

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

Факультет економіки та управління

Кафедра менеджменту

ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА

Менеджмент бізнес-організацій

ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ

07 Управління та адміністрування

СПЕЦІАЛЬНІСТЬ

073 Менеджмент

Форма здобуття освіти: очна (денна)

КВАЛІФІКАЦІЙНА БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

РОЗВИТОК ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ПІДПРИЄМСТВА

КИЯНИЦІ КАТЕРИНИ АНДРІЇВНИ

Науковий керівник: к.е.н., доц., доц. кафедри менеджменту Юлія ЛАЗАРЕНКО

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

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

Київ 2026

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЮ КУЛЬТУРОЮ ПІДПРИЄМСТВА.....	6
1.1 Сутність, типи та моделі організаційної культури підприємства.....	6
1.2 Методичні підходи до діагностики організаційної культури підприємства	16
1.3 Управлінські аспекти формування й розвитку організаційної культури підприємства.....	21
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ТОВ «ТЕКСІКА» ТА ОБҐРУНТУВАННЯ РЕКОМЕНДАЦІЙ ЩОДО ЇЇ РОЗВИТКУ.....	27
2.1 Організаційно-економічна характеристика підприємства та аналіз основних показників його фінансово-економічної діяльності.....	27
2.2 Дослідження умов формування, елементів і особливостей організаційної культури підприємства.....	37
2.3 Розробка рекомендацій щодо розвитку організаційної культури ТОВ «Тексіка» та управлінське забезпечення їх впровадження.....	50
ВИСНОВКИ.....	59
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	62
ДОДАТКИ.....	66

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. У сучасних умовах розвитку ринкової економіки та зростання конкуренції все більшого значення набувають нематеріальні чинники ефективності діяльності підприємства. Одним із таких чинників є організаційна культура, яка визначає систему цінностей, норм поведінки, традицій та моделей взаємодії персоналу. Саме організаційна культура впливає на рівень залученості працівників, їх мотивації, лояльності до компанії, а також на здатність підприємства адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

Актуальність та практична значущість обраної теми дослідження зумовлена тим, що в умовах нестабільності, цифрової трансформації бізнесу та змін у трудових відносинах підприємства деталі частіше стикаються з проблемами зниження корпоративної згуртованості, конфліктів у колективах, опору змінам та зниження продуктивності праці. У таких умовах цілеспрямований розвиток організаційної культури стає важливим інструментом стратегічного управління підприємством і фактором забезпечення його довгострокової конкурентоспроможності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання формування та розвитку організаційної культури розглядалися у працях вітчизняних та зарубіжних науковців, зокрема Е. Шейна [7], Г. Хофстеде [25], К. Камерона та Р. Куїнна [10], а також українських дослідників у сфері менеджменту та управління персоналом, зокрема Г. Хаєта [22], З. Шершньової [23], К. Баркової [24] та ін. Водночас, попри значну кількість наукових досліджень, практичні аспекти розвитку організаційної культури на конкретних підприємствах потребують подальшого вивчення з урахуванням галузевих особливостей та сучасних викликів.

Метою кваліфікаційної бакалаврської роботи є узагальнення теоретико-методичних засад і обґрунтування практичних рекомендацій щодо розвитку організаційної культури підприємства.

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

- розкрити сутність, охарактеризувати типи і моделі організаційної культури підприємства;
- визначити роль організаційної культури в забезпеченні ефективної та результативної діяльності підприємства;
- узагальнити наявні методичні підходи до діагностики організаційної культури підприємства та здійснити їх порівняльний аналіз;
- розглянути управлінські аспекти формування й розвитку організаційної культури;
- навести організаційно-економічну характеристику досліджуваної бізнес-організації – ТОВ «Тексіка» та проаналізувати основні показники її фінансово-господарської діяльності;
- дослідити умови формування, наявні елементи та особливості організаційної культури підприємства;
- розробити заходи щодо розвитку організаційної культури ТОВ «Тексіка»;
- здійснити організаційно-економічне обґрунтування та розглянути управлінські аспекти впровадження запропонованих заходів.

Об'єктом дослідження є процес розвитку організаційної культури підприємства.

Предметом дослідження є теоретико-методичні засади та прикладні аспекти розвитку організаційної культури підприємства.

Методологічна база дослідження. У процесі дослідження використано такі методи: аналіз і синтез, порівняння, узагальнення, соціологічні методи (анкетування, опитування), графічний і табличний методи, а також методи економічного та управлінського аналізу.

Інформаційну базу дослідження склали праці зарубіжних та вітчизняних авторів з питань управління організаційною культурою, статистичні дані та дані

періодичних видань, що мають безпосередній зв'язок із розглянутою проблематикою. Для виконання аналітичної частини кваліфікаційної роботи інформаційною базою послужили дані досліджень діючої практики управління організаційною культурою, первинна фінансова та управлінська документація ТОВ «Тексіка», інтернет-ресурси тощо.

Практичне значення одержаних результатів полягає в можливості використання запропонованих рекомендацій у діяльності ТОВ «Тексіка» з метою підвищення ефективності управління персоналом та зміцнення наявної організаційної культури. Розроблені заходи можуть бути повною мірою або частково реалізовані у практиці інших вітчизняних підприємств, що функціонують на ринку торгівлі текстильними матеріалами, для розвитку й трансформації їх організаційної культури, підвищення рівня лояльності й залученості працівників та формування конкурентних переваг.

Апробація результатів. Результати дослідження оприлюднено на IX Всеукраїнській науково-практичній конференції «Актуальні проблеми та перспективи розвитку обліку, аналізу та контролю в соціально-орієнтованій системі управління підприємством» (м. Полтава, 26.03.2026 р.), з публікацією тез доповіді на тему «Лідерство 4.0: трансформація корпоративної культури в умовах інтеграції технологій штучного інтелекту» [27].

Структура та обсяг кваліфікаційної роботи. Кваліфікаційна бакалаврська робота складається зі вступу, двох розділів, висновків, 8 рисунків, 28 таблиць, списку використаних джерел з 32 найменувань, 6 додатків. Основний зміст роботи викладено на 60 сторінках.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЮ КУЛЬТУРОЮ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Сутність, типи та моделі організаційної культури підприємства

У сучасному світі всі види діяльності у будь-якій спільноті виконуються людьми, що працюють разом. Більшість з цих людей або є найманими працівниками організацій, або працюють індивідуально або на малих та середніх підприємствах, отримуючи дохід у вигляді оплати за свій внесок в діяльність організації. Тому треба добре розуміти, як організації функціонують і чому вони структуровані певним чином. Розуміння сутності організації означає розуміння її культури. Культура організації, її клімат складається з традицій, звичок, способів організації і систем ставлення на роботі. На думку С. Клегга концепція культури організації передбачає відповіді на наступні питання [1] :

- як усе відбувається у конкретній організації?
- яка поведінка допустима?
- якими нормами будуть керуватися її співробітники, вирішуючи проблеми зовнішньої адаптації і внутрішньої інтеграції і які норми вони використовують фактично?

Культура як концепція розглядається з точки зору соціальної антропології. Також поняття використовувалось як відображення способу життя, яке притаманне певній спільноті. Цей термін охоплює символи, міфи, історії і інші прояви культури і способи її передачі. При такому розгляді культура є неоднорідною, оскільки відображає найрізноманітніші чинники, що впливають на реалії організаційного життя. Антропологи підкреслюють, як переконання і цінності впливають на стосунки і поведінку. У процесі низки антропологічних досліджень, які тепер вважаються класичними, було вивчено ритуали, символи, міфи і історії як

найочевидніші прояви переконань і цінностей суспільств у різних частинах світу. Концепція культури в організаційній поведінці широко використовується для того, щоб зрозуміти поведінку людей в організаціях і впливати на неї. Однак, як і інші концепції, вона піддається великій кількості різних тлумачень. Коли мова йде про такі складні утворення, як організації, вивчення культури видається більш проблематичним, оскільки там не завжди легко спостерігати культуру і розуміти її сутність. Початок цілеспрямованого вивчення організаційної культури припадає на 1970-1980-ті роки. У цей час з'являються праці засновників цього напрямку: Т. Діла і А. Кеннеді, Д. Мерсера, Дж. О. Шонессі, Ф. Дж. Роджерса, Е. Шейна. Для більш глибокого розуміння сутності організаційної культури доцільно звернутися до наукових підходів авторів, які по-різному трактують дане поняття залежно від дослідницьких акцентів. Узагальнення існуючих визначень дозволяє виявити спільні та відмінні риси у розумінні організаційної культури, а також сформулювати комплексне бачення її змісту та ролі в діяльності підприємства.

З цією метою у таблиці 1.1 наведемо основні визначення організаційної культури, запропоновані вітчизняними та зарубіжними науковцями.

Таблиця 1.1 – Визначення поняття «організаційна культура» в наукових джерелах

Автор / Джерело	Визначення	Коментар
1	2	3
Терренс Діл і Аллан Кеннеді [2]	«Це спосіб, за допомогою якого тут усе роблять»	Таке формулювання одночасно і привабливе, і просте, але якщо застосувати це питання до якоїсь конкретної організації, то відповісти на нього буде не так легко. З такого визначення організаційна культура сприймається усіма співробітниками організації як само собою зрозуміла річ, яку важко розпізнати і можна виявити хіба що порівнюючи з іншою культурою.
Андросова О.Ф. [3]	«Це сукупність цінностей, переконань, очікувань і ділових принципів, які склалися протягом часу існування організації і приймаються більшістю персоналу»	Підхід акцентує увагу на історичному формуванні організаційної культури та її сприйнятті більшістю працівників, що підкреслює її стабільність і колективний характер.

Продовження табл. 1.1

1	2	3
Гірченко Т.Д. [4]	«Це система норм і цінностей, які мають бути відповідними до стратегії та зовнішнього середовища підприємства»	Автор розглядає організаційну культуру як інструмент узгодження внутрішніх норм із зовнішнім середовищем і стратегією підприємства, що свідчить про її адаптивну функцію.
Апостолук О. [5]	«Це порядок організації праці, який спрямований на ефективне використання трудових ресурсів, з метою збільшення прибутку, підвищення конкурентноздатності, тощо»	У визначенні переважає управлінський та економічний підхід, організаційна культура розглядається як засіб підвищення ефективності діяльності підприємства.
Внуков Є.О. [6]	«Це взаємовідносини, які склалися на базі існуючих принципів, уявлень та прийнятих норм поведінки задля виконання місії організації»	Підхід зосереджується на соціальному аспекті організаційної культури, підкреслюючи роль взаємовідносин і поведінкових норм у досягненні місії організації.
Шейн Е. [7-8]	«Набір понять або сенсів, які поділяє група людей. Ці сенси зазвичай не формулюються у явному вигляді, а сховані серед членів групи, доречні для неї і виступають у якості її відмінної характеристики»	За Шейном, організаційна культура – це приховані, спільні для групи уявлення та норми, які визначають поведінку людей в організації.

Джерело: складено автором за матеріалами [2-8]

Таким чином, узагальнюючи думку науковців, пропонуємо під організаційною культурою розглядати сукупність зв'язків, які забезпечують взаємовідносини між людьми, та засновані на формальних й неформальних правилах і нормах поведінки як усередині підприємства, так і за його межами. В управлінському контексті такий підхід дозволяє розглядати культуру як фундамент для побудови організаційної стійкості – вона стає тим чинником, що визначає здатність колективу до консолідації та продуктивної взаємодії навіть в умовах високої турбулентності та зовнішніх криз.

Об'єднувальна властивість культури знайшла своє відображення в різних образах. До прикладу, модель айсберга, що дозволяє візуалізувати не лише поверхневі артефакти, але й усвідомити глибинні, приховані елементи організаційної культури (рис. 1.1).

Рівні організаційної культури

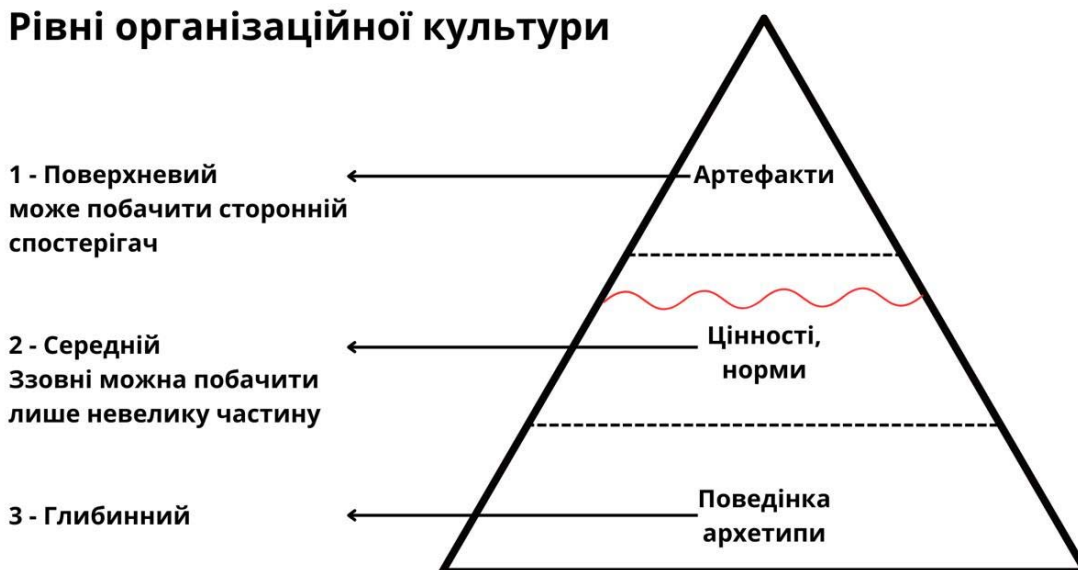


Рисунок 1.1 – Модель культури у вигляді айсберга за Е. Шейном

Джерело: складено автором на основі [7]

Запропонована Е. Шейном модель айсберга корисна тим, що вона наочно показує наявність в організації як видимих культурних аспектів, так і прихованих елементів культури, які на перший погляд складно візуалізувати й досягнути. Ключовим моментом в ідеї Шейна є те, що досягти повного розуміння різних компонентів культури в організації можна лише за допомогою трьох рівнів аналізу: поверхневого, середнього та глибинного [7].

Артефакти в моделі айсбергу – це все, що може спостерігати кожен, але ці елементи не обов’язково відображають всю організаційну культуру. *Цінності* представляють собою невидимі грані організаційної культури і включають в себе норми і переконання, які відображаються працівниками під час обговорення організаційних питань. *Базові уявлення* майже неможливо виявити на поверхні, оскільки вони скриті артефактами і цінностями, але вони є найважливішими. До них відносяться базові припущення, які впливають на уявлення, переконання і норми співробітників організації, а також задають види поведінки (хоч явно не виражені), через що їх складно спостерігати.

Е. Шейн склав список із семи характеристик, які, на його думку, виступають у якості базових припущень культури і лежать в основі різних спільнот і організацій (табл. 1.2).

Таблиця 1.2 – Характеристики організаційної культури, запропоновані Е. Шейном

Характеристика	Питання для діагностики
Ставлення організації до свого оточення	Чи сприймає себе організація домінуючою, такою, що домагається послуху чи що прагне гармонізації стосунків, такою, що намагається відшукати свою нішу?
Природа людської діяльності	Чи «коректно» коли працівник веде себе проактивно і домінує в організації, досягати гармонічних стосунків з іншими чи проявляти пасивність і ставитися до всього як фаталіст?
Природа реалій / істини	Як ми визначаємо, що є правильним, а що ні, і як правильне врешті визначається у фізичному і соціальному світі? Що ми для цього використовуємо: прагматичні тести, чи спираємося на життєву мудрість, чи досягаємо соціального консенсусу?
Природа часу	Яка наша базова орієнтація з точки зору минулого, теперішнього і майбутнього і які види одиниць часу найбільш відповідають виконанню повсякденної роботи?
Природа людської сутності	Чи є люди по своїй суті хорошими, нейтральними чи поганими і чи можна говорити, що людська сутність передбачувана чи незмінна.
Природа людських стосунків	Який спосіб є «правильним» під час встановлення стосунків людей один з одним, розподілення владних повноважень і проявах прихильності? Чи є життя по суті конкуренцією чи співпрацею? Як краще організувати суспільство – на основі індивідуалізму чи групових інтересів? Яка система влади найкраща – автократична чи колегіальна?
Однорідність чи різноманітність	Чи буде група кращою, якщо вона буда різноманітною за складом чи, навпаки, дуже однорідна і чи слід заохочувати в групі інновації або конформізм?

Джерело: складено автором на основі [7-8]

Організаційна культура підприємства формується під впливом низки взаємопов'язаних елементів, які визначають поведінку працівників, стиль управління та загальну атмосферу в колективі. Для систематизації ключових складових організаційної культури доцільно виокремити й охарактеризувати її основні елементи, що наведені в таблиці 1.3.

