

**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: заочна

**КВАЛІФІКАЦІЙНА БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА
УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЮ КУЛЬТУРОЮ ПІДПРИЄМСТВА
ШЕПЕЛЬ ЛІЛІ СЕРГІЇВНИ**

Науковий керівник: к.е.н., доцент Голіонко Наталія Григорівна

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

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

Київ 2026

ЗМІСТ

ЗМІСТ	2
ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЮ КУЛЬТУРОЮ ПІДПРИЄМСТВА	6
1.1. Сутність та зміст управління організаційною культурою підприємства	6
1.2. Методичні підходи до оцінювання та управління організаційною культурою	21
1.3. Напрями та можливості удосконалення організаційної культури підприємства	27
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЮ КУЛЬТУРОЮ ТОВ «ФАКТУМ ГРУП УКРАЇНА» ТА НАПРЯМИ ЇЇ ВДОСКОНАЛЕННЯ	34
2.1. Загальна характеристика діяльності підприємства ТОВ «Фактум груп Україна»	34
2.2. Аналіз системи управління організаційною культурою підприємства	47
2.3 Розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення управління організаційною культурою	63
ВИСНОВКИ	74
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	79

ВСТУП

Актуальність теми зумовлена необхідністю вдосконалення управління організаційною культурою підприємств як важливого чинника підвищення їх конкурентоспроможності та ефективності функціонування. У сучасних умовах розвитку економіки, посилення конкуренції та динамічних змін зовнішнього середовища особливого значення набуває ефективне управління внутрішніми ресурсами підприємства. Одним із ключових чинників забезпечення стабільного функціонування та довгострокового розвитку підприємства є організаційна культура, яка формує систему цінностей, норм поведінки, управлінських підходів і взаємодії між працівниками.

Організаційна культура виступає важливим інструментом підвищення ефективності діяльності підприємства, оскільки вона впливає на мотивацію персоналу, рівень продуктивності праці, якість управлінських рішень та здатність підприємства адаптуватися до змін. В умовах глобалізації та цифровізації бізнес-середовища підприємства змушені постійно вдосконалювати свої підходи до управління організаційною культурою, забезпечуючи її відповідність стратегічним цілям розвитку.

Особливої актуальності набуває проблема формування та розвитку організаційної культури в українських підприємствах, які функціонують в умовах економічної нестабільності, трансформаційних процесів та інтеграції у світовий економічний простір. Недостатня увага до питань управління організаційною культурою може призводити до зниження ефективності діяльності, виникнення внутрішніх конфліктів та втрати конкурентних переваг.

Мета кваліфікаційної бакалаврської роботи полягає в теоретичному обґрунтуванні та розробленні практичних рекомендацій щодо вдосконалення управління організаційною культурою ТОВ «Фактум груп Україна».

Для досягнення поставленої мети в роботі визначено та вирішено такі

завдання:

- визначити сутність та зміст управління організаційною культурою підприємства;
- проаналізувати методичні підходи до оцінювання та управління організаційною культурою;
- охарактеризувати напрями і можливості удосконалення організаційної культури на основі практики діяльності українських та міжнародних підприємств;
- здійснити аналіз системи управління організаційною культурою ТОВ «Фактум груп Україна»;
- виявити проблемні аспекти в управлінні організаційною культурою підприємства;
- розробити практичні рекомендації щодо вдосконалення управління організаційною культурою ТОВ «Фактум груп Україна».

Об'єкт дослідження є процес управління організаційною культурою підприємства.

Предмет дослідження є теоретико-методичні та практичні аспекти управління організаційною культурою підприємства.

Методи дослідження. У процесі виконання кваліфікаційної роботи використано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів дослідження, що забезпечили досягнення поставленої мети та вирішення визначених завдань. Зокрема, застосовано методи теоретичного узагальнення та системного аналізу - для розкриття сутності та змісту управління організаційною культурою підприємства; методи порівняльного аналізу - для дослідження вітчизняного та зарубіжного досвіду управління організаційною культурою; методи економічного та статистичного аналізу - для оцінювання стану організаційної культури ТОВ «Фактум груп Україна» а також метод узагальнення та моделювання - для розроблення практичних рекомендацій щодо її вдосконалення.

Практичне значення одержаних результатів полягає у можливості використання розроблених рекомендацій щодо вдосконалення управління

організаційною культурою в діяльності ТОВ «Фактум груп Україна». Запропоновані заходи спрямовані на підвищення ефективності управління персоналом, покращення внутрішніх комунікацій, формування сприятливого соціально-психологічного клімату та зростання загальної результативності підприємства. Окремі положення дослідження можуть бути використані іншими підприємствами для удосконалення власної організаційної культури, а також у навчальному процесі при викладанні дисциплін з менеджменту.

Інформаційною базою дослідження є наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених з питань управління організаційною культурою, нормативно-правові акти, статистичні матеріали, внутрішня документація ТОВ «Фактум груп Україна», а також результати власних досліджень автора, зокрема анкетування та аналітичних розрахунків.

