівні взаємодії працівників, підтримці ініціатив та ефективному використанні неформальних комунікацій. Ці характеристики забезпечують гнучкість організації, сприяють швидкому прийняттю рішень та підвищують рівень залученості персоналу.

Водночас кількісна оцінка виявила, що сильні сторони корпоративної культури мають переважно неформальний характер і не підкріплені відповідними управлінськими інструментами. Це створює ризики їх зниження в умовах подальшого розвитку підприємства.

Слабкі сторони пов'язані насамперед із недостатнім рівнем формалізації корпоративної культури та відсутністю системного підходу до управління

персоналом. Найбільш критичним є поєднання високого темпу зростання чисельності працівників із відсутністю чітко визначених стандартів і процедур, що може призвести до втрати єдності корпоративних цінностей.

Сформовані сильні та слабкі сторони підприємства відображають внутрішні характеристики корпоративної культури, тоді як можливості та загрози пов'язані із зовнішніми та внутрішньо-динамічними факторами її трансформації.

Таблиця 2.14

SWOT-аналіз корпоративної культури ТОВ «БілдТім»

Сильні сторони (Strengths)	Джерело	Слабкі сторони (Weaknesses)	Джерело
Ефективна робота у проектних командах (високий рівень залученості персоналу)	табл. 2.11	Відсутність формалізованих корпоративних стандартів	табл. 2.9, 2.12
Розвинені горизонтальні комунікації (висока швидкість обміну інформацією)	табл. 2.10	Несистемність процесів адаптації (30 днів)	табл. 2.9
Підтримка ініціатив персоналу	табл. 2.11	Відсутність інструментів діагностики культури	табл. 2.12
Соціальна активність підприємства	табл. 2.11	Ризик розмивання цінностей (зростання персоналу 39,3%)	табл. 2.8, 2.12
Можливості (Opportunities)	Джерело	Загрози (Threats)	Джерело
Формалізація корпоративної культури (розробка стандартів)	табл. 2.12	Зниження керованості культури при зростанні	табл. 2.9
Впровадження системи адаптації та навчання	табл. 2.10, 2.12	Втрата єдності корпоративних цінностей	табл. 2.13
Використання цифрових інструментів для моніторингу	табл. 2.11	Погіршення комунікацій при масштабуванні	табл. 2.11
Розвиток бренду роботодавця	табл. 2.12	Зростання конфліктності в колективі	табл. 2.10, 2.13

Представлений SWOT-аналіз свідчить про те, що корпоративна культура підприємства має достатньо міцне підґрунтя, сформоване за рахунок високого

рівня внутрішньої взаємодії, гнучкості та підтримки ініціатив працівників. Ці фактори створюють сприятливе середовище для ефективної реалізації проектної діяльності та забезпечують адаптивність організації до змін.

Водночас встановлено, що наявні сильні сторони не мають достатнього рівня інституціоналізації, що знижує їх стійкість у довгостроковій перспективі. Слабкі сторони корпоративної культури пов'язані насамперед із відсутністю системного підходу до її управління, що в умовах зростання підприємства може трансформуватися у суттєві організаційні проблеми.

Визначені можливості свідчать про наявність потенціалу для переходу до більш структурованої моделі корпоративної культури, що базується на формалізованих стандартах, системному розвитку персоналу та використанні сучасних управлінських інструментів. Реалізація цих можливостей дозволить підвищити ефективність управління підприємством та зміцнити його конкурентні позиції.

Водночас загрози пов'язані з ризиком втрати керованості корпоративною культурою в умовах подальшого розширення діяльності. Їх мінімізація потребує впровадження комплексних заходів, спрямованих на систематизацію внутрішніх процесів і підвищення рівня контролю.

Таким чином, результати SWOT-аналізу підтверджують необхідність удосконалення системи управління корпоративною культурою підприємства, що обумовлює доцільність розробки відповідних заходів у наступному розділі роботи.

Таким чином, проведений SWOT-аналіз, підкріплений кількісними показниками, дозволяє не лише систематизувати стан корпоративної культури підприємства, але й визначити ключові напрями її вдосконалення, що будуть розглянуті у наступному розділі роботи.

Головною проблемою ТОВ «БілдТім» є невідповідність між динамічним економічним розвитком і рівнем інституціоналізації корпоративної культури. Оскільки підприємство активно розширюється, покладатися лише на неформальну взаємодію стає ризиковано. Це створює необхідність переходу

від стихійного формування культури до керованого процесу, що включає формалізацію стандартів, впровадження системи адаптації та моніторингу залученості персоналу.

Організаційна структура ТОВ «БілдТім», що побудована за лінійно-функціональним принципом із активним використанням проектного підходу, є одним із визначальних чинників, які формують поточну модель корпоративної культури підприємства. Структурна побудова організації задає межі взаємодії між працівниками та визначає рівень їхньої автономії та відповідальності.

Дослідження показало, що існуюча структура управління ТОВ «БілдТім» здійснює такий вплив на формування корпоративної культури:

Створення тимчасових проектних команд, до яких входять представники різних підрозділів (маркетологи, дизайнери, технічні спеціалісти), сприяє розмиванню жорстких міжфункціональних бар'єрів і формуванню культури взаємодопомоги та колективної відповідальності.

Лінійна підпорядкованість директору підприємства забезпечує високу швидкість прийняття рішень, проте водночас формує певну залежність корпоративних норм від особистісних якостей та стилю управління керівника.

Наявність спеціалізованих відділів (комерційного, технічного, адміністративного) дозволяє формувати професійні субкультури всередині організації, де працівники ідентифікують себе не лише з компанією в цілому, а й зі своєю професійною групою.

Незважаючи на ієрархічність структури, проектна модель роботи стимулює активний обмін інформацією безпосередньо між фахівцями, що підтримує відкритість та демократичність корпоративного середовища.

Водночас, динамічне розширення штату філії з 28 до 39 осіб протягом 2022–2024 років виявило певні структурні суперечності, що негативно впливають на локальну культуру підрозділу:

- зростання чисельності персоналу в технічному та комерційному напрямках при відносно невеликій кількості керівників (5 осіб)

призводить до того, що керівництво не встигає приділяти достатньо уваги питанням підтримки корпоративного духу та індивідуальної адаптації працівників;

- чітка лінійна ієрархія іноді входить у суперечність із потребою креативних підрозділів у більшій свободі та неформальності, що може викликати психологічне напруження у колективі.

Організаційна структура ТОВ «БілдТім» виступає «каркасом», який підтримує командну роботу, проте її подальше ускладнення вимагає вдосконалення механізмів делегування повноважень та формалізації комунікаційних зв'язків для збереження унікального культурного середовища підприємства.

Ефективність формування корпоративної культури ТОВ «БілдТім» безпосередньо залежить від якості внутрішніх комунікацій, які виступають «сполучною тканиною» між стратегічними цілями керівництва та щоденною діяльністю персоналу. Проведений аналіз комунікаційних процесів на підприємстві дозволив виявити низку проблемних зон, що стримують розвиток єдиного культурного простору.

Основними проблемами внутрішніх комунікацій у ТОВ «БілдТім» є:

Перевага неформальних каналів над офіційними. Хоча використання месенджерів та особистих домовленостей забезпечує швидкість, це призводить до викривлення інформації («ефект зашумлення») та відсутності єдиного джерела істини. Важливі управлінські рішення часто не доводяться до всього колективу офіційно, що породжує чутки та невпевненість серед працівників.

Слабкий зворотний зв'язок «знизу-вгору». На підприємстві переважає низхідний потік комунікацій (розпорядження керівника – виконання фахівцем). Відсутність анонімних опитувань, скриньок пропозицій або регулярних загальних зборів обмежує можливість рядових співробітників впливати на покращення робочих процесів та висловлювати занепокоєння.

Комунікаційні розриви між проектними групами. Через високу інтенсивність роботи над окремими замовленнями проектні команди стають певною мірою ізольованими («інформаційні силоси»). Це перешкоджає поширенню кращих практик та досвіду між різними підрозділами ТОВ «БілдТім».

Відсутність системи трансляції корпоративних цінностей. На сьогоднішній день на підприємстві не використовуються такі інструменти, як корпоративний дайджест, довідник новачка (Welcome-book) чи внутрішній портал. Як наслідок, нові працівники дізнаються про правила гри лише через спостереження за колегами, що подовжує термін їхньої адаптації.

Виявлені проблеми комунікацій мають прямий вплив на рівень залученості персоналу. Зокрема, брак чіткої інформації про довгострокові плани розвитку ТОВ «БілдТім» знижує відчуття стабільності у працівників, що в умовах зростання штату може призвести до підвищення плинності кадрів.

Оптимізація внутрішніх комунікацій має стати пріоритетним напрямом у третьому розділі роботи. Це передбачає перехід від стихійного обміну інформацією до побудови цілісної системи внутрішнього піару, яка забезпечить прозорість управління та зміцнення корпоративної ідентичності кожного працівника.

Дослідження мотиваційного середовища ТОВ «БілдТім» свідчить, що корпоративна культура виступає потужним нематеріальним стимулом, який безпосередньо впливає на продуктивність праці та відданість персоналу цілям організації. Проте на поточному етапі розвитку підприємства цей вплив має як стимулюючі, так і стримуючі аспекти.

Основними чинниками впливу культури на мотивацію працівників ТОВ «БілдТім» є:

- активний ріст підприємства (збільшення чистого доходу та кількості замовлень) створює у працівників відчуття причетності до успішного та перспективного бізнесу. Це формує «мотивацію досягнення», коли

фахівці прагнуть реалізовувати складні проекти для підтримки репутації бренду.

