

ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО
«ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД
«МІЖРЕГІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ»
Навчально-науковий інститут
менеджменту, економіки та фінансів

Кафедра менеджменту

Кошовий Назар Олегович

Кваліфікаційна робота

на тему: «**Формування організаційної культури
підприємств**»
(на прикладі ТОВ «Фінансова компанія «ДБК-КАПІТАЛ»»)

Група ТУбц-8-21-Б₁М(4,6зс)
Спеціальність: 073 Менеджмент
Спеціалізація: Економіка та управління бізнесом
Рівень вищої освіти: перший (бакалаврський)

Дипломна робота містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів, текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

Науковий керівник

Кандидат

економічних наук, доцент

(посада, науковий ступінь, вчене звання)

(підпис)

Н.О. Кошовий

(прізвище та ініціали)

Допущено до захисту в ЕК

Завідувач кафедри

Д.е.н., професор

(посада, науковий ступінь, вчене звання)

(підпис)

Р.П. Задорожна

(прізвище та ініціали)

(підпис)

І.І. Каліна

(прізвище та ініціали)

Київ 2026 р.

**Особистий календарний план виконання дипломної
(бакалаврської) роботи**

№ з/п	Вид роботи	Термін виконання
1.	Вибір теми. З'ясування стану вивчення проблеми в літературі. Складання бібліографії	01.08-10.08.2025
2.	Визначення актуальності проблеми, предмета та об'єкта, гіпотез та завдань дослідження	11.08-20.08.2025
3.	Складання розгорнутого плану роботи	21.08-01.09.2025
4.	Написання теоретичної частини (перший варіант)	01.09-15.09.2025
5.	Підбір методики і складання схеми дослідження	16.09-10.10.2025
6.	Проведення власне досліджень	11.10-31.10.2025
7.	Опрацювання отриманих результатів	01.11-20.11.2025
8.	Уточнення мети, завдань та обґрунтування концепції роботи	21.11-01.12.2025
9.	Підготовка тексту роботи	02.12-15.12.2025
10.	Написання вступу та висновків	16.12-28.12.2025
11.	Оформлення роботи	01.01.-10.01.2026
12.	Підготовка до захисту	11.01-20.01.2026
13.	Подання роботи на рецензію	21.01.-31.01.2026
14.	Подання роботи з відгуком наукового керівника та рецензією на кафедрі	01.02-07.02.2026
15.	Захист	02.03.-15.03.2026

АНОТАЦІЯ

Кошовий Н.О. «Формування організаційної культури підприємств» — Кваліфікаційна робота на правах рукопису.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеню «Бакалавр» за спеціальністю 073 «Менеджмент» у галузі знань 07 – Управління та адміністрування. — ПрАТ «ВНЗ «Міжрегіональна Академія управління персоналом» Навчально-науковий інститут менеджменту, економіки та фінансів.

Випускна кваліфікаційна робота присвячена дослідженню процесу впровадження змін в організаційну культуру підприємства. У роботі вирішено важливе науково-практичне завдання щодо подальшого розвитку теоретичних основ, методичних і практичних пропозицій та рекомендацій з удосконалення процесу впровадження та розвитку організаційної культури підприємства на прикладі підприємства ТОВ «Фінансова компанія «ДБК-КАПІТАЛ»».

Метою даного дослідження є діагностика сучасного стану, визначення тенденцій і перспектив розвитку організаційної культури підприємства. У результаті емпіричного дослідження виявлено бар'єри, які стримують ефективний розвиток організаційної культури підприємств, серед яких: незадоволеність співробітників стилем керівництва, низький рівень залученості співробітників, відсутність чіткого бачення й підтримки керівництва та інші нематеріальні чинники.

Ключові слова: організаційна культура, впровадження змін, формування культури на підприємстві, стратегічне управління, організаційні цінності.

ANNOTATION

Koshevyi N.O. “Formation of organizational culture of enterprises” — Qualification work in the form of a manuscript.

Qualification work for obtaining the educational degree “Bachelor” in the specialty 073 “Management” in the field of knowledge 07 – Management and administration. — PrJSC “Higher Education Institution “Interregional Academy of Personnel Management” Educational and Scientific Institute of Management, Economics and Finance.

The final qualification work is devoted to the study of the process of implementing changes in the organizational culture of the enterprise. The work solves an important scientific and practical task regarding the further development of theoretical foundations, methodological and practical proposals and recommendations for improving the process of implementing and developing the organizational culture of the enterprise using the example of LLC “Financial Company “DBK-CAPITAL””.

The purpose of this study is to diagnose the current state, determine trends and prospects for the development of the organizational culture of the enterprise. As a result of the empirical study, barriers were identified that hinder the effective development of organizational culture in enterprises, including: employee dissatisfaction with the management style, low level of employee involvement, lack of a clear vision and support from management, and other intangible factors.

Keywords: organizational culture, implementation of changes, formation of culture in the enterprise, strategic management, organizational values.

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ, МЕТОДОЛОГІЧНІ І ПРИКЛАДНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ КОМПАНІЇ	9
1.1 Концепція організаційної культури підприємства	9
1.2 Теоретична модель і сутність механізму формування організаційної культури компанії	15
1.3 Методологія оцінювання результативності організаційної культури компанії	21
РОЗДІЛ 2 ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ТОВ «ФК «ДБК-КАПІТАЛ»»	35
2.1 Організаційно-економічна характеристика ТОВ «ФК «ДБК-КАПІТАЛ»»	35
2.2 Алгоритм формування організаційної культури ТОВ «ФК «ДБК- КАПІТАЛ»».....	38
2.3 Діагностика рівня організаційної культури ТОВ «ФК «ДБК- КАПІТАЛ»».....	41
РОЗДІЛ 3 УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ТОВ «ФК «ДБК-КАПІТАЛ»».....	57
3.1 Методичні основи вибору стратегії та тактики формування і розвитку організаційної культури	57
3.2 Моделювання стратегії формування і розвитку організаційної культури ТОВ «ФК «ДБК-КАПІТАЛ»».....	61
3.3 Аналіз ефективності запропонованих заходів	69
ВИСНОВКИ	75
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ	78
ДОДАТКИ.....	82

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. У сучасних умовах соціально-економічної нестабільності, активної інтеграції України у світовий економічний простір та зростання конкуренції на ринку фінансових послуг особливої ваги набуває ефективне управління внутрішніми ресурсами підприємства. Одним із ключових факторів, що безпосередньо впливає на продуктивність персоналу, стратегію розвитку та довіру клієнтів, є організаційна культура.

Організаційна культура — це система цінностей, норм, переконань і моделей поведінки, яка визначає взаємовідносини між працівниками, стиль керівництва, внутрішній клімат та здатність організації адаптуватися до змін. У сфері фінансових послуг, де особливе значення мають професіоналізм, надійність, відповідальність та етика, формування сильної організаційної культури виступає основою для побудови довгострокових партнерських відносин та підтримки високої репутації [15].

ТОВ "ФК "ДБК-КАПІТАЛ" як фінансова компанія, що працює в динамічному середовищі, потребує постійного вдосконалення внутрішньоорганізаційних процесів, зокрема в частині розвитку корпоративної культури. Розуміння чинників, що впливають на її формування, аналіз існуючого культурного середовища та визначення напрямів його покращення є важливим етапом у підвищенні ефективності діяльності підприємства.

Питання організаційної культури активно досліджуються українськими науковцями, серед яких варто відзначити праці О. Д. Вакуленка, О. А. Глуценка, І. В. Забарного, Л. Г. Школи, Л. М. Савченко. Вони розглядають організаційну культуру як стратегічний ресурс, що забезпечує єдність цілей, зменшення конфліктності, підвищення продуктивності праці та інноваційної активності персоналу [1].

Мета дослідження: аналіз процесу формування організаційної культури на ТОВ "ФК "ДБК-КАПІТАЛ", визначення її поточного стану, основних проблем та напрямів удосконалення з урахуванням специфіки діяльності підприємства.

Завдання дослідження:

1. Розкрити сутність і значення організаційної культури в системі управління підприємством.
2. Дослідити сучасні теоретичні підходи до формування організаційної культури.
3. Оцінити вплив організаційної культури на ефективність діяльності підприємства у сфері фінансових послуг.
4. Проаналізувати стан організаційної культури на ТОВ "ФК "ДБК-КАПІТАЛ".
5. Визначити проблеми у формуванні організаційної культури на підприємстві.
6. Запропонувати шляхи вдосконалення організаційної культури з метою підвищення ефективності роботи персоналу та покращення клієнтського сервісу.

Об'єкт дослідження: організаційна культура як соціально-економічне явище в межах підприємства.

Предмет дослідження: процес формування та управління організаційною культурою на ТОВ "ФК "ДБК-КАПІТАЛ".

Інформаційна база дослідження:

- наукові публікації з менеджменту та організаційної поведінки;
- нормативно-правова база України у сфері корпоративного управління;
- внутрішні документи ТОВ "ФК "ДБК-КАПІТАЛ";
- статистичні та аналітичні дані компанії;
- результати опитування та анкетування персоналу підприємства.

Наукова новизна роботи полягає у:

- адаптації теоретичних підходів до формування організаційної культури до умов функціонування вітчизняного фінансового підприємства;
- виявленні специфічних проблем розвитку організаційної культури на прикладі ТОВ "ФК "ДБК-КАПІТАЛ";
- формулюванні конкретних рекомендацій щодо вдосконалення внутрішньої культури компанії на основі емпіричного дослідження.

Теоретичне значення роботи полягає у поглибленні наукового розуміння механізмів формування організаційної культури в умовах української економіки та системи менеджменту.

Практичне значення роботи полягає у можливості використання отриманих результатів і запропонованих заходів для поліпшення організаційного клімату, підвищення ефективності управління персоналом та загального рівня корпоративної згуртованості на ТОВ "ФК "ДБК-КАПІТАЛ".

Структура дипломної роботи. Дипломна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. У першому розділі викладено теоретичні засади організаційної культури підприємства. У другому розділі проаналізовано стан організаційної культури на ТОВ "ФК "ДБК-КАПІТАЛ". У третьому розділі запропоновано напрями вдосконалення організаційної культури на досліджуваному підприємстві. Загальний обсяг роботи становить 87 сторінок.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ, МЕТОДОЛОГІЧНІ І ПРИКЛАДНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ КОМПАНІЇ

1.1 Концепція організаційної культури підприємства

У сучасному менеджменті організаційна культура (ОК) розглядається як стратегічний інструмент формування ефективного внутрішнього середовища підприємства. Вона є ключовим чинником, що визначає поведінку працівників, стиль керівництва, сприйняття змін і здатність підприємства до адаптації в умовах постійної динаміки зовнішнього середовища.

Організаційна культура — це сукупність загальноприйнятих на підприємстві цінностей, норм, традицій, символів, моделей поведінки та взаємодії, які формуються історично та передаються від одного покоління працівників до іншого. Вона визначає правила «гри» в організації та формує колективну ідентичність [16].

Початок цілеспрямованого наукового вивчення організаційної або корпоративної культури як окремого управлінського явища припадає на 1970–1980-ті роки. Саме в цей період виникає усвідомлення того, що цінності, норми, ритуали, символи та поведінкові моделі у середині організації мають прямий вплив на ефективність її функціонування, інноваційність та конкурентоспроможність.

До основоположників дослідження організаційної культури належать [2]:

- Едгар Шейн (Edgar Schein) — запропонував одну з найвідоміших моделей організаційної культури, яка включає три рівні: артефакти, прийняті цінності та базові припущення.
- Герт Хофстеде (Geert Hofstede) — проводив масштабні міжкультурні дослідження, ввів поняття культурних вимірів, які мають значення і для організаційного середовища.

- Томас Пітерс і Роберт Вотерман (Peters & Waterman) — в своїй книзі "In Search of Excellence" показали, як успішні компанії активно формують власну організаційну культуру [17].

- Чарльз Хенді (Charles Handy) — виділив типи культур: влади, ролі, завдань і особистостей.

- Кемерон і Куїнн (Cameron & Quinn) — створили модель “конкуrentних цінностей” (Competing Values Framework), яка лягла в основу ОСАІ-методики.

В українському науковому просторі темою організаційної культури займалися такі вчені, як:

- О. С. Виханський, С. В. Мочерний, В. М. Шаповал, І. А. Чабан, які досліджували роль культури у системі управління персоналом, трансформації підприємств в умовах змін.

- О. М. Амітова, яка приділяє увагу адаптації культурних моделей до українських підприємств [3].

Зародження цієї науки було зумовлене кризою традиційних підходів до управління в умовах постіндустріального розвитку, де людський капітал, ментальні моделі та поведінкові патерни почали відігравати ключову роль у досягненні стратегічних цілей компаній.

У науковій літературі існує кілька підходів до розуміння сутності організаційної культури. Так, за визначенням Е. Шейна, ОК — це система основних припущень, які сформувалися в процесі адаптації організації до зовнішнього середовища та внутрішньої інтеграції, і які поділяються всіма її членами [18].

Г. Хофстеде трактує ОК як «колективне програмування свідомості», що відрізняє працівників однієї організації від іншої.

В таблиці 1.1. подано порівняльну характеристику моделей організаційної культури.

Серед українських науковців слід відзначити О. А. Глущенка, який наголошує на взаємозв'язку культури з мотиваційними чинниками та системою

корпоративного управління, а також І. В. Забарного, який вивчає механізми впливу організаційної культури на конкурентоспроможність підприємства.

Таблиця 1.1.

Порівняльна характеристика моделей організаційної культури [4]

Автор / Модель	Ключові елементи	Рівні / Типи культури	Сильні сторони	Обмеження
Едгар Шейн	Культура як багаторівнева система: глибинні установки, цінності, артефакти	- Артефакти (зовнішні прояви) - Прийняті цінності - Базові припущення	Глибоке розуміння невидимих чинників, що впливають на поведінку	Важко ідентифікувати базові припущення емпірично
Герт Хофстеде	Міжкультурний підхід, виміри національної культури	- Індивідуалізм / колективізм - Уникнення невизначеності - Дистанція влади - Маскулінність / фемінінність тощо	Універсальність для порівняння культур у міжнародному контексті	Основний фокус — національні культури, не організації
Кемерон і Куїнн (OCAI)	Культура як баланс між чотирма типами у моделі конкурентних цінностей	- Кланова - Адхократія - Ринкова - Ієрархічна	Простий інструмент оцінки культури, зручний для практичного застосування	Не враховує глибинні чинники (емоції, установки)
Чарльз Хенді	Типологія культур на основі домінуючих характеристик управління	- Культура влади - Культура ролі - Культура завдань - Культура особистості	Добре ілюструє структури в різних типах організацій	Надто узагальнена; не охоплює динаміку культурних змін
Томас Пітерс і Роберт Вотерман	Практичний підхід до культури як до фактора успішності компаній	Орієнтація на «м'які» чинники: цінності, лідерство, бачення	Пов'язує культуру з досягненням результатів	Відсутність системного опису механізму формування культури

Організаційна культура включає в себе такі ключові елементи [19]:

- Цінності - основоположні переконання, які визначають, що є добрим, правильним, бажаним у поведінці співробітників.

- Норми - конкретні правила поведінки, які очікуються в тій чи іншій ситуації.
- Традиції та ритуали - повторювані дії, що зміцнюють відчуття спільності (наприклад, святкування, нагородження тощо).
- Комунікаційний стиль - спосіб взаємодії між працівниками та керівництвом.
- Лідерство - спосіб управління і впливу керівників, які часто задають тон культурі.
- Організаційні символи - логотипи, корпоративні кольори, дрес-код, внутрішні слогани тощо [5].

Залежно від пріоритетних цінностей і поведінкових установок, у науковій літературі виділяють різні типи організаційної культури (таблиця 1.2).

Таблиця 1.2

Типи організаційної культури підприємства [20]

Культура влади	орієнтована на жорсткий контроль і централізоване управління
Культура ролі	базується на формальних правилах і процедурах
Культура завдань	орієнтована на виконання місії, досягнення цілей
Культура особистості	підкреслює автономність та індивідуалізм працівників

Належна організаційна культура сприяє підвищенню ефективності комунікацій, зміцненню довіри між працівниками, формуванню позитивного іміджу підприємства на ринку та забезпеченню стійкості до зовнішніх викликів. Навпаки, слабка або деструктивна культура може призводити до конфліктів, низької мотивації персоналу, високої плинності кадрів і загального зниження ефективності діяльності [6].

В умовах українських реалій, де підприємства часто стикаються з кризовими явищами, нестабільністю та високим рівнем конкуренції, формування сильної

організаційної культури стає запорукою довгострокового успіху та адаптаційної здатності бізнесу.

Отже, організаційна культура — це не просто частина іміджу компанії, а внутрішній фундамент, на якому ґрунтується її стратегічна поведінка, взаємодія з працівниками, клієнтами та зовнішнім середовищем. Розуміння її сутності та механізмів формування дозволяє підприємству цілеспрямовано управляти розвитком і досягати високих результатів.

Організаційна культура є багатогранним явищем, яке охоплює як видимі, так і приховані аспекти життя підприємства. Для її глибшого розуміння доцільно розглянути структуру, функціональні характеристики та типологію організаційної культури. Структура організаційної культури, за моделлю Е. Шейна, поділяється на три рівні [7]:

1. Артефакти - зовнішні прояви культури (оформлення офісу, корпоративний одяг, логотипи, документообіг, мова спілкування тощо). Вони легко спостерігаються, але важко інтерпретуються без знання контексту.

2. Заявлені цінності - принципи, стратегічні цілі, місія, етичні стандарти, які компанія офіційно декларує.

3. Основоположні припущення - глибинні переконання, які є несвідомими, але визначають сприйняття реальності, поведінку та реакції працівників.

В таблиці 1.3 розкрито функції організаційної культури.

Таблиця 1.3

Функції організаційної культури [20]

Функція	Суть функції організаційної культури
Ідентифікаційна	формує відчуття належності до організації
Адаптаційна	сприяє пристосуванню до змін у зовнішньому середовищі
Комунікативна	забезпечує єдиний інформаційний простір та стиль взаємодії
Регулятивна	визначає допустимі межі поведінки працівників
Мотиваційна	підвищує зацікавленість персоналу у досягненні спільних цілей
Інтеграційна	згуртовує колектив, створює стабільне соціальне середовище

Кожен елемент організаційної культури має функціональне навантаження. Функціональне навантаження елемента представляє собою кількість або той набір функцій, ступінь виконання яких змінюється при зміні показника елемента. Аналіз кількості елементів, які входять в поле кожної функції, дає можливість провести оцінку елементної ваги функцій в функціональному полі організаційної культури (рис. 1.1).

