

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ
І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ**

Факультет аграрного менеджменту

ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ
Завідувач кафедри менеджменту
ім. проф. Й. С. Завадського

_____ **Тетяна БАЛАНОВСЬКА**

" ____ " _____ 2026 р.

БАКАЛАВРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему

«Формування організаційної культури підприємств»

Спеціальність 073 «**Менеджмент**»

Освітньо-професійна програма «**Менеджмент**» першого (бакалаврського) рівня
вищої освіти

Гарант освітньої програми
д.е.н., професор

_____ **Віра БУТЕНКО**

(підпис)

Керівник бакалаврської
кваліфікаційної роботи
к.е.н, доцент

_____ **Ольга ТІМЧЕНКО**

(підпис)

Виконав

_____ **Сергій**
ГУНДЕРТАЙЛО

(підпис)

КИЇВ – 2026

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ
І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ
Факультет аграрного менеджменту**

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри менеджменту
ім. проф. Й. С. Завадського
к .е. н., професор _____ Тетяна БАЛАНОВСЬКА

" " _____ 2026 р.

ЗАВДАННЯ
на виконання бакалаврської кваліфікаційної роботи студенту
Гундერთайлу Сергію Миколайовичу

Спеціальність **073 «Менеджмент»**

Освітньо-професійна програма **«Менеджмент»** першого (бакалаврського) рівня вищої освіти

Тема бакалаврської кваліфікаційної роботи: **«Формування організаційної культури підприємств»**, затверджена наказом проректора з науково-педагогічної роботи та цифрової трансформації НУБіП України від 31.12.2025р. № 3327 «С».

Термін подання завершеної роботи на кафедру _____

Вихідні дані до бакалаврської кваліфікаційної роботи: 1) нормативно-правові акти України; 2) вітчизняні та зарубіжні інформаційні джерела; 3) річні звіти та первинна документація ТОВ «ЛЕОН-СЕРВІС ПЛЮС»; 4) результати опитування і власних спостережень.

Перелік питань, що підлягають дослідженню:

1. Теоретичні аспекти формування організаційної культури підприємств
2. Аналіз сучасного стану формування організаційної культури підприємства
3. Шляхи удосконалення організаційної культури підприємства

Дата видачі завдання « » _____ 2026 р.

**Керівник бакалаврської
кваліфікаційної роботи**

Ольга ТІМЧЕНКО

**Завдання прийняв до
виконання**

Сергій ГУНДЕРТАЙЛО

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ПІДПРИЄМСТВ.....	8
1.1. Сутність поняття організаційної культури	8
1.2. Функції та етапи розвитку організаційної культури	12
1.3. Роль керівників у формуванні організаційної культури	16
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ПІДПРИЄМСТВА	22
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства.....	22
2.2. Дослідження компонентів організаційної культури ТОВ «ЛЕОН-СЕРВІС ПЛЮС»	26
2.3. Оцінка впливу організаційної культури на результативність діяльності ..	35
РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ПІДПРИЄМСТВА	40
3.1. Масштабування «культури експертності» підприємства через систему корпоративного навчання.....	40
3.2. Формування системи нематеріальної мотивації співробітників.....	44
3.3. Організаційна культура як основа іміджу підприємства	47
ВИСНОВКИ.....	52
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	55

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасній теорії менеджменту організаційна культура розглядається як стратегічний актив, що забезпечує довгострокову життєздатність та конкурентоспроможність підприємства.

Теоретичний фундамент дослідження організаційної культури сформований працями таких визначних зарубіжних науковців, як Едгар Шейн, Гірт Хофстеде, Кім Камерон і Роберт Куїнн, Чарльз Хенді, Роберт Уотерман, у вітчизняному науковому просторі вагомий внесок у вивчення цієї проблематики зробили Тетяна Балановська, Валентина Дергачова, Олена Драган, Галина Козловська, Тетяна Лепейно та інші вчені.

Для підприємств із тривалою історією, культура трансформується у систему усталених цінностей та норм, які дозволяють зберігати ідентичність незалежно від зовнішніх економічних коливань.

Правова форма товариства з обмеженою відповідальністю додатково структурує це середовище, наповнюючи його принципами чіткої підзвітності та професійної відповідальності, що є критично важливим для бізнесу, який одночасно охоплює торгівлю, проектування та логістику.

Теоретичний підхід до формування кадрового потенціалу передбачає гармонізацію структури персоналу зі стратегічними цілями організації. У мультифункціональних структурах, де інтегровані оптові продажі, інженерне проектування та сервісне обслуговування, ключового значення набуває баланс між різними професійними групами. Це дозволяє підприємству функціонувати не просто як торговому посереднику, а як «експертному середовищу».

У розрізі організаційної стійкості, культура виступає адаптивним механізмом, що мінімізує ризики під час макроекономічних криз. Здатність підприємства зберігати та нарощувати штат у періоди високої невизначеності свідчить про високий ступінь зрілості його внутрішнього середовища та ефективність системи мотивації. Така модель управління сприяє поступовому переходу від інтенсивного кількісного розширення до етапу якісного вдосконалення, де основна увага приділяється підвищенню продуктивності

праці, оптимізації сервісних процесів та зміцненню корпоративної єдності між підрозділами підприємства.

Мета і завдання роботи. Метою бакалаврської кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретичних аспектів і розробка практичних рекомендацій щодо формування організаційної культури підприємства.

Для досягнення поставленої мети сформульовано та вирішено наступні завдання:

- визначити сутність поняття організаційної культури;
- розглянути функції та етапи розвитку організаційної культури;
- оцінити роль керівництва у формуванні організаційної культури;
- провести організаційно-економічну характеристику підприємства;
- проаналізувати компоненти організаційної культури ТОВ «ЛЕОН-SERVIS ПЛЮС»;
- провести оцінку впливу організаційної культури на результативність діяльності;
- обґрунтувати необхідність масштабування «культури експертності» підприємства через систему корпоративного навчання;
- запропонувати нові підходи до формування системи нематеріальної мотивації співробітників;
- розглянути організаційну культуру як основу іміджу підприємства.

Об'єктом дослідження є процес формування організаційної культури підприємства.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних та практичних аспектів формування організаційної культури підприємства, її динаміка та взаємозв'язок із результативністю діяльності.

Методи дослідження. У межах дослідження було застосовано комплекс загальнонаукових та спеціальних методів, що дозволило забезпечити всебічний аналіз підприємства: економіко-статистичний метод, історичний метод, метод порівняльного аналізу, структурно-функціональний аналіз, метод системного аналізу, метод узагальнення та синтезу.

Практичне значення одержаних результатів полягає у можливості їхнього безпосереднього впровадження в управлінську діяльність підприємства для зміцнення його ринкових позицій.

Інформаційною базою бакалаврської кваліфікаційної роботи є нормативно-правові акти України, вітчизняні та зарубіжні інформаційні джерела, річні звіти та первинна документація ТОВ «ЛЕОН-СЕРВІС ПЛЮС», Україна, с. Святопетрівське, вулиця Господарська, 1а.

Бакалаврська кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків та списку використаних джерел із 42 найменувань, містить 3 таблиці, 9 рисунків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ПІДПРИЄМСТВ

1.1. Сутність поняття організаційної культури

Організаційна культура - один із ключових факторів успіху сучасних організацій. З її елементами люди стикаються постійно. Прояви організаційної культури можна зустріти у філософії, стратегії та місії організації, у застосовуваних механізмах мотивації персоналу та адаптації нових співробітників, у поведінці тих, які вже мають досвід роботи в організації - організаційна культура впливає всі аспекти діяльності.

Поштовхом до активізації досліджень явища організаційної культури та її впливу на результативність менеджменту була управлінська криза у США і серйозні зрушення в післявоєнній економіці Японії.

Аналізуючи причини такого технологічного прориву, дослідники висували різні пояснення, проте більшість із них зійшлись на тому, що в основі такого зростання лежить специфіка культури та особливий стиль життя японців. Так зване «японське чудо» змусило дослідників усього світу звернути увагу на вивчення філософії бізнесу й організаційної культури, а також на пошук спільних рис і відмінностей між японською та західною моделями управління.

Водночас різноманіття теоретичних підходів до формування та впровадження організаційної культури в діяльність підприємств зумовило неоднозначність трактування її сутності в межах системи управління, що свідчить про складність і багатогранність даного поняття [10, 15].

У сучасній літературі існує чимало визначень поняття організаційної культури. Концепція організаційної культури не має єдино «вірного» тлумачення. Кожен із авторів прагне дати своє власне визначення цього поняття, але всі вони сходяться на тому, що культура організації є складною композицією важливих припущень, що бездоказово приймаються і поділяються членами групи або

організації та допомагають реалізувати стратегії розвитку підприємства у довгостроковому горизонті.

Різноманітність підходів до визначення організаційної культури свідчить про її багатогранність і складність як наукової категорії. Кожен автор робить акцент на певних аспектах: хтось підкреслює глибинні базові припущення та цінності, інші - поведінкові норми, традиції чи роль культури у системі управління. Для наочного порівняння ключових підходів дослідників як зарубіжних, так і українських науковців до трактування організаційної культури наведена порівняльна таблиця 1.1, у якій виділено основні характеристики визначень і ключові акценти кожного підходу.

Таблиця 1.1

Порівняльна характеристика підходів до визначення організаційної культури

Автор	Визначення організаційної культури	Ключовий акцент
Едгар Шейн (41)	Організаційна культура - це сукупність базових припущень, які група сформувала в процесі адаптації до зовнішнього середовища та внутрішньої інтеграції	Приховані переконання
Герд Гофстеде (42)	Організаційна культура - це колективне програмування мислення, що відрізняє членів однієї організації від іншої	Колективна свідомість
Геннадій Дмитренко (12)	Організаційна культура - це система спільних значень, яку поділяють члени організації.	Спільні цінності
Валентина Дергачова (11)	Організаційна культура - це інструмент управління, який забезпечує узгодженість дій працівників і досягнення стратегічних цілей підприємства	Управлінський інструмент
Олена Драган (13)	Організаційна культура - це сукупність матеріальних і духовних цінностей, норм і моделей поведінки, що сформувалися в організації та визначають її діяльність	Цінності і поведінка
Тетяна Лепейко (28)	Організаційна культура розглядається як сукупність переконань, норм і поведінкових установок працівників, що формуються в процесі діяльності підприємства	Поведінкові установки

Примітка. *Побудовано автором [41, 42,12,11,13,28]

Узагальнення наведених підходів свідчить про відсутність єдиного трактування сутності організаційної культури, що зумовлено її багатогранністю та складністю як наукової категорії. В деяких працях акцент робиться на глибинних базових припущеннях, які формують поведінку працівників, в інших організаційну культуру розглядають переважно як систему спільних цінностей і колективних уявлень, а також підкреслюється її роль у забезпеченні ефективності діяльності організації через типологію культур.

Вітчизняні науковці розглядають організаційну культуру як комплекс цінностей, норм, традицій і моделей поведінки, акцентуючи увагу на її прикладному значенні в системі управління підприємством. Таким чином, попри різноманітність підходів, більшість дослідників сходяться на тому, що організаційна культура є важливим чинником формування поведінки персоналу та забезпечення ефективного функціонування підприємства, що визначає доцільність її подальшого теоретичного дослідження [20, 31].

Незважаючи на очевидну різноманітність визначень та тлумачень організаційної культури, у них є спільні моменти. Так, у більшості визначень автори посиляються на зразки базових припущень, яких дотримуються члени організації у своєму доведенні та діях. Ці припущення часто пов'язані з баченням навколишнього індивіда середовища (групи, організації, суспільства, світу) та регулюючих її змінних (природа, простір, час, робота, відносини тощо). Нерідко буває важко сформулювати це бачення стосовно організації [37].

Організаційної культури не може не бути. Вона спонтанно складається у будь-якій організації через деякий час після її виникнення, оскільки люди неминуче привносять сюди свій індивідуальний досвід, отриманий в інших субкультурах, вона є складним поєднанням індивідуальних культур, яке формує, особистість організації - її унікальність [25].

Складові організаційної культури відіграють ключову роль у забезпеченні ефективного функціонування підприємства, оскільки саме вони формують внутрішнє середовище організації та визначають поведінку її працівників. складові організаційної культури виступають важливим інструментом

управління, оскільки дозволяють впливати на прийняття рішень, адаптацію нових працівників і досягнення стратегічних цілей підприємства (рис.1.1).



Рис.1.1. Складові організаційної культури*

Примітка. *Побудовано автором [14, 34]

Організаційна культура дозволяє створити ефективне робоче середовище, сприяє розвитку інновацій, творчого підходу та прагнення працівників до зростання.

Організаційна культура – комплексне поняття. У різних організаціях можуть бути сформовані різні типи організаційних культур. Різноманітність підходів до формування середовища у компанії визначає складність класифікації. Найбільш застосовною вважається класифікація американців К. Камерона та Р. Куїнна, яка розглядає чотири основні типи культур:

Кланова. Структура, близька до сімейної, де переважають дружні, споріднені стосунки. Засновник сприймається як шанований глава сім'ї, рішення якого виконуються беззаперечно.