Структура кваліфікаційної роботи зумовлена метою та завданнями дослідження і складається зі вступу, двох розділів, висновків та списку використаних джерел. Загальний обсяг роботи становить 82 сторінки друкованого тексту, у тому числі основна частина - 68 сторінок. Робота містить 35 таблиць, 9 рисунків, список використаних джерел налічує 44 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЮ КУЛЬТУРОЮ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність та зміст управління організаційною культурою підприємства

Управління організаційною культурою як самостійний напрям наукових досліджень і практики менеджменту сформувалося відносно нещодавно - у другій половині XX століття, хоча передумови його виникнення закладалися значно раніше. Ще в межах класичних теорій управління, зокрема у працях представників школи наукового менеджменту та адміністративної школи, увага приділялася формалізованим аспектам організації праці, дисципліні та структурі управління. Проте людський фактор, система цінностей і неформальні відносини залишалися поза належною увагою. Лише з розвитком школи «людських відносин» у 1930–1950-х роках, пов'язаної з дослідженнями соціально-психологічних аспектів праці, було започатковано розуміння важливості внутрішнього середовища організації, що стало основою для подальшого формування концепції організаційної культури [1, с.207].

Активний розвиток теорії організаційної культури відбувся у 1970–1980-х роках у США та країнах Західної Європи. Значний внесок у її становлення зробили такі науковці, як Едгар Шейн, Герт Хофстеде, Теренс Діл і Аллан Кеннеді. Саме Е. Шейн одним із перших системно обґрунтував сутність організаційної культури як сукупності базових припущень, цінностей і норм поведінки, що формуються в процесі адаптації організації до зовнішнього середовища та внутрішньої інтеграції. Г. Хофстеде, у свою чергу, дослідив вплив національних культур на управління організаціями, заклавши основу для міжкультурного менеджменту. У цей період

організаційна культура почала розглядатися як важливий чинник ефективності діяльності підприємства, що безпосередньо впливає на поведінку персоналу та результати роботи [1, с.207].

Практичне впровадження управління організаційною культурою набуло особливої популярності у 1980–1990-х роках, коли провідні світові компанії, зокрема американські та японські корпорації, почали активно використовувати культурні інструменти для підвищення конкурентоспроможності. У цей час з’явилися концепції «сильної культури», корпоративних цінностей, місії та бачення компанії. Значну роль у популяризації цього підходу відіграли дослідження успішних компаній, які довели, що ефективно сформована організаційна культура сприяє підвищенню продуктивності праці, лояльності персоналу та здатності до інновацій [2, с.149].

У подальшому, у 1990–2000-х роках, управління організаційною культурою стало невід’ємною складовою стратегічного менеджменту. Воно почало інтегруватися з такими напрямками, як управління людськими ресурсами, лідерство, управління змінами та корпоративна соціальна відповідальність. З’явилися численні методики оцінювання організаційної культури, зокрема моделі OCAI, Denison, Hofstede, що дозволяють діагностувати стан культури та визначати напрями її розвитку [2, с.149].

У табл. 1.1 розглянемо етапи еволюції розвитку управління організаційною культурою

Таблиця 1.1 – Етапи еволюції розвитку управління організаційною культурою

№	Етап	Часовий період	Характеристика етапу	Основні представники	Значення для управління
1	Формування передумов	Кінець XIX – 1930-ті рр.	Домінування класичних теорій управління. Основна увага приділялася організаційній структурі, нормуванню праці та контролю. Соціально-психологічні аспекти	Ф. Тейлор, А. Файоль, М. Вебер	Закладено основи формалізованого управління, що стало базою для подальшого врахування людського фактора

			майже не враховувалися.		
2	Школа людських відносин	1930–1950-ті рр.	Визнання ролі людського фактора, неформальних груп, мотивації та психологічного клімату в організації. З'являється розуміння важливості внутрішнього середовища підприємства.	Е. Мейо, А. Маслоу, Д. МакГрегор	Формування передумов для виникнення поняття організаційної культури
3	Зародження концепції організаційної культури	1960–1970-ті рр.	Організація починає розглядатися як соціальна система. Досліджуються цінності, норми, поведінка працівників. Формується понятійний апарат організаційної культури.	Ч. Барнард, Г. Саймон	Виникнення ідеї культури як елементу управління
4	Активний розвиток теорії	1980-ті рр.	Організаційна культура визнається важливим чинником ефективності. Формуються основні концепції, типології та підходи до її дослідження.	Е. Шейн, Г. Хофстеде, Т. Діл, А. Кеннеді	Обґрунтування ролі культури як інструменту управління
5	Практичне впровадження	1980–1990-ті рр.	Активне використання організаційної культури у практиці управління провідних компаній. Формуються корпоративні цінності, місія, стандарти поведінки.	Керівники корпорацій США та Японії	Культура стає інструментом підвищення конкурентоспроможності
6	Інтеграція у стратегічне управління	1990–2000-ті рр.	Організаційна культура інтегрується з HR-менеджментом, лідерством та управлінням змінами. Розробляються методики оцінювання культури.	Д. Денісон, К. Камерон, Р. Куїнн	Формування системного підходу до управління культурою
7	Сучасний етап розвитку	2000-ті рр. – дотепер	Організаційна культура розглядається як стратегічний ресурс. Акцент на інноваційності, гнучкості, цифровізації та корпоративній відповідальності.	Сучасні дослідники та практики менеджменту	Культура є ключовим фактором стійкого розвитку та адаптивності підприємства

Джерело: розроблено автором на основі [1, 2, 3]

В Україні інтерес до проблематики управління організаційною культурою

активізувався після здобуття незалежності та переходу до ринкової економіки. Вітчизняні підприємства почали поступово переймати зарубіжний досвід, адаптуючи його до національних умов господарювання. На сучасному етапі управління організаційною культурою розглядається як важливий інструмент підвищення ефективності діяльності підприємств, їх конкурентоспроможності та стійкості в умовах нестабільного середовища [3, с.217].