Таблиця 1.3 – Основні елементи організаційної культури підприємства та приклади їх прояву в організаційному контексті

Елемент організаційної культури	Зміст елементу	Приклади прояву
1	2	3
Цінності організації	Базові переконання та принципи, що визначають поведінку працівників.	Орієнтація на клієнта, командна робота, інноваційність.
Норми та правила поведінки	Неофіційні та формалізовані стандарти поведінки в колективі.	Дрес-код, стиль спілкування, етика взаємодії.
Організаційні символи	Візуальні та матеріальні елементи, що відображають культуру.	Логотип, корпоративні кольори, дизайн офісу.
Ритуали та традиції	Повторювані заходи та дії, що підтримують культуру	Святкування, збори, нагородження працівників.
Мова та комунікації	Особливості внутрішнього спілкування.	Професійний сленг, стиль листування, відкритість комунікацій.
Герої та лідери	Особи, які є прикладом для наслідування.	Засновники компанії, успішні працівники.
Організаційний клімат	Емоційна атмосфера в колективі.	Рівень довіри, підтримка, мотивація
Місія та бачення	Загальна мета існування організації та її стратегічний напрям.	Формулювання місії, довгострокові цілі.

Джерело, складено автором на основі [8;10;25;28-29]

Як видно з таблиці 1.3, організаційна культура є багатокомпонентною системою, що включає як матеріальні, так і нематеріальні елементи. Взаємодія цих складових забезпечує формування єдиного культурного середовища підприємства, яке впливає на ефективність його діяльності та рівень залученості персоналу.

За останні кілька десятиліть різні дослідники робили багато спроб виокремити основні типи організаційної культури. Вивчення створених моделей дозволяє інакше підійти до розуміння культури – у відповідності до повторюваності типів. Слід пам'ятати, що всі моделі засновані на спрощенні, а найпопулярніші моделі культури розроблені в першу чергу для того, щоб більш точно описати будь-який конкретний тип. Деякі автори приділяють основну увагу одному або декільком вимірам загальної ідеї культури, інші виділяють невелику кількість різних культур, дають їм свої назви і описують їх.

Модель організаційної культури за Ділом і Кеннеді припускає, що найбільше впливає на культуру компанії ділове оточення [2]. Автори назвали її моделлю корпоративної культури, яка, на їх думку, включає в себе все, що необхідно для досягнення успіху в цьому оточенні. Двома ключовими чинниками

були ступінь ризику, що супроводжує діяльність компанії, і швидкість, з якою компанія і її персонал отримують зворотній зв'язок про те, чи є їх рішення або стратегії успішними.

Під «зворотним зв'язком» Діл і Кеннеді розуміли не лише бонуси, просування по службі і схвальні коментарі про роботу. У них ця категорія використовується більш широко і охоплює також знання результатів. Залежно від ступеня вираженості та характеру прояву кожного чинника науковці виокремили чотири типи культури (рис. 1.2).



Рисунок 1.2 – Типи організаційної культури Т. Діла і А. Кеннеді [2]

Діл і Кеннеді визнають, що запропонована ними модель чотирьох культур є спрощеною, але думають, що такий підхід може бути корисним у якості відправної точки для вивчення конкретної організації. Звичайно, навіть у рамках одної організації можна зустрітися з характеристиками всіх чотирьох культур. До того ж, автори припускають, що компанії з дуже сильними культурами вміло об'єднують найкращі елементи всіх чотирьох культур, що дозволяє їм реагувати на зміни зовнішнього оточення.

Іншу модель культури запропонував Чарльз Хенді [9], у ній організаційні культури також поділяються на чотири основні типи: культура влади, культура ролі, культура задачі і культура особистості. Такий підхід допомагає краще зрозуміти, чому в одних компаніях люди відчують себе комфортніше, ніж в інших. Важливо зазначити, що хоча Хенді говорить про *культуру*, насправді він

демонструє *структури*, пов'язані з його типами культури. Можливо, це відбулося через складності опису настільки всеосяжного феномену, як культура, але його підхід підкреслює той факт, що культура і структура взаємопов'язані.

Культуру влади Хенді демонструє у вигляді павутиння, в центрі якої знаходиться «могутній павук», оскільки «головне для всієї організації знаходиться в центрі і оточене колами, чим ближче ви знаходитесь до «павука», тим більший вплив маєте» [9].

Культуру ролі представлено у вигляді грецького храму, в якому кожна колона і кожне перекриття відіграють свою роль, підтримуючи в цілому будівлю; люди тут виступають виконавцями ролей і ролі зберігаються навіть коли люди ідуть з організації.

Культура задачі націлена на роботу або проєкт, а відповідну їй структуру найкраще представити у вигляді сітки. Деякі ланки цієї сітки товщі і міцніші, ніж інші, і більша частина повноважень і впливів зосереджена у вузлах сітки. Культура задачі часто зустрічається в організаціях з матричною або проєктною структурою.

Культура особистості – незвичайна, вона створюється в невеликій кількості організацій, хоча деякі з її цінностей притаманні багатьом людям. Такий тип культури можна представити у вигляді вільного кластеру або сузір'я, об'єктом уваги тут виступає окрема людина; і якщо наявна структура або організація, то вона служить лише для обслуговування людей, що в неї входять, щоб допомогти задовольнити власні інтереси, не ставлячи перед ними якоїсь важливої цілі.

У підході Ч. Хенді є свої обмеження. Зазвичай чотири типи культури Ч. Хенді сприймаються як фіксовані або задані – як те, що організація вже має, а не те, що створюється, формується в ході переговорів і поділяється всіма в організації і що з часом може еволюціонувати. Жоден з чотирьох вказаних типів культури не може претендувати на те, що він краще за інших або перевершує їх; кожен з них більше підходить до певних обставин. У більшості організацій, що діють в реальних умовах, зазвичай є поєднання елементів різних культур, і з точки зору

Хенді, кожна з них підходить для своїх варіантів обставин, включаючи різні типи людей, що там працюють.

Фундаментальна модель конкуруючих цінностей К. Камерона та Р. Куїнна [10; 30] класифікує корпоративні культури за двома вимірами: гнучкість та динамізм проти стабільності та контролю, а також внутрішня інтеграція проти зовнішньої орієнтації. Вони виділяють чотири базові типи організаційної культури: кланову, адхократичну, ринкову та ієрархічну.

Кланова (сімейна) та *адхократична* культури орієнтовані на гнучкість. Кланова культура базується на спільних цінностях, лідерстві-наставництві, командній роботі та тісних міжособистісних зв'язках. Натомість адхократична культура фокусується на інноваціях, гнучкості та готовності до ризику задля адаптації до динамічного зовнішнього середовища.

Культури стабільності представлені ринковою та ієрархічною моделями. *Ринкова культура* є результативно-орієнтованою, вона фокусується на конкуренції, досягненні цілей та зовнішній позиції компанії. *Ієрархічна культура* спирається на формальні правила, стандартизацію, структурованість та надійність процесів задля забезпечення безперебійної роботи організації [30].

У сучасних дослідженнях організаційної культури все більшої уваги набувають концепції, що розглядають культуру як динамічну систему, здатну до еволюції відповідно до змін зовнішнього середовища та внутрішніх потреб організації. Однією з таких концепцій є підхід Фредеріка Лалу, викладений у праці «Відкриваючи організації майбутнього», у якому організаційна культура розглядається крізь призму еволюційного розвитку управлінських моделей та ціннісних орієнтацій [11].

Ф. Лалу пропонує типологію організацій, що ґрунтується на домінуючих культурних парадигмах і формах управління, виділяючи кілька етапів еволюції організаційної культури – від ієрархічних і жорстко контрольованих до більш гнучких, ціннісно орієнтованих і самокерованих.

Водночас концепція Ф. Лалу має переважно описово-аналітичний характер і не претендує на універсальність застосування в усіх типах підприємств. Її доцільно розглядати як сучасний методологічний підхід, що доповнює класичні теорії організаційної культури і може бути використаний як орієнтир у процесі розвитку та трансформації організаційної культури підприємства з урахуванням специфіки його діяльності та рівня управлінської зрілості

У межах даного підходу організаційна культура визначається не лише як сукупність норм і правил поведінки, а як система глибинних переконань, що формують стиль лідерства, механізми прийняття рішень і характер взаємодії між працівниками (табл. 1.4)

Таблиця 1.4 – Рівні розвитку організацій та особливості їх культури на основі концепції спіральної динаміки Ф. Лалу

Рівень (колір)	Назва (етап розвитку)	Ключові цінності	Особливості культури та управління
Червоний	Імпульсивний	Влада, виживання, домінування, негайна реакція	Тримається на силі лідера (типаж «Вожак зграї»). Постійний страх, відсутність довгострокового планування. Приклад: мафія, вуличні угруповання.
Бурштиновий	Конформістський	Порядок, ієрархія, стабільність, традиції, закони	Жорстка вертикаль влади: («Командуй і контролюй»). Чіткі ролі та процеси. Майбутнє сприймається як повторення минулого. Приклад: армія, церква, державні школи.
Помаранчевий	Орієнтований на досягнення	Успіх, конкуренція, інновації, ефективність, меритократія	Орієнтація на результат і KPI. Організація як «машина». Управління за цілями, але ієрархія зберігається. Приклад: сучасні корпорації, банки.
Зелений	Плуралістичний	Гармонія, співпраця, цінності, культура, залученість	Орієнтація на людей та емпатію. Організація як «родина». Децентралізація рішень, увага до етики та соціальної відповідальності. Приклад: комерційні компанії Zappos, Starbucks, Southwest Airlines.
Бірюзовий	Еволюційний	Самоорганізація, цілісність, еволюційна мета	Організація як «живий організм». Відсутність традиційних босів. Замість ієрархії – мережа команд. Рішення приймаються через процес консультування. Приклад: організація домашнього догляду за хворими Buurtzorg (Нідерланди), виробник одягу для активного відпочинку Patagonia (США) тощо.

Джерело: складено автором за матеріалами [11]

Отже, сформульовані уявлення про організаційну культуру свідчать, що можна сформувати культуру і переконати інших співробітників прийняти норми поведінки, і що прагнення до досягнення загальної мети може допомогти організації досягти успіху. Згідно цієї думки, можна формувати деякі організаційні цінності. Однак навіть якщо вдасться досягти в цьому успіху, далеко не всі культурні складові однаково повно сприймаються в тому вигляді, на який було розраховано. Культурою неможливо «маніпулювати», виходячи з думки, що ті, хто мають владу, можуть її створювати і одноосібно змінювати. Для ефективного функціонування компанії важливо розуміти сутність організаційної культури і її роль у забезпеченні результатів бізнесу.

1.2 Методичні підходи до діагностики організаційної культури підприємства

Успішний розвиток організаційної культури неможливий без об'єктивної оцінки її поточного стану. Діагностика корпоративної культури – це комплексне дослідження цінностей, норм поведінки, традицій та атмосфери в компанії для визначення їх впливу на ефективність бізнесу. Змістовність процесу діагностики корпоративної культури визначається наступними методологічними принципами:

- системність (культура досліджується як єдине ціле на всіх рівнях, від офіційного дрес-коду до прихованих мотивів працівників);
- об'єктивність (використання незалежних інструментів для виключення суб'єктивних оцінок керівництва чи окремих осіб);
- анонімність (гарантія безпеки для працівників під час опитувань, що забезпечує чесні та відверті відповіді);
- комплексність (поєднання кількісних методів (тести, анкети) з якісними (інтерв'ю, спостереження));

- динамічність (оцінювання культури не лише в поточний момент, а й у порівнянні з минулими періодами);
- цільова спрямованість (діагностика проводиться під конкретну бізнес-задачу).

Кількісні методи в діагностиці організаційної культури спрямовані на збір, статистичну обробку та аналіз числових даних для виявлення загальних закономірностей у колективі. Цей методологічний підхід базується на використанні стандартизованих інструментів, таких як масові анкетування, тести та опитувальники.

Якісні методи орієнтовані на глибоке вивчення змістовної сутності організаційної культури, виявлення прихованих смислів, неписаних правил, базових уявлень та психологічних мотивів поведінки персоналу. Головними інструментами цього підходу є глибинні інтерв'ю, фокус-групові дискусії, метод включеного спостереження, а також аналіз корпоративних міфів, історій та символіки. Головна перевага якісних методів полягає в їхній гнучкості та здатності виявити реальний стан соціально – психологічного клімату й приховані конфлікти, які неможливо зафіксувати за допомогою сухих статистичних тестів.

Питання управління організаційною культурою підприємства в цілому та механізми її комплексної діагностики зокрема перебувають у центрі уваги багатьох зарубіжних і вітчизняних науковців. Складність та багатоаспектність цієї проблематики зумовили появу різноманітних теоретико-методологічних підходів до її оцінювання.

Серед усього масиву наукового інструментарію найбільш репрезентативними та визнаними у міжнародній практиці є методика ОСАІ К. Камерона і Р. Куїнна, концептуальна модель Д. Денісона, методика аналізу організаційного клімату OSC С. Глассера і С. Заманоу, а також підхід ОСР для оцінювання відповідності індивіда й профілю компанії за Ч. О'Рейлі, Дж. Чатман і Д. Колдвеллом. Вагомий внесок у розуміння глибинної сутності культури здійснив Е. Шейн зі своєю трирівневою моделлю, а в контексті адаптації діагностичного

інструментарію до специфіки вітчизняного бізнес – середовища ключове значення мають наукові праці та методичні розробки Г. Захарчин [14; 30].

Аналіз існуючих методик оцінки корпоративної культури дає можливість зробити висновок, що переваги й недоліки є в усіх перелічених методів (табл. 1.5).

Таблиця 1.5 – Порівняльна характеристика основних методик діагностики організаційної культури підприємства

Назва методики	Автор	Ключовий фокус	Основний інструментарій	Переваги та недоліки
OCAI Organizational Culture Assessment Instrument	К. Камерон, Р. Куїнн [10]	Типологія культури (гнучкість vs стабільність)	Опитувальник (розподіл 100 балів)	(+) Наочність (побудова профілю «як є» і «як треба»), швидкість. (-) Може спрощувати складні внутрішні процеси.
OSC Organizational Culture Survey	С. Гласер, С. Заманоу [15]	Комунікації та психологічний клімат	Опитувальник + метод критичних інцидентів	(+) Точна діагностика «вузьких місць» у спілкуванні. (-) Фокусується лише на комунікації, ігноруючи стратегію.
OCP Organizational Culture Profile	Дж. Чатман, Ч. О'Рейлі [16]	Відповідність цінностей людини та компанії	Метод Q – сортування (54 картки – твердження)	(+) Об'єктивність через ранжування цінностей. (-) Процедура сортування карток займає багато часу в респондентів.
Метод рівнів	Е. Шейн [8]	Глибинні пласти та підсвідомі установки	Інтерв'ю, спостереження, аналіз артефактів	(+) Найглибший аналіз причин конфліктів. (-) Потребує багато часу та високої кваліфікації дослідника.
Методика оцінки функцій	Г.М. Захарчин [14]	Ступінь виконання культурою її основних функцій	Експертне оцінювання, анкетування (бальна шкала)	(+) Дозволяє оцінити дієвість культури через конкретні показники (мотивація, адаптація). (-) Висока суб'єктивність експертних оцінок.
DOCS Denison Organizational Culture Survey	Д. Денісон [13]	Зв'язок культури з фінансовою ефективністю	Кількісне анкетування (за шкалою Лайкерта)	(+) Чіткий зв'язок із бізнес-результатами. (-) Оцінює зовнішні прояви, а не глибинні причини.

Джерело: складено автором на основі [8, 10; 13-16]

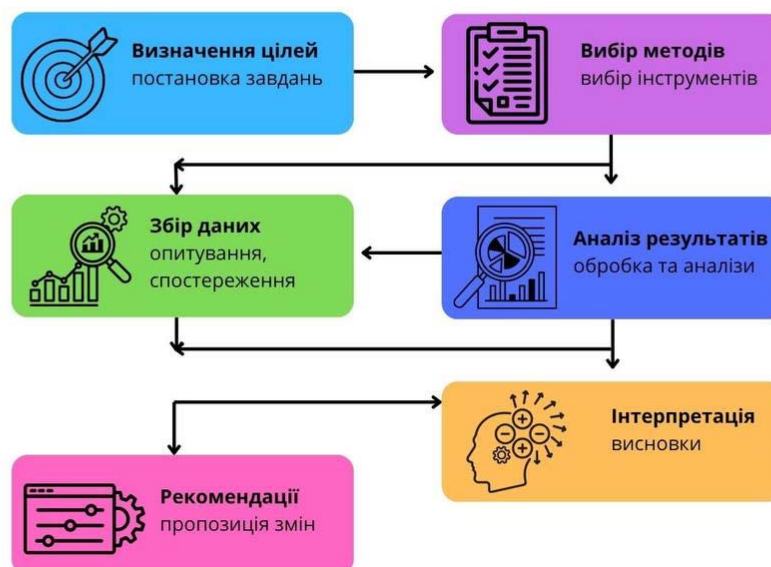
Отже, на сьогодні не існує єдиної універсальної методики, яка б охоплювала всі прояви культури. Вибір інструменту залежить від конкретних цілей дослідження, наприклад, від аналізу комунікаційних бар'єрів, як у OSC С. Гласера та С. Заманоу, або від оцінки стратегічної ефективності бізнесу, як в моделі DOCS

Д. Денісона. Кількісні методи переважають у менеджменті. Вони дозволяють не лише типізувати поточний стан культури, як у методиці OCAI Камерона та Куїнна, але і візуалізувати розрив між фактичним та базовим станом організації, що є основою для розробки практичних рекомендацій.

