

ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ МІСЬКОГО  
ГОСПОДАРСТВА ІМЕНІ О. М. БЕКЕТОВА

НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ ЕКОНОМІКИ І МЕНЕДЖМЕНТУ

КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ І ПУБЛІЧНОГО АДМІНІСТРУВАННЯ

**Пояснювальна записка**  
до кваліфікаційної роботи  
першого (бакалаврського) рівня вищої освіти

на тему  
**«УПРАВЛІННЯ КОРПОРАТИВНОЮ КУЛЬТУРОЮ  
БУДІВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА»**

Виконала: здобувачка вищої освіти  
4 курсу групи МОМГ 2022-1  
спеціальності 073 «Менеджмент»  
освітньо-професійної програми  
«Менеджмент організацій міського  
господарства»

Дарина АГАРКОВА  
(ім'я та прізвище)

Керівник Вікторія ШЕВЧЕНКО  
(ім'я та прізвище)

Рецензент: Дмитро ПРУНЕНКО  
(ім'я та прізвище)

Рецензент: Марина НОВІКОВА  
(ім'я та прізвище)

Харків – 2026 р.

ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ МІСЬКОГО  
ГОСПОДАРСТВА ІМЕНІ О. М. БЕКЕТОВА

Навчально-науковий інститут економіки і менеджменту  
Кафедра менеджменту і публічного адміністрування  
Рівень вищої освіти перший (бакалаврський)  
Спеціальність 073 «Менеджмент»  
Освітньо-професійна програма «Менеджмент організацій міського господарства»

**ЗАТВЕРДЖУЮ**  
**Завідувач кафедри**  
**проф. Новікова М. М.**

«19» травня 2026 р.

**З А В Д А Н Н Я**  
**НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА ВИЩОЇ ОСВІТИ**

Агаркової Дарини Євгенівни

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи «Управління корпоративною культурою будівельного підприємства»
2. Керівник роботи Шевченко Вікторія Сергіївна, канд. екон. наук, доцент  
затверджені наказом закладу вищої освіти від 19.05.2026 р. № 428-03  
Строк подання здобувачем роботи 18.06.2026 р.
3. Вихідні дані до роботи чинне законодавство, матеріали переддипломної практики, періодична література, інші джерела.
4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки Розділ 1. Теоретичні основи управління корпоративною культурою підприємства. Розділ 2. Аналіз рівня корпоративної культури ТДВ «Житлобуд-2». Розділ 3. Пропозиції щодо удосконалення управління корпоративною культурою ТДВ «Житлобуд-2»
5. Перелік графічного матеріалу 1. Мета, об'єкт, предмет та практична значущість дослідження. 2. Основні характеристики корпоративної культури та фактори її формування. 3. Основні напрями управління корпоративною культурою підприємства. 4. Організаційна структура управління ТДВ «Житлобуд-2». 5. Основні техніко-економічні показники діяльності ТДВ «Житлобуд-2» за 2023–2025 роки. Динаміка чисельності персоналу та фонду оплати праці. 6. Результати оцінки рівня корпоративної культури ТДВ «Житлобуд-2». 7. Результати дослідження задоволеності працівників корпоративною культурою ТДВ «Житлобуд-2». 8. Основні напрями

удосконалення корпоративної культури ТДВ «Житлобуд-2». 9. Очікуваний вплив запропонованих заходів на корпоративну культуру та діяльність ТДВ «Житлобуд-2».

6. Дата видачі завдання 19 травня 2026 р.

#### КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

| № з/п | Найменування етапів кваліфікаційної роботи                                                  | Строк виконання етапів роботи | Примітки |
|-------|---------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------|----------|
| 1.    | Вивчення основних джерел інформації за темою кваліфікаційної роботи                         | 25.05.2026-01.06.2026         | виконано |
| 2.    | Розділ 1. Теоретичні основи управління корпоративною культурою підприємства                 | 25.05.2026-01.06.2026         | виконано |
| 3.    | Розділ 2. Аналіз рівня корпоративної культури ТДВ «Житлобуд-2»                              | 02.06.2026-08.06.2026         | виконано |
| 4.    | Розділ 3. Пропозиції щодо удосконалення управління корпоративною культурою ТДВ «Житлобуд-2» | 09.06.2026-14.06.2026         | виконано |
| 5.    | Висновки                                                                                    | 15.06.2026                    | виконано |
| 6.    | Оформлення графічного матеріалу                                                             | 16.06.2026-17.06.2026         | виконано |
| 7.    | Оформлення пояснювальної записки                                                            | 16.06.2026-17.06.2026         | виконано |
| 8.    | Попередній захист                                                                           | 18.06.2026                    | виконано |
| 9.    | Захист                                                                                      | 23.06.2026<br>24.06.2026      |          |

**Здобувачка вищої освіти** \_\_\_\_\_  
(підпис)

**Дарина АГАРКОВА**  
(прізвище та ініціали)

**Керівник роботи** \_\_\_\_\_  
(підпис)

**Вікторія ШЕВЧЕНКО**  
(прізвище та ініціали)

## ЗМІСТ

|                                                                                                  |    |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| ВСТУП .....                                                                                      | 5  |
| РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КОРПОРАТИВНОЮ КУЛЬТУРОЮ ПІДПРИЄМСТВА .....                 | 7  |
| 1.1. Сутність, поняття та складові корпоративної культури .....                                  | 7  |
| 1.2. Фактори формування корпоративної культури на підприємстві .....                             | 17 |
| 1.3. Основні напрями удосконалення корпоративною культурою підприємства .....                    | 26 |
| РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ РІВНЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ТДВ «ЖИТЛОБУД-2».....                               | 35 |
| 2.1. Загальна характеристика підприємства ТДВ «Житлобуд-2».....                                  | 35 |
| 2.2. Аналіз кадрових показників і корпоративної культури ТДВ «Житлобуд-2» .....                  | 41 |
| РОЗДІЛ 3 ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОРПОРАТИВНОЮ КУЛЬТУРОЮ ТДВ «ЖИТЛОБУД-2» ..... | 55 |
| 3.1. Розробка заходів щодо покращення корпоративної культури підприємства ТДВ «Житлобуд-2» ..... | 55 |
| 3.2. Обґрунтування ефективності впровадження запропонованих заходів .....                        | 63 |
| ВИСНОВКИ.....                                                                                    | 71 |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....                                                                 | 73 |
| ДОДАТКИ .....                                                                                    | 78 |

## ВСТУП

Важливу роль у забезпеченні ефективної діяльності підприємства відіграє корпоративна культура, яка впливає на рівень мотивації працівників, результативність внутрішніх комунікацій, якість взаємодії персоналу та досягнення організаційних цілей. Для підприємств будівельної галузі особливого значення набувають питання формування сприятливого соціально-психологічного клімату, розвитку професійних компетенцій працівників та підтримання згуртованості колективу.

Актуальність теми дослідження зумовлена тим, що ефективне управління корпоративною культурою є важливою умовою забезпечення стабільної діяльності підприємства та збереження його кадрового потенціалу. Проведений аналіз діяльності ТДВ «Житлобуд-2» показав наявність окремих проблем у сфері корпоративної культури, зокрема недостатній рівень внутрішніх комунікацій, обмежені можливості професійного розвитку працівників, недостатню залученість персоналу до обговорення робочих питань і потребу у вдосконаленні мотивації персоналу. Наявність зазначених проблем обумовлює необхідність розробки практичних рекомендацій щодо удосконалення управління корпоративною культурою підприємства.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження теоретичних і практичних аспектів управління корпоративною культурою та розробка пропозицій щодо її удосконалення на ТДВ «Житлобуд-2».

Для досягнення поставленої мети визначено такі завдання:

- дослідити теоретичні засади корпоративної культури підприємства;
- розглянути підходи до управління корпоративною культурою;
- проаналізувати діяльність ТДВ «Житлобуд-2» та його кадрові показники;
- оцінити стан корпоративної культури підприємства;
- виявити проблеми корпоративної культури та визначити напрями її

удосконалення;

- розробити заходи щодо покращення корпоративної культури ТДВ «Житлобуд-2»;

- обґрунтувати ефективність запропонованих заходів.

Об'єктом дослідження є процес управління корпоративною культурою підприємства.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні аспекти удосконалення управління корпоративною культурою ТДВ «Житлобуд-2».

У процесі дослідження використано такі методи: аналіз і синтез – для узагальнення теоретичних положень щодо корпоративної культури; порівняння – для аналізу кадрових показників підприємства; статистичний метод – для оцінки динаміки чисельності персоналу та фонду оплати праці; анкетування – для дослідження рівня корпоративної культури та задоволеності працівників; графічний і табличний методи – для наочного подання результатів дослідження; узагальнення – для формулювання висновків і розробки пропозицій.

Практична значущість роботи полягає в розробці комплексу заходів щодо удосконалення управління корпоративною культурою ТДВ «Житлобуд-2», спрямованих на покращення внутрішніх комунікацій, підвищення рівня залученості працівників, розвиток професійних компетенцій персоналу, удосконалення нематеріального стимулювання та зміцнення корпоративної єдності колективу. Запропоновані рекомендації можуть бути використані в практичній діяльності підприємства для підвищення ефективності управління персоналом і подальшого розвитку корпоративної культури.

## РОЗДІЛ 1

# ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КОРПОРАТИВНОЮ КУЛЬТУРОЮ ПІДПРИЄМСТВА

### 1.1. Сутність, поняття та складові корпоративної культури

Діяльність сучасних підприємств дедалі більше залежить не лише від економічних результатів чи рівня технічного оснащення, а й від особливостей внутрішнього середовища, у якому функціонує організація. Важливу роль у цьому середовищі відіграють взаємовідносини між працівниками, їхні цінності, поведінкові установки та ставлення до спільної справи. Саме ці аспекти формують корпоративну культуру, яка поступово перетворюється на один із ключових чинників розвитку підприємства.

В умовах сучасних трансформацій, особливо в Україні, значення корпоративної культури суттєво зростає. Як зазначають А. В. Череп, О. О. Веремєєнко та Є. В. Макажан, згуртованість колективу прямо впливає на результати діяльності підприємства, оскільки розвиток організації тісно пов'язаний із розвитком її персоналу [42]. Сприятливий психологічний клімат, взаєморозуміння та підтримка між працівниками забезпечують підвищення ефективності діяльності та сприяють досягненню стратегічних цілей. Водночас на багатьох підприємствах корпоративна культура формується стихійно або не отримує належної уваги, що негативно позначається на загальній результативності.

У таких умовах корпоративну культуру часто не сприймають як інструмент управління, а розглядають лише як сукупність традицій чи неформальних правил поведінки. Подібне ставлення призводить до недооцінки її впливу на ефективність діяльності підприємства. Натомість свідоме та цілеспрямоване формування корпоративної культури сприяє покращенню внутрішньої взаємодії та підвищує здатність організації

адаптуватися до змін зовнішнього середовища, що є особливо важливим в умовах нестабільності.

Поняття корпоративної культури характеризується складністю та багатогранністю. За словами О. Ф. Андросової, трактування цього явища залежить від наукового підходу, що зумовлює існування різних визначень і підходів до його розуміння [3]. Аналіз цього терміна показує, що він поєднує зміст поняття «культура» та особливості організаційної діяльності. Відомо, що поняття культури було введене ще Марком Туллієм Цицероном, що підтверджує його глибоку історичну основу [3].

Активне вивчення корпоративної культури розпочалося у 1980-х роках під впливом змін у зовнішньому середовищі. Загострення екологічних проблем, обмеженість технологічних можливостей і соціальні трансформації спричинили мотиваційну кризу працівників [3]. Такі зміни вплинули і на внутрішнє середовище підприємств, що проявилось в послабленні відчуття приналежності працівників до організації та зниженні рівня довіри між персоналом і керівництвом.

Питання корпоративної культури досліджували як зарубіжні, так і вітчизняні науковці. Значний внесок у розвиток теоретичних засад корпоративної культури зробили О. Бала, Н. Богданова, А. Співак, Г. Чайка, Т. Чернишова, Т. Немченко, Н. Барановська, а також зарубіжні дослідники Є. Шейн, Є. Жак, Д. Елдрідж, А. Кромбі, У. Оучі, Г. Хофстеде та Е. Браун. У своїх працях вони розглядають корпоративну культуру як важливий чинник розвитку організації та підвищення ефективності її діяльності. Окрему увагу дослідженню сутності корпоративної культури приділяли Р. Кілманн, М. Сакстон, М. Мескон, М. Альберт і Ф. Хедоурі. У своїх дослідженнях вони розглядають корпоративну культуру як систему цінностей, норм і моделей поведінки, що формуються в організації [33].

Незважаючи на велику кількість досліджень, єдиного підходу до визначення сутності корпоративної культури досі не існує. Різні автори

зосереджують увагу на окремих аспектах: цінностях і переконаннях, поведінці працівників або символах і традиціях організації.

Для узагальнення підходів до трактування корпоративної культури доцільно розглянути визначення, запропоновані різними авторами (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

### Визначення корпоративної культури різними авторами

| №  | Автор                           | Визначення                                                                                                                                                                                                          |
|----|---------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1  | Д. Елдрідж і А. Кромбі [50]     | Корпоративна культура – це сукупність норм, цінностей і переконань, які визначають, як об'єднуються групи та окремі люди в організації для досягнення спільних цілей.                                               |
| 2  | Р. Кілманн і М. Сакстон [51]    | Корпоративна культура – це система філософських та ідеологічних уявлень, цінностей, переконань, вірувань і норм, які поділяють працівники та які об'єднують їх між собою.                                           |
| 3  | Г. Морган [53]                  | Корпоративна культура – це спосіб здійснення діяльності в організації через використання мови, традицій, фольклору та інших засобів передачі цінностей, переконань та ідей, що визначають її роботу.                |
| 4  | М. Мескон [52]                  | Корпоративна культура – це загальний клімат в організації, який відображає її звичай та особливості поведінки.                                                                                                      |
| 5  | Е. Браун [49]                   | Корпоративна культура – це сукупність цінностей, переконань і способів вирішення проблем, які сформувалися в процесі розвитку організації та проявляються в поведінці її працівників і різних формах діяльності.    |
| 6  | У. Оучі [54]                    | Корпоративна культура – це система символів, традицій, церемоній і міфів, які передають працівникам уявлення про цінності та переконання організації.                                                               |
| 7  | В. Сате [55]                    | Корпоративна культура – це набір важливих установок і поглядів, які поділяють члени колективу та що включають норми, цінності, підходи і переконання.                                                               |
| 8  | Т. Чернишова і Т. Немченко [43] | Корпоративна культура – це особлива форма існування організації як системи, яка включає ієрархію цінностей працівників і способи їх реалізації на певному етапі розвитку.                                           |
| 9  | О. Бабич [5]                    | Корпоративна культура – це загальне середовище діяльності організації, яке впливає на її результати залежно від того, наскільки усвідомленими і керованими є її цінності, особливо в умовах змін.                   |
| 10 | Г. Чайка [41]                   | Корпоративна культура – це внутрішня система спільних цінностей, етичних норм та поведінкових правил певної організації, що регулює процеси комунікації, характер взаємин і взаємодію між усіма її співробітниками. |

Проаналізувавши наведені визначення, можна сказати, що корпоративна культура є складним комплексним явищем, яке охоплює як матеріальні, так і нематеріальні аспекти діяльності організації. Більшість дослідників вважає,

що її основу становлять цінності, переконання та норми поведінки, які поділяються членами колективу.

Водночас деякі науковці більше звертають увагу на традиції, символи, ритуали та те, як працівники взаємодіють між собою.

Узагальнення наведених підходів дає змогу зробити висновок, що корпоративна культура відображає внутрішній зміст організації, формує поведінку працівників і визначає характер їхньої взаємодії. Вона виступає основою узгодженості дій персоналу та сприяє досягненню спільних цілей.

Для більш глибокого розуміння сутності корпоративної культури доцільно розглянути її основні характеристики, які визначають особливості функціонування організації (рис. 1.1).



Рис. 1.1. Основні характеристики корпоративної культури [14]

Основні характеристики корпоративної культури дають можливість більш глибоко оцінити особливості функціонування організації та рівень розвитку її внутрішнього середовища. Вони відображають не лише формальні сторони діяльності підприємства, а й показують поведінку працівників, їхнє ставлення до роботи, колективу та керівництва.

Однією з головних характеристик є особиста ініціатива працівників, яка визначає рівень їхньої активності, самостійності у прийнятті рішень і

готовності брати відповідальність за результати роботи. Високий рівень ініціативності говорить про наявність довіри в колективі та сприятливі умови для професійного розвитку персоналу.

Важливим показником також є рівень толерантності персоналу, який визначає здатність працівників до взаєморозуміння, сприйняття різних точок зору та продуктивного розв'язання конфліктів. Формування толерантного середовища сприяє покращенню психологічного клімату та зменшенню напруженості в колективі.

Готовність до ризику показує ставлення організації до інноваційних процесів і змін. Підприємства з розвиненою корпоративною культурою зазвичай підтримують ініціативність працівників і стимулюють пошук нових підходів до вирішення завдань, що сприяє підвищенню їх конкурентоспроможності [14].

Важливе значення має також цілеспрямованість, яка проявляється у чіткому усвідомленні стратегічних цілей організації та орієнтації працівників на їх досягнення. Узгодженість спільних дій забезпечує ефективну взаємодію між підрозділами та окремими працівниками, дозволяючи уникнути повторення функцій і підвищити загальну результативність діяльності.

Окрему увагу слід приділити правилам контролю, координації та взаємодії, які визначають організацію роботи, розподіл відповідальності та процес прийняття управлінських рішень. Поєднання чіткості та гнучкості таких правил сприяє підвищенню ефективності управління та забезпечує стабільність функціонування підприємства.