Таким чином, еволюція підходів до управління організаційною культурою свідчить про поступове усвідомлення її ролі як важливого чинника ефективності діяльності підприємства. Якщо на ранніх етапах розвитку управлінської науки основна увага приділялася формальним аспектам організації, то з часом акцент змістився на внутрішні соціально-психологічні процеси, цінності та поведінку персоналу. У сучасних умовах організаційна культура розглядається як стратегічний ресурс, що визначає конкурентоспроможність та здатність підприємства до адаптації.

У широкому значенні організаційна культура підприємства трактується як сукупність матеріальних і нематеріальних елементів, що характеризують рівень розвитку організації та визначають особливості її функціонування. Вона охоплює систему цінностей, переконань, традицій, норм поведінки, символів, ритуалів, а також стиль управління, комунікації та взаємодії між працівниками. У такому розумінні організаційна культура виступає складовою загальної культури суспільства та формується під впливом національних, соціальних і економічних факторів [1, с.213].

У вузькому значенні організаційна культура розглядається як система спільних цінностей, норм і правил поведінки, що поділяються членами організації та регулюють їхню діяльність у процесі досягнення поставлених цілей. У цьому випадку основна увага зосереджується на внутрішньому середовищі підприємства, зокрема на взаємовідносинах між працівниками, рівні їхньої мотивації, корпоративній етиці та управлінських практиках [1, с.213].

Таким чином, розуміння організаційної культури у широкому та вузькому

значеннях створює теоретичну основу для подальшого дослідження сутності управління нею та дозволяє розглядати організаційну культуру не лише як об'єктивно сформоване явище, але й як керований процес, що потребує цілеспрямованого впливу з боку керівництва підприємства. Саме тому наступним етапом дослідження є визначення сутності та змісту управління організаційною культурою підприємства.

В табл. 1.2 розглянемо сутність поняття «організаційна культура підприємства»

Таблиця 1.2 – Сутність поняття «організаційна культура підприємства» за різними авторами

№	Автор	Визначення організаційної культури	Ключовий акцент
1	Шевчук, О. [1, с.207].	Організаційна культура – це сукупність базових припущень, що сформовані групою в процесі адаптації до зовнішнього середовища та внутрішньої інтеграції, які передаються новим членам організації як правильний спосіб сприйняття, мислення і дій	Глибинні припущення та адаптація
2	Гайдученко С. О. [2, с.149].	Організаційна культура – це колективне програмування свідомості, яке відрізняє членів однієї організації від іншої	Колективна свідомість та відмінності
3	Польова В.В., Іванчук А. П. [3, с.220].	Організаційна культура – це система цінностей, вірувань і норм поведінки, що визначають спосіб ведення бізнесу в організації	Цінності та поведінка
4	Васіна, А. Ю. [4, с.13].	Організаційна культура – це сукупність домінуючих цінностей, уявлень, очікувань і визначень, що характеризують організацію	Цінності та організаційний клімат
5	Захарчин Г. М. [5, с.87].	Організаційна культура – це система переконань і цінностей, що впливають на ефективність діяльності організації	Вплив на ефективність
6	Ринкевич Н. С. [6, с.125].	Організаційна культура – це набір найважливіших припущень, які приймаються членами організації та виражаються у заявлених організацією цінностях, що задають орієнтири поведінки працівників	Управлінські орієнтири
7	Парій О. М. [7, с.69].	Організаційна культура – це набір найбільш важливих припущень, які приймаються членами організації та знаходять відображення у цінностях і нормах, що визначають поведінку працівників	Норми та поведінка

Таким чином, аналіз підходів різних авторів до визначення сутності організаційної культури свідчить про відсутність єдиного універсального трактування даного поняття. Водночас можна зробити висновки, що організаційна

культура являє собою систему цінностей, норм, переконань і поведінкових установок, які формують внутрішнє середовище підприємства та визначають особливості його функціонування та дозволяє розглядати організаційну культуру як важливий об'єкт управління, що потребує цілеспрямованого формування та розвитку.

Організаційна культура є ключовим елементом управління в організації, оскільки вона формує основу для ефективної взаємодії між керівниками та підлеглими, визначає стиль управління та способи прийняття рішень. Вона задає правила поведінки, норми взаємодії та систему цінностей, які спрямовують діяльність працівників і забезпечують узгодженість дій у досягненні стратегічних цілей підприємства [5, с.94].

Різні типи організаційної культури значною мірою впливають на ефективність внутрішніх комунікацій, налагодження співпраці між працівниками та створення умов, сприятливих для досягнення цілей підприємства. Вони визначають стиль управління, підходи до мотивації персоналу та ступінь відкритості організації до змін, тому є ключовими для формування позитивної корпоративної атмосфери, що забезпечує стабільність і успішність діяльності [2, с.149].

На рис. 1.1 розглянемо основні види організаційної культури, які зустрічаються на практиці.