Адхократична. Форма, орієнтована персонал, відкрита ініціатив, новаторства. Управління, спілкування всередині команди є демократичними.

Ринкова. Головне – ринок, фінансові показники, швидкі темпи зростання. Співробітники мотивовані на результат, а не на побудову міжособистісної взаємодії. Для такого підходу найчастіше характерний авторитарний тип управління.

Бюрократична. Найбільш стабільна форма із чіткою ієрархією управління, стандартизацією дій співробітників. У таких компаніях все передбачувано, тому процеси протікають контрольовано та безперервно. Так працюють багато державних структур [39, 40].

1.2. Функції та етапи розвитку організаційної культури

Кожна організаційна культура складається з однакових компонентів, але специфіка кожної компоненти залежить від напрямів діяльності підприємства. Компоненти організаційної культури висвітлюють ідеї, регулюючі відносини суб'єктів щодо вирішення тих чи інших проблем функціонування, вирішення завдань діяльності організації і показують особливості цих відносин. Варто зазначити, що компоненти культури не є сталою величиною - їх можна додавати або усувати залежно від особливостей діяльності підприємства [21].

Основними компонентами організаційної культури прийнято виділяти:

- культуру виробництва;
- культуру управління;
- екологічну культуру;
- підприємницьку культуру;
- культуру зовнішніх відносин;
- культуру відносин із акціонерами.

Зміст організаційної культури не є випадковим чи надуманим. Вона виробляється в ході практичної діяльності як відповідь на проблеми, які ставить перед підприємством зовнішнє та внутрішнє середовище [27].

Сутність і зміст організаційної культури виявляється через її функції:

- створення певних колективних уявлень про цілі та способи підприємницької діяльності;

-формування іміджу підприємства, який відрізняє її від інших підприємств в галузі;

-забезпечення почуття спільності всіх співробітників ;

-активізація залучення до діяльності та зростання лояльності;

-зміцнення системи соціальної стабільності підприємства, його згуртування;

- формування зразків поведінки та сприйняття, характерних для цього підприємства.

У функціональному відношенні організаційна культура допомагає вирішити такі завдання:

1.Координація, що здійснюється за допомогою встановлених процедур та правил поведінки.

2.Мотивація, що реалізується шляхом роз'яснення працівникам змісту їх роботи.

3.Профілювання, що забезпечує унікальність підприємства.

4.Залучення нових співробітників через пропагування претендентам на вакансії своїх переваг.

Організаційна культура - це життєва сила будь-якого підприємства. Вона є фундаментом для взаємодії, прийняття рішень працівниками та сприйняття своєї ролі в команді. Сильна, позитивна культура може стати вагомим стимулом залученості, продуктивності та успіху підприємства. Однак створення такої культури вимагає стратегічного підходу до розвитку культури на робочому місці. У цій публікації буде розглянуто чотири ключові кроки у розвитку організаційної культури, яка сприяє зростанню та успіху [23].

Формування спільних цінностей та постійна відданість їм - запорука хорошої корпоративної культури. Ключові цінності відображають те, як учасники колективу повинні ставитися один до одного, а також якого ставлення до себе вони можуть очікувати, і це головні цінності, які поділяє кожен працівник.

При цьому важливо не насаджувати цінності, а надати працівникам можливість самим брати участь у процесі їх створення. Цінності компанії - це ідеали, в які вірять співробітники і які мають бути живими та динамічними, як і саме підприємство [19, 32].

Розвиток і трансформація організаційної культури включає чотири етапи. Реалізація етапів дозволяє трансформувати цю культуру задля досягнення цілей бізнесу.

Перший етап – аудит існуючої організаційної культури.

Етап полягає у визначенні напрямку руху, а також оцінки поточної ситуації для усвідомлення проблем та підвищення результативності дій. В результаті аудиту буде зрозумілим шлях, який потрібно пройти, та оцінити обсяг труднощів, який долається для досягнення результату.

Мета аудиту - вивчення особистісних цінностей співробітників, визначення готовності до змін для пересічних працівників та керівників.

Інший важливий об'єкт дослідження - рівень контролю працівників. У одних компаніях нормою вважається тотальний контроль, в інших - все ґрунтується на довірі.

Аналіз цих складових дає повне уявлення про рівень, на якому знаходиться організаційна культура та ступінь готовності до змін. Чим складніший об'єкт діагностики - тим ширшим набором інструментів має бути оцінений.

Щоб співробітники повірили у нові цінності, потрібно послідовно втілювати їх у життя, прибирати надмірні заходи контролю, щоб співробітники наочно бачили рух до принципово нових корпоративних цінностей.

Другий етап трансформації - пошук, відбір та формулювання ключових моделей поведінки.

Якісна зміна організаційної культури неможлива, якщо не сформовано єдину команду, яка розділяє спільні цінності. Тому важливо з самого початку визначитися з цілями та завданнями, які диктує стратегія компанії, та розробити стандарти поведінки працівників у рамках робочого процесу [36].

Ключова модель поведінки є універсальною і застосовується до всіх співробітників незалежно від посади. В основі лежать ситуації, з якими співробітники стикаються щодня під час роботи чи взаємин із колегами. Якщо модель застосовується лише до екстраординарних ситуацій, що виникають вкрай рідко, таку модель не можна назвати робочою універсальною моделлю. Якщо ж таких моделей кілька, то краще, щоб усі вони були несуперечливими та збалансованими, тому що в іншому випадку моделі будуть знижувати ефективність один одного.

Якщо організаційна культура ґрунтується на взаємній довірі, то маєтись на увазі, що будь-який співробітник може висловлювати свою думку гранично відкрито та ясно. У такому разі культура чесного та відкритого вираження думки має бути збалансована культурою такту та взаємної поваги [9, 24].

Керівник має розуміти, чому він обирає саме таку модель поведінки. Ця модель формує цінності колективу, пояснює культурну концепцію та цільовий стан організаційної культури, що планується досягти моделі.

Третій етап побудови культури - пошук та підготовка агентів змін.

Будь-які зміни вимагають підтримки, яку можна отримати, підготувавши неформальних лідерів серед членів робочого колективу, або запросивши відповідних людей. Ці лідери стануть опорою керівнику у справі серйозної зміни культури та тієї бази, з якої згодом зростуть спільні для компанії корпоративні цінності.

Відсутність у лідера довіреної команди, на яку можна спиратися, не призведе до значних та якісних результатів щодо зміни організаційної свідомості. Тому керівнику варто розпочати з пошуку та становлення послідовників, здатних реалізовувати та просувати у колективі його переконання та цінності. Цілеспрямований підбір команди, що повністю розділяє цінності керівника - той поворотний момент, після якого компанія почне радикально змінюватися.

Завершальний етап - практичний. Він включає розробку програми впровадження нової моделі культури, здійснення перших кроків нової моделі та вибір аудиторії для реалізації цього проєкту (рис.1.2).

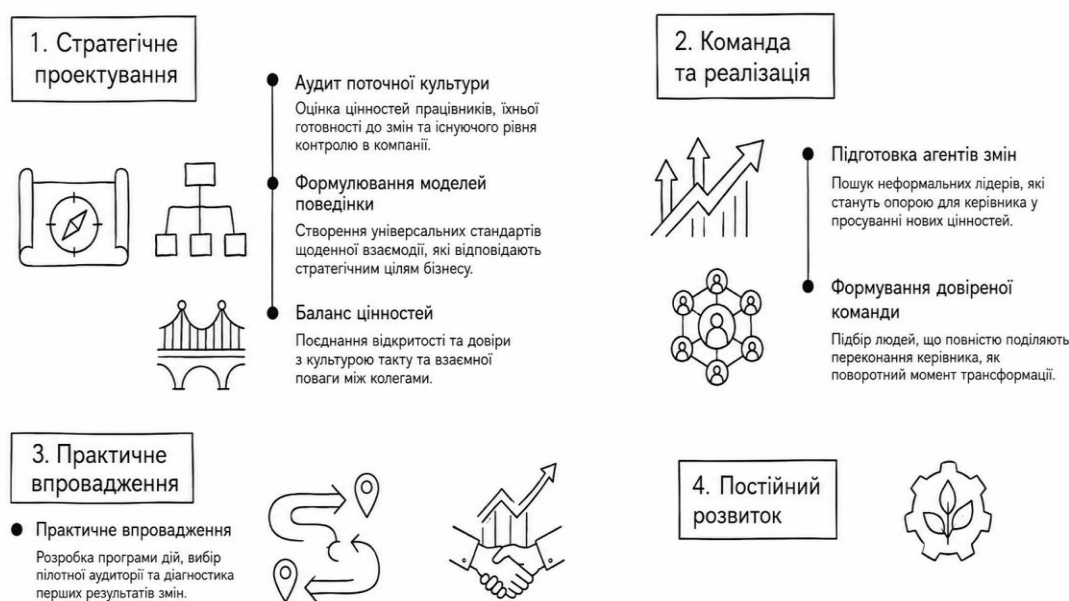


Рис.1.2. Етапи розвитку організаційної культури*

Примітка. *Побудовано автором [3]

Ці кроки відносяться до розробки та впровадження нових моделей поведінки та діагностики результатів зміни організаційної культури.

Етапи формування і розвитку організаційної культури відображають послідовний процес її становлення, трансформації та вдосконалення відповідно до змін внутрішнього й зовнішнього середовища підприємства. Від початкового формування базових цінностей і норм до їх закріплення, поширення серед працівників та подальшої адаптації, організаційна культура виступає динамічною системою, що постійно розвивається.

Ефективне управління цими етапами забезпечує узгодженість дій колективу, підвищує конкурентоспроможність підприємства та сприяє досягненню його стратегічних цілей.

1.3. Роль керівників у формуванні організаційної культури

Сьогодні в нашій країні економічні умови такі, що більшість підприємств перебувають у стані невизначеності. Незважаючи на існуючі проблем, вони мають бути гнучкими, щоб швидко реагувати на зростаючі запити споживачів. Такі підприємства виграють у конкурентній боротьбі. Управлінці, які можуть

ефективно впроваджувати інноваційні стратегії, також мають значну перевагу. Стратегія - це не просто план дій із завоювання частки ринку або розробки нового продукту. Вже замало просто прорахувати економіку своєї діяльності. Важливо також впроваджувати корпоративну культуру, соціальну відповідальність, створювати сильну команду [8, 38].

Однією з основних переваг у цій ситуації є правильно впроваджена система організаційних цінностей. Нове покоління надає великого значення соціально-психологічному клімату та корпоративним цінностям, на яких базується бізнес. У майбутньому саме ті підприємства, які мають сильну соціальну місію, володітимуть одним із провідних HR-брендів [22].

Зміна поколінь в структурі персоналу підприємств призводить до важливості адаптації організаційної культури до цінностей, важливих для представників різних поколінь. Працівників одного покоління об'єднують різні аспекти: економічний, культурний та соціальний. Вони мають свою унікальну систему пріоритетів та світогляду, які сформувалися на основі багатьох складових їх життя.

Підприємства вимушені змінювати свою стратегію та управління, підлаштовуючись під мінливе зовнішнє середовище: споживачі готові платити не тільки за товар або послугу, а й за цінності та культуру компанії. У свою чергу, працівники хочуть не лише отримувати високу заробітну плату та соціальні пільги, а й пишатися своєю компанією. Робота для багатьох з них є своєрідним стилем життя [9].

В підприємствах з розвиненою системою корпоративних цінностей керівники мають можливість максимально проявити себе як лідерів команди, які ведуть своїх підлеглих до успішного виконання всіх цілей. Рівень вигоряння серед співробітників за такої моделі набагато нижче, тому що для них виконання мети організації є частиною своєю особистої мети.

Протягом останніх років проблема вигорання посилюється по усьому світу. Пандемія виявила сильне психологічний вплив на співробітників та керівників різних рівнів через тривалу нестабільність та невизначеності. Тільки

підприємства з сильною та злагодженою організаційною культурою змогли швидко адаптуватися до нових умов. Повсюдна цифровізація різних робочих процесів призвела до того, що працівники змушені завжди бути на зв'язку, що, безумовно, впливає на необхідний баланс особистого і професійного життя, що спричиняє швидке вигорання [2].

Ще одним критичним чинником стало повномасштабне вторгнення росії.

Війна кардинально змінила організаційну культуру вітчизняних підприємств, змістивши фокус на адаптивність, турботу про персонал та швидке прийняття рішень. Ключові трансформації складаються з переходу до горизонтальних структур, впровадження гнучких графіків та цифрових інструментів для підтримки стійкості, попри релокацію та розрив бізнес-зв'язків.

Військові дії змусили колективи підприємств зробити аудит своїх цінностей та посилили значущість нематеріальних аспектів їх діяльності. Сильна організаційна культура укріплює моральний дух людей, сприяє їх згуртованості, сприяє формуванню комфортного психологічного клімату в колективі, знижує плинність кадрів та посилює відчуття приналежності до спільних цілей. Ці фактори забезпечують стабільну мотивацію колективу, не дивлячись на складні умови функціонування.