Ідентичність організації та її персоналу визначає, наскільки працівники відчують себе частиною підприємства, поділяють його цілі та цінності. Якщо цей рівень високий, у людей з'являється відчуття причетності до спільної справи, що позитивно впливає на їхню мотивацію та продуктивність праці.

Стимулювання праці персоналу, у свою чергу, визначає рівень

зацікавленості працівників у досягненні високих результатів. Воно охоплює як матеріальні, так і нематеріальні стимули, спрямовані на підвищення ефективності діяльності та розвиток персоналу.

Слід зазначити, що наведені характеристики корпоративної культури функціонують у тісному взаємозв'язку. Рівень ініціативності значною мірою залежить від системи мотивації та рівня довіри в колективі, тоді як готовність до ризику визначається підтримкою керівництва та загальною філософією організації. Узгодженість дій і чіткість правил взаємодії забезпечують стабільність діяльності підприємства та сприяють досягненню поставлених цілей.

Врахування зазначених характеристик дає змогу перейти до визначення практичного значення корпоративної культури в діяльності організації. Вона проявляється не лише через поведінкові аспекти та внутрішні взаємозв'язки, але й через конкретні напрями впливу на ефективність функціонування підприємства.

У цьому випадку варто розглянути основні ознаки корпоративної культури, які показують, як вона проявляється в роботі організації.

Ознаки корпоративної культури:

1. Всеосяжність, яка проявляється у впливі на різні сторони діяльності підприємства – від управлінських процесів до виробничих і організаційних аспектів.

2. Переважно неформальних характер означає, що в корпоративній культурі немає чітких правил, тому її важко точно виміряти.

3. Відносна стабільність, яка формується з часом і підтримується традиціями, досвідом та прийнятими нормами поведінки в колективі [14].

Всеосяжність означає, що корпоративна культура охоплює всі сфери функціонування підприємства, впливаючи як на управлінські процеси, так і на повсякденну поведінку працівників.

Неформальний характер проявляється у відсутності чітко закріплених

правил і регламентів, тому що значна частина елементів культури формується на основі традицій, звичок і міжособистісних відносин.

Відносна стабільність пояснюється тим, що корпоративна культура формується поступово під впливом досвіду, цінностей і правил поведінки, які вже склалися в колективі [14].

Після розгляду ознак доцільно перейти до визначення основних завдань корпоративної культури, які відображають її практичне значення в діяльності підприємства.

Основні завдання корпоративної культури:

- формування сприятливої психологічної атмосфери в колективі, що сприяє комфортній взаємодії між працівниками;
- визначення та підтримка загальної ідеології організації, яка охоплює її місію, ключові цілі та базові цінності;
- стимулювання працівників до ефективної праці за допомогою продуманої системи заохочення;
- розвиток у працівників розуміння власної ролі в діяльності підприємства та їхнього значення для досягнення спільних результатів;
- побудова взаємовідносин як усередині організації, так і за її межами на основі етичних норм, відповідальності та взаємної довіри [14].

Завдання корпоративної культури показують, що вона має багато функцій і стосується як соціально-психологічних, так і управлінських сторін роботи підприємства. Виконання цих завдань допомагає створити єдине внутрішнє середовище, у якому узгоджуються інтереси працівників і самої організації.

Створення сприятливої психологічної атмосфери допомагає підвищити довіру між працівниками, зменшити кількість конфліктів і зробити командну роботу більш ефективною. Підтримка спільних ідей та поглядів надає єдине розуміння розвитку організації, спрямовує працівників на досягнення головних цілей і закріплює основні цінності компанії.

Стимулювання працівників до продуктивної роботи підвищує їхню зацікавленість у результатах праці, покращує продуктивність і сприяє професійному розвитку. Розуміння працівниками своєї ролі в роботі підприємства формує відповідальне ставлення до завдань і робить їх більш залученими до спільної діяльності. Водночас налагодження взаємовідносин як всередині організації, так і з зовнішніми партнерами забезпечує стабільну роботу підприємства та формує його позитивний імідж.

Сукупність вищезгаданих напрямів показує, що корпоративна культура є важливим інструментом, який визначає узгодженість роботи персоналу, взаємодію між працівниками та загальну ефективність функціонування організації в цілому.

Розуміння практичного значення корпоративної культури потребує врахування умов, у яких вона функціонує та розвивається. Важливу роль у цьому процесі відіграє організаційне середовище підприємства, що охоплює внутрішні та зовнішні складові його діяльності (рис.1.2).

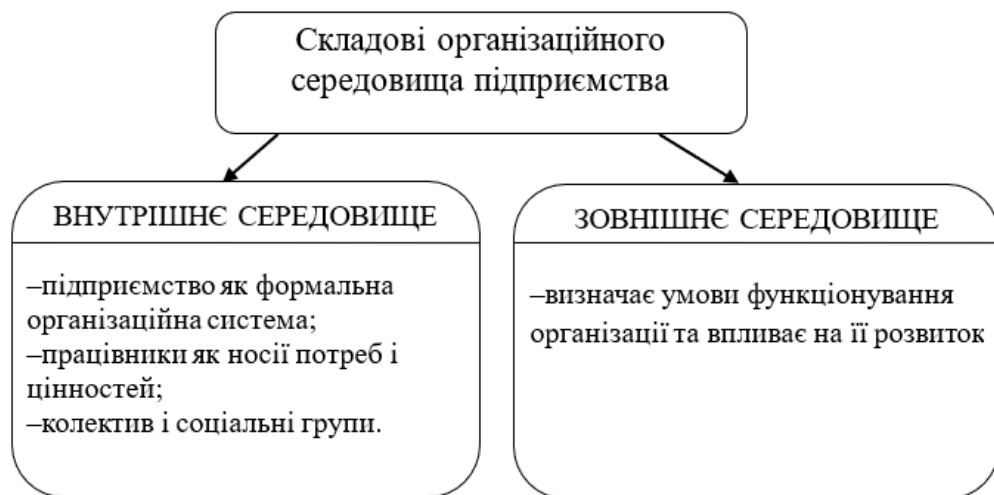


Рис. 1.2. Складові організаційного середовища підприємства [14]

Наведена схема відображає основні складові організаційного середовища підприємства, які впливають на особливості його діяльності та корпоративну культуру. Організаційне середовище охоплює внутрішні і зовнішні умови, які визначають характер взаємодії працівників, особливості

управління та напрями розвитку організації.

До внутрішнього середовища належать:

- підприємство як формальна організаційна система, діяльність якої спрямована на досягнення певної мети;
- працівники як носії потреб, інтересів і цінностей;
- увесь колектив і окремі групи, які формуються під час спільної роботи.

Внутрішнє середовище має важливе значення для функціонування корпоративної культури, адже саме тут відбувається щоденна взаємодія працівників. Підприємство як формальна організаційна система показує, як саме здійснюється управління, як розподіляються обов'язки між працівниками та за якими принципами працює вся організація. Працівники мають власні цінності, переконання та досвід, які впливають на те, як формуються спільні правила поведінки. Колектив і соціальні групи забезпечують спілкування, підтримку та формують загальну атмосферу організації. Саме завдяки цьому визначається рівень довіри, стиль спілкування та морально-психологічний клімат у колективі.

Зовнішнє середовище визначає умови функціонування організації та впливає на її розвиток. Його вплив проявляється через економічні, соціальні, правові та технологічні чинники, до яких підприємство повинно адаптуватися для забезпечення стабільної та ефективної діяльності. Зміни у зовнішньому середовищі можуть впливати на цілі організації, підходи до управління персоналом, систему цінностей і характер внутрішніх взаємовідносин.

Взаємодія внутрішнього та зовнішнього середовища забезпечує узгоджене функціонування підприємства та його здатність реагувати на зміни. Урахування впливу цих складових сприяє підтриманню сприятливої корпоративної культури, підвищенню ефективності роботи персоналу та досягненню стратегічних цілей організації.

Таким чином, корпоративна культура тісно пов'язана із загальними цінностями та нормами суспільства і водночас створює особливе внутрішнє

середовище організації, у межах якого реалізуються правила взаємодії, цінності та норми поведінки. Корпоративна культура виступає інструментом управління, що сприяє ефективній організації діяльності підприємства, впливає на результати його роботи та посідає важливу місце в системі менеджменту [14]. Її значення проявляється у забезпеченні узгодженості дій працівників, розвитку внутрішніх комунікацій та підтриманні сприятливого морально-психологічного клімату в колективі. Завдяки цьому створюються передумови для підвищення ефективності діяльності підприємства та його подальшого розвитку.

## 1.2. Фактори формування корпоративної культури на підприємстві

Результативність роботи сучасного підприємства значною мірою залежить від того, у яких умовах формується і розвивається його корпоративна культура. Тому важливо визначити фактори, які на неї впливають, адже саме вони задають напрям розвитку організації, впливають на поведінку працівників і визначають, як будуються відносини всередині колективу. Вплив таких факторів може проявлятися як у формуванні спільних цінностей і норм поведінки, так і у створенні сприятливої атмосфери для співпраці та професійного розвитку персоналу. Урахування чинників впливу дає змогу краще зрозуміти особливості корпоративної культури підприємства та визначити напрями її подальшого вдосконалення.

Корпоративна культура не виникає сама по собі, вона формується під впливом різних факторів, які пов'язані як із внутрішніми процесами підприємства, так і з умовами зовнішнього середовища. Як зазначає І. Химич, корпоративна культура є важливою частиною загальної стратегії організації, оскільки від рівня її розвитку залежить успішність досягнення стратегічних цілей підприємства [39].

Використання корпоративної культури як інструменту управління дає

можливість керівництву впливати на прийняття рішень, поведінку працівників і кінцеві результати діяльності. Наявність спільних цінностей і норм сприяє формуванню єдиного підходу до виконання поставлених завдань та досягнення цілей підприємства.

Для кращого розуміння доцільно розглянути основні фактори формування корпоративної культури, оскільки саме вони визначають її характер, зміст і напрями розвитку (рис. 1.3).



Рис. 1.3. Основні фактори формування корпоративної культури організації [39]

До основних факторів, які впливають на формування корпоративної культури, належать візія, цінності, практика, персонал, середовище діяльності та історія розвитку організації

Візія підприємства відображає його уявлення про майбутнє, довгострокові цілі та напрям розвитку. Вона задає загальний вектор діяльності

організації і є основою для формування корпоративної культури. Чітке розуміння місії та цілей допомагає працівникам діяти узгоджено та об'єднувати зусилля для досягнення спільного результату.

Цінності лежать в основі корпоративної культури та визначають поведінку працівників, їхні пріоритети й підходи до роботи. Саме вони формують внутрішні правила організації та забезпечують її стабільність.

Не менш значущим є те, як ці цінності реалізуються на практиці. Одних лише заяв про принципи недостатньо, якщо вони не підтверджуються реальними діями. Відповідність дій працівників і керівництва проголошеним цінностям сприяє зміцненню довіри в колективі та підвищенню роботи підприємства.

Працівники є ключовими носіями корпоративної культури, оскільки саме вони формують і підтримують її в повсякденній діяльності. Рівень їхньої залученості, готовність поділяти цінності організації та орієнтація на результат безпосередньо впливають на атмосферу в колективі.

Окрему роль відіграє середовище, у якому працює організація. Йдеться про умови праці, робочий простір, технічне оснащення та особливості комунікації між працівниками. Організація робочих місць, оформлення приміщень і рівень забезпечення технікою формують певну атмосферу, яка впливає на поведінку персоналу.

Історія розвитку підприємства також впливає на формування корпоративної культури, адже саме вона закладає традиції, правила та символи, які передаються між працівниками. Спільний досвід і приклади успішної діяльності допомагають зміцнити відчуття приналежності до організації та підвищують мотивацію персоналу [39].

Розглянуті фактори відображають загальні умови формування корпоративної культури, проте більш детальне уявлення про їх вплив можна отримати через аналіз внутрішніх і зовнішніх чинників, що визначають особливості функціонування підприємства.

Підприємство можна розглядати як відкриту систему, яка постійно взаємодіє із зовнішнім середовищем, оскільки воно не існує ізольовано, а залежить від економічних умов, ринку, законодавства та інших чинників. У таких умовах корпоративна культура формується під впливом зовнішніх і внутрішніх факторів, які визначають особливості її розвитку та прояву.

Для кращого розуміння доцільно детальніше розглянути ці фактори (рис. 1.4).



Рис. 1.4. Зовнішні і внутрішні фактори впливу на формування корпоративної культури підприємства [11]

Наведені на схемі зовнішні і внутрішні фактори визначають умови формування корпоративної культури підприємства. Вони охоплюють як середовище, в якому функціонує організація, так і особливості її внутрішньої діяльності.

Зовнішні фактори визначають умови роботи підприємства та впливають на розвиток корпоративної культури. Наприклад, рівень людського капіталу впливає на підходи до роботи: чим він вищий, тим більше уваги приділяється

розвитку персоналу, інноваціям і відповідальності.

Конкурентне середовище змушує підприємства постійно вдосконалювати свою діяльність, підвищувати якість продукції та послуг, а також переглядати підходи до управління. У таких умовах корпоративна культура допомагає організації бути більш гнучкою, швидше пристосовуватися до змін і зберігати конкурентні позиції.

Поведінка споживачів проявляється через їхні потреби, очікування та вимоги до якості обслуговування, що безпосередньо впливає на роботу підприємства. Орієнтація на клієнта визначає, як працівники взаємодіють із ним, яких стандартів дотримуються та як будують свою діяльність.

Економічна ситуація в країні формує загальні умови функціонування підприємств. У періоди стабільності з'являється більше можливостей для планування та розвитку, тоді як під час криз виникає потреба швидко змінювати управлінські підходи, що відображається і на корпоративній культурі.

Глобалізація та міжнародна інтеграція сприяють поширенню спільних стандартів ведення бізнесу. У результаті підприємства змушені адаптувати свої підходи до сучасних вимог і формувати нові моделі корпоративної культури.

Національна культура визначає базові цінності, норми поведінки та стиль спілкування, які впливають на особливості корпоративної культури в межах організації.

Політична ситуація та законодавство встановлюють правила функціонування підприємств. Чіткість і стабільність цих умов сприяють впорядкованості роботи та підвищенню довіри в колективі.

Внутрішні фактори безпосередньо пов'язані з діяльністю підприємства та визначають практичну реалізацію корпоративної культури. Інноваційна діяльність характеризує готовність організації впроваджувати нові ідеї та технології, що сприяє її розвитку та відкритості до змін.

Рівень інтелектуалізації праці відображає ступінь використання знань і

сучасних технологій у роботі. Зростання ролі інтелектуальної праці підсилює значення навчання та професійного розвитку персоналу.

Освіта і кваліфікація працівників визначають якість виконання завдань і рівень їхньої відповідальності. Високий рівень підготовки персоналу сприяє кращому дотриманню корпоративних цінностей і стандартів.

Організаційні традиції, корпоративні символи та історія підприємства забезпечують збереження накопиченого досвіду та його передачу новим працівникам, формуючи відчуття належності до колективу.

Внутрішні комунікації визначають ефективність обміну інформацією між працівниками. Налагоджене спілкування сприяє узгодженості дій, покращує взаєморозуміння та зменшує ймовірність конфліктів.

Кадрова політика охоплює процеси добору, навчання та оцінювання працівників. Ефективна кадрова політика сприяє формуванню сприятливого внутрішнього середовища, розвитку персоналу та підтримці корпоративних цінностей.

Стимулювання праці персоналу впливає на зацікавленість працівників у результатах діяльності. Поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів підвищує їхню активність і відповідальність.

Стиль керівництва визначає характер взаємодії між керівниками та підлеглими і впливає на рівень довіри, ініціативності та залученості працівників.

Умови праці та технічне забезпечення формують середовище, у якому працює персонал. Комфортні умови та сучасне обладнання сприяють підвищенню ефективності роботи і задоволеності працівників.

Морально-психологічний клімат характеризує атмосферу в колективі. Доброзичливі відносини та взаємна підтримка позитивно впливають на взаємодію працівників і їх здатність адаптуватися до змін.

Стадія життєвого циклу підприємства визначає його пріоритети, цінності та підходи до управління, що відображається на особливостях

корпоративної культури.

Корпоративні норми, стандарти та етичні принципи регулюють поведінку працівників, забезпечують узгодженість їхніх дій і сприяють стабільному функціонуванню організації.

Проведений аналіз показує, що корпоративна культура формується під впливом взаємопов'язаних факторів, які разом створюють внутрішнє середовище підприємства, впливають на поведінку працівників і допомагають досягати поставлених цілей [11].

Разом з тим аналіз лише факторів не дає повного розуміння значення корпоративної культури в діяльності організації. На практиці її вплив проявляється не лише через окремі умови та чинники формування, а й через конкретні механізми впливу на поведінку працівників, систему управління та внутрішні процеси підприємства. Саме тому для комплексної оцінки корпоративної культури необхідно враховувати її функціональне призначення та практичні результати реалізації в діяльності організації. Для того щоб глибше розкрити її роль, варто звернути увагу на те, як саме вона впливає на управління, взаємодію працівників і результати діяльності.

У зв'язку з цим доцільно розглянути основні функції корпоративної культури підприємства (рис. 1.5). Кожна з них виконує важливу роль у забезпеченні ефективного функціонування організації та формуванні сприятливого внутрішнього середовища. Сукупність цих функцій сприяє узгодженню інтересів працівників і підприємства, підвищенню рівня організованості колективу та підтриманню стабільності його діяльності.

У діяльності підприємства корпоративна культура виконує різні функції, які впливають і на працівників, і на загальні результати роботи.