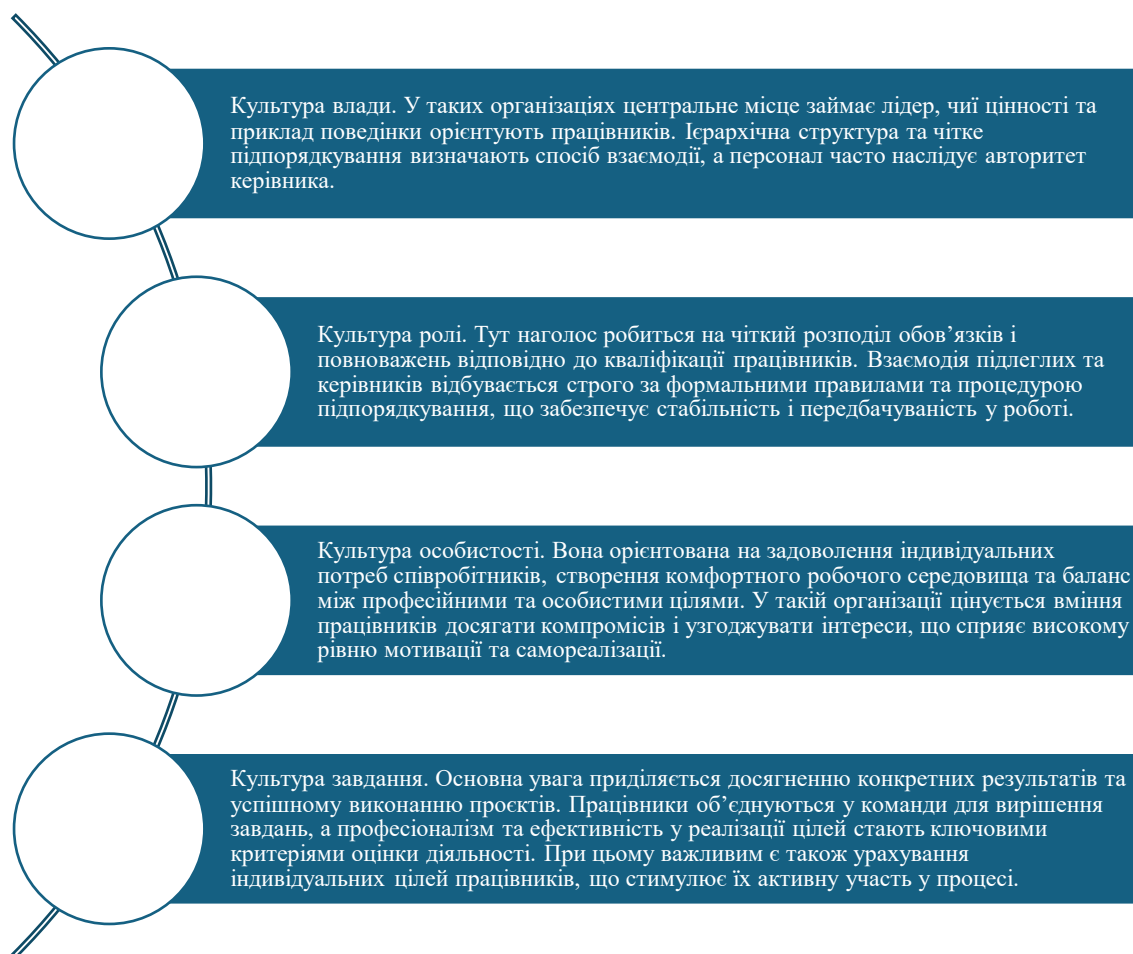


Рисунок 1.1 – Основні види організаційної культури

Джерело: розроблено автором на основі [2, 3, 10]

Таким чином, кожен із зазначених типів організаційної культури формує певну модель поведінки, стиль управління та принцип взаємодії працівників, що безпосередньо впливає на ефективність функціонування підприємства і визначає його здатність до розвитку та адаптації.

На рис. 1.2 подано схематичне зображення структури організаційної культури.



Рисунок 1.2 – Схема структури організаційної культури

Джерело: розроблено автором на основі [10, с.26]

Складові елементи організаційної культури формують внутрішнє середовище підприємства і визначають стиль взаємодії працівників, їхню поведінку та ставлення до виконання завдань. Основні компоненти організаційної культури розглянемо на рис. 1.3.



Рисунок 1.3 – Складові елементи організаційної культури

Джерело: розроблено автором на основі [11, с.22]

Розглянувши складові елементи організаційної культури, необхідно підкреслити, що вони формують основу для всієї системи управління підприємством. Організаційна культура визначає не лише зовнішній вигляд і поведінку працівників, але й спрямовує їхні дії на досягнення стратегічних та операційних цілей організації. Вона виступає невидимим, але надзвичайно потужним регулятором внутрішніх процесів, оскільки через цінності, норми та традиції формує стандарти взаємодії, стиль керівництва, підходи до мотивації персоналу та способи вирішення конфліктів [4, с.10].

Формування організаційної культури підприємства відбувається за двома

ключовими напрямками – управлінським та соціально-психологічним, розглянемо їх у табл. 1.3.