З початком повномасштабного вторгнення зміни в організаційній культурі, були направлені на покращення умов роботи: підтримка співробітників та їх родин, а також забезпечення безпечних умов діяльності (релокація виробництва, побудова укриттів), збереження робочих місць і заробітної платні тим, хто став на захист Батьківщини.

Корпоративна соціальна відповідальність підприємств значну увагу сконцентрувала на волонтерстві, благодійності, зборах коштів та всього необхідного для ЗСУ. Активна організаційна культура стала тим чинником, який допоміг вітчизняним підприємствам адаптуватися до нових складних умов.

В переважній більшості, швидкій адаптації посприяла налагоджена система організаційної культури, яка є своєрідним віддзеркаленням настроїв працівників та благоустрою підприємства в цілому [5].

У момент створення та у перші роки існування підприємства формується та культура, яка спочатку відповідала уявленням його фундатора. Далі культура розвивається, наповнюється глибшим змістом та приймається новими співробітниками. Вирішальний внесок у розвиток організаційної культури робить її вище керівництво. У процесі розвитку підприємства, створенні його відділів можна говорити про організаційну культуру підрозділу.

Кожен керівник у процесі управлінської діяльності виконує свої обов'язки у властивому йому стилі, який проявляється у тому, якими прийомами він спонукає колектив до ініціативного і творчого підходу при виконанні доручених обов'язків, як контролює результати діяльності підлеглих. Прийнятий стиль управління є одним з показників організаційної культури підприємства [1, 14].

Лідерство, від керівників вищої ланки до менеджерів середньої ланки, має глибокий вплив на формування організаційної культури. Їхні дії, рішення та стилі спілкування задають тон тому, як члени команди сприймають своє робоче середовище та свою роль в компанії.

Вплив керівників на організаційну культуру відбувається через:

1. Поведінка, що є взірцем для наслідування: лідери слугують взірцями для своїх команд. Команди часто рівняються на своїх лідерів та наслідують їхню поведінку. Коли лідери демонструють такі цінності, як прозорість, чесність, відкрите спілкування та підзвітність, це створює культуру, де ці риси заохочуються та цінуються.

2. Встановлення очікувань: лідери мають право встановлювати чіткі очікування щодо поведінки та результатів діяльності. Визначаючи, що є прийнятним, а що неприйнятним в організації, лідери спрямовують членів команди до узгодження їхніх дій з бажаною культурою.

3. Комунікація: ефективна комунікація є основою будь-якої успішної організаційної культури. Лідери, які послідовно та достовірно доносять бачення, цілі та цінності компанії, допомагають своїм командам зрозуміти їхню роль у досягненні цих цілей. Прозора комунікація також сприяє довірі, що є важливим для здорової культури.

4. Прийняття рішень: спосіб прийняття рішень лідерами, незалежно від того, чи є вони консультативними, партисипативними чи директивними, формує культуру. Інклюзивні процеси прийняття рішень можуть культивувати почуття відповідальності та розширення прав і можливостей серед членів команди, сприяючи культурі співпраці та інновацій.

5. Розвиток команди: лідери, які інвестують у розвиток своїх команд, демонструють відданість їхньому зростанню та благополуччю. Це сприяє культурі безперервного навчання та вдосконалення, де члени команди відчують себе цінними та мотивованими робити найкращий внесок.

6. Визнання та винагороди: те, як лідери визнають та винагороджують внесок співробітників, надсилає чіткий сигнал про те, яка поведінка цінується в організації. Програми визнання, що відповідають бажаній культурі, можуть підкріпити позитивну поведінку та сприяти відчуттю приналежності.

7. Адаптація до змін: у швидкозмінному бізнес-середовищі лідери, які сприймають зміни та адаптивність, заохочують свої команди робити те саме. Це створює культуру, де цінуються інновації, експерименти та гнучкість.

8. Вирішення конфліктів та підзвітність: ефективні лідери вирішують конфлікти та притягують людей до відповідальності за їхні дії справедливим та конструктивним чином. Це допомагає підтримувати культуру поваги, співпраці та відповідальності (рис.1.3).

Ключовими проявами поведінки менеджера, які впливають на формування організаційної культури є:

- ситуації, на які звертає увагу та які контролює керівник;
- критерії заохочень, кар'єрного зростання, підбору та звільнення персоналу;
- методи професійного навчання, схвалені керівником;
- участь у різних корпоративних заходах підприємства.



Рис.1.3. Роль керівництва у формуванні організаційної культури*

Примітка. *Побудовано автором [16]

Уявлення керівника про критерії цінностей для підлеглих позначаються на відборі персоналу, оскільки до підприємства найчастіше потрапляють нові кадри, які відповідають встановленим критеріям. Міра участі керівника у тих чи інших заходах дозволяє співробітникам суб'єктивно ранжувати ці заходи за рівнем важливості. Цей інструмент легко використовується для підтримки чи зміни традиції в колективі.

Керівництво підприємства відіграє ключову роль у формуванні, підтримці та розвитку організаційної культури. Менеджери середньої ланки встановлюють свої основні правила та норми поведінки, спираючись на висловлювання вищого керівництва та моделі їхньої поведінки у конкретних ситуаціях. Такі правила поширюються нижчі рівні організації. Рядові і нові співробітники поступово дізнаються, які форми поведінки є оптимальними. Для успішної підтримки організаційної культури на належному рівні та її зміцнення, керівник має бути ефективним менеджером. Управлінець повинен орієнтуватися на досягнення успіху та прагнути ефективної мотивації своєї команди [6].

Лідери слугують рушійною силою створення та підтримки позитивної та продуктивної організаційної культури, яка відповідає місії, баченню та стратегічним цілям компанії. Воно відіграє значну роль у визначенні успіху компанії, задоволеності команди та загальної ефективності [4].

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства

ТОВ «ЛЕОН-СЕРВІС ПЛЮС» є суб'єктом господарювання, що спеціалізується на комплексному забезпеченні об'єктів будівництва системами опалення, водопостачання, водовідведення та фільтрації.

Це сучасне підприємство, що здійснює господарську діяльність з метою отримання прибутку та задоволення потреб споживачів у послугах. Підприємство функціонує на підставі установчих документів і діє відповідно до норм чинного законодавства України.

Засновниками ТОВ «ЛЕОН-СЕРВІС ПЛЮС» (ЄДРПОУ 30181253) є Черкасенко Юрій Іванович та Головка Віталій Юрійович. Кожен із них володіє часткою у статутному капіталі, розмір внеску кожного становить 5 000 000,00 грн. Розмір статутного капіталу становить 10 млн грн.

Адреса підприємства - Київська обл., Бучанський р-н, с. Святопетрівське, вул. Господарська, 1а.

Дата заснування: 1998 рік. Організаційно-правова форма: товариство з обмеженою відповідальністю.

Сфера діяльності: оптова та роздрібна торгівля сантехнічним обладнанням, інженерне проєктування, сервісне обслуговування та логістичні послуги.

ТОВ «ЛЕОН-СЕРВІС ПЛЮС» особливу увагу приділяє дотриманню стандартів якості, професійному розвитку працівників і впровадженню сучасних підходів у роботі. Це дозволяє підприємству ефективно функціонувати в умовах конкуренції та забезпечувати стабільний розвиток у довгостроковій перспективі.

Географія діяльності підприємства: центральний офіс у Київській обл. (с. Святопетрівське), мережа центрів продажу «Півдуюма» у Києві, Львові, Рівному, Дніпрі та Хмельницькому.

На підприємстві застосовується лінійно-функціональна структура управління. Вона дозволяє поєднувати в роботі сувору лінійну підпорядкованість із залученням спеціалізованих функціональних підрозділів.

Ключовими структурними ланками є:

1.Адміністративний апарат: стратегічне планування та загальне керівництво.

2.Проектний відділ: розробка технічної документації та авторський супровід об'єктів.

3.Департамент продажу та маркетингу: управління мережею «Півдьюма» та робота з VIP-клієнтами (забудовниками).

4.Сервісний центр: гарантійне та післягарантійне обслуговування обладнання.

5.Логістичний центр: управління власним автопарком та складським господарством (понад 40 000 найменувань товарів).

6.Лабораторія REDLAB: підрозділ з тестування інновацій та навчання персоналу.

Економічна стійкість підприємства базується на диверсифікації джерел доходу та широкій асортиментній матриці.

Основні групи товарів та послуг:

1.Обладнання: котли, насоси, радіатори, системи труб (PEX, мідь, латунь).

2.Бренди: прямі контракти з європейськими виробниками (Cordivari, DeLonghi, Fondital, Valsir, Nobili).

3.Послуги: проектування (повний цикл), монтажний супровід, міжнародні транспортні перевезення.

Така економічна модель має свої переваги для ведення бізнесу. Вертикальна інтеграція - наявність власної логістики та сервісу значно знижує витрати на посередників та підвищує маржинальність послуг.

Складські потужності через наявність великих запасів («потрібний товар вже чекає на складі») забезпечує високу швидкість оборотності оборотних коштів.

Диференціація ринку відбувається через роботу в сегментах B2B (забудовники, інсталятори) та B2C (роздрібна мережа «Півдуюма»).

Підприємство демонструє високу гнучкість (відновлення роботи під час війни, активна участь у виставках 2024–2025 рр.). Економічна стратегія підприємства спрямована на комплексний підхід, де дохід створюється не лише від маржі на товарі, а й від надання високотехнологічних послуг з проектування та сервісу.

Такий підхід робить ТОВ «ЛЕОН-СЕРВІС ПЛЮС» стійким до ринкових коливань порівняно з вузькоспеціалізованими торговими підприємствами.

Аналіз фінансових даних ТОВ «ЛЕОН-СЕРВІС ПЛЮС» за період 2020–2025 рр., дає підстави говорити про динаміку та ефективність діяльності підприємства. Дані свідчать про стабільне зростання та високу адаптивність бізнесу навіть у кризові періоди (табл.2.1).

Таблиця 2.1.

Динаміка фінансових показників ТОВ «ЛЕОН-СЕРВІС ПЛЮС» *

Фінансовий показник, тис. грн	Роки					
	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Основні засоби	22073	37502	36573	52634	74205	99425
Необоротні активи	24575	40348	36702	52759	74468	99856
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	106493	129560	174247	208615	212531	205625
Поточні зобов'язання і забезпечення	39690	53980	67981	70572	51009	56513
Пасиви	215547	265348	355390	458713	524855	653786
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	540345	729368	785662	982947	988930	1113997
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	437140	630414	619281	766131	730009	788556
Валовий прибуток (збиток)	103205	98954	166381	216816	258921	325441

Примітка. *Побудовано автором [33]

Підприємство ТОВ «ЛЕОН-СЕРВІС ПЛЮС» показує висхідну динаміку. Чистий дохід зріс з 540,3 млн грн у 2020 році до 1,11 млрд грн у 2025 році (ріст у 2,06 рази). Особливо прикметно, що дохід не впав у 2022 році, а продовжив зростати, що свідчить про затребуваність послуг компанії під час відновлення інфраструктури.

Валовий прибуток збільшився з 103,2 млн грн до 325,4 млн грн. Темпи росту валового прибутку випереджають темпи росту виручки, що вказує на покращення ефективності закупівель або зміщення асортименту в бік більш маржинальних товарів чи послуг.

Чистий прибуток зріс майже втричі - з 46,5 млн грн (2020 р.) до 128 млн грн (2025 р.).

Також спостерігається стрімке нарощування матеріальної бази - з 22 млн грн до 99,4 млн грн. Це підтверджує стратегію розширення (нові склади, техніка, лабораторії), про яку йшлося в описі корпоративної культури.

Оборотні активи підприємства стабільно зростають, досягнувши 653,8 млн грн у 2025 році. Це забезпечує необхідну ліквідність для масштабних операцій.

Дебіторська заборгованість ТОВ «ЛЕОН-СЕРВІС ПЛЮС» зросла зі 106,5 млн грн до 205,6 млн грн. Хоча в абсолютному значенні це значна сума, її частка у чистому доході залишається контрольованою (близько 18-20%), що є адекватним показником для підприємства, яке працює з великими забудовниками та державними замовниками.

Підприємство є прибутковим та фінансово незалежним. Темпи зростання власного капіталу та активів дозволяють йому розвиватися без критичного залучення кредитних коштів.

Період 2023–2025 років став фазою активного капітального будівництва та оновлення необоротних активів, що створює базу для подальшого лідерства на ринку.

Збільшення чистого фінансового результату на тлі складних макроекономічних умов в Україні підтверджує високу якість менеджменту та правильність обраної стратегії «повного циклу» (проєктування + продаж + сервіс) у ТОВ «ЛЕОН-СЕРВІС ПЛЮС».

Інноваційна культура (інвестиції в активи та REDLAB) та клієнтоорієнтованість підприємства (ріст доходів) мають під собою чітке економічне підґрунтя.