Однією з них є формування та накопичення цінностей. Вона проявляється у тому, що в організації поступово створюються та розвиваються власні цінності, норми поведінки, підходи до роботи й накопичується досвід,

який передається працівникам і використовується для подальшого розвитку підприємства.

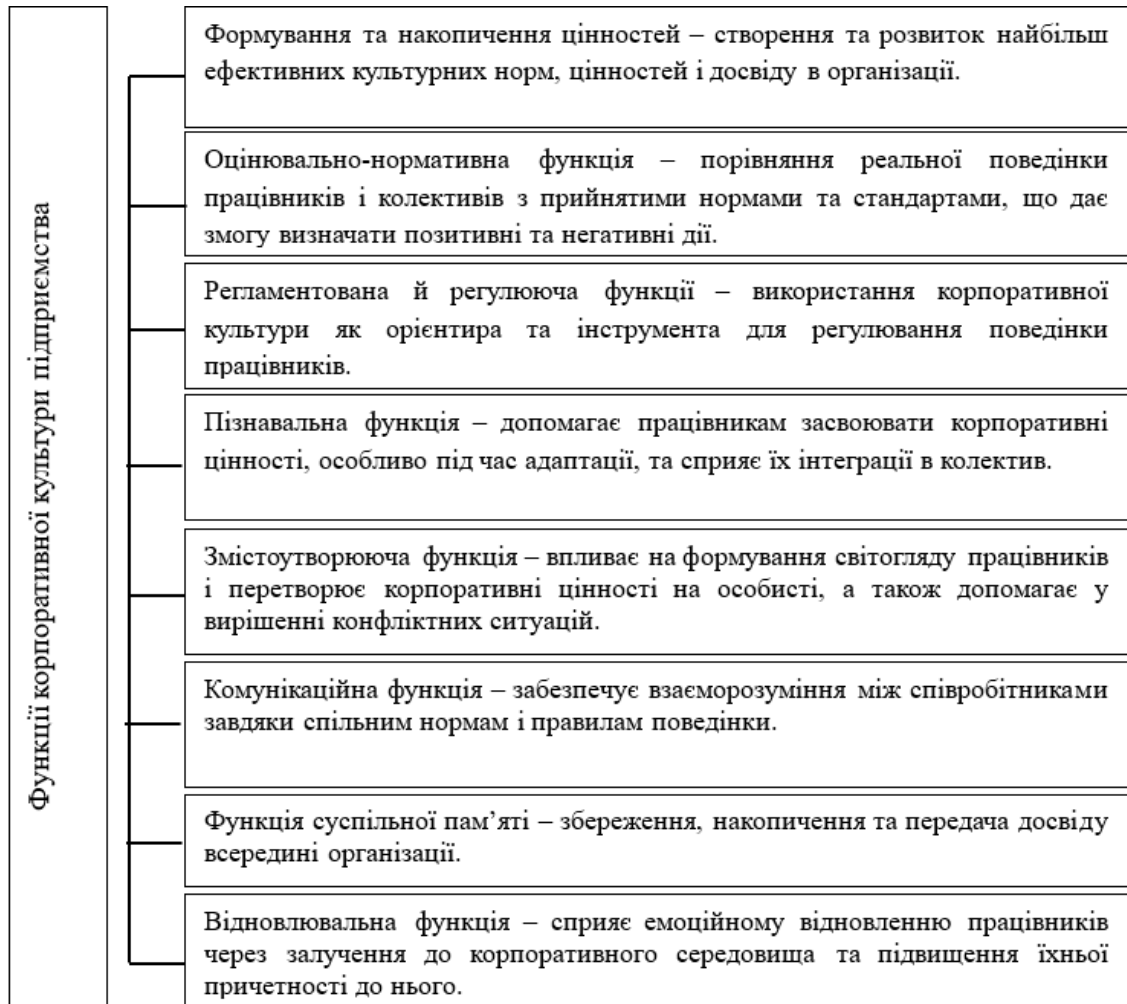


Рис. 1.5. Функції корпоративної культури підприємства [11]

Важливу роль відіграє оцінювально-нормативна функція, оскільки саме вона дає можливість порівнювати поведінку працівників із установленими нормами. Завдяки цьому можна визначити, які дії відповідають вимогам організації, а які є небажаними, що сприяє підтриманню порядку в колективі.

Регламентована й регулююча функції проявляються у щоденній діяльності підприємства через встановлення чітких правил і орієнтирів поведінки. Завдяки цьому працівники краще розуміють, як діяти в різних

робочих ситуаціях, і можуть приймати рішення самостійно, без постійного контролю з боку керівництва.

Під час входження нових працівників у колектив особливо відчутною є пізнавальна функція. Ознайомлення з правилами, традиціями та цінностями допомагає швидше адаптуватися і включитися в робочий процес.

Формування ставлення до роботи відбувається під впливом змістоутворюючої функції, оскільки з часом корпоративні цінності стають близькими та зрозумілими для працівників і сприймаються ними як власні. У результаті це позначається на їхній поведінці, рівні відповідальності та підходах до виконання професійних обов'язків.

У процесі взаємодії між працівниками проявляється комунікаційна функція. Спільні норми і цінності полегшують спілкування, допомагають краще розуміти одне одного і ефективніше працювати разом.

Збереження досвіду організації забезпечує функція суспільної пам'яті, яка пов'язана з передачею традицій, знань і напрацьованих підходів від одних працівників до інших.

Позитивний емоційний стан працівників підтримує відновлювальна функція. Вона проявляється через відчуття належності до колективу, підтримку з боку колег та участь у корпоративному житті, що сприяє підтриманню мотивації та працездатності працівників.

Сукупність цих функцій показує, що корпоративна культура не лише відображає внутрішній стан підприємства, а й впливає на поведінку працівників, організацію роботи та загальну ефективність діяльності.

Таким чином, аналіз факторів і функцій корпоративної культури допомагає краще зрозуміти її значення для діяльності підприємства. Урахування впливу внутрішніх і зовнішніх умов, а також використання її функцій сприяють підвищенню ефективності управління, покращенню взаємодії в колективі та забезпечують стабільний розвиток організації [ ].

### 1.3. Основні напрями удосконалення корпоративною культурою підприємства

Ефективність діяльності сучасного підприємства значною мірою залежить від рівня розвитку корпоративної культури та здатності керівництва здійснювати цілеспрямований вплив на її складові. Сьогодні корпоративна культура розглядається як важливий ресурс управління, який має відповідати основним напрямам розвитку організації.

Посилення конкуренції, швидкі зміни у зовнішньому середовищі та зростання вимог до якості управління змушують підприємства приділяти більше уваги внутрішнім процесам. Корпоративна культура виступає не лише складовою діяльності організації, а й важливим інструментом впливу на поведінку персоналу, ставлення до роботи та результати функціонування підприємства. Спільні цінності та правила поведінки допомагають узгоджувати дії колективу, підтримувати дисципліну та забезпечувати досягнення поставлених цілей.

Додатково слід зазначити, що корпоративна культура впливає не тільки на внутрішню діяльність підприємства, а й на його зовнішнє сприйняття. Від рівня її розвитку залежить репутація організації, рівень довіри з боку партнерів, клієнтів і потенційних працівників. Позитивна корпоративна культура сприяє формуванню сприятливого іміджу та підвищує привабливість організації на ринку праці. Саме тому управління корпоративною культурою набуває важливого значення та потребує цілеспрямованої уваги з боку керівництва.

Як зазначає І. М. Козлова, важливою умовою розвитку підприємства є не лише сформована корпоративна культура, а й ефективне управління нею, оскільки управлінський вплив забезпечує її практичну реалізацію та вплив на результати діяльності [18]. Управління корпоративною культурою охоплює процеси планування, організації, впровадження та контролю, які спрямовані

на формування відповідної поведінки працівників і досягнення стратегічних цілей підприємства.

Реалізація зазначених процесів передбачає не лише формальне встановлення певних правил або норм поведінки. Важливе значення має їх практичне застосування у щоденній діяльності колективу, під час взаємодії та прийняття управлінських рішень. Корпоративні цінності повинні проявлятися у реальних діях керівництва та працівників, оскільки узгодженість дій сприяє формуванню довіри й стабільності всередині організації.

Під час управління корпоративною культурою важливо враховувати як економічні, так і соціальні результати. Економічний аспект проявляється у підвищенні ефективності діяльності, конкурентоспроможності та адаптивності підприємства, тоді як соціальний пов'язаний із задоволенням потреб персоналу, формуванням сприятливого психологічного клімату та створенням умов для професійного розвитку [18]. Узгодження зазначених складових забезпечує комплексний вплив корпоративної культури на функціонування організації.

Ефективне управління корпоративною культурою сприяє зміцненню внутрішніх зв'язків між працівниками, покращує рівень комунікації та формує відповідальність за результати спільної діяльності. Узгоджена взаємодія між працівниками зменшує кількість непорозумінь і пришвидшує виконання робочих завдань. Чітко організоване спілкування підвищує якість прийняття рішень і забезпечує стабільність робочих процесів.

Підтримка позитивної атмосфери в колективі дозволяє зменшити кількість конфліктів і підвищити рівень залученості персоналу до роботи. Сприятливий психологічний клімат впливає на мотивацію, готовність до співпраці та загальну ефективність виконання обов'язків. За таких умов працівники краще взаємодіють між собою та більш відповідально ставляться до результатів діяльності.

Управління корпоративною культурою підприємства охоплює взаємопов'язані напрями роботи з персоналом, організаційними процесами та внутрішніми комунікаціями, що спрямовані на підвищення ефективності діяльності підприємства. Узгодженість зазначених напрямів забезпечує стабільність внутрішнього середовища та сприяє досягненню загальних цілей організації. Важливе значення при цьому має створення умов для професійного розвитку працівників, підтримання ефективної взаємодії між ними та формування спільних цінностей. Не менш важливою є організація системи стимулювання праці, яка сприяє підвищенню зацікавленості персоналу в результатах своєї роботи. Комплексний підхід до управління корпоративною культурою дозволяє зміцнювати внутрішню згуртованість колективу та забезпечувати стабільний розвиток підприємства.

Досягнення зазначених результатів потребує реалізації комплексу заходів, спрямованих на розвиток персоналу, підтримання ефективної взаємодії в колективі та досягнення стратегічних цілей підприємства. Важливу роль у цьому процесі відіграє узгодження різних напрямів управлінської діяльності, які забезпечують підтримку корпоративних цінностей та норм поведінки працівників. Ефективне управління корпоративною культурою сприяє формуванню єдиного бачення цілей організації, підвищенню рівня відповідальності персоналу та зміцненню внутрішньої згуртованості колективу.

Для більш детального розуміння основних напрямів управління корпоративною культурою доцільно розглянути відповідну схему (рис. 1.6). Вона відображає ключові складові цього процесу та їх взаємозв'язок у діяльності підприємства.

Наведена схема відображає основні напрями управління корпоративною культурою підприємства, які пов'язані з роботою персоналу, внутрішнім комунікаціям, мотивацією та розвитком працівників.



Рис. 1.6. Основні напрями управління корпоративною культурою підприємства [18]

Одним із важливих напрямів є планування та залучення кадрів, що передбачає визначення потреби в кадрах, формування вимог до працівників та узгодження кадрової політики із загальною стратегією підприємства. Такий підхід дозволяє забезпечити відповідність персоналу цінностям і цілям організації. Раціональне планування допомагає уникнути нестачі або надлишку кадрів і підтримує стабільність роботи підприємства.

Управління наймом працівників та кадровим обліком спрямоване на залучення працівників, які поділяють корпоративні цінності, а також на ведення та оновленні інформації про персонал. Від якості цього процесу залежить подальший розвиток корпоративної культури, оскільки саме через персонал формуються та підтримуються її цінності, норми й правила

поведінки у щоденній діяльності. Під час найму працівників важливо враховувати не лише професійні навички кандидатів, а й особисті якості, здатність працювати в колективі та підтримувати загальні принципи діяльності організації.

Управління взаємовідносинами у колективі передбачає регулювання взаємодії між працівниками та керівництвом, формування довіри, підтримку партнерських відносин і дотримання норм поведінки в організації. Налагоджені взаємовідносини сприяють покращенню морально-психологічного клімату та зменшенню кількості конфліктних ситуацій у колективі.

Управління процесом створення належних умов праці сприяє формуванню позитивного ставлення працівників до підприємства, підвищує рівень їх задоволеності та мотивації. Умови праці впливають не лише на продуктивність, а й на загальний психологічний клімат у колективі. Комфортне робоче середовище допомагає персоналу ефективніше виконувати свої обов'язки та підтримувати високий рівень працездатності.

Важливим напрямом управління корпоративною культурою є стратегія розвитку персоналу, яка передбачає професійне навчання, підвищення кваліфікації та формування необхідних компетенцій.

Впровадження внутрішніх програм розвитку компетенцій працівників дозволяє не лише підвищити професійний рівень персоналу, а й зміцнити їхню прихильність до організації. Постійне навчання сприяє формуванню готовності до змін та впровадження нових підходів у діяльність підприємства.

Формування дієвої системи мотивації персоналу забезпечує зацікавленість працівників у досягненні високих результатів, підтримує ініціативність та сприяє формуванню відповідального ставлення до роботи. Поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів дозволяє враховувати різні потреби працівників та підвищувати їхню зацікавленість у результатах діяльності організації.

Інформаційний супровід та комунікація з персоналом відіграють важливу роль у поширенні корпоративних цінностей, доведенні до працівників стратегічних цілей та забезпеченні прозорості управлінських процесів. Відкритий обмін інформацією сприяє підвищенню довіри між керівництвом і працівниками, а також допомагає колективу краще розуміти основні напрями розвитку підприємства.

Досягнення планової результативності від впровадження стратегій розвитку кадрів є підсумком реалізації зазначених напрямів. Їх комплексне застосування сприяє підвищенню ефективності роботи персоналу та досягненню поставлених цілей підприємства.

Водночас результатом функціонування корпоративної культури стає соціальний ефект корпоративної культури на роботу підприємства, який проявляється у зміцненні внутрішньої згуртованості колективу, підвищенні рівня довіри між працівниками та покращенні взаємодії всередині організації.

Особливого значення також набуває використання новітніх підходів задля ефективного виконання проєктів, що забезпечує впровадження сучасних методів роботи, підвищення гнучкості підприємства та його здатності адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

Реалізація зазначених напрямів сприяє покращенню внутрішньої взаємодії між працівниками, підтримує стабільність діяльності підприємства та забезпечує розвиток корпоративної культури підприємства.

Разом із тим управління корпоративною культурою доцільно розглядати у тісному взаємозв'язку зі стратегічним розвитком підприємства. Як зазначають І.О. Потапенко та О.В. Таранич, корпоративна культура є складником стратегії розвитку та повинна плануватися нарівні з іншими стратегічними напрямками діяльності підприємства [28].

Узгодження корпоративної культури зі стратегічними цілями допомагає забезпечити більш ефективну роботу всіх підрозділів організації. Працівники краще розуміють напрями розвитку підприємства та свої робочі завдання, що

підвищує рівень відповідальності й залученості, а керівництво отримує можливість швидше реагувати на зміни зовнішнього середовища та приймати більш обґрунтовані управлінські рішення. Дотримання спільних цінностей і принципів діяльності сприяє покращенню координації між підрозділами та підвищує узгодженість дій персоналу.

З метою узагальнення взаємозв'язку між корпоративною культурою, стратегією та маркетинговою діяльністю доцільно розглянути відповідну схему (рис. 1.7).

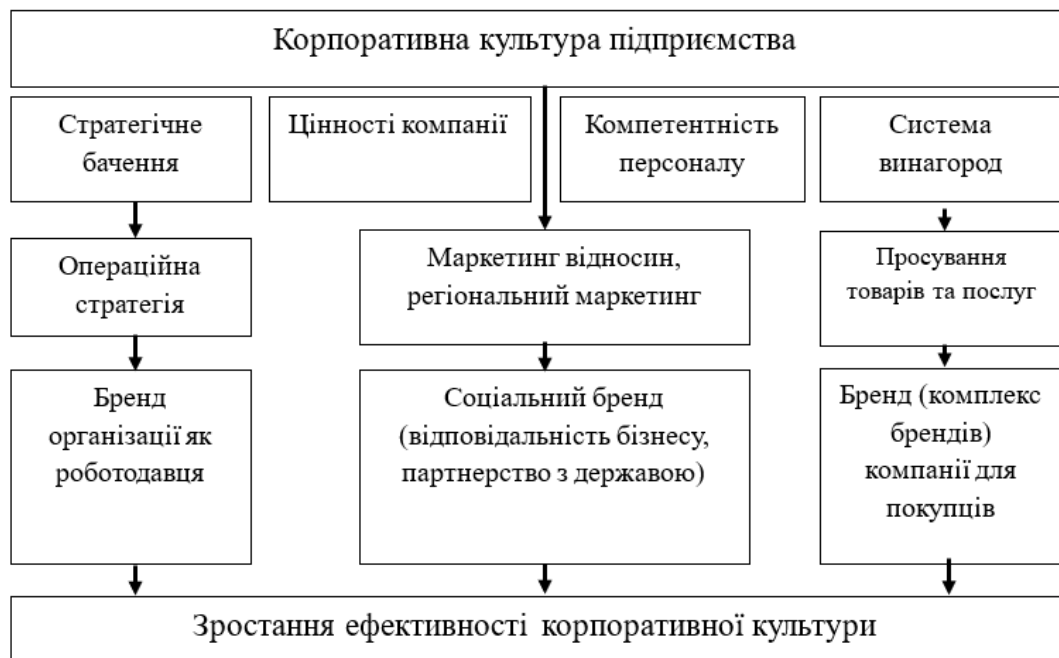


Рис. 1.7. Управління корпоративною культурою як складник стратегії розвитку підприємства [28]

Наведена схема відображає взаємозв'язок між корпоративною культурою підприємства, окремими напрямками його діяльності та результатами їх реалізації.