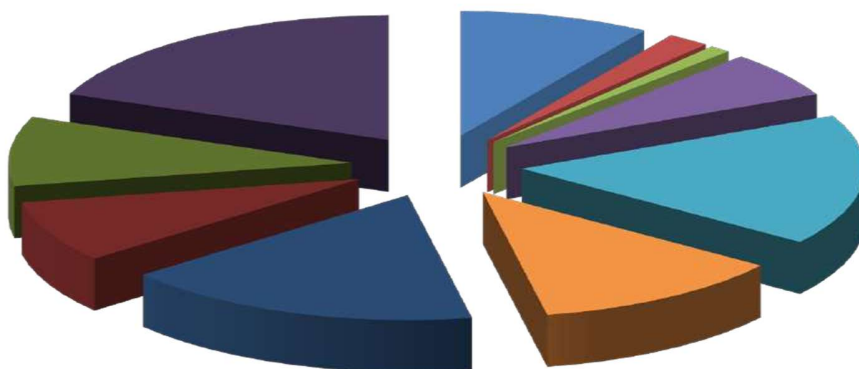


Рис. 1.1 Процентна вага функцій у функціональному полі організаційної культури Джерело: складено автором [7]

Типологія організаційної культури представлена різними класифікаціями, серед яких найпоширенішими є [22]:

1. Типологія за К. Кемероном і Р. Куінном (модель конкурентних цінностей):

- Кланова культура — сімейна атмосфера, акцент на розвитку персоналу.
- Адхократична культура — інновації, динамічність, готовність до змін.
- Ієрархічна культура — порядок, правила, формалізація.
- Ринкова культура — орієнтація на результат і конкуренцію.

2. Типологія Ч. Хенді:

- Культура влади — централізоване управління, домінування лідера.
- Культура ролей — формалізація, чітка структура обов'язків.
- Культура завдань — проєктний підхід, орієнтація на результат.

- Культура особистості — автономія, індивідуалізм.

Розуміння типу культури, який домінує на підприємстві, дозволяє точніше оцінити його потенціал, слабкі місця та потреби трансформації для забезпечення відповідності сучасним викликам [7].

1.2 Теоретична модель і сутність механізму формування організаційної культури компанії

Історія успішних компаній свідчить про величезну увагу їх керівництва до організаційної культури. Якщо організаційною культурою цілеспрямовано не займатися, вона складається стихійно, і в підсумку компанію супроводжують постійні проблеми, найчастіше такі компанії ледве тримається на плаву.

В таблиці 1.4 наведено кілька яскравих прикладів із бізнес-історії, які ілюструють, як увага топ-керівництва до культури ставала рушійною силою їхнього успіху [23].

Таблиця 1.4

Топ успішних компаній в бізнес-історії [8]

Лідер	Культурна стратегія	Результат
1. Southwest Airlines: «People come first»		
Герб Келлетт	формальні «вживки» нарадами, де кожен співробітник може висловити ідею чи проблему; постійні внутрішні «корпоративні квести» за інновації в обслуговуванні пасажирів; наголошення на гуморі: пілоти оголошують рейси із жартами, що зміцнює довіру клієнтів та команди.	понад 40 років без збиткових кварталів, висока лояльність пасажирів і працівників
2. Zappos: повне занурення в сервіс		
Тоні Шей	10 основних цінностей (від «радості життя» до «ініціативи»), які кожен новий працівник проходить у процесі адаптації; відмова від тайм-ліміту в call-центрі: менеджери приділяють стільки уваги клієнтові, скільки потрібно; внутрішня компанійська «сцена» для вільних презентацій і неформальних обговорень	швидке зростання до 1 млрд дол. виручки й придбання Amazon у 2009 році за 1,2 млрд дол.

Продовження таблиці 1.4

3. Toyota: культура постійного вдосконалення		
Шіхеро Тоёда, Тайічі Оно	кожен працівник має право зупинити виробничу лінію (Andon Cord), якщо бачить дефект; регулярні «гембакайгі» (зустрічі безпосередньо на робочому місці) для пошуку покращень; акцент на довгострокові стосунки з постачальниками, навчання й розвиток	світове лідерство в якості та продуктивності, тисячі наслідуваних практик у всьому світі
4. Netflix: культура свободи й відповідальності		
Рід Гастінгс	повна прозорість стратегічних цілей перед усіма співробітниками; «No brilliant jerks» — нульова терпимість до геніїв, що зневажають командну роботу; гнучка відпустка без лімітів, компенсації за навчання та постійне оновлення кадрового пулу	стрімке зростання абонентської бази — від DVD-прокатника до глобального стрімінг-гіганта
5. Google: «Інноваційна культура»		
Ларрі Пейдж, Сергій Брін, Сангей Пайт	політика «20% часу» на власні проекти, що стимулювала створення Gmail, AdSense тощо; відкритий простір (open-space), де інженери можуть спонтанно взаємодіяти; серія внутрішніх подій (Tech Talks, TGIF-збори) для обміну знаннями	постійний потік інновацій, відкрита екосистема продуктів із мільярдними аудиторіями

Ключові уроки потрібні керівнику для того, щоб свідомо й системно формувати й підтримувати ту культуру, яка забезпечує довгостроковий успіх організації. Зокрема [24]:

1. Персональна відповідальність за культуру. Демонструючи цінності особистим прикладом, керівник задає тон і підтверджує, що «культура — це не просто слова на папері», а реальна модель поведінки. — Це підвищує довіру й відкритість у колективі.

2. Системний підхід. Одинокі заходи (тренінги, корпоративні свята) працюють тільки як «точкові» імпульси. Справжня зміна відбувається, коли культуру підтверджують цінності, ритуали, символи, правила та герої — узгоджено й послідовно. Системність дає змогу виробити сталі моделі поведінки, а не тимчасові сплески ентузіазму.

3. Налагоджений зворотний зв'язок. Механізми, які дозволяють працівникам вносити пропозиції і бачити їх реалізацію, перетворюють культуру з

«односторонньої декларації» в щось, що живе й розвивається. Це стимулює відповідальність і вищу залученість.

4. Гнучкість і підтримка інновацій. Дозволяючи підлеглим експериментувати (наприклад, «20% часу»), керівник генерує нові ідеї та рішення, необхідні для адаптації до змін ринку. Гнучкість формує динамічне середовище, де люди готові пропонувати та реалізовувати покращення [9].

5. Чіткі межі та «червоні лінії». Навіть у відкритій культурі мають бути неприйнятні поведінкові моделі (трагічні «герої-одинаки», токсична поведінка тощо). Це дозволяє зберегти здоровий клімат, уникнути конфліктів і захистити команду від демотивації.

Таким чином, уроки допомагають узгодити культуру з бізнес-цілями й баченням компанії. Працівники бачать, що керівник не лише «голосить» цінності, але й сам їх втілює. Системний і гнучкий підходи значно полегшують адаптацію до зовнішніх викликів. Мотивований і залучений персонал створює конкурентну перевагу. Чіткі межі сприяють підтримці здорового клімату навіть у періоди стресу.

Ключові уроки для сучасних керівників [25]

1. Особиста участь. Лідер має не лише проголошувати цінності, а й демонструвати їх прикладом: від участі в ритуалах до прямого спілкування з працівниками.

2. Системність. Культура формується через комплекс ініціатив (цінності, правила, артефакти, ритуали, герої). Поодинокі «тренінги» мало змінять — потрібна цілісна програма.

3. Зворотний зв'язок. Механізми, що дозволяють всім співробітникам пропонувати поліпшення (і бачити їх реалізацію), підвищують їх залученість і відповідальність.

4. Гнучкість та інновації. Дозволяючи працівникам тестувати нові підходи (як-от «20% часу» в Google), ви створюєте середовище для несподіваних проривів.

5. Чіткі межі. Навіть у найбільш «відкритих» компаніях існують «червоні лінії» (наприклад, нетерпимість до токсичної поведінки в Netflix), що забезпечує здорову культуру [10].

Формування організаційної культури є динамічним і багатфакторним процесом, який охоплює різноманітні управлінські дії, ціннісні орієнтації, комунікаційні канали та поведінкові практики, що відображають загальну стратегію розвитку підприємства. Для успішного управління цим процесом необхідно розробити чітку теоретичну модель механізму формування організаційної культури, яка дозволяє системно охопити всі його етапи, складові та інструменти.

Під механізмом формування організаційної культури розуміється сукупність принципів, методів, інструментів та організаційно-управлінських дій, спрямованих на цілеспрямоване створення, підтримку та розвиток системи цінностей, норм і поведінки в компанії, які забезпечують ефективну взаємодію працівників, реалізацію місії та досягнення стратегічних цілей підприємства [26].

Основні цілі механізму: формування єдиної системи цінностей; підвищення рівня внутрішньої згуртованості; створення сприятливого психологічного клімату; забезпечення відповідності поведінки працівників корпоративним стандартам; підтримка інноваційного середовища.

Узагальнена модель формування організаційної культури включає такі ключові етапи та елементи [11]:

1. Аналіз поточного стану культури
 - Діагностика існуючих цінностей, норм, переконань.
 - Оцінка задоволеності персоналу, ступеня згуртованості, довіри.
 - Використання методів: опитування, інтерв'ю, SWOT-аналіз, діагностика корпоративного клімату.
2. Формулювання цільової моделі культури

- Визначення бажаних цінностей та поведінкових стандартів відповідно до місії та стратегії компанії.
- Врахування типу культури, що найбільше відповідає умовам діяльності підприємства.

3. Проектування інструментів впливу

- Розробка комунікаційної стратегії (внутрішні медіа, тренінги, збори).
- Мотиваційна система, яка заохочує прояв цільових моделей поведінки.
- Формування корпоративної символіки (логотип, кодекс, гасла, атрибутика).

- Навчальні програми для персоналу та менеджменту.

4. Впровадження цінностей і норм [27]

- Проведення адаптації нових працівників до культури компанії.
- Рольова модель лідерів (поведінка керівників як приклад для інших).
- Інституціоналізація культури (внесення елементів у політики, регламенти, процедури).

5. Контроль та коригування

- Постійний моніторинг ефективності змін через опитування, інтерв'ю, KPI.
- Зворотний зв'язок від працівників.
- Адаптація механізму відповідно до змін у внутрішньому чи зовнішньому середовищі.

Принципи побудови ефективного механізму організаційної культури підприємства розкрито в таблиці 1.5.

Запропонована модель дозволяє керівництву підприємства структуровано підходити до формування ціннісного середовища, уникати спонтанності та неефективних дій, а також підвищити рівень задоволеності персоналу, залученості та результативності праці.

Принципи побудови ефективного механізму
організаційної культури підприємства [12]

Принцип побудови організаційної культури	Суть принципу організаційної культури
Прозорість	працівники мають чітко розуміти, чому зміни відбуваються і що очікується
Участь	залучення персоналу до формування та втілення культури
Системність	культура формується не фрагментарно, а через єдність політик, дій та комунікацій
Гнучкість	здатність механізму адаптуватися до змін середовища
Відповідність стратегії	культура має бути узгоджена з довгостроковими цілями компанії

Формування організаційної культури — це тривалий процес, на який впливають як внутрішні, так і зовнішні чинники. Їх розуміння є важливою передумовою для ефективного управління культурою в організації.

До внутрішніх факторів належать [28]:

- Розмір і структура підприємства — великі компанії мають схильність до ієрархічної культури, тоді як малі — до кланової чи адхократичної.
- Стиль керівництва — авторитарний, демократичний чи ліберальний стиль управління суттєво формує поведінкові моделі персоналу.
- Система мотивації і оплати праці — прозорість та справедливість винагород впливають на довіру до керівництва та загальну атмосферу.
- Історія підприємства — традиції, події минулого, попередні лідери, що формували звички і ритуали.
- Персонал — освітній рівень, професійна підготовка, вік, цінності працівників.

До зовнішніх факторів належать [13]:

- Законодавча база — вимоги до прозорості, етики, корпоративної соціальної відповідальності.
- Ринкове середовище — конкуренція, попит, клієнтські очікування.

- Культурний контекст країни — національні особливості, менталітет, цінності.
- Інформаційні технології — цифровізація бізнес-процесів впливає на стилі комунікацій і доступність інформації.
- Світові тенденції — зміна підходів до управління, гнучкі формати роботи, акцент на сталий розвиток.

Усі ці чинники діють у взаємозв'язку та змінюють характер організаційної культури у часі. Важливо не лише їх враховувати, але й регулярно проводити аналіз стану культури з метою своєчасної адаптації [28].

1.3 Методологія оцінювання результативності організаційної культури компанії

Оцінювання результативності організаційної культури є важливою управлінською функцією, яка дозволяє встановити відповідність культури стратегічним цілям компанії, визначити слабкі місця у внутрішньому середовищі та скоригувати управлінські дії. Методологічно правильна оцінка сприяє підвищенню ефективності корпоративного управління та сталому розвитку підприємства.

Основною метою оцінювання організаційної культури є виявлення рівня зрілості культури, її відповідності цінностям і цілям компанії, а також діагностика поведінкових установок, мотивації та залученості працівників. Оцінка дає змогу [14]:

- Зрозуміти реальний стан культури (а не лише декларований);
- Визначити наявні культурні бар'єри;
- Підтвердити або скоригувати культурну стратегію;
- Порівняти результати до та після організаційних змін.

У науковій літературі існують кілька ключових підходів до оцінювання організаційної культури (таблиця 1.6).

Таблиця 1.6

Ключові підходи до оцінювання
організаційної культури підприємства [29]

№ з/п	Підходи до оцінювання організаційної культури	Суть підходу до оцінювання організаційної культури підприємства
1.	Кваліметричний підхід	передбачає кількісне вимірювання якісних характеристик культури (оцінювання за шкалами, анкетами, індексами).
2.	Компаративний підхід	порівняння результатів з еталонною або бажаною культурною моделлю (наприклад, за моделлю Кемерона і Куінна)
3.	Діагностичний підхід	спрямований на виявлення культурних «вузьких місць» через SWOT-аналіз, аналіз інтерв'ю або фокус-груп
4.	Функціональний підхід	оцінка культури за рівнем виконання її основних функцій: інтеграції, мотивації, адаптації тощо

Правильне визначення методів збору інформації для дипломної роботи є критично важливим, оскільки від цього залежить: достовірність результатів дослідження, відповідність цілям і завданням дослідження, обґрунтування наукової новизни, можливість перевірки та повторюваності, підвищення прикладної цінності дипломної роботи [15].

Методи збору інформації мають забезпечити об'єктивні та репрезентативні дані. Неправильно обраний метод може призвести до хибних висновків і знецінити наукову цінність роботи. Різні методи підходять до різних типів досліджень — наприклад, якщо потрібно вивчити поведінкові установки працівників, краще підійдуть глибинні інтерв'ю чи анкетування, а не лише аналіз документів.

Методологічна частина демонструє вміння автора грамотно будувати дослідження, аргументувати вибір підходів, що є частиною наукової новизни та професійної зрілості. Добре описані та обґрунтовані методи дають змогу іншим дослідникам повторити дослідження або перевірити його результати, що відповідає принципам науковості. Якщо метод збору інформації дозволяє зібрати реальні дані

з підприємства, то результати можна використати на практиці, наприклад, для вдосконалення управління організаційною культурою [30].

Методи збору інформації

- Анкетування персоналу — найпоширеніший метод, що дозволяє охопити широке коло працівників. Може бути спрямованим на виявлення домінуючих цінностей, ставлення до лідерства, мотивації, комунікації тощо.
- Інтерв'ю та фокус-групи — глибше розкривають настанови та поведінкові патерни, дозволяють зрозуміти причини сформованої культури.
- Спостереження — фіксує реальні практики та відмінності між формальними правилами та фактичною поведінкою.
- Контент-аналіз документів — внутрішні положення, політики, корпоративні ЗМІ, кодекси етики.

Для кількісного оцінювання використовуються індикатори результативності, серед яких [16]:

- Рівень залученості працівників (employee engagement index);
- Індекс задоволеності персоналу (job satisfaction index);
- Плинність кадрів (staff turnover);
- Рівень лояльності до компанії (eNPS – employee net promoter score);
- Кількість конфліктів / скарг;
- Продуктивність праці / виконання планів;
- Виконання корпоративних стандартів (compliance level);
- Рівень внутрішніх комунікацій (інформованість, зворотний зв'язок).

Однією з найпопулярніших методик є Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI). Вона дозволяє визначити домінуючий тип культури (кланова, адхократична, ієрархічна, ринкова) за шістьма критеріями [31]:

1. Домінуючі характеристики організації;
2. Лідерство;
3. Управління персоналом;

4. Організаційна єдність;
5. Стратегічні цілі;
6. Критерії успіху.

Участь працівників у заповненні спеціалізованої анкети дозволяє побудувати фактичний та бажаний культурний профіль компанії. Порівняння цих профілів виявляє рівень узгодженості та напрями для змін.

Впровадження системного підходу до оцінювання результативності організаційної культури дозволяє керівництву компанії виявляти приховані проблеми в корпоративному середовищі, підтримувати ефективну комунікацію, підвищувати мотивацію працівників та адаптувати організаційну поведінку до стратегічних викликів [17].

Субкультура — це своєрідний «міні-простір» культури всередині більшої (домінантної) культури, який утворюється підгрупою людей із власними цінностями, нормами, символами та ритуалами. В організаційному контексті субкультури формуються, коли в межах компанії виникають групи (за професійними функціями, локаціями, зацікавленнями тощо), котрі розробляють і підтримують свої особливі способи взаємодії й сприйняття реальності.

Основні характеристики субкультури [32]:

1. Відокремленість. Група добровільно чи стихійно виокремлюється від загальної оргкультури.
2. Власні цінності й переконання. Підтримують одні й ті ж ідеї, що можуть дещо відрізнятися від домінантних у компанії.
3. Унікальні ритуали та символи. Наприклад, внутрішні жаргони, традиції святкування успіхів або неформальні зустрічі.
4. Норми поведінки. Неформальні правила спілкування, стилі обговорення проєктів, критерії оцінки «хорошої роботи».
5. Лідери думок (герої субкультури). Працівники, до яких звертаються за порадами, чи яких всі наслідують у цій підгрупі.

Типи субкультур в організації показані в таблиці 1.7.

Таблиця 1.7

Типи субкультур в організації [18]

Тип субкультури	Приклад
За функціями	ІТ-відділ vs. відділ продажів
За локаціями	Офіс у Києві vs. філія в Одесі
За професійними спільнотами	Інженери-розробники, дизайнери, маркетологи
За рівнем «стажу»	Новачки (junior) vs. досвідчені працівники
За інтересами	Спортивні клуби, еко-ініціативи

Роль субкультур в організаційній культурі:

1. Адаптація та інновації. Підгрупи швидше реагують на специфічні виклики своєї сфери, тестують нові підходи й діляться ними з іншими.
2. Соціальна підтримка. Члени субкультури відчують вищу психологічну безпеку і лояльність у власній групі.
3. Ризик ізоляції. Якщо субкультури дуже віддаляються від домінантних норм, це може призвести до конфліктів або «силового» мислення.
4. Канал зворотного зв'язку. Субкультура може сигналізувати керівництву про реальні потреби, проблеми та ідеї, яких «не видно» на загальному рівні [33].

Для дослідження субкультури потрібно визначити підгрупи за допомогою соціометрії або аналізу мереж комунікацій (network analysis). Проаналізувати їх цінності, норми та ритуали: опитуваннями, інтерв'ю, спостереженнями. Подібно до аналізу елементів культури, оцінити, як субкультура підтримує ключові функції (інтеграція, контроль, адаптація, мотивація). Визначити сильні й слабкі сторони кожної субкультури, розробіть стратегію їхнього розвитку або інтеграції з домінантною культурою. Таким чином, субкультура — це також культура, але форма «локальна»: досліджуючи й взаємодіючи з підгрупами, керівник може

точково підтримувати інновації, мотивувати співробітників і запобігати фрагментації організації [41].