Методика ОСР Дж. Чатмана і Ч. О'Рейлі доводить, що ефективність організації залежить не лише від наявності сильної культури а й від ступеня відповідності особистих цінностей працівників цінностям компанії. Це робить її доцільною при аналізі систем найму та утримання персоналу. Використання методики Г. Захарчин дозволяє оцінити культуру через призму її функціональності (мотивуючої, адаптивної, інтеграційної функції тощо).

На основі узагальнення наукових підходів до оцінювання організаційної культури доцільно виокремити послідовність етапів її діагностики, що забезпечує системність і логічність дослідження. Такий процес передбачає поетапний перехід від визначення цілей і вибору методів дослідження до збору та аналізу інформації, подальшої інтерпретації отриманих результатів і формування практичних рекомендацій. Впровадження такого комплексного алгоритму дозволяє мінімізувати ризики суб'єктивного оцінювання та врахувати специфіку діяльності конкретного підприємства. Крім того, чітка структуризація оцінювальних

Етапи діагностики організаційної культури



процедур виступає надійним підґрунтям для розробки подальшої стратегії трансформації корпоративних цінностей. Відповідна послідовність етапів діагностики організаційної культури представлена на рисунку 1.3.

Рисунок 1.3 – Етапи діагностики організаційної культури підприємства

Джерело: складено автором на основі [13-16]

Для комплексної діагностики організаційної культури важливо визначити систему показників, які дозволяють оцінити її стан, сильні та проблемні аспекти. Такі показники відображають ключові характеристики внутрішнього середовища організації та можуть вимірюватися за допомогою різних методів збору інформації.

Узагальнену систему показників оцінки організаційної культури наведено в таблиці 1.6.

Таблиця 1.6 – Узагальнені напрями та показники оцінювання організаційної культури підприємства

Показник / Напрямок	Зміст показника	Метод оцінювання
Рівень залученості персоналу	Ступінь зацікавленості працівників у діяльності організації та їх готовність докладати додаткових зусиль для забезпечення результатів.	Анкетування, опитування
Рівень довіри в колективі	Характер взаємовідносин між працівниками та керівництвом, відкритість і чесність комунікацій.	Інтерв'ю, опитування
Стиль керівництва	Способи впливу керівництва на підлеглих, рівень демократичності чи авторитарності.	Спостереження, опитування
Ефективність комунікацій	Якість обміну інформацією в організації, швидкість та точність передачі даних.	Анкетування, аналіз внутрішніх процесів
Орієнтація на результат	Ступінь фокусування організації на досягненні цілей і показників ефективності.	Аналіз KPI, опитування
Іноваційність	Готовність організації до змін, підтримка нових ідей і ініціатив.	Опитування, аналіз практик
Рівень командної роботи	Здатність працівників ефективно взаємодіяти та працювати в командах.	Спостереження, анкетування
Лояльність персоналу	Ступінь прихильності працівників до організації та бажання залишатися в ній.	Опитування, аналіз плинності кадрів
Дотримання корпоративних цінностей	Наскільки поведінка працівників відповідає задекларованим цінностям організації.	Спостереження, інтерв'ю

Джерело: сформовано автором на основі [13-16]

Наведені показники (табл. 1.6) дозволяють здійснити всебічну оцінку організаційної культури, охоплюючи як поведінкові, так і ціннісні аспекти

діяльності персоналу. Водночас слід зазначити, що жоден із показників не може повною мірою відобразити стан організаційної культури окремо, тому їх доцільно використовувати в комплексі. Поєднання різних методів оцінювання (кількісних і якісних) забезпечує більш об'єктивні результати діагностики та підвищує достовірність отриманих висновків.

Узагальнюючи розглянуті методичні підходи до діагностики організаційної культури підприємства, слід зазначити, що її оцінювання є складним і багатогранним процесом, який потребує системного та комплексного підходу. Існуючі підходи та методики відрізняються за інструментарієм, глибиною аналізу та спрямованістю, проте всі вони орієнтовані на виявлення цінностей, норм поведінки та особливостей взаємодії в організації. Встановлено, що найбільш ефективним є поєднання якісних і кількісних методів дослідження, що дозволяє отримати більш об'єктивні та достовірні результати. Використання таких інструментів, як анкетування, інтерв'ю, спостереження та аналіз внутрішньої документації, дає змогу комплексно оцінити як формальні, так і неформальні аспекти організаційної культури.

Таким чином, вибір конкретного методичного підходу до діагностики організаційної культури має здійснюватися з урахуванням цілей дослідження, специфіки діяльності підприємства та наявності ресурсів. Отримані результати діагностики є основою для розроблення обґрунтованих управлінських рішень, спрямованих на вдосконалення організаційної культури та підвищення ефективності діяльності підприємства.

1.3 Управлінські аспекти формування й розвитку організаційної культури підприємства

У сучасних умовах посилення конкуренції та динамічних змін зовнішнього середовища особливого значення набувають управлінські аспекти формування та

розвитку організаційної культури підприємства. Організаційна культура виступає не лише системою спільних цінностей, норм і моделей поведінки працівників, а й важливим інструментом управління, який впливає на ефективність діяльності, конкурентноспроможність та здатність підприємства до адаптації й інновацій. Саме управлінські рішення, стиль лідерства, система стимулювання, кадрова політика та внутрішні комунікації визначають характер і спрямованість розвитку організаційної культури. Тому дослідження механізмів і інструментів управління формуванням та трансформацією організаційної культури є необхідною теоретичною основою для подальшого аналізу її впливу на результати діяльності підприємства. Процес формування корпоративної культури передбачає моделювання її ключових характеристик і визначення проблемних аспектів. Зазвичай досліджуються такі складові: організаційна, ціннісно-емоційна та рефлексивна [17].

Як було визначено у попередніх підрозділах роботи, організаційна культура являє собою систему цінностей, норм і очікувань, які поділяються працівниками підприємства та передаються між поколіннями персоналу. Вона формує правила поведінки співробітників на різних рівнях управління і безпосередньо впливає на структуру управління та кадрову політику. Цінності та цілі організації тісно взаємопов'язані: цілі визначають напрям розвитку підприємства, тоді як цінності задають принципи досягнення цих цілей. Відповідно, саме ціннісні орієнтири визначають підходи та інструменти управління.

Формування організаційної культури відбувається у процесі взаємодії працівників, спільного вирішення завдань та досягнення узгоджених цілей. У результаті формуються норми поведінки, корпоративні цінності, критерії ефективності діяльності та способи взаємодії із зовнішнім середовищем. З часом напрацьовані патерни закріплюються у повсякденній практиці та перетворюються на унікальний соціально-психологічний код підприємства. Саме він визначає специфіку внутрішнього мікроклімату компанії та забезпечує її довгострокову стійкість в умовах нестабільного ринкового середовища.

Отже, важливою передумовою розвитку організаційної культури є узгоджена діяльність колективу на наявність спільної мети. Оскільки організаційна культура охоплює як управлінські, так і соціально-психологічні аспекти, доцільно розглядати її з урахуванням умов функціонування підприємства.

Науковці виокремлюють декілька основних підходів до формування організаційної культури [17-19]:

- внутрішній, орієнтований на визначення місії та розвиток внутрішнього середовища організації;
- когнітивний, що передбачає навчання та розвиток персоналу;
- символічний, який акцентує увагу на зовнішніх проявах культури.

На основі цих підходів розглянемо основні етапи формування організаційної культури (рис. 1.4)

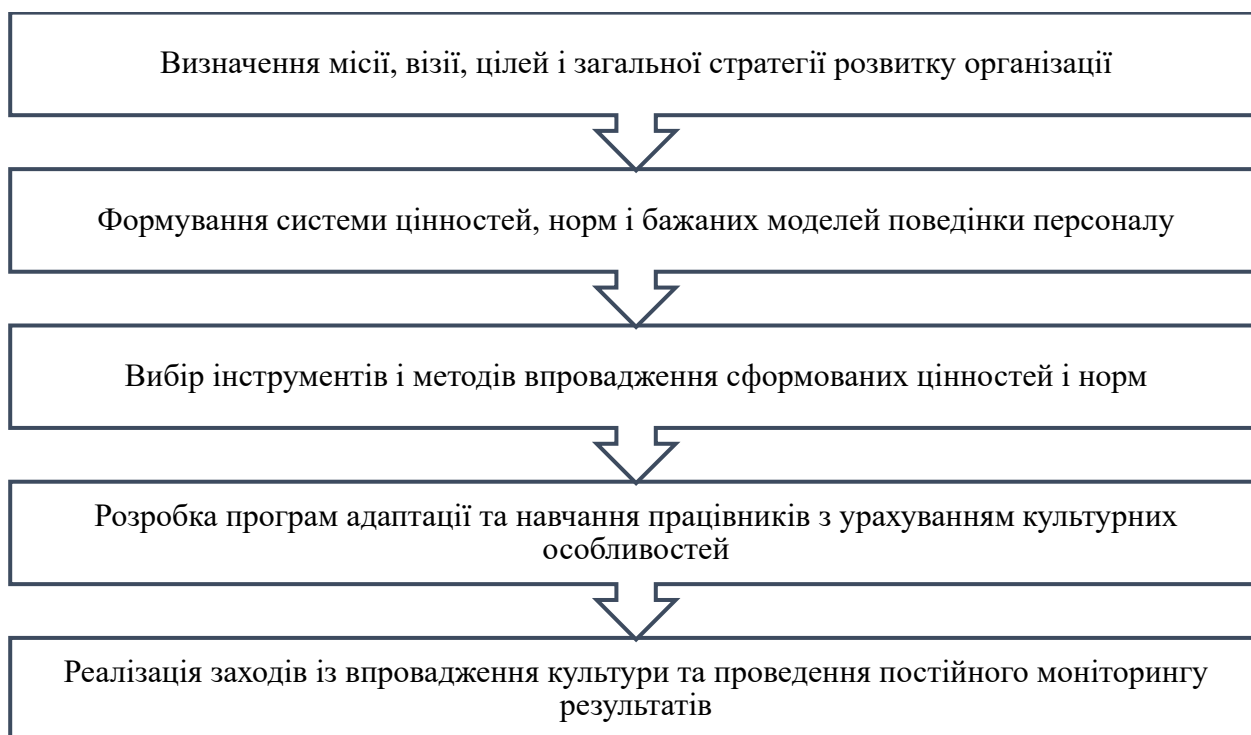


Рисунок 1.4 – Ключові етапи формування організаційної культури підприємства *Джерело: складено автором на основі [17-19]*

У межах управлінського підходу організаційна культура розглядається як сукупність формальних і неформальних елементів, що відображаються у правилах, нормах і регламентах діяльності підприємства [19].

Основною метою розвитку організаційної культури є забезпечення ефективного функціонування підприємства в умовах змін зовнішнього середовища. Важливу роль у цьому відіграють управлінські кадри, які формують і підтримують відповідні культурні орієнтири.

До складових організаційної культури можна віднести культуру управління, культуру умов праці, культуру персоналу та культуру документаційного забезпечення. Розглянемо організаційну культуру як інструмент управління, вплив складових організаційного розвитку на організаційну культуру, і навпаки (рис. 1.5).

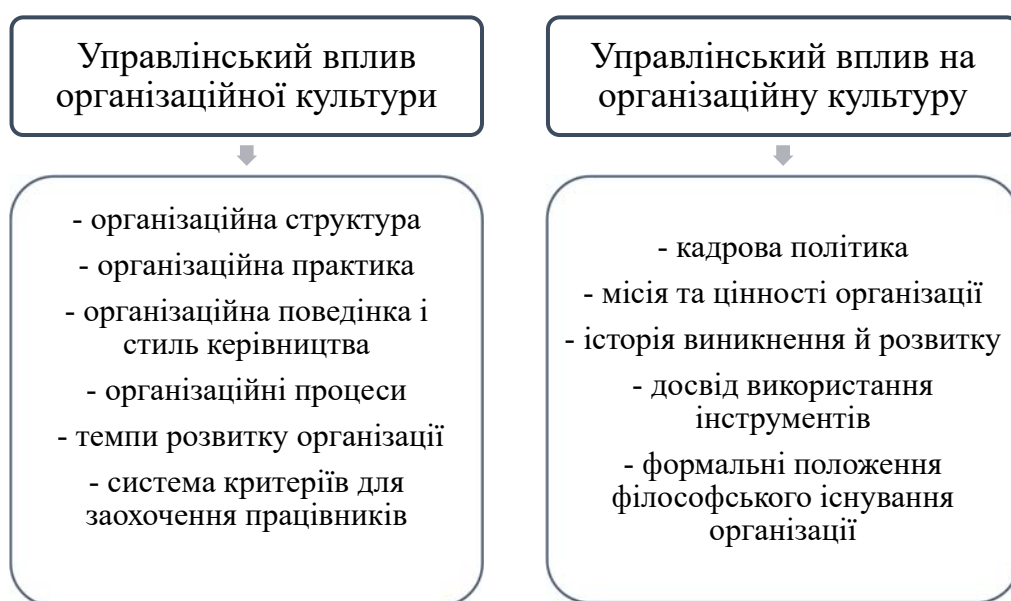


Рисунок 1.5 – Організаційна культура як елемент системи управління

Джерело: складено автором на основі [20]

Лідери та керівники відіграють ключову, визначальну роль у розвитку організаційної культури, виступаючи її творцями, носіями та трансляторами. Вони формують цінності, місію та поведінкові норми, безпосередньо впливаючи на залученість персоналу, результативність бізнесу, репутацію компанії та адаптацію до змін. Лідерство виконує три основні функції в межах групи або організації, які відповідають ключовим проблемам формування корпоративної культури, а саме:

- стратегічну функцію – розвиток відчуття напрямку в групі або організації;
- функцію задачі – визначення задач, виконання яких необхідно для досягнення цілей групи або організації, і контроль за тим, щоб ці задачі виконувались ефективно;

- міжособистісну функцію – підтримку моралі, згуртованості і прихильності людей групі або організації.

У контексті трансформації організаційної культури лідери можуть впливати на інших, використовуючи для цього пряме переконання, стаючи таким чином прикладом для наслідування, або рольовою моделлю. Цей аспект лідерства особливо ефективний для того, щоб упоратися з міжособистісними проблемами, а також для встановлення спільних цінностей і норм поведінки працівників.

Оскільки саме керівники виступають ініціаторами та провідниками організаційних перетворень, їх дії безпосередньо впливають на сприйняття змін персоналом і результати їх реалізації. Водночас будь-які зміни в організаційній культурі супроводжуються певними труднощами, зокрема опором працівників, невизначеністю та ризиком порушення усталених норм і цінностей. Ключові причини, через які працівники чинять супротив змінам у процесі трансформації культури, представлені в таблиці 1.7.

Таблиця 1.7 – Узагальнення основних причин супротиву змінам у процесі трансформації організаційної культури підприємства

Причина	Характеристика
Втрата контролю	Коли люди відчувають, що зміни «роблять над ними», а не «робляться ними».
Втрата обличчя	Якщо в результаті змін люди втрачають обличчя або статус.
Втрата індивідуальності	Люди формують специфічні, притаманні лише їм ознаки їх роботи або роботи організації. Позбавлення важливих символів і традицій може завдати болю.
Втрата компетентності	Коли люди відчувають, що їх колишня компетентність піддається сумніву і вона не має достатньою компетенцією, щоб працювати в новій змінній ситуації.
Надмірна особиста невизначеність	Коли люди не знають, що зміни будуть означати для них і для їх роботи.
Несподіваність	Несподівані зміни сприймаються як несподіваний напад або як пастка, люди займають захисну позицію і будуть скептично налаштовані.
Більше роботи	Зазвичай зміни означають додаткову роботу для тих, хто в них залучений.
Минулі образи	Люди будуть чинити опір змінам, якщо їх впроваджує людина, з якою в них були в минулому конфлікти.
Непередбачені наслідки	Коли зміни в одній галузі ведуть до непередбачених наслідків у іншій.
Реальні загрози	Коли зміни дійсно загрожують інтересам окремої людини або групи, наприклад, закінчення роботи над проєктом.