В основі цієї схеми знаходиться корпоративна культура підприємства, яка визначає загальні принципи функціонування організації та впливає на стратегічні й управлінські рішення. Її ключовими складовими є стратегічне бачення, цінності компанії, компетентність персоналу та система винагород.

Саме вони формують основу для подальшого розвитку підприємства та визначають особливості його діяльності.

Стратегічне бачення відображає уявлення підприємства про власний розвиток у майбутньому та визначає основні орієнтири діяльності. На його основі формується операційна стратегія, яка забезпечує реалізацію поставлених цілей у практичній діяльності підприємства. Ефективна реалізація операційної стратегії сприяє формуванню бренду організації як роботодавця, що характеризує її привабливість для працівників і потенційних кандидатів на ринку праці.

Цінності компанії визначають принципи поведінки та взаємодії всередині організації, а компетентність персоналу забезпечує належний рівень професійної підготовки працівників. Поєднання цих складових створює підґрунтя для розвитку маркетингу відносин і регіонального маркетингу, які спрямовані на налагодження довгострокової співпраці із зацікавленими сторонами та зміцнення позицій підприємства у зовнішньому середовищі.

Результатом розвитку маркетингу відносин і регіонального маркетингу стає формування соціального бренду підприємства. Його основу становлять відповідальність бізнесу перед суспільством та партнерство з державними структурами. Соціальний бренд сприяє зміцненню репутації організації та підвищує рівень довіри з боку суспільства.

Важливе значення у системі управління корпоративною культурою має система винагород, яка впливає на рівень зацікавленості працівників у результатах праці та стимулює їх до якісного виконання своїх обов'язків. Матеріальні та нематеріальні заохочення підтримують трудову активність персоналу та сприяють досягненню цілей підприємства.

Система винагород також пов'язана з процесом просування товарів та послуг, оскільки результативна робота персоналу безпосередньо впливає на якість продукції, рівень обслуговування споживачів і конкурентоспроможність підприємства на ринку. У свою чергу, просування товарів та послуг сприяння

формуванню комплексу брендів компанії для покупців. Такий бренд відображає сприйняття підприємства споживачами, рівень їхньої довіри до продукції та послуг, а також загальну репутацію організації на ринку.

Бренд організації як роботодавця, соціальний бренд і комплекс брендів компанії для покупців взаємодоповнюють один одного та формують цілісне сприйняття підприємства різними групами зацікавлених сторін. Узгоджена взаємодія зазначених складових забезпечує зростання ефективності корпоративної культури та сприяє досягненню стратегічних цілей організації.

Корпоративна культура впливає не лише на внутрішні процеси підприємства, а й на його взаємодію із зовнішнім середовищем. Від рівня її розвитку залежать ефективність діяльності персоналу, якість комунікацій, репутація підприємства та його конкурентні позиції на ринку.

Таким чином, управління корпоративною культурою доцільно розглядати як важливий складник стратегії розвитку підприємства. Узгоджене поєднання стратегічного бачення, цінностей компанії, компетентності персоналу та системи винагород сприяє зміцненню бренду підприємства, підвищенню результативності його діяльності та забезпеченні довгострокового розвитку [28].

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ РІВНЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ТДВ «ЖИТЛОБУД-2»

#### 2.1. Загальна характеристика підприємства ТДВ «Житлобуд-2»

Товариство з додатковою відповідальністю «Житлобуд-2» є одним із провідних підприємств будівельної галузі міста Харкова та здійснює діяльність у сфері будівництва житлових і нежитлових будівель. Організаційно-правовою формою підприємства є товариство з додатковою відповідальністю. Підприємство зареєстроване 02 грудня 1993 року та функціонує відповідно до вимог чинного законодавства України. За роки діяльності товариство сформувало значний виробничий потенціал, власну матеріально-технічну базу та багаторічний досвід роботи на ринку будівельних послуг. Завдяки комплексному підходу до реалізації будівельних проєктів підприємство займає вагомe місце серед забудовників Харківського регіону.

Юридична адреса підприємства: 61145, Україна, Харківська область, м. Харків, вул. Космічна, 12. Ідентифікаційний код юридичної особи – 01270351. Основним видом економічної діяльності підприємства є будівництво житлових і нежитлових будівель. Крім цього, підприємство здійснює виробництво бетонних розчинів, готових для використання, а також виконує інші спеціалізовані будівельні роботи.

Історія підприємства розпочинається у 1943 році після звільнення Харкова, коли було відновлено діяльність Харківського управління військово-промислового будівництва. У результаті подальших реорганізацій у 1964 році підприємство отримало назву «Житлобуд-2». Упродовж тривалого періоду діяльності підприємство брало участь у відбудові міста, будівництві житлових будинків, промислових об'єктів, адміністративних споруд та об'єктів соціальної інфраструктури.

Тривалий період діяльності дозволив підприємству накопичити значний

практичний досвід у сфері будівництва та сформувати власні підходи до організації виробничих процесів. Упродовж багатьох років роботи підприємство адаптувалося до змін економічних умов, розвитку будівельних технологій та вимог ринку нерухомості. Накопичений досвід став важливою основою для подальшого розвитку підприємства та реалізації масштабних будівельних проєктів.

Серед найбільш відомих об'єктів, у будівництві або реконструкції яких брало участь підприємство, можна виділити будівлю Харківської обласної державної адміністрації, Харківський національний університет радіоелектроніки, кіноконцертний зал «Україна», житловий будинок «Будинок зі шпилем», а також численні житлові комплекси та об'єкти соціальної інфраструктури.

На сучасному етапі ТДВ «Житлобуд-2» є підприємством повного будівельного циклу, яка самостійно виконує основні етапи реалізації будівельних проєктів – від проєктування та підготовки земельної ділянки до введення об'єкта в експлуатацію. Підприємство має власну виробничу базу, виробничо-комплектувальний центр та спеціалізовані будівельно-монтажні підрозділи, що забезпечує високий рівень автономності під час виконання будівельних робіт.

Основною спеціалізацією підприємства є будівництво багатоповерхових житлових комплексів класів «комфорт», «бізнес» та «преміум». Крім житлової нерухомості, підприємство здійснює будівництво комерційних об'єктів, паркінгів та об'єктів соціальної інфраструктури. Серед сучасних проєктів підприємства можна виділити житлові комплекси «Пролісок», «Меридіан», «Павлівський квартал» та багатофункціональний комплекс «Манхеттен».

Реалізація таких проєктів сприяє розвитку житлової інфраструктури міста та задоволенню потреб населення у сучасному житті. Підприємство приділяє увагу не лише будівництву житлових будинків, а й створенню комфортного середовища для проживання. Важливе значення має

облаштування прибудинкових територій, місць для відпочинку та інших об'єктів, необхідних для комфортного користування житловими комплексами.

Важливою особливістю діяльності підприємства є використання сучасних технологій будівництва. Підприємство спеціалізується на монолітно-каркасній технології будівництва, яка забезпечує високу міцність конструкцій, довговічність будівель та можливість гнучкого планування приміщень. Крім цього, використовуються сучасні енергоефективні рішення, що сприяють підвищенню експлуатаційних характеристик житлових будинків.

Діяльність ТДВ «Житлобуд-2» здійснюється в умовах мінливого зовнішнього середовища. Вплив на результати роботи підприємства мають економічна ситуація в країні, рівень попиту на житлову нерухомість, зміни вартості будівельних матеріалів та енергоносіїв, а також загальна безпекова ситуація в регіоні. В умовах воєнного стану особливого значення набувають питання збереження виробничого потенціалу, підтримання стабільності діяльності та залучення інвестицій.

Підприємство здійснює діяльність за принципом комплексного виконання будівельних робіт, що дозволяє забезпечувати контроль якості на всіх етапах реалізації проєктів. Наявність власних виробничих потужностей, спеціалізованих підрозділів та кваліфікованого персоналу сприяє ефективній організації виробничого процесу та своєчасному виконанню будівельних робіт.

Організаційну структуру управління ТДВ «Житлобуд-2» наведено на рис. 2.1.

Організаційна структура ТДВ «Житлобуд-2» побудована за лінійно-функціональним принципом, який поєднує централізоване керівництво з розподілом обов'язків між окремими підрозділами. Така структура допомагає чітко розподілити відповідальність між працівниками та забезпечує узгоджену роботу всіх підрозділів підприємства.

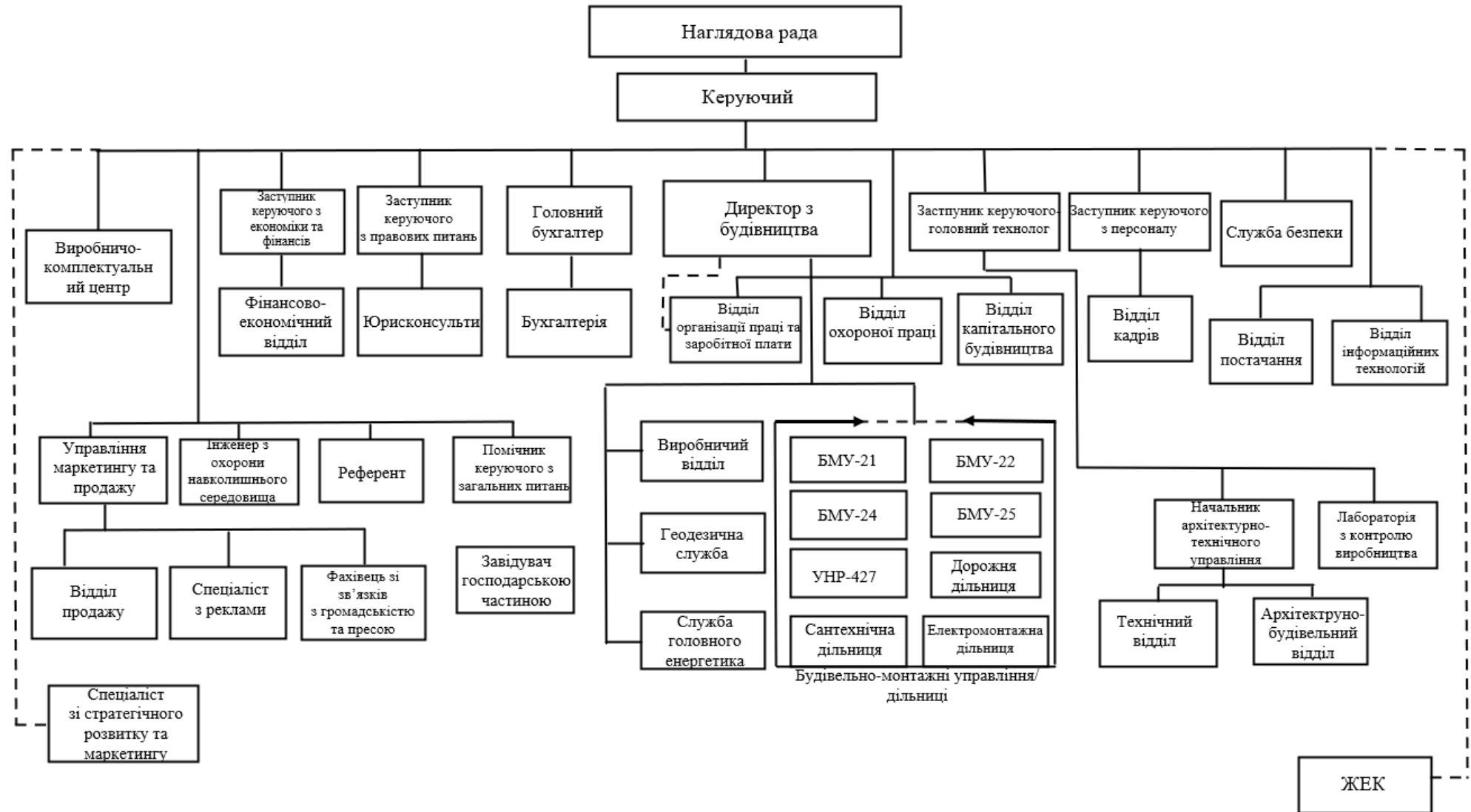


Рис. 2.1. Організаційна структура управління ТДВ «Житлобуд-2»

На чолі підприємства перебувають Наглядова рада та керуючий, які здійснюють загальне керівництво діяльністю товариства, визначають основні напрями його роботи та контролюють виконання поставлених завдань.

До складу керівництва підприємства входять заступник з економіки та фінансів, заступник з правових питань, заступник з персоналу, директор з будівництва та головний бухгалтер. Важливу роль у діяльності підприємства також відіграють служба безпеки, референт та помічник керуючого із загальних питань.

Фінансову діяльність підприємства забезпечують фінансово-економічний відділ, бухгалтерія та відділ організації праці й заробітної плати. Правові питання діяльності підприємства вирішують юрисконсульти.

Роботу з персоналом забезпечують відділ кадрів та відділ охорони праці. Їхня діяльність пов'язана з добором працівників, веденням кадрової документації, створенням безпечних умов праці та дотриманням вимог трудового законодавства.

Виробничий напрям представлений виробничо-комплектувальним центром, виробничим відділом, службою головного енергетика, геодезичною службою, а також будівельно-монтажними підрозділами, дорожньою, сантехнічною та електромонтажною дільницями. Діяльність зазначених підрозділів пов'язана з безпосереднім виконанням будівельно-монтажних робіт та реалізацією будівельних проєктів.

Технічний напрям діяльності забезпечують начальник архітектурно-технічного управління, технічний відділ, архітектурно-будівельний відділ та лабораторія з контролю виробництва. Вони відповідають за технічний супровід будівництва, контроль якості робіт та дотримання встановлених вимог.

Важливе місце в структурі підприємства займають відділ постачання, відділ інформаційних технологій та інженер з охорони навколишнього середовища. Їхня діяльність спрямована на забезпечення підприємства необхідними ресурсами, інформаційною підтримкою та дотриманням

екологічних вимог.

Маркетингову та збутову діяльність здійснює управління маркетингу та продажу, до складу якого входять відділ продажу, спеціаліст з реклами, фахівець зі зв'язків із громадськістю та пресою, а також спеціаліст зі стратегічного розвитку та маркетингу. Робота цих працівників спрямована на просування об'єктів нерухомості, залучення покупців та підтримання позитивної репутації підприємства.

До структури підприємства також входить житлово-експлуатаційна контора, яка забезпечує обслуговування окремих об'єктів житлового фонду. Діяльність цього підрозділу пов'язана з підтриманням належного технічного стану житлових об'єктів та вирішенням питань, пов'язаних з їх експлуатацією. Робота житлово-експлуатаційної контори сприяє забезпеченню належних умов користування житловим фондом та своєчасному виконанню необхідних робіт з його обслуговування.

Лінійно-функціональна організаційна структура дозволяє підприємству забезпечувати злагоджену роботу всіх підрозділів, координувати виконання будівельних робіт і підтримувати стабільність діяльності. Завдяки такому підходу створюються умови для своєчасного виконання робіт та ефективної взаємодії між підрозділами. Чіткий розподіл обов'язків між структурними підрозділами сприяє підвищенню відповідальності працівників за результати своєї роботи. Налагоджена взаємодія між підрозділами також допомагає оперативно вирішувати виробничі питання та забезпечувати виконання поставлених завдань. Крім того, така структура забезпечує чітке підпорядкування працівників і сприяє більш ефективному контролю за виконанням робіт, що дозволяє своєчасно виявляти та усувати можливі недоліки в процесі діяльності підприємства, що позитивно впливає на загальні результати його роботи.

## 2.2. Аналіз кадрових показників і корпоративної культури ТДВ «Житлобуд-2»

Ефективність діяльності підприємства значною мірою залежить від забезпеченості трудовими ресурсами, рівня їх професійної підготовки та здатності персоналу якісно виконувати покладені на нього функції. Для підприємств будівельної галузі роль персоналу є особливо важливою, оскільки результативність виробничих процесів, дотримання термінів виконання робіт та якість реалізованих будівельних проєктів безпосередньо залежать від кадрового потенціалу підприємства. Водночас важливе значення має не лише кількість працівників, а й створення належних умов праці, рівень матеріального стимулювання, організація внутрішньої взаємодії між працівниками та формування сприятливого соціально-психологічного середовища в колективі.

Аналіз кадрових показників дає можливість оцінити зміни в чисельності працівників, рівні оплати праці та загальному стані кадрового потенціалу підприємства. Дослідження цих показників є важливим для подальшого аналізу корпоративної культури, оскільки саме працівники формують її та підтримують у повсякденній діяльності. Результати роботи підприємства значною мірою залежать від наявності кваліфікованих працівників, їхньої зацікавленості в роботі та ставлення до виконання своїх обов'язків. Тому аналіз кадрових показників дозволяє не лише оцінити стан трудових ресурсів підприємства, а й визначити чинники, які можуть впливати на розвиток корпоративної культури в колективі.

Аналіз динаміки основних показників діяльності підприємства дає можливість оцінити зміни, що відбувалися в його роботі протягом досліджуваного періоду, а також визначити особливості використання кадрового потенціалу в сучасних умовах функціонування будівельної галузі.