Контркультура в організаційному контексті — це група або підсистема, яка відкрито протистоїть (або суттєво заперечує) домінантні цінності, норми та практики компанії. Якщо субкультура розвиває «власну» версію загальних правил, то контркультура усвідомлено відкидає або підриває загальноприйняті в організації підходи.

Основні ознаки контркультури [38]

1. Конфронтація з домінантними нормами – активно критикує політику, стиль управління або ключові цінності компанії.
2. Альтернативні цінності та ідеали – пропонує власні рамки сенсів (можуть бути навіть ворожими щодо офіційних).
3. Паралельні ритуали та символи – використовує свою символіку (жаргон, меми, «секретні» заходи), часто щоб показати «ми проти них».
4. Поведінкові акти непокори – страйки, бойкот внутрішніх процесів, «тюбінг» (ігнорування процедур).
5. Відкриті лідери-дисиденти – люди, які розгорнуто відстоюють свій контр-наратив на зборах, форумах, в чатах.

Контркультури в бізнесі мають як позитивні, так і негативні наслідки. Серед позитивних є струм нових ідей: контркультура здатна генерувати радикальні інновації, які розширюють горизонти бізнесу та соціальний «зонд»: сигналізує керівництву про проблеми та невдоволення, даючи шанс на виправлення стратегії.

До негативних можна віднести: фрагментація (загроза «силового» мислення й ескалація конфліктів), зниження ефективності (саботаж процесів, втрати часу на внутрішні суперечки.), ризик «втрати контролю» (якщо не інтегрувати або трансформувати цю групу, вона може піти «в підпілля» або, навпаки, розвалити командний дух). В таблиці 1.8 надані приклади контркультур у бізнесі [46].

Приклади контркультур у бізнесі [2]

Контексти	Приклад
Стартап vs. Корпорація	Відділ R&D стартапу всередині «консервативного» холдингу
Молоді й досвідчені	Молоді працівники активно протестують проти «класичних» KPI і бюрократії
IT vs. Офісні служби	Дизайнери/розробники, що ігнорують жорсткий офісний дрес-код та розклад

Як керівнику працювати з контркультурою? Далі приведу алгоритм цієї роботи [9].

- Визнати існування. Провести дослідження (опитування, інтерв'ю), щоб зрозуміти, що саме викликає незгоду.
- Створити діалог. Організувати «безпечні простори» (круглі столи, анонімні форуми), де представники контргрупи можуть висловитися конструктивно.
- Виділення цінностей-мостів. Знайти точки перетину між формальними цілями організації та ідеалами контркультури.
- Трансформація замість придушення. Запропонувати цим «дисидентам» очолити окремі інноваційні проєкти або комісії з оптимізації процесів.
- Чіткі межі й рамки. Встановити «правила гри» (які дії неприйнятні) й водночас заохочувати здоровий скепсис.

Контркультура — це не завжди «ворог»: це показник того, що організація живе та еволюціонує. Завдання керівника – не просто нейтралізувати опір, а перетворити його енергію на пошук кращих рішень і загальне зростання [40].

З огляду на ключові тенденції бізнесу XXI століття, очікування індивідів в організації концентруються навколо кількох взаємопов'язаних сфер:

1. Сенс і значущість роботи. Прагнення працювати над проєктами, які відповідають особистим цінностям і роблять реальний вклад у суспільство чи

клієнтів. Бажання відчувати, що їхня праця має видимий результат і «глибший» сенс (purpose-driven work).

2. Гнучкість і баланс «робота–життя». Можливість обирати час і місце виконання завдань (віддалена чи гібридна модель, плаваючий графік). Повага до особистого часу: адекватна політика відпусток, «цифрові детокси», право на «тиху годину» без дзвінків і листів.

3. Автономія та участь у прийнятті рішень. Делегування відповідальності, довіра до працівників у постановці цілей і виборі способів їх досягнення. Практики самоорганізації команд (holacracy, agile-фреймворки), коли співробітники формують свої робочі процеси.

4. Неперервний розвиток і можливості кар'єрного зростання. Доступ до навчання: внутрішні курси, менторство, покриття сертифікацій. Чіткі індивідуальні плани розвитку (IDP) і регулярний фідбек для планування «шляхів вгору» [9].

5. Підтримка інновацій і креативності. Культура «помилки — це досвід»: безпечне середовище для тестування ідей (hackathons, R&D-лабораторії). Заохочення ініціатив «знизу» (інтрапренерство) та виділення ресурсів на пілотні проекти.

6. Інклюзивність і відчуття приналежності. Політика рівних можливостей (DEI: diversity, equity, inclusion), програми підтримки меншин і різноманітних груп. Формальні й неформальні спільноти за інтересами (employee resource groups), які створюють відчуття «свого».

7. Технологічна зрілість і цифрове середовище. Сучасні інструменти для спільної роботи (чат-боти, сервіси для проведення віртуальних нарад і брейнштормів). Автоматизація рутинних процесів, застосування аналітики і AI-рішень для підтримки прийняття рішень.

8. Прозорість і чесність комунікацій. Оперативний обмін інформацією про стратегії, результати, виклики (town-hall-збори, внутрішні портали, регулярні апдейти від керівництва). Відкритий зворотний зв'язок як двосторонній канал [25].

9. Соціальна відповідальність та сталий розвиток. Очікування участі компанії в екологічних і соціальних ініціативах (CSR, ESG-програми). Можливість долучитися до волонтерських проєктів і підтримки локальних громад.

Як це врахувати керівнику? Провести опитування та інтерв'ю працівників для визначення пріоритетів у кожному з цих напрямів. Розробити або оновити політики (графік роботи, навчальні програми, DEI-ініціативи, CSR-стратегію) з урахуванням зібраного зворотного зв'язку. Інтегрувати ці принципи в елементи організаційної культури: цінності, ритуали, символи та процедури, щоб вони стали невід'ємною частиною щоденної практики.

Урахування цих очікувань допоможе залучити та утримати таланти, підвищити продуктивність і створити конкурентну перевагу в динамічному світі бізнесу XXI століття [7].

Найчастіше в літературі виокремлюють п'ять ключових етапів формування організаційної культури. Кожен із них поступово нарощує глибину й міцність «культурного ґрунту» в компанії:

1. Зародження базових уявлень (засадничі припущення). На цьому етапі формуються фундаментальні (часто неусвідомлені) уявлення про те, «що таке успіх», «як потрібно працювати» й «що є правильним» в організації. – Джерело — досвід і світогляд засновника(-ів) компанії: їхні цінності, переконання й особистий стиль управління.

2. Вербалізація цінностей і місії. Формулювання й офіційна проголошення основних цінностей, місії та бачення. Це можуть бути місія в вигляді слогану, корпоративний кодекс, декларації цінностей, які доводять до всіх співробітників.

3. Інституалізація норм та правил. Впровадження формальних процедур, політик і стандартів (регіламенту, посадових інструкцій, KPI тощо), які «закріплюють» цінності в щоденній діяльності. Тут же народжуються перші ритуали (щотижневі наради, нагородження «зірки місяця»), які фіксують очікувану поведінку [18].

4. Символізація та ритуалізація. Створення й поширення артефактів культури: логотипів, офісного дизайну, корпоративної атрибутики, офіційних і неформальних ритуалів (хакатони, тимбілдинги, святкування ювілеїв). Саме в цей момент культура «оживає» й стає відчутною для кожного члена організації.

5. Стабілізація й еволюція. Культура інституціоналізується: вона «входить у кров» організації, а процеси підсилюються через зворотний зв'язок, навчання та адаптацію до зовнішніх змін. Водночас відкривається простір для її розвитку: перегляду цінностей, оновлення ритуалів і трансформації норм у відповідь на нові виклики.

На практиці ці етапи застосовуються наступним чином [33].:

- Аудит початкових уявлень – інтерв'ю з засновниками та топ-менеджментом, щоб «виловити» їхні ключові цінності й переконання.
- Офіційний опис – підготувати та презентувати документ із місією, баченням і цінностями всій команді (онбординг, town-hall).
- Закріплення в процесах – переглянути посадові інструкції, стандарти оцінювання, систему мотивації й додати в них «культурні» компоненти.
- Візуальне й ритуальне наповнення – оновити простір офісу (брендовані зони), запустити регулярні зустрічі й неформальні події, що підкреслюють цінності.
- Моніторинг і розвиток – налагодити систему опитувань, фокус-груп, та щорічну ревізію культури: що працює, а що потребує змін.

Послідовне проходження цих стадій допоможе побудувати глибоку, живу культуру, здатну підтримувати стратегічні цілі компанії й розвиватися разом із нею. Ось узагальнена структура основних методів формування й розвитку організаційної культури з коротким описом їхнього призначення та ключовим інструментом (таблиця 1.9).

Для того, щоб аналіз був ефективним, потрібно вдало вибирати та поєднувати методи діагностики. Важливим є вміння комбінувати кілька інструментів:

наприклад, одночасно проведіть тренінг із цінностей та запустіть програму менторства. Адаптуйте під специфіку: для віддалених команд більший акцент на цифрові платформи й онлайн-ритуали. Вимірюйте ефект: передбачте індикатори (engagement score, NPS) до й після запуску ініціатив. Працюйте циклічно: постійно збирайте зворотний зв'язок та коригуйте формати (частота Town-hall, тематика воркшопів тощо) [41].

Таблиця 1.9

Узагальнена структура основних методів
формування й розвитку організаційної культури [3].

Метод	Призначення	Ключовий інструмент
1. Онбординг і адаптація	Введення новачків у культуру компанії	Welcome-пакет, ментор
2. Корпоративні тренінги	Закріплення цінностей і поведінкових моделей	Інтерактивні воркшопи
3. Моделювання поведінки лідерами	Демонстрація «ідеалу» культури	Приклади з реального досвіду керівників
4. Системи винагород і визнання	Заохочення бажаної поведінки	Employee of the Month, портали «дякую»
5. Ритуали й церемонії	Регулярне нагадування про цінності	Town-hall, Demo Day, хакатони
6. Історії та символи	Формування емоційного зв'язку	Storytelling, брендований мерч
7. Опитування та зворотний зв'язок	Моніторинг рівня залученості й задоволеності	Employee Engagement Survey
8. Наставництво та коучинг	Передача «неписаних» правил і цінностей	Формальні програми менторства
9. Дизайн робочого простору	Створення середовища, що відображає цінності	Open-space, релакс-зони
10. Цифрові платформи і комунікації	Забезпечення прозорості й спільності	Корпоративний портал, чати, відео

Застосування цих методів у комплексі допоможе сформувати живу, адаптивну та залучену корпоративну культуру, що відповідає викликам і очікуванням сучасного бізнесу. Як обрати методи:

1. Зважте на розмір і специфіку компанії (стартап чи корпорація, офісний або розподілений штат).

2. Почніть із діагностики — опитайте співробітників, щоб зрозуміти, які елементи культури вже існують і що потребує уваги.

3. Комбінуйте кілька методів — одні заходи підтримуватимуть «ознаки» культури (символи, ритуали), інші — «двигуни» (тренінги, винагороди, зворотний зв'язок).

4. Регулярно оцінюйте ефективність — через KPI залученості, рівень задоволеності, плинність кадрів [37].

Застосування цих методів у комплексі допоможе сформувати живу, адаптивну та стійку корпоративну культуру, що підтримує стратегічні цілі й залучає співробітників. Найчастіше виокремлюють саме такі сім ключових елементів сформованої організаційної культури [45]:

❖ Базові (глибинні) припущення. Неусвідомлені, «автоматичні» уявлення про те, як і чому має відбуватися робота, що є правильним чи неправильним. Наприклад, переконання, що «клієнт завжди правий» або що «помилка — це провал».

❖ Цінності. Усвідомлені принципи й стандарти, які організація проголошує як важливі. Приклад: «інноваційність», «командна робота», «відкритість».

❖ Норми й правила поведінки. Формальні й неформальні «закони» організації: корпоративний етикет, кодекс, KPI, внутрішні процедури. Наприклад, регламент щоденного стендапу або норма оперативного відповідання на листи.

❖ Мова та жаргон. Специфічні терміни, скорочення, жартівливі вирази, які об'єднують співробітників. Власний сленг відділу: «проджекти», «ребейз», «дефолтний режим» тощо.

❖ Символи та артефакти. Фізичні чи візуальні ознаки культури: логотипи, брендований мерч, дизайн офісу, корпоративні стікери. Наприклад, кімната «Zen Zone» для релаксу або стіна з досягненнями команди.

❖ Ритуали й церемонії. Регулярні (щоденні, щотижневі, щорічні) заходи, що підкреслюють цінності й об'єднують людей. Приклади: щотижневий «Demo Day», щоквартальні Town-Hall, святкування ювілеїв.

❖ Герої та легенди (історії). Реальні чи вигадані персонажі та наративи, що демонструють «ідеальну» поведінку. Історії про працівника, який вперше реалізував важливий проєкт, або легенда про складну «спецоперацію» з порятунку клієнта [18].

Кожен із цих елементів взаємодіє з іншими, формуючи єдине «культурне поле» організації. При аналізі чи розробці культури важливо враховувати всі сім. Отже, на підставі аналізу теоретико-методичних та прикладних основ формування організаційної культури підприємства можна зробити такі висновки.

Організаційна культура виступає не лише «додатком» до стратегії, а її невід'ємною складовою, що формує конкурентні переваги через єдність цінностей, норм і поведінки. Ініціатором і головним носієм культурних змін виступає керівник: його світогляд і моделювання поведінки задають рамки «прийнятного» й «ажурного» для всієї організації [11].

Ефективний розвиток культури відбувається послідовно: від глибинних припущень і формалізації цінностей — до ритуалів, символів і стабілізації, з обов'язковим циклічним переглядом. Паралельне застосування адаптаційних програм, навчань, винагород, storytelling, дизайну простору та механізмів зворотного зв'язку забезпечує цілісність і глибину впровадження культури.

Врахування суб- та контркультур дозволяє уникнути конфліктів, заохотити інновації й водночас зберегти єдність корпоративного «я». Культура повинна еволюціонувати разом із змінами на ринку, технологічними трендами та очікуваннями працівників, тому регулярний моніторинг і ревізія є необхідними [4].

Активне включення працівників у формування й оцінку культури підвищує їхню відповідальність, лояльність та готовність до змін. Використання ключових

показників (engagement, retention, продуктивність, інноваційні ініціативи) дає змогу оцінити ефективність культурних ініціатив і скоригувати їх у разі потреби.

Ці висновки формують методологічну основу подальшої розробки практичних рекомендацій із побудови та підтримки стабільної, привабливої та результативної організаційної культури.

РОЗДІЛ 2

ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ТОВ «ФК «ДБК-КАПІТАЛ»»

2.1 Організаційно-економічна характеристика ТОВ «ФК «ДБК-КАПІТАЛ»»

Фінансові компанії в Україні відіграють незамінну роль як каталізатори економічного зростання: вони акумулюють капітал, підтримують малий бізнес, захищають від ризиків, розвивають інвестиційний ринок і забезпечують високу швидкість фінансових операцій. Їхня здатність адаптуватися до нових викликів (цифровізація, воєнні ризики) робить їх критично важливими для стабільності й розвитку української економіки [20].

Фінансові компанії акумулюють заощадження населення та бізнесу, переганяючи їх у кредити, інвестиції або пул фондів. Завдяки цьому підприємства отримують необхідні ресурси для розширення виробництва, а держава — інструменти для фінансування соціальних програм. Окрім банків, небанківські фінкомпанії (лізинг, факторинг, мікрофінансування) заповнюють прогалини ринку кредитування, особливо для МСП та стартапів, що не завжди можуть виконати жорсткі банківські вимоги. Це сприяє диверсифікації економіки та створенню нових робочих місць.

Страхові компанії беруть на себе значну частину фінансових ризиків (від майнових до фінансових), що дає змогу бізнесу й громадянам захищати активи та планувати розвиток навіть в умовах невизначеності. Таким чином вони підвищують стійкість усієї системи. Через фондові брокерські й управляючі компанії здійснюється емісія та обіг цінних паперів, формуються інвестиційні портфелі. Це не лише дає можливість компаніям залучати довгостроковий капітал, а й сприяє глибинній капіталізації економіки [7].

Фінтех-компанії, електронні платіжні системи та небанківські платіжні організації полегшують грошові перекази, розрахунки онлайн і миттєві платежі, скорочуючи бар'єри для ведення бізнесу та підвищуючи загальну ліквідність ринку. Консалтингові фінансові компанії надають бізнесу дослідження ринку, моделі фінансового планування, аудит та рекомендації з оптимізації капіталу. Це покращує якість управлінських рішень і підвищує прозорість економічних процесів.

Під час економічних потрясінь (наприклад, в умовах воєнного стану) небанківські фінансові компанії адаптуються швидше, пропонуючи короткострокові рішення (екстрені кредити, реструктуризацію боргів, мікропозики), що пом'якшують падіння реального сектору [1].

Товариство з обмеженою відповідальністю «Фінансова компанія «ДБК-КАПІТАЛ»» - одна із чисельних фінансових компаній на ринку України. Загальна інформація про ТОВ «ФК «ДБК-КАПІТАЛ»» представлена в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Загальна інформація про ТОВ «ФК «ДБК-КАПІТАЛ»»

Повна назва	Товариство з обмеженою відповідальністю «Фінансова компанія „ДБК-КАПІТАЛ“»
Код згідно з ЄДРПОУ	34509335
Дата реєстрації	11 липня 2006 року
Юридична адреса	08132, Київська обл., Києво-Святошинський р-н, м. Вишневе, вул. Святоюріївська, буд. 30, кв. 50
Директор	Бондаренко Лариса Іллівна
Структура власності	Дрофа Андрій Григорович – 69,88 % статутного капіталу Танчик Світлана Володимирівна – 29,98 %. Інші засновники (Титаренко В. Ф., Янішевський А. В., Козій С. М., Зайцева Г. М.) – по 0,03 % кожен
Чисельність персоналу	33 штатні працівники (станом на кінець 2024 р.)
Форма управління	директивно-адміністративна, з центральною роллю директора та мінімальною кількістю функціональних підрозділів
Статутний капітал	30 050 000 ₪
Основний вид діяльності	КВЕД 66.19: «Інша допоміжна діяльність у сфері фінансових послуг, крім страхування та пенсійного забезпечення»
Спеціалізація	управління активами, кредитно-інвестиційна підтримка, фінансовий консалтинг

ТОВ «ФК «ДБК-КАПІТАЛ»» - нішевий гравець у групі малих фінансових компаній, що спеціалізуються на допоміжних фінансових послугах. З огляду на значний статутний капітал і зменшення збитків, можливе розширення клієнтської бази та запуск додаткових фінансових продуктів (консалтинг, управління активами).