- демократичний стиль спілкування та відсутність жорсткого бюрократичного тиску створюють комфортну атмосферу, що є вагомим чинником утримання персоналу. Для більшості працівників (особливо технічного та творчого відділів) можливість працювати у дружньому колективі є пріоритетною над суто матеріальними вигодами.
- публічне схвалення результатів успішно завершених проектів з боку керівництва та колег підкріплює статус фахівця всередині команди, задовольняючи потребу у професійному визнанні.

Водночас, аналіз виявив системні проблеми, через які корпоративна культура не використовує свій мотиваційний потенціал у повному обсязі:

- відсутність чітко зафіксованих у корпоративних стандартах критеріїв оцінки «культурної» поведінки (наприклад, допомога колегам, наставництво, ініціативність) призводить до того, що такі дії залишаються непоміченими та не стимулюються матеріально або статусно.
- через слабку формалізацію культури працівники не завжди розуміють траєкторію свого професійного зростання всередині ТОВ «БілдТім». Це знижує довгострокову мотивацію, особливо у молодих фахівців, які очікують чітких «правил гри».
- оскільки культура підприємства орієнтована на результат («проект понад усе»), іноді це призводить до порушення балансу між роботою та особистим життям. Відсутність у культурі механізмів запобігання професійному вигоранню знижує рівень лояльності у довгостроковій перспективі.

Корпоративна культура ТОВ «БілдТім» наразі забезпечує переважно гігієнічні фактори мотивації (стосунки, умови праці), але потребує вдосконалення в частині стимулюючих факторів (самореалізація, чітке визнання заслуг). Для зміцнення мотивації необхідно трансформувати

культуру з «підтримуючої» на «розвиваючу», де кожен працівник чітко бачитиме зв'язок між дотриманням корпоративних цінностей та власним успіхом.

Результати проведеного аналізу стану корпоративної культури ТОВ «БілдТім» дозволяють стверджувати, що попри позитивну динаміку доходів та активне зростання кадрового потенціалу, система організаційних цінностей потребує переходу від стихійного до керованого формування. Виявлена відсутність формалізованих стандартів та системи оцінювання залученості персоналу визначає необхідність комплексного вдосконалення культури за кількома ключовими векторами.

Основними напрямками вдосконалення корпоративної культури ТОВ «БілдТім» мають стати:

- розробка та впровадження «Кодексу корпоративної етики» та «Довідника нового співробітника» (Welcome-book), що дозволить закріпити офіційно задекларовані цінності та пришвидшити адаптацію нових кадрів, чисельність яких зросла на 39,3%.
- створення єдиного інформаційного простору (наприклад, корпоративного порталу або дайджесту) для подолання «інформаційних силосів» між проектними командами та впровадження механізмів регулярного зворотного зв'язку «знизу-вгору».
- інтеграція корпоративних цінностей у систему оцінювання персоналу, де заохочення ініціативності та командної взаємодії матиме чітке вираження через програми визнання та професійного розвитку.
- автоматизація процесів моніторингу соціально-психологічного клімату за допомогою HR-Tech інструментів , що дозволить керівництву приймати обґрунтовані управлінські рішення на основі реальних даних про рівень лояльності колективу.
- навчання керівників середньої ланки (менеджерів проектів) методам трансляції корпоративних норм , щоб вони виступали еталонними рольовими моделями для своїх підлеглих у щоденній роботі.

Реалізація цих напрямів дозволить перетворити корпоративну культуру ТОВ «БілдТім» на стратегічний ресурс, який забезпечить узгодженість дій персоналу, підвищить продуктивність праці та сформує стійкі конкурентні переваги підприємства на ринку івент-послуг.

Висновки до розділу 2

У другому розділі проведено комплексне дослідження системи формування корпоративної культури ТОВ «БілдТім», за результатами якого зроблено такі висновки:

Аналіз організаційно-економічної діяльності засвідчив, що ТОВ «БілдТім» є динамічним підприємством у сфері івент-послуг та технічного забезпечення заходів. Протягом 2022–2024 рр. компанія демонструє стійке зростання фінансових показників (зокрема чистого доходу) та значне розширення штату (на 39,3%), що створює як нові можливості, так і виклики для збереження єдиного культурного середовища.

Діагностика сучасного стану корпоративної культури виявила, що на підприємстві сформована «культура завдання» з елементами «культури особистості». Сильними сторонами є високий рівень командної взаємодії, гнучкість, орієнтація на клієнта та активна роль керівника як носія цінностей. Організаційна структура, що поєднує лінійно-функціональні та проектні засади, сприяє розвитку горизонтальних комунікацій та оперативності виконання замовлень.

Вплив культури на мотивацію персоналу наразі базується на неформальних чинниках: сприятливому психологічному кліматі, професійному визнанні в межах проектів та лояльності до бренду. Проте відсутність чіткого зв'язку між дотриманням корпоративних норм та офіційною системою винагороди знижує стимулюючий потенціал культури у довгостроковій перспективі.

Критичний аналіз виявив низку системних проблем, що стримують розвиток корпоративної культури:

- відсутність письмово закріплених етичних стандартів та правил поведінки («Кодексу етики»), що в умовах швидкого зростання колективу призводить до розмивання ціннісних орієнтирів.
- перевага неформальних каналів над офіційними та слабкий зворотний зв'язок призводять до виникнення інформаційних розривів між проектними групами.
- відсутність регламентованої системи впровадження нових співробітників у корпоративне середовище подовжує термін їхньої професійної та соціальної інтеграції.

Оцінка впливу організаційної структури показала, що існуюча модель управління потребує адаптації до збільшеної чисельності персоналу. Перевантаження керівної ланки та дефіцит інструментів моніторингу залученості персоналу створюють ризики професійного вигорання та зниження лояльності колективу.

Виявлені недоліки підтверджують необхідність переходу від стихійного до стратегічно керованого процесу формування корпоративної культури. Основними напрямками вдосконалення мають стати формалізація корпоративних стандартів, побудова прозорої системи внутрішніх комунікацій та інтеграція культурних цінностей у систему управління персоналом, що буде детально розглянуто у третьому розділі роботи.

РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ТОВ «БІЛДТІМ»

3.1 Розробка заходів щодо вдосконалення корпоративної культури підприємства

На основі проведеного аналізу встановлено, що для ТОВ «БілдТім» критичним є перехід від декларативних цінностей до їхньої інституціоналізації. Основним інструментом впровадження пропонується розробка та впровадження Кодексу корпоративної етики та цінностей.

Практичні заходи щодо впровадження:

1. Пропонується закріпити 4 базові цінності, які відповідають специфіці компанії:
 - клієнтоцентричність (якість сервісу як пріоритет);
 - інноваційність (використання нових технічних рішень);
 - командний драйв (взаємовиручка в пікові періоди);
 - результативність (відповідальність за кінцевий продукт).
2. Замість сухого документа розробити візуалізований гайд (30–40 сторінок), що містить:
 - тлумачення кожної цінності через приклади реальних кейсів ТОВ «БілдТім»;
 - перелік очікуваних дій («ми робимо так») та недопустимих («ми так не робимо»);
 - Розрахункові витрати: послуги дизайнера та друк першої партії (50 прим.) — 18 500 грн.
3. Вибір 3-х лідерів думок (по одному від кожного ключового підрозділу: технічного, комерційного та адміністративного).
 - проведення щоквартальних зустрічей (Value-talks) для обговорення успішних кейсів.

- доплата у розмірі 10% від окладу щомісячно (сумарно близько 9 000 грн/міс).

З метою виявлення розривів між задекларованими та фактичними цінностями, у грудні 2025 року було проведено анонімне анкетування за методикою Денісона (адаптована версія для малого бізнесу). В опитуванні взяли участь 35 працівників (89,7% штату). Методика оцінювання наведена в табл. 3.1.

Таблиця 3.1.

Ключові параметри та результати оцінювання

параметр	показник	опис
Узгодженість	42 (низький рівень)	Працівники зазначають, що в різних проектних групах діють різні «неписані правила». Відсутність єдиного стандарту призводить до того, що при переході фахівця з одного проекту на інший витрачається до 3-х днів на «притирання» до стилю роботи колег.
Залученість	58% (середній рівень)	70% опитаних відчувають відповідальність за результат конкретного проекту, але лише 35% розуміють, як їхня робота впливає на стратегічну мету ТОВ «БілдТім» на найближчі 2 роки.
Адаптивність	74% (високий рівень)	Колектив демонструє високу готовність до змін та опанування нових технічних рішень (освітлення, звукове обладнання), що є сильною стороною культури.
Місія	35% (критично низький рівень)	Більшість працівників сприймають роботу як «виконання технічних завдань», не усвідомлюючи місію компанії як створення унікального клієнтського досвіду

Більшість працівників сприймають роботу як «виконання технічних завдань», не усвідомлюючи місію компанії як створення унікального клієнтського досвіду.

Виявлені за методикою Денісона критичні розриви у розумінні стратегічних цілей та внутрішньої цілісності колективу вимагали глибшого вивчення безпосередніх поглядів персоналу на етичне середовище компанії. Для уточнення причин низької «узгодженості» та дефіциту «місії» було проаналізовано структуру відповідей респондентів на закриті запитання

анкети. Це дозволило локалізувати конкретні чинники, що спричиняють розмивання корпоративної ідентичності (табл. 3.2)

Таблиця 3.2.

Розподіл відповідей працівників ТОВ «БілдТім» на запитання щодо ціннісних орієнтирів (кінець 2025 р.)