Узагальнюючи організаційно-економічну характеристику, можна констатувати, що підприємство є зрілою та стійкою бізнес-структурою з великим досвідом роботи на ринку інженерних систем. Обрана організаційно-правова форма товариства з обмеженою відповідальністю у поєднанні з диверсифікованою діяльністю - від оптової торгівлі до складного проектування та логістики - дозволила компанії сформувати надійний фундамент для довгострокового розвитку. Широка географічна присутність у стратегічно важливих регіонах України (Київ, Львів, Дніпро, Рівне, Хмельницький) свідчить про високий рівень адаптивності та ефективності мережевої моделі управління, реалізованої через центри продажу «Півдуюма».

Економічна ефективність та стабільність підприємства чітко простежуються через динаміку його кадрового потенціалу, який за період 2021-2025 років продемонстрував зростання на 18% (зі 165 до 195 осіб). Особливим показником фінансової міцності є здатність компанії не лише зберегти, а й розширити штат у кризовий 2022 рік, що підкреслює високу життєздатність обраної бізнес-моделі.

Збалансована функціональна структура персоналу, де чверть працівників задіяна у технічному департаменті, забезпечує трансформацію підприємства з торгового посередника в експертне інженерне середовище, орієнтоване на якісне зростання продуктивності праці та надання високотехнологічних послуг [33].

2.2. Дослідження компонентів організаційної культури ТОВ «ЛЕОН-СЕРВІС ПЛЮС»

Формування організаційної культури ТОВ «ЛЕОН-СЕРВІС ПЛЮС» нерозривно пов'язане з часовим чинником та стабільністю ринкового середовища.

Заснування компанії та її успішне функціонування протягом двох десятиріч років свідчать про високу адаптивність до мінливих економічних умов. Такий тривалий досвід сприяє закладенню в основу культури цінностей надійності,

стійкості та поваги до традицій якості, що є критично важливим для підприємства з багаторічною історією.

Правове середовище та обрана організаційно-правова форма ТОВ «ЛЕОН-СЕРВІС ПЛЮС» також справляють значний вплив на внутрішні норми діяльності. Це зумовлює чітку ієрархію відповідальності, регламентованість процесів та професійний підхід до управління. Структурованість бізнесу, яка випливає з правового статусу підприємства, формує культуру виконавчої дисципліни та підзвітності серед працівників усіх рівнів.

Специфіка галузевого середовища, а саме робота у сфері торгівлі сантехнічним обладнанням та інженерного проектування, вимагає від персоналу високої технічної експертності.

Це формує особливий тип організаційної культури, де основними цінностями стають точність, технічна грамотність та постійне вдосконалення навичок. Необхідність забезпечувати якісне сервісне обслуговування додатково стимулює розвиток культури професійної відповідальності за кінцевий технічний результат [33].

Географічний чинник та широка присутність у ключових регіонах України (Київ, Львів, Рівне, Дніпро, Хмельницький) вимагають від культури гнучкості та водночас єдності. Наявність центрального офісу в Київській області та розгалуженої мережі центрів «Півдуюма» зумовлює потребу в сильних внутрішніх комунікаціях. Це сприяє формуванню корпоративної ідентичності, яка дозволяє підтримувати єдині стандарти обслуговування незалежно від територіального розташування підрозділу.

Конкурентне середовище у сферах оптової та роздрібної торгівлі безпосередньо впливає на клієнтоорієнтованість організаційної культури. Оскільки підприємство активно розвиває роздрібну мережу, внутрішні установки персоналу мають бути спрямовані на високу якість сервісу та оперативне реагування на запити споживачів. Це стимулює розвиток культури доброзичливості, маркетингової активності та вміння будувати довгострокові відносини з клієнтами.

Операційне середовище, що включає логістичні послуги, формує в організації культуру чіткої взаємодії та злагодженості. Складність логістичних ланцюгів та необхідність координації між проектуванням, продажами й сервісом виховують у колективі командний дух та орієнтацію на спільний результат. Вплив усіх цих зовнішніх чинників дозволяє ТОВ «ЛЕОН-СЕРВІС ПЛЮС» підтримувати цілісне середовище, де професіоналізм поєднується з ефективною операційною діяльністю.

Організаційна культура ТОВ «ЛЕОН-СЕРВІС ПЛЮС» базується на професіоналізмі, довгостроковій співпраці з європейськими виробниками та орієнтації на якісний сервіс для клієнтів. Підприємство органічно поєднує технічну експертизу, інноваційність та клієнт орієнтованість, що формує високу культуру відповідальності й розвитку.

У системі управління ТОВ «ЛЕОН-СЕРВІС ПЛЮС» персонал виступає ключовим стратегічним ресурсом, який забезпечує стабільність та конкурентоспроможність компанії на ринку протягом значного періоду. Від моменту заснування підприємства людський капітал став основою для формування інженерної експертизи та накопичення професійного досвіду, необхідного для функціонування у формі товариства з обмеженою відповідальністю [33].

Аналіз кадрового складу дозволяє оцінити потенціал організації у забезпеченні наступності знань та здатності до адаптації в умовах динамічного ринкового середовища.

Специфіка діяльності підприємства, що поєднує оптову та роздрібну торгівлю, інженерне проектування, сервісне обслуговування та логістику, висуває високі вимоги до професійно-кваліфікаційного рівня працівників. Різноманітність бізнес-процесів потребує наявності в штаті фахівців різного профілю: від висококваліфікованих інженерів-проектувальників до менеджерів з продажу мережі центрів «Півдуюма» та логістів. Таким чином, характеристика персоналу має відображати збалансованість колективу за спеціалізацією та

рівнем технічної грамотності, що є критичним для якісного виконання складних інженерних замовлень.

Широка географія діяльності компанії, яка охоплює центральний офіс у Київській області (с. Святопетрівське) та мережу представництв у Києві, Львові, Рівному, Дніпрі та Хмельницькому, безпосередньо впливає на структуру та чисельність персоналу. Необхідність забезпечення стабільної роботи територіально розгалужених підрозділів вимагає від працівників не лише професійних навичок, а й високої виконавчої дисципліни та вміння працювати в єдиному корпоративному середовищі.

Дослідження характеристик персоналу в регіональному розрізі дозволяє визначити ефективність системи управління людськими ресурсами на всіх рівнях організаційної структури підприємства.

Еволюція кадрового складу підприємства є одним із найважливіших індикаторів його життєздатності та адаптивності до ринкових трансформацій. Для ТОВ «ЛЕОН-СЕРВІС ПЛЮС» кількісні показники персоналу відображають не лише фактичні масштаби діяльності, а й стратегічну готовність організації до збереження стабільності навіть у періоди високої невизначеності [33].

Проведення аналізу динаміки чисельності працівників дозволяє простежити шлях трансформації компанії та оцінити ефективність її кадрової політики в контексті довгострокового розвитку.

Складна структура бізнес-процесів товариства, що охоплює інженерне проектування, сервіс, логістику та розгалужену мережу центрів продажу, вимагає гнучкого підходу до управління людськими ресурсами. Враховуючи широку географію присутності компанії в ключових регіонах України - від Києва до Львова та Дніпра - моніторинг чисельності персоналу стає критично важливим для забезпечення безперебійної роботи всіх підрозділів.

Нижче наведено детальний аналіз показників за період 2021-2025 років, що демонструє здатність підприємства до якісного та кількісного зміцнення свого кадрового потенціалу (рис.2.1).

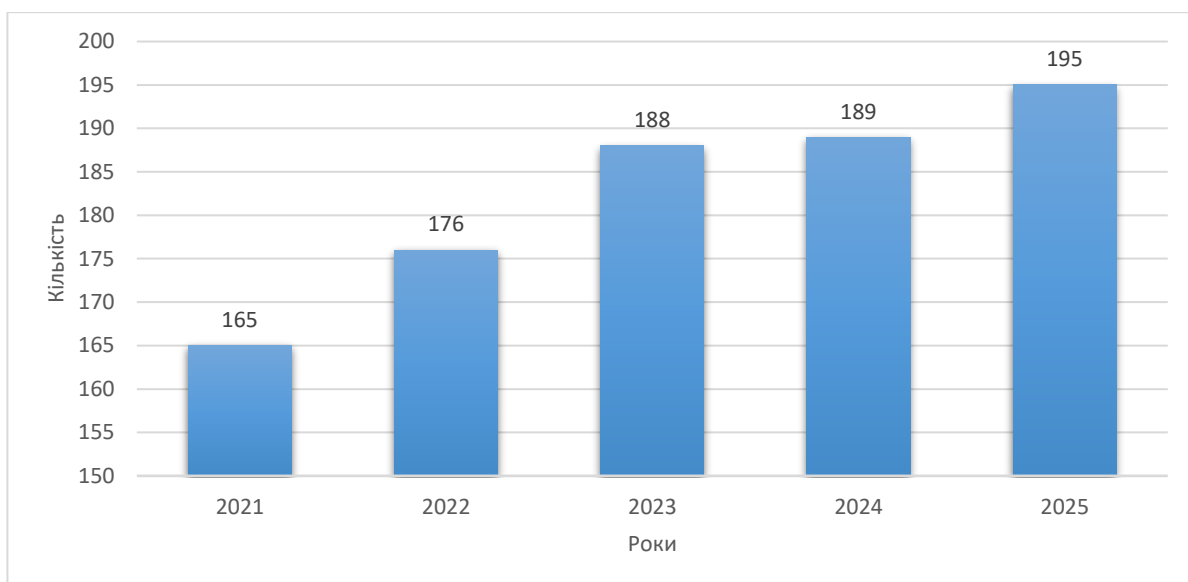


Рис.2.1. Динаміка чисельності персоналу ТОВ «ЛЕОН-СЕРВІС ПЛЮС» *

Примітка. *Побудовано автором [33]

Аналіз динаміки чисельності персоналу ТОВ «ЛЕОН-СЕРВІС ПЛЮС» за період 2021-2025 рр. демонструє стійку тенденцію до зростання, що підкреслює стабільний розвиток підприємства навіть у складних макроекономічних умовах. За цей час загальна кількість працівників збільшилася на 18% - зі 165 до 195 осіб, що корелює з великим досвідом компанії на ринку інженерних рішень.

Особливої уваги заслуговують показники 2022 року: незважаючи на загальнодержавні кризові явища, підприємство не лише зберегло кадровий потенціал, а й розширило штат на 11 фахівців (+6,7%), що свідчить про високу фінансову стійкість та міцну організаційну культуру, закладену ще з моменту заснування товариства у 1998 році.

Досягнення показника у 195 співробітників у 2025 році відображає стратегічну адаптацію компанії до потреб ринку в усіх ключових сферах діяльності: від оптової торгівлі сантехнічним обладнанням до складного інженерного проєктування та логістики.

Сповільнення темпів приросту, що спостерігається у 2024-2025 роках, свідчить про завершення фази інтенсивного кількісного розширення та перехід до етапу якісної оптимізації кадрових ресурсів. Така стабілізація чисельності вказує на зміщення акцентів управління на підвищення продуктивності праці та

професійний розвиток фахівців у центральному офісі та розгалуженій мережі центрів продажу «Півдуюма» по всій Україні.

Організаційна структура ТОВ «ЛЕОН-СЕРВІС ПЛЮС» є відображенням мультифункціональної моделі бізнесу, яка успішно функціонує на ринку інженерних систем. Рациональний розподіл персоналу між ключовими департаментами дозволяє підприємству ефективно поєднувати масштабну торговельну діяльність із наданням високотехнологічних послуг.

Аналіз структури персоналу за функціональними напрямками дає змогу оцінити, яким чином компанія балансує між необхідністю оперативного збуту продукції та підтримкою статусу експертного середовища у сфері інженерного проектування та сервісу.

Специфіка кадрового наповнення товариства обумовлена інтеграцією складних бізнес-процесів: від міжнародної логістики та оптових поставок до роздрібних продажів через мережу центрів «Півдуюма». Такий підхід вимагає наявності фахівців із різними компетенціями, що знаходить своє відображення у відсотковому співвідношенні підрозділів.

Представлений нижче розподіл персоналу ілюструє стратегічну орієнтацію компанії на забезпечення повного циклу обслуговування клієнтів, де кожен сектор - від технічного департаменту до логістичної служби - відіграє критичну роль у підтримці конкурентоспроможності підприємства в усіх регіонах його присутності [33].

Домінування комерційного сектору (35%) у структурі персоналу відображає стратегічну орієнтацію підприємства на активне розширення ринкової присутності через мережу центрів «Півдуюма» та відділ оптових продажів. Такий розподіл є цілком обґрунтованим для компанії, що понад 25 років спеціалізується на торгівлі сантехнічним обладнанням, оскільки потребує значного штату кваліфікованих менеджерів для роботи з клієнтами в різних регіонах України - від Києва та Львова до Дніпра й Хмельницького. Саме цей підрозділ забезпечує стабільність збуту та є головним рушієм кількісного зростання персоналу, яке спостерігалось протягом останніх п'яти років.

Висока частка технічного департаменту разом із REDLAB (25%) та сервісної служби (10%) підкреслює статус компанії як експертного середовища, а не просто торгового посередника. Наявність чверті штату інженерів та проєктантів дозволяє товариству реалізовувати складні завдання з інженерного проєктування, що є важливою конкурентною перевагою на ринку. У поєднанні з сервісним підрозділом ці фахівці забезпечують повний цикл супроводу клієнта - від розробки технічного рішення до професійного післяпродажного обслуговування, що відповідає багаторічним традиціям якості підприємства.