Результати фінансової діяльності ТОВ «ФК «ДБК-КАПІТАЛ»» у період 2022-2024 років відображена в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Результати фінансової діяльності ТОВ «ФК «ДБК-КАПІТАЛ»»
у період 2022-2024 років

Показник	2024	2023	2022
Дохід	200 000	5 000	0
Чистий прибуток	146 900	-35 800	-101 200
Активи	29 712 000	29 785 100	29 765 100
Зобов'язання	220 000	5 800	25 300
К-ть працівників	3	4	3

Дані: фінансові звіти компанії за 2022–2024 рр.

Проаналізувавши результати фінансової діяльності ТОВ «ФК «ДБК-КАПІТАЛ»» за 2022-24 рр. можна зробити наступні висновки. У 2024 р. в компанії відбулося різке зростання доходу та повернення прибутковості після двох років збитків. Активи ТОВ «ФК «ДБК-КАПІТАЛ»» стабільні на рівні ≈ 30 млн ₴, з невеликим коливанням. Зобов'язання ТОВ «ФК «ДБК-КАПІТАЛ»» зросли до 220 тис. ₴, що свідчить про посилену залученість зовнішніх ресурсів.

Таким чином, фінансові компанії в Україні відіграють незамінну роль як каталізатори економічного зростання: вони акумулюють капітал, підтримують малий бізнес, захищають від ризиків, розвивають інвестиційний ринок і забезпечують високу швидкість фінансових операцій. Їхня здатність адаптуватися

до нових викликів (цифровізація, воєнні ризики) робить їх критично важливими для стабільності й розвитку української економіки.

ТОВ «ФК «ДБК-КАПІТАЛ» є стійкою, добре капіталізованою компанією з невеликою, але ефективною командою, що повернулася до прибутковості в 2024 р. Структура власності та керівництва дозволяють швидко ухвалювати рішення, а спеціалізація у вузькій фінансовій ніші створює можливості для подальшого розвитку.

2.2 Алгоритм формування організаційної культури ТОВ «ФК «ДБК-КАПІТАЛ»»

Алгоритм — це чітко визначена послідовність дій (інструкцій), призначена для вирішення певної задачі або досягнення потрібного результату [13].

Ключові властивості алгоритму:

1. Дискретність – складається з окремих кроків, кожен із яких виконується самостійно.
2. Однозначність – кожна інструкція зрозуміла й не допускає різних тлумачень.
3. Вхідні дані – може приймати певні початкові параметри або інформацію (input).
4. Вихідний результат – після виконання всіх кроків алгоритм видає очікуваний результат (output).
5. Скінченність – містить кінцеву кількість кроків і завжди завершується.
6. Ефективність – кожна інструкція досить проста, щоб виконатися за скінченний час [15].

Нижче наведено покроковий алгоритм формування організаційної культури саме для ТОВ «ФК «ДБК-КАПІТАЛ»», з урахуванням його штату, фінансової спрямованості та структури власності.

Етап 1. Діагностика поточного стану ТОВ «ФК «ДБК-КАПІТАЛ»

1. Інтерв'ю з власниками та директором. Виявити їхні базові припущення, особисті цінності й бачення майбутнього культури.

2. Опитування та бесіди з працівниками. З'ясувати, як сьогодні співробітники сприймають місію, правила й стиль управління.

3. Аналіз зовнішніх вимог. Вивчити регуляторні, клієнтські й ринкові очікування до фінкомпанії (прозорість, відповідальність, компетентність).

Результат: карта «сильні/слабкі сторони» поточної культури й перелік ключових проблем ТОВ «ФК «ДБК-КАПІТАЛ»».

Етап 2. Формулювання бажаного образу культури ТОВ «ФК «ДБК-КАПІТАЛ»»

1. Визначення місії та бачення. Сформулювати короткі й запам'ятовувані маркери («ДБК-Капітал – ваш надійний фінансовий партнер»).

2. Вибір 3–5 ключових цінностей. Наприклад: прозорість, клієнт-орієнтованість, професіоналізм, відповідальність, інноваційність.

3. Побудова «культурного портрету». Описати, якою має бути щоденна поведінка: як ми спілкуємося з клієнтом, як ухвалюємо рішення, як ділимося знаннями.

Результат: документ «Місія, Бачення, Цінності» із чіткими визначеннями і прикладами бажаної поведінки в ТОВ «ФК «ДБК-КАПІТАЛ»».

Етап 3. Інституалізація норм та правил ТОВ «ФК «ДБК-КАПІТАЛ»»

1. Оновлення посадових інструкцій і КРІ. Додати «культурні» показники: наприклад, швидкість відповіді клієнту, ініціативність у покращенні процесів.

2. Розробка внутрішніх політик. Кодекс етики, політика зворотного зв'язку, процедура обміну ідеями.

3. Впровадження адаптаційної програми. Welcome-пакет для новачка, зустріч «засновник ↔ працівник», ментор-супровід перші 3 місяці.

Результат: формальні документи й процеси, що «закріплюють» цінності у щоденній роботі ТОВ «ФК «ДБК-КАПІТАЛ»» [36].

Етап 4. Візуалізація та ритуалізація в ТОВ «ФК «ДБК-КАПІТАЛ»»

1. Артефакти культури. Брендovanі зі свіжим логотипом «ДБК-Капітал» блокноти, чашки, стікери.

2. Регулярні ритуали. Щотижневий «Finance-Standup» для обговорення клієнтських кейсів; щомісячний «Капітал-Review» — підведення фінрезультатів.

3. Storytelling. Збір і поширення історій успіху клієнтів та внутрішніх ініціатив у корпоративному чаті.

Результат: кожен співробітник ТОВ «ФК «ДБК-КАПІТАЛ»» «відчуває» культуру через предмети й ритуали.

Етап 5. Мотивація та визнання в ТОВ «ФК «ДБК-КАПІТАЛ»»

1. Система винагород. «Клієнто-зоря місяця» — нагорода за найкращий клієнтський відгук; бонус за нову ідею з оптимізації процесу.

2. Неформальне визнання. Щодня в чаті відділу публікувати «дякую» колезі за цінні практики й допомогу.

Результат: затверджені механізми, що заохочують явне відтворення бажаної поведінки в ТОВ «ФК «ДБК-КАПІТАЛ»» [37].

Етап 6. Зворотний зв'язок і моніторинг в ТОВ «ФК «ДБК-КАПІТАЛ»»

1. Регулярні опитування. Квартальний Employee Engagement Survey з питаннями про розуміння цінностей і задоволеність культурою.

2. Індикатори ефективності. Engagement Score, Retention Rate (утримання співробітників), NPS клієнтів.

3. Фокус-групи. Напіврічні зустрічі з усіма членами компанії для обговорення «що працює, а що — ні».

Результат: звіти з даними про рівень залученості й прогалини у культурі ТОВ «ФК «ДБК-КАПІТАЛ»».

Етап 7. Коригування та розвиток ТОВ «ФК «ДБК-КАПІТАЛ»» [42]

1. Аналіз результатів моніторингу. Виявлення розбіжностей між «заявленим» і «реальним» станом.

2. Оновлення цінностей і практик. Додавання нових ритуалів (наприклад, «Код-Кафе» для обміну технічними знаннями) або ревізія KPI.

3. Підтримка безперервного навчання. Інвестиції в зовнішні курси, фінансовий коучинг, сертифікації.

Результат: живий «культурний цикл», що адаптується до змін внутрішнього складу та ринкових викликів для ТОВ «ФК «ДБК-КАПІТАЛ»» [17].

Отже, дотримання цього алгоритму забезпечить ТОВ «ФК «ДБК-КАПІТАЛ»» системне, поетапне формування культури, яку всі співробітники розуміють, відчують і активно розвивають разом із бізнес-стратегією компанії.

2.3 Діагностика рівня організаційної культури ТОВ «ФК «ДБК-КАПІТАЛ»»

Для діагностики рівня сформованості організаційної культури в ТОВ «ФК «ДБК-КАПІТАЛ»» зазвичай застосовують комплексний підхід, який охоплює кількісні й якісні методи. Нижче — покрокова процедура та інструменти.

1. Підготовчий етап [16]. Формування команди діагностів – залучити HR-спеціаліста, аналітика, представника керівництва й за можливості зовнішнього консультанта. Визначення цілей і очікувань – чітко прописати, що саме ви хочете виміряти (наприклад, рівень залученості, узгодженість цінностей, відкритість комунікацій тощо).

Підбір інструментів –опитування, інтерв'ю, фокус-групи, спостереження, аналіз документів.

2. Кількісна діагностика ТОВ «ФК «ДБК-КАПІТАЛ»». В таблиці 2.3 розкриті інструменти, мета та приклади запитань та метрик для кількісної діагностики організаційної культури ТОВ «ФК «ДБК-КАПІТАЛ»». Для всіх опитувань потрібно використовувати анонімність і шкалу Лайкерта (1–5).

Таблиця 2.3

Кількісна діагностика ТОВ «ФК «ДБК-КАПІТАЛ»» [40]

Інструмент	Мета	Приклад запитань/метрик
Employee Engagement Survey	Оцінити загальний рівень залученості та задоволення	«Я розумію місію компанії» (шкала 1–5)
Culture Alignment Survey	Перевірити узгодженість цінностей між керівництвом і працівниками	«Працівники дотримуються заявлених цінностей» (1–5)
Organizational Health Index	З'ясувати, наскільки процеси й структура підтримують культуру	КРІ швидкості прийняття рішень, частота Town-hall
Клієнтський NPS	Виміряти відчуття клієнтів щодо культури обслуговування	«Наскільки ймовірно ви порекомендуєте нас іншим?»

3. Якісна діагностика ТОВ «ФК «ДБК-КАПІТАЛ»» [49]. Глибинні інтерв'ю (1:1) – з власником, директором і всім персоналом (3 ос.), щоб розкрити неусвідомлені припущення та «приховані» норми.

Фокус-групи – з працівниками — обговорення сильних і слабких сторін культури, бар'єрів для відкритого спілкування.

Спостереження – відвідання робочих нарад, фінстендапів, неформальних зібрань (кількість і характер реакцій, стиль взаємодії).

Аналіз документів і артефактів ТОВ «ФК «ДБК-КАПІТАЛ»» – перегляд посадових інструкцій, внутрішнього порталу, оформлення офісу, брендированих матеріалів.

4. Обробка даних і формування висновків [28]

Кількісна аналітика – побудувати діаграми розподілу оцінок, середні значення за блоками (залученість, цінності, комунікації).

Контент-аналіз інтерв'ю та фокус-груп – виявити ключові теми (за допомогою тематичного кодування), узагальнити настрої й бар'єри.

Матриця «Поточний vs. Бажаний стан» – порівняти результати опитувань із заявленими цінностями та стандартами.

SWOT-аналіз культури ТОВ «ФК «ДБК-КАПІТАЛ»» – сформувані сильні сторони, слабкі місця, можливості розвитку та загрози фрагментації.

5. Презентація результатів ТОВ «ФК «ДБК-КАПІТАЛ»» [33]

Звіт для керівництва ТОВ «ФК «ДБК-КАПІТАЛ»» – керівник отримує executive summary з основними показниками й рекомендаціями.

Workshop із командою ТОВ «ФК «ДБК-КАПІТАЛ»» – презентація результатів усім співробітникам, обговорення й підготовка плану коригувальних дій. Публікація короткого дайджесту – внутрішній портал із графіками основних метрик і планом покращень.

6. Впровадження коригувальних заходів в ТОВ «ФК «ДБК-КАПІТАЛ»» [50]

Priority Actions – напрямки з найгіршими показниками (наприклад, комунікація чи визнання).

Таймлайн та відповідальні – графік впровадження ініціатив із чіткими дедлайнами й кураторами.

Моніторинг – повторне опитування через 6–12 місяців для оцінки динаміки.

Такий всебічний підхід дозволить ТОВ «ФК «ДБК-КАПІТАЛ»» об'єктивно оцінити рівень своєї організаційної культури, виявити прогалини та спланувати системні покращення, що підвищать залученість працівників і ефективність бізнес-процесів.

Для оцінки стану організаційної культури на ТОВ "ФК "ДБК-КАПІТАЛ" пропонується використання анкети, що ґрунтується на методиці OSAI

(Organizational Culture Assessment Instrument). Ця анкета допомагає визначити домінуючий тип організаційної культури, а також виявити розбіжності між фактичним і бажаним станом.

Анкета для працівників компанії ТОВ «ФК «ДБК-КАПІТАЛ»» [19]:

1. Як би ви описали загальний стиль управління в компанії?
 - ☐ Ієрархічний, структурований, з чітким поділом обов'язків
 - ☐ Інноваційний, орієнтований на швидкі зміни та прийняття рішень
 - ☐ Орієнтований на підтримку та розвиток персоналу, колективний підхід
 - ☐ Орієнтований на досягнення результату через ефективну конкуренцію
2. Як би ви охарактеризували комунікацію всередині компанії?
 - ☐ Формальна, строго організована через канали зв'язку
 - ☐ Гнучка, з регулярним обміном ідеями та новинами
 - ☐ Відкрита, спрямована на взаємодію та підтримку
 - ☐ Орієнтована на інформування про досягнення та цілі
3. Які критерії успіху компанії на вашу думку є найважливішими?
 - ☐ Стабільність і чітка структура
 - ☐ Іновації та здатність до швидкої адаптації
 - ☐ Задоволеність співробітників і корпоративний дух
 - ☐ Ринкова кон'юнктура та фінансові показники
4. Яким є стиль лідерства в компанії?
 - ☐ Авторитарний, керівник приймає основні рішення
 - ☐ Демократичний, лідер забезпечує відкритість у прийнятті рішень

- ☐ Сімейний, лідер підтримує працівників та є прикладом для наслідування
- ☐ Орієнтований на досягнення результату, керівник мотивує через конкуренцію

5. Як ви оцінюєте рівень підтримки інновацій та змін у компанії?

- ☐ Обмежена підтримка інновацій, фокус на стабільності
- ☐ Підтримка змін, але з обережністю
- ☐ Велика підтримка інновацій, постійне впровадження нових ідей
- ☐ Зміни відбуваються лише за потребою ринку чи зовнішніх обставин

6. Яка організаційна культура найбільше відповідає вашим цінностям?

- ☐ Культура, орієнтована на порядок, структуру та правила
- ☐ Культура, орієнтована на інновації, експерименти
- ☐ Культура, орієнтована на командну роботу та підтримку
- ☐ Культура, орієнтована на результат та конкуренцію

В таблиці 2.4 показані індикатори оцінки результативності організаційної культури ТОВ «ФК «ДБК-КАПІТАЛ»».

Таблиця 2.4

Індикатори оцінки результативності організаційної культури
ТОВ «ФК «ДБК-КАПІТАЛ»»

Індикатор	Опис	Метод оцінки	Нормативні значення
Рівень залученості працівників	Визначає, наскільки працівники відчувають свою значущість і зацікавленість в результатах роботи.	Анкети, опитування, інтерв'ю	> 70% — висока залученість
Індекс задоволеності персоналу	Оцінка рівня задоволення працівників умовами праці, керівництвом, можливостями для розвитку.	Анкети, інтерв'ю	> 75% — висока задоволеність

Індикатор	Опис	Метод оцінки	Нормативні значення
Плинність кадрів	Відсоток працівників, що залишають компанію протягом року.	Статистичні дані, аналіз	< 10% — низька плинність кадрів
Рівень лояльності до компанії	Оцінка готовності працівників рекомендувати компанію іншим як місце роботи.	eNPS (Employee Net Promoter Score)	> 50% — висока лояльність
Кількість конфліктів/скарг	Оцінка рівня конфліктів та кількості скарг серед працівників.	Внутрішні звіти, опитування	< 5% — мінімальна кількість конфліктів
Продуктивність праці	Оцінка виконання ключових показників ефективності праці працівниками.	KPI, внутрішні звіти	> 90% — висока продуктивність
Виконання корпоративних стандартів	Відсоток виконання стандартів, політик і процедур компанії.	Аудит, моніторинг	> 80% — високе виконання стандартів
Рівень внутрішніх комунікацій	Оцінка ефективності комунікацій між відділами та співробітниками.	Оцінка комунікацій, опитування	> 75% — висока ефективність комунікацій

Після проведення оцінки на основі вищезазначеної анкети та індикаторів, керівництво компанії може отримати картину фактичного стану організаційної культури. Порівнюючи ці результати з бажаним профілем (наприклад, на основі моделі Кемерона і Куїнна або іншої методики), можна визначити ключові області для покращення, прийняти рішення щодо подальших змін та коригувальних дій [1].

Ці інструменти допоможуть виявити як позитивні аспекти, так і потенційні слабкі місця в організаційній культурі ТОВ «ФК «ДБК-КАПІТАЛ»», що дозволить оптимізувати внутрішнє середовище компанії та підвищити її ефективність.

Діагностика рівня організаційної культури ТОВ «ФК «ДБК-КАПІТАЛ»» показала, що більшість працівників мають поняття про стратегію підприємства (58%), проте цих знань замало. На рисунку 2.1. показано структуру відповідей на питання «Чи маєте Ви поняття про стратегію ТОВ «ФК «ДБК-КАПІТАЛ»?»»

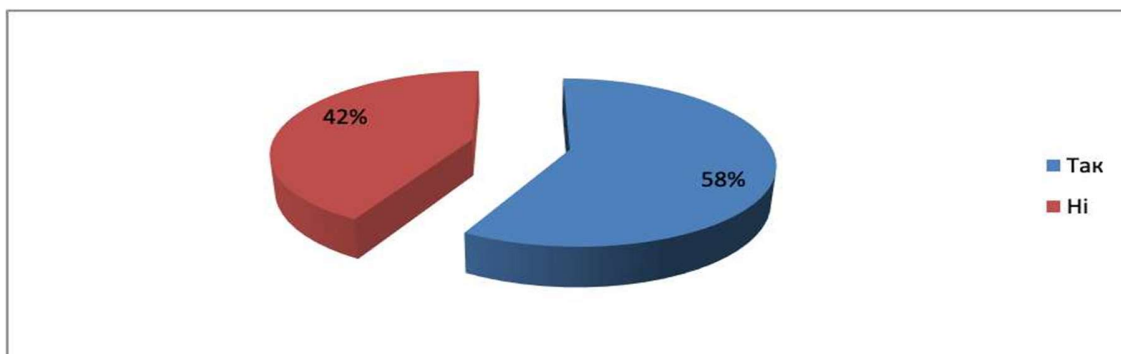


Рис. 2.1. Структура відповідей персоналу компанії на запитання «Чи маєте Ви поняття про стратегію ТОВ «ФК «ДБК-КАПІТАЛ»?» [10]

Думки працівників ТОВ «ФК «ДБК-КАПІТАЛ»» розділилися щодо поняття «організаційна культура». 9 % вважають організаційною культурою спільний відпочинок, 25% розуміють як соціальну допомогу. Серед опитаних 28% вважають організаційну культуру як наявність символів компанії, 26% - сприймають як традиції і обряди компанії. На рис. 2.2 представлені результати цих опитувань. Як бачимо з результатів опитування соціальна допомога є найбільш значущим із представлених відповідей.