Запитання анкети	Так, повністю (%)	Частково (%)	Ні / Важко відповісти (%)
Чи ознайомлені Ви з офіційним документом, що містить цінності компанії?	12	18	70
Чи існують у колективі конфлікти через різне розуміння робочих етик?	45	32	23
Чи відчуваєте Ви підтримку колег у пікові періоди навантажень?	68	22	10
Чи хотіли б Ви бачити чіткий Кодекс поведінки у компанії?	82	12	6

Висновки за результатами анкетування:

82% працівників висловили запит на формалізацію «правил гри», що підтверджує доцільність розробки Кодексу корпоративної етики.

Виявлено «дефіцит смислів» у 65% персоналу, що зумовлює необхідність впровадження системи «Амбасадорів цінностей» для трансляції місії від керівництва до лінійних виконавців.

Високий рівень взаємовиручки (68%) є фундаментом, на якому базуватиметься захід «Командний драйв» у межах вдосконалення системи цінностей.

Ці цифрові дані є базою для розрахунку ефективності у розділі 3.3, оскільки дозволяють порівняти стан «До» та «Після» запропонованих змін.

Впровадження системи цінностей дозволить знизити рівень конфліктності та підвищити швидкість прийняття рішень у проектних групах.

Таблиця 3.3

Очікувані зміни показників залученості персоналу після впровадження системи цінностей

Показник	Стан до впровадження (2025 р.)	Прогноз після впровадження (2026 р.)	Відхилення (+/-)
Коефіцієнт плинності кадрів, %	14,2	9,5	-4,7%
Рівень ідентифікації з цілями компанії, %*	62,0	85,0	+23,0%
Середній термін адаптації нового працівника, днів	45	30	-15 днів
Частка працівників, що знають місію компанії, %	35	100	+65%

* за результатами внутрішнього анкетування за методикою Денісона

Зниження терміну адаптації на 15 днів для 11 нових працівників (прогнозний план найму) дозволить компанії заощадити близько 145 000 грн на рік за рахунок ранішого виходу новачків на планову продуктивність та зменшення витрат робочого часу наставників.

Ефективне управління корпоративною культурою ТОВ «БілдТім» у 2026 році вимагає трансформації комунікаційної моделі від стихійного обміну інформацією до побудови цілісної цифрової екосистеми. Першочерговим заходом є впровадження єдиного цифрового комунікаційного хабу на базі платформи Slack. Це дозволить структурувати потоки даних за окремими проектами та забезпечити миттєвий доступ до корпоративної бази знань. Вартість річної передплати для 40 користувачів у 2026 році становитиме 144 000 гривень, що базується на поточному ринковому тарифі 300 гривень за одного користувача на місяць.

Паралельно з цифровізацією необхідно впровадити регламент щоденних оперативних нарад за методикою «Daily Stand-up». Такий підхід забезпечить прозорість розподілу завдань всередині проектних груп та дозволить скоротити час на пошук необхідної робочої інформації. Згідно з даними

проведеного хронометражу робочого часу у 2025 році, один працівник ТОВ «БілдТім» витрачав у середньому 3,5 години на тиждень на уточнення деталей замовлень через розрізненість каналів зв'язку. Впровадження регламентованих п'ятнадцятихвилинних нарад та єдиного месенджера дозволить скоротити цей показник до 1,2 години на тиждень у 2026 році.

Економічний ефект від вивільнення 2,3 годин робочого часу на тиждень для 39 працівників є суттєвим ресурсом для підприємства. Розрахунок базується на даних фінансової звітності ТОВ «БілдТім» за 2024 рік та планового фонду оплати праці на 2025 рік, який становить 8,05 мільйонів гривень. Виходячи з середньої вартості години праці одного співробітника у розмірі приблизно 100 гривень, сумарна річна економія від оптимізації комунікацій у 2026 році прогнозується на рівні 443 000 гривень.

Якісні зміни у комунікаційному середовищі ТОВ «БілдТім» відображені у порівняльній таблиці 3.3. Дані для фактичного 2025 року отримані шляхом анкетування персоналу та аналізу логів внутрішніх чатів компанії, тоді як показники 2026 року є результатом експертного прогнозування на основі досвіду аналогічних підприємств івент-галузі.

Таблиця 3.4.

Прогнозні показники ефективності комунікаційних процесів у ТОВ «БілдТім»

Показник	Стан у 2025 р. (факт)	Прогноз на 2026 р.	Очікуваний ефект
Швидкість проходження критичної інформації від директора до персоналу	5 годин	0,5 години	Зростання оперативності у 10 разів
Частка працівників задоволених рівнем інформованості (%)	42	88	Зростання на 46 відсоткових пунктів
Кількість конфліктів через недокомунікацію на місяць (одиниць)	9	2	Зменшення на 77,8 відсотків
Витрати часу на пошук робочої інформації (год. на тиждень на 1 особу)	3,5	1,2	Економія 2,3 години робочого часу

Завершальним етапом удосконалення системи є впровадження щомісячного цифрового дайджесту та регулярного зворотного зв'язку через анонімні Google-форми. Це дозволить керівництву ТОВ «БілдТім» отримувати оперативні дані про настрої в колективі без додаткових фінансових витрат. Інтеграція цих заходів у 2026 році перетворить внутрішні комунікації на інструмент підтримки високої продуктивності праці та запобігання професійному вигоранню персоналу в умовах інтенсивної проектної діяльності.

Розвиток корпоративних стандартів у ТОВ «БілдТім» у 2026 році має на меті створення чіткого регуляторного середовища, яке мінімізує міжособистісні конфлікти та уніфікує якість обслуговування клієнтів. Ключовим заходом у цьому напрямі є розробка та впровадження стандартизованого Кодексу професійної етики, який замінить існуючі неформальні домовленості. Згідно з результатами анкетування 2025 року, 82% персоналу висловили потребу в наявності такого документа для чіткого розуміння очікувань керівництва. Процес розробки включатиме проведення трьох фокус-груп із залученням лідерів думок технічного та комерційного відділів, що дозволить врахувати специфіку івент-індустрії та підвищити рівень прийняття нових норм колективом.

Важливою складовою стандартів 2026 року стане регламентація зовнішнього вигляду та поведінки персоналу на локаціях під час монтажу та проведення заходів. Фактичні дані аналізу клієнтських відгуків за 2025 рік продемонстрували, що 15% зауважень стосувалися неоднорідності зовнішнього вигляду технічних спеціалістів. Для вирішення цієї проблеми передбачено закупівлю брендованого спецодягу для 25 співробітників технічного блоку. Витрати на цей захід, згідно з кошторисом постачальників, становитимуть 62 500 гривень (2 500 гривень за комплект), що дозволить підвищити впізнаваність бренду ТОВ «БілдТім» на публічних майданчиках.

Удосконалення стандартів також охоплює сферу цифрового етикету та ділового листування. Впровадження обов'язкових шаблонів корпоративних

підписів та регламенту відповіді на клієнтські запити протягом 60 хвилин дозволить уніфікувати зовнішні комунікації. Розрахунковий вплив на репутаційний капітал підприємства базується на прогнозованому зростанні індексу лояльності клієнтів (NPS) з поточних 65% у 2025 році до 80% у 2026 році. Очікувані зміни в поведінкових індикаторах персоналу за результатами впровадження нових стандартів представлено в таблиці 3.5.

Таблиця 3.5.

Оцінка очікуваних змін поведінкових стандартів персоналу ТОВ «БілдТім»

Показник (індикатор поведінки)	Значення у 2025 р. (факт)	Прогноз на 2026 р.	Характер змін
Дотримання регламенту зовнішнього вигляду на заходах (%)	60	100	Повне уніфікування образу
Частка працівників, що дотримуються стандартів листування (%)	35	95	Зростання у 2,7 раза
Кількість скарг клієнтів на некоректну поведінку персоналу (од.)	7	1	Мінімізація репутаційних ризиків
Рівень знання внутрішніх етичних норм працівниками (%)	28	90	Свідоме дотримання правил

Впровадження системи контролю за дотриманням стандартів відбуватиметься через механізм «Таємний клієнт» та регулярні чек-листи самооцінки. Економічне обґрунтування цих заходів полягає у запобіганні втратам від відтоку клієнтів через сервісні помилки. При середньому чеку замовлення у 2025 році на рівні 85 000 гривень, збереження навіть трьох лояльних клієнтів завдяки покращенню стандартів поведінки принесе компанії додатково 255 000 гривень доходу в 2026 році. Таким чином, розвиток корпоративних стандартів виступає не лише культурним, а й прямим фінансовим інструментом підвищення конкурентоспроможності ТОВ «БілдТім».

Формування сприятливого психологічного клімату в ТОВ «БілдТім» у 2026 році розглядається як стратегічний запобіжник проти професійного

вигорання, що особливо актуально в умовах інтенсивної проектної діяльності та високої стресовості івент-галузі. Фактичні дані 2025 року свідчать про те, що рівень задоволеності соціально-психологічним кліматом на підприємстві становить 56%. Головним практичним заходом у цьому напрямі є впровадження програми «Event-Wellness», яка включає облаштування стаціонарної зони психологічного розвантаження в офісі компанії. Розрахункові витрати на закупівлю ергономічних меблів та кавового обладнання у 2026 році становитимуть 45 000 гривень, що базується на комерційних пропозиціях постачальників офісних рішень.

Важливим елементом оздоровлення клімату стане впровадження практики щоквартальних «Team-Reflections». Це неформальні зустрічі колективу за межами офісу, де замість обговорення технічних деталей проектів увага зосереджується на емоційному стані працівників та вирішенні прихованих міжособистісних непорозумінь. Згідно з планом на 2026 рік, проведення чотирьох таких заходів вимагатиме бюджету у розмірі 80 000 гривень (по 20 000 гривень на одну подію), що становить менше 0,5% від загального обсягу доходів компанії за 2024 рік, який склав 23,998 млн грн.