Джерело: узагальнено автором на основі [26]

Керівник повинен знати способи подолання супротиву, якщо хоче бути успішним при управлінні змінами культури. Існує декілька підходів до подолання супротиву, залучення персоналу в процес змін і формування прихильності:

- визначити причини супротиву;
- обрати доречні методи подолання супротиву, наприклад, спілкування й залученість, підтримка та розвиток, переконання тощо;
- створити план прихильності для того, щоб допомогти визначити, де необхідно подолати супротив і сформувати прихильність;
- використовувати додаткові методи для розвитку прихильності там, де це необхідно, бути зразком для наслідування;
- створити сприятливий організаційний клімат для змін.

Згідно досліджень Р. Кантера формування культури й середовища, в якому кожна людина в колективі може ініціювати зміни, є дуже ефективним [26]. Р. Кантер доводить, що скорочення числа ієрархічних рівнів і розвиток горизонтальних комунікацій може привести до збільшення потенціалу для інновацій, сприяючи рішенню організацією як єдиним цілим своїх проблем, уникаючи вузьких «відомчих» уявлень. Однак при цьому треба змінити ставлення менеджерів до заохочень і підтримки експериментування й інновацій у групах, якими вони керують.

Узагальнюючи викладене, слід зазначити, що управління формуванням і розвитком організаційної культури підприємства є складним багаторівневим і цілеспрямованим процесом, який базується на сукупності принципів, функцій та методів управління. Водночас результативність управління культурою значною мірою залежить від узгодженості дій керівництва, системності підходів і відповідності культурних орієнтирів стратегічним цілям підприємства. Таким чином, формування та розвиток організаційної культури потребують комплексного, науково обґрунтованого підходу, що забезпечує стійкий розвиток і конкурентоспроможність підприємства.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ТОВ «ТЕКСІКА» ТА ОБҐРУНТУВАННЯ РЕКОМЕНДАЦІЙ ЩОДО ЇЇ РОЗВИТКУ

2.1 Організаційно-економічна характеристика підприємства та аналіз основних показників її фінансово-економічної діяльності

ТОВ «Тексіка» – одна з найбільших компаній на ринку торгівлі текстильними матеріалами України, яка веде свою історію ще з 1998 року і спеціалізується на постачанні тканин для спеціального робочого, медичного і військового одягу. Основна мета діяльності підприємства – це забезпечення швейних фабрик матеріалами для виробництва робочого та спеціального одягу. Продукція, яку пропонує ТОВ «Тексіка» – це:

- тканини для спецодягу та уніформи;
- утеплювачі для тканини та екосумок;
- тканини з водовідштовхувальними та антистатичними властивостями;
- текстильна фурнітура.

Загальні відомості про ТОВ «Тексіка» представимо у табл. 2.1.

Таблиця 2.1 – Загальні відомості про ТОВ «Тексіка»

Параметр	Характеристика
Повне та скорочене найменування	Товариство з обмеженою відповідальністю «Тексіка», ТОВ «Тексіка»
Код ЄДРПОУ	32252472
Дата реєстрації	16.12.2002
Вид діяльності	46.41 Оптова торгівля текстильними товарами
Організаційно-правова форма господарювання	Товариство з обмеженою відповідальністю
Юридична адреса:	03164, місто Київ, вулиця Наумова Генерала, будинок 23б
Контактна інформація	+380(44)3334330 https://teksika.com.ua
Керівник підприємства	Буряк Олександр Миколайович

Джерело: складено за матеріалами підприємства

Візія і місія компанії «Тексіка» відображають її стратегічні орієнтири та ціннісні засади діяльності. Зокрема, *візія* підприємства чітко сформульована і полягає у зміцненні позицій лідера українського текстильного ринку шляхом стабільного щорічного зростання, ефективного використання ресурсів, обслуговування великих клієнтів та розвитку міжнародних торгівельних відносин. Водночас *місія* компанії підкреслює її орієнтацію на формування колективу цілеспрямованих, позитивних і професійних працівників, які забезпечують високоякісний сервіс на ринку тканин для спецодягу, поєднуючи економічну ефективність із дотриманням моральних цінностей. Така узгодженість візії та місії сприяє формуванню сильної організаційної культури та визначає напрям довгострокового розвитку підприємства.

Ключовими напрямками діяльності ТОВ «Тексіка» є:

- оптова торгівля текстильними товарами;
- діяльність посередників у торгівлі товарами широкого асортименту;
- роздрібна торгівля текстильними товарами в спеціалізованих магазинах;
- інші види діяльності відповідно до Статуту.

Метою діяльності ТОВ «Тексіка» є створення для клієнтів комфортних умов для взаємовигідної співпраці, пропонуючи їм якісні послуги за справедливою ціною. Заробити абсолютну довіру партнерів до підприємства, ефективно керувати ризиками з метою забезпечення надійного зберігання, взаємовигідної закупівлі, гарантованого постачання та реалізації продукції для отримання незалежного прибутку всіма учасниками ринку. До стратегічних цілей можна віднести:

- утримання позицій лідера;
- довгостроковий стабільний прибуток підприємства;
- підвищення компетенцій своїх працівників;
- розширення галузі своєї діяльності через освоєння нових ринків.

Розпочавши свою діяльність із забезпечення швейних фабрик матеріалами для виробництва робочого та спеціального одягу, «Тексіка» суттєво розширила асортимент тканин, які пропонуються. Усі тканини проходять суворий контроль на

кожному етапі виробництва та мають Висновок державної санітарно-епідеміологічної експертизи Міністерства охорони здоров'я України. У фокусі роботи компанії «Тексіка» розуміння відповідальності за здоров'я та життя людей. Тому питання довіри клієнтів до компанії та продукції стає основним. З клієнтами вибудовані чіткі та прозорі відносини, засновані на відкритості та взаємодії.

На сьогоднішній день компанія має 5 регіональних складів у великих містах України – Дніпрі, Львові, Харкові, Хмельницькому та Чернівцях. Головний офіс та склади компанії знаходяться в місті Києві. Об'єднуючим фактором для всіх відділів компаній є єдина цінова політика, якість обслуговування та асортимент тканин.

За своїми характеристиками організаційна структура компанії «Тексіка» є лінійно-функціональною. Схематично вона представлена на рисунку 2.1

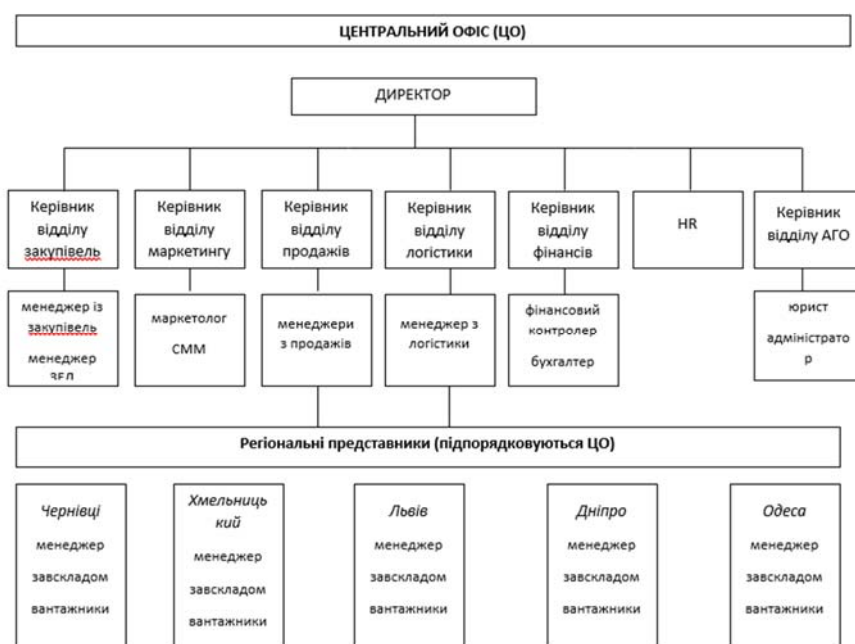


Рисунок 2.1 – Схема організаційної структури ТОВ «Тексіка»

Джерело: розроблено автором за даними компанії

Функціональна складова охоплює підрозділи, що забезпечують функціонування компанії (HR, IT, адміністративно-господарчий, юридичний відділи). Також варто зауважити, що діяльність підприємства у регіональному розрізі здійснюється за окремими департаментами. Така структура відповідає

задекларованим стратегічним цілям компанії, а географічна розгалуженість і наявність регіональних підрозділів є свідченням того, що підприємство активно адаптується до запитів споживачів у межах різних регіональних ринків, при цьому керівництво центрального офісу забезпечує координацію усіх регіональних підрозділів шляхом розробки й впровадження єдиної політики та стандартів роботи.

Центральним бізнес-процесом компанії є процес закупівлі, імпорту та подальшої оптової реалізації текстильних матеріалів. Він включає кілька етапів:

1. Ідентифікація потреб клієнтів – менеджери з продажів збирають запити оптових покупців, враховуючи сезонність і історію попередніх замовлень
2. Формування комерційної пропозиції – там визначаються обсяги закупівлі разом з відділом постачання, погодження цін разом з відділом фінансів, резервування товару погоджується з відділом складської логістики.
3. Планування закупівлі – враховується аналіз залишків на складі, розраховується необхідний обсяг імпорту
4. Укладання договорів із клієнтами – проводяться переговори, на цьому етапі ключову роль відіграє керівник підрозділу і спеціаліст юридичного відділу.
5. Організація логістики – міжнародні перевезення, страхування вантажу і митні оформлення.
6. Виконання замовлення і післяпродажна взаємодія – виставляється рахунок, відвантажується товар з оформленням супровідних документів, отримується зворотній зв'язок від клієнта.

Архітектура бізнес-процесів досліджуваного підприємства сформована таким чином, щоб гарантувати системний взаємозв'язок між стратегічним плануванням, координацією регіональних підрозділів та оперативним виконанням поточних завдань. При цьому ключовий операційний цикл компанії функціонує в синергії з комплексом допоміжних процесів. Таке розмежування та інтеграція управлінських рівнів і функцій підтримки дозволяє організації підтримувати

високий рівень конкурентноспроможності на ринку та оперативно реагувати на тактичні виклики.

Згідно управлінських посад, що наведені у схемі організаційної структури підприємства, можна побудувати матрицю відповідальності (табл. 2.2).

Таблиця 2.2 – Матриця відповідальності ТОВ «Тексіка»

	Посада	Функціональні обов'язки за посадою
	Директор	Приймає стратегічні рішення, встановлює цілі та контролює діяльність усіх підрозділів.
Управління	Керівники відділу закупівель	Відповідає за формування асортименту та забезпечення компанії товаром.
	Керівник відділу маркетингу	Займається дослідженням ринку, аналізом конкурентів, формуванням позиціонування та просування бренду.
	Керівник відділу продажів	Відповідає за виконання плану реалізації та дохід компанії
	Керівник відділу логістики	Організовує процес транспортування товару від постачальника до складу та далі до клієнтів.
	Керівник відділу фінансів	Забезпечує прозорість фінансових потоків та виконання податкових зобов'язань.
	Керівник відділу по роботі з персоналом	Відповідає за підбір персоналу та кадрову документацію.
	Керівник адміністративно-господарчого відділу	Забезпечує компанію і співробітників необхідним обладнанням.
	Менеджери (спеціалісти) відділу закупівель	Організують пошук і вибір постачальників, ведуть переговори, погоджують ціни та умови поставок, контролюють своєчасність замовлень і рівень запасів.
	Спеціалісти відділу маркетингу	Визначають цільові сегменти клієнтів, розробляють рекламні кампанії, підтримують продажі через маркетингові інструменти.
Спеціалісти	Спеціалісти відділу фінансів	Контролюють рух грошових коштів, забезпечують керівництво інформацією про фінансові результати.
	<i>ЦО і регіональні підрозділи</i>	
	Менеджери відділу продажів (Київ, Чернівці, Хмельницький, Львів, Дніпро, Одеса)	Розвивають клієнтські бази, контролюють дебіторську заборгованість, підтримують довгострокові відносини з клієнтами.
	Менеджери відділу логістики (Київ, Чернівці, Хмельницький, Львів, Дніпро, Одеса)	Забезпечують безперервність товарного потоку й мінімізацію логістичних ризиків.

Джерело: сформовано автором на основі даних компанії

Керівники підрозділів забезпечують ефективне управління функціональними напрямками діяльності. Крім того, чіткі ролі відображають стратегічне зобов'язання щодо спеціалізації робочої сили.

Компанія вкладає значні інвестиції в людський капітал, що особливо важливо в галузі, орієнтованій на продажі, де якість і продуктивність персоналу є ключовими для підтримки задоволеності клієнтів і операційної досконалості.

У таблиці 2.3 наведено штатний розпис ТОВ «Тексіка» станом на 2026 р.

Таблиця 2.3 – Штатний розпис ТОВ «Тексіка» станом на 2026 р.

№	Найменування посади	Кількість осіб	Посадовий оклад, грн.	Місячний фонд заробітної плати, грн.
<i>Адміністративний персонал</i>				
1	Директор	1	30300	30300
2	Керівник адміністративно-господарчого відділу	1	22200	22200
3	Адміністратор	1	18000	18000
4	Юрист	1	20000	20000
<i>Відділ закупівель</i>				
5	Керівник відділу закупівель	1	25000	25000
6	Менеджер із закупівель	2	19000	38000
7	Менеджер ЗЕД	2	21500	43000
<i>Відділ маркетингу</i>				
8	Керівник відділу маркетингу	1	26000	26000
9	Маркетолог	2	20000	40000
10	SMM маркетолог	1	17000	17000
<i>Відділ фінансів</i>				
11	Керівник відділу фінансів	1	25500	25500
12	Фінансовий контролер	1	21000	21000
13	Бухгалтер	4	20000	80000
<i>HR відділ</i>				
14	Керівник відділу по роботі з персоналом	1	23000	23000
<i>Відділ продажів</i>				
15	Керівник відділу продажів	1	25000	25000
16	Менеджер з продажів	25	20000	500000
<i>Відділ логістики</i>				
17	Керівник відділу логістики	1	24000	24000
18	Менеджер з логістики	3	20500	61500
19	Завідувач складом	5	19500	97500
20	Вантажник	20	17000	340000
РАЗОМ:		75	-	1 477 000

Джерело: складено автором за даними компанії

Проаналізувавши структуру заробітної плати, можна зазначити, що компанія надає пріоритет залученню талантів вищого рівня шляхом підвищення заробітної плати на керівних посадах, що має вирішальне значення для ефективного керівництва та ефективності організації. Водночас, нижні зарплати для спеціалістів відображають зосередженість компанії на наданні якісних фахових послуг.

Для оцінки ефективності використання трудових ресурсів підприємства доцільно проаналізувати динаміку основних показників оплати праці та продуктивності праці за 2023-2025 рр. Такий аналіз дозволяє виявити тенденції змін у витратах на персонал та рівні результативності праці, а також оцінити взаємозв'язок між ними.

Таблиця 2.4 – Динаміка показників оплати праці та продуктивності ТОВ «Тексіка» за 2023-2025 рр.

Показник	2023	2024	2025	Абсолютні відхилення (25/24)	Відносні відхилення (25/24), %
Середньомісячна зарплата 1-го працівника, грн.	19 720	20 110	19 700	-410	-2,04
Продуктивність праці, тис. грн./особу	8,4	11,0	13,8	2,8	25,45

Джерело: складено автором на основі звітності компанії

Аналіз даних таблиці 2.4 свідчить, що у 2025 р. середньомісячна заробітна плата одного працівника зменшилась на 410 грн. (-2,04%), що може бути пов'язано зі змінами у структурі персоналу або оптимізацією витрат. При цьому спостерігається суттєве зростання продуктивності праці – на 2,8 тис. грн./особу, або на 25,45%, що є позитивною тенденцією та свідчить про підвищення ефективності використання трудових ресурсів. Така динаміка може бути результатом покращення організації праці, зростання обсягів реалізації або підвищення ефективності управління персоналом. У цілому, випереджаючі темпи зростання продуктивності праці порівняно з витратами на оплату праці свідчать про підвищення економічної ефективності діяльності підприємства.

Маркетингова діяльність торгівельної компанії «Тексіка» охоплює кілька ключових напрямів: дослідження ринку, формування асортиментної політики, ціноутворення, управління каналами збуту. Компанія демонструє стабільність у розвитку та гнучкість у підході до клієнтів, що дозволяє їй успішно адаптуватися до умов ринку, що змінюються. Враховуючи широкий спектр діяльності, виокремимо основні:

- постачання тканин для різних сфер застосування (робочий одяг, силові структури, військовий одяг, технічні тканини);
- постачання текстильних матеріалів і фурнітури;
- консультаційна підтримка;
- логістика і доставка;
- індивідуальні замовлення тканин;
- сервіс для партнерів.