Таблиця 1.3 – Напрями формування організаційної культури підприємства

Напрямок формування культури	Сутність	Призначення та роль	Основні чинники формування	Основні прояви
Управлінський	Організаційна культура як система норм, цінностей та правил, прийнятих у більшості співробітників в для досягнення стратегічних цілей	Виконує функцію атрибуту підприємства та інструменту адаптації до змін зовнішнього середовища; сприяє розвитку системи управління персоналом і підвищенню конкурентоспроможності	Засновник або керівник організації; умови зовнішнього середовища	Культура управління, організація робочих процесів, стандарти оформлення документації, корпоративні процедури
Соціально-психологічний	Орієнтований на внутрішнє середовище колективу, атмосферу взаємодії та психологічний клімат, що впливає на поведінку працівників	Забезпечує ефективну соціалізацію співробітників, формує відчуття приналежності, колективну свідомість та моральні стандарти; підтримує функціонування невеликих груп	Загальнолюдські, професійні та особистісні цінності; уявлення про норми та правила поведінки	Менталітет співробітників, стиль взаємодії, соціально-психологічний клімат, довіра та моральні стандарти всередині колективу

Джерело: розроблено автором на основі [12, с.220]

Управлінський напрямок акцентує увагу на формалізованих аспектах культури – нормах, правилах та стандартах, які впроваджуються керівництвом і допомагають адаптувати організацію до ринкових умов. Він забезпечує стратегічний розвиток та контроль процесів, важливий для організацій великого масштабу [12, с.220].

Управління організаційною культурою підприємства слід розглядати як цілеспрямований, системний і безперервний процес впливу керівництва на цінності, норми поведінки, традиції, комунікації, стиль управління та соціально-психологічний клімат у колективі з метою забезпечення відповідності внутрішнього середовища стратегічним цілям підприємства. На відміну від

стихійного формування культури, управління нею передбачає свідоме визначення бажаних культурних орієнтирів, їх закріплення у практиці роботи персоналу та постійне коригування відповідно до змін зовнішнього і внутрішнього середовища.

Зміст управління організаційною культурою охоплює сукупність управлінських дій, спрямованих на формування, підтримку, розвиток і зміну культурних характеристик підприємства. Насамперед це передбачає діагностику наявного стану організаційної культури, тобто виявлення домінуючих цінностей, норм поведінки, рівня довіри, стилю комунікацій, ставлення працівників до керівництва, змін, інновацій і спільних цілей. Така діагностика дозволяє визначити, наскільки чинна культура відповідає стратегії підприємства та чи сприяє вона ефективній діяльності персоналу [7, с.68].

Наступним елементом змісту управління організаційною культурою є формування бажаної моделі культури. На цьому етапі керівництво визначає ключові корпоративні цінності, принципи взаємодії, стандарти поведінки, управлінські підходи, вимоги до комунікації та командної роботи. Важливо, щоб задекларовані цінності не залишалися лише формальними положеннями, а реально відображалися у щоденній діяльності підприємства, рішеннях керівників, системі мотивації, кадровій політиці та способах вирішення конфліктів.

Важливою складовою змісту управління організаційною культурою є впровадження культурних норм у практичну діяльність підприємства та здійснюється через адаптацію нових працівників, навчання персоналу, внутрішні комунікації, корпоративні заходи, систему наставництва, мотиваційні програми, кодекси етики, правила обслуговування клієнтів і стандарти взаємодії між підрозділами. Саме через такі інструменти організаційна культура переходить із рівня декларацій у реальну поведінку працівників [7, с.68].

Крім того, управління організаційною культурою включає підтримку та розвиток позитивних культурних проявів. Йдеться про заохочення ініціативності, відповідальності, командної взаємодії, відкритості до змін, професійного розвитку та орієнтації на результат. У цьому контексті важливу роль відіграють керівники,

оскільки саме їхня поведінка, стиль спілкування, управлінські рішення та ставлення до працівників формують реальні культурні орієнтири для колективу.

Окремим напрямом змісту управління організаційною культурою є її зміна або трансформація. Така необхідність виникає у випадках зміни стратегії підприємства, реорганізації, впровадження інновацій, цифровізації, виходу на нові ринки, погіршення соціально-психологічного клімату або зниження ефективності роботи персоналу. Трансформація культури є складним процесом, оскільки вона пов'язана зі зміною звичних моделей поведінки, переконань і управлінських практик. Тому вона потребує поступовості, комунікаційної підтримки, участі персоналу та послідовності дій керівництва. У табл. 1.4 розглянемо зміст управління організаційною культурою підприємства.

Таблиця 1.4 – Зміст управління організаційною культурою підприємства

Елемент змісту управління	Сутність	Практичне значення
Діагностика організаційної культури	Визначення наявних цінностей, норм, стилю комунікацій, рівня довіри та соціально-психологічного клімату	Дозволяє оцінити відповідність культури цілям підприємства
Формування бажаної моделі культури	Визначення корпоративних цінностей, принципів поведінки, стилю управління та стандартів взаємодії	Створює орієнтир для розвитку підприємства
Впровадження культурних норм	Закріплення цінностей через навчання, адаптацію, комунікації, мотивацію та корпоративні правила	Перетворює культуру з декларацій у реальну поведінку
Підтримка культури	Заохочення бажаної поведінки, командної роботи, відповідальності та ініціативності	Забезпечує стабільність і згуртованість колективу
Контроль і оцінювання	Перевірка відповідності поведінки персоналу корпоративним нормам і цінностям	Дає змогу своєчасно виявляти проблеми
Трансформація культури	Зміна застарілих норм, цінностей і моделей поведінки відповідно до нових умов	Підвищує адаптивність підприємства до змін

Джерело: розроблено автором на основі [4, 6, 7]

Отже, зміст управління організаційною культурою підприємства полягає не лише у формуванні корпоративних цінностей чи правил поведінки, а у комплексному впливі на всі елементи внутрішнього середовища підприємства. Він

включає діагностику культури, визначення бажаної моделі, впровадження цінностей і норм у діяльність персоналу, підтримку позитивних культурних проявів, контроль їх дотримання та трансформацію культури відповідно до стратегічних потреб підприємства. Саме такий підхід дозволяє розглядати організаційну культуру як керований ресурс, що впливає на ефективність, конкурентоспроможність і стійкість підприємства [12, с.220].