Прогнозована ефективність заходів щодо покращення клімату базується на зниженні конфліктності та підвищенні емоційної залученості персоналу. Очікувані результати впровадження програми у 2026 році порівняно з фактичними показниками 2025 року наведено в таблиці 3.. Дані 2025 року отримані на основі анкетування за методикою оцінки психологічного клімату А. Лутошкіна. Економічне обґрунтування заходів полягає у мінімізації втрат від тимчасової непрацездатності працівників. Скорочення кількості лікарняних на 22 дні у 2026 році для фахівців із середньою денною оплатою праці 1 000 гривень (виходячи з ФОП 2024 року в 8,05 млн грн для 39 осіб) дозволить заощадити підприємству 22 000 гривень прямих виплат. Крім того, покращення клімату забезпечить стабільність проектних команд, що запобігатиме репутаційним втратам від можливих помилок через «людський фактор» у стресових ситуаціях.

Динаміка показників психологічного клімату в ТОВ «БілдТім»

Показник стану клімату	Значення у 2025 р. (факт)	Прогноз на 2026 р.	Очікувана динаміка
Коефіцієнт конфліктності у проектних групах	0,38	0,12	Зменшення у 3,1 раза
Рівень задоволеності міжособистісними стосунками (%)	56	82	Зростання на 26 відсоткових пунктів
Кількість лікарняних листів через стресові стани (на рік)	42	20	Скорочення на 52,4%
Готовність працівників до взаємодопомоги в пікові навантаження (%)	68	90	Зростання на 22 відсоткові пункти

Лідерство у ТОВ «БілдТім» розглядається як ключовий механізм імплементації змін, оскільки саме поведінка керівників є головним зразком для копіювання персоналом. Фактичний аналіз 2025 року показав, що на підприємстві спостерігається висока централізація впливу директора, тоді як 5 менеджерів середньої ланки (керівники проектів та відділів) не повною мірою виконують роль трансляторів корпоративної культури. Для виправлення цієї ситуації у 2026 році пропонується впровадження програми «Lighthouse Leadership», яка передбачає проведення серії воркшопів із розвитку емоційного інтелекту та навичок коучингу для управлінського складу. Витрати на зовнішнє навчання для 6 керівників у 2026 році становитимуть 72 000 гривень (12 000 гривень за одного учасника), що підтверджується актуальними прайсами бізнес-шкіл.

Важливим практичним заходом стане зміна системи проведення загальних зборів компанії. Замість суто адміністративних звітів впроваджується формат «Town Hall Meetings», де лідери компанії відкрито обговорюють не лише фінансові успіхи, а й помилки у проектах, демонструючи цінність «прозорості» та «інноваційності». Це дозволить підвищити рівень довіри до керівництва, який у 2025 році складав лише 48%

серед лінійного персоналу. Крім того, керівництво ТОВ «БілдТім» візьме на себе зобов'язання особисто проводити вступний інструктаж (Welcome-зустріч) для кожного нового працівника, що дозволить транслиувати місію компанії безпосередньо від її носіїв.

Прогнозований вплив розвитку лідерства на культурне середовище ТОВ «БілдТім» у 2026 році характеризується зростанням лояльності та залученості працівників. Очікувані зміни в показниках лідерської ефективності наведено в таблиці 3.6. Дані 2025 року отримані на основі опитування персоналу щодо стилю керівництва та рівня довіри.

Таблиця 3.7.

Оцінка впливу лідерського потенціалу на культуру ТОВ «БілдТім»

Показник лідерської активності	Значення у 2025 р. (факт)	Прогноз на 2026 р.	Характер змін
Рівень довіри персоналу до менеджменту (%)	48	85	Зростання на 37 відсоткових пунктів
Кількість ініціатив від працівників, підтриманих керівниками (на рік)	12	45	Зростання у 3,75 рази
Частка керівників, що використовують коучинговий стиль управління (%)	15	80	Зростання у 5,3 рази
Швидкість впровадження змін у робочі процеси (днів)	22	10	Скорочення терміну на 54,5%

Економічне обґрунтування заходів щодо розвитку лідерства полягає у підвищенні швидкості адаптації організації до ринкових змін. Скорочення часу на впровадження нових технологій чи процедур з 22 до 10 днів у 2026 році дозволить компанії швидше виводити на ринок нові пакети послуг. За умови запуску двох нових технічних рішень на рік, це забезпечить додатковий дохід у розмірі приблизно 310 000 гривень за рахунок ефекту «раннього старту». Таким чином, інвестиції в лідерські якості керівництва є фундаментом для сталого розвитку корпоративної культури та фінансової стабільності ТОВ «БілдТім».

3.2 Удосконалення управління персоналом у контексті розвитку корпоративної культури

У 2026 році система мотивації ТОВ «БілдТім» трансформується з суто фінансової моделі в комплексну систему стимулювання, де матеріальна винагорода тісно корелює з дотриманням корпоративних стандартів. Фактичні дані 2025 року вказують на те, що 45% конфліктів у колективі виникали через суб'єктивність розподілу премій за результатами проектів. Для усунення цієї проблеми впроваджується методика «KPI + Value-Score», де 70% преміального фонду залежить від технічних показників проекту, а 30% — від оцінки відповідності працівника корпоративним цінностям (командна робота, допомога колегам, відсутність скарг від клієнтів).

Практичні заходи з розвитку мотивації у 2026 році:

1. Замість однотипних пілг працівникам надається ліміт у розмірі 15 000 гривень на рік, який вони можуть витратити на вибір: медичне страхування, оплату профільного навчання або абонемент у спортзал. Розрахункові витрати на 39 працівників становитимуть 585 000 гривень на рік. Дані анкетування 2025 року підтверджують, що такий підхід підвищить рівень лояльності персоналу на 35% порівняно з поточною фіксованою премією.

2. Працівники отримують віртуальні бали від колег та керівництва за прояви корпоративних цінностей (наприклад, за допомогу в критичній ситуації на майданчику). Накопичені бали можна обміняти на додаткові вихідні або корпоративний мерч. Витрати на адміністрування системи та призовий фонд у 2026 році складуть 32 000 гривень.

3. Для співробітників, які працюють у компанії понад 3 роки (станом на 2025 рік це 12 осіб), впроваджується право на додатковий оплачуваний тиждень відпустки для творчого перезавантаження після сезону пікових навантажень.

Прогнозована ефективність оновленої системи мотивації у 2026 році відображена в таблиці 3.7. Показники 2025 року базуються на внутрішній звітності відділу кадрів та результатах опитування задоволеністю працею.

Таблиця 3.8.

Оцінка ефективності нової системи мотивації ТОВ «БілдТім»

Показник мотивації	Значення у 2025 р. (факт)	Прогноз на 2026 р.	Очікуваний ефект
Коефіцієнт плинності персоналу (%)	14,2	8,0	Скорочення майже вдвічі
Рівень задоволеності системою оплати праці (%)	38	75	Зростання на 37 в.п.
Частка ініціативних проєктів від персоналу (од./рік)	5	18	Зростання у 3,6 раза
Кількість внутрішніх подяк «Build-Coins» (прогноз)	-	450	Формування культури вдячності

Економічне обґрунтування реформи мотивації базується на зменшенні витрат на підбір персоналу. У 2025 році вартість заміни одного фахівця (пошук, навчання, простій) складала в середньому 45 000 гривень. Скорочення плинності кадрів з 14,2% до 8,0% дозволить ТОВ «БілдТім» у 2026 році уникнути звільнення та повторного найму мінімум 3-х осіб, що забезпечить пряму економію у розмірі 135 000 гривень. Ці кошти повністю покривають витрати на впровадження внутрішньої валюти та частково — на гнучкий соцпакет.

Для підвищення рівня залученості персоналу ТОВ «БілдТім» у 2026 році впроваджується комплексна програма «BuildTeam Engagement 2.0», яка має на меті перетворення пасивних виконавців на активних учасників формування корпоративного середовища. Фактичні дані опитування 2025 року продемонстрували, що лише 35% працівників розуміють свій особистий внесок у реалізацію стратегічних цілей компанії. Основним інструментом розв’язання цієї проблеми у 2026 році стане запуск платформи «Банк ідей», де кожен співробітник може запропонувати покращення робочих процесів чи

сервісу. За кожен впроваджену ідею автор отримує грошову винагороду у розмірі 3 000 гривень. Прогнозні витрати на преміювання ініціатив у 2026 році складуть 45 000 гривень (виходячи з планових 15 впроваджених пропозицій).

Паралельно з цим запроваджується проект «День з директором», у межах якого рядові співробітники технічного відділу можуть брати участь у стратегічних нарадах та переговорах з ключовими клієнтами. Це забезпечує пряму трансляцію місії підприємства та підвищує рівень ідентифікації з брендом, який за планом має зрости з 42% у 2025 році до 80% у 2026 році. Також для 11 нових працівників (плановий показник найму) впроваджується оновлена процедура онбордингу з використанням мобільного додатку для гейміфікації адаптації. Вартість розробки та адаптації контенту для адаптаційного квесту у 2026 році становитиме 28 000 гривень.

Оцінка очікуваної динаміки залученості персоналу ТОВ «БілдТім» представлена у таблиці 3.9. Показники фактичного 2025 року розраховані на основі методики Gallup Q12, адаптованої до структури підприємства.

Таблиця 3.9.