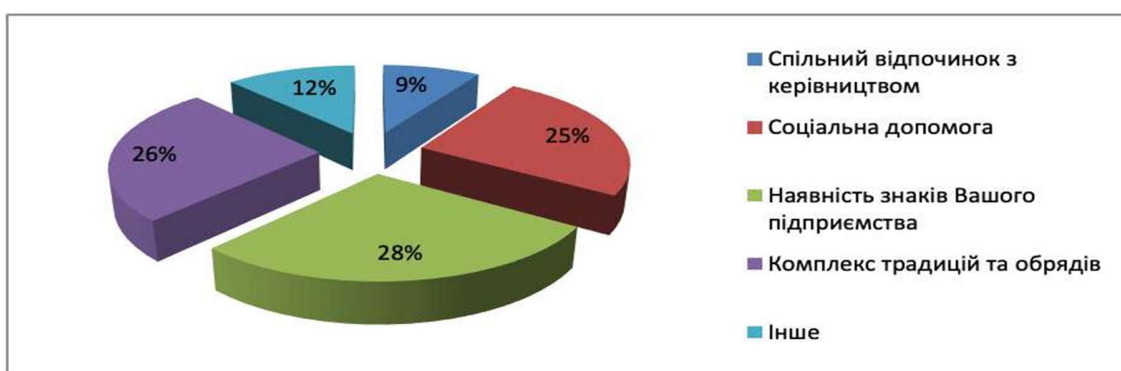


Рис. 2.2. Структура відповідей на питання «Організаційна культура для Вас – це...» [15].

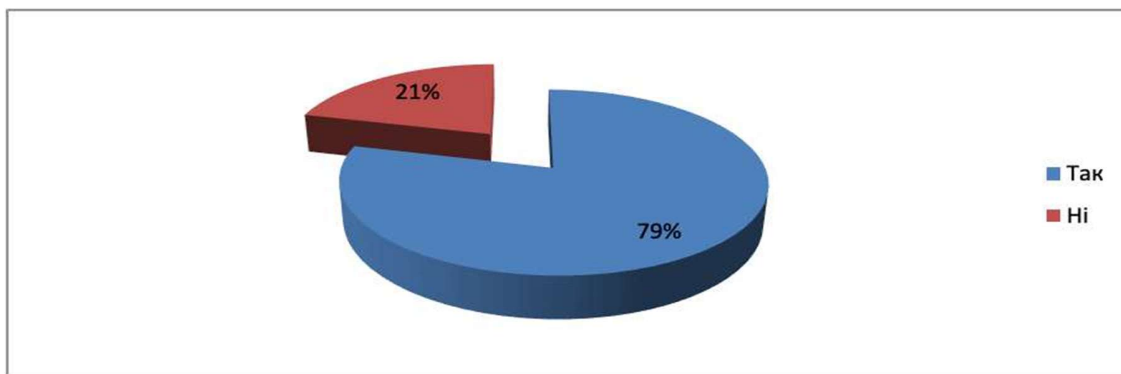


Рис. 2.3 Структура відповідей на питання «Чи існують у ТОВ «ФК «ДБК-КАПІТАЛ»» закріплені письмово правила поведінки?» [10]

З графіка видно, що 24 особи (79%) з 30 опитаних членів колективу знають про те, що в їх компанії письмово закріплені правила поведінки, а 21% про це не знають. Звичайно ж, це - недолік, так як про правила поведінки має знати кожен працівник ТОВ «ФК «ДБК-КАПІТАЛ»».

Основне місце в спільному дозвіллі персоналу мають виїзди на природу – 46% та спортивні змагання – 17%. Це свідчить про те, що працівники підтримують здоровий спосіб життя. Також мають місце ювілеї співробітників – 18% та інші види спільного відпочинку – 19% (рис. 2.4). Такого виду заходи позитивно впливають на ефективність праці персоналу ТОВ «ФК «ДБК-КАПІТАЛ»».

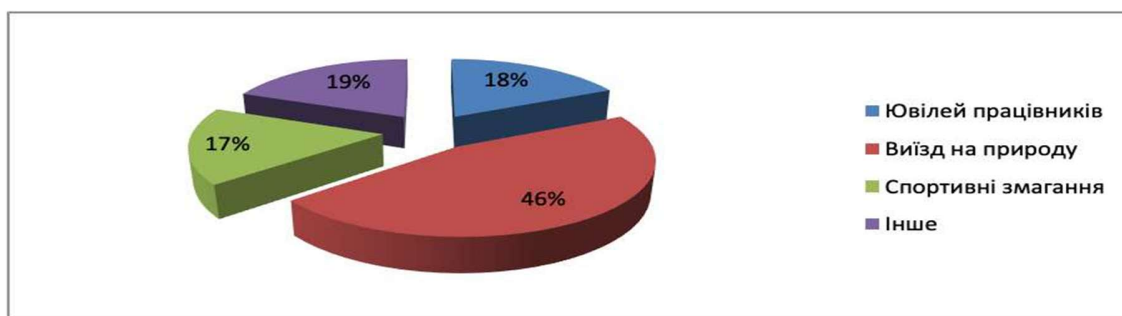


Рис 2.4 Структура відповідей на питання «Якого роду заходи щодо спільного відпочинку проводяться у ТОВ «ФК «ДБК-КАПІТАЛ»?» [22]

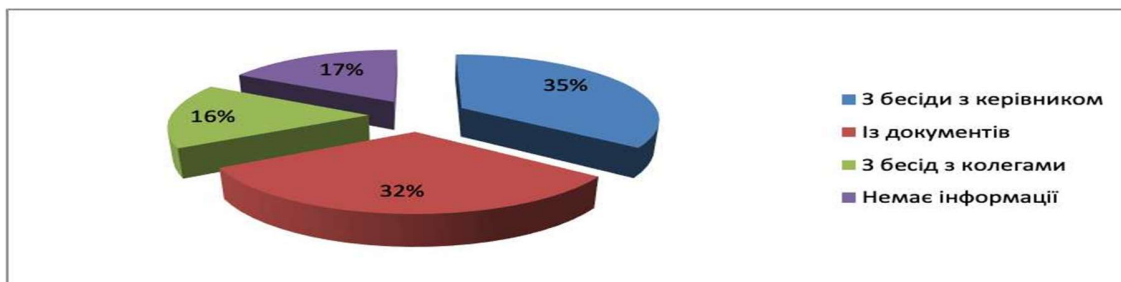


Рис 2.5 Структура відповідей на питання «Звідки Ви отримали інформацію про цілі ТОВ «ФК «ДБК-КАПІТАЛ»?»» [29]

Як видно з рисунку 2.5 35% працівників (10 осіб) отримали інформацію про цілі компанії при співбесіді з керівництвом, 9 працівників (32%) - з документів. Це свідчить про те, що робота із ознайомлення колективу з цілями ТОВ «ФК «ДБК-КАПІТАЛ»» проводиться. Проте 17% не володіють такою інформацією.

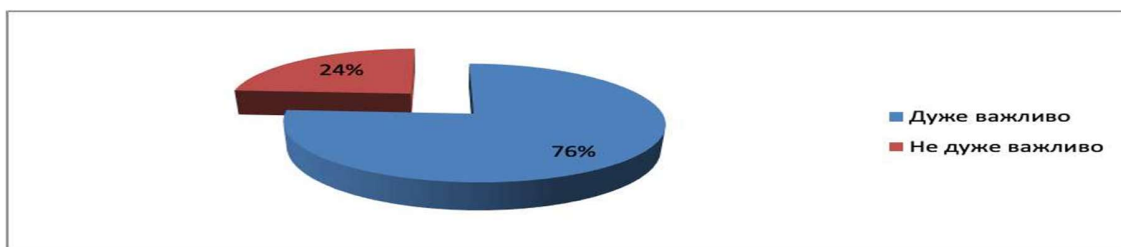


Рис. 2.6 Структура відповідей на питання «Наскільки для Вас є важливим працювати з людьми, що добре комунікують між собою?» [17]

Як видно з відповідей, для більшості учасників анкетування дуже важливо працювати з колегами, які добре взаємодіють між собою і тільки для 24% опитаних це не дуже важливо. Дані відповіді говорять про те, що працівникам для ефективної роботи потрібно перебувати в умовах з позитивним морально-психологічним кліматом.

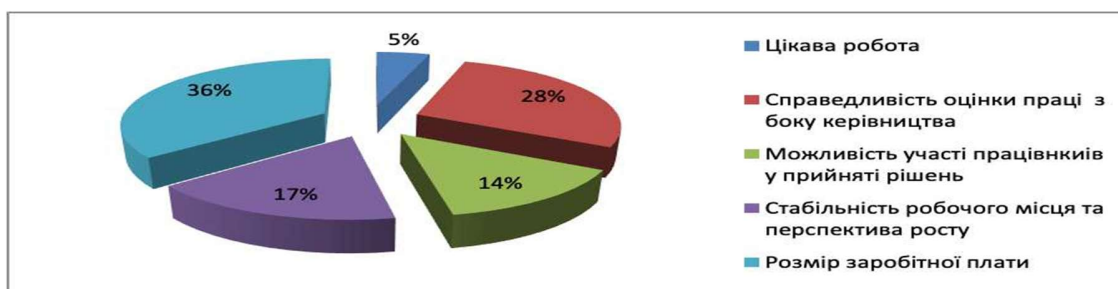


Рис. 2.7 Структура відповідей на питання «Які з перерахованих цінностей є основними у ТОВ «ФК «ДБК-КАПІТАЛ»?» [3]

Основною цінністю працівників є розмір заробітної плати, про це висловилося 36% респондентів, а також справедливість оцінки їх праці 28%. Стабільність робочого місця та перспективу кар'єрного зростання виділили тільки 17%, можливість брати участь в прийнятті рішень – 14%. І лише для 5% важлива цікава робота. Дані відповіді представлені на рис. 2.8.

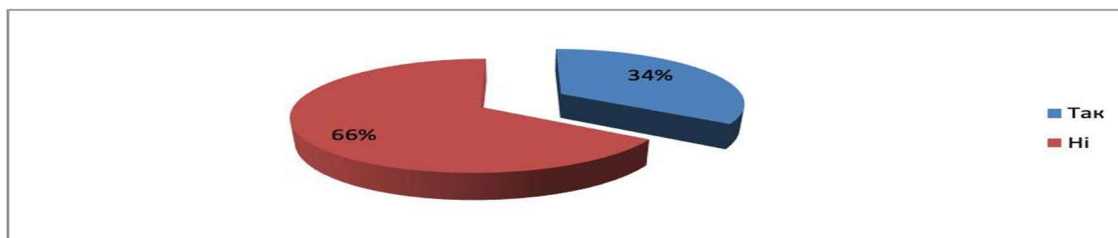


Рис.2.8 Структура відповідей на питання «Чи відповідають дані цінності потребам працівників ТОВ «ФК «ДБК-КАПІТАЛ»?» [33]

На рис. 2.9 наглядно показано, що 20 респондентів (66%) із 30 вважають, що цінності (представлені на рис. 2.9) не відповідають потребам працівників компанії, тільки 34% погоджуються з такою думкою.

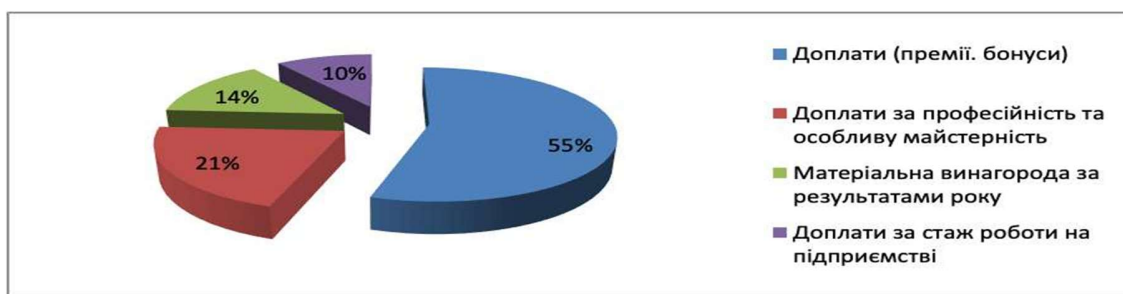


Рис. 2.9 Структура відповідей на питання «Найважливі матеріальні форми стимулювання для Вас?» [9]

Для більшості працівників важливі форми матеріального стимулювання – доплати, премії, бонуси (55%), найменше значення має доплата за стаж роботи в компанії– 10%.

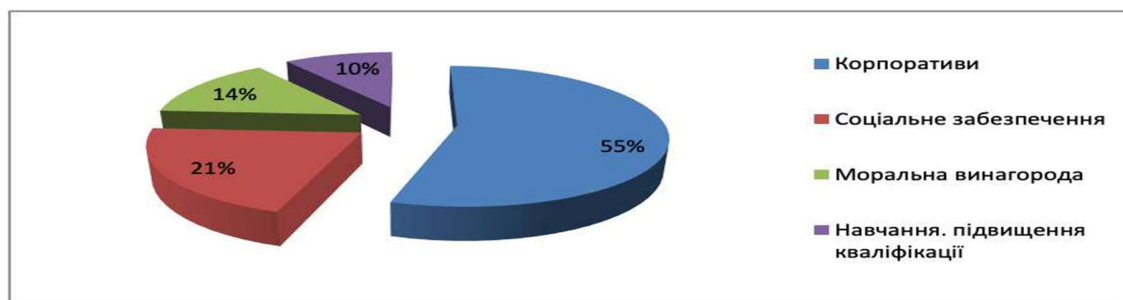


Рис. 2.10 Структура відповідей на питання «Найбільш значущі форми нематеріального стимулювання в ТОВ «ФК «ДБК-КАПІТАЛ»» [24]

З рисунку 2.10 видно, що найбільш значущими формами нематеріального стимулювання колективу - корпоративні свята – 55% та соціальне забезпечення – 21%.

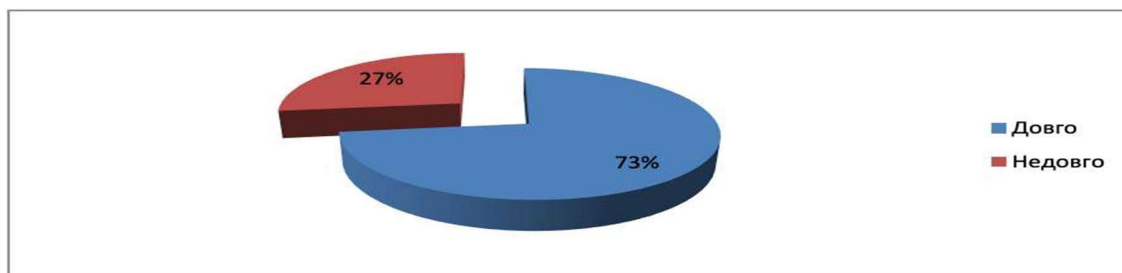


Рис. 2.11 Структура відповідей на питання «Скільки ще Ви хочете пропрацювати в ТОВ «ФК «ДБК-КАПІТАЛ»?» [17]

Зробивши аналіз рис. 2.11, можна прийти до висновку, що більшість працівників хочуть досить довго пропрацювати в ТОВ «ФК «ДБК-КАПІТАЛ»» 73% (22 особи), а 27% респондентів планують пропрацювати недовго в компанії. Тобто майже третина працівників планує шукати іншу роботу і це має насторожити керівництво підприємства.

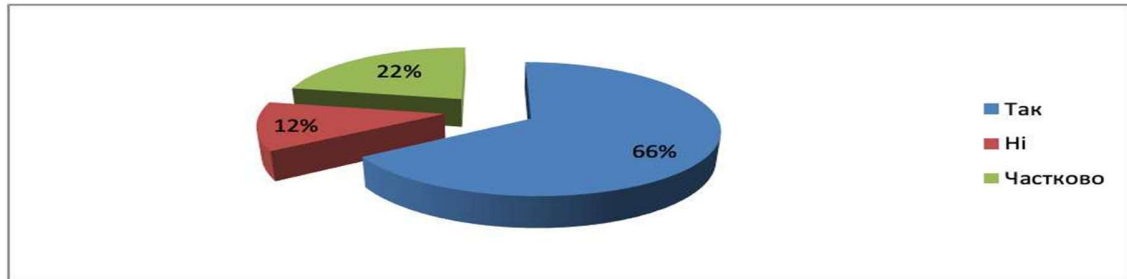


Рис. 2.12 Структура відповідей на питання «Чи задоволені ви в цілому існуючою у ТОВ «ФК «ДБК-КАПІТАЛ»» організаційної культурою» [12]

З рис. 2.12 видно, що 66% влаштовує існуюча організаційна культура, це майже дві третини працівників. Проте є працівники, яких не влаштовує існуюча організаційна культура (12%), чи частково влаштовує (22%).

Відповідно, виникла потреба виявлення ступеня задоволеності тими чи іншими складовими культури ТОВ «ФК «ДБК-КАПІТАЛ»». Тому учасникам тестування було поставлене ще одне запитання для виявлення задоволеності працівників організаційною культурою в ТОВ «ФК «ДБК-КАПІТАЛ»». Кожне питання передбачає відповідь респондента за 10-бальною шкалою. Чим вище бал, тим більша задоволеність працівників. Середній бал відповідей респондентів показано в таблиці 2.5.

Тому керівникам підприємств України потрібно звертати увагу на соціально-психологічний клімат у колективі. Так як опитування виявило, що серед працівників фактично існує невдоволення кліматом у колективах. А клімат у колективі - це одна з головних характеристик корпоративної культури компанії.

Середні бали результатів анкетування працівників
ТОВ «ФК «ДБК-КАПІТАЛ»» [31]

Запитання	Середній бал відповідей
Клімат у колективі ТОВ «ФК «ДБК-КАПІТАЛ»»	4,2
Політика компанії та керівництва	7,5
Стиль менеджменту компанії	7,9
Зміст роботи в ТОВ «ФК «ДБК-КАПІТАЛ»»	7,7
Можливість кар'єрного росту	9
Атмосфера підтримки та доброзичливості	4,6

Слід зазначити, що компанія ТОВ «ФК «ДБК-КАПІТАЛ»», працівники якої брали участь в опитуванні, пройшла довгий шлях розвитку. Все це не могло не залишити відбиток на організаційній культурі компанії. Більш ніж п'ятнадцятирічна історія розвитку компанії дозволяє говорити про сформовану ідеологію та стійкі цінності ТОВ «ФК «ДБК-КАПІТАЛ»».