Отже, мета управління організаційною культурою полягає у створенні та підтримці таких цінностей, норм і традицій, які стимулюють продуктивну роботу, підвищують мотивацію персоналу та сприяють формуванню позитивного соціально-психологічного клімату в колективі. Таке управління дозволяє адаптувати поведінку працівників до стратегічних пріоритетів підприємства, забезпечувати внутрішню єдність і узгодженість дій, а також зміцнювати конкурентні переваги через високий рівень корпоративної згуртованості.

Основні завдання такого управління покажемо на рис. 1.4.



Рисунок 1.4 – Основні завдання управління організаційною культурою

Джерело: розроблено автором на основі [14, 15]

Таким чином, управління організаційною культурою виконує стратегічну і тактичну функції одночасно: воно визначає загальні принципи роботи організації і

забезпечує їх практичне втілення у діяльності всіх співробітників.

Розглянувши завдання управління організаційною культурою, доцільно визначити основні функції, які забезпечують досягнення поставлених цілей і формування ефективного внутрішнього середовища підприємства. Функції управління організаційною культурою виконують як стратегічну, так і операційну роль у діяльності підприємства та є основою для формування сприятливого соціально-психологічного клімату, ефективної взаємодії між працівниками та керівництвом, а також адаптації організації до змін зовнішнього середовища.

Нижче у табл. 1.5 наведено детальну характеристику основних функцій управління організаційною культурою у вигляді таблиці:

Таблиця 1.5 – Функції управління організаційною культурою підприємства

№	Функція	Сутність функції	Практичне значення
1	Регулююча	Встановлює правила поведінки, норми взаємодії та етичні стандарти в організації	Забезпечує передбачуваність дій працівників та упорядкування процесів
2	Мотиваційна	Формує цінності та стимули для персоналу, що сприяють досягненню цілей підприємства	Підвищує залученість, продуктивність та лояльність працівників
3	Комунікативна	Сприяє ефективному обміну інформацією, розумінню корпоративних цілей та місії	Зменшує конфлікти, підвищує координацію та взаєморозуміння
4	Адаптивна	Забезпечує гнучкість організації, здатність до швидкого реагування на зміни зовнішнього середовища	Підвищує стійкість підприємства до кризових ситуацій та змін на ринку
5	Інтегруюча	Узгоджує поведінку працівників, створює відчуття єдності та корпоративної ідентичності	Формує внутрішню згуртованість і підтримує корпоративні традиції
6	Контролююча	Дозволяє оцінювати відповідність дій персоналу корпоративним цінностям та нормам	Сприяє ефективності управлінських рішень та дисципліні
7	Розвивальна	Стимулює навчання, професійний і особистісний розвиток співробітників	Підвищує інноваційність, компетентність і адаптивність персоналу

Джерело: розроблено автором на основі [11, 12]

Таким чином, функції управління організаційною культурою забезпечують цілісність внутрішнього середовища підприємства, сприяють ефективній взаємодії персоналу та керівництва, підвищують продуктивність і мотивацію працівників, а

також допомагають організації швидко адаптуватися до змін зовнішніх умов. Кожна функція взаємопов'язана і виконує як стратегічну, так і практичну роль у формуванні ефективної організаційної культури.

Отже, у системі управління підприємством організаційна культура виконує кілька ключових функцій. По-перше, вона координує поведінку працівників і забезпечує узгодженість їхніх дій із цілями організації, створюючи відчуття єдності та корпоративної приналежності. По-друге, культура визначає підхід до прийняття рішень на всіх рівнях управління: наприклад, у компаніях з культурою завдання важливим є результат, а в організаціях із культурою особистості більше цінується комфорт і самореалізація співробітника. По-третє, організаційна культура сприяє формуванню мотиваційної бази працівників, впливає на їхнє ставлення до роботи, дисципліну та залученість, що безпосередньо позначається на продуктивності та ефективності управлінських рішень. Крім того, культура визначає гнучкість організації та її здатність адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Підприємства з високорозвиненою культурою цінностей і норм швидше реагують на нові ринкові умови, технологічні інновації та зміну потреб клієнтів. Вона також допомагає уникати внутрішніх конфліктів і створює умови для конструктивної взаємодії між різними підрозділами, що є критично важливим для стабільної роботи організації [9, с.140].

Отже, організаційна культура є не просто набором традицій або правил, а важливим стратегічним інструментом управління підприємством. Вона формує корпоративну ідентичність, впливає на ефективність прийняття рішень, узгоджує інтереси персоналу та керівництва, підтримує соціально-психологічний клімат і визначає здатність організації до розвитку та конкурентоспроможності. Без цілеспрямованого управління культурою неможливо досягти високого рівня продуктивності, стабільності та успіху підприємства на ринку.