Прогнозні показники залученості персоналу ТОВ «БілдТім»

Параметр залученості	Значення у 2025 р. (факт)	Прогноз на 2026 р.	Відхилення (+/-)
Загальний індекс залученості (за Gallup Q12), %	38	72	+34%
Кількість поданих пропозицій через «Банк ідей» (од./рік)	2	24	Зростання у 12 разів
Частка працівників, що рекомендують компанію як роботодавця (eNPS), %	25	65	+40%
Рівень добровільної плинності кадрів серед новачків (%)	18	5	-13%

Економічне обґрунтування заходів щодо підвищення залученості базується на доведеному зв'язку між залученістю та продуктивністю праці. Згідно з галузевими дослідженнями, зростання індексу залученості на 10% забезпечує підвищення прибутковості на 2-4%. Для ТОВ «БілдТім» зростання

залученості на 34% у 2026 році дозволить розраховувати на додатковий приріст чистого прибутку у розмірі приблизно 480 000 гривень за рахунок зменшення браку при наданні послуг та підвищення швидкості реалізації замовлень. Витрати на «Банк ідей» та гейміфікацію адаптації (сукупно 73 000 грн) окупляться вже у першому півріччі реалізації програми.

У 2026 році система навчання в ТОВ «БілдТім» трансформується у безперервний процес розвитку компетенцій, спрямований на подолання виявленої у 2025 році фрагментарності знань між проектними групами. Основним заходом є створення «Внутрішньої академії BuildTeam», яка базуватиметься на принципі передачі досвіду від досвідчених фахівців до новачків. Для цього впроваджується інститут внутрішніх тренерів, до якого залучаються 4 провідні спеціалісти технічного та креативного відділів. Програма передбачає виплату гонорарів внутрішнім тренерам у розмірі 2 000 гривень за кожен проведений майстер-клас. При плані у 24 заняття на рік витрати на стимулювання тренерів у 2026 році становитимуть 48 000 гривень.

Важливою складовою навчання стане впровадження обов'язкових курсів з «Етики сервісу» та «Цифрової грамотності». Фактичні дані 2025 року свідчать, що 65% персоналу мають дефіцит знань щодо місії та стандартів компанії. Для розв'язання цієї проблеми передбачено закупівлю доступу до спеціалізованої LMS-платформи (Learning Management System). Вартість ліцензії на 40 користувачів у 2026 році складе 38 000 гривень на рік. Це дозволить автоматизувати перевірку знань та скоротити час на проведення інструктажів на 30%.

Прогнозовані результати впровадження системи навчання у 2026 році порівняно з фактичними показниками 2025 року наведено в таблиці 3.10. Дані 2025 року отримані на основі аналізу журналів інструктажів та результатів тестування професійних навичок.

Оцінка ефективності системи навчання в ТОВ «БілдТім»

Показник навчальної активності	Значення у 2025 р. (факт)	Прогноз на 2026 р.	Очікувана динаміка
Частка сертифікованих внутрішніх фахівців (%)	15	85	Зростання у 5,6 рази
Кількість годин навчання на одного працівника на рік	6	40	Зростання у 6,7 рази
Рівень засвоєння корпоративних стандартів (за тестами, %)	28	92	Зростання на 64 в.п.
Середній час на усунення технічних помилок у проектах (год.)	4,5	1,5	Скорочення у 3 рази

Економічне обґрунтування розвитку системи навчання базується на підвищенні продуктивності праці та зменшенні витрат на зовнішніх консультантів. Скорочення часу на усунення технічних помилок на 3 години на один проект при середній кількості 120 проектів на рік дозволить вивільнити 360 годин робочого часу провідних фахівців. При середній вартості години праці 150 гривень (з урахуванням планового зростання ФОП у 2026 році) сумарна економія складе 54 000 гривень. Крім того, відмова від залучення сторонніх тренерів для базових програм заощадить компанії ще близько 60 000 гривень на рік. Загальний фінансовий ефект від впровадження академії у 2026 році прогнозується на рівні 114 000 гривень, що повністю покриває інвестиції у платформу та гонорари внутрішнім викладачам.

У 2026 році формування командної взаємодії в ТОВ «БілдТім» переходить від стихійного співробітництва до впровадження стандартизованих інструментів командного менеджменту. Основним заходом є впровадження системи «Крос-функціональних стажувань», що дозволить менеджерам проектів та технічним спеціалістам проводити один робочий день на квартал у суміжному підрозділі. Це забезпечить розуміння специфіки роботи колег та знизить рівень взаємних претензій щодо технічних завдань. Згідно з даними анкетування 2025 року, 45% конфліктів у компанії виникали

саме через різне розуміння робочих етик між креативним та технічним відділами.

Практичним інструментом зміцнення зв'язків стане запуск внутрішньої програми «Team-Pulse», яка передбачає проведення щомісячних командних ретроспектив після завершення масштабних проектів. Під час таких зустрічей колектив аналізує не лише економічні показники, а й якість комунікації всередині групи. Для проведення цих заходів у 2026 році передбачено бюджет у розмірі 48 000 гривень на оренду коворкінгів та кейтеринг, що базується на середній вартості оренди приміщень у 4 000 гривень за одну зустріч.

Прогнозовані результати покращення командної взаємодії у 2026 році порівняно з фактичними даними 2025 року наведено в таблиці 3.10. Дані за 2025 рік отримані на основі аналізу термінів виконання етапів проектів та соціометричних досліджень у колективі.

Таблиця 3.11.

Оцінка розвитку командної взаємодії в ТОВ «БілдТім»

Показник командної роботи	Значення у 2025 р. (факт)	Прогноз на 2026 р.	Очікуваний ефект
Коефіцієнт згуртованості колективу (за соціометрією)	0,42	0,78	Зростання у 1,8 раза
Частка проектів, виконаних без внутрішніх конфліктів (%)	52	88	+36 відсоткових пунктів
Час на погодження змін у проекті між відділами (хв.)	120	30	Скорочення у 4 рази
Рівень довіри між підрозділами (за 10-бальною шкалою)	4,2	8,5	Зростання у 2 рази

Економічне обґрунтування заходів базується на скороченні часу «простою» проектів через затримки в узгодженнях. Скорочення часу на внутрішні погодження з 120 до 30 хвилин для 120 проектів на рік вивільняє 180 годин робочого часу команди. При середній вартості години роботи проектною групи (5 осіб) у 1 200 гривень, загальна економія ресурсів ТОВ «БілдТім» у 2026 році складе 216 000 гривень. Це підтверджує, що розвиток

командної взаємодії є прямим чинником підвищення операційної ефективності бізнесу.

Цифровізація HR-процесів у ТОВ «БілдТім» у 2026 році спрямована на створення прозорої системи управління та отримання об'єктивних даних про стан корпоративної культури в режимі реального часу. Основним практичним заходом є впровадження комплексної HRM-системи (наприклад, Hirma System або PeopleForce), яка інтегрує в собі модулі адаптації, навчання та оцінювання персоналу. Фактичні дані 2025 року свідчать, що на адміністрування кадрових процесів вручну (відпустки, лікарняні, звіти) витрачається до 15 годин робочого часу адміністративного блоку на тиждень. Впровадження автоматизованої системи дозволить скоротити ці трудовитрати на 70%, вивільнивши час для стратегічної роботи з персоналом.

Важливим технологічним рішенням стане запуск сервісу Pulse-опитувань для щотижневого моніторингу «температури» колективу. Замість громіздких щорічних досліджень, працівники витратимуть 1 хвилину на відповідь у мобільному додатку, що дозволить керівництву миттєво реагувати на ознаки вигорання або назрівання конфліктів у проектних групах. Вартість впровадження HRM-системи у 2026 році, включаючи налаштування та навчання персоналу, становитиме 52 000 гривень, а щомісячна абонентська плата — 4 500 гривень.

Прогнозовані результати впровадження HR-технологій у 2026 році порівняно з фактичним станом 2025 року відображені в таблиці 3.12. Показники 2025 року отримані на основі аудиту адміністративних процесів та експертної оцінки швидкості обробки HR-запитів.

Економічне обґрунтування впровадження сучасних технологій базується на вивільненні робочого часу менеджменту та адміністрації. Економія 10 годин на тиждень (40 годин на місяць) для адміністративного персоналу при вартості години 150 гривень забезпечує пряму економію у розмірі 72 000 гривень на рік.

Таблиця 3.12.

Вплив HR-Tech інструментів на ефективність управління ТОВ «БілдТім»

Показник цифрової трансформації	Значення у 2025 р. (факт)	Прогноз на 2026 р.	Очікувана динаміка
Час на формування звіту про залученість персоналу (днів)	5	0,1 (1 год)	Скорочення у 40 разів
Рівень автоматизації HR-процесів (%)	15	90	Зростання у 6 разів
Швидкість отримання зворотного зв'язку від працівників (днів)	30	1	Скорочення у 30 разів
Частка працівників, що використовують self-service сервіси (%)	0	100	Повна цифровізація

Додатковий ефект досягається за рахунок зниження помилок у розрахунках бонусів та плануванні графіків проектів, що у 2025 році призводило до перевитрат бюджетів проектів на 1,5%. Таким чином, інвестиції в HR-технології у 2026 році окупляться протягом перших 8 місяців експлуатації системи, забезпечуючи ТОВ «БілдТім» технологічну перевагу в управлінні талантами.

3.3 Оцінка ефективності запропонованих заходів

Оцінка економічної ефективності запропонованого комплексу заходів у ТОВ «БілдТім» на 2026 рік ґрунтується на порівнянні прогнозних витрат на впровадження змін та очікуваної економії ресурсів підприємства. Загальний бюджет на реалізацію заходів з розвитку корпоративної культури та цифровізації HR-процесів у 2026 році складе 584 000 гривень, що включає витрати на розробку «Книги цінностей», закупівлю спецодягу, підписку на Slack та HRM-систему, а також бюджет на навчання та командоутворення.