Таким чином, асортимент послуг орієнтований на різноманітні потреби клієнтів і дозволяє надавати як базові послуги, так і спеціалізовані рішення, адаптовані під конкретні задачі. За даними, наведеними в табл. 2.5 видно, що у грошовому вимірі обсяг реалізації послуг за останні три роки демонструє позитивну динаміку, що пов'язано за збільшенням числа замовників та збільшенням об'ємів продажів, зокрема, для військового одягу.

Таблиця 2.5 – Динаміка основних показників фінансово-господарської діяльності ТОВ «Тексіка», 2023-2025 рр.

№	Показник	Роки		
		2023	2024	2025
1.	Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн. (товарів, робіт, послуг)	621 719	803 092	1 034 437
2.	Інші доходи, тис. грн.	10 600	11 668	12 246
3.	Разом доходи, тис. грн.	632 319	814 760	1 046 683
4.	Собівартість реалізованої продукції, тис. грн. (товарів, робіт, послуг)	(579 141)	(601 603)	(615 248)
5.	Інші витрати, тис. грн.	(4 463)	(3 379)	(5 032)
6.	Разом витрати, тис. грн.	(583 604)	(604 982)	(620 280)
7.	Фінансовий результат до оподаткування, тис. грн.	20 874	47 743	39 936
8.	Чистий прибуток тис. грн.	17 117	39 149	32 690

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності компанії (Додаток В)

Збутова політика ТОВ «Тексіка» базується на використанні поліканальної (комбінованої) системи розподілу. Диверсифікація каналів збуту дозволяє підприємству масштабувати ринкову присутність у текстильній галузі та забезпечувати ефективне охоплення диференційованих споживчих сегментів. До ключових інструментів залучення клієнтів:

- репутаційний маркетинг: формування довгострокових партнерських взаємовідносин та накопичення позитивного клієнтського досвіду, що виступає фактором залучення нових контрагентів;
- директ-маркетинг (зокрема email-комунікації): застосовується як інструмент просування та стимулювання попиту;
- персональні продажі (прямі переговори): формують основу для встановлення довірчих відносин та дозволяють максимально адаптувати комерційну пропозицію до індивідуальних запитів замовника;
- електронні системи закупівель: забезпечують інтеграцію компанії в сегмент великих корпоративних клієнтів та створюють передумови для укладання стратегічних (довгострокових) контрактів.

Підприємство активно застосовує інструменти стимулювання збуту, зокрема комплекс акційних та спеціальних пропозицій. Формування комерційних пропозицій базується на принципах кастомізації, що дозволяє максимально адаптувати їх до індивідуальних запитів контрагентів. Водночас програми лояльності, які передбачають дисконтування за умов повторних угод, виступають дієвим механізмом утримання клієнтів та стимулювання крос-продажів. Фінансове забезпечення цієї діяльності реалізується через маркетинговий бюджет, структура якого охоплює витрати на рекламні комунікації, цифровий маркетинг, заходи зі стимулювання збуту та управління брендом.

Динаміка обсягу витрат підприємства за окремими статтями упродовж 2023-2025 рр. наведена у таблиці 2.6.

Таблиця 2.6 – Структура та динаміка обсягу витрат ТОВ «Тексіка», 2023-2025 рр.

Стаття витрат	2023		2024			2025		
	тис. грн.	частка, %	тис. грн.	частка, %	зміна до поп. року, %	тис. грн.	частка, %	зміна до поп. року, %
Матеріальні витрати	3 012	8,8	124 435	65,7	4031	177 975	55,1	43
Витрати на оплату праці	8 675	25,3	12 590	6,6	45	13 305	4,1	6

Відрахування на соціальні заходи	1 743	5,1	2 494	1,3	43	2 600	0,8	4
Амортизація	1 437	4,2	1 717	0,9	19	1 902	0,6	11
Інші операційні витрати	19 333	56,6	48 285	25,5	150	127 334	39,4	164
Разом	34 200	100	189 521	100	454	323 116	100	70

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності компанії (Додаток В)

Як видно з даних табл. 2.6, за 2023-2025 рр. операційні витрати підприємства суттєво зросли. Так, у 2023 році загальна сума витрат становила 34 200 тис. грн., у 2024 році вона зросла до 189 521 тис. грн., що на 454% більше порівняно з попереднім роком.

У 2025 році витрати продовжили зростати та досягли 323 116 тис. грн., що на 70% більше, ніж у 2024 році. Найбільшу частку у структурі витрат у 2023 році займали інші операційні витрати – 56,5%, а також витрати на оплату праці – 25,4%. Частка матеріальних витрат була відносно невеликою і становила лише 8,8%.

У 2024 році структура витрат суттєво змінилася. Основну частку почали займати матеріальні витрати, які зросли до 124 435 тис. грн і становили 65,7% усіх витрат. Порівняно з 2023 роком вони збільшилися більш ніж у 40 разів (4031%). Така динаміка може свідчити про значне розширення обсягів закупівлі товарів, але слід зауважити, що попередні роки (2022 і 2023) витрати були занижкі через початок військових дій. Водночас частка інших операційних витрат зменшилася до 25,5%, а витрат на оплату праці до 6,6%

У 2025 році зберігається тенденція до зростання витрат. Матеріальні витрати збільшилися до 177 975 тис. грн., хоча їх частка дещо зменшилася до 55,1%. Інші операційні витрати також значно зросли – до 127 334 тис. грн., а їх частка підвищилася до 39,4%. Витрати на оплату праці зросли незначно – до 13 305 тис. грн, однак їх частка у структурі витрат зменшилася до 4,1%. Аналогічна тенденція спостерігається і щодо відрахувань на соціальні заходи та амортизації, частка яких поступово скорочується.

Таким чином, за результатами аналізу фінансово-господарської діяльності ТОВ «Тексіка» за 2023-2025 рр. можна зробити висновок, що підприємство демонструє загальну тенденцію до нарощування масштабів діяльності. Чистий

дохід від реалізації продукції збільшився з 621719 тис. грн. у 2023 р. до 1034437 тис. грн. у 2025р., що свідчить про розширення обсягів продажів. Водночас спостерігається зростання загальної суми витрат, зокрема операційних, де найбільшу частку становлять матеріальні витрати. Незважаючи на підвищення витрат, підприємство зберігає прибутковість: чистий прибуток в 2025 р. становив 32690 тис. грн., що перевищує показник 2023 р. Отже, результати аналізу свідчать про позитивну динаміку розвитку підприємства, збільшення обсягів діяльності та відносно ефективне використання ресурсів.

2.2 Дослідження умов формування, елементів і особливостей організаційної культури підприємства

Дослідження умов формування, елементів і особливостей організаційної культури конкретного підприємства дозволяє не лише оцінити її поточний стан, але й виявити сильні та слабкі сторони, що впливають на ефективність функціонування організації. Особливої актуальності набуває аналіз внутрішніх і зовнішніх чинників, які формують культурне середовище підприємства, а також визначення ключових складових культури, що проявляються у цінностях, нормах поведінки, комунікаціях та традиціях. З метою систематизації результатів дослідження організаційної культури ТОВ «Тексіка» доцільно виокремити її ключові елементи та надати їх узагальнену характеристику. Аналіз основних складових культури підприємства, зокрема цінностей, норма поведінки, стилю управління, комунікацій, традицій і символіки, дозволяє більш ґрунтовно оцінити особливості внутрішнього середовища організації та визначити їх вплив на ефективність її функціонування.

У ТОВ «Тексіка» важливим інструментом формалізації організаційної культури є Корпоративна книга, в якій систематизовано основні цінності, норми поведінки, принципи взаємодії та стандарти діяльності працівників. Наявність

такого документа свідчить про свідомий підхід до формування єдиного культурного середовища в компанії та забезпечує узгодженість дій персоналу відповідно до визначених орієнтирів. Корпоративна книга виконує не лише інформаційну, а й регулюючу функцію, виступаючи орієнтиром для прийняття рішень і щоденної поведінки працівників (Додаток Д). Узагальнена характеристика зазначених елементів представлена у таблиці 2.7.

Як видно з таблиці 2.7, організаційна культура компанії характеризується наявністю базових цінностей і неформалізованих норм поведінки, що забезпечують ефективну взаємодію працівників, однак потребує подальшого розвитку в частині формалізації місії, корпоративної символіки та комунікацій.

Таблиця 2.7 – Характеристика ключових елементів організаційної культури ТОВ «Тексіка»

Елемент	Характеристика	Вплив на діяльність компанії
Цінності та норми	Прописані в КК: Лідерство, Команда, Експертність, Професіоналізм, Результативність, Справедливість і чесність.	Сприяють підвищенню довіри клієнтів, працівників та стабільності роботи.
Місія та цілі	Чітко формалізовані, простежується прагнення до розвитку та розширення ринку.	Дають простір для стратегічного планування.
Стандарти робочої поведінки	Прописані в КК: інноваційний підхід, ініціативність, раціональне використання робочого часу, відкритість і готовність до спілкування; заборона: співпраця з конкурентами, використовувати службове положення і кредит довіри з метою незаконного збагачення, використовувати продукцію компанії з метою створення свого паралельного бізнесу, прояви нелояльності до компанії тощо.	Підвищення операційної ефективності, репутація та якість послуг, формування бренду роботодавця, полегшення контролю та оцінки.
Стиль управління	Переважає демократичний, рішення приймаються колегіально, відповідальність бере керівник відповідного підрозділу.	Забезпечує швидкість прийняття рішень, але знижує ініціативність.
Комунікації	В КК прописані правила телефонних розмов з клієнтами, для спілкування всередині компанії існує CRM-система, ERP-система.	Полегшує взаємодію, але може призводити до втрати інформації.
Традиції та ритуали	Святкування Днів народження, корпоративних подій, екскурсії і подорожі, процедура адаптації новачка.	Підвищує згуртованість колективу.
Символіка та артефакти	Розроблений брендбук, сайт, логотип, відсутній чіткий дрес-код.	Формує сильну ідентичність бренду.
Поведінкові стандарти	Прописані в КК: правила внутрішнього трудового розпорядку, відповідальність компанії, система мотивації дотримання субординації,	Підтримує дисципліну в колективі.

	правила робочих зборів та нарад, взаємодія між керівниками та підлеглими; правила відряджень, атестація менеджерів.	
--	---	--

Джерело: складено автором за матеріалами підприємства

Для поглибленого аналізу стану поточної корпоративної культури підприємства та її впливу на ключові показники діяльності компанії доцільно використати систему кількісних індикаторів, що відображають ефективність управління персоналом, стабільність кадрового складу та рівень задоволеності працівників. Для об'єктивної оцінки й визначення тенденцій змін цих індикаторів наведемо динаміку відповідних показників за 2023-2025 роки (табл. 2.8).

Таблиця 2.8 – Динаміка показників ефективності управління персоналом ТОВ «Тексіка» у 2023-2025 рр.

Показник	2023 р.	2024 р.	2025 р.	Відхилення 2025/2023	Темп росту, %
Продуктивність праці, грн./ос.	8 402	11 001	13 793	5 391	164,16
Прибуток на одного співробітника, грн.	12 313	15 362	14 358	2 045	116,61
Витрати на персонал, грн.	10 418 000	15 084 000	15 905 000	5 487 000	152,67

Джерело: розраховано автором за матеріалами підприємства

Дані таблиці 2.8 свідчать про позитивну динаміку показників ефективності управління персоналом ТОВ «Тексіка» у 2023-2025 рр. Продуктивність праці за досліджуваний період зросла з 8 402 грн./ос. до 13 793 грн./ос., що становить приріст на 5 391 грн або 64,16%. Це свідчить про підвищення результативності праці працівників та ефективніше використання трудових ресурсів.

Прибуток на одного співробітника також демонструє зростання – з 12 313 грн у 2023 р. до 14 358 грн у 2025 р., що підтверджує підвищення економічної ефективності діяльності персоналу. Водночас витрати на персонал збільшилися на 5 487 000 грн, або на 53%, що може бути пов'язано із розширенням штату, підвищенням рівня оплати праці та інвестуванням у розвиток працівників. Загалом наведені показники свідчать про підвищення ефективності системи управління персоналом підприємства. Розглянемо показники руху й стабільності персоналу ТОВ «Тексіка» у 2023-2025 роках (табл. 2.9).

Таблиця 2.9 – Динаміка показників руху й стабільності персоналу ТОВ «Тексіка» у 2023-2025 рр.

Показник	2023 р.	2024 р.	2025 р.	Відхилення 2025/2023
Коефіцієнт плинності кадрів, %	14	23	18	4
Коефіцієнт стабільності персоналу, %	82	79	77	-5
Середній термін закриття вакансії, днів	13	15	16	3

Джерело: розраховано автором за матеріалами підприємства

Аналіз показників руху та стабільності персоналу ТОВ «Тексіка» у 2023-2025 рр. показує наявність окремих проблем у HR-підсистемі, зокрема щодо стабільності кадрового складу.

Так, коефіцієнт плинності кадрів зріс з 14% до 18%, що свідчить про посилення руху персоналу та можливі труднощі з утриманням працівників. Водночас коефіцієнт стабільності персоналу знизився з 82% у 2023 р. до 77% у 2025 р., що є негативною тенденцією та може вказувати на недостатній рівень задоволеності умовами праці. Крім того, середній термін закриття вакансій збільшився з 13 до 16 днів, що свідчить про ускладнення процесу пошуку та підбору персоналу. Отже, керівництву компанії доцільно посилити заходи щодо утримання працівників і вдосконалення кадрової політики.

Показники задоволеності та залученості персоналу відіграють роль важливих діагностичних маркерів при аналізі організаційної культури, оскільки вони перетворюють абстрактні корпоративні цінності на вимірювані дані. Водночас лояльність персоналу є індикатором стійкості корпоративної культури, оскільки відображає готовність працівників пов'язувати власну репутацію з брендом роботодавця, виступаючи його амбасадорами у зовнішньому середовищі. Ці метрики дозволяють виявити розрив між задекларованою культурою компанії та реальним повсякденним досвідом працівників, демонструючи, наскільки робоче середовище сприяє продуктивності та розвитку людського капіталу.

Високий рівень залученості свідчить про глибоку інтеграцію персоналу в культурний код організації та наявність довіри, тоді як низькі показники чи їх різке падіння виступають індикаторами управлінських дисфункцій і свідчать про необхідність коригувальних дій з боку менеджменту.

У табл. 2.10 розглянемо динаміку показників задоволеності, лояльності та залученості персоналу ТОВ «Тексіка» у 2023-2025 рр.

Таблиця 2.10 – Динаміка показників задоволеності, лояльності та залученості персоналу ТОВ «Тексіка» у 2023-2025 рр.

Показник	2023 р.	2024 р.	2025 р.	Відхилення 2025/2023
Показник рівня задоволеності працівників	75	78	78	3
Рівень лояльності персоналу, eNPS %	72	71	73	1
Рівень залученості, %	65	64	66	1
Коефіцієнт абсентеїзму, %	4	3	4	0

Джерело: розраховано автором

Дані таблиці 2.10 свідчать про відносно стабільний рівень задоволеності та залученості персоналу ТОВ «Тексіка» у 2023-2025 рр. Показник задоволеності працівників зріс з 75 до 78 пунктів, що характеризує позитивне ставлення персоналу до підприємства та умов праці.

Рівень лояльності персоналу у 2025 р. становив 73%, що на 1 % більше порівняно з 2023 р., а рівень залученості працівників зріс з 65% до 66%. Це свідчить про підтримання позитивного соціально-психологічного клімату в колективі та достатній рівень мотивації персоналу. Коефіцієнт абсентеїзму залишився стабільним на рівні 4%, що вказує на відсутність суттєвих проблем з із трудовою дисципліною. У цілому результати аналізу підтверджують, що підприємство підтримує належний рівень організаційної культури та взаємодії з персоналом.

Практичний аналіз наявної організаційної культури ТОВ «Тексіка» проведено з метою оцінки внутрішнього середовища підприємства та визначення його готовності до стратегічних змін. Основним інструментом дослідження обрано методику оцінки організаційної культури OCAI (Organizational Culture Assessment Instrument) К. Камерона та Р. Куїнна, яка дозволяє чітко диференціювати цінності компанії за чотирма базовими типами, а також виявити розриви між наявним станом культури та стратегічними очікуваннями персоналу.

На базі ТОВ «Тексіка» було сформовано репрезентативну вибірку респондентів, до якої увійшли як керівники підрозділів, так і лінійні працівники різних відділів. Для збору первинних даних адаптовано стандартний опитувальник

ОСАІ (Додаток А), що складається з 6 ключових аспектів функціонування підприємства. Опитування проведено в електронній формі анонімно.