Для загальної оцінки результатів діяльності підприємства доцільно проаналізувати основні техніко-економічні показники його функціонування за

досліджуваний період (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

**Основні техніко-економічні показники діяльності**  
**ТДВ «Житлобуд-2» за 2023-2025 роки**

| Показник                              | 2023         | 2024         | 2025         | Відхилення        |             | Відхилення        |             |
|---------------------------------------|--------------|--------------|--------------|-------------------|-------------|-------------------|-------------|
|                                       |              |              |              | 2024/2023         |             | 2025/2024         |             |
|                                       |              |              |              | абс.,<br>тис. грн | відн.,<br>% | абс.,<br>тис. грн | відн.,<br>% |
| Вартість активів,<br>тис. грн         | 667<br>145   | 674<br>015   | 681<br>195   | +6 870            | +1,03       | +7 180            | +1,07       |
| Власний капітал,<br>тис. грн          | 6 428        | 15 344       | 18 163       | +8 916            | +138,71     | +2 819            | +18,37      |
| Чистий прибуток<br>(збиток), тис. грн | 910          | 8 916        | 2 819        | +8 006            | +879,78     | -6 097            | -68,38      |
| Фонд оплати праці,<br>тис. грн        | 80<br>862,20 | 92<br>836,59 | 55<br>387,00 | +11<br>974,39     | +14,81      | -37<br>449,59     | -40,34      |
| Чисельність<br>персоналу, осіб        | 298          | 276          | 196          | -22               | -7,38       | -80               | -28,99      |

Протягом досліджуваного періоду вартість активів підприємства поступово зростала. У 2024 році активи збільшилися на 6870 тис. грн, або на 1,03 %, порівняно з 2023 роком, а у 2025 році – ще на 7180 тис. грн, або на 1,07 %. Така динаміка свідчить про збереження виробничого потенціалу підприємства та підтримання його господарської діяльності.

Позитивною тенденцією є також зростання власного капіталу. У 2024 році його обсяг збільшився більш ніж у два рази та становив 15344 тис. грн, а у 2025 році зріс до 18163 тис. грн. Зростання власного капіталу свідчить про зміцнення фінансової бази підприємства та підвищення рівня його фінансової стійкості.

Чистий прибуток підприємства у 2024 році зріс на 8006 тис. грн, або на 879,78 %, що свідчить про покращення фінансових результатів діяльності. Водночас у 2025 році спостерігається його зменшення на 6097 тис. грн, або на 68,38 %. Незважаючи на скорочення прибутку, підприємство продовжує здійснювати господарську діяльність та зберігає позитивний фінансовий

результат.

Фонд оплати праці у 2024 році зріс на 14,81 %, що може бути пов'язано зі збільшенням рівня оплати праці або зміною структури персоналу. У 2025 році спостерігається його скорочення на 40,34 %, що відбулося одночасно зі зменшенням чисельності працівників.

Найбільш суттєві зміни відбулися саме у кадровій сфері. Чисельність персоналу у 2024 році скоротилася на 22 особи, а у 2025 році ще на 80 осіб. Загалом за досліджуваний період кількість працівників зменшилася зі 298 до 196 осіб. Така тенденція може бути пов'язана зі змінами умов діяльності підприємства, оптимізацією кадрового складу або впливом зовнішніх чинників на ринок праці.

Результати аналізу показують, що протягом досліджуваного періоду на підприємстві спостерігалось зростання вартості активів і власного капіталу. Водночас відбулося помітне скорочення чисельності працівників. У зв'язку з цим доцільно детальніше розглянути зміни кадрового складу підприємства.

Динаміка чисельності персоналу ТДВ «Житлобуд-2» за 2023–2025 роки графічно представлена на рис. 2.2.

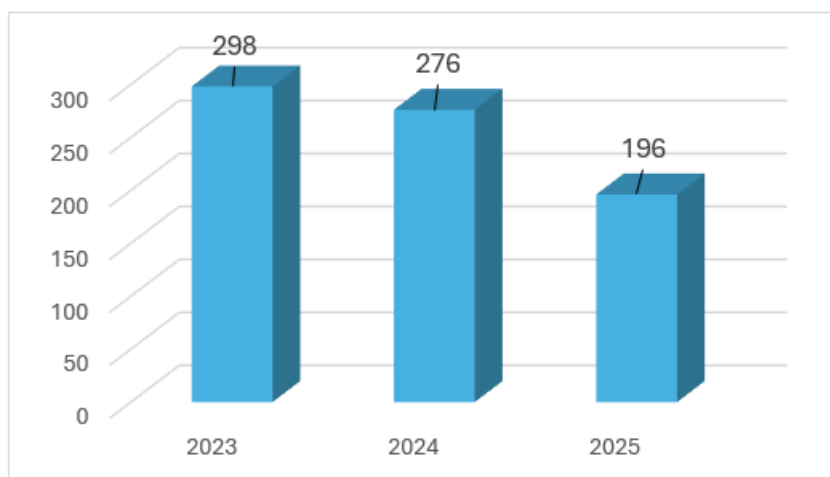


Рис. 2.2. Динаміка чисельності персоналу ТДВ «Житлобуд-2» за 2023–2025 роки

Дані рис. 2.2 свідчать про стале скорочення чисельності персоналу протягом досліджуваного періоду. Якщо у 2023 році на підприємстві працювало 298 осіб, то у 2024 році їх кількість зменшилася до 276 осіб, а у 2025 році – до 196 осіб.

Найбільше скорочення відбулося саме у 2025 році, коли чисельність працівників зменшилася майже на третину порівняно з попереднім роком. Така динаміка може бути пов'язана зі змінами обсягів діяльності підприємства, необхідністю оптимізації витрат або впливом складних економічних умов.

Персонал є одним із найважливіших ресурсів будівельного підприємства, тому значне скорочення чисельності працівників може впливати на організацію виробничих процесів та розподіл трудового навантаження між працівниками. За таких умов особливого значення набувають питання підтримання належного рівня мотивації працівників, ефективної комунікації та сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі.

Таким чином, аналіз чисельності персоналу підтверджує наявність суттєвих кадрових змін на підприємстві, що обумовлює необхідність подальшого дослідження умов праці та кадрової політики.

Одним із показників, що характеризує кадрову складову діяльності підприємства, є фонд оплати праці. Графічно динаміку фонду оплати праці ТДВ «Житлобуд-2» за 2023–2025 роки представлено на рис. 2.3.

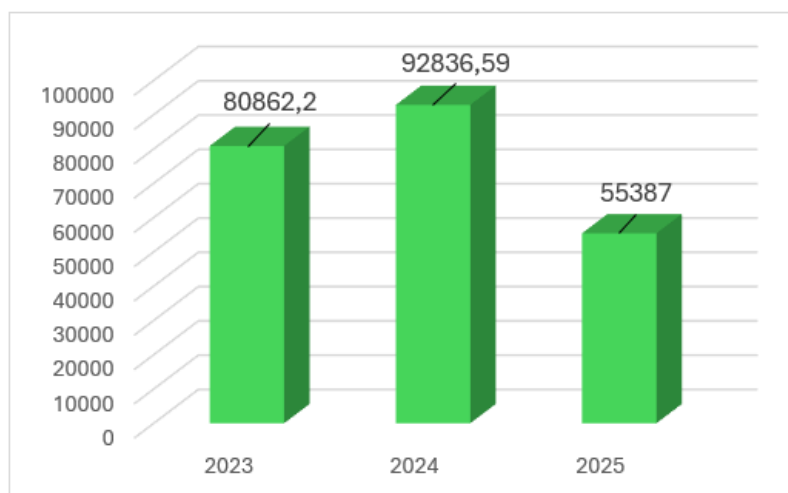


Рис. 2.3. Динаміка фонду оплати праці ТДВ «Житлобуд-2» за 2023–2025 роки

Як видно з рис. 2.3, у 2024 році фонд оплати праці збільшився з 80862,20 тис. грн до 92836,59 тис. грн, що свідчить про збільшення витрат підприємства на оплату праці працівників.

У 2025 році ситуація змінилася, оскільки фонд оплати праці скоротився до 55387,00 тис. грн. Таке зменшення пов'язане насамперед зі значним скороченням чисельності персоналу.

Разом із тим навіть за умов зниження фонду оплати праці підприємство продовжувало забезпечувати виплату заробітної плати працівникам та підтримувати свою діяльність. Аналіз цього показника дозволяє оцінити зміни у витратах на персонал та ефективність використання трудових ресурсів.

Динаміка фонду оплати праці загалом відповідає змінам чисельності працівників і підтверджує суттєві кадрові зміни, які відбувалися на підприємстві у досліджуваній період.

Для більш детальної оцінки витрат підприємства на персонал доцільно проаналізувати показник витрат на оплату праці одного працівника (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

**Аналіз витрат на оплату праці одного працівника**

**ТДВ «Житлобуд-2» за 2023–2025 роки**

| Показник                                            | 2023     | 2024     | 2025     | Відхилення     |          | Відхилення     |          |
|-----------------------------------------------------|----------|----------|----------|----------------|----------|----------------|----------|
|                                                     |          |          |          | 2024/2023      |          | 2025/2024      |          |
|                                                     |          |          |          | абс., тис. грн | відн., % | абс., тис. грн | відн., % |
| Фонд оплати праці, тис. грн                         | 80862,20 | 92836,59 | 55387,00 | +11974,39      | +14,81   | -37449,59      | -40,34   |
| Середньооблікована чисельність персоналу, осіб      | 298      | 276      | 196      | -22            | -7,38    | -80            | -28,99   |
| Витрати на оплату праці одного працівника, тис. грн | 271,35   | 336,36   | 282,59   | +65,01         | +23,96   | -53,77         | -15,98   |

Дані табл. 2.2 свідчать, що витрати на оплату праці одного працівника протягом досліджуваного періоду змінювалися нерівномірно. У 2024 році цей

показник зріс з 271,35 тис. грн до 336,36 тис. грн, тобто на 65,01 тис. грн або на 23,96 %.

Зростання показника відбулося навіть попри скорочення чисельності працівників, що може свідчити про підвищення рівня оплати праці або зміну структури персоналу. У 2025 році витрати на оплату праці одного працівника скоротилися до 282,59 тис. грн, що на 53,77 тис. грн менше порівняно з попереднім роком.

Водночас значення показника у 2025 році залишилося вищим, ніж у 2023 році, що свідчить про збереження відносно стабільного рівня витрат на одного працівника, що дозволяє зробити висновок про зумовленість скорочення фонду оплати праці насамперед зменшенням чисельності персоналу, а не різким зниженням рівня оплати праці.

Проведений аналіз кадрових показників дозволяє оцінити кількісні характеристики персоналу підприємства та особливості використання трудових ресурсів. Проте для більш повного дослідження необхідно проаналізувати якісні аспекти роботи колективу, зокрема рівень розвитку корпоративної культури та ступінь задоволеності працівників умовами роботи. З цією метою доцільно провести анкетування працівників ТДВ «Житлобуд-2».

У дослідженні взяли участь 30 працівників підприємства, серед яких 12 фахівців відділів та 18 робітників. Опитування проводилося анонімно, що дозволило отримати більш щирі відповіді працівників та об'єктивніше оцінити стан корпоративної культури на підприємстві.

Для оцінки рівня корпоративної культури підприємства було використано анкету «Оцінка рівня корпоративної культури ТДВ «Житлобуд-2», яка містила 18 тверджень. Респондентам пропонувалося оцінити кожне твердження за п'ятибальною шкалою, де 1 бал означав повну незгоду з твердженням, а 5 балів – повну згоду. За результатами опрацювання анкет було визначено середній бал за кожним показником (табл. 2.3), що дозволило узагальнити отримані дані та виявити загальні тенденції оцінювання корпоративної культури. Додатково отримані результати стали основою для

подальшого аналізу її окремих складових та рівня розвитку на підприємстві.

Таблиця 2.3

### Результати оцінки рівня корпоративної культури

#### ТДВ «Житлобуд-2»

| №  | Твердження                             | Середній бал |
|----|----------------------------------------|--------------|
| 1  | Розуміння цілей підприємства           | 4,1          |
| 2  | Розуміння правил роботи                | 4,0          |
| 3  | Взаємна повага в колективі             | 3,8          |
| 4  | Взаємодопомога працівників             | 3,9          |
| 5  | Доброзичливі взаємовідносини           | 3,8          |
| 6  | Співпраця між підрозділами             | 3,2          |
| 7  | Відкритість керівництва                | 3,3          |
| 8  | Врахування думки працівників           | 3,0          |
| 9  | Інформування працівників               | 3,4          |
| 10 | Обмін інформацією між підрозділами     | 3,2          |
| 11 | Можливість звернення до керівництва    | 2,9          |
| 12 | Дотримання професійних стандартів      | 3,7          |
| 13 | Умови для професійного розвитку        | 3,1          |
| 14 | Можливість підвищення кваліфікації     | 3,0          |
| 15 | Справедливість ставлення               | 3,2          |
| 16 | Відчуття належності до колективу       | 3,9          |
| 17 | Гордість за підприємство               | 3,7          |
| 18 | Загальна оцінка корпоративної культури | 3,5          |

Аналіз отриманих результатів дозволяє оцінити особливості корпоративної культури ТДВ «Житлобуд-2» та визначити її сильні й проблемні аспекти. Найвищі значення середніх балів отримали показники, пов'язані з розумінням цілей діяльності підприємства, розумінням правил роботи та взаємовідносинами між працівниками. Отримані результати свідчать про те, що більшість працівників достатньо обізнані з основними принципами діяльності підприємства та особливостями організації роботи. Разом з тим навіть за цими показниками оцінки не досягли максимального рівня, що свідчить про наявність резервів для подальшого розвитку корпоративної культури. Водночас окремі показники отримали нижчі оцінки, що вказує на

наявність напрямів, які потребують подальшого вдосконалення.

Так, показник «Розуміння цілей підприємства» отримав середню оцінку 4,1 бала. При цьому 11 працівників поставили оцінку 5 балів, 12 осіб – 4 бали, 5 працівників – 3 бали та лише 2 особи – 2 бали. Такі результати свідчать про достатній рівень обізнаності персоналу щодо напрямів діяльності підприємства та його основних завдань. Достатній рівень розуміння працівниками цілей підприємства створює основу для більш узгодженої роботи персоналу, проте частина працівників все ще не має повного уявлення про стратегічні напрями діяльності підприємства.

Відносно вищі результати порівняно з іншими показниками отримали показники, що характеризують взаємовідносини в колективі. Зокрема, «Взаємна повага в колективі» була оцінена в середньому на 3,8 бала, а «Взаємодопомога працівників» – на 3,9 бала. Більшість респондентів зазначили, що у разі виникнення робочих труднощів можуть розраховувати на підтримку колег. Наявність взаємодопомоги та доброзичливих відносин сприяє підтриманню робочої атмосфери в колективі, однак отримані оцінки свідчать про можливість подальшого покращення міжособистісної взаємодії між працівниками.

Порівняно вищі оцінки також отримали показники, що характеризують ставлення працівників до підприємства. Показник «Відчуття належності до колективу» отримав середню оцінку 3,9 бала, а показник «Гордість за підприємство» – 3,7 бала. Частина працівників відзначила наявність почуття причетності до діяльності підприємства та задовільне ставлення до місця своєї роботи. Отримані результати свідчать про певний рівень залученості працівників до діяльності підприємства, проте оцінки не є однозначно високими, що вказує на необхідність подальшого зміцнення корпоративної єдності колективу.

Водночас результати анкетування дозволили виявити окремі проблемні аспекти корпоративної культури. Одними з найнижчих оцінок характеризувалися показники, пов'язані із взаємодією працівників з

керівництвом та їх участю у вирішенні робочих питань. Так, показник «Врахування думки працівників» отримав середню оцінку 3,0 бала. При цьому лише 4 працівники поставили оцінку 5 балів, 8 осіб – 4 бали, 9 осіб – 3 бали, 6 осіб – 2 бали та 3 працівники – 1 бал. Отримані результати свідчать про те, що частина працівників не завжди відчуває свою залученість до процесу прийняття управлінських рішень.

Подібна ситуація спостерігається щодо показника «Можливість звернення до керівництва». Середня оцінка за цим показником становила 2,9 бала, що є найнижчим результатом серед усіх досліджуваних показників. Майже третина респондентів оцінила цей аспект на рівні 1–2 балів. Низькі оцінки за цим показником можуть свідчити про недостатній рівень зворотного зв'язку між працівниками та керівництвом, а також про потребу в удосконаленні внутрішніх комунікацій на підприємстві.

Окремої уваги заслуговують показники, пов'язані з професійним розвитком працівників. Так, «Умови для професійного розвитку» отримали середню оцінку 3,1 бала, а «Можливість підвищення кваліфікації» – 3,0 бала. Значна частина опитаних працівників зазначила, що потребує більшої кількості можливостей для навчання, підвищення кваліфікації та професійного зростання. Для підприємства будівельної галузі професійний розвиток персоналу має особливе значення, оскільки рівень підготовки працівників безпосередньо впливає на якість виконання будівельних робіт.

Певні труднощі також спостерігаються у сфері внутрішніх комунікацій. Показники «Обмін інформацією між підрозділами» та «Співпраця між підрозділами» отримали середні оцінки на рівні 3,2 бали. Отримані результати свідчать про наявність окремих недоліків в організації інформаційних потоків та координації діяльності структурних підрозділів. Для будівельного підприємства ефективна взаємодія між підрозділами є важливою умовою своєчасного виконання робіт та досягнення запланованих результатів.

Крім того, відносно невисокі оцінки були отримані за показником «Справедливість ставлення», середній бал якого становив 3,2. Отриманий

результат свідчить про те, що працівники по-різному оцінюють справедливість ставлення на підприємстві та мають окремі зауваження щодо взаємодії з керівництвом і кадрової політики.

Загалом показник «Загальна оцінка корпоративної культури» отримав середню оцінку 3,5 бала. Такий результат свідчить про те, що працівники оцінюють рівень корпоративної культури як середній та вказують на наявність окремих аспектів, які потребують удосконалення. Поряд із показниками, які отримали відносно вищі оцінки, працівники відзначають наявність проблем у сфері комунікацій, взаємодії з керівництвом та професійного розвитку персоналу.