На завершення, хотілося б зазначити, що ТОВ «ФК «ДБК-КАПІТАЛ»» добре тримається в умовах конкуренції, залучаючи все більше нових клієнтів, що забезпечує фірмі популярність, престиж та стабільність. Але, незважаючи на такий стан справ, загальна організаційна культура ТОВ «ФК «ДБК-КАПІТАЛ»» має низку як позитивних, так і негативних аспектів. Розглянемо їх детально[21]:

- приємно, що більшість працівників компанії знають та цікавляться історією своєї фірми, а отже, піклуються про місце своєї праці;
- варто зазначити, що ТОВ «ФК «ДБК-КАПІТАЛ»» має чітко визначену місію, стратегію та цілі, орієнтовані на споживача, на ефективність та якість процесів, на розвиток кадрів. Організація в першу чергу орієнтована на споживача та результат. Це означає, що підприємство постійно покращує якість, бачення та відчуття іміджу, щоб відповідати та перевершувати очікування. З одного боку, це правильно, але не слід забувати про людський фактор. Без належної уваги до працівників жодне підприємство не досягло успіху. Також слід зазначити той факт,

отриманий в результаті опитування, що не всі працівники мають чітке уявлення про місію, цілі і стратегії підприємства. Адже компетентні менеджери повинні ознайомлювати кожного працівника таким аспектам роботи підприємства, і це є недоліком у їхній роботі [8];

- у компанії є письмові правила поведінки для працівників, але, на жаль, не всі співробітники з ними знайомі. Це також є недоліком, оскільки абсолютно кожен працівник повинен знати про ці правила, так як це важливо для гармонійної роботи та дружньої атмосфери в колективі;

- ТОВ «ФК «ДБК-КАПІТАЛ»» має єдиний стиль, що об'єднує всі частини компанії, створений та підтриманий більшістю команди. Він поширюється як на зовнішній вигляд будівлі та офісу, так і на символіку, що використовується в організації;

- ТОВ «ФК «ДБК-КАПІТАЛ»» має ефективні та налагоджені інформаційні канали. До них належать веб-сайт, робочі зустрічі та сесії планування;

- ТОВ «ФК «ДБК-КАПІТАЛ»» має розроблену систему адаптації кадрів. Дійсно, у компанії є програми адаптації, написані для кожної посади, папка адаптації, що містить основну інформацію про підприємство, основні нормативні документи і посадові інструкції;

- Спільне дозвілля є важливим стимулом до роботи, а також засобом згуртування команди. ТОВ «ФК «ДБК-КАПІТАЛ»» приділяє цьому достатньо уваги: проводяться різні заходи, про які вже згадувалося раніше, спортивні змагання, поїздки на природу тощо.

- Матеріальна мотивація впроваджена не зовсім належним чином. Для більшості працівників найважливішими формами матеріального стимулювання є різні додаткові виплати (премії, бонуси), а також доплати за професіоналізм та спеціальні навички [48];

- ТОВ «ФК «ДБК-КАПІТАЛ»» приділяє велику увагу підвищенню кваліфікації свого персоналу. Компанія має можливість якісно навчати свій

персонал, адже результат, а отже, і прибуток компанії, залежить від професіоналізму її співробітників та їхніх навичок. У 2024 році сума витрат на навчання персоналу склала 32 тисяч гривень;

- Проаналізувавши динаміку чисельності персоналу, а також результати опитування, можна зробити висновок, що кількість працівників ТОВ «ФК «ДБК-КАПІТАЛ»» недостатньо стабільна, спостерігається збільшення плинності кадрів.

Згідно з типологією Г. Хофстеде, можна сказати, що ТОВ «ФК «ДБК-КАПІТАЛ»» характеризується рисами колективістської культури з низьким рівнем дистанції влади, високим рівнем уникнення невизначеності та домінуючими ознаками фемінності. Таким чином, корпоративна культура ТОВ «ФК «ДБК-КАПІТАЛ»» має низку негативних аспектів [30]:

- спостерігається збільшення плинності кадрів на підприємстві, недостатня стабільність персоналу;

- не всі працівники мають чітке уявлення про місію, цілі і стратегії підприємства. 62% респондентів не знають місії компанії або мають погане уявлення про неї, 42% працівників не знайомі зі стратегією фірми;

- не всі працівники знайомі з правилами поведінки в ТОВ «ФК «ДБК-КАПІТАЛ»». Більше 20% респондентів не знають про них;

- спостерігається недостатня задоволеність персоналу кліматом у колективі;

- 27% респондентів не мають наміру працювати в ТОВ «ФК «ДБК-КАПІТАЛ»» тривалий час та планують залишити компанію найближчим часом, що свідчить про можливість ще більшої плинності кадрів.

Усі показані недоліки взаємопов'язані. Отже, якщо звернути увагу на клімат у колективі, то задоволеність роботою зросте, а також зменшиться ймовірність плинності кадрів. Таким чином, необхідно покращити організаційну культуру досліджуваного ТОВ «ФК «ДБК-КАПІТАЛ»».

Отже, дослідження практичних аспектів формування організаційної культури в компанії ТОВ «ФК «ДБК-КАПІТАЛ»» показало наступне:

Аналіз дозволив нам скласти типологічну характеристику досліджуваної компанії, основні риси якої такі: (1) менеджери, як правило, концентруються на окремих питаннях та деталях. Домінуючими цінностями є наполегливість, напористість, і не надають великого значення турботі про людей; (2) підприємство любить швидко отримувати гроші та укласти швидкі угоди. Комунікація лаконічна, часто дуже швидка, мовою коротких реплік та жестів; (3) у діяльності використовуються перевірені в минулому моделі з мінімальними змінами; (4) ефективність визначається на основі вартісних показників [11].

Встановлено, що ТОВ «ФК «ДБК-КАПІТАЛ»» витримує конкуренцію, залучаючи все більше нових клієнтів, що забезпечує компанії популярність, престиж та стабільність. Однак, незважаючи на такий стан справ, організаційна культура ТОВ «ФК «ДБК-КАПІТАЛ»» має низку негативних аспектів, зокрема: матеріальна мотивація не впроваджена належним чином; висока плинність кадрів; не всі працівники мають чітке розуміння місії, цілей і стратегій фірми, і не всі знайомі з правилами поведінки в компанії.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ТОВ «ФК «ДБК-КАПІТАЛ»»

3.1 Методичні основи вибору стратегії і тактики формування та розвитку організаційної культури підприємства

Економічна політика України на сучасному етапі спрямована на перехід до соціально орієнтованої ринкової економіки, що передбачає реалізацію такої соціальної політики, яка, сприяючи розвитку економіки, враховувала б інтереси всіх соціально-демографічних груп населення держави. Реформування соціальної сфери відповідно до вимог ринкової економіки в Україні вимагає вирішення проблем, що перешкоджають створенню соціально орієнтованої економіки, здатної забезпечити добробут та соціальний захист населення держави [2].

Підвищення значення соціальної політики досліджуваної компанії ТОВ «ФК «ДБК-КАПІТАЛ»» сприяє покращенню якості життя не лише персоналу компанії, а й споживачів та суспільства в цілому. Узгодження інтересів співробітників ТОВ «ФК «ДБК-КАПІТАЛ»» (покращення якості життя, покращення здоров'я, задоволення культурних потреб) та компанії ТОВ «ФК «ДБК-КАПІТАЛ»» (отримання прибутку, підвищення рентабельності, загального добробуту) – це складний, багатогранний процес, що охоплює економічні та соціальні процеси в компанії та у зовнішньому середовищі, обґрунтовує потребу використання можливостей соціальної політики та вдосконалення місії компанії.

Однією зі складових місії компанії ТОВ «ФК «ДБК-КАПІТАЛ»» є задоволення потреб споживачів шляхом просування товарів, очікуваних споживачами, що об'єднує персонал, споживачів, посередників у процесі господарської діяльності та виключає ігнорування цінностей та уподобань споживачів [10].

Соціальна політика держави задовольняє потреби населення лише за умови її формування на основі динамічно сформованої соціальної політики регіону, яка, у свою чергу, створюється з урахуванням досвіду формування соціальної політики компаній у різних сферах людської діяльності. У зв'язку з цим, дослідження проблеми формування соціальної політики та стратегії компанії ТОВ «ФК «ДБК-КАПІТАЛ»» є актуальним завданням сьогодення.

Соціальній політиці підприємства ТОВ «ФК «ДБК-КАПІТАЛ»» не приділялося належної уваги: зміст соціальної і економічної політики не був чітко розділений, сфера соціальної політики компанії обмежувалася проблемами підвищення професійної підготовки та якості життя працівників, соціальна політика компанії розглядалася лише в рамках соціальної відповідальності [26].

Для працівників ТОВ «ФК «ДБК-КАПІТАЛ»» важливими факторами в роботі є можливість професійного зростання, підвищення кваліфікації, забезпечення пільг для себе або своїх дітей. Тому соціальна політика та соціальна стратегія компанії ТОВ «ФК «ДБК-КАПІТАЛ»» повинна здійснюватися в цьому напрямку, хоча це не повинно бути визначальним.

Ступінь реалізації соціальної стратегії компанії ТОВ «ФК «ДБК-КАПІТАЛ»» визначається певними показниками, які залежать від багатьох факторів: характеру продукції, що реалізується, складності та трудомісткості технології продажу, місця розташування компанії, її географічного розташування, кількості персоналу, їх демографічних характеристик тощо [37].

Соціальна стратегія ТОВ «ФК «ДБК-КАПІТАЛ»» повинна забезпечити належні соціальні результати реалізації стратегічного плану компанії. Тобто, в результаті реалізації стратегії компанії соціальне становище її працівників повинно не тільки не погіршитися, а й суттєво покращитися. Крім того, реалізація стратегії компанії не може погіршити соціальні параметри її зовнішнього середовища.

До основних шляхів реалізації соціальної стратегії ТОВ «ФК «ДБК-КАПІТАЛ»», на нашу думку, належать [48]:

- запровадження в компанії пільг та гарантій у рамках соціального захисту персоналу (соціальне страхування по старості, тимчасовій втраті працездатності, безробіттю тощо), встановлених на державному чи регіональному рівні;

- надання своїм працівникам та членам їхніх сімей додаткових пільг, пов'язаних з елементами матеріального стимулювання, за рахунок коштів, виділених на цю мету з фондів соціального розвитку компанії. Надання додаткових пільг та послуг соціального характеру на додаток до обов'язкових виплат має здійснюватися або за ініціативою адміністрації, яка фактично реалізує принципи соціальної кадрової політики, або в результаті тарифних угод між адміністрацією та радою трудового колективу (профспілкою), як представником інтересів працівників. Ці виплати повинні стати такими ж обов'язковими для виконання, як і ті, що передбачені відповідно до трудового законодавства;

- сприяння неформальному спілкуванню працівників, розвитку аматорської творчості, спорту. Адже ці сфери життя розширюють світогляд людей, зміцнюють взаємоповагу та почуття колективізму. Все необхідне обладнання має бути придбане за рахунок прибутку компанії.

Отже, соціальна політика компанії ТОВ «ФК «ДБК-КАПІТАЛ»» як складова управління являє собою комплекс заходів, пов'язаних із забезпеченням його працівників додатковими пільгами, послугами та виплатами соціального характеру. Соціальна спрямованість умов колективного договору компанії сприяє розвитку соціально позитивного духу в колективі.

Колективний договір встановлює взаємні зобов'язання сторін щодо регулювання виробничих, трудових, соціально-економічних відносин, зокрема [18]:

- нормування та оплата праці, встановлення гарантій мінімальної заробітної плати відповідно до кваліфікації на основі єдиної тарифної сітки за мінімальною межею та мінімальних розмірів доплат і надбавок з урахуванням специфіки, умов праці окремих професійних груп та категорій персоналу;

- встановлення мінімальних соціальних гарантій, компенсацій, пільг;
- умови та охорона праці;
- житлово-побутове, медичне, культурне обслуговування, організація відпочинку та оздоровлення;
- умови для зростання фондів оплати праці;
- встановлення міжкваліфікаційних (міжпосадових) кореляцій в оплаті праці.

Зацікавленість працівників у роботі в компанії ТОВ «ФК «ДБК-КАПІТАЛ»» та його успішній господарській діяльності тим вища, чим більша кількість наданих пільг та послуг, а також залежить від того, наскільки сума виплат перевищує встановлену законодавством суму. Водночас зменшується плинність кадрів, оскільки працівник навряд чи захоче втратити численні пільги при звільненні [25].

Соціальна захищеність працівників, розвиток їхньої особистості, збереження здоров'я є умовою успішного функціонування компанії ТОВ «ФК «ДБК-КАПІТАЛ»».

В умовах світової економічної кризи багато компаній не можуть повністю задовольнити всі соціальні гарантії для працівників, навіть виплату заробітної плати. Вже зараз працівників відправляють у неоплачувані відпустки з ініціативи адміністрації або скорочують робочий час.

Але, навіть за таких умов, керівництво компанії ТОВ «ФК «ДБК-КАПІТАЛ»» намагається послідовно впроваджувати політику щодо покращення ситуації з виплатою заробітної плати та забезпечення рівня соціальних стандартів, гарантованого державою. Однак, в умовах економічної кризи, стан соціального захисту населення регіону залежатиме від подальших дій Уряду і змін в економіці держави [36].

Тому метою соціальної політики компанії ТОВ «ФК «ДБК-КАПІТАЛ»» має бути перетворення стратегічного планування соціального розвитку колективу на своєрідну конкурентну перевагу компанії, а саме, зв'язок соціальної мети компанії

з економічною та маркетинговою стратегією, щоб підприємство ТОВ «ФК «ДБК-КАПІТАЛ»» відповідало соціальним стандартам.

3.2 Моделювання стратегії формування і розвитку організаційної культури ТОВ «ФК «ДБК-КАПІТАЛ»»

Позитивна психологія, яка активно розвивається, запропонувала застосовувати свої основні ідеї до організаційного контексту, що призвело до розвитку позитивно орієнтованих організаційно-психологічних підходів. Лютенс Ф. визначає позитивну організаційну поведінку як «вивчення та практичне застосування позитивно орієнтованих сильних сторін людських ресурсів та психологічних здібностей» [4]. У рамках цього підходу він запропонував розглядати конструкти, що дозволяють людині в компанії підтримувати та підвищувати суб'єктивне благополуччя, підвищувати задоволеність роботою та залученість, позитивні емоції на робочому місці, зменшувати ймовірність емоційного вигорання, негативного впливу стресу. Одним з таких явищ є «психологічний капітал», який включає[18]:

- впевненість у собі, здатність та готовність докладати зусиль для успішного виконання складних завдань;
- оптимізм, позитивний атрибутивний стиль щодо успіху поточної та майбутньої діяльності;
- бачення майбутнього, цілеспрямованість у побудові діяльності;
- стійкість, здатність долати труднощі, вирішувати проблеми в процесі досягнення поставленої мети.

Психологічний капітал – характеристика діяльності та стану, а не стабільний набір рис особистості, внаслідок чого допустимі та доцільні програми розвитку та

зміцнення психологічного капіталу кожного працівника та ТОВ «ФК «ДБК-КАПІТАЛ»» в цілому [17].

Розглядаючись на корпоративному рівні, поряд з людським («що я знаю») та соціальним («кого я знаю») капіталом, психологічний («ким я можу стати») капітал має бути рушійною силою розвитку ТОВ «ФК «ДБК-КАПІТАЛ»».

Робота з розвитку організаційної культури не може бути успішною без активної участі менеджерів усіх рівнів. Кожен менеджер відповідає за стан організаційної культури у своєму відділі. Для виконання низки робіт з діагностики організаційної культури та визначення напрямків її змін формуються експертні групи, що складаються з менеджерів, неформальних лідерів, провідних спеціалістів компанії. До їх складу також повинні входити представники споживачів та профспілок [3].

Організаційна культура – це особливий об'єкт проектування. Компанія повинна планувати сама себе, і навіть такі делікатні питання, як ціннісні орієнтації, взаємини між співробітниками, ставлення керівництва до персоналу, стиль поведінки. Водночас проект має реалізовуватися через самовдосконалення компанії і її співробітників. Тому бажано, щоб якомога більше працівників усіх рівнів брали участь у розробці і обговоренні програми розвитку організаційної культури. Тоді у них виникне відчуття участі, і вони вважатимуть проект своїм. Встановлено певні етапи роботи з розвитку організаційної культури [15].

Отже, періодично, наприклад, раз на 3-5 років, розробляється та документується «Проект розвитку організаційної культури». У цьому випадку етапи та послідовність робіт виглядають так, як показано на рис. 3.1.



Рис. 3.1 Розвиток організаційної культури ТОВ «ФК «ДБК-КАПІТАЛ»»
Джерело: складено на основі [15].

Особливістю описаного підходу є те, що процес роботи над розвитком організаційної культури має безперервний та циклічний характер. Отже, після завершення моніторингу середовища та самої організаційної культури, потрібно для розробки програми розвитку організаційної культури, деякі види моніторингу продовжують використовуватися. Після завершення проекту та початку його реалізації також триває пошук ідей тощо [27].

Рекомендації щодо покращення організаційної культури ТОВ «ФК «ДБК-КАПІТАЛ»» такі:

- розробити кодекс корпоративної поведінки;
- покращити соціально-психологічний клімат у колективі;
- проводити постійну діагностику існуючої організаційної культури, а також задоволеності нею працівників;
- впровадити нове програмне забезпечення;
- створити нову посаду – фахівця з організаційної культури.

1. Розробка Положення про організаційну культуру [38]. Розробку цього положення можна доручити спеціалісту з організаційної культури, про що буде сказано нижче. Створення Положення дозволить вирішити низку завдань:

- формалізувати та закріпити усталену організаційну культуру;
- закріпити єдині організаційні стандарти та загальні принципи ведення бізнесу;
- зміцнити свій зовнішній імідж;
- продемонструвати своїм інвесторам та клієнтам наявність певних стандартів організаційної культури;
- залучити до компанії співробітників, близьких їй за духом.

Ключова цінність створення нормативних актів полягає в тому, що розробка таких документів дозволяє підприємству зрозуміти: яка його місія та які стратегічні цілі його діяльності, продумати та закріпити систему менеджменту підприємством, максимально ефективно розподіляючи відповідальність та повноваження між

різними рівнями менеджменту. Тобто, дійсно зробити підприємство ефективно керованим та зрозумілим як «зсередини», так і «зовні» [42].

2. Заходи щодо покращення соціально-психологічного клімату в колективі. Тут пропозиція полягає в організації «нестандартних» свят для працівників ТОВ «ФК «ДБК-КАПІТАЛ»». Такі корпоративні свята зможуть більше згуртувати колектив, крім того, характер цих свят найбільше сприяє дружньому спілкуванню. Свято має приносити задоволення колективу. Необхідно, щоб в результаті його впровадження зросла довіра співробітників до керівництва, вони мали б можливість пізнати своїх колег з іншого боку, побачити їхню людяність та почуття гумору.

3. Проведення діагностики існуючої організаційної культури, а також задоволеності працівників нею [10]. Як метод комплексного вивчення соціально-психологічної структури колективу, що дозволяє визначити найважливіші показники емоційного стану колективу, пропонується періодично проводити опитування всіх працівників, подібне до того, що було проведено та описано в роботі. Від психологічного клімату в робочому колективі залежить як самопочуття членів колективу, так і їхня працездатність. Опитування дозволить з'ясувати, наскільки працівники задоволені своєю роботою в робочому колективі. Опитування має проводитися анонімно. Якщо це опитування проводити принаймні раз на рік, можна буде відстежувати зміни, що відбуваються в колективі, та своєчасно вживати заходів для усунення виявлених проблем [3].