Значна концентрація персоналу в логістичному секторі (20%) зумовлена складністю операційних процесів, пов'язаних із міжнародними перевезеннями та ефективним управлінням складськими запасами в центральному офісі та регіонах. Це є критично важливим для забезпечення безперебійного постачання обладнання по всій розгалуженій мережі центрів продажу.

Водночас компактний адміністративний апарат (10%) свідчить про високу ефективність управлінської моделі ТОВ «ЛЕОН-СЕРВІС ПЛЮС», де чітка ієрархія та професіоналізм дозволяють уникати надмірної бюрократизації, фокусуючи ресурси на основних напрямках діяльності: торгівлі, проєктуванні та сервісі (рис.2.2).

Зовнішня атрибутика підприємства, зокрема професійна мережа центрів «Півдуюма» та вишукані салони «Leon Design», формують образ експертної організації, що орієнтується на високі стандарти обслуговування. Корпоративний стиль, втілений у дизайні торгових майданчиків, офісів та логістичного парку, підкреслює лаконічність, функціональність та європейський вектор розвитку, що сприяє формуванню довіри як у кінцевих споживачів, так і у великих забудовників.

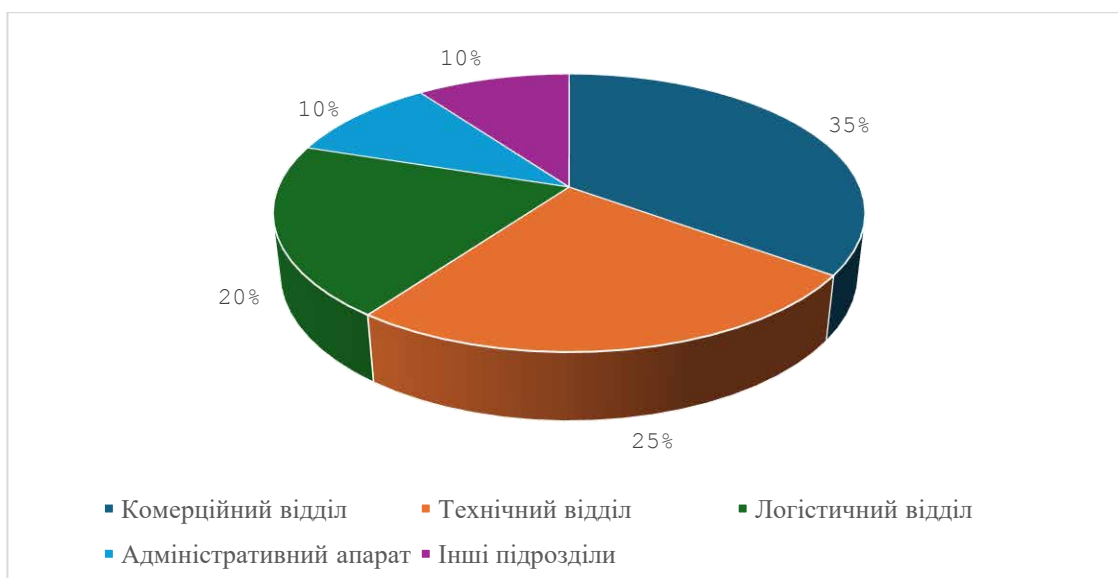


Рис.2.2. Аналіз структури персоналу підприємства за функціональними напрямками, %*

Примітка. *Побудовано автором [33]

Організаційна культура компанії дійсно є «експертною», оскільки сумарно 35% персоналу (техніки + сервіс) - це вузькоспеціалізовані фахівці.

Важливим компонентом рівня артефактів є система внутрішніх та зовнішніх комунікацій. Компанія активно демонструє свою відкритість через участь у профільних виставках, таких як «Install Fest Ukraine» та «Aquatherm», що свідчить про культуру публічності та прагнення бути лідером думок у галузі енергоефективності. Наявність власного інформативного веб-ресурсу та активність у соціальних мережах дозволяють персоналу відчувати себе частиною масштабного бренду, а клієнтам — отримувати прозору інформацію про новітні технологічні рішення та етапи реалізації об'єктів.

На рівні проголошених цінностей центральне місце посідає філософія «повного циклу» (Full Cycle), яка вимагає від кожного співробітника високої персональної відповідальності за кінцевий результат.

Для ТОВ «ЛЕОН-СЕРВІС ПЛЮС» якість є не просто технічною характеристикою обладнання, а фундаментальним ціннісним орієнтиром. Установка на роботу виключно з перевіреними європейськими брендами формує внутрішній етос підприємства, де професійна чесність та надійність інженерних рішень превалюють над короткостроковою комерційною вигодою.

Інноваційність як цінність матеріалізується у функціонуванні лабораторії REDLAB та постійному навчанні персоналу. Дослідження показує, що підприємство стимулює співробітників до експериментальної діяльності та опанування нових технологій у сфері альтернативної енергетики та автоматизації. Це створює середовище «навчальної організації», де інтелектуальний капітал інженерів розглядається як ключовий ресурс, що забезпечує стратегічну перевагу на ринку, де технології змінюються швидко.

Організаційна культура підприємства ґрунтується на усвідомленні ролі «експерта-стабілізатора». В умовах економічної турбулентності та енергетичних викликів в Україні, співробітники ТОВ «ЛЕОН-СЕРВІС ПЛЮС» сприймають свою діяльність як соціально значущу місію із забезпечення життєдіяльності та комфорту. Це базове переконання в необхідності стійкості (Resilience) дозволило компанії не лише зберегти цілісність команди в кризовий 2022 рік, а й продемонструвати ріст прибутковості, сприймаючи труднощі як виклик для перевірки професіоналізму.

Завершальним елементом аналізу компонентів культури є специфіка взаємодії всередині колективу, що базується на меритократії - владі знань та досвіду. У ТОВ «ЛЕОН-СЕРВІС ПЛЮС» ієрархічні бар'єри нівелюються в процесі вирішення складних проєктних завдань, де головним аргументом є технічна доцільність та інженерна грамотність. Така конфігурація культурних елементів створює унікальний «експертний ландшафт», який інтегрує індивідуальні прагнення фахівців у загальнокорпоративну ціль - лідерство на ринку інженерних систем через якість та інновації.

Організаційна культура ТОВ «ЛЕОН-СЕРВІС ПЛЮС» - це поєднання європейських стандартів, професійної компетентності та клієнтоорієнтованості. Вона спрямована на розвиток персоналу, підтримку партнерів і забезпечення високої якості послуг. Така культура дозволяє компанії залишатися конкурентною та надійною на українському й міжнародному ринках.

Дослідження компонентів організаційної культури ТОВ «ЛЕОН-СЕРВІС ПЛЮС» дозволяє охарактеризувати її як стійку та професійно орієнтовану систему, що базується на великому досвіді та традиціях якості.

Основними складниками культури підприємства виступають технічна експертність, яка підтримується роботою департаменту проектування та лабораторії REDLAB, а також соціальна стабільність, що підтверджується позитивною динамікою чисельності персоналу та відсутністю скорочень у кризові періоди.

Важливим компонентом є корпоративна єдність, яка дозволяє підтримувати високі стандарти обслуговування в розгалуженій мережі центрів «Півдуюма» та забезпечувати злагоджену роботу логістичних ланцюгів у різних регіонах України. Таким чином, організаційна культура товариства є зрілою та адаптивною, де орієнтація на клієнта поєднується з високою внутрішньою дисципліною та командним духом, що створює підґрунтя для подальшого якісного вдосконалення професійного потенціалу колективу.

2.3. Оцінка впливу організаційної культури на результативність діяльності

Організаційна культура визначає, як люди в компанії мислять, приймають рішення і взаємодіють між собою. Вона формує “невидимі правила гри”: що вважається нормою, як реагують на помилки, чи заохочується ініціатива. Якщо культура підтримує відкритість і довіру, співробітники швидше діляться ідеями та інформацією, що безпосередньо впливає на якість рішень і здатність компанії адаптуватися до змін.

Сильна та послідовна культура підвищує залученість працівників. Коли люди розуміють цінності компанії і відчують їх у щоденній роботі, вони частіше беруть на себе відповідальність і працюють ефективніше. Це зменшує плинність кадрів, витрати на найм і навчання, а також створює більш стабільну команду, яка здатна досягати довгострокових цілей [7, 30].

Організаційна культура також впливає на інноваційність бізнесу. У середовищі, де не карають за помилки, а розглядають їх як джерело навчання, працівники частіше експериментують і пропонують нові рішення. Натомість культура страху або жорсткого контролю пригнічує ініціативу, що може призвести до втрати конкурентних переваг і уповільнення розвитку компанії [35].

Важливим аспектом є також вплив організаційної культури на швидкість змін у компанії. У гнучких культурах, де підтримуються навчання і розвиток, співробітники легше сприймають нові стратегії, технології чи підходи до роботи. Це дозволяє бізнесу швидше реагувати на виклики ринку та використовувати нові можливості. Натомість консервативна культура може гальмувати трансформації, навіть якщо вони є критично необхідними.

Крім того, організаційна культура відіграє ключову роль у формуванні репутації роботодавця. Компанії з позитивною внутрішньою атмосферою легше залучають таланти та утримують сильних фахівців. Це створює довгострокову конкурентну перевагу, адже якість людського капіталу прямо впливає на інновації, ефективність процесів і загальні результати бізнесу (рис.2.3).

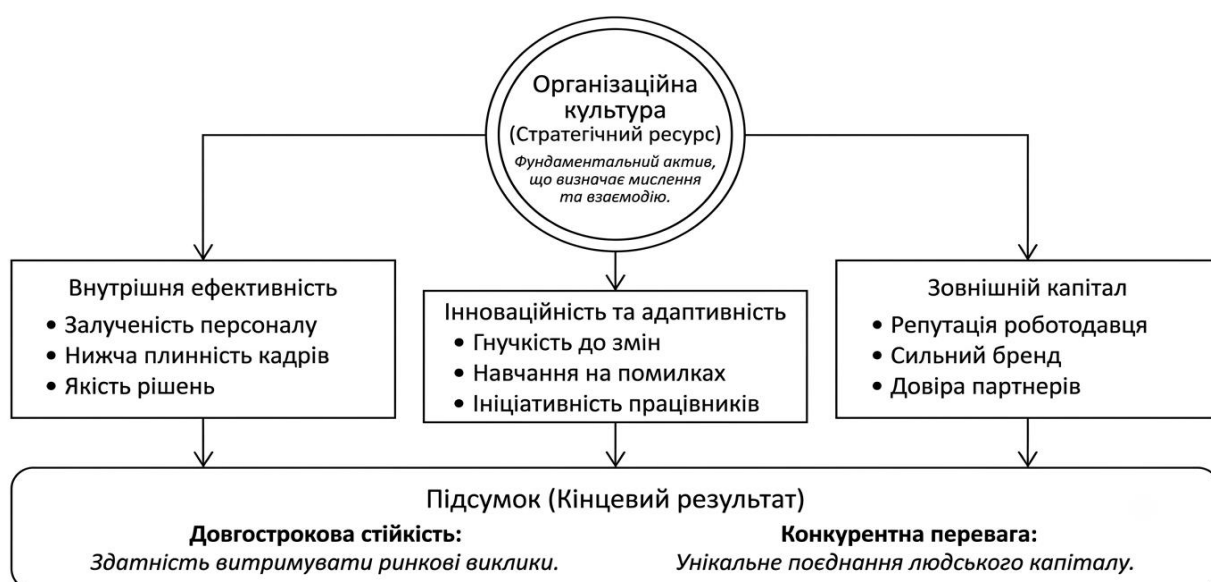


Рис.2.3. Модель впливу організаційної культури на результативність діяльності підприємства*

Примітка. *Побудовано автором [25]

Зрештою, культура безпосередньо відображається у взаємодії з клієнтами та партнерами. Компанії з чіткими цінностями і високими стандартами поведінки зазвичай формують сильніший бренд і викликають більше довіри на ринку. Таким чином, організаційна культура стає не лише внутрішнім фактором, а й стратегічним ресурсом, який визначає результативність і стійкість бізнесу в довгостроковій перспективі.

На основі аналізу діяльності підприємства, можна стверджувати, що організаційна культура ТОВ «ЛЕОН-СЕРВІС ПЛЮС» є змішаною з домінуванням адхократичного та ринкового типів.

Адхократичний профіль (інновації) проявляється через діяльність лабораторії REDLAB та постійне впровадження енергоефективних новинок. Компанія заохочує ініціативу інженерів та не боїться експериментувати з новими нішами (наприклад, Leon Design).

Ринковий профіль (результат) проявляється через чітку орієнтацію на частку ринку, конкуренцію та фінансові показники. Це підтверджується подвоєнням чистого доходу до 1,11 млрд грн у 2025 році.

Клановий елемент проявляється через високий рівень лояльності та «сімейність» у відносинах з постійними партнерами-інсталяторами (мережа «Півдуюма»).