Відповідно до особливостей застосування обраної методики оцінювання організаційної культури кожен респондент розподіляв 100 балів між чотирма твердженнями (А, В, С, D) у межах кожного з 6 блоків. Оцінювання здійснювалося у двох часових вимірах: оцінка поточної ситуації та бачення культури через три роки. Отримані індивідуальні анкети було зведено в єдину базу даних. Для кожного з чотирьох видів культур розраховано середні арифметичні значення за всіма шістьма критеріями для поточної та бажаної моделей.

У результаті анкетування персоналу ТОВ «Тексіка» та математичної обробки даних було розраховано середні значення за кожним типом організаційної культури, які представлено в таблиці 2.11

Таблиця 2.11 – Матриця оцінки типу організаційної культури ТОВ «Тексіка» за методикою ОСАІ

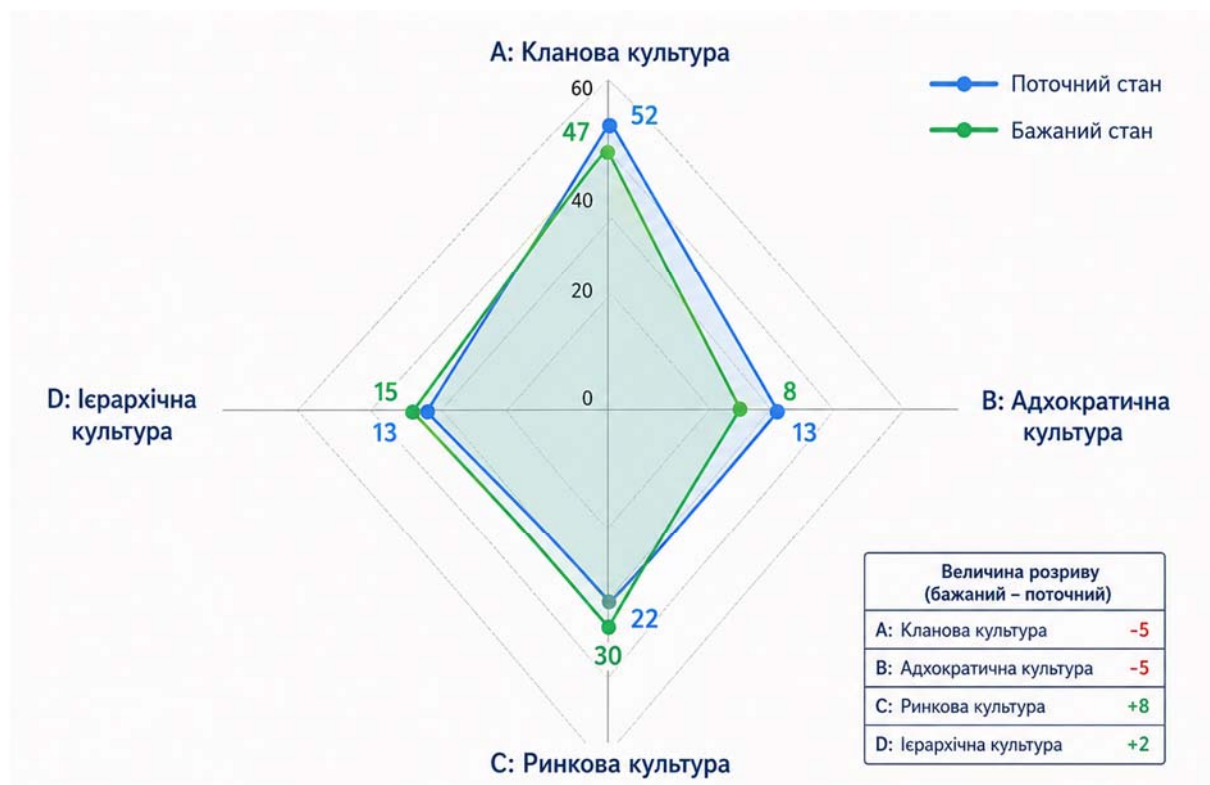
Тип організаційної культури	Поточний стан, балів	Бажаний стан, балів	Величина розриву (бажаний-поточний)
А: Кланова культура	52	47	-5
В: Адхократична культура	13	8	-5
С: Ринкова культура	22	30	8
Д: Ієрархічна культура	13	15	2
РАЗОМ:	100	100	-

Джерело: узагальнено автором за результатами анкетування працівників ТОВ «Тексіка»

За результатами матриці ОСАІ видно досить чітку картину як поточного стану культури, так і очікуваних змін. Наведемо графічно одержані результати у форматі ромбу корпоративної культури (рис. 2.2)

Рисунок 2.2 – Розподіл отриманих оцінок за типами організаційної культури ТОВ «Тексіка» відповідно до методики ОСАІ

Результати дослідження засвідчили, що поточний профіль організаційної культури ТОВ «Тексіка» є виражено клановим (52 бали). Це означає, що в компанії домінує атмосфера командності, неформальних відносин, підтримки та орієнтації на людей. Значно менше представлені ринкова (22 бали), адхократична (13) та ієрархічна (13) культури.



Джерело: побудовано автором за результатами анкетування працівників ТОВ «Тексіка»

Однак бажаний стан демонструє інший вектор розвитку. Хоча кланова культура залишається важливою (47 балів), її роль має дещо зменшитись (-5). Аналогічне зниження очікується і для адхократичної культури (-5), що свідчить про невисокий запит на інноваційність і ризикованість.

Натомість найбільше зростання спостерігається для ринкової культури (+8) – з 22 до 30 балів. Це означає, що працівники очікують посилення орієнтації на результат, конкурентність, досягнення цілей і ефективність. Також є невелике зростання ієрархічної культури (+2), що вказує на потребу в більшій структурованості, чітких правилах і контролі.

Якщо узагальнити одержані результати та проаналізувати відповіді співробітників з управлінської точки зору, підприємство зараз є «комфортним і дружнім» але працівники хочуть бачити його більш результативним і керованим. Організаційна культура має дисбаланс у бік внутрішньої орієнтації (люди, відносини) на зовнішній (результати, ринок). Працівники не прагнуть радикальних змін, а очікують помірної трансформації: зберегти сильні сторони кланової

культури, але доповнити їх ринковими елементами. Є запит на підвищення ефективності, продуктивності та досягнення конкретних бізнес-результатів. Невелике зростання ієрархії свідчить про потребу в чіткіших процесах, правилах і управлінській визначеності.

Отже, ТОВ «Тексіка» доцільно розвивати змішаний тип культури, зберігаючи при цьому командність і лояльність, але поступово посилювати:

- систему KPI та оцінки результатів;
- орієнтацію на клієнта і ринок;
- відповідальність за досягнення цілей;
- чіткість управлінських процесів.

Такий підхід дозволить уникнути опору змінам і водночас підвищити загальну ефективність діяльності підприємства.

Для поглибленої діагностики поточної корпоративної культури підприємства також було використано модель Д. Денісона, яка є однією з найбільш поширених у сучасній практиці управління. Цей інструмент дозволяє оцінити ефективність організаційної культури через чотири ключові характеристики: залученість, узгодженість, адаптивність та місія. Застосування цієї моделі дає змогу виявити сильні та слабкі сторони культури підприємства, а також визначити напрями її подальшого розвитку.

Оцінювання корпоративної культури проводилося шляхом анкетування працівників підприємства. Для цього було використано стандартизований опитувальник (Додаток Б), що включає твердження, згруповані відповідно до чотирьох складових моделі Д. Денісона. Респонденти оцінювали кожне твердження за шкалою (наприклад, від 1 до 5 балів залежно від рівня згоди). За результатами опитування було обчислено середні значення за кожною складовою, що дозволило сформулювати загальне уявлення про стан корпоративної культури підприємства.

Отримані дані узагальнено у таблиці 2.12.

Таблиця 2.12 – Результати оцінки корпоративної культури ТОВ «Тексіка» за моделлю Д. Денісона

Складова корпоративної культури	Показники (індикатори)	Середній бал
Залученість (Involvement)	Розвиток персоналу, командна робота, повноваження	3,8
Узгодженість (Consistency)	Основні цінності, узгодженість дій, координація	3,5
Адаптивність (Adaptability)	Орієнтація на клієнта, інноваційність, організаційне навчання	3,2
Місія (Mission)	Стратегічний напрям, цілі, бачення	3,2

Джерело: розраховано автором за результатами анкетування працівників ТОВ «Тексіка»

Аналіз результатів оцінки корпоративної культури ТОВ «Тексіка» за моделлю Д. Денісона свідчить про відносно збалансований, але неоднорідний рівень її розвитку. Найвищий показник отримала складова Залученість) (3,8 бали), що вказує на достатньо високий рівень розвитку персоналу, ефективність командної роботи та надання працівникам певних повноважень.

Це свідчить про те, що на підприємстві створено умови для участі працівників у діяльності організації, що позитивно впливає на їх мотивацію та продуктивність праці. Складова «Узгодженість» (3,5 бали) також має відносно високий рівень, що характеризує наявність сформованих базових цінностей та певної узгодженості дій між підрозділами. Водночас цей показник дещо поступається залученості, що може свідчити про окремі проблеми у координації або недостатню інтегрованість внутрішніх процесів.

Найнижчі значення спостерігаються за складовими «Адаптивність» та «Місія» (по 3,2 бали). Це вказує на певні труднощі підприємства у швидкому реагуванні на зміни зовнішнього середовища, впровадженні інновацій та організаційному навчанні. Крім того, відносно невисокий рівень показника «Місія» може свідчити про недостатню чіткість стратегічного напрямку розвитку, цілей і бачення або їх слабку комунікацію серед працівників.

У цілому отримані результати дозволяють зробити висновок, що корпоративна культура підприємства перебуває на середньому рівні розвитку. Сильними сторонами є орієнтація на персонал і командну взаємодію, тоді як напрямками для вдосконалення виступають підвищення адаптивності організації до змін та чітке формування і донесення стратегічних цілей.

З метою глибокого аналізу стану організаційної культури ТОВ Тексіка та ідентифікації деструктивних чинників у її структурі було організовано та

проведено соціологічне дослідження у формі анкетування. Для збору первинної інформації автором було розроблено опитувальник (Додаток Е), змістовне наповнення якого дозволяє оцінити особливості корпоративного середовища, ступінь розділення персоналом базових цінностей та ефективність наявних стимулів мотивації.

Програма опитування охоплювала 17 базових питань, а респондентами виступили 32 співробітники підприємства, розподілені за трьома кваліфікаційними категоріями: фахівці, спеціалісти та робітники. Графічну інтерпретацію отриманого емпіричного матеріалу наведено у формі діаграм у Додатку Є.

Крім того, інструментарій містив додаткове 18-те запитання, орієнтоване на виявлення загального рівня задоволеності персоналу існуючим станом культури. Оцінювання здійснювалося за лінійною шкалою від 0 до 10 балів, де зростання середнього арифметичного значення показника свідчить про вищий ступінь лояльності та задоволеності досліджуванним елементом.

Усереднені значення за бальною шкалою відповідей на питання представлені в табл. 2.13

Таблиця 2.13 – Середні бали, отримані в результаті анкетування щодо рівня задоволеності працівників ТОВ «Тексіка» наявною організаційною культурою

Елемент	Середній бал
Атмосфера (клімат), що склалася в колективі	8,9
Політика фірми і керівництва	7,4
Стиль керівництва	7,9
Зміст роботи	7,6
Можливості професійного зростання	5,4
Атмосфера доброзичливості і підтримки	9,2

Джерело: узагальнено автором за результатами анкетування працівників ТОВ «Тексіка»

Отже, в результаті проведення дослідження з використанням анкетування було виявлено, що співробітники дуже високо оцінюють загальну атмосферу, що склалася в колективі (8,9), а також відзначають, що атмосфера доброзичливості і підтримки також дуже висока (9,2). Політику компанії і стиль керівництва оцінили достатньо високо, відповідно 7,4 і 7,9. Можливості професійного зростання оцінили значно нижче (5,4). Зазначимо, що ТОВ «Тексіка», співробітники якої брали участь в опитуванні, пройшла довгий шлях розвитку. Все це не могло не

накласти відбиток на організаційну культуру компанії. Двадцяти семирічна історія розвитку підприємства дозволяє говорити про сформовану ідеологію і стійкі цінності компанії.

Підводячи підсумок варто відзначити, що ТОВ «Тексіка» гідно витримує конкуренцію на ринку, виконує плани великих обсягів продажів, що забезпечує компанії відомість, значущість і стабільність. Але, незважаючи на такий стан речей, організаційна культура ТОВ «Тексіка» має ряд як позитивних, так і негативних моментів. Розглянемо їх детальніше.

Так, позитивний момент в тому, що більшість співробітників компанії знають і цікавляться історією своєї компанії, отже їм не байдуже те місце, де вони працюють. Варто зазначити, що в ТОВ «Тексіка» є свій брендбук, де описані правила використання бренду, його стиль, візуальні елементи, тон комунікації та основні принципи позиціонування. Також в брендбуці ТОВ «Тексіка» розроблено логотип, фірмові кольори, шрифти, фірмові елементи дизайну для візиток, пакування, сайту <https://teksika.ua/>, рекламних матеріалів, соцмереж і т. ін. Це створює професійний і послідовний образ компанії на ринку.

Чітко сформована місія, стратегія і цілі, які орієнтовані на споживача, на ефективність і якість процесів, на розвиток персоналу. В організації присутня орієнтація, головним чином, на клієнта і результат. Це означає, що в компанії постійно вдосконалюються процеси, організовується і контролюється навчання персоналу. Для менеджерів з продажів щорічно проводиться атестація з перевірки знань, умінь і навичок, яка підвищує їх кваліфікацію і підтверджує експертність. Слід зазначити такий факт, отриманий в результаті анкетування, що не всі співробітники мають чітке уявлення про місію, цілі та стратегію компанії. Адже професійні керівники повинні ознайомлювати кожного співробітника і це є недоліком у їх роботі.

На підприємстві в Корпоративній книзі компанії прописано стандарти робочої поведінки і правила внутрішнього трудового розпорядку компанії, але не всі працівники з ними ознайомлені. Це також є недоліком, тому що про ці правила

повинен знати абсолютно кожен співробітник, оскільки це важливо для злагодженої роботи і доброзичливої атмосфери в колективі.

У ТОВ «Тексіка» налагоджені канали інформації, до них відноситься сайт, платформа для корпоративної комунікації Bitrix 24, яка поєднує інструменти для роботи з клієнтами, управління проєктами, внутрішніми комунікаціями та веб-ресурсами в одному середовищі. Позитивним в роботі ТОВ «Тексіка» є розроблена система адаптації персоналу, цей процес відбувається за допомогою участі кількох різноманітних джерел. Процес введення на посаду відбувається на індивідуальному рівні, рівні посади (задачі), рівні підрозділу і рівні компанії в цілому. Ключовими учасниками виступають менеджер по роботі з персоналом, безпосередній керівник, працівник, який звільняє посаду (або спеціально призначений куратор) і колеги безпосереднього підрозділу, керівники інших підрозділів.

Слід відзначити, що матеріальне стимулювання персоналу є пріоритетним напрямом посилення задоволеності працівників. Для більшої частини співробітників найбільш важливими формами матеріальної винагороди є різні доплати (премії, бонуси), а також доплати за професіоналізм і особливу майстерність.

Важливим чинником для згуртованості колективу сприяє спільне дозвілля, в ТОВ «Тексіка» цьому приділяється достатньо уваги: це передусім тематичні свята, участь у півмарафонах, сплави, сходження на Карпатські вершини, екскурсії цікавими містами України. Такі заходи сприяють зміцненню командного духу та взаємодії між працівниками, підвищують мотивацію та лояльність, знижують рівень стресу та емоційного напруження і, звичайно, сприяють розкриттю їхнього творчого потенціалу та розвитку комунікативних навичок. Проаналізувавши динаміку чисельності персоналу, а також результати анкетування, можна зробити висновок, що в компанії дуже низька плинність кадрів, а середній стаж роботи в ТОВ «Тексіка» становить 9 років.

Слід зауважити, що корпоративна культура ТОВ «Тексіка» також має ряд негативних моментів: не всі співробітники мають чітке уявлення про місію, цілі та стратегію компанії; не всі працівники пам'ятають стандарти роботи і правила поведінки в компанії; присутня недостатня задоволеність персоналу системою матеріального стимулювання на підприємстві; працівники відзначають обмежені можливості кар'єрного зростання в компанії.

Після ретельного вивчення сильних і слабких сторін організаційної культури компанії ТОВ «Тексіка» проведемо SWOT-аналіз (див табл. 2.14). Даний аналіз полегшить розгляд усіх можливих комбінацій між сильними та слабкими сторонами, загрозами та можливостями. Встановлені зв'язки допоможуть розробити пропозиції для розвитку корпоративної культури бізнес-організації.