Результати проведеного анкетування свідчать, що на ТДВ «Житлобуд-2» сформовані окремі елементи корпоративної культури, зокрема підтримуються доброзичливі взаємовідносини між працівниками, взаємодопомога в колективі та достатній рівень розуміння основних цілей діяльності підприємства. Водночас результати опитування дозволили виявити низку проблемних аспектів, які негативно впливають на ефективність внутрішньої взаємодії та потребують подальшого вдосконалення. Серед них слід виділити недостатній рівень залучення працівників до вирішення робочих питань, наявність окремих недоліків у системі внутрішніх комунікацій, обмежені можливості професійного розвитку персоналу та недостатньо ефективний зворотний зв'язок між керівництвом і працівниками. Виявлені проблеми свідчать про необхідність реалізації комплексу заходів, спрямованих на вдосконалення корпоративної культури підприємства, підвищення рівня взаємодії між працівниками та керівництвом, а також формування більш сприятливого внутрішнього середовища для професійної діяльності персоналу.

Для більш повного дослідження корпоративної культури підприємства доцільно оцінити не лише її загальний рівень, а й ступінь задоволеності працівників окремими аспектами внутрішнього середовища. З цією метою було проведено анкетування «Дослідження задоволеності працівників корпоративною культурою ТДВ «Житлобуд-2». Результати дослідження

дозволяють визначити відповідність корпоративної культури очікуванням працівників та виявити аспекти, що потребують вдосконалення.

В опитуванні взяли участь ті самі 30 працівників підприємства, серед яких 12 фахівців відділів та 18 робітників. Респондентам було запропоновано відповісти на 15 запитань, обираючи один із двох варіантів відповіді: «Так» або «Ні». За результатами анкетування було визначено кількість позитивних та негативних відповідей за кожним запитанням (табл. 2.4), що дало змогу структурувати отримані дані та оцінити загальні тенденції відповідей респондентів.

Таблиця 2.4

**Результати дослідження задоволеності працівників корпоративною культурою ТДВ «Житлобуд-2»**

| №  | Твердження                                    | Так, осіб | Так, % | Ні, осіб | Ні, % |
|----|-----------------------------------------------|-----------|--------|----------|-------|
| 1  | Атмосфера в колективі                         | 21        | 70,0   | 9        | 30,0  |
| 2  | Взаємовідносини з колегами                    | 22        | 73,3   | 8        | 26,7  |
| 3  | Підтримка з боку колег                        | 23        | 76,7   | 7        | 23,3  |
| 4  | Співпраця між підрозділами                    | 16        | 53,3   | 14       | 46,7  |
| 5  | Стиль спілкування керівництва з працівниками  | 15        | 50,0   | 15       | 50,0  |
| 6  | Підтримка з боку безпосереднього керівника    | 18        | 60,0   | 12       | 40,0  |
| 7  | Інформування про важливі події та зміни       | 17        | 56,7   | 13       | 43,3  |
| 8  | Можливість висловлювати власні пропозиції     | 13        | 43,3   | 17       | 56,7  |
| 9  | Організація роботи на підприємстві            | 18        | 60,0   | 12       | 40,0  |
| 10 | Умови праці                                   | 19        | 63,3   | 11       | 36,7  |
| 11 | Можливості професійного розвитку              | 12        | 40,0   | 18       | 60,0  |
| 12 | Визнання результатів праці                    | 14        | 46,7   | 16       | 53,3  |
| 13 | Справедливість ставлення до працівників       | 15        | 50,0   | 15       | 50,0  |
| 14 | Рівень внутрішніх комунікацій                 | 14        | 46,7   | 16       | 53,3  |
| 15 | Відповідність умов праці потребам працівників | 18        | 60,0   | 12       | 40,0  |

Аналіз результатів анкетування свідчить, що рівень задоволеності

працівників окремими аспектами корпоративної культури ТДВ «Житлобуд-2» є неоднорідним. Поряд із позитивними оцінками окремих складових корпоративного середовища було виявлено напрями, які потребують подальшого вдосконалення. Отримані результати дають можливість більш детально оцінити ставлення працівників до умов праці, взаємодії в колективі та організації внутрішніх процесів на підприємстві.

Найвищий рівень позитивних відповідей отримали питання, пов'язані з міжособистісними відносинами в колективі. Зокрема, підтримку з боку колег позитивно оцінили 23 працівники, або 76,7 % опитаних. Взаємовідносинами з колегами задоволені 22 особи, що становить 73,3 %, а атмосферою в колективі – 21 працівник, або 70,0 %. Такі результати свідчать про відносно сприятливий соціально-психологічний клімат та наявність взаємодопомоги між працівниками. Наявність доброзичливих відносин у колективі є важливим чинником підтримання стабільної роботи підприємства та формування позитивного робочого середовища.

Відносно вищі показники були зафіксовані щодо умов праці та організації роботи. Так, умовами праці задоволені 19 працівників, або 63,3 % респондентів. Організацію роботи позитивно оцінили 18 осіб, що становить 60,0 % опитаних. Аналогічна частка працівників вважає, що умови праці на підприємстві загалом відповідають їхнім потребам та сприяють комфортній і ефективній роботі. Отримані результати свідчать про те, що значна частина працівників задоволена створеними на підприємстві умовами виконання трудових обов'язків.

Певна частина працівників задоволена підтримкою з боку безпосередніх керівників. Позитивну відповідь на відповідне запитання надали 18 осіб, або 60,0 % опитаних. Крім того, 17 працівників, що становить 56,7 %, задоволені рівнем інформування про важливі події та зміни на підприємстві. Отримані результати свідчать про те, що система взаємодії між працівниками та керівниками загалом функціонує задовільно, проте має певні резерви для покращення.

Разом з тим результати дослідження дозволили виявити низку проблемних аспектів корпоративної культури. Найменшу кількість позитивних відповідей отримало питання щодо можливостей професійного розвитку. Лише 12 працівників, або 40,0 % опитаних, задоволені можливостями навчання та професійного зростання, тоді як 18 осіб, або 60,0 %, дали негативну відповідь. Подібна ситуація свідчить про недостатній рівень уваги до розвитку персоналу та потребу у створенні додаткових можливостей для підвищення кваліфікації працівників.

Невисокі результати також були отримані щодо можливості висловлювати власні пропозиції. Позитивно оцінили цей критерій лише 13 працівників, або 43,3 % респондентів, тоді як 56,7 % опитаних висловили незадоволення. Отримані результати свідчать про те, що частина працівників не відчуває достатньої залученості до обговорення питань діяльності підприємства та прийняття окремих управлінських рішень.

Певні труднощі простежуються і у сфері внутрішніх комунікацій. Рівнем внутрішніх комунікацій задоволені лише 14 працівників, або 46,7 % опитаних. Таку ж частку позитивних відповідей отримало питання щодо визнання результатів праці працівників. Більше половини респондентів вказали на наявність певних недоліків у цих напрямках. Подібна ситуація може негативно впливати на мотивацію персоналу та рівень його залученості до діяльності підприємства.

Окремої уваги заслуговують питання, пов'язані зі справедливістю ставлення до працівників та стилем спілкування керівництва. В обох випадках позитивні відповіді надали по 15 працівників, що становить 50,0 % опитаних. Інша половина респондентів висловила протилежну думку. Такий розподіл відповідей свідчить про неоднозначне сприйняття окремих аспектів управління персоналом та необхідність посилення роботи щодо формування відкритих і довірчих відносин між керівництвом та працівниками.

Невисокий результат також отримало питання щодо співпраці між підрозділами підприємства. Позитивно цей аспект оцінили 16 працівників, або

53,3 % респондентів. Отримані результати свідчать про наявність окремих труднощів у координації роботи структурних підрозділів та організації внутрішньої взаємодії між ними.

Отже, результати дослідження задоволеності працівників корпоративною культурою ТДВ «Житлобуд-2» свідчать про наявність як задовільних, так і проблемних аспектів у функціонуванні внутрішнього середовища підприємства. Відносно кращі результати були отримані за показниками взаємовідносин між працівниками, взаємопідтримки в колективі та умов праці. Водночас навіть за цими напрямками частина працівників висловила незадоволення, що свідчить про необхідність подальшого вдосконалення корпоративного середовища підприємства. Недостатній рівень задоволеності можливостями професійного розвитку, внутрішніми комунікаціями, визнанням результатів праці та участю працівників у висловленні пропозицій вказує на необхідність реалізації заходів щодо вдосконалення корпоративної культури підприємства.

### РОЗДІЛ 3

## ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОРПОРАТИВНОЮ КУЛЬТУРОЮ ТДВ «ЖИТЛОБУД-2»

### 3.1. Розробка заходів щодо покращення корпоративної культури підприємства ТДВ «Житлобуд-2»

Проведений у другому розділі аналіз кадрових показників і корпоративної культури ТДВ «Житлобуд-2» дозволив оцінити стан внутрішнього середовища підприємства та виявити основні проблеми, які потребують подальшого вирішення. Отримані результати свідчать про те, що корпоративна культура підприємства має як позитивні характеристики, так і окремі недоліки, які можуть впливати на ефективність діяльності підприємства та рівень задоволеності працівників умовами праці.

Аналіз кадрових показників показав, що протягом 2023–2025 років на підприємстві відбулося суттєве скорочення чисельності персоналу. Якщо у 2023 році на підприємстві працювало 298 осіб, то у 2025 році їх кількість скоротилася до 196 осіб. Одночасно зі зменшенням чисельності працівників відбулося скорочення фонду оплати праці. Подібна ситуація свідчить про наявність суттєвих змін у кадровій сфері та підвищує значення заходів, спрямованих на підтримання сприятливого внутрішнього середовища й утримання персоналу.

Результати оцінки рівня корпоративної культури дозволили встановити, що найкраще працівники оцінюють розуміння цілей діяльності підприємства, розуміння правил роботи, взаємодопомогу між працівниками, доброзичливі взаємовідносини в колективі та відчуття належності до колективу, що свідчить про наявність певної основи для подальшого розвитку корпоративної культури.

Водночас проведене дослідження дозволило виявити низку проблемних аспектів. Найнижчі оцінки отримали показники, пов'язані з можливістю звернення до керівництва, врахуванням думки працівників, професійним

розвитком персоналу, підвищенням кваліфікації та внутрішніми комунікаціями. Працівники не завжди відчують свою залученість до обговорення робочих питань та прийняття окремих рішень, що може негативно впливати на рівень їх мотивації та зацікавленості у результатах роботи.

Подібні результати були отримані й під час дослідження задоволеності працівників корпоративною культурою. Найбільший рівень задоволеності спостерігається щодо атмосфери в колективі, взаємовідносин між колегами та взаємопідтримки працівників. Водночас найбільше незадоволення викликають можливості професійного розвитку, можливість висловлювати власні пропозиції, рівень внутрішніх комунікацій та визнання результатів праці.

Встановлено, що на підприємстві сформовано позитивні міжособистісні відносини між працівниками, проте існують окремі проблеми у взаємодії персоналу з керівництвом, організації комунікаційних процесів, професійному розвитку працівників та підтриманні належного рівня мотивації. Наявність таких недоліків може негативно впливати на ефективність роботи колективу, рівень залученості працівників до діяльності підприємства та їх зацікавленість у досягненні спільних результатів.

Особливої уваги зазначені питання потребують в умовах воєнного стану, коли підприємства функціонують в умовах підвищеної невизначеності та змушені швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища. За таких умов важливого значення набувають ефективні внутрішні комунікації, підтримання мотивації персоналу, розвиток професійних компетенцій працівників та збереження стабільного соціально-психологічного клімату в колективі.

Крім того, в умовах нестабільності особливо важливим стає збереження згуртованості колективу та підтримання довіри між працівниками і керівництвом. Саме корпоративна культура багато в чому визначає здатність підприємства ефективно функціонувати в складних умовах та забезпечувати безперервність виробничих процесів. Наявність спільних цінностей і взаємної

підтримки сприяє підвищенню стійкості колективу до зовнішніх викликів. Тому удосконалення корпоративної культури слід розглядати не лише як напрям розвитку персоналу, а й як важливий чинник забезпечення стабільної діяльності підприємства.

З метою усунення виявлених проблем та подальшого розвитку корпоративної культури доцільно визначити основні напрями її удосконалення. Основні напрями удосконалення корпоративної культури ТДВ «Житлобуд-2» наведено в табл. 3.1.

Таблиця 3.1

**Основні напрями удосконалення корпоративної культури  
ТДВ «Житлобуд-2»**

| Виявлена проблема                                                | Напрямок удосконалення                                              |
|------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------|
| Недостатній рівень внутрішніх комунікацій                        | Покращення комунікаційних процесів між працівниками та керівництвом |
| Недостатня залученість працівників до обговорення робочих питань | Розширення участі працівників у діяльності підприємства             |
| Обмежені можливості професійного розвитку                        | Розвиток навчання та підвищення кваліфікації персоналу              |
| Недостатній рівень визнання результатів праці                    | Удосконалення нематеріального стимулювання                          |
| Необхідність зміцнення корпоративної єдності колективу           | Розвиток корпоративної взаємодії та командної роботи                |

Дані табл. 3.1 свідчать про те, що основні напрями удосконалення корпоративної культури безпосередньо пов'язані з результатами проведеного дослідження. Їх реалізація спрямована на усунення проблем, які були виявлені під час аналізу корпоративної культури та рівня задоволеності працівників. Особлива увага приділяється розвитку внутрішніх комунікацій, професійного розвитку персоналу, підвищенню рівня залученості працівників до діяльності підприємства та зміцненню корпоративної єдності колективу.

Визначені напрями удосконалення є взаємопов'язаними та мають реалізовуватися комплексно. Підвищення ефективності внутрішніх комунікацій створює умови для більш активної участі працівників у діяльності

підприємства, а розвиток професійних компетенцій сприяє зростанню впевненості персоналу у власних можливостях та підвищенню рівня його залученості. Водночас розвиток командної взаємодії позитивно впливають на соціально-психологічний клімат у колективі. Тому досягнення стійких результатів можливе лише за умови одночасного впровадження всіх визначених напрямів удосконалення.

Одним із пріоритетних напрямів удосконалення корпоративної культури є покращення внутрішніх комунікацій. Ефективний обмін інформацією між працівниками та керівництвом сприяє своєчасному вирішенню виробничих питань, підвищує рівень взаєморозуміння та дозволяє уникати непорозумінь під час виконання робочих завдань. Покращення комунікаційних процесів також створює передумови для формування більш відкритих відносин у колективі.

Важливим напрямом удосконалення є підвищення рівня залученості працівників до діяльності підприємства. Надання працівникам можливості брати участь в обговоренні окремих робочих питань сприятиме розвитку ініціативності, відповідального ставлення до роботи та підвищенню зацікавленості у результатах діяльності підприємства. Крім того, використання практичного досвіду працівників дозволить більш ефективно вирішувати виробничі завдання.

Не менш важливим напрямом є розвиток системи професійного навчання персоналу. Для підприємства будівельної галузі професійна підготовка працівників має особливе значення, оскільки безпосередньо впливає на якість виконання робіт та ефективність виробничих процесів. Розширення можливостей для підвищення кваліфікації сприятиме професійному розвитку персоналу та зміцненню кадрового потенціалу підприємства.

Окремої уваги потребує удосконалення нематеріального стимулювання працівників. Поряд із матеріальним стимулюванням важливе значення має визнання професійних досягнень працівників та створення умов для

підтримання їх зацікавленості у результатах роботи. Використання нематеріальних методів стимулювання дозволить підвищити рівень задоволеності працею та зміцнити прихильність працівників до підприємства.

Важливим напрямом розвитку корпоративної культури є також зміцнення корпоративної єдності колективу. Підтримання позитивних взаємовідносин між працівниками, розвиток командної взаємодії та створення сприятливого соціально-психологічного клімату сприятимуть підвищенню ефективності спільної роботи та покращенню внутрішнього середовища підприємства.

Для будівельного підприємства ефективна взаємодія між працівниками має особливе значення, оскільки значна частина виробничих завдань виконується спільними зусиллями різних підрозділів та спеціалістів. Налагоджена командна робота сприяє кращій координації дій, підвищенню відповідальності за спільний результат та більш швидкому вирішенню поточних виробничих питань. Важливу роль відіграє також формування атмосфери взаємної підтримки та довіри між працівниками. За наявності сприятливого соціально-психологічного клімату працівники легше адаптуються до змін, ефективніше взаємодіють між собою та більш охоче беруть участь у реалізації спільних завдань. Крім того, розвиток корпоративної взаємодії сприяє формуванню відчуття причетності до діяльності підприємства та посиленню орієнтації працівників на досягнення спільних цілей.

На основі визначених напрямів удосконалення корпоративної культури було розроблено комплекс практичних заходів, спрямованих на усунення виявлених проблем та підвищення ефективності внутрішнього середовища підприємства. Запропоновані рішення охоплюють ключові аспекти організації взаємодії персоналу, управлінських процесів і системи мотивації. Їх реалізація орієнтована на підвищення рівня залученості працівників, покращення комунікацій та формування більш згуртованого колективу.

Основні заходи щодо удосконалення корпоративної культури ТДВ

«Житлобуд-2» наведено в табл. 3.2.