Організаційна культура ТОВ «ЛЕОН-СЕРВІС ПЛЮС» класифікується як «Культура Завдання» (Task Culture).

Вся діяльність компанії зосереджена навколо проєктів (об'єктів будівництва). Влада та вплив належать експертам - головним інженерам та керівникам проєктів, а не просто керівникам за посадою.

Для реалізації складних систем опалення чи вентиляції створюються тимчасові робочі групи (проектанти, логісти, сервісники), що забезпечує максимальну гнучкість. Це дозволяє компанії успішно вести десятки великих об'єктів (ЖК, ТРЦ) одночасно.

Організаційна культура в ТОВ «ЛЕОН-СЕРВІС ПЛЮС» виступає не як абстрактне поняття, а як драйвер прибутку.

Культура експертності дозволяє продавати не дешевий товар, а «інженерне рішення», що підвищує середній чек. Як результат - валовий прибуток зріс зі 103,2 млн грн у 2020 р. до 325,4 млн грн у 2025 р.

Корпоративна установка на розвиток матеріальної бази призвела до росту необоротних активів у 4 рази (до 99,8 млн грн).

Культура «виживання та стійкості» дозволила підприємству у 2022 році (кризовий рік) не просто залишитися на плаву, а отримати 78,1 млн грн чистого прибутку, що є феноменальним показником для будівельного сектору.

SWOT-оцінка культурного капіталу підприємства представлена в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

SWOT-оцінка культурного капіталу ТОВ «ЛЕОН-СЕРВІС ПЛЮС» *

Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
-високий рівень технічної компетенції персоналу («експертне ядро»); -репутація надійності, що залучає преміальних європейських партнерів.	-висока вартість підтримки такої культури (навчання, REDLAB, утримання дорогих спеціалістів).
Можливості (O)	Загрози (T)
-масштабування культури «Півдьюма» на нові регіони України; -використання бренду «експертів» для виходу на ринки відбудови критичної інфраструктури.	-ризик втрати ключових носіїв культури (провідних інженерів) через еміграцію або конкуренцію; -складність підтримки єдиного культурного коду при швидкому зростанні штату.

Примітка. *Побудовано автором [33]

Оцінка впливу організаційної культури на результативність діяльності ТОВ «ЛЕОН-СЕРВІС ПЛЮС» свідчить про те, що вона виступає не лише внутрішнім регулятором відносин, а й потужним стратегічним активом, який безпосередньо конвертується в ринкову стійкість компанії.

По-перше, культура соціальної відповідальності та стабільності, яка вибудовувалася протягом багатьох років, стала ключовим фактором економічної життєздатності в кризові періоди.

Яскравим доказом цього є результативність 2022 року, коли завдяки ціннісній установці на збереження кадрового потенціалу підприємство не лише уникнуло скорочень, а й продемонструвало приріст штату на 6,7%. Така стійкість дозволила компанії зберегти безперервність бізнес-процесів у всіх регіонах присутності - від Києва до Львова.

По-друге, орієнтація на технічну експертність безпосередньо впливає на якість пропонованих інженерних рішень та конкурентоспроможність на ринку. Висока частка технічного департаменту та лабораторії REDLAB (25% персоналу) формує культуру професійної досконалості, що дозволяє товариству переходити від простого продажу сантехнічного обладнання до реалізації складних інженерних проєктів.

Це підвищує додану вартість послуг та забезпечує високу лояльність клієнтів у мережі центрів продажу «Півдуюма».

По-третє, розвинена культура командної взаємодії та логістичної дисципліни забезпечує високу оперативну ефективність. Оскільки 20% штату задіяно в логістиці, а мережа охоплює ключові регіони України, саме злагодженість внутрішніх комунікацій дозволяє мінімізувати операційні втрати та забезпечувати стабільне постачання.

Вплив культури на результативність проявляється у здатності компанії до переходу від кількісного розширення до якісного зростання продуктивності праці, що спостерігається у 2024–2025 роках. Таким чином, організаційна культура ТОВ «ЛЕОН-СЕРВІС ПЛЮС» є основним драйвером його довгострокової ринкової ефективності та надійності.

Організаційна культура ТОВ «ЛЕОН-СЕРВІС ПЛЮС» є стратегічним активом. Вона трансформує професіоналізм співробітників у високу додану вартість послуг, що підтверджується позитивним трендом усіх фінансових показників за останнє п'ятиріччя.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Масштабування «культури експертності» підприємства через систему корпоративного навчання

Оскільки саме перехід від продажу товарів до надання комплексних «інженерних рішень» забезпечив зростання валового прибутку втричі (до 325,4 млн грн у 2025 році), компанії слід впровадити постійні програми підвищення кваліфікації для працівників. Це дозволить утримувати статус експертів на ринку та ще більше підвищувати середній чек завдяки ускладненню технічних рішень.

Масштабування «культури експертності» в ТОВ «ЛЕОН-СЕРВІС ПЛЮС» є стратегічним кроком, оскільки організаційна культура на цьому підприємстві виступає не просто як абстрактна цінність, а як справжній драйвер прибутку. Впровадження системи корпоративного навчання дозволить перетворити індивідуальні знання провідних фахівців на системний актив підприємства. Це забезпечить єдиний високий стандарт компетенцій, що є необхідним для підтримки статусу експертного лідера на профільному ринку.

Центральним елементом навчання має стати опанування навичок продажу складних «інженерних рішень» замість реалізації окремих товарів. Саме такий підхід дозволяє компанії уникати цінової конкуренції в сегменті дешевих товарів і фокусуватися на високій доданій вартості. Через корпоративну освіту персонал навчається презентувати клієнту комплексні переваги технічних проєктів, що безпосередньо впливає на зростання середнього чека.

Фінансові результати підприємства чітко демонструють успішність обраної стратегії експертності. Масштабування культури через навчання гарантує, що таке зростання буде сталим і в майбутньому. Кожен новий працівник, проходячи через систему внутрішньої підготовки, швидше досягає рівня продуктивності, який відповідає амбітним фінансовим цілям підприємства.

Важливим аспектом є взаємозв'язок між рівнем підготовки персоналу та управлінням матеріальною базою, оскільки необоротні активи підприємства зросли у декілька разів. Для ефективної експлуатації та капіталізації такого обсягу майна необхідні високі технічні знання. Корпоративне навчання допомагає синхронізувати розвиток людського капіталу з ростом матеріальних ресурсів, забезпечуючи їх максимально ефективне використання.

Професійна експертиза співробітників також є основою стійкості підприємства в періоди нестабільності. Яскравим прикладом є 2022 рік, коли, попри загальну кризу в будівельному секторі, ТОВ «ЛЕОН-СЕРВІС ПЛЮС» отримало 78,1 млн грн чистого прибутку. Системне навчання дозволяє підтримувати цей рівень адаптивності, готуючи персонал до прийняття виважених професійних рішень навіть у критичних ринкових умовах.

Створення внутрішньої системи передачі знань допоможе закріпити статус «експерта» як ключову ідентичність кожного співробітника. Це сприяє формуванню корпоративної установки на розвиток, де кожен член команди розуміє, як його особиста компетенція трансформується у фінансовий успіх всього підприємства. Навчання стає інструментом зростання успіху, роблячи кращі практики доступними для всього колективу.

У підсумку, масштабування культури експертності через корпоративне навчання створює замкнений цикл зростання: вища кваліфікація веде до складніших інженерних рішень, що своєю чергою генерує вищий прибуток для подальшого розвитку. Це перетворює організаційну культуру на потужний інструмент конкурентної боротьби, який неможливо легко скопіювати. Таким чином, інвестиції в освіту персоналу стають фундаментом для майбутніх високих показників прибутковості.

Виходячи з досвіду ТОВ «ЛЕОН-СЕРВІС ПЛЮС», ефективність впровадження культури експертності можна виміряти за допомогою конкретних фінансових та операційних показників, які відображають трансформацію знань персоналу у капітал підприємства.

Існує декілька критеріїв оцінювання. Динаміка валового прибутку - це головний показник успішності культури експертності. У компанії він продемонстрував стрімке зростання - зі 103,2 млн грн у 2020 році до 325,4 млн грн у 2025 році. Якщо культура впроваджується ефективно, цей показник має стабільно зростати швидше за загальні ринкові тренди.

Зростання середнього чека. Оскільки культура експертності дозволяє відійти від продажу дешевих товарів до реалізації комплексних «інженерних рішень», показник середнього чека є критично важливим. Його зростання свідчить про те, що клієнти готові платити більше за інтелектуальну складову та професійний підхід.

Частка високовартісних рішень у структурі продажів. Ефективність можна виміряти через співвідношення продажів окремих одиниць товару до обсягу реалізації повних інженерних проєктів. Збільшення частки останніх підтверджує, що персонал опанував роль експертів.

Рентабельність у кризові періоди. Показником успіху є здатність генерувати чистий прибуток навіть за несприятливих умов. Наприклад, отримання чистого прибутку під час кризи в будівельному секторі є прямим доказом того, що експертність допомагає компанії залишатися на плаву.

Рівень капіталізації та зростання активів. Орієнтація культури на розвиток матеріальної бази відображається у вартості необоротних активів. У ТОВ «ЛЕОН-СЕРВІС ПЛЮС» вони зросли у декілька разів, що свідчить про успішне перетворення операційного прибутку, отриманого завдяки експертності, у довгостроковий фундамент підприємства.

Таким чином, вимірювання ефективності повинно базуватися не на суб'єктивних опитуваннях, а на здатності організаційної культури генерувати додаткову вартість, що чітко простежується через зростання прибутковості та активів підприємства.

Орієнтуючись на специфіку ТОВ «ЛЕОН-СЕРВІС ПЛЮС», де культура експертності безпосередньо трансформується у фінансові показники,

найкращими методами навчання для формування такої експертності будуть ті, що фокусуються на практичному застосуванні складних технічних знань (рис.3.1).

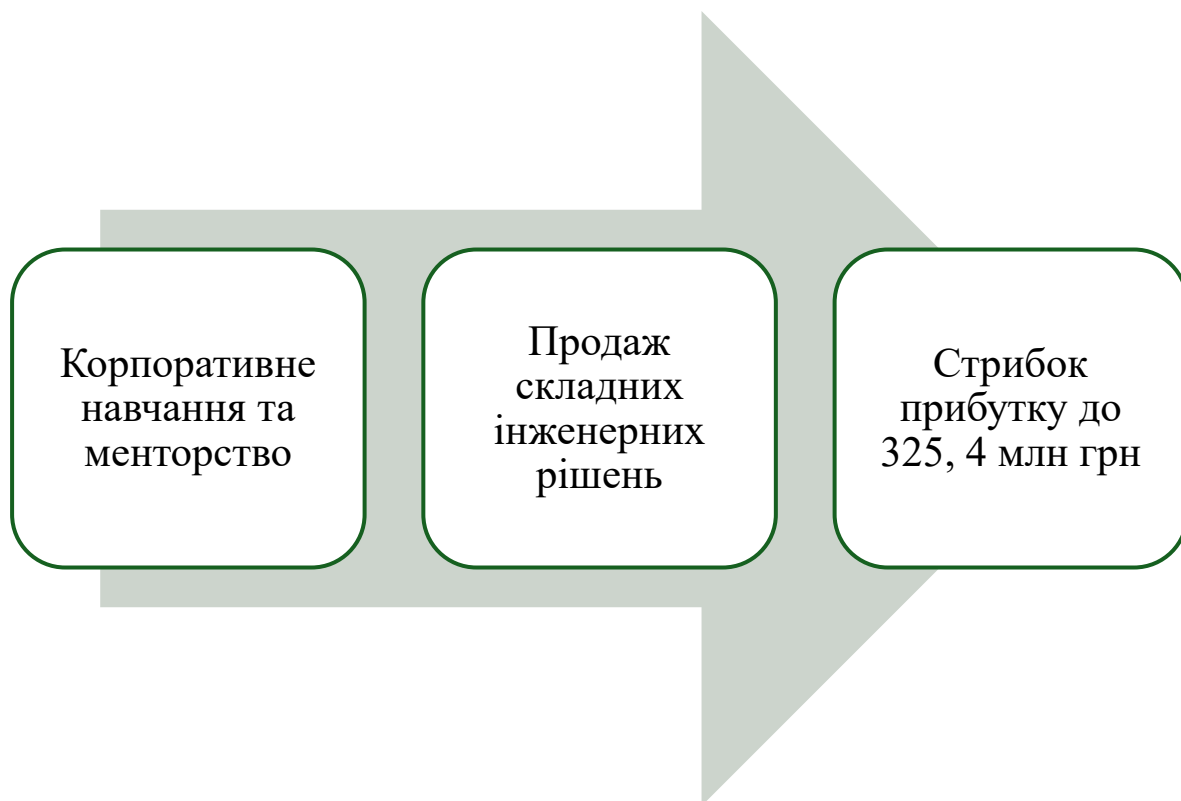


Рис.3.1. Масштабування експертності в ТОВ «ЛЕОН-СЕРВІС ПЛЮС» *

Примітка. *Побудовано автором [33]

Масштабування культури експертності перетворює внутрішні знання фахівців на стратегічний капітал, що дозволяє підприємству впевнено домінувати на ринку. Завдяки переходу від реалізації окремих товарів до розробки комплексних інженерних рішень, підприємство формує унікальну ціннісну пропозицію, де інтелектуальний внесок персоналу стає головною перевагою. Такий підхід не лише зміцнює професійний статус кожного співробітника, а й забезпечує сталий розвиток, перетворюючи організаційну культуру на потужний інструмент створення доданої вартості.