Таблиця 2.14 – Матриця SWOT-аналізу організаційної культури ТОВ «Тексіка»

Зовнішнє середовище Внутрішнє середовище	Можливості	Загрози
	Наявність сучасних HR-технологій та digital-інструментів для координації роботи персоналу. Доступність на ринку цифрових нових платформ для оцінки досвіду працівника опитувань та зворотного зв'язку. Широкий спектр інструментів нематеріального стимулювання персоналу. Наявність зовнішніх програм навчання та тренінгів працівників. Наявність розвиненої цифрової інфраструктури комунікацій.	Дефіцит кваліфікованих кадрів у галузі. Економічна нестабільність. Негативний вплив зовнішніх факторів на моральний стан та залученість співробітників. Професійне вигорання працівників через хронічний стрес. Ризик переходу висококваліфікованих фахівців до конкурентів. Міграція населення, загроза втрати кваліфікованих працівників у зв'язку з викликами воєнного часу.
Сильні сторони	Сила і можливості	Сила і загрози
Сформовані корпоративні цінності та місія (п. 2.1). Дружня атмосфера в колективі та підтримка командної роботи (табл. 2.13). Сильний бренд роботодавця. Орієнтація на розвиток персоналу та професійне зростання. Висока лояльність працівників та позитивний психологічний клімат (табл. 2.11).	Необхідно посилити орієнтацію на результат і ефективність діяльності, з цією метою доцільно впровадити систему ключових показників ефективності (KPI) для працівників і підрозділів, що дозволить чітко пов'язати індивідуальні результати з цілями підприємства. Варто стимулювати ініціативність працівників шляхом запровадження системи подання	Доцільно розвивати клієнтоорієнтованість і ринкове мислення працівників, це може бути реалізовано через навчання персоналу, впровадження регулярного аналізу потреб клієнтів, а також включення показників задоволеності клієнтів у систему оцінки діяльності.

Високий рівень адаптивності до змін ринку.	ідей (наприклад, внутрішні конкурси або «банк ідей»).	
<i>Слабкі сторони</i> Недостатня формалізація окремих елементів організаційної культури (Додаток Е). Нерівномірність внутрішніх комунікацій між підрозділами. Обмежені ресурси для системного розвитку HR-напрямку. Недосконала система стимулювання, зокрема в частині матеріальної винагороди. Відсутність регулярної оцінки рівня організаційної культури (п. 2.2)	<i>Слабкості і можливості</i> Варто удосконалити систему стимулювання персоналу, зробивши її більш орієнтованою на результат, рекомендується поєднати нематеріальні стимули (визнання, підтримка, командна взаємодія) із матеріальним заохоченням за досягнення конкретних показників (бонуси, премії). Підтримувати культуру безперервного вдосконалення через обмін досвідом і внутрішні тренінги.	<i>Слабкості і загрози</i> З огляду на потребу у незначному посиленні ієрархічної культури, необхідно формалізувати ключові бізнес-процеси, розробити чіткі регламенти роботи, посадові інструкції, визначити зони відповідальності та підпорядкування. Це дозволить зменшити невизначеність і підвищити керованість підприємства.

Джерело: розроблено автором

Проведений SWOT – аналіз показав, що організаційна культура ТОВ «Тексіка» характеризується сприятливим психологічним кліматом, командною взаємодією та орієнтацією на розвиток персоналу. Водночас існує потреба у вдосконаленні внутрішніх комунікацій, система мотивації та формалізації окремих елементів корпоративної культури. Реалізація наявних можливостей сприятиме підвищенню ефективності управління персоналом, зміцненню HR-бренду компанії та підвищенню конкурентоспроможності підприємства.

2.3 Розробка рекомендацій щодо розвитку організаційної культури ТОВ «Тексіка» та управлінське забезпечення їх впровадження

На завершальному етапі дослідження особливого значення набуває розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення організаційної культури підприємства, оскільки саме ефективна система цінностей, норм поведінки та управлінських підходів забезпечує стабільний розвиток організації, підвищення мотивації персоналу та зміцнення конкурентних переваг.

Аналіз поточного стану ТОВ «Тексіка» виявив низку проблем в управлінні персоналом, серед яких розмитість зон відповідальності, зниження мотивації лінійного персоналу та відсутність чіткого зв'язку між зусиллями працівників і стратегічними цілями компанії. Ситуація, коли внутрішні процеси орієнтовані на виконання рутинних дій, а не на досягнення кінцевого фінансового результату, гальмує розвиток підприємства та знижує його конкурентоспроможність на ринку. Саме тому впровадження системи ключових показників ефективності (KPI Key Performance Indicators) дозволить оцифрувати внесок кожного співробітника, забезпечить прозорість оцінки праці та переорієнтує команду на досягнення конкретних бізнес-показників.

Метою проєкту є трансформація організаційної культури ТОВ «Тексіка» через створення прозорої системи оцінки результатів, підвищення залученості персоналу та синхронізацію особистих цілей працівників із стратегічними цілями компанії. Ключові етапи реалізації програми змін організаційної культури, її завдання, заходи та необхідні ресурси на реалізацію узагальнено у таблиці 2.15.

Таблиця 2.15 – Програма впровадження змін в організаційну культуру ТОВ «Тексіка» на 2026 рік

Етап реалізації	Завдання	Заходи	Ресурси
Діагностика (0-1 місяць)	Виявити слабкі місця	Провести аудит бізнес-процесів	Робочий час HR
		Провести анкетування персоналу	Консультації керівників
Розробка (1-2 місяць)	Створити метрики	Розрахувати карти KPI	Експертиза консультанта
		Оновити інструкції згідно розрахованих карт	Шаблони матриць
Технічний (2-4 місяць)	Автоматизувати облік	Налаштувати CRM/ERP системи	Послуги програміста
		Провести тестування звітів	Ліцензії на ПЗ
Навчання (4-6 місяць)	Підготувати команду	Проведення воркшопів	Презентаційні матеріали
		Створення інструкцій	Тренер/HR-менеджер
Тестовий (6-8 місяць)	Перевірити роботу системи	Тестовий запуск без змін заробітної плати	Аналітичні звіти
		Коригування планів	Резервний фонд
Запуск і моніторинг (8 місяць і більше)	Введення в дію	Перехід на нову оплату праці	Затверджені накази
		Щомісячний контроль	Фінансовий бюджет

Джерело: складено автором

Ця програма є основою для стратегічного плану впровадження змін в організаційну культуру ТОВ «Тексіка», з урахуванням кроків та необхідних ресурсів на кожному етапі. Вона покликана забезпечити чітке планування та відстеження результатів, сприяючи сталому розвитку компанії та створенню позитивної корпоративної атмосфери.

Ефективне впровадження системи KPI передбачає розробку індивідуальних показників результативності для кожної категорії працівників з урахуванням їх функціональних обов'язків і ролі у досягненні цілей підприємства. Це дозволяє забезпечити об'єктивну оцінку результатів праці, підвищити прозорість системи управління та посилити мотивацію персоналу.

Для ТОВ «Тексіка» доцільно визначити такі ключові показники ефективності для основних посад (табл. 2.16)

Таблиця 2.16 – Ключові показники ефективності працівників ТОВ «Тексіка»

Посада	KPI	Характеристика показника
Менеджер із закупівель	Рівень економії на закупівлях	Відсоток зниження витрат порівняно з плановими або попередніми періодами
	Своєчасність поставок	Частка поставок, виконаних у встановлені строки
	Якість постачальників	Кількість рекламаций або відсоток браку
	Оптимальність запасів	Відповідність обсягів закупівель потребам підприємства
Менеджер з продажів	Обсяг продажів	Загальна сума реалізованого товару
	Виконання плану продажів	Відсоток виконання встановленого плану
	Кількість нових клієнтів	Залучення нових контрагентів
	Рівень утримання клієнтів	Частка повторних покупок
Маркетолог	Рівень залучення клієнтів	Кількість лідів або звернень
	Ефективність рекламних кампаній	Співвідношення витрат і отриманого результату (ROI)
	Впізнаваність бренду	Зростання охоплення аудиторії
	Конверсія	Частка переходів у реальні продажів
Менеджер з логістики	Своєчасність доставки	Частка доставок без порушення термінів
	Витрати на логістику	Витрати на транспортування в розрахунку на одиницю продукції
	Оптимізація маршрутів	Зменшення витрат часу і ресурсів
	Рівень втрат/пошкоджень	Частка зіпсованого або втраченого товару
Завідувач складом	Точність обліку	Відповідність фактичних і облікових даних
	Оборотність запасів	Швидкість обігу товарів на складі
	Рівень витрат	Кількість списань або нестач
	Організація зберігання	Ефективність використання складських площ
Бухгалтер	Своєчасність звітності	Подання звітів у встановлені строки
	Точність обліку	Відсутність помилок у фінансовій документації

	Дотримання податкового законодавства	Відсутність штрафів і санкцій
	Оптимізація витрат	Виявлення можливостей зниження витрат

Джерело: розроблено автором

Орієнтовний розрахунок обсягу витрат на реалізацію проєкту впровадження змін в організаційну культуру ТОВ «Тексіка» представлений у табл. 2.17.

Розглянемо детальніше обґрунтування витрат на реалізацію запропонованого проєкту впровадження змін в організаційну культуру ТОВ «Тексіка» (за даними інтернет-джерел).

Консалтинг та розробка архітектури KPI, середня вартість таких послуг в Україні становить від 50 000 до 100 000 грн. за невеликий проєкт для середньої компанії. Технічне налаштування та автоматизація, послуги виробника коштуватимуть від 60 000 до 80 000 грн. Впровадження навчання персоналу із залученням тренерів, проведення тренінгів, вебінарів.

Вартість на дані послуги також варіюється, у відповідності від виду навчання та кваліфікації фахівця, що проводитиме даний захід, середня ціна становить 20 000 грн.

Таблиця 2.17 – Розрахунок обсягу витрат на реалізацію проєкту впровадження змін в організаційну культуру ТОВ «Тексіка»

Стаття витрат	Опис	Загальна вартість, грн.
1.Консалтинг та розробка архітектури KPI	Послуги консультанта: проведення сесій, розробка матриць для відділів	80 000
2.Технічне налаштування та автоматизація	Послуги розробника з інтеграції та доопрацювання CRM/ERP системи	65 000
3. Навчання персоналу	Тренінги для керівників та розробка пам'яток/інструкцій для працівників	25 000
4. Преміальний фонд (тестовий буфер)	Забезпечення фінансових гарантій для персоналу під час адаптації	40 000
5. Непередбачувані витрати (резерв 10%)	Коригування системи, додаткові години розробників тощо	21 000
Разом:		231 000

Джерело: складено автором

Таким чином, орієнтовний загальний бюджет для реалізації проєкту впровадження ключових показників ефективності становить 231 000 грн. Вартість розрахована відповідно до вартості на кожен необхідну складову, зважаючи на ринкові ціни в Україні.

Для оцінки доцільності впровадження системи ключових показників ефективності у ТОВ «Тексіка» доцільно провести розрахунок економічної ефективності проєкту. Основними показниками оцінки виступають очікуваний приріст доходу внаслідок підвищення продуктивності праці персоналу, рентабельності інвестицій та термін окупності витрат на реалізацію проєкту. Розрахунки здійснено на основі прогнозованого ефекту від оптимізації роботи персоналу та покращення результативності діяльності підприємства.

Таблиця 2.18 – Показники економічної ефективності проєкту впровадження КРІ у ТОВ «Тексіка»

Показник	Характеристика	Значення
Загальний обсяг інвестицій у проєкт	Відповідно до кошторису витрат	231 000 грн
Очікуване зростання продуктивності праці	Прогнозований приріст ефективності персоналу	6 %
Очікуваний додатковий дохід підприємства за рік	За рахунок підвищення продуктивності праці та оптимізації роботи	300 000 грн
Чистий економічний ефект	Додатковий дохід – інвестиції	69 000 грн
Рентабельність інвестицій (ROI)	$(69\,000/231\,000)*100\%$	29,9%
Термін окупності проєкту	231 000/300 000	0,77 року (9-10 місяців)

Джерело: розроблено автором

Результати розрахунку свідчать, що впровадження системи КРІ у ТОВ «Тексіка» є економічно доцільним та має позитивний вплив на діяльність підприємства. Очікуване зростання продуктивності праці на 6% дозволить отримати додатковий дохід у розмірі близько 300 тис. грн на рік. При цьому рентабельність інвестицій становитиме 29,9 %, що характеризує проєкт як фінансово ефективний та реалістичний для умов підприємства. Термін окупності проєкту складає близько 9-10 місяців, що свідчить про можливість відносно швидкого повернення вкладених коштів та перспективність реалізації запропонованих змін.

У таблиці 2.19 представлена матриця відповідальності за виконання проєкту впровадження змін в організаційну культуру ТОВ «Тексіка»

Таблиця 2.19– Матриця відповідальності за проєктом впровадження змін в організаційну культуру ТОВ «Тексіка»

Етапи	Операційний директор	HR	Керівники підрозділів	Зовнішній консультант/ програміст	Лінійний персонал
1	2	3	4	5	6
Аудит бізнес-процесів	B	B2	B3	B2	-
Анкетування персоналу	B	B2	B3	-	B3
Розрахунок карт KPI	B	B2	B3	B2	-
Оновлення посадових інструкцій	B	B2	B2	-	-
Налаштування CRM/ERP систем	B	B3	B3	B2	-
Тестування звітів та дашбордів	-	B2	B3	B2	-
Проведення воркшопів та тренінгів	-	B2	B3	B2	B3
Розробка інструкцій та пам'яток	-	B2	-	B2	-
Тестовий розрахунок показників	B	B2	B2	B3	-
Коригування планових нормативів	B	B2	B2	B3	-
Перехід на нову систему оплати	B	B2	B3	-	-
Щомісячний контроль та аудит	B	B2	B2	-	-

Примітка А: даний відділ чи особа бере участь виконанні певної діяльності але без конкретного визначення рівня відповідальності. В, В2, В3 – умовні позначення вказують на рівень відповідальності: В2 – середній рівень відповідальності, В3 – вищий рівень відповідальності.

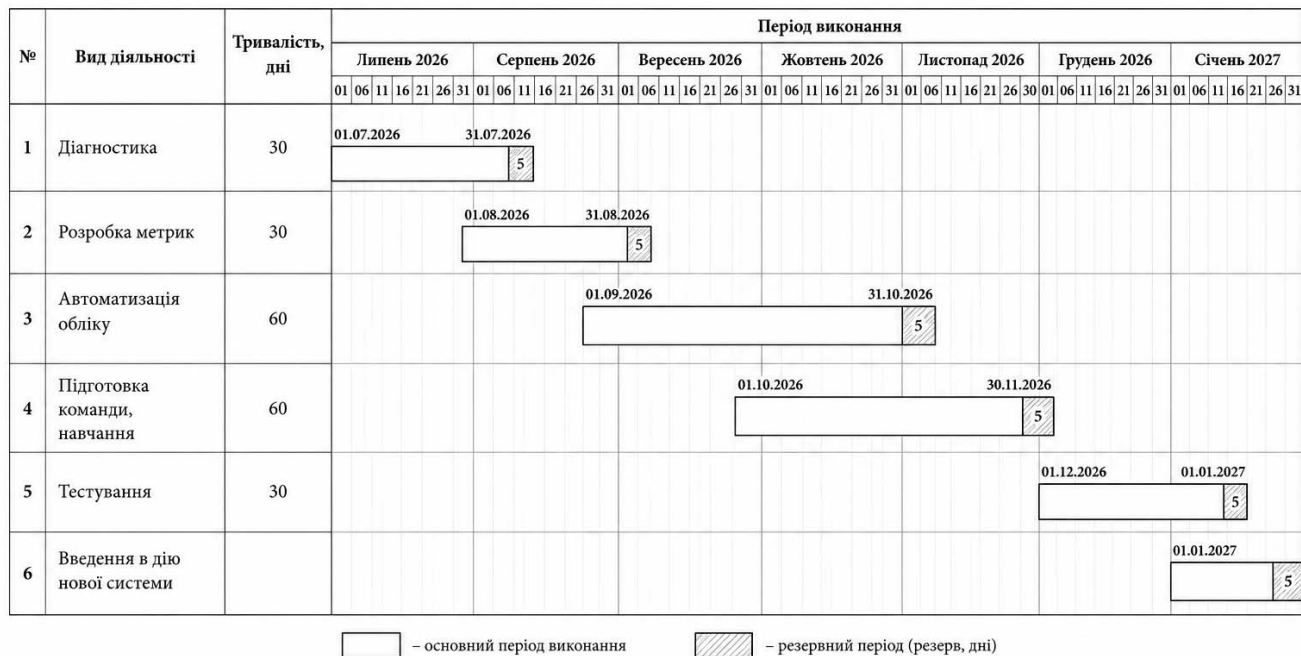
У таблиці 2.20 наведено календарний графік реалізації проєкту.