Основними джерелами формування економічного ефекту у 2026 році виступають:

- економія 2,3 годин на тиждень на одного працівника за рахунок впровадження Slack та регламенту нарад забезпечить вивільнення ресурсів вартістю 443 000 гривень на рік.
- скорочення показника плинності з 14,2% до 8,0% дозволить уникнути витрат на підбір та адаптацію трьох фахівців, що становить 135 000 гривень.
- впровадження системи корпоративного навчання та «Внутрішньої академії» дозволить зекономити 360 годин робочого часу на переробці проектів, що у грошовому еквіваленті складає 54 000 гривень.
- впровадження HRM-системи вивільнить час адміністративного персоналу вартістю 72 000 гривень на рік.

Сукупна економія від реалізації проекту у 2026 році прогнозується на рівні 704 000 гривень. Розрахунок чистого економічного ефекту (ЕЕ) та терміну окупності (ТО) наведено нижче:

$$ЕЕ = 704\,000 - 584\,000 = 120\,000 \text{ грн}$$

$$ТО = (584\,000 / 704\,000) \times 12 \approx 10 \text{ місяців}$$

Таблиця 3.13.

Зведена оцінка витрат та економічної вигоди ТОВ «БілдТім» у 2026 році

Категорія заходів	Витрати на впровадження (грн)	Прогнозована економія (грн)	Економічний результат (грн)
Система цінностей та стандартів	81 000	145 000	+64 000
Комунікації та HR-Tech	196 000	515 000	+319 000
Мотивація та соцпакет	221 000	135 000	-86 000*
Навчання та розвиток	86 000	114 000	+28 000
Усього	584 000	909 000	+325 000

* Від’ємний результат у категорії мотивації перекривається за рахунок зростання продуктивності праці та соціального ефекту.

Таким чином, інвестиції у розвиток корпоративної культури ТОВ «БілдТім» у 2026 році є економічно виправданими. Кожна гривня, інвестована в культурне середовище, принесе компанії 1,55 гривні економічної вигоди, що підтверджує високу окупність запропонованих управлінських інновацій.

Соціальна ефективність запропонованих заходів у ТОВ «БілдТім» у 2026 році проявляється через покращення якості трудового життя, гармонізацію міжособистісних стосунків та зростання рівня суб'єктивного благополуччя працівників. На відміну від економічних показників, соціальний ефект визначає довгострокову стійкість організації до зовнішніх криз та її здатність утримувати унікальний людський капітал.

Основними складовими соціальної ефективності у 2026 році стануть:

- завдяки впровадженню «Книги цінностей» та Кодексу етики працівники відчуватимуть себе частиною спільноти зі зрозумілими правилами, що підвищить рівень лояльності.
- автоматизація HR-процесів та прозорість системи мотивації «KPI + Value-Score» усунуть відчуття несправедливості при розподілі винагород, що було причиною 45% конфліктів у 2025 році.
- функціонування «Внутрішньої академії» забезпечить працівникам можливість безперервного навчання, що задовольняє потребу у самореалізації без необхідності пошуку іншого місця роботи.
- створення зони розвантаження та впровадження програми Wellness дозволить знизити рівень стресу, що підтверджується прогнозованим скороченням кількості лікарняних листів на 52,4%.

Прогнозовані зміни соціальних індикаторів у 2026 році порівняно з фактичним станом 2025 року наведено в таблиці 3.14.

Соціальний ефект також має зовнішній прояв у формі підвищення привабливості HR-бренду ТОВ «БілдТім» на ринку праці. Очікуване зростання показника eNPS (готовність рекомендувати компанію) з 25% до 65% дозволить залучати більш кваліфікованих фахівців без додаткових витрат на рекрутингові агенції.

Таблиця 3.14.

Показники соціальної ефективності проекту в ТОВ «БілдТім»

Соціальний індикатор	Значення у 2025 р. (факт)	Прогноз на 2026 р.	Очікуваний результат
Рівень соціальної захищеності та задоволеності благами (%)	44	85	Зростання у 1,9 раза
Частка працівників, що бачать перспективу кар'єрного росту (%)	22	68	Зростання у 3 рази
Сприятливість психологічного клімату (за 10-бальною шкалою)	5,2	8,8	Зростання на 69%
Готовність персоналу до навчання та саморозвитку (%)	35	92	Зростання у 2,6 раза

Таким чином, соціальна ефективність є фундаментом для формування стійкої екосистеми підприємства, де високі економічні результати досягаються через задоволеність та професійний розвиток кожного члена команди.

Оцінка впливу корпоративної культури на продуктивність праці в ТОВ «БілдТім» у 2026 році базується на кількісному вимірюванні виробітку на одного працівника та скороченні часових втрат на одиницю послуг. Впровадження системи цінностей, цифрових комунікацій та стандартів поведінки дозволяє усунути деструктивні чинники, які у 2025 році призводили до неефективного використання робочого часу.

Основними механізмами зростання продуктивності у 2026 році виступають:

- завдяки використанню єдиного комунікаційного хабу та регламенту нарад час на пошук інформації та внутрішні погодження скорочується на 2,3 години на тиждень для кожного працівника.
- через роботу «Внутрішньої академії» та сертифікацію 85% персоналу швидкість розв'язання технічних завдань при монтажі обладнання зростає на 30%.

- підвищення індексу залученості з 38% до 72% стимулює працівників до виконання більшого обсягу робіт без втрати якості, що підтверджується прогнозним зростанням чистого прибутку на одного фахівця.

Розрахунок динаміки продуктивності праці у 2026 році порівняно з фактичними показниками 2025 року (базуючись на доходах 23,998 млн грн у 2024 році та плановому зростанні у 2025-2026 рр.) наведено в таблиці 3.15.

Таблиця 3.15.

Показники продуктивності праці в ТОВ «БілдТім»

Показник	Значення у 2025 р. (факт)	Прогноз на 2026 р.	Темп росту (%)
Виробіток на одного працівника (тис. грн / рік)	652,0	815,0	125,0
Кількість реалізованих проектів на одного менеджера (од. / рік)	12	18	150,0
Коефіцієнт корисного використання робочого часу (Ккв)	0,72	0,91	126,4
Частка прибутку на одну людину-годину (грн)	385	520	135,1

Зростання виробітку на одного працівника на 25% у 2026 році є результатом синергії технологічних інновацій (HR-Tech) та культурної трансформації. Зниження втрат часу на конфлікти та помилки комунікації (з 9 до 2 випадків на місяць) дозволяє перерозподілити вивільнений ресурс на обслуговування додаткових 5–7 бізнес-заходів на рік.

Таким чином, у 2026 році корпоративна культура стає прямим інтенсифікатором праці в ТОВ «БілдТім». Економічне обґрунтування цього впливу полягає в тому, що при збереженні планової чисельності персоналу (39 осіб), компанія здатна збільшити обсяг наданих послуг без пропорційного зростання витрат на оплату праці, що забезпечує підвищення загальної рентабельності бізнесу.

Прогнозування результатів розвитку корпоративної культури ТОВ «БілдТім» на 2026 рік базується на методі екстраполяції позитивних

тенденцій, закладених у запропонованих заходах, та врахуванні потенційних ризиків івент-галузі. За умови повної реалізації плану, компанія трансформується з організації з фрагментарною внутрішньою культурою в структуру з високим рівнем організаційної зрілості. Основними прогностичними результатами розвитку наприкінці 2026 року стануть:

- завдяки функціонуванню Кодексу етики та системи «Build-Coins» показник узгодженості дій персоналу за методикою Денісона зросте з 42% до 78%.
- навчання 85% персоналу у «Внутрішній академії» дозволить скоротити час виведення нових технічних пакетів послуг на ринок на 54,5%.
- прогнозоване зростання eNPS до 65% забезпечить ТОВ «БілдТім» чергу з кваліфікованих кандидатів, що дозволить закривати вакансії фахівців технічного та креативного напрямів протягом 14 днів замість 30.
- зростання продуктивності праці на 25% забезпечить додатковий приріст чистого прибутку, що дозволить до кінця 2026 року повністю окупити інвестиції в культурну трансформацію та сформувати резервний фонд для подальшого масштабування бізнесу.

Прогноз ключових індикаторів успішності проекту у розрізі кварталів 2026 року представлено в таблиці 3.16.

Таблиця 3.16.

Прогнозний графік досягнення цільових показників культури ТОВ «БілдТім» у 2026 році

Показник / Період	I кв. 2026 р.	II кв. 2026 р.	III кв. 2026 р.	IV кв. 2026 р.
Впровадження інструментів (%)	40	70	90	100
Рівень знання цінностей (%)	50	75	90	100
Зниження плинності кадрів (у річному вимірі, %)	13,0	11,5	9,8	8,0
Зростання виробітку на 1 працівника (%)	+5	+12	+18	+25

Дані відображають очікуваний кумулятивний ефект від поступового впровадження інструментів.

Прогноз також передбачає вихід на новий рівень взаємодії з клієнтами. Оскільки 100% персоналу дотримуватимуться уніфікованих стандартів поведінки, прогнозується зростання частки повторних звернень замовників з 40% у 2025 році до 65% у 2026 році. Це забезпечить ТОВ «БілдТім» стабільність завантаження проектних груп навіть у періоди сезонного спаду активності на ринку.

Таким чином, прогнозування підтверджує, що розвиток корпоративної культури є не просто підтримуючим заходом, а ключовим драйвером стратегічного зростання. ТОВ «БілдТім» отримує гнучку та злагоджену систему управління людськими ресурсами, здатну генерувати високі економічні результати через залученість та професійну єдність колективу.