4. Придбання програмного забезпечення для покращення організаційної культури компанії. HR-програмне забезпечення, що пропонується на ринку, призначене для зберігання, обробки і надання інформації про персонал компанії, ігноруючи організаційну культуру. Саме цей недолік вирішила усунути компанія UNI, випустивши спеціальний інтернет-продукт. Її система «4P: Office Monitor 2.0» дозволяє автоматизувати обидва ці аспекти кадрової діяльності. З її допомогою можна швидко отримати інформацію про структуру компанії, інформацію про

працівників. Крім того, вона дозволяє повністю автоматизувати процес збору і обробки статистичних даних щодо використання робочого часу та доступу до даних компанії.

«4P: Office Monitor 2.0» працює у звичайному інтернет-браузері та поєднує [6]:

- внутрішньо-корпоративний інформаційний портал;
- систему управління кадрами компанії;
- систему безпеки (контроль фізичного доступу до компанії та її офісів).

Як внутрішньо-корпоративний інтрамережевий портал, система «4P: Office Monitor 2.0» виконує дві основні функції:

- виступає джерелом актуальної інформації для працівників компанії;
- є інтерактивним середовищем для взаємодії працівників та засобом зворотного зв'язку між персоналом та керівництвом компанії.

Постійна доступність цієї інформації спрощує взаємодію між працівниками в процесі щоденної роботи та допомагає адаптувати нових працівників до існуючих корпоративних правил.

Як інтерактивне середовище для взаємодії, система «4P: Office Monitor 2.0» надає такі засоби забезпечення спільної роботи, як форуми, голосування чи опитування громадської думки, розміщення приватних оголошень працівників, ведення власного журналу реєстрації, формування вибіркового списку працівників та повідомлення про появу колеги в офісі [9].

Як система управління персоналом, «4P: Office Monitor 2.0» дозволяє структурувати та зберігати персональну інформацію про працівників (повне ім'я, фотографію, дату та місце народження, номер паспорта, номер водійського посвідчення, ІПН, домашню адресу та номер телефону, дані про сім'ю, дати працевлаштування, інформацію про медичне страхування, графік роботи тощо). З її допомогою можна збирати, обробляти, фіксувати та аналізувати статистику використання робочого часу, формувати різні звіти як персональні, так і за

структурними підрозділами компанії. Як система фізичного контролю доступу, «4P: Office Monitor 2.0» має можливість автоматично фіксувати час приходу та відходу працівника на роботу (досягається завдяки інтеграції з системою фізичного контролю доступу).

Таким чином, за допомогою цієї автоматизованої системи розвиток організаційної культури стане більш досконалим, що зрештою призведе до досягнення поставлених цілей – зменшення плинності кадрів та підвищення ефективності діяльності компанії [23].

5. Для реалізації вищезазначених заходів необхідно виділити окремий штатну одиницю – спеціаліста з організаційної культури. Це спеціаліст, який буде відповідати за розробку системи внутрішньо-корпоративних цінностей та їх впровадження у щоденну діяльність працівників. До його посадових обов'язків входить роз'яснення уявлень керівництва та працівників про цілі та завдання компанії, її місце в бізнесі та суспільному житті, на основі яких розробляються можливі варіанти об'єднання команди для досягнення спільної мети. Для досягнення цього результату розробляється стратегія проведення корпоративних заходів, яка може включати спеціальні поїздки, конференції, семінари, тренінги тощо. Крім того, спеціаліст з організаційної культури повинен організовувати та контролювати впровадження організаційної культури серед працівників, коригувати цю діяльність за необхідності, контролювати ефективність реалізації проєктів, готувати аналітичні і статистичні звіти про досягнення цілей, розробляти корпоративні заходи тощо [28].

На ТОВ «ФК «ДБК-КАПІТАЛ»» на сьогодні у складі відділу кадрів є спеціаліст, який відповідає цим вимогам, тому на дану посаду рекомендується призначити саме його, а на місце спеціаліста відділу кадрів підібрати нову кандидатуру.

Введення даного працівника на посаду стане логічним завершенням всіх запропонованих заходів. Даний фахівець буде займатися і розробкою Кодексу, і

проведенням регулярних анкетувань для діагностики організаційної культури, і буде відповідати за проведення «нестандартних свят», а також буде освоювати нове програмне забезпечення (рис. 3.2).

Ми також припускаємо, що в майбутньому в програмному забезпеченні «4P: Office Monitor 2.0» з'явиться функція навчання працівників в вигляді відео- уроків чи навчальних курсів, що допоможе підвищувати кваліфікацію персоналу.



Рис. 3.2 Пропозиції заходів з удосконалення організаційної культури ТОВ «ФК «ДБК-КАПІТАЛ»» Джерело: складено самостійно [15]

Таким чином, в результаті реалізації запропонованих заходів підвищиться якість організаційної культури в ТОВ «ФК «ДБК-КАПІТАЛ»», підвищиться задоволеність і прихильність працівників, наслідком чого стане зниження плинності кадрів, підвищення продуктивності роботи, і відповідно, підвищення ефективності діяльності компанії.

3.3 Аналіз ефективності запропонованих заходів

Ефективність будь-якої системи можна представити в загальному вигляді показником, який характеризує співвідношення отриманого цією системою результату до витрат у вигляді виробничих ресурсів, що спричинили цей результат.

Розвиток організаційної культури дає підприємству низку переваг [27]:

1. Зменшуються конфлікти, покращуються ділові відносини.
2. Зменшуються непродуктивні витрати часу.
3. Підвищується задоволеність та лояльність працівників, і як наслідок, зростає продуктивність роботи.
4. Підвищується економічна ефективність бізнесу.

Одним із помітних результатів сильної організаційної культури є низька плинність кадрів. Це пояснюється єдиною думкою працівників про те, яка мета компанії та за що вона стоїть. Це, у свою чергу, призводить до згуртованості працівників, лояльності та відданості компанії, і, як наслідок, співробітники втрачають бажання залишати таку компанію [25].

Розрахуємо ефективність запропонованих заходів. Для оцінки загального економічного ефекту від усіх розроблених рекомендацій стосовно покращення менеджменту людськими ресурсами скористаємося традиційним методом розрахунку ефекту, який широко використовується в економічній літературі.

Економічний ефект = додатковий прибуток, отриманий від заходів, додаткова економія – витрати на впровадження заходів.

Спочатку оцінимо витрати компанії на впровадження зазначених заходів (таблиця 3.1).

Таблиця 3.1

Витрати на реалізацію заходів у 2024 році

Вид затрат	Сума	Разом за рік, тис. грн.
Заробітна плата спеціаліста по організаційній культурі (разом зі страховими внесками)	13000 грн. × 12 міс.	160
Витрати при підборі фахівця, прийнятого на заміну (оголошення в ЗМІ, витрати на відбір та адаптацію нового працівника)	5600	5,6
Витрати на обладнання робочого місця спеціаліста по організаційній культурі (оргтехніка)	8600	8,6
Витрати на придбання і установку програмного забезпечення «4P: Office Monitor 2.0»	6600	6,6
Витрати на технічне обслуговування програмного забезпечення «4P: Office Monitor 2.0»	4200 × 2 рази на рік	8,4
Річний Бюджет на проведення нових корпоративних свят	40000	40
ВСЬОГО		229,2

Таким чином, витрати на реалізацію запропонованих заходів становитимуть 229,2 тис. гривень у 2024 році.

Тепер оцінимо додатковий прибуток, який отримає компанія від реалізації цих заходів. Реалізація запропонованих заходів у сфері розвитку організаційної культури призведе до підвищення задоволеності роботою (мотиваційний ефект), так як робота з кадрами буде базуватися на врахуванні соціальних аспектів у трудових відносинах. Ефект також проявиться у підвищенні продуктивності праці, зменшенні втрат від плинності кадрів завдяки стабілізації колективу [41].

Для оцінки ефективності зниження плинності кадрів потрібно розрахувати витрати на заміщення одного працівника згідно з таблицею 3.2.

Розрахунок витрат на заміщення одного працівника

ТОВ «ФК «ДБК-КАПІТАЛ»» [44]

Елемент затрат	Припущення	Розрахунок	Затрати, тис. грн.
Процес звільнення працівника			
Зниження продуктивності праці в період перед звільненням	5%-не зниження протягом трьох місяців При середньому виробітку на місяць 52 тис. грн./люд.	$53 \times 3 \times 0,05$	79,5
Час на співбесіду з тими, хто звільняється	1/2 год. керівника відділу (100 грн./ год.) і 1/2 год. (85 грн./год.)	$(100 + 85) / 2$	0,14
Документальне оформлення	1/2 год. працівника (по середній ставці 80 грн./год.)	$80 / 2$	0,04
Найм нового фахівця			
Подання оголошення	Одне місце у місцевій газеті на 2 тижні (на 2 випуски)		0,2
Перевірка рекомендацій	2 години	80×2	0,16
Співбесіда з кандидатами	2 години по середній ставці спеціаліста (80 грн./год.) і 1 година по ставці керівника	$2 \times 80 + 100$	0,26
Оформлення особової справи	3 години	3×80	0,24
Оформлення (внесення у платіжну відомість й інші документи)	1/2 години	$80 / 2$	0,04
Витрати відділу кадрів	10 од.		0,80
Навчання фахівця			
Навчання на робочому місці			
Час керівника підрозділу	1/3 години в день, 60 днів = 20 годин	20×8	1,6
Час помічника із числа працівників	10 год. по 60 грн./год.		0,6
Додаткове навантаження працівникам	20 год. по 60 грн./год.		1,2
Зниження продуктивності праці	У середньому на рівні 20% від нормативної протягом двох місяців	$50 \times 2 \times 0,2$	20
ВСЬОГО			34,78 тис. грн.

Таким чином, середні витрати на заміщення одного співробітника становлять 34,76 тис. грн, що є досить великою сумою.

Отже, якщо розрахувати необхідну суму для заміщення працівників, звільнених за власним бажанням у 2024 році, отримаємо $9 \text{ осіб} \times 34,76 \text{ тис. грн} =$

312,84 тис. грн. Відповідно, зі зменшенням плинності кадрів ці витрати зменшаться.

Після впровадження запропонованих заходів планується знизити рівень плинності кадрів на підприємстві до 4%. У 2024 році рівень плинності кадрів становив 7,4%, а це означає, що зниження рівня плинності становитиме 3,4%. За тієї ж кількості персоналу кількість працівників, які звільнилися за власним бажанням та за порушення трудової дисципліни, становитиме $48 \times 4\% = 2$ особи.

Відповідно, економія на витратах на оплату праці становитиме:

$$E_k = (9 - 2) \times 34,76 \text{ тис. грн.} = 243,32 \text{ тис. грн.}$$

Тоді економічний ефект складе

$$E_k = 312,84 - 243,32 = 69,52 \text{ тис. грн.}$$

Відповідно, впровадження запропонованих заходів є економічно вигідним та доцільним. Ми бачимо, що, зменшуючи плинність кадрів, компанії можуть заощадити значну суму коштів, частину яких також можна витратити на подальший розвиток організаційної культури. Ці рекомендації були надані керівнику ТОВ «ФК «ДБК-КАПІТАЛ»», але їх також можуть ефективно використовувати інші компанії на ринку [33].

Впровадження розроблених заходів щодо покращення організаційної культури ТОВ «ФК «ДБК-КАПІТАЛ»» дозволить отримати вищий прибуток. Розрахуємо ефективність запропонованих заходів з урахуванням трьох прогнозних сценаріїв, а саме песимістичний, реалістичний та оптимістичний (таблиця 3.3).

Таблиця 3.3

Прогнозні показники приросту чистого доходу від реалізації
в ТОВ «ФК «ДБК-КАПІТАЛ»» [10]

Показник	Песимістичний	Реалістичний	Оптимістичний
Відносний показник економічної ефективності, %	20	35	50

За базовий показник розрахунку береться обсяг прибутку підприємства ТОВ «ФК «ДБК-КАПІТАЛ» за 2024 рік, який склав 165848 тис. грн. Витрати на реалізацію заходів по удосконаленню організаційної культури плануються в розмірі 312,84 тис. грн.

Використовуючи ці дані ми можемо розрахувати прогнози відносної величини приросту від реалізації. Розрахуємо прогнози відносної величини приросту прибутку від реалізації при впровадженні запропонованих рекомендацій:

Песимістичний варіант:

Приріст виручки = $165848 \times 20\% = 33169,6$ тис. грн

Реалістичний варіант:

Приріст виручки = $165848 \times 35\% = 58046,8$ тис. грн

Оптимістичний варіант:

Приріст виручки = $165848 \times 50\% = 82924$ тис. грн

У таблиці 3.4 представлені результати величини прибутку від реалізації, з урахуванням трьох прогнозних сценаріїв.

Таким чином, враховуючи зміну значень показників, можна підвищити рівень логістичної складової, оптимізувати робочий час персоналу.

Таблиця 3.4

Ефективність розробленої програми [5]

Показник ефективності	Песимістичний 20 %	Реалістичний 35 %	Оптимістичний 50 %
Прибуток від реалізації проекту залежно від стану економічного середовища, тис. грн	33169,6	58046,8	82924

Скорочення часу на виконання сервісних операцій сприятиме скороченню робочого часу менеджерів, що дозволить вмістити всі необхідні операції в одну робочу годину. Водночас, менеджер зможе приділити більше уваги сервісу та

організувати більш індивідуальний підхід, і все це сприятиме покращенню організаційної культури компанії.

Отже, в процесі формування, розвитку і зміни організаційної культури ТОВ «ФК «ДБК-КАПІТАЛ»» було запропоновано наступне:

1. Запропоновано формування соціальної політики та стратегії компанії. Серед основних шляхів реалізації соціальної стратегії ТОВ «ФК «ДБК-КАПІТАЛ»» можна виділити наступні: впровадження пільг та гарантій у рамках соціального захисту працівників на підприємстві; надання додаткових пільг своїм працівникам та членам їхніх сімей; сприяння неформальному спілкуванню персоналу [21].

Метою соціальної політики ТОВ «ФК «ДБК-КАПІТАЛ»» має бути перетворення стратегічного планування соціального розвитку колективу на своєрідну конкурентну перевагу компанії, а саме взаємозв'язок між соціальною метою компанії і економічною та маркетинговою стратегією, щоб ТОВ «ФК «ДБК-КАПІТАЛ»» відповідало соціальним стандартам.

2. Рекомендації щодо покращення організаційної культури ТОВ «ФК «ДБК-КАПІТАЛ»» такі: розробити Кодекс корпоративної поведінки; покращити соціально-психологічний клімат у колективі; проводити постійну діагностику існуючої організаційної культури, а також задоволеності нею працівників; впровадити нове програмне забезпечення; створити нову посаду – фахівець з організаційної культури [34].

В результаті реалізації запропонованих заходів, якість організаційної культури в ТОВ «ФК «ДБК-КАПІТАЛ»» підвищиться, також підвищиться задоволеність та лояльність персоналу, що призведе до зменшення плинності кадрів, підвищення продуктивності праці та, відповідно, підвищення ефективності діяльності компанії.

ВИСНОВКИ

Під час дослідження було обґрунтовано теоретико-методологічні принципи та розроблено практичні рекомендації щодо формування організаційної культури компанії шляхом виконання наступних завдань.

Організаційну культуру пропонується розглядати як систему матеріальних та духовних цінностей, проявів, поведінки, властивих компанії, які відображають її індивідуальність, специфічну поведінку, сприйняття себе і інших у навколишньому середовищі. Завдяки ефективно функціонуючій організаційній культурі компанії можуть перебудовувати як свою внутрішню, так і зовнішню політику, що дозволяє їм ефективно реагувати на будь-які прояви ринкового середовища, бути лідером на ринку та мати високу конкурентоспроможність [8].

У зарубіжному менеджменті виділяють чотири типи корпоративної культури – baseball team, club, academy і fortress. У вітчизняному управлінні досі досить складно виділити чіткі типи корпоративної культури. Багато підприємств кажуть, що тип їхньої корпоративної культури тільки формується, інші - визначають свій тип корпоративної культури як «змішану культуру» або «культуру у формуванні».

Кожен елемент організаційної культури несе функціональне навантаження. Функціональне навантаження елемента – це кількість або набір функцій, ступінь реалізації яких змінюється зі зміною показника елемента. Аналіз кількості елементів, що входять до поля кожної функції, дозволяє оцінити елементарну вагу функцій у функціональному полі організаційної культури підприємства [16].

Існує дві групи методів оцінки організаційної культури – якісні та кількісні. Якісні методи оцінки організаційної культури передбачають описові дослідження, засновані на аналізі зібраних первинних даних про підприємство (опитування, анкети тощо) та приватної інформації (думки працівників про підприємство, його ресурси і можливості розвитку; рівень мотивації; пропозиції щодо покращення роботи, внутрішні конфлікти, неформальні зв'язки) без їх кількісного вираження.

Кількісні методи оцінки базуються на проведенні різних опитувань з метою отримання числової оцінки стану організації. Такі методи використовуються для отримання статистичних даних про досліджувану компанію.

Зростаюча роль організаційної культури в процесі менеджменту компанією зумовлена наявністю в ній низки властивостей, таких як інтегрованість, цілеспрямованість, історична обумовленість, стимулювання та регулювання. Саме ці особливості визначають успіх одних компаній та невдачі інших [24].

Під час дослідження було проведено аналіз ТОВ «ФК «ДБК-КАПІТАЛ»», провідної компанії в Україні, яке існує з 2008 року.

Для оцінки організаційної культури ТОВ «ФК «ДБК-КАПІТАЛ»» було проведено її діагностику, результати якої свідчать про позитивну динаміку розвитку організаційної культури. Загалом, усі елементи, присутні в ТОВ «ФК «ДБК-КАПІТАЛ»», спрямовані на підтримку довірчих відносин між компанією та її працівниками, а також спрямовані на підвищення лояльності працівників до своєї професійної діяльності. ТОВ «ФК «ДБК-КАПІТАЛ»» має добре розвинену матеріальну складову стимулювання праці і організаційну культуру на рівні стандартів, нормативних актів, а також у практиці менеджменту персоналу. Найбільшу задоволеність працівників ТОВ «ФК «ДБК-КАПІТАЛ»» характеризують матеріальні засоби стимулювання праці. Працівники компанії також задоволені стандартами, нормами та традиціями своєї роботи [32].

До недоліків організаційної культури ТОВ «ФК «ДБК-КАПІТАЛ»» можна віднести такі елементи, як наявність пліток, невдоволення співробітників стилем управління. Також проти існуючої організаційної культури виступає той факт, що працівники покладають всю відповідальність на керівників, не бажаючи брати її на себе. Що стосується загальної задоволеності співробітників, то вона становить приблизно 5,28, що відповідає середньому рівню. Співробітники ТОВ «ФК «ДБК-КАПІТАЛ»» обрали розробку та проведення тематичних тренінгів як ключовий напрямок розвитку організаційної культури компанії.

У роботі запропоновано основні заходи щодо покращення організаційної культури, які полягають у наступному [44]:

- 1) розробити кодекс корпоративної поведінки;
- 2) покращити соціально-психологічний клімат у колективі;
- 3) проводити постійну діагностику існуючої організаційної культури, а також задоволеності співробітників нею;
- 4) впровадити нове програмне забезпечення;
- 5) створити нову посаду – спеціаліста з організаційної культури.