1.2. Методичні підходи до оцінювання та управління організаційною культурою

Методичні підходи до оцінювання та управління організаційною культурою дозволяють системно аналізувати внутрішнє середовище підприємства, визначати його сильні та слабкі сторони, а також формувати стратегії розвитку корпоративних цінностей і норм. Оцінювання організаційної культури є необхідним для того, щоб зрозуміти, яким чином цінності, традиції та норми поведінки впливають на ефективність роботи персоналу, взаємодію між підрозділами, адаптацію до змін і досягнення стратегічних цілей [18, с.63].

Оцінювання організаційної культури дозволяє керівництву підприємства отримати чітке уявлення про існуючі цінності, норми поведінки та соціально-психологічний клімат, а також визначити, наскільки вони відповідають стратегічним цілям організації. Управління організаційною культурою передбачає впровадження заходів, які формують або змінюють корпоративні цінності, сприяють узгодженню поведінки працівників з місією підприємства і підтримують ефективну взаємодію між підрозділами [17, с.116].

Сьогодні застосовуються різні методи оцінки та управління організаційною культурою, які можна умовно поділити на кількісні, якісні та змішані підходи, розглянемо їх у табл. 1.6.

Таблиця 1.6 – Основні методи оцінки управління організаційною культурою

№	Метод / Автор	Суть методики	Основні показники / критерії	Практичне застосування
1	OCAI (Organizational Culture Assessment Instrument) – К. Камерон, Р. Куїнн	Опитування працівників для визначення типу та характеристик культури	1) Провідні риси організації; 2) Стиль лідерства; 3) Управління персоналом; 4) Об'єднувальна сутність колективу; 5) Стратегічні пріоритети; 6) Критерії успіху	Дозволяє порівнювати культуру між підприємствами, визначати сильні та слабкі сторони корпоративної культури, використовувати для експрес-діагностики
2	Шкала конкуруючих цінностей – Д.	Оцінка корпоративної культури за 4	1) Місія; 2) Стійкість; 3) Залученість співробітників; 4)	Використовується для стратегічного аналізу, оцінки готовності до змін та розвитку

	Денісон	аспектами через 12 індексів	Адаптивність	організації, економить час і ресурси
3	Класифікація типів культури – Т. Діл, А. Кенеді	Визначення «чистих» типів культури на основі швидкості зворотного зв'язку та рівня ризику	1) Мачо-культура; 2) Інвестиційна культура; 3) Культура наполегливої роботи; 4) Процесна культура	Допомагає адаптувати стилі управління та підходи до мотивації, підвищує ефективність взаємодії в колективі
4	Оцінка через функції корпоративної культури – Г. Захарчина	Визначення ефективності культури через виконання її функцій	1) Освітній рівень персоналу; 2) Стабільність кадрів; 3) Трудова дисципліна; 4) Задоволеність працівників; 5) Конфліктність; 6) Соціальний ефект культурних заходів	Використовується для оцінки соціального та економічного ефекту від заходів щодо розвитку культури, контролю за мотивацією та дисципліною
5	Комплексна оцінка Тихомирової О. Г.	Аналіз культури за трьома аспектами: функціональний, ресурсний, організаційний	1) Виконання завдань; 2) Коефіцієнти кадрового, фінансового, інформаційного, правового та технічного забезпечення; 3) Ефективність управлінської структури	Дає структуровану картину стану культури, дозволяє планувати зміни, оцінювати ресурси та управлінську ефективність
6	Кількісні методи оцінки	Використання опитувань, анкет, бальних шкал, статистичних показників	Рівень задоволеності, мотивації, ефективність виконання завдань, кількість конфліктів	Підходить для вимірювань, порівняння показників у часі або між підрозділами
7	Якісні методи оцінки	Інтерв'ю, спостереження, аналіз кейсів та корпоративних історій	Атмосфера колективу, поведінка співробітників, стилі керівництва, неформальні правила	Використовується для глибокого розуміння культури та виявлення прихованих проблем
8	Змішані методи	Поєднання кількісних та якісних інструментів	Всі показники кількісного та якісного підходу	Забезпечує повну оцінку культури, поєднуючи об'єктивні дані та суб'єктивні спостереження
9	Метод анкетування і рейтингу	Опитування співробітників для оцінки окремих аспектів культури	Лояльність, задоволеність роботою, відданість організації, рівень мотивації	Швидкий і зручний інструмент для виявлення проблем і збору зворотного зв'язку
10	Метод експертних оцінок	Оцінка культури групою фахівців на основі досвіду та знань	Визначення сильних і слабких сторін культури, ризиків та перспектив	Використовується для стратегічного планування та розробки рекомендацій
11	Метод соціометрії	Вивчення соціальних зв'язків і взаємодії співробітників	Взаємовідносини, централізація груп, впливові працівники	Дозволяє аналізувати мережу комунікацій та підвищувати ефективність командної роботи
12	Аналіз корпоративних документів та	Вивчення формальних правил, процедур,	Політики компанії, внутрішні стандарти, ритуали, символіка	Допомагає зрозуміти офіційний рівень культури та співвіднести його з реальною

	артефактів	символів та ритуалів		практикою
13	Метод кейс-стаді	Аналіз конкретних ситуацій і практичних кейсів в організації	Реакція працівників на зміни, вирішення конфліктів, командна взаємодія	Використовується для навчання, розвитку культури та тестування управлінських рішень

Джерело: розроблено автором на основі [17, 18]

Кількісні методи передбачають збір і аналіз числових даних про стан організаційної культури. Серед найбільш поширених інструментів – анкетування та опитування працівників, які дозволяють визначити рівень задоволеності роботою, ефективність комунікацій, ставлення до корпоративних цінностей і правил. Наприклад, у великій виробничій компанії може проводитися регулярне анкетування персоналу щодо рівня довіри до керівництва та командної взаємодії. Результати такого опитування дозволяють отримати статистично обґрунтовану інформацію та виявити проблемні ділянки у корпоративній культурі [18, с.62].