Таблиця 2.20 – Календарний план реалізації проєкту впровадження ключових показників ефективності (KPI) у ТОВ «Тексіка» (2026 рік)

Вид діяльності	Тривалість, дні	Дата початку	Дата завершення	Резерв, дні
Діагностика	30	01.07.2026	01.08.2026	5
Розробка метрик	30	01.08.2026	01.09.2026	5
Автоматизація обліку	60	01.09.2026	01.11.2026	5
Підготовка команди, навчання	60	01.10.2026	01.12.2026	5
Тестування	30	01.12.2026	01.01.2027	5
Введення в дію нової системи	-	01.01.2027	-	-

Джерело: складено автором

На основі розробленого календарного плану реалізації проєкту впровадження ключових показників ефективності в організаційну культуру ТОВ «Тексіка» побудовано графік Ганта, який відображає послідовність виконання етапів, їх тривалість та часові межі реалізації (рис. 2.3).



Загальна тривалість проєкту:
6 місяців 6 днів (01.07.2026 – 06.01.2027),
у т.ч. резервний час – 30 днів

Рисунок 2.3 – Графік Ганта проєкту впровадження ключових показників ефективності (KPI) в організаційну культуру ТОВ «Тексіка» на 2026 рік

Джерело: розроблено автором

Проект впровадження змін в організаційну культуру ТОВ «Тексіка» є важливим кроком для підвищення продуктивності праці та задоволеності співробітників. Оновлена культура допоможе стимулювати та заохочувати працівників до досягнення поставлених цілей та збереження високого рівня мотивації та інноваційності. Очікується, що впровадження проєкту може забезпечити зростання залученості персоналу, що своєю чергою вплине на збільшення продуктивності та зменшення плинності кадрів. Це може призвести до зростання доходів орієнтовно на 2-5 % та зниження витрат на 1-2 %.

Розглянемо очікувані показники після впровадження проєкту.

Реалізація програми впровадження системи КРІ матиме комплексний вплив як на результати діяльності підприємства, так і на елементи його організаційної культури. Насамперед це пов'язано з підвищенням прозорості оцінювання праці, узгодженням цілей працівників із цілями підприємства та посиленням мотиваційної складової.

Очікується, що рівень лояльності персоналу зросте, оскільки система КРІ забезпечить більш справедливу та зрозумілу оцінку результатів праці. Працівники чітко розумітимуть, які саме показники впливають на їхню винагороду та кар'єрний розвиток. За попередньою оцінкою, рівень лояльності може зрости на 10-15%. Рівень залученості персоналу також матиме позитивну динаміку. Завдяки встановленню конкретних цілей і регулярному моніторингу результатів працівники будуть більш орієнтовані на досягнення спільних результатів. Очікуване зростання показника залученості становить 12-18%.

Впровадження КРІ сприятиме зниженню плинності кадрів, оскільки підвищиться задоволеність працівників умовами праці та системою мотивації. Прозорість і справедливість оцінювання зменшують ймовірність конфліктів і незадоволення. Прогнозоване зниження плинності – на рівні 5-10%.

Крім того, очікується підвищення продуктивності праці за рахунок чіткого визначення індивідуальних і командних цілей. За оцінками, продуктивність може зрости на 8-15%.

Також прогнозується, що позитивні зміни відбудуться у внутрішніх комунікаціях та корпоративній дисципліні, оскільки система КРІ передбачає регулярний контроль, зворотний зв'язок і відповідальність за результати.

Перед впровадженням системи КРІ доцільно оцінити потенційні ризики, які можуть виникнути в процесі реалізації проєкту, оскільки вони здатні вплинути як на його ефективність, так і на загальний стан організаційної культури ТОВ «Тексіка». Основні ризики проєкту впровадження КРІ та способи їх мінімізації наведено в таблиці 2.21.

Таблиця 2.21 – Основні ризики проєкту впровадження KPI у ТОВ «Тексіка» та заходи щодо їх мінімізації

Ризик	Характеристика ризику	Можливі наслідки	Заходи щодо мінімізації
Опір персоналу змінам	Працівники можуть негативно сприймати нову систему оцінювання через страх контролю або змін у оплаті праці	Зниження мотивації, саботаж, погіршення клімату	Проведення роз'яснювальної роботи, навчання, залучення працівників до розробки KPI
Неправильно визначені KPI	Некоректні або нереалістичні показники можуть не відображати реальну ефективність праці	Демотивація, викривлення результатів, формальний підхід	Тестування KPI, їх періодичний перегляд, залучення експертів
Надмірна кількість показників	Занадто велика кількість KPI ускладнює їх контроль і розуміння	Перевантаження працівників, зниження ефективності	Оптимізація кількості KPI (3-5 ключових на посаду)
Недостатній рівень автоматизації	Відсутність або слабка ІТ-підтримка ускладнює збір і аналіз даних	Помилки в розрахунках, затримки, недовіра до системи	Впровадження цифрових інструментів, автоматизація обліку
Відсутність зв'язку KPI з мотивацією	Якщо KPI не впливають на винагороду, система втрачає сенс	Формальне виконання показників	Інтеграція KPI у систему оплати праці та преміювання
Недостатній контроль і зворотній зв'язок	Відсутність регулярного аналізу результатів	Втрата актуальності KPI, зниження ефективності	Регулярний моніторинг, проведення оцінювання та зворотного зв'язку
Короткострокова орієнтація	Фокус лише на швидких результатах може шкодити довгостроковому розвитку	Погіршення якості, стратегічні втрати	Баланс коротко- та довгострокових KPI
Нерозуміння цілей KPI	Працівники не усвідомлюють, як їх показники пов'язані з цілями компанії	Зниження залученості, неузгодженість дій	Комунікація цілей, пояснення ролі кожного працівника

Джерело: розроблено автором

Своєчасна ідентифікація таких ризиків та розробка заходів щодо їх мінімізації допомагає знизити ймовірність негативних наслідків, підвищити рівень прийняття змін персоналом і забезпечити досягнення запланованих результатів. Таким чином, своєчасне виявлення та мінімізація ризиків дозволить забезпечити ефективне впровадження системи KPI та досягнення запланованих результатів без суттєвих втрат для підприємства.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній бакалаврській роботі було досліджено теоретико-методичні засади управління організаційною культурою підприємства та проведено аналіз особливостей її формування і розвитку на прикладі ТОВ «Тексіка». Актуальність теми зумовлена тим, що в сучасних умовах господарювання організаційна культура виступає важливим чинником забезпечення конкурентоспроможності підприємства, підвищення ефективності діяльності, формування сприятливого соціально-психологічного клімату та розвитку персоналу.

У першому розділі було узагальнено теоретичні підходи до трактування сутності організаційної культури підприємства. Встановлено, що організаційна культура являє собою систему цінностей, норм, правил поведінки, традицій і принципів, які визначають особливості взаємодії працівників і впливають на результати діяльності підприємства. Дослідження показало, що організаційна культура є складним багаторівневим явищем, яке охоплює як зовнішні прояви діяльності підприємства, так і глибинні переконання та цінності персоналу.

У роботі біло розглянуто рівні організаційної культури за моделлю Е.Шейна, що дало можливість визначити взаємозв'язок між артефактами, проголошеними цінностями та базовими уявленнями працівників. Визначено, що ефективне функціонування підприємства значною мірою залежить від узгодженості зазначених рівнів та їх відповідності стратегічним цілям організації.

Також було проаналізовано основні елементи організаційної культури підприємства, серед яких цінності, норми поведінки, комунікації, символіка, корпоративні традиції, стиль управління та мотиваційна система. Встановлено, що саме сукупність цих елементів формує внутрішнє середовище підприємства та впливає на рівень залученості працівників до діяльності організації.

У ході дослідження було охарактеризовано основні моделі організаційної культури, зокрема модель Діла і Кеннеді, підхід Ч.Хенді, а також модель К. Камерона і Р. Куїна. Визначено, що різні типи організаційної культури мають свої особливості та переваги залежно від специфіки діяльності підприємства, стилю управління та умов зовнішнього середовища. Особливу увагу приділено моделі Камерона і Куїна, яка дозволяє оцінити домінуючий тип культури та визначити напрями її трансформації.

У роботі було досліджено методичні підходи до діагностики організаційної культури підприємства. Проаналізовано сутність і практичне значення моделі ОСАІ, методики Денісона та інших сучасних методів оцінювання організаційної культури. Встановлено, що використання таких методик дає можливість кількісно та якісно оцінити стан корпоративної культури, визначити її сильні та слабкі сторони, а також сформулювати основу для розробки управлінських рішень щодо її вдосконалення.

Визначено, що важливу роль у процесі формування організаційної культури відіграє керівництво підприємства, оскільки саме керівники задають основні ціннісні орієнтири, формують систему мотивації та впливають на поведінку персоналу. Встановлено, що одним із ключових чинників ефективного розвитку організаційної культури є подолання супротиву змінам, який виникає внаслідок невизначеності, недостатньої поінформованості або небажання працівників змінювати усталені моделі поведінки.

У другому розділі роботи було проведено аналіз організаційної культури ТОВ «Тексіка». Надано організаційно-економічну характеристику підприємства, досліджено основні показники його фінансово-економічної діяльності та визначено особливості функціонування підприємства в сучасних умовах. Аналіз показав, що підприємство має сформовану систему внутрішніх комунікацій та прагне до підтримання стабільного корпоративного середовища. У процесі дослідження було охарактеризовано основні елементи організаційної культури ТОВ «Тексіка», зокрема систему цінностей, стиль управління, особливості взаємодії між

працівниками та рівень командної роботи. Проведений аналіз дав змогу визначити, що на підприємстві сформовано сприятливий соціально-психологічний клімат, проте окремі елементи організаційної культури потребують подальшого вдосконалення. На основі дослідження динаміки показників, що кількісно характеризують стан корпоративної культури, було встановлено тенденції розвитку внутрішнього середовища підприємства. Результати проведеного опитування працівників дозволили оцінити рівень задоволеності персоналу умовами праці, внутрішніми комунікаціями, системою мотивації і взаємовідносинами в колективі. За результатами опитування визначено, що найбільш вагомими перевагами організаційної культури підприємства є командна взаємодія, підтримка з боку керівництва та орієнтація на стабільність діяльності.

Разом з тим у ході дослідження було виявлено окремі проблемні аспекти, пов'язані з необхідністю підвищення рівня залученості працівників до процесу прийняття рішень, удосконалення системи внутрішніх комунікацій та розвитку мотиваційних механізмів. Проведений SWOT-аналіз організаційної культури ТОВ «Тексіка» дозволив визначити сильні та слабкі сторони підприємства, а також окреслити можливості та загрози для подальшого розвитку корпоративного середовища. За результатами проведеного дослідження було обґрунтовано рекомендації щодо розвитку організаційної культури ТОВ «Тексіка». Основними напрямками вдосконалення визначено посилення внутрішніх комунікацій, підвищення рівня мотивації персоналу, розвиток корпоративних цінностей, удосконалення системи адаптації працівників та активізацію заходів, спрямованих на формування командної взаємодії. Реалізація запропонованих рекомендацій сприятиме підвищенню ефективності діяльності підприємства, зміцненню корпоративної культури та формуванню позитивного іміджу організації.

Отже, поставлені у роботі завдання були виконані, а мета дослідження досягнута. Проведене дослідження підтвердило, що організаційна культура є важливим стратегічним активом підприємства та одним із ключових чинників його успішного функціонування і розвитку в сучасних умовах господарювання.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Clegg, S., Kornberger, M. and Pitsis, T. (2005) *Managing and organizations: An introduction to theory and practice*, London, Sage.
2. Deal, T.E. and Kennedy, A.A. (1982) *Corporate cultures: The rites and rituals of corporate life*. Harmondsworth, Penguin Books.
3. Андросова О.Ф. Сучасний науковий підхід до формування структури, видів і функцій корпоративної культури на підприємствах. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління: науково-практичний журнал*, 2017. Вип. 5(10). С. 22-34
4. Гірченко Т.Д. Маркетинг: Навч. посібн. Київ: ЦУЛ, 2018. 256 с.
5. Апостолюк О. Корпоративна культура як інструмент ефективного менеджменту підприємства в підвищенні його конкурентоспроможності. *Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки*. 2016. № 2. С. 68-73
6. Внуков Є.О. Організаційна культура в транзитивному суспільстві: постановка проблеми. *Грані*. 2016. №12 (1). С.80-85.
7. Schein, E. (1980) *Organizational psychology*, 3rd edition, London, Prentice-Hall
8. Schein, E. (1992) *Organizational culture and leadership*, San Francisco, Jossey-Bass
9. Хенді, Ч. (1999) «Розуміння організацій», 4th edition, Harmondsworth, Penguin Books.
10. Cameron K. S. *Diagnosing and Changing Organizational Culture : Based on the Competing Values Framework* / K. S. Cameron, R. E. Quinn. San Francisco, CA : Jossey-Bass, 2006. 242 p.
11. Фредерік Лалу «Компанії майбутнього», Книжковий клуб «Клуб сімейного дозвілля», 2017 р., 544 с.
12. Овчаренко А.О. Методика та процес діагностики корпоративної культури в умовах інтернаціоналізації бізнесу [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.confcontact.com/2007nov/ovcharenko.html>

- 13.Методика діагностики організаційної культури Д. Денісона / Denison Consulting [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.denisonconsulting.com> (дата звернення: 10.04.2026)
14. Захарчин Г.М. Механізм формування організаційної культури машинобудівного підприємства: монографія / Г.М.Захарчин. Львів: Вид-во Національного університету «Львівська політехніка», 2009. 276 с.
15. Glaser S.R. Measuring and interpreting organizational culture / S.R.Glaser, S.Zamanou, K.Haker // *Management Communication Quarterly*. 1987. № 1(2).
16. O'Reilly C.A. People and organizational culture: A profile comparison approach to person-organization fit. *Academy of Management Journal*. 1991. №34(3). 580 p.
17. Іваницька Н.Б. Концепції мотивування персоналу до формування корпоративної культури на машинобудівному підприємстві. Харків, 2010. 301с.
18. Організаційна культура й управління стратегічними змінами на підприємстві. [URL:http://pidru4niki.com/74295/ekonomika/organizatsiyna_kultura_upravlinnya_strategichnimi_pidpriyemstvi](http://pidru4niki.com/74295/ekonomika/organizatsiyna_kultura_upravlinnya_strategichnimi_pidpriyemstvi) (дата звернення 17.04.2026).
- 19.Михайличенко В., Долгальова О. Управління формуванням організаційної культури підприємства. *Галицький економічний вісник*, 2021. №3 (70). С.158-164
20. Воронкова А.В. Корпорація: управління та культура. Дрогобич: Вимір, 2006. 376 с.
21. Формування організаційної культури. URL: http://stud.com.ua/31836/menedzhment/formuvannya_organizatsiynoyi_kuituri (дата звернення 18.04.2026)
- 22.Хаєт Г.Л. Корпоративна культура: навч. посібн. Київ: Центр навчальної літератури, 2003. 403 с.
- 23.Шершньова З.Є. Стратегічне управління: підручник. 2-ге вид., перероб. і допов. Київ: КНЕУ, 2004. 699 с.
- 24.Баркова К.О. Формування організаційної культури в стратегічному управлінні підприємства: автореф. дис. ... канд. екон. наук: 02.00.04. Донецьк, 2011. 20 с.
- 25.Hofstede, G. (2001) *Cultures consequences*, 2nd addition, Thousand Oaks, CA Sage.

26. Kanter, R.M., Stein, B.A. and Jick, T.D. (1992) *The Challenge of Organizational Change: How Companies Experience It and Leaders Guide It*, New York, Free Press.
27. Лазаренко Ю.О., Кияниця К.А. Лідерство 4.0: трансформація корпоративної культури в умовах інтеграції технологій штучного інтелекту. Актуальні проблеми та перспективи розвитку обліку, аналізу та контролю в соціально-орієнтованій системі управління підприємством : Матеріали IX Всеукраїнської науково-практичної конференції. Полтавський державний аграрний університет (26 березня 2026 р.). Полтава, 2026. С. 422-425.
28. Майкл Армстронг М. Практика управління людськими ресурсами. К.: КНЕУ, 2012. 824 с.
29. Фред Лутанс Ф. Організаційна поведінка. К.: Центр учбової літератури, 2013. 56 с.
30. Жежер К.Л. Основні підходи та методики діагностики корпоративної культури сучасного підприємства. *Молодий вчений*. 2015. № 11 (26). С. 61-64.
31. Білорус Т.В., Фокіна М.І. Діагностика організаційної культури: методичний підхід. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 69. С. 50-59.
32. Харчишина О. В. Порівняння методологічних підходів до оцінки організаційної культури та перспективи їх використання на підприємствах харчової промисловості. *Економіка. Управління. Інновації. Серія «Економічні науки»*. 2011. № 1. URL: <http://eprints.zu.edu.ua/8425/1/Економіка.%20Управління.%20Інновації%202011.pdf>