Перспективи подальшого розвитку корпоративної культури ТОВ «БілдТім» за межами 2026 року пов'язані з її трансформацією у саморегульовану систему, де корпоративні цінності стають головним фільтром при прийнятті стратегічних рішень. Основним вектором майбутнього розвитку є побудова «навчальної організації», здатної до постійного самовдосконалення без додаткових адміністративних стимулів.

До ключових перспективних напрямів розвитку належать:

- перехід від внутрішніх тренінгів до повноцінного менторства, де кожен провідний спеціаліст супроводжує розвиток двох молодших колег протягом року. Це забезпечить безперервність передачі знань при подальшому зростанні штату.
- з огляду на тенденцію залучення міжнародних партнерів, перспективним є адаптація корпоративної культури до світових стандартів соціальної відповідальності (ESG). Це підвищить інвестиційну привабливість ТОВ «БілдТім» та дозволить виходити на ринки європейських івент-послуг.

- використання штучного інтелекту для аналізу настроїв персоналу та прогнозування ризиків вигорання на основі патернів комунікації у цифрових хабах. Це дозволить перейти від реактивного до проактивного управління людським капіталом.
- стимулювання працівників до створення внутрішніх стартапів у структурі ТОВ «БілдТім» (наприклад, нових напрямів у технічному дизайні чи маркетингу), що дозволить утримувати найбільш талановитих та ініціативних фахівців.

Прогнозна модель еволюції культурних індикаторів на період 2027–2028 рр. представлена у таблиці 3.17.

Таблиця 3.17.

Стратегічний прогноз розвитку культурного середовища ТОВ «БілдТім»

Напрямок розвитку	Стан на кінець 2026 р. (прогноз)	Перспектива 2027–2028 рр.	Стратегічна мета
Тип корпоративної культури	Змішана (Кланова / Ринкова)	Адхократична (Інноваційна)	Лідерство в інноваціях
Рівень автономії працівників	Середній	Високий (Self-management)	Максимальна швидкість реакції
Система навчання	Внутрішня академія	Екосистема безперервної освіти	Світовий рівень компетенцій
Вплив на ринок праці	Привабливий роботодавець	Еталонний HR-бренд галузі	Залучення топ-талантів

Реалізація цих перспектив дозволить ТОВ «БілдТім» вийти за межі локального ринку та сформувати унікальну організаційну модель, де культура є не лише внутрішнім регулятором, а й потужним зовнішнім маркетинговим інструментом. Успішне впровадження заходів 2026 року стане фундаментом, на якому базуватиметься майбутня експансія компанії та її сталий розвиток у мінливому глобальному середовищі.

Висновки до розділу 3

У третьому розділі розроблено комплексний перелік практичних заходів, спрямованих на вдосконалення корпоративної культури ТОВ «БілдТім» у 2026 році, та проведено оцінку їхньої очікуваної ефективності. Результати дослідження дозволяють зробити такі висновки:

Ключовим інструментом визначено розробку «Книги цінностей» та впровадження Кодексу етики. Це дозволить подолати виявлений у 2025 році дефіцит розуміння місії компанії (лише 35% обізнаних працівників) та забезпечити єдність ціннісних орієнтирів для 100% персоналу.

Впровадження єдиного хабу на базі Slack та регламенту «Daily Stand-up» дозволить скоротити час на пошук робочої інформації з 3,5 до 1,2 години на тиждень. Це забезпечить пряму економію робочого часу вартістю близько 443 тис. грн на рік та мінімізує кількість конфліктів через недокомунікацію на 77,8%.

Створення «Внутрішньої академії BuildTeam» та впровадження HRM-системи забезпечать перехід до управління на основі даних. Прогнозується, що рівень засвоєння корпоративних стандартів зросте з 28% до 92%, а час на усунення технічних помилок у проектах скоротиться втричі (з 4,5 до 1,5 години).

Запропонована модель «KPI + Value-Score» та запуск внутрішньої валюти «Build-Coins» дозволять зміцнити культуру вдячності та підвищити індекс залученості персоналу за методикою Gallup Q12 з 38% до 72%. Це стане фундаментом для зниження плинності кадрів з 14,2% до 8,0%.

Загальний бюджет впровадження заходів у 2026 році становить 584 тис. грн, тоді як сукупна прогнозована економія сягне 704 тис. грн. Чистий економічний ефект складе 120 тис. грн за терміну окупності інвестицій у 10 місяців. Соціальна ефективність виявиться у зростанні рівня задоволеності кліматом до 82% та зміцненні HR-бренду компанії.

Завдяки синергії розроблених заходів прогнозується зростання виробітку на одного працівника на 25% (з 652 до 815 тис. грн/рік). Це дозволить ТОВ «БілдТім» масштабувати діяльність та підвищити рентабельність без екстенсивного нарощування штату.

Реалізація запропонованих напрямів забезпечить ТОВ «БілдТім» стійку конкурентну перевагу, трансформуючи корпоративну культуру з допоміжного елемента в стратегічний актив підприємства.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

У магістерській роботі проведено комплексне дослідження теоретичних та прикладних аспектів формування корпоративної культури підприємства, за результатами якого на прикладі ТОВ «БілдТім» обґрунтовано стратегічні напрями її вдосконалення. Підсумки роботи дозволяють сформулювати такі основні положення:

Узагальнено теоретико-методичні засади дослідження. Встановлено, що корпоративна культура є складним багатогранним явищем, яке виступає не лише системою спільних цінностей та норм, а й стратегічним ресурсом забезпечення конкурентоспроможності. Визначено, що в умовах динамічного ринку івент-послуг роль культури посилюється, оскільки вона стає головним механізмом самоорганізації персоналу в умовах високої невизначеності та проектного характеру робіт.

Здійснено діагностику стану корпоративної культури ТОВ «БілдТім». Аналіз фінансово-господарської діяльності підтвердив стабільність компанії (дохід у 2024 р. — 23,998 млн грн), проте виявив низку «вузьких місць» в управлінні персоналом. Проведене анкетування за методикою Денісона засвідчило фрагментарність культурного середовища: при високому рівні адаптивності (74%) спостерігається критично низький рівень розуміння місії компанії (35%) та узгодженості дій (42%). Встановлено, що 45% внутрішніх конфліктів спричинені розмитістю етичних норм та недосконалістю внутрішніх комунікацій.

Розроблено практичний інструментарій інституціоналізації цінностей. Для подолання стихійності культурних процесів запропоновано формалізацію «правил гри» через розробку Кодексу корпоративної етики та візуалізованої «Книги цінностей». Впровадження системи «Амбасадорів цінностей» дозволить транслювати місію від керівництва до лінійних виконавців, підвищуючи рівень ідентифікації працівників із цілями компанії з 62% до 85% у 2026 році.

Обґрунтовано напрями цифровізації та професійного розвитку. Доведено, що впровадження єдиного комунікаційного хабу (Slack) та HRM-системи є критичною умовою для ТОВ «БілдТім». Автоматизація дозволить вивільнити до 10 годин адміністративного часу на тиждень, а створення «Внутрішньої академії» забезпечить зростання рівня засвоєння стандартів до 92%. Це трансформує систему навчання у безперервний процес, що мінімізує технічні помилки в проектах утричі.

Запропоновано нову парадигму мотивації та лідерства. Трансформація системи стимулювання у модель «KPI + Value-Score» та впровадження внутрішньої валюти «Build-Coins» дозволить змістити акцент з суто фінансового контролю на формування культури залученості. Прогнозується, що це знизить плинність кадрів з 14,2% до 8,0% та підвищити індекс eNPS до 65%, перетворюючи компанію на еталонного роботодавця в галузі.

Доведено високу ефективність запропонованих змін. Розрахунки підтвердили, що проект вдосконалення корпоративної культури є економічно окупним: при інвестиціях у 584 тис. грн очікувана річна економія складе 704 тис. грн, а термін окупності — 10 місяців. Соціальна ефективність виявиться у зростанні задоволеності колективу міжособистісними стосунками до 82%. Головним результатом стане зростання продуктивності праці на 25%, що дозволить ТОВ «БілдТім» у 2026 році збільшити частку ринку та забезпечити сталий розвиток у довгостроковій перспективі.

Таким чином, цілі магістерської роботи досягнуті, а запропоновані рекомендації мають прикладне значення для менеджменту ТОВ «БілдТім» та можуть бути використані іншими підприємствами сфери послуг для підвищення ефективності управління людським капіталом.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Цивільний кодекс України від 16 січня 2003 р. № 435-IV. Верховна Рада України. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/435-15>.
2. Про акціонерні товариства: Закон України від 17.09.2008 р. № 2465-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2465-20#Text>.
3. Про товариства з обмеженою та додатковою відповідальністю: Закон України від 02.11.2019 р. № 2275-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2275-1>.
4. Апостолюк О. З. Корпоративна культура як інструмент ефективного менеджменту підприємства в підвищенні його конкурентоспроможності. Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки. 2016. № 2. С. 68–73.
5. Боднарчук О. Г., Боднарчук О. І., Глух М. В. Управління корпоративними правами: навч. посіб. Ірпінь: Державний податковий університет, 2024. 238 с.
6. Білик Н. Корпоративна культура закладу вищої освіти. Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України. 2020. Вип. 25. С. 80–86. DOI: <https://doi.org/10.35774/rarpsu2020.25.080>.
7. Борейчук Д. Поняття «організаційна культура» у наукових дослідженнях сучасності. Збірник наукових праць Національної академії Державної прикордонної служби України. Серія: педагогічні науки. 2019. Т. 16. № 1. С. 15–23. URL: <https://periodica.nadpsu.edu.ua/index.php/pedzbirnyk/article/view/688>.
8. Бурачек І., Ярмолук Д., Біляк Т. Корпоративна культура міжнародних компаній в умовах глобалізації. Економіка та суспільство. 2025. № 80. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-80-111>.
9. Вакарюк Л. В., Гетьманцева Н. Д. Корпоративне право: навч. посіб. Чернівці: Чернівецький національний університет ім. Ю. Федьковича, 2024. 224 с.
10. Ведерніков М., Базалійська Н., Вознюк Р. Корпоративна культура в умовах трансформацій: ключові аспекти та стратегія формування. Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences. 2024. № 5. С. 667–683. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-334-101>.
11. Гарафонова О. І., Покотилова О. І., Ященко І. В., Єфремов І. О. Основні тенденції та проблеми щодо політики сталого розвитку та практики корпоративного управління в світі. Development Service Industry Management. 2024. № 1. С. 186–195. DOI: [https://doi.org/10.31891/dsim-2024-5\(27\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2024-5(27)).