Таким чином, в результаті реалізації запропонованих заходів, якість організаційної культури в ТОВ «ФК «ДБК-КАПІТАЛ»» підвищиться, зросте задоволеність та лояльність персоналу, що призведе до зменшення плинності кадрів, підвищення продуктивності праці та, відповідно, підвищення ефективності роботи компанії [19].

Після проведених розрахунків витрати на реалізацію запропонованих заходів становитимуть 213,6 тис. грн у 2024 році. Середні витрати на заміну одного працівника становлять 33 тис. грн, що є досить великою сумою.

Відповідно, економія на витратах на оплату праці становитиме: 225,2 тис. грн. Тоді економічний ефект становитиме 11,7 тис. грн. Отже, реалізація запропонованих заходів є економічно вигідною та доцільною.

Бачимо, що за рахунок зменшення плинності кадрів компанія заощадить значну суму коштів, частину яких також можна буде витратити на подальший розвиток організаційної культури ТОВ «ФК «ДБК-КАПІТАЛ»».

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Бергер, А., Лукман, Т. (Berger, A., & Luckmann, T.). Соціальне конструювання реальності: трактат із суспільного пізнання. — К.: Основи, 2004.
2. Бьорн, П., Вейл, Д. (Byrne, D., & Weil, D.). Networks, Organizations and Competitiveness. — Oxford: Oxford University Press, 2002.
3. Бьорн, Т. (Burns, T.). Mechanistic and Organic Systems: Logic of Structure. — New York: Wiley, 1961.
4. Бьорн, Х. (Bjørn, H.). Організаційні структури: типології й практики. — Лондон: Routledge, 2011.
5. Вебер, М. (Weber, M.). Економіка і суспільство (Economy and Society). Пер. з нім. — К.: Юніверс, 2002.
6. Галбрайт, Д. Дж. (Galbraith, J. R.). Designing Organizations: An Executive Guide to Strategy, Structure, and Process. — San Francisco: Jossey-Bass, 2014.
7. Дафт, Р. Л. (Daft, R. L.). Organization Theory and Design. — Mason, OH: South-Western Cengage Learning, 2015.
8. Джонс, Г. Р. (Jones, G. R.). Organizational Theory, Design, and Change. — Boston: Pearson, 2013.
9. Кармазіна, О. В. Формування організаційної структури підприємства. — К.: КНЕУ, 2014.
10. Кох, К. (Koch, C.). Організаційні зміни та дизайн. — Київ: Альпина Паблишер, 2015.
11. Кульчицький, О. В. Системний підхід до побудови організаційних структур. — Вінниця: ВНТУ, 2013.
12. Логан, Р. К., Петтерс, Т., Віргіні, П. (Logan, R. K., Peters, T., & Virginia, P.). Нові мефісти корпоративної культури. — К.: Форум, 2008.

13. Лоуренс, П. Р., Лорш, Дж. В. (Lawrence, P. R., & Lorsch, J. W.). *Organization and Environment: Managing Differentiation and Integration*. — Boston: Harvard Business School Press, 1967.
14. Лукман, Т. (Lukman, T.). *Трансформація організаційних структур у цифрову еру*. — Берлін: Springer, 2018.
15. Майкл Х. Мінцберг (Mintzberg, H.). *Структура в п'яти: Як організувати організацію?* Пер. з англ. — К.: Основи, 2005.
16. МакГрегор, Д. (McGregor, D.). *The Human Side of Enterprise*. — New York: McGraw-Hill, 1960.
17. Маслов, А. Г. *Піраміда потреб і мотивація в організаціях*. — К.: Либідь, 2006.
18. Міллер, Д. (Miller, D.). *Організаційний дизайн і конкурентоспроможність*. — Чикаго: University of Chicago Press, 1992.
19. Носенко, О. І. *Формування ефективної організаційної структури в умовах кризового менеджменту*. — Дніпро: ДНУ, 2016.
20. О'Райлі, Ч. А., Теш, Ю. (O'Reilly, C. A., & Tushman, M. L.). *Організаційна амбідекстрія: баланс інновацій і стабільності*. — Boston: Harvard Business School Press, 2013.
21. П'юг, А., Хіксон, Д., Хайнгз, К., Тернер, Ч. (Pugh, D. S., Hickson, D. J., Hinings, C. R., & Turner, C.). *Comparing Business Structures Around the World*. — Chichester: Wiley, 2013.
22. П'ятков, В. М. *Механізми побудови організаційної структури підприємства*. // Вісник Київського національного університету імені Т. Шевченка. Серія: Економіка. — 2016. — Вип. 99.
23. Пенроуз, Е. Т. (Penrose, E. T.). *The Theory of the Growth of the Firm*. — Oxford: Oxford University Press, 1959.
24. Петров, В. С. *Методи оптимізації організаційних структур у промисловості*. — Одеса: ОНУ, 2012.

25. Підгурська, Л. М. Динаміка організаційних змін: структура–процеси–люди. — Івано-Франківськ: Прикарпатський університет, 2014.
26. Пітерс, Т., Ватерман, Р. (Peters, T., & Waterman, R.). *In Search of Excellence*. — New York: Harper & Row, 1982.
27. Попова, Н. І. Корпоративне управління и организационная структура. — Москва: ЮНИТИ, 2011.
28. Поупалов, Ю. П. Організаційні структури: історико-теоретичний аспект. — Харків: ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2010.
29. Претт, А., Хоторн, Р. (Pettigrew, A., & Whipp, R.). Корпоративні стратегії та організаційна структура. — Лондон: Sage Publications, 1993.
30. Рикард, М. (Ricard, M.). Структурні моделі в управлінні. — Париж: Economica, 2000.
31. Річардсон, Г. Б. (Richardson, G. B.). *The Organization of Industry*. — London: Penguin, 1972.
32. Роббінс, С. П., Култер, М. (Robbins, S. P., & Coulter, M.). *Management*. — Harlow: Pearson Education Limited, 2018.
33. Розен, М. Б. (Rosen, M. B.). *Process, Structure and Quality in Organizations*. — New York: Wiley, 1999.
34. Савчук, О. П. Адаптивні організаційні структури в умовах високих технологій. — Запоріжжя: ЗНТУ, 2015.
35. Сельден, Д. (Selden, D.). Організаційні мережі та структури влади. — Нью-Йорк: Routledge, 2007.
36. Сміт, А. (Smith, A.). Багатство народів (*The Wealth of Nations*). Пер. з англ. — К.: Критика, 2004.
37. Таубе, Ф. (Taube, F.). Організаційна поведінка та структура. — Стокгольм: Stockholm School of Economics Press, 2010.
38. Тернер, Ч. (Turner, C.). *Comparative Business Structures Around the World*. — Chichester: Wiley, 2013.

39. Тищенко, М. В. Проєктування та оптимізація організаційних структур. — К.: КПІ, 2017.
40. Торнтон, Дж. Дж. (Thompson, J. D.). *Organizations in Action: Social Science Bases of Administrative Theory*. — New York: McGraw-Hill, 1967.
41. Уайт, Р. Е. (White, R. E.). *Interorganizational Relations and Organizational Structure*. — New York: Wiley-Interscience, 1980.
42. Удренко, В. І. *Теорія організації і управління*. — К.: Центр учбової літератури, 2012.
43. Хаммонд, Ж., Селбі, К. (Hammond, J., & Selby, K.). *Models of Organizational Structures*. — Melbourne: McGraw-Hill, 2016.
44. Харві, Г. (Harvey, G.). *Designing Effective Organizations*. — London: Routledge, 2015.
45. Холланд, Д., Холланд, Л. (Holland, D., & Holland, L.). *Organization Development and Culture*. — San Francisco: Jossey-Bass, 1987.
46. Чендлер, А. Д. *Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise*. — Cambridge, MA: MIT Press, 1962.
47. Чорняк-Львовська, О. В. *Організаційна структура підприємства: теорія й практика*. — Львів: ЛНУ імені Івана Франка, 2011.
48. Шейн, Е. (Schein, E. H.). *Organizational Culture and Leadership*. — San Francisco: Jossey-Bass, 2010.
49. Штернберг, Р. Дж. (Sternberg, R. J.). *Складні організації: стратегія й структура*. — Нью-Йорк: Cambridge University Press, 2001.
50. Янг, Д. М., Уейд, М. (Young, D. M., & Wayde, M.). *Організаційна ефективність і структура*. — Oxford: Oxford University Press, 2014.

ДОДАТКИ

Визначення понять концепцій в організаційній культурі

Раціонально-прагматична концепція		Феноменологічна концепція	
I. Ансофф (1979)	Оргкультура – це частка потенційних можливостей фірми, до якої можна зарахувати норми, цінності, моральні і матеріальні стимули. Є перемінною величиною, яка визначає стратегічний вектор фірми	Е. Джакус (1952)	Культура підприємства як спосіб мислення і дії, який увійшов в звичку, при повному або частковому поділі яких, нові члени колективу стають «своїми»
Т. Пітерс і Р. Уотерман (1982)	Успіх компанії визначає унікальний набір культурних елементів, що відрізняють компанію від ін-ших. Оргкультура як «спільно визнані цінності», один з семи взаємозалежних чинників, які «становлять розумний підхід до створення організації»	П. Бергер і Т. Лукман (1970)	Процесуальний вимір суспільства як еволюційний процес, в якому виконується закріплення механізмів інституціоналізації. Спосіб застосування цих механізмів дозволяє встановити соціокультурну специфіку кожного індивіда (в тому числі і організації)
О.С. Віханський, А.І. Наумов (1993)	Організаційна культура задає людям орієнтири їх поведінки і дій. Вони знаходять вираз в «символічних» засобах духовного і матеріального внутріорганізаційного	Д. Сільверман	Спростував те, що організація визначає поведінку працівника. Доцільніше звернути увагу на те, як об'єкти використовують існуючі правила для інтерпретації поведінки свого та інших осіб
С. Камерон, Е.Р. Куїнн (1999)	Оргкультура відрізняє лідируючу організацію від простої. Закладається засновником фірми і проявляється в тому, що є цінним для організації, в стилі її лідерства, мовою і символах, процедурах і повсякденних нормах, а також в тому, як визначається успіх	С. Роббінс (1994)	Вважає, що корпоративна культура – це «соціальний клей», який допомагає утримувати цілісність організації за рахунок створення прийнятних стандартів мислення і поведінки. Саме корпоративна культура визначає образ організації, тобто формує риси, що дозволяють відрізнити одну компанію від іншої
В.А. Співак (2001)	«Організаційна культура – це система матеріальних і духовних цінностей, проявів, які взаємодіють між собою, властивих даній організації, що відображають її індивідуальність і сприйняття себе та інших у соціальному та речовому середовищі, що проявляється в поведінці, взаємодії, сприйнятті себе і навколишнього середовища»	О. Родін (1998)	Довільно маніпулювати культурою в односторонньому порядку керівництвом неможливо. Реорганізація організаційної культури – процес тривалий, вплив опосередкований і вимагає від керівництва високої рефлексії

Прихильники цього підходу вважали — оркультурою можна і потрібно управляти, коригувати в разі її неефективного функціонування. Серйозна роль належить лідеру	Представники феноменологічного підходу вважають, що правила поведінки людей виробляються самими членами організації і складають узгоджену реальність. Людина — носій і творець, а сама оргкультура виступає як центр самоврядних можливостей
--	--

Джерело: складено на основі [29].

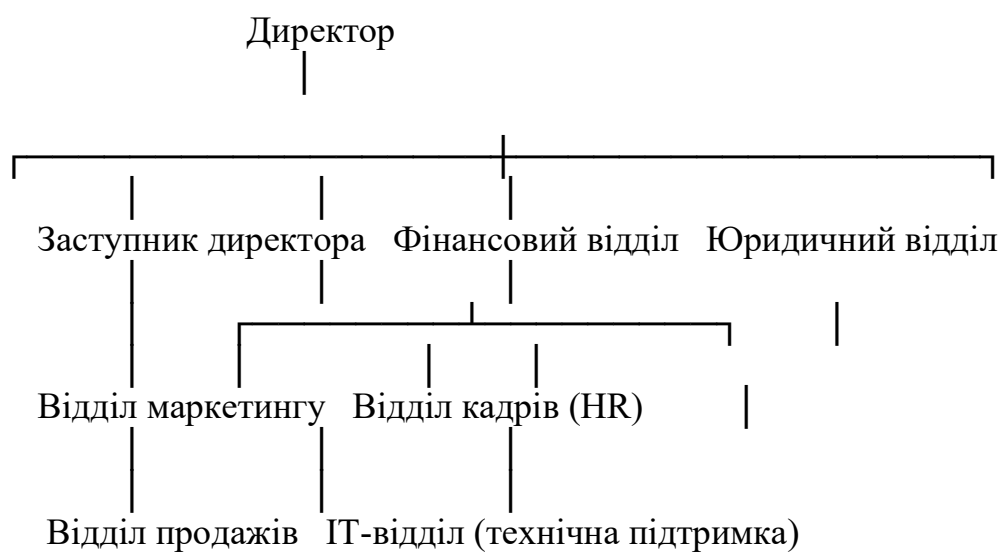
Результати анкетування працівників підприємства
ТОВ «Фінансова компанія «ДБК-КАПІТАЛ»
щодо рівня організаційної культури

№	Питання анкети	Варіанти відповідей	Частка відповідей, %
1	Як Ви оцінюєте рівень корпоративної культури у Вашій організації?	Високий / середній / низький	35 / 50 / 15
2	Чи поділяєте Ви цінності, що проголошує керівництво?	Так / частково / ні	60 / 30 / 10
3	Наскільки ефективна система внутрішніх комунікацій?	Ефективна / потребує вдосконалення / неефективна	45 / 40 / 15
4	Чи мотивує Вас корпоративна культура до підвищення продуктивності праці?	Так / ні	70 / 30
5	Які елементи корпоративної культури Ви вважаєте найважливішими?	Традиції / комунікації / спільні цінності / стиль управління	—

План заходів щодо удосконалення організаційної культури
на підприємстві ТОВ «Фінансова компанія «ДБК-КАПІТАЛ»

№	Захід	Термін реалізації	Відповідальний	Очікуваний результат
1	Проведення тренінгів із корпоративних цінностей	I квартал 2025 р.	HR-відділ	Підвищення згуртованості персоналу
2	Розробка корпоративного кодексу етики	II квартал 2025 р.	Юридичний відділ, HR	Формування єдиних стандартів поведінки
3	Організація корпоративних заходів	Протягом року	Керівництво	Поліпшення психологічного клімату
4	Система внутрішнього наставництва	III квартал 2025 р.	Керівники підрозділів	Підвищення рівня адаптації нових працівників

Організаційна структура
ТОВ «Фінансова компанія «ДБК-КАПІТАЛ»



Фрагмент корпоративного кодексу
ТОВ «Фінансова компанія «ДБК-КАПІТАЛ»

Місія підприємства

Місія ТОВ «Фінансова компанія «ДБК-КАПІТАЛ» полягає у створенні надійних, прозорих та ефективних фінансових рішень для бізнесу і населення, спрямованих на підвищення економічної стабільності, розвиток партнерських відносин та зміцнення довіри на фінансовому ринку України.

Компанія прагне забезпечити високий рівень якості послуг, професійне зростання персоналу та соціальну відповідальність перед клієнтами, партнерами і суспільством.

Основні цінності корпоративної культури

1. Відповідальність — дотримання професійних стандартів, чесність та прозорість у взаємовідносинах із клієнтами.
2. Професіоналізм — постійне підвищення компетентності, обмін досвідом, розвиток експертних знань.
3. Ініціативність — підтримка творчих ідей, прагнення до інновацій, орієнтація на вдосконалення процесів.
4. Командна робота — довіра, взаємоповага, взаємодопомога та колективна відповідальність за результати.
5. Лояльність — формування почуття приналежності до компанії, гордість за її досягнення.
6. Орієнтація на клієнта — уважне ставлення до потреб споживачів, надання якісних і надійних фінансових послуг.

Фрагмент корпоративного кодексу поведінки працівників

1. Працівники компанії дотримуються норм ділової етики, поваги до колег і клієнтів, забезпечують збереження комерційної таємниці.
2. У своїй роботі кожен співробітник керується принципами законності, чесності та відповідальності.
3. Забороняються будь-які прояви дискримінації, упередженості або конфлікту інтересів.
4. Кожен працівник є представником компанії та формує її імідж у діловому середовищі.
5. Вітається активна участь у внутрішніх корпоративних заходах, спрямованих на згуртування колективу та зміцнення корпоративного духу.

Девіз підприємства «Надійність. Партнерство. Розвиток.»

АНКЕТА

Для підвищення корпоративної духу та покращення організаційної культури ТОВ «ФК «ДБК-КАПІТАЛ»» пропонуємо відповісти на запитання, які представлені нижче.

1. Чи знаєте Ви історію свого підприємства?
Так Ні Не достатньо добре
2. Скільки часу ви працюєте в даній організації?
До 5 років Від 5 до 10 років Більше 10 років
3. Чи маєте Ви уявлення про місію організації?
Маю Смутно Не уявляю
4. Чи маєте Ви поняття про стратегію Вашої компанії?
Так Ні
5. Для Вас організаційна культура – це:
Спільний відпочинок з керівництвом Соціальна допомога
Наявність знаків Вашого підприємства Комплекс традицій та обрядів
6. Чи існують у вашій організації закріплені письмово правила поведінки?
Так Ні
7. Якого роду заходи щодо спільного відпочинку проводяться у Вашій організації?
Ювілей працівників Вийзд на природу Спортивні змагання Інше
8. Звідки Ви отримали інформацію про цілі організації?
З бесіди з керівництвом Із документів З бесід з колегами Немає інформації
9. Наскільки для Вас важливо працювати з людьми, які добре взаємодіють один з одним?
Дуже важливо Не дуже важливо
10. Які з перерахованих цінностей є у вашій організації основними?
Цікава робота Справедливість оцінки праці з боку керівництва
Можливість участі працівників у прийнятті рішень
Стабільність робочого місця та перспектива росту Розмір заробітної плати
11. На вашу думку, чи відповідають дані цінності потребам співробітників?
Так Ні
12. Найбільш важливі матеріальні форми стимулювання для Вас?
Доплати (премії, бонуси) Доплати за професійність та особливу майстерність

Матеріальна винагорода за результатами року Доплати за стаж роботи на підприємстві

13. Найбільш значущі форми нематеріального стимулювання

Корпоративи Соціальне забезпечення Моральна винагорода
Оцінка праці Можливість кар'єрного росту Навчання, підвищення кваліфікації

14. Наскільки важливо для вас мати хороші можливості для просування по службі?

Дуже важливо Не важливо

15. Як Ви вважаєте, чи достатньо добре на Вашому підприємстві здійснюється підвищення кваліфікації кадрів?

Так Ні

16. Скільки ще Ви хочете пропрацювати в даній організації?

Так Ні

17. Чи задоволені ви в цілому існуючою у вашій компанії організаційною культурою?

Так Ні

18. Оцініть за 10-ти бальною шкалою рівень задоволеності організаційною культурою

Атмосфера (клімат), що склалася в колективі Політика фірми і керівництва
Стиль керівництва Зміст роботи Можливості професійного росту
Атмосфера тепла та підтримки