Крім того, системне поширення експертних цінностей створює міцний фундамент для довгострокової стійкості навіть у найбільш турбулентні періоди. Синхронізація розвитку людського потенціалу з активним нарощуванням матеріальної бази дозволяє підприємству ефективно адаптуватися до змін та викликів галузі.

У підсумку, масштабована культура експертності стає основою корпоративної ідентичності, яка поєднує професіоналізм та непохитну здатність до подолання криз, гарантуючи підприємству лідерські позиції в майбутньому.

3.2. Формування системи нематеріальної мотивації співробітників

Нематеріальна мотивація - не заміна фінансової винагороди, а її доповнення, що формує комплексну систему мотивації. Нематеріальна мотивація співробітників підвищує залученість та продуктивність працівників. На відміну від матеріальної мотивації (зарплата, премії, бонуси), нематеріальні стимули спрямовані на задоволення потреб вищого порядку - у визнанні, самореалізації та професійному зростанні.

Система нематеріальної мотивації складається з багатьох елементів.

1. Публічне визнання заслуг - це подяка співробітнику при всій команді - на зборах, у загальному чаті, корпоративному каналі, що значно підвищує самооцінку, посилює лояльність, забезпечує культуру визнання у колективі.

2. Особиста подяка - щире, індивідуальне визнання чийогось внеску, без формальностей, в особистій розмові або повідомленні відзначити те, що людина зробила добре. Такий підхід дає співробітнику відчуття потрібності та цінності і має потужний вплив на робочу атмосферу.

3. Залучення до прийняття рішень - створення культури регулярного залучення співробітників до обговорення проєктів чи процесів. Співробітник відчуває відповідальність та причетність. В такий спосіб підвищується ініціативність.

4. Гнучкий графік чи віддалена робота - здатність самостійно керувати своїм часом та місцем роботи. Забезпечення умов, за яких співробітники можуть працювати віддалено в деякі дні або гнучко коригувати свій графік, якщо це не порушує процеси. Співробітники цінують довіру та свободу. Це допомагає утримувати цінних людей.

5. Можливість навчатися за рахунок компанії - доступ до курсів, тренінгів, книг, внутрішнього та зовнішнього навчання. Особливо важливе для

співробітників з орієнтацією на розвиток. Співробітники відчують, що підприємство вкладається у його зростання. Підвищується професіоналізм та мотивація.

6.Розширення зони відповідальності - довіра більш серйозних чи комплексних завдань без формального підвищення, можливість вести проект чи частину напрямку. Людина відчуває інтерес до роботи, вона її захоплює, відчуває зростання, а керівництво бачить прояв лідерських якостей.

7.Наставництво і менторство – можливість досвідченим співробітникам можливість навчати інших, призначати їх наставниками нових працівників чи організація внутрішнього навчання. Підвищує статус, посилює команду, розвиває самого наставника.

8.Персональні символічні бонуси - індивідуальні подарунки, грамоти, невеликі заохочення, сувенір або сертифікат, який враховує інтереси людини. Це підсилює емоційний зв'язок із компанією.

9.Регулярний зворотній зв'язок - працівники чітко розуміють, як їхня робота впливає на результати, як їхній керівник оцінює їх та як узгоджуються цілі та очікування щодо ефективності. Підвищує залученість та відповідальність, а також задоволення від роботи.

10.Підтримка особистих ініціатив - зацікавленість керівника в особистих проектах та ідеях співробітника. Такий підхід підвищує довіру та мотивацію, розкриває потенціал (рис.3.2).

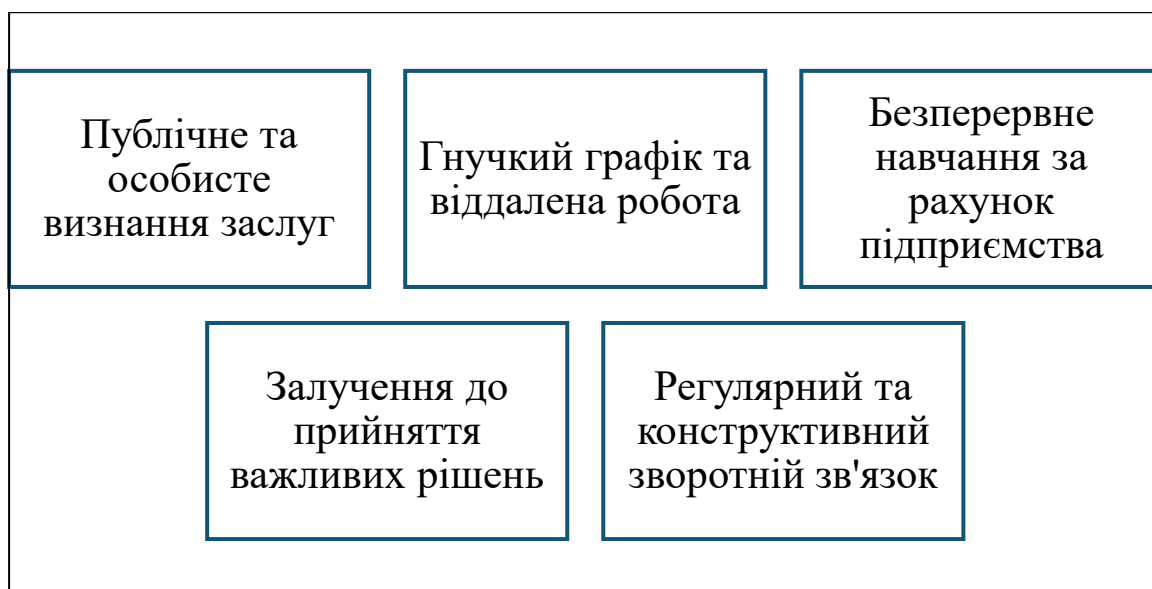


Рис. 3.2. Елементи системи нематеріальної мотивації*

Примітка. *Побудовано автором [7]

Ефективність представленої системи базується на поєднанні індивідуального визнання (персональні бонуси, подяка) та стратегічного розвитку (наставництво, навчання, відповідальність). Такий комплексний підхід забезпечує трансформацію потенціалу співробітників у сталий капітал компанії.

Створення стійкої організаційної культури, де кожен відчуває довіру та бачить шлях для лідерського зростання, є головним індикатором успішності впровадженої стратегії нематеріальної мотивації.

Система нематеріальної мотивації є стратегічним інструментом, що дозволяє не лише підвищити лояльність та залученість персоналу, а й створити культуру довіри та професійного зростання. Завдяки поєднанню публічного визнання, регулярного зворотного зв'язку та можливостей для навчання, компанія забезпечує співробітникам відчуття власної цінності та причетності до спільного успіху. Система, що включає гнучкість робочих умов, розширення відповідальності та підтримку особистих ініціатив, сприяє утриманню талановитих фахівців і розкриттю їхнього потенціалу, що безпосередньо покращує робочу атмосферу та ефективність усієї команди.

3.3. Організаційна культура як основа іміджу підприємства

Підприємство функціонує та розвивається як складний організм. Постійно піддаючись впливу з боку довкілля та пристосовуючись до змін, сучасне підприємство повинне мати здатність формувати та накопичувати потенціал. При цьому він може забезпечити не лише своєчасну та адекватну реакцію на впливи зовнішнього середовища, але і дасть можливість активно змінювати навколишню дійсність, ефективно управляти функціонуванням та розвитком численних елементів підприємства. Цей життєвий потенціал діяльності забезпечує організаційна культура [26].

Імідж тісно взаємопов'язаний із таким чинником, як організаційна культура підприємства. Вона формує певний імідж підприємства, що відрізняє його від інших. Часто саме колектив підприємства є найголовнішим комунікаційним каналом, що створює інформаційне поле поза організацією. Таким чином, завданням керівництва є вплив на це зовнішнє інформаційне поле за допомогою регулювання організаційної культури.

При формуванні позитивного іміджу підприємства необхідно прагнути, щоб він був:

- адекватним - відповідав реальній суті обраного образу або специфіки підприємства;
- оригінальним - відрізнявся від інших однотипових підприємств;
- пластичним - не застарівав, не виходив із моди і, змінюючись, залишався незмінним;
- адресним - привабливим для певної цільової аудиторії, тобто для існуючих та потенційних покупців.

Звідси процес формування іміджу підприємства може бути представлено у певній послідовності:

- аналіз ринкового середовища підприємства та виділення цільових (найважливіших для його діяльності) груп суспільства;
- формування набору найбільш суттєвих параметрів, що утворюють імідж для кожної з цільових груп суспільства;

- розробка бажаного образу для кожної цільової групи;
- розробка та реалізація заходів щодо формування позитивного іміджу підприємства у свідомості цільових груп;
- контроль досягнутих результатів, коригування заходів у разі потреби (рис.3.3).

У плані формування іміджу підприємства фундаментальними факторами є моральні принципи, положення про цілі створення компанії, особисту та ділову філософію, довгострокові завдання, правила та стандарти поведінки та зовнішнього вигляду. Ці складові є структурними елементами організаційної культури.

У цілому, організаційна культура як ідеологія підприємства, наділяє імідж змістовим змістом. Імідж будь-якого підприємства формується з метою досягнення його головних завдань за рахунок створення у свідомості різних цільових груп образу, що забезпечує прихильне ставлення до його товарів, послуг та діяльності в цілому.



Рис.3.3. Цикл формування іміджу підприємства*

Примітка. *Побудовано автором

Роль організаційної культури у формуванні іміджу розкривається також при зіставленні її структурних елементів із чинниками формування іміджу підприємства. Ними є:

- фірмовий стиль;
- поведінкові зразки членів організації;
- діяльність компанії як цілісної середовища.

Якщо співставити ці чинники з рівнями організаційної культури: символічним, внутрішнім та глибинним, виявиться повна відповідність між ними, а саме:

- до символічного рівня можна віднести фірмовий стиль, під яким мається на увазі сукупність артефактів,
- до внутрішнього рівня - поведінкові зразки членів організації, що ґрунтуються на проголошуваних цінностях;
- до глибинного рівня - діяльність компанії як єдиного цілого, чого можна досягти, керуючись загальною філософією підприємства та базовими уявленнями її членів.

Імідж - це не просто гарна обкладинка бізнесу. Це складна система, в якій переплітаються внутрішні процеси, зовнішня активність та сприйняття підприємства оточуючими. Сучасні клієнти та партнери все частіше роблять вибір, орієнтуючись не тільки на якість продукції, а й на цінності, екологічну відповідальність, стиль управління та репутацію.

Позитивний імідж підприємства сприяє багаторазовому зростанню репутаційного капіталу та залученню лояльних клієнтів. Він формує довіру до бренду, знижуючи витрати на залучення нових клієнтів на 30-50%. Формування позитивного іміджу через соціально відповідальні ініціативи підвищує символічний капітал підприємства.

Створення позитивного іміджу сприяє залученню топових фахівців та інвесторів, які готові платити премію за співпрацю. Позитивний імідж забезпечує кризову стійкість та захист від репутаційних ризиків. Іміджевий потенціал

позитивного образу вимірюється у зростанні ринкової вартості та лояльності аудиторій.

Побудувати гарний імідж - половина роботи. Його постійно треба підтримувати. Поліпшення іміджу підприємства - безперервний процес, який потребує системного підходу. Збереження досягнутого рівня довіри та її зміцнення є невідкладним завданням.

Підтримка іміджу відбувається різними шляхами. Один з них -моніторинг згадок. Необхідно використовувати сервіси відстеження (Brand Analytics, Google Alerts), щоб зберегти контроль над інформаційним полем. Такі технології дозволяють виявляти проблеми до того, як вони стануть кризою. Реакція на негатив має бути протягом однієї доби - швидкість відповіді критична.

Робота із відгуками. Сприятливі відгуки потрібно стимулювати, негативні - відпрацьовувати публічно та сприятливо для репутації. Відкрита позиція підвищує довіру сильніше, ніж відсутність негативу. Добре збудований процес роботи із зворотним зв'язком становить основу для покращення клієнтського досвіду.

Регулярне оновлення вмісту. Блог, соціальні мережі, email-розсилки - канали, через які можна просувати експертизу та підтримувати високий рівень присутності бренду в інфополі. Проводитися така робота має системно - за затвердженим контент-планом.

Зміцнення внутрішньої культури. Інвестиції в навчання та мотивацію персоналу позитивно впливають на зовнішній імідж.