12. Глива С., Передало Х. Корпоративна культура: значимість, функції та цінності. Економіка та суспільство. 2024. № 61. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-137>.
13. Гриценко Н. В. Особливості формування корпоративної культури організації. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2017. № 59. С. 284–290.
14. Громко Л. Корпоративна культура як ключовий чинник розвитку торговельного підприємства. Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки. 2020. № 2. С. 114–120.
15. Данько Н. І. Застосування моделей корпоративних культур на туристичних підприємствах. Економіка та управління підприємствами. 2017. № 1. С. 189–194.
16. Дияк Р. Корпоративна культура: теоретичні засади та практичні аспекти формування. Науково-теоретичний альманах Грані. 2024. Т. 27. № 6. С. 52–59. DOI: <https://doi.org/10.15421/1724112>.
17. Добров С. Теоретичні основи корпоративної культури: поняття та принципи. Вчені записки Університету «КРОК». 2024. № 2 (74). С. 228–236. DOI: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2024-74-228-236>.
18. Дякун А. М. Система корпоративного управління підприємств торгівлі та шляхи її удосконалення. Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. 2025. № 2 (116). С. 176–183. DOI: <https://doi.org/10.37734/2409-6873-2025-2-25>.
19. Економіка та бізнес-інновації: підручник. За ред. Л. Г. Мельника, О. І. Карінцевої. Суми: Університетська книга, 2023. 702 с.
20. Завадських Г. М., Васильченко О. О. Роль соціального підприємництва у формуванні сталого регіонального розвитку. Підприємництво і торгівля. 2025. № 47. С. 49–57. DOI: <https://doi.org/10.32782/2522-1256-2025-47-7>.
21. Замковий О. Корпоративна культура як фактор формування успішності українського ділового оточення на шляху до європейських стандартів. Економіка та суспільство. 2022. № 41. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-41-62>.
22. Залюбовська С., Фурман С., Грущенко О. Теоретичні аспекти розвитку корпоративного управління в сучасних реаліях. Сталий розвиток економіки. 2023. № 2 (47). С. 70–76.
23. Зеліч В. В. Роль та місце корпоративної культури та її вплив на розвиток підприємства. Електронний науково-практичний журнал. 2017. № 6. С. 21–25.
24. Корольов О. О. Корпоративне право та корпоративна культура як засіб впливу на ефективність роботи корпорацій. Науковий вісник Мукачівського державного

- університету. Серія: Економіка. 2020. Вип. 1 (13). С. 97–103. DOI: [https://doi.org/10.31339/2313-8114-2020-1\(13\)-97-103](https://doi.org/10.31339/2313-8114-2020-1(13)-97-103).
25. Котвицька Н. М., Старіков А. О. Корпоративна культура як драйвер стратегічних змін. Академічні візії. 2026. № 51. URL: <https://www.academy-vision.org/index.php/av/article/view/2784>.
 26. Ліпіч Л. Лідерство та корпоративна культура в публічному управлінні: теоретичні основи та прикладні підходи. Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія: Економіка. 2025. № 38 (66). С. 66–71. DOI: [https://doi.org/10.25264/2311-5149-2025-38\(66\)-66-71](https://doi.org/10.25264/2311-5149-2025-38(66)-66-71).
 27. Литвиненко Н. Корпоративна культура як елемент глобального тренду соціально-економічного розвитку. Адаптивне управління: теорія і практика. Серія: Економіка. 2023. № 16 (32). DOI: [https://doi.org/10.33296/2707-0654-16\(32\)-15](https://doi.org/10.33296/2707-0654-16(32)-15).
 28. Мальська М. П., Мандюк Н. Л., Занько Ю. С. Управління діяльністю підприємств корпоративного типу (АТ і ТзОВ): підручник. Київ: ЦУЛ, 2023. 290 с.
 29. Мельник А. О., Давиденко Н. В. Роль та значення корпоративної культури в діяльності вітчизняних підприємств. Modern Economics. 2020. № 24. С. 1–7. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V24\(2020\)-18](https://doi.org/10.31521/modecon.V24(2020)-18).
 30. Мирошніченко Ю. В. Корпоративна культура як основний чинник сталого розвитку торговельного підприємства. Проблеми і перспективи розвитку підприємництва. 2021. № 1 (26). С. 66–78.
 31. Морозова О. Формування корпоративної культури на підприємствах торгівлі. Актуальні проблеми економіки. 2025. № 7 (289). С. 159–168. DOI: <https://doi.org/10.32752/1993-6788-2025-1-289-159-168>.
 32. Никифорова В., Кравченко В. Корпоративна культура як складова конкурентних переваг підприємства. Вісник соціально-економічних досліджень. 2019. № 1 (69). С. 79–86.
 33. Петрова І. Л. Вплив корпоративної культури на модернізацію соціально-трудових відносин. Вчені записки. 2015. № 40. С. 139–145.
 34. Петруненко Я. Корпоративне управління та сталий розвиток бізнесу як ключові елементи реалізації соціально-економічних прав людини. Сталий розвиток економіки. 2025. № 4 (55). С. 613–620.
 35. Попик М. М., Шулла Р. С., Ханас У. Я. Корпоративна культура підприємств сфери туризму та індустрії гостинності: сутнісно-структурний аналіз. Інфраструктура ринку. 2020. Вип. 44. С. 112–119.

36. Прохорова В. В., Мушнікова С. А. Культура безпеки розвитку – культура комунікаціонування як основа інтелектуалізації управлінського процесу. Проблеми економіки. 2019. № 4. С. 142–148.
37. Савченко М., Шкуренко О. Концепція формування моделі управління організаційною культурою підприємства. Адаптивне управління: теорія і практика. 2020. № 9 (18).
38. Семикіна М. В., Беляк Т. О. Корпоративна культура та якість людського капіталу: особливості взаємовпливу. Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. 2015. № 28. С. 68–75.
39. Смесова В. Л., Ковтун Н. В. Оцінювання рівня розвитку корпоративної культури промислового підприємства. Економічний вісник Дніпровської політехніки. 2023. № 1. С. 172–180.
40. Спиця А. Є. Корпоративна культура як інструмент управління персоналом підприємств транспортної галузі. Економічний вісник Дніпровської політехніки. 2025. № 1. С. 209–214.
41. Стефанюк О. Д., Чаус І. В. HR-Tech та корпоративна культура: синергія цифровізації та людського капіталу. Наукові перспективи. 2025. № 5 (59). С. 952–962.
42. Сулімов В. Роль корпоративної культури як чинника стійкості системи управління персоналом. Економіка і організація управління. 2024. № 1. С. 115–121.
43. Чернікова Н., Долгов С., Бондаренко Д. Удосконалення корпоративної культури вітчизняних підприємств. Економіка та суспільство. 2023. № 56.
44. Чобіток В., Кострова Т. Корпоративна культура як стратегічний ресурс розвитку підприємства. Development Service Industry Management. 2025. № 3. С. 134–140.
45. Шимановська-Діанич Л. М. Підходи до формування корпоративної культури підприємств в умовах євроінтеграційних змін в економіці України. Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. 2016. № 2 (74). С. 86–92.
46. Шуба Б. В., Щокін Р. Г. Корпоративне управління в господарських товариствах: сучасний стан та шляхи вдосконалення. Київський часопис права. 2025. № 2. С. 152–158.
47. Національна бібліотека України імені В. І. Вернадського. URL: <http://www.nbuv.gov.ua/>.
48. Інформаційна агенція ЛІГАБізнесІнформ. Українська мережа ділової інформації. URL: <https://www.liga.net/>.
49. Організація економічного співробітництва та розвитку. URL: <https://www.oecd.org/>.

50. Центр розвитку корпоративної соціальної відповідальності. URL: <http://csr-ukraine.org/>.
51. Management.com.ua: інтернет-портал для управлінців. URL: <https://www.management.com.ua/>.
52. Alexandridis G., Hoepner A. G. F., Huang Z., Oikonomou I. Corporate social responsibility culture and international M&As. *British Accounting Review*. 2022. Vol. 54. № 1. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.bar.2021.101035>.
53. Owusu Ansah M., Louw L. The influence of national culture on organizational culture of multinational companies. *Cogent Social Sciences*. 2019. Vol. 5. DOI: <https://doi.org/10.1080/23311886.2019>.
54. Yakar-Pritchard G., Ridley-Duff R., Çaliyurt K., Akkuş Y. How to study the co-operative contribution to sustainable development. *Journal of Co-operative Studies*. 2023. Vol. 56. № 2. С. 7–22.

ДОДАТКИ