Таблиця 3.2

**Основні заходи щодо удосконалення корпоративної культури  
ТДВ «Житлобуд-2»**

| Виявлена проблема                                                | Запропонований захід                                                                                      | Очікуваний вплив                                                                                           |
|------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Недостатній рівень внутрішніх комунікацій                        | Проведення регулярних зустрічей працівників і керівництва, покращення обміну інформацією між підрозділами | Підвищення якості комунікацій та оперативності обміну інформацією                                          |
| Недостатня залученість працівників до обговорення робочих питань | Створення механізму подання пропозицій та ініціатив працівниками                                          | Зростання участі працівників у діяльності підприємства та підвищення відповідальності за результати роботи |
| Обмежені можливості професійного розвитку                        | Організація навчання, внутрішніх тренінгів та підвищення кваліфікації                                     | Підвищення професійного рівня персоналу та якості виконання робіт                                          |
| Недостатній рівень визнання результатів праці                    | Запровадження заходів нематеріального стимулювання та відзначення досягнень працівників                   | Посилення мотивації персоналу та підвищення задоволеності працею                                           |
| Необхідність зміцнення корпоративної єдності колективу           | Проведення корпоративних заходів та спільних командних активностей                                        | Покращення взаємовідносин між працівниками та формування більш згуртованого колективу                      |

Результати, наведені в табл. 3.2, свідчать про те, що всі сформульовані пропозиції безпосередньо пов'язані з проблемами, які були виявлені під час проведеного дослідження корпоративної культури підприємства. Кожен із розроблених кроків спрямований на усунення конкретних недоліків та водночас доповнює інші напрями удосконалення, що дозволяє забезпечити комплексний підхід до розвитку внутрішнього середовища організації.

Сформульовані рішення мають комплексний характер та орієнтовані на вирішення проблем, виявлених під час дослідження корпоративної культури підприємства. Їх реалізація не потребує суттєвих фінансових витрат, оскільки основна увага приділяється вдосконаленню організації роботи з персоналом, розвитку внутрішніх комунікацій і підвищенню рівня взаємодії між персоналом та керівництвом. Такий підхід дозволяє розглядати окреслені кроки як практично доцільні та реалістичні для впровадження в діяльність

ТДВ «Житлобуд-2».

Пріоритетним заходом є покращення внутрішніх комунікацій на підприємстві. Результати анкетування показали, що частина працівників не повністю задоволена рівнем інформування та взаємодії між структурними підрозділами. Недостатня ефективність комунікацій може призводити до виникнення непорозумінь, затримок у виконанні виробничих завдань та зниження ефективності роботи колективу. Саме тому доцільним є проведення регулярних зустрічей працівників і керівництва, під час яких персонал матиме можливість отримувати актуальну інформацію про діяльність підприємства, обговорювати поточні питання та висловлювати власні пропозиції.

Важливим заходом є також підвищення рівня залученості працівників до обговорення робочих питань. Отримані результати дослідження свідчать про те, що частина персоналу не відчуває достатнього впливу на процеси, які відбуваються на підприємстві. Формування механізму подання пропозицій та ініціатив дозволить підвищити активність працівників, сприятиме розвитку відповідального ставлення до роботи та створить додаткові можливості для використання практичного досвіду персоналу під час вирішення виробничих завдань.

Наступним кроком визначено організацію заходів щодо професійного навчання працівників. Проведене дослідження показало, що можливості професійного розвитку отримали одні з найнижчих оцінок серед усіх показників корпоративної культури. З метою усунення цієї проблеми доцільно проводити внутрішні навчальні заходи, обмін досвідом між працівниками, а також залучати персонал до програм підвищення кваліфікації. Впровадження розроблених рішень сприятиме оновленню професійних знань працівників, покращенню якості виконання робіт та підвищенню рівня їх професійної компетентності.

Окремої уваги потребує питання визнання результатів праці працівників. Результати анкетування показали, що значна частина персоналу не повністю задоволена існуючим рівнем оцінювання власних досягнень. Використання

заходів нематеріального стимулювання дозволить підвищити рівень мотивації працівників без суттєвого збільшення фінансових витрат підприємства. Визнання професійних досягнень, відзначення кращих працівників та публічне заохочення результатів роботи сприятимуть формуванню позитивного ставлення до праці та зміцненню корпоративної культури.

Суттєвий ефект очікується від проведення заходів, спрямованих на зміцнення корпоративної єдності колективу. Незважаючи на достатньо високі оцінки взаємовідносин між працівниками, подальше посилення згуртованості дозволить закріпити наявні позитивні тенденції. Проведення корпоративних заходів, спільних зустрічей та командних активностей сприятиме покращенню взаємодії між працівниками різних підрозділів, підвищенню рівня довіри та формуванню більш сприятливого соціально-психологічного клімату.

Реалізація розроблених рішень матиме позитивний вплив не лише на окремі складові корпоративної культури, а й на діяльність підприємства загалом. Покращення внутрішніх комунікацій сприятиме більш ефективному обміну інформацією між працівниками та керівництвом. Підвищення рівня залученості працівників до діяльності підприємства дозволить активніше використовувати їх досвід і знання під час вирішення виробничих питань. Розвиток професійного навчання забезпечить підвищення рівня професійної підготовки персоналу та покращення якості виконання робіт.

Водночас використання нематеріальних методів стимулювання дозволить підтримувати зацікавленість працівників у результатах своєї діяльності та сприятиме зміцненню їх прихильності до підприємства. Проведення корпоративних заходів забезпечить подальший розвиток позитивних міжособистісних відносин у колективі та сприятиме формуванню більш згуртованої команди.

Таким чином, запропоновані заходи охоплюють основні проблеми корпоративної культури ТДВ «Житлобуд-2», які були виявлені під час проведеного дослідження. Їх реалізація дозволить покращити внутрішні комунікації, підвищити залученість працівників до діяльності підприємства,

створити додаткові можливості для професійного розвитку персоналу, посилити мотивацію та зміцнити корпоративну єдність колективу.

Комплексне втілення визначених дій сприятиме формуванню більш комфортного робочого простору та створить умови для подальшого удосконалення корпоративної культури організації. Важливою перевагою розроблених рішень є їх практична спрямованість та можливість реалізації в умовах діяльності компанії без суттєвого збільшення витрат. Очікується, що покращення взаємодії між працівниками та керівництвом позитивно впливатиме на результативність виконання виробничих завдань і рівень задоволеності персоналу умовами праці. Реалізація запланованих нововведень також сприятиме зміцненню трудового потенціалу колективу та підвищенню його здатності до прогресу в сучасних умовах господарювання.

### 3.2. Обґрунтування ефективності впровадження запропонованих заходів

Сформульовані у підрозділі 3.1 пропозиції спрямовані на усунення проблем корпоративної культури ТДВ «Житлобуд-2», які були виявлені під час проведеного дослідження. Їх реалізація дозволить не лише покращити окремі аспекти внутрішнього середовища підприємства, а й створити умови для більш ефективної взаємодії між працівниками та керівництвом. Особливого значення впроваджені зміни набувають в умовах скорочення чисельності персоналу, коли зростає навантаження на працівників і підвищуються вимоги до організації роботи колективу.

Обґрунтування ефективності розроблених рішень базується на результатах аналізу корпоративної культури підприємства та проведеного анкетування працівників. Результати дослідження показали, що найбільше уваги потребують питання внутрішніх комунікацій, професійного розвитку персоналу, залучення працівників до обговорення робочих питань, підвищення мотивації та зміцнення корпоративної єдності колективу. Саме на

усунення зазначених проблем спрямовані розроблені рішення.

Необхідність реалізації зазначених заходів зумовлена тим, що корпоративна культура впливає на поведінку працівників, рівень їхньої відповідальності та ефективність взаємодії в колективі. За наявності сприятливого внутрішнього середовища персонал більш активно бере участь у вирішенні виробничих питань, швидше адаптується до організаційних змін та демонструє вищий рівень зацікавленості у досягненні поставлених цілей. Натомість недостатній розвиток корпоративної культури може призводити до погіршення комунікацій, зниження мотивації та послаблення взаємодії між працівниками.

Крім того, розвиток корпоративної культури сприяє підвищенню адаптивності підприємства до змін зовнішнього середовища та зміцненню його кадрового потенціалу. Наявність спільних цінностей, зрозумілих норм поведінки та ефективних механізмів внутрішньої взаємодії дозволяє швидше адаптуватися до нових виробничих вимог і підтримувати належний рівень організованості колективу. Саме тому вдосконалення корпоративної культури доцільно розглядати як один із напрямів підвищення конкурентоспроможності підприємства та зміцнення його кадрового потенціалу.

Впровадження заходів щодо покращення внутрішніх комунікацій сприятиме своєчасному обміну інформацією між працівниками та керівництвом. Покращення комунікаційних процесів дозволить зменшити кількість непорозумінь під час виконання робочих завдань, забезпечить більш ефективну взаємодію між структурними підрозділами та підвищить оперативність прийняття управлінських рішень.

Важливим напрямом удосконалення корпоративної культури є підвищення рівня залученості працівників до діяльності підприємства. Надання можливості брати участь в обговоренні робочих питань і висловлювати власні пропозиції сприятиме розвитку ініціативності, відповідальності та зацікавленості у результатах праці. Водночас керівництво отримуватиме додаткову інформацію щодо проблем, які виникають у процесі

роботи, а також пропозиції щодо вдосконалення виробничих і організаційних процесів, що позитивно впливатиме на рівень довіри між працівниками та керівництвом і сприятиме зміцненню корпоративної єдності колективу.

Суттєвий позитивний вплив очікується також від заходів, спрямованих на професійний розвиток персоналу. Підвищення кваліфікації працівників сприятиме удосконаленню професійних навичок, розширенню практичних знань та більш ефективному виконанню виробничих завдань. Для ТДВ «Житлобуд-2» розвиток професійних компетенцій персоналу є важливим чинником підвищення якості виконання робіт, дотримання виробничих стандартів і зниження ризику виникнення помилок під час реалізації будівельних проєктів. Крім того, постійне навчання дозволить працівникам швидше адаптуватися до сучасних технологій та вимог галузі.

Не менш важливим є впровадження заходів нематеріального стимулювання. Визнання досягнень працівників, відзначення їх професійних успіхів та підтримка позитивної трудової поведінки сприятимуть підвищенню мотивації персоналу. У результаті зростатиме рівень задоволеності працею та зацікавленості працівників у досягненні високих результатів роботи. Відчуття значущості власного внеску в діяльність підприємства позитивно впливатиме на ставлення працівників до виконання своїх обов'язків. Підвищення рівня мотивації сприятиме зміцненню трудової дисципліни та відповідальності персоналу. Крім того, використання нематеріальних стимулів дозволить підтримувати позитивний морально-психологічний клімат у колективі. Важливою особливістю таких заходів є їх довгостроковий вплив на ставлення працівників до роботи та підвищення їх зацікавленості в результатах діяльності підприємства.

Очікуваний вплив запропонованих заходів узагальнено за основними напрямками їх впровадження, а також за характером дії на персонал і результати роботи організації. Подана інформація дає змогу комплексно оцінити прогнозовані позитивні зміни в корпоративній культурі та загальній ефективності функціонування ТДВ «Житлобуд-2», що наведено в табл. 3.3.

Таблиця 3.3

**Очікуваний вплив запропонованих заходів на корпоративну культуру та діяльність ТДВ «Житлобуд-2»**

| Напрямок впровадження                               | Вплив на персонал                                        | Вплив на діяльність підприємства                        |
|-----------------------------------------------------|----------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------|
| Покращення внутрішніх комунікацій                   | Покращення взаємодії між працівниками та керівництвом    | Підвищення ефективності координації роботи підрозділів  |
| Залучення працівників до обговорення робочих питань | Зростання відповідальності та ініціативності працівників | Покращення процесу прийняття рішень                     |
| Організація навчання та підвищення кваліфікації     | Підвищення рівня професійних знань і навичок             | Покращення якості виконання робіт                       |
| Запровадження нематеріального стимулювання          | Підвищення мотивації та задоволеності працею             | Зниження ризику втрати кваліфікованих працівників       |
| Проведення корпоративних заходів                    | Зміцнення згуртованості колективу                        | Покращення соціально-психологічного клімату в колективі |

Дані табл. 3.3 свідчать, що реалізація запропонованих заходів матиме комплексний позитивний вплив як на персонал, так і на результати діяльності підприємства. Найбільший ефект очікується від покращення внутрішніх комунікацій, підвищення залученості працівників, розвитку професійних компетенцій та удосконалення нематеріального стимулювання. Сукупна дія зазначених заходів забезпечить зміцнення корпоративної культури, підвищення ефективності взаємодії в колективі та покращення організації роботи підприємства.

Важливо зазначити, що ефективність розроблених рішень визначатиметься не лише окремими результатами їх реалізації, а й їх взаємним впливом один на одного. Наприклад, покращення внутрішніх комунікацій сприятиме більш активній участі працівників в обговоренні робочих питань, а підвищення рівня залученості персоналу позитивно впливатиме на мотивацію та відповідальність за результати праці. У свою чергу, професійний розвиток

працівників дозволить більш ефективно використовувати їх потенціал під час виконання виробничих завдань.

Організація навчання та підвищення кваліфікації сприятиме розвитку професійних компетенцій персоналу, що позитивно впливатиме на результативність робочих процесів та продуктивність праці.

Працівники отримають можливість удосконалювати свої знання та навички відповідно до сучасних вимог будівельної галузі. Підвищення професійного рівня персоналу дозволить більш ефективно виконувати виробничі завдання та зменшить імовірність виникнення помилок у процесі роботи. Для підприємства це сприятиме покращенню результатів діяльності та підвищенню рівня конкурентоспроможності.

Запровадження нематеріального стимулювання матиме позитивний вплив не лише на окремих працівників, а й на колектив у цілому. Регулярне відзначення професійних досягнень сприятиме формуванню культури визнання результатів праці та створенню додаткових стимулів для підвищення трудової активності. У довгостроковій перспективі це сприятиме зміцненню корпоративних цінностей і підвищенню рівня організаційної відданості персоналу.

Проведення корпоративних заходів забезпечить подальший розвиток позитивних міжособистісних відносин у колективі, які вже сьогодні належать до сильних сторін корпоративної культури ТДВ «Житлобуд-2». Зміцнення згуртованості колективу та покращення соціально-психологічного клімату сприятимуть формуванню більш сприятливого внутрішнього середовища та підвищенню ефективності спільної роботи працівників. Спільні заходи дозволять працівникам краще взаємодіяти між собою не лише під час виконання виробничих завдань, а й у процесі повсякденної професійної діяльності. Посилення корпоративної єдності матиме позитивний вплив на стабільність колективу та рівень взаємної підтримки між працівниками.

Організаційний ефект розроблених пропозицій полягає в тому, що їх реалізація не потребує значного фінансового навантаження на підприємство.

Основна увага приділяється удосконаленню організаційних процесів, розвитку внутрішньої комунікації, підвищенню рівня взаємодії між працівниками та керівництвом, а також створенню умов для професійного розвитку персоналу. Такий підхід дозволяє досягти позитивних змін у корпоративній культурі без суттєвого навантаження на фінансові ресурси підприємства. Особливого значення ця обставина набуває в умовах необхідності раціонального використання ресурсів підприємства. Реалізація організаційних заходів є більш доступною порівняно із впровадженням масштабних фінансових програм стимулювання персоналу.

Окремою перевагою є можливість поетапного впровадження розроблених заходів залежно від поточних потреб підприємства. Такий підхід дозволяє розподілити організаційне навантаження в часі та забезпечити поступову адаптацію працівників до нових елементів корпоративної культури. Крім того, поетапне впровадження створює можливість оцінювати проміжні результати та за необхідності коригувати окремі напрями роботи.

Важливим є й те, що розроблені пропозиції розраховані на довгострокову перспективу та не обмежуються одноразовими управлінськими рішеннями. Регулярне проведення комунікаційних зустрічей, навчальних тренінгів та програм нематеріального стимулювання створюватиме умови для постійного вдосконалення корпоративної культури та підтримання позитивних змін у функціонуванні підприємства.

Соціальний ефект запропонованих заходів полягає у їх здатності одночасно впливати на кілька взаємопов'язаних аспектів корпоративної культури. Реалізація запропонованих рішень сприятиме формуванню більш відкритого внутрішнього середовища, підвищенню рівня довіри між працівниками та керівництвом, а також розвитку позитивних моделей поведінки в колективі, що створить додаткові передумови для стабільної та ефективної роботи підприємства.

Додатковою перевагою запропонованих рішень є підвищення здатності підприємства адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Налагоджені

комунікації, згуртований колектив та високий рівень залученості працівників сприятимуть більш швидкому реагуванню на нові виклики та забезпечать стабільність роботи підприємства. Персонал матиме можливість оперативніше обмінюватися інформацією, координувати спільні дії та ефективніше вирішувати виробничі завдання. Зазначені переваги сформують додаткові умови для підтримання результативної діяльності підприємства та його подальшого розвитку.

Позитивні зміни очікуються і в управлінні персоналом. Посилення взаємодії між працівниками та керівництвом створить умови для більш повного врахування пропозицій персоналу під час вирішення виробничих питань. Працівники отримають можливість брати активнішу участь в обговоренні проблем та шляхів їх вирішення, що сприятиме підвищенню рівня відповідальності та зацікавленості у результатах діяльності підприємства. Використання практичного досвіду працівників дозволить приймати більш обґрунтовані управлінські рішення.

Очікується, що реалізація розроблених заходів позитивно впливатиме не лише на внутрішні процеси підприємства, а й на його загальну конкурентоспроможність. Формування сприятливого внутрішнього середовища, розвиток ефективних комунікацій, створення умов для професійного зростання та підтримка ініціативності працівників сприятимуть підвищенню продуктивності праці та якості виконання робіт. Працівники, які відчують підтримку керівництва та мають можливості для розвитку професійних компетенцій, зазвичай демонструють вищу зацікавленість у результатах діяльності підприємства та більш відповідально ставляться до виконання своїх обов'язків.

Крім того, розвиток корпоративної культури створює передумови для формування позитивного іміджу роботодавця. Наявність сприятливого соціально-психологічного клімату, відкритої взаємодії між працівниками та керівництвом, а також можливостей для професійного розвитку підвищує привабливість підприємства для потенційних працівників, що особливо

важливо для підприємств будівельної галузі, які функціонують в умовах конкуренції за кваліфіковані кадри. Позитивна репутація роботодавця сприятиме не лише залученню нових працівників, а й утриманню наявного персоналу, зменшенню плинності кадрів та зміцненню кадрового потенціалу підприємства.