Для ТОВ «ЛЕОН-СЕРВІС ПЛЮС» формування позитивного іміджу на основі організаційної культури є стратегічним завданням, оскільки імідж - це не лише зовнішня атрибутика, а складна система, де внутрішні процеси та цінності безпосередньо впливають на сприйняття підприємства оточуючими [33].

Сучасні клієнти обирають партнерів, орієнтуючись на їхні цінності, стиль управління та екологічну відповідальність. Впровадження соціально відповідальних ініціатив допоможе підприємству підвищити свій «символічний

капітал» та сформувати довіру, що може знизити витрати на залучення нових клієнтів.

Важливо регулярно демонструвати внутрішню експертизу через блог, соціальні мережі та розсилки, працюючи за чітко затвердженим контент-планом. Це дозволяє підтримувати високий рівень присутності бренду в інформаційному полі.

Організаційна культура, що базується на довірі, передбачає публічне та конструктивне відпрацювання як позитивних, так і негативних відгуків. Швидкість відповіді на негатив є критичною для збереження репутації.

Формування іміджу - це безперервний процес, що потребує системного підходу. Міцна організаційна культура стає фундаментом для зростання ринкової вартості підприємства та залучення топових фахівців і інвесторів, які цінують репутаційну стійкість.

ВИСНОВКИ

На підставі проведеного дослідження можна зробити наступні висновки.

1. Організаційна культура - один із ключових факторів успіху сучасних організацій. З її елементами люди стикаються постійно. Прояви організаційної культури можна зустріти у філософії, стратегії та місії організації, у застосовуваних механізмах мотивації персоналу та адаптації нових співробітників, у поведінці тих, які вже мають досвід роботи в організації - організаційна культура впливає всі аспекти діяльності.

2. Етапи формування і розвитку організаційної культури відображають послідовний процес її становлення, трансформації та вдосконалення відповідно до змін внутрішнього й зовнішнього середовища підприємства. Від початкового формування базових цінностей і норм до їх закріплення, поширення серед працівників та подальшої адаптації, організаційна культура виступає динамічною системою, що постійно розвивається.

3. Кожен керівник у процесі управлінської діяльності виконує свої обов'язки у властивому йому стилі, який проявляється у тому, якими прийомами він спонукає колектив до ініціативного і творчого підходу при виконанні доручених обов'язків, як контролює результати діяльності підлеглих. Прийнятий стиль управління є одним з показників організаційної культури підприємства. Лідерство, від керівників вищої ланки до менеджерів середньої ланки, має глибокий вплив на формування організаційної культури. Їхні дії, рішення та стилі спілкування задають тон тому, як члени команди сприймають своє робоче середовище та свою роль в компанії.

4. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «ЛЕОН-СЕРВІС ПЛЮС» показує, що підприємство є зрілою та стійкою бізнес-структурою з великим досвідом роботи на ринку інженерних систем. Обрана організаційно-правова форма товариства з обмеженою відповідальністю у поєднанні з диверсифікованою діяльністю - від оптової торгівлі до складного проєктування та логістики - дозволила компанії сформувати надійний фундамент для довгострокового розвитку. Широка географічна присутність у стратегічно

важливих регіонах України (Київ, Львів, Дніпро, Рівне, Хмельницький) свідчить про високий рівень адаптивності та ефективності мережевої моделі управління, реалізованої через центри продажу «Півдуюма».

5. Організаційна культура ТОВ «ЛЕОН-СЕРВІС ПЛЮС» базується на професіоналізмі, довгостроковій співпраці з європейськими виробниками та орієнтації на якісний сервіс для клієнтів. Підприємство органічно поєднує технічну експертизу, інноваційність та клієнт орієнтованість, що формує високу культуру відповідальності й розвитку. Незважаючи на загальнодержавні кризові явища, підприємство не лише зберегло кадровий потенціал, а й розширило штат працівників, що свідчить про високу фінансову стійкість та міцну організаційну культуру, закладену ще з моменту заснування товариства у 1998 році.

6. Вплив культури на результативність проявляється у здатності компанії до переходу від кількісного розширення до якісного зростання продуктивності праці, що спостерігається у 2024–2025 роках. Таким чином, організаційна культура ТОВ «ЛЕОН-СЕРВІС ПЛЮС» є основним драйвером його довгострокової ринкової ефективності та надійності. Організаційна культура ТОВ «ЛЕОН-СЕРВІС ПЛЮС» є стратегічним активом. Вона трансформує професіоналізм співробітників у високу додану вартість послуг, що підтверджується позитивним трендом усіх фінансових показників за останнє п'ятиріччя.

7. Масштабування культури експертності в підприємстві через корпоративне навчання створює замкнений цикл зростання: вища кваліфікація веде до складніших інженерних рішень, що своєю чергою генерує вищий прибуток для подальшого розвитку. Це перетворює організаційну культуру на потужний інструмент конкурентної боротьби, який неможливо легко скопіювати. Таким чином, інвестиції в освіту персоналу стають фундаментом для майбутніх високих показників прибутковості.

8. Система нематеріальної мотивації є стратегічним інструментом, що дозволяє не лише підвищити лояльність та залученість персоналу, а й створити культуру довіри та професійного зростання. Завдяки поєднанню публічного

визнання, регулярного зворотного зв'язку та можливостей для навчання, компанія забезпечує співробітникам відчуття власної цінності та причетності до спільного успіху.

9. Формування позитивного іміджу ТОВ «ЛЕОН-СЕРВІС ПЛЮС» на основі організаційної культури є стратегічним завданням, оскільки імідж - це не лише зовнішня атрибутика, а й складна система, де внутрішні процеси та цінності безпосередньо впливають на сприйняття підприємства оточуючими. Міцна організаційна культура стає фундаментом для зростання ринкової вартості підприємства та залучення топових фахівців та інвесторів, які цінують репутаційну стійкість.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Балановська Т. І., Михайліченко М. В., Троян А. В. Управління персоналом : навч. посіб. Київ : ФОП Ямчинський О. В., 2022. 371 с.
2. Балановська Т., Гавриш О., Виржиковська Б. Формування та розвиток цифрової компетентності працівників як складова антикризового управління організацією. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2020. № (31). С. 97–106.
3. Бондар Я.І. Сучасний механізм формування організаційної культури підприємства. *Менеджмент XXI століття: сучасні моделі, стратегії, технології*. 2019. Ч. 1. С. 56–63
4. Гавриш О. М, Драмарецька К. П. Роль лідера при управлінні організаційними змінами в підприємстві. *Біоекономіка і аграрний бізнес*. 2022. Том 13. № 3. С. 18–28.
5. Гарізон Ю.І., Харченко Г.А. Формування організаційної культури в підприємстві. *Science, Research, Development*. 2021. № 39. С. 12–15. URL: http://xn--e1aajfpcds8ay4h.com.ua/files/111_1_iv_2021s.pdf#page=12 (дата звернення: 12.03.2026).
6. Виходець О.М. Концепція корпоративної культури управління. *Економіка: проблеми теорії та практики*. 2019. №4 (250). С. 143–148.
7. Гаращук О.В. Мотиваційні чинники персоналу в системі корпоративної культури підприємства. *Економіка і суспільство*. 2019. №20. С. 98–104.
8. Герасименко О.О., Демченко А.С. Компетентності сучасних менеджерів: дефініція, дизайн моделі, Інструментарій удосконалення. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. № 59. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-101>
9. Гусєва О.Д. Вплив корпоративної культури на результативність праці персоналу. *Проблеми економіки*. 2020. №2. С. 94–101.
10. Данилюк А.В. Організаційна культура як чинник підвищення ефективності управління. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2019. №3. С. 121–126.

- 11.Дергачова В.В., Федірко Г.А. Особливості формування корпоративної культури на підприємствах України. *Економічний вісник НТУУ «КПІ»*. 2018. № 15. С. 1–8.
- 12.Дмитренко Г.А. Організаційна культура: навчальний посібник. Київ: КНЕУ, 2018. 248 с.
- 13.Драган О. І. Організаційна культура підприємства (організації): теоретичний підхід. *Економіка і менеджмент культури*. 2012. № 1-2. С. 25–28.
- 14.Євтушенко Н. Управління організаційною культурою підприємства. *Економічний простір*. 2020. № 164. С. 86–90.
- 15.Євтушенко Н.О., Ващенко О.П., Завгородній А.А. Організаційна культура підприємства: теоретичний аспект. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2023. №1-2(41). С. 20–24. DOI: <https://doi.org/10.31673/2415-8089.2023.120440>
- 16.Жданов І.В. Культура управління та організаційна поведінка. *Ефективна економіка*. 2019. №12. С. 33–38.
- 17.Зайцева Л.А. Формування корпоративної культури в умовах глобалізації. *Економіка розвитку*. 2020. №1. С. 112–118.
- 18.Зарічна О. В., Проскура В. Ф., Бочко О. Ю. Систематизація основних принципів та елементів корпоративної культури в публічному управлінні. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія «Економіка»*. 2024. Вип. (1 (63)). С. 43–46.
- 19.Зелінська Г.О., Андрусів У.Я. Розвиток персоналу організацій через призму формування корпоративної культури. *Науковий вісник Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу. Серія: Економіка і управління в нафтовій і газовій промисловості*. №2. (22). 2020. С.72–80.
- 20.Зоська Я., Кравченко Н., Стадник А. Моделі та типи організаційної культури в контексті сучасних соціальних трансформацій. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія: «Педагогіка. Соціальна робота»*. 2022. Вип. (1 (50)). С. 103–107.
- 21.Ільченко Т.В. Практичні аспекти вдосконалення корпоративної культури підприємства. *Економіка та регіон*. 2020. №2. С. 120–126.

22. Каховська О. В. Роль етичного лідерства у забезпеченні конкурентних переваг торговельного підприємства. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2024. № 15. URL: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-15-04-10>
23. Ковтун Т.В., Омельченко Н. Організаційна культура як ключовий чинник розвитку підприємства. *Вісник економіки*. 2019. №2. С. 51–58.
24. Когут М. М., Стеців І. І., Содома Р. І., Професійна етика в маркетингу та етикет сучасного бізнесу Як запорука економічної безпеки підприємства. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. № 68. URL DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-75>
25. Козловська Г.В. Корпоративна культура як засіб забезпечення стратегічного розвитку підприємства. *Економіка і прогнозування*. 2020. №1. С. 73–80.
26. Кокорева М.О. Роль корпоративної культури у формуванні іміджу організації. *Підприємництво, господарство і право*. 2018. №1. С. 101–105.
27. Корінько І.Д. Вплив корпоративної культури на інноваційний розвиток підприємства. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2021. №1. С. 198–205.
28. Лепейко Т. І., Баркова К. О. Вдосконалення методичного підходу до визначення типу організаційної культури. *Український журнал прикладної економіки*. 2020. №1. Том 5. С. 93–100.
29. Лепейко Т., Янієва Д. Теоретичні аспекти формування організаційної культури підприємства. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2022. №13. С.99–107.
30. Максименко А. Г., Гайдар А. О. Організаційна культура як технологія управління підприємствами. *Modern Economics*. 2020. № 23. С. 114–119.
31. Михайличенко В., Долгальова О. Управління формуванням організаційної культури підприємства. *Галицький економічний вісник*. 2021. № 3(70). С. 158–164.
32. Морозова М. Особливості управління персоналом. Економічний аналіз. 2022. № 32(3). С. 47–53.

- 33.Офіційний сайт ТОВ «ЛЕОН-СЕРВІС ПЛЮС». URL: [https:// leon.ua](https://leon.ua) (дата звернення 15.02.2026).
- 34.Парій О. М. Організаційна культура як важлива складова системи управління підприємствами. *Інноваційна економіка*. 2018. № 3–4. С. 66–74.
- 35.Полянська А. С., Дюк О. М. Вплив організаційної культури на вибір технологій управління на прикладі підприємств електроенергетичної галузі. *Науковий вісник Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу. Серія: Економіка та управління в нафтовій та газовій промисловості*. 2020. Вип. (22). С. 87–98.
- 36.Ринкевич Н.С. Організаційна культура підприємств: виклики, загрози та тенденції. *Економічний вісник Донбасу*. 2019. № 3(57). С. 123–136.
- 37.Харчишина О.В. Порівняльний аналіз сучасних підходів до типології організаційних культур. *Економіка. Управління. Інновації*. 2019. №2. С. 281–283.
- 38.Янієва Д., Немашкало К. Дослідження факторів впливу на формування і розвиток організаційної культури бізнесу в Україні. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2023. (18). С. 176–182.
- 39.Cameron, K. S. & Quinn, R. E. (2011). Diagnosing and changing organizational culture based on the Competing Values Framework. 3rd edn. San Francisco: Jossey-Bass.
- 40.Corporate Culture. URL.: <https://www.investopedia.com/terms/c/corporate-culture.asp>. (дата звернення 14.03.2026).
- 41.Schien, E. H. (1992). Organizational Culture and Leadership, 2nd Edition. San Francisco: Jossey-Bass.
- 42.Hofstede, G., Neuijen, B., Ohayv, D., & Sanders, G. (1990). Measuring organizational cultures: A qualitative and quantitative study across twenty cases. *Administrative Science Quarterly*. No. 1. P. 286–316.