Таким чином, впровадження запропонованих заходів є доцільним та обґрунтованим. Реалізація розроблених пропозицій сприятиме покращенню внутрішніх комунікацій, підвищенню мотивації та залученості працівників, розвитку професійних компетенцій персоналу й зміцненню корпоративної єдності колективу. Очікувані результати охоплюють не лише покращення окремих елементів корпоративної культури, а й позитивні зміни в організації роботи підприємства загалом. Загальний ефект від реалізації заходів забезпечить подальший розвиток корпоративної культури ТДВ «Житлобуд-2», підвищить ефективність роботи персоналу та створить більш сприятливі умови для досягнення стратегічних цілей підприємства.

## ВИСНОВКИ

Під час виконання кваліфікаційної роботи було досліджено теоретичні та практичні аспекти корпоративної культури підприємства, проведено оцінку її стану на ТДВ «Житлобуд-2» та розроблено пропозиції щодо її удосконалення.

Перший розділ присвячено дослідженню теоретичних засад корпоративної культури підприємства. Узагальнено наукові підходи до визначення сутності корпоративної культури, її основних складових, функцій та ролі в діяльності підприємства. Встановлено, що корпоративна культура є важливим чинником формування спільних цінностей, норм поведінки та принципів взаємодії між працівниками, а також впливає на рівень мотивації персоналу, ефективність внутрішніх комунікацій і результативність діяльності підприємства.

У другому розділі проведено аналіз діяльності ТДВ «Житлобуд-2» та оцінку стану його корпоративної культури. За результатами дослідження встановлено скорочення чисельності персоналу та фонду оплати праці протягом 2023–2025 років. Оцінка корпоративної культури показала наявність позитивних аспектів, серед яких доброзичливі взаємовідносини між працівниками, взаємодопомога в колективі, розуміння цілей діяльності підприємства та позитивна атмосфера в робочому середовищі. Водночас виявлено проблемні аспекти, пов'язані з недостатнім рівнем внутрішніх комунікацій, обмеженими можливостями професійного розвитку працівників, недостатньою залученістю персоналу до обговорення робочих питань, недостатнім рівнем зворотного зв'язку з керівництвом та потребою у вдосконаленні системи визнання результатів праці.

У третьому розділі розроблено пропозиції щодо удосконалення корпоративної культури ТДВ «Житлобуд-2». Визначено основні напрями її розвитку, які передбачають покращення внутрішніх комунікацій, підвищення рівня залученості працівників до діяльності підприємства, розвиток професійного навчання персоналу, удосконалення нематеріального

стимулювання та зміцнення корпоративної єдності колективу. Для реалізації визначених напрямів запропоновано комплекс практичних заходів, зокрема проведення регулярних зустрічей працівників і керівництва, створення механізму подання пропозицій працівниками, організацію навчання та підвищення кваліфікації персоналу, впровадження заходів нематеріального стимулювання та проведення корпоративних заходів.

Результати обґрунтування ефективності запропонованих заходів показали, що їх реалізація сприятиме покращенню внутрішніх комунікацій, підвищенню рівня мотивації та залученості працівників, розвитку професійних компетенцій персоналу, зміцненню корпоративної єдності колективу та покращенню внутрішнього середовища підприємства загалом.

Практична значущість роботи полягає у розробці комплексу рекомендацій щодо удосконалення корпоративної культури ТДВ «Житлобуд-2». Запропоновані заходи мають прикладний характер, не потребують значних фінансових витрат і можуть бути впроваджені в діяльність підприємства з метою підвищення рівня корпоративної культури та покращення внутрішнього середовища організації.

Таким чином, мету кваліфікаційної роботи досягнуто, а визначені у вступі завдання виконано. Отримані результати дослідження підтвердили необхідність подальшого розвитку корпоративної культури ТДВ «Житлобуд-2» та доцільність впровадження запропонованих заходів, реалізація яких сприятиме підвищенню ефективності діяльності підприємства та створенню передумов для його подальшого розвитку.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Алькема В.Г., Скиба В.М. Теоретичні засади формування системи управління персоналом сучасного підприємства. *Актуальні питання економічних наук*. 2025. № 8.
2. Амеліна С.М., Кубіцький С.О. Корпоративна культура у системі управління персоналом. *Інтернаука. Серія: Економічні науки*. № 7. 2020.
3. Андросова О. Ф. Визначення і сутність корпоративної культури в сучасному управлінні. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2017. № 11. С. 224–233.
4. Андросова О.Ф. Сучасний науковий підхід до формування структури, видів і функцій корпоративної культури на підприємствах. 2017.
5. Бабич О.Б. Основні засади створення корпоративної культури як інструменту управління. *Вісник Української академії державного управління при Президенті України*. 2003. № 2. С. 449–456.
6. Башук Т.О., Жолудєва А.М., Жолудєва А.Н. Доцільність формування корпоративної культури на підприємстві.
7. Білецька О. О. Організаційна культура підприємств: проблеми та перспективи. *Вісник Сумського державного університету. Серія Економіка*. 2012. № 1. С. 80–83.
8. Вараксіна О., Шульга В. Роль корпоративної культури у сучасному бізнес-середовищі. *Економіка та суспільство*. 2023. № 49.
9. Гевко В.Л. Організаційна культура підприємства та особливості і умови її зміни. *Інвестиції: практика та досвід*. 2018. № 16. С. 9–12.
10. Гузар У.Є., Завидівська О.І., Кулик О.М. Особливості формування корпоративної культури підприємств готельно-ресторанного бізнесу в сучасних умовах. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2020. № 25. С. 188–194.
11. Дергачова В.В., Федірко Г.А. Особливості формування корпоративної культури на підприємствах України. *Економічний вісник НТУУ*

«КПІ»: збірник наукових праць, № 15. URL: <https://doi.org/10.20535/2307-5651.15.2018.135694> (Дата звернення: 19.05.2026).

12. Дмитренко М.Й. Методологічні засади дослідження корпоративної культури у соціально-філософському знанні. *Гуманітарний часопис*. 2011. № 1. С. 37–44.

13. Добров С. Теоретичні основи корпоративної культури: поняття та принципи. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2024. № 2 (74). С. 228–236.

14. Захарчин Г.М., Любомудрова Н.П., Винничук Р.О., Смолінська Н.В. *Корпоративна культура: навч. посіб.*

15. Зеліч В. В. Роль та місце корпоративної культури та її вплив на розвиток підприємництва. 2017.

16. Зеркаль А.В. Корпоративна культура та комерційна свідомість персоналу – інноваційні напрями розвитку підприємств: монографія. 2022. 346 с.

17. Кантор І.С., Грицишин Н.І., Заяць П.Я. *Комунікативні аспекти управління корпоративною культурою великих підприємств*. 2023.

18. Козлова І.М. Управління корпоративною культурою: концептуалізація поняття в сучасних умовах. URL: <http://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/29998> (Дата звернення: 10.05.2026).

19. Копитко М., Михаліцька Н., Верескля М. Корпоративна культура як стратегічний напрям управління підприємством в умовах сучасних викликів. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2021. № 2 (62). С. 92–99.

20. Крикавський Є., Калинець К. Вплив корпоративної культури на мотивацію та залученість колективу. *Економіка та суспільство*. 2023. № 50.

21. Кудінова М.М., Задесенець А.В. Управління корпоративною культурою організації в умовах діджиталізації. *Збірник наукових праць НДІ ПЗІР НАПрН України*. 2021. Вип. 6. С. 89–94.

22. Литвин О., Галицька О. Вплив корпоративної культури на ефективність діяльності організації. Формування ринкових відносин в Україні. 2019. С. 127–138.

23. Лобза А. В., Карпук Д. Організаційна культура як елемент успіху компанії. 2013

24. Мул Н.А., Ведерніков М.Д. Корпоративна культура в системі управління персоналом на підприємстві. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2010. № 1. С. 68–71.

25. Олійник Т.І., Кривицька Н.В. Сучасна роль корпоративної культури в управлінні людськими ресурсами в організації. *Інвестиції: практика та досвід*. 2018. № 22. С. 66–69.

26. Отенко І.П., Чепелюк М.І. Корпоративна культура: міжнародний та трансформаційний аспекти: монографія. Харків: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2018. 243 с.

27. Перевозова І.В. Основні постулати при формуванні корпоративної культури компанії. *Ефективна економіка*. 2020. № 1. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8240> (Дата звернення: 19.05.2026).

28. Попатенко І.О., Таранич О.В. Управління корпоративною культурою як елемент стратегії розвитку підприємства.

29. Свистунов С.В. Основи менеджменту: навч. посіб. Миколаїв: Вид-во ЧНУ ім. Петра Могили, 2026. 296 с.

30. Семикіна М.В., Волчкова Г.К., Беляк Т.А. Розвиток корпоративної культури як передумова накопичення соціального капіталу. *Economics and Management: Challenges and Perspectives: Collection of Scientific Articles*. 2015. С. 98–103.

31. Семикіна М.В., Масленко О.С. Управління інноваційним процесом підприємства на засадах формування позитивної корпоративної культури. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. 2007. № 579. С. 549–554.

32. Сидорко І. Формування позитивної корпоративної культури

організації. *Вимірювальна техніка та метрологія*. 2017. № 78. С. 118–123.

33. Стамбульська Х., Передало Х. С. Корпоративна культура: сутність, типи та роль у розвитку організації. *Ефективна економіка*. 2022. № 1. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9912> (Дата звернення: 15.05.2026).

34. Таран-Лала О., Сухорук К. Особливості стратегічного управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2021. № 25.

35. Тарасова О.В., Марінова С.С. Корпоративна культура як інструмент ефективного менеджменту підприємства. *Економіка харчової промисловості*. 2013. № 3. С. 28–32.

36. Тешева Л., Унгур'ян К. Особливості формування корпоративної культури в сучасній компанії. *Молодий вчений*. 2022. № 10 (110). С. 84–90.

37. Угрімова І., Ткаченко В. Управління корпоративною культурою в системі стратегічного менеджменту організації. *Вісник Національного технічного університету «ХПІ» (економічні науки)*. 2025. № 5. С. 102–107.

38. Харун О.А., Стецюк О.В. Сутнісні характеристики корпоративної культури підприємств. *Економіка і суспільство*. 2017. № 13. С. 139–144.

39. Химич І., Химич О., Тимошик Н., Подвірна Т. Корпоративна культура організацій в умовах пандемії. *Галицький економічний вісник*. 2021. № 6. С. 97-103. URL: <https://galicianvisnyk.tntu.edu.ua/pdf/73/1034.pdf> (Дата звернення: 20.05.2026).

40. Храмов В.О., Бовтрук А.П. Основи управління персоналом. Київ: МАУП, 2001. 112 с.

41. Чайка Г.Л. Культура ділового спілкування менеджера: навч. посіб. Київ: Знання, 2005. 442 с.

42. Череп А.В., Веремєєнко О.О., Макажан Є.В. Корпоративна культура та її вплив на розвиток підприємства. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2024. Т. 9. № 3. С. 22–25.

43. Чернишова Т.О., Немченко Т.А. Деякі аспекти корпоративної культури організації. *Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки*. 2010. № 17. С. 328–330.

44. Чернушкіна О.О., Данилюк Я.Ю. Управління корпоративною культурою організації на стратегічних засадах. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2017. № 3. С. 38–43.
45. Шерстюк Р., Стойко І., Паляниця В. Організаційна культура управління: адхократія, компетентність і лідерство. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2022. Вип. 1 (26). С. 37–45. URL: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2022/22srpkil.pdf> (Дата звернення: 18.05.2026).
46. Шпильова В.О. Корпоративна культура: сутність та актуальні проблеми сучасності. *Ефективна економіка*. 2009. № 3. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=70> (Дата звернення: 10.05.2026).
47. Шубалий О.М., Рудь Н.Т., Гордійчук А.І., Шубала І.В., Дзямулич М.І., Хілуха О.А., Косінський П.М. Управління персоналом: підручник. 2-ге вид. Луцьк: ЛНТУ, 2023. 414 с.
48. Щебликіна І.О., Грибова Д.В. Основи менеджменту: навч. посіб. 2015. 483 с.
49. Brown A. D. *Organisational Culture*. 1995. 270 p.
50. Eldridge J., Crombie A. *A Sociology of Organization*. 1974. 224 p.
51. Kilmann R. H., Saxton M. J., Serpa R. *Gaining Control of the Corporate Culture*. 1985. 451 p.
52. Mescon M. H., Albert M., Khedouri F. *Management*. 1985. 756 p.
53. Morgan G. *Images of Organization*. 1986. 423 p.
54. Ouchi W. G. *Theory Z: How American Business Can Meet the Japanese Challenge*. Reading. 1981. 234 p.
55. Sathe V. *Culture and Related Corporate Realities: Text, Cases, and Readings on Organizational Entry, Establishment, and Change*. 1985. 579 p.

## ДОДАТКИ

### Анкета «Оцінка рівня корпоративної культури ТДВ «Житлобуд-2»

Шановний працівнику!

Просимо Вас взяти участь в опитуванні, метою якого є оцінка рівня корпоративної культури підприємства. Отримані результати будуть використані виключно в узагальненому вигляді для проведення дослідження та розробки пропозицій щодо вдосконалення корпоративної культури підприємства. Анкетування є анонімним.

Оцініть наведені твердження за шкалою від 1 до 5, де:

- 1 – повністю не згоден(а);
- 2 – скоріше не згоден(а);
- 3 – важко відповісти;
- 4 – скоріше згоден(а);
- 5 – повністю згоден(а).

| Номер<br>твердж<br>ення | Твердження                                                                       | Оцінка |
|-------------------------|----------------------------------------------------------------------------------|--------|
| 1                       | 2                                                                                | 3      |
| 1                       | Я добре розумію основні цілі та завдання підприємства.                           |        |
| 2                       | Мені зрозумілі правила та вимоги, що діють на підприємстві.                      |        |
| 3                       | На підприємстві підтримується атмосфера взаємної поваги між працівниками.        |        |
| 4                       | У колективі прийнято допомагати колегам у разі потреби.                          |        |
| 5                       | Взаємовідносини між працівниками є доброзичливими.                               |        |
| 6                       | Співпраця між різними підрозділами є ефективною.                                 |        |
| 7                       | Керівництво відкрите до спілкування з працівниками.                              |        |
| 8                       | Керівництво враховує думку працівників під час вирішення робочих питань.         |        |
| 9                       | Інформація про важливі події та зміни своєчасно доводиться до працівників.       |        |
| 10                      | На підприємстві налагоджений ефективний обмін інформацією між підрозділами.      |        |
| 11                      | Я можу вільно звернутися до керівництва зі своїми пропозиціями або зауваженнями. |        |

## Продовження додатку А

| 1  | 2                                                                                 | 3 |
|----|-----------------------------------------------------------------------------------|---|
| 12 | На підприємстві підтримуються професійні та етичні стандарти поведінки.           |   |
| 13 | На підприємстві створені умови для професійного розвитку працівників.             |   |
| 14 | Я маю можливість підвищувати свої професійні знання та навички.                   |   |
| 15 | На підприємстві справедливо ставляться до працівників.                            |   |
| 16 | Я відчуваю себе частиною колективу підприємства.                                  |   |
| 17 | Я пишаюся тим, що працюю на цьому підприємстві.                                   |   |
| 18 | Загальний рівень корпоративної культури на підприємстві можна оцінити як високий. |   |

**Анкета «Дослідження задоволеності корпоративною культурою ТДВ  
«Житлобуд-2»**

Шановний працівнику!

Просимо Вас взяти участь в опитуванні щодо задоволеності корпоративною культурою підприємства. Отримані результати будуть використані виключно в узагальненому вигляді для дослідження особливостей корпоративної культури ТДВ «Житлобуд-2». Анкетування є анонімним.

Будь ласка, оберіть один із варіантів відповіді: «Так» або «Ні».

| №  | Питання                                                                                    | Так | Ні |
|----|--------------------------------------------------------------------------------------------|-----|----|
| 1  | Чи задоволені Ви атмосферою в колективі?                                                   |     |    |
| 2  | Чи влаштовують Вас взаємовідносини з колегами?                                             |     |    |
| 3  | Чи відчуваєте Ви підтримку з боку колег у разі потреби?                                    |     |    |
| 4  | Чи задоволені Ви співпрацею між підрозділами підприємства?                                 |     |    |
| 5  | Чи влаштовує Вас стиль спілкування керівництва з працівниками?                             |     |    |
| 6  | Чи задоволені Ви рівнем підтримки з боку безпосереднього керівника?                        |     |    |
| 7  | Чи достатньо Вас інформують про важливі події та зміни на підприємстві?                    |     |    |
| 8  | Чи маєте Ви можливість висловлювати власні пропозиції щодо покращення роботи підприємства? |     |    |
| 9  | Чи задоволені Ви організацією роботи на підприємстві?                                      |     |    |
| 10 | Чи влаштовують Вас умови праці?                                                            |     |    |
| 11 | Чи задоволені Ви можливостями професійного розвитку?                                       |     |    |
| 12 | Чи вважаєте Ви, що результати Вашої праці належним чином оцінюються?                       |     |    |
| 13 | Чи задоволені Ви справедливістю ставлення до працівників з боку керівництва?               |     |    |
| 14 | Чи влаштовує Вас рівень внутрішніх комунікацій на підприємстві?                            |     |    |
| 15 | Чи вважаєте Ви, що умови роботи на підприємстві сприяють комфортній та ефективній праці?»  |     |    |