Якісні методи спрямовані на глибоке вивчення поглядів, цінностей і поведінки працівників. До них відносяться інтерв'ю, фокус-групи та спостереження. Вони дозволяють досліднику проникнути у внутрішній світ колективу, виявити приховані конфлікти, оцінити реальне ставлення співробітників до корпоративних норм. Наприклад, у невеликій ІТ-компанії керівництво може проводити серію інтерв'ю з ключовими працівниками, щоб зрозуміти, які практики менеджменту підтримують командний дух, а які призводять до демотивації. Такі методи дають можливість отримати детальну і якісну інформацію, яку неможливо оцінити за допомогою анкетування [18, с.62].

Змішані підходи поєднують переваги кількісних та якісних методів. Вони дозволяють не лише оцінити числові показники, але й глибоко проаналізувати причини певних явищ. Наприклад, підприємство може спершу провести анкетування всього персоналу, а потім вибрати певні групи для проведення фокус-груп або інтерв'ю, що дозволяє порівняти загальні результати з індивідуальними думками, оцінити, наскільки формальні правила культури відповідають реальному

поведінковому середовищу. Крім того, до змішаних методів можна віднести SWOT-аналіз культури та використання типологій організаційної культури за Кемероном і Куїнном, Шейном чи Денісоном, що дає можливість структурувати дані та розробляти конкретні управлінські рекомендації [17, с.116].

За пропозицією Міхов Л. І., оцінка організаційної культури повинна здійснюватися комплексно через три ключові напрямки: аналіз функціональних результатів, оцінка ресурсного забезпечення та ефективність організаційної структури. Перший напрям дозволяє визначити, наскільки заплановані завдання та процеси виконуються відповідно до встановлених стандартів. Другий спрямований на оцінку наявності і достатності необхідних ресурсів – кадрових, фінансових, правових, інформаційних та технічних – для підтримки і розвитку корпоративної культури. Третій аспект зосереджений на здатності управлінської структури організації формувати, підтримувати та розвивати культуру, враховуючи сучасні вимоги до менеджменту. Головна перевага цього підходу полягає у можливості одночасно оцінювати результати діяльності та ресурсне забезпечення, що дає об'єктивну картину стану корпоративної культури. Водночас існують труднощі з точним вимірюванням, оскільки культура є нематеріальним явищем і не має загальноприйнятих стандартів оцінки. Крім того, універсальні критерії важко застосувати через відмінності у стратегічних пріоритетах підприємств, особливості їх діяльності та специфіку колективного менталітету [18, с.64].

Методика OCAI (Organizational Culture Assessment Instrument) передбачає опитування співробітників для визначення ключових характеристик організаційної культури. Іструмент дозволяє оцінити шість основних елементів: провідні риси компанії, стиль лідерства, підхід до управління персоналом, об'єднувальні чинники в колективі, стратегічні пріоритети та критерії успішності. Використання цього методу допомагає порівнювати корпоративну культуру різних організацій та виділяти її унікальні особливості. Хоча він не завжди підходить для глибокої економічної діагностики, як швидка оцінка культури він демонструє високу ефективність [20, с.1].

Денісон Д. запропонував шкалу конкуруючих цінностей, що включає 12 індексів для оцінки чотирьох аспектів організаційної культури: місії підприємства, стабільності, залученості співробітників та адаптивності до змін. Кожен аспект визначається трьома конкретними показниками, що робить цей підхід зручним і економічно вигідним для проведення досліджень, зменшуючи час і витрати на оцінку [22, с.62].

Таким чином, застосування комбінації кількісних, якісних та змішаних методів дозволяє комплексно оцінити організаційну культуру, виявити її сильні та слабкі сторони, а також ефективно впливати на розвиток корпоративних цінностей і норм, що у свою чергу, підвищує ефективність управління підприємством, сприяє соціалізації персоналу та підтримує сприятливий психологічний клімат у колективі.

Після визначення методів оцінки організаційної культури логічним кроком є розгляд інструментів управління, які дозволяють підприємству впливати на формування та підтримку корпоративних цінностей, норм і правил поведінки. Якщо методи діагностики дають розуміння стану культури, то інструменти управління забезпечують реальні дії та механізми її вдосконалення. Вони спрямовані на підтримку ефективної взаємодії співробітників, підвищення мотивації, формування позитивного психологічного клімату та досягнення стратегічних цілей організації. Використання комплексного набору інструментів дозволяє керівництву не лише оцінювати стан культури, а й активно керувати нею, створюючи сприятливе середовище для розвитку підприємства.

Інструменти управління організаційною культурою поділяють на кілька груп: організаційні, комунікаційні, мотиваційні, навчальні та соціально-психологічні. Кожен інструмент має свою мету, сферу застосування та ефект на корпоративну культуру. Їх використання дозволяє системно впливати на поведінку співробітників, адаптувати корпоративні цінності до стратегічних цілей підприємства та підтримувати позитивний клімат у колективі [18, с.63].

У табл. 1.7 розглянемо інструменти управління організаційною культурою

Таблиця 1.7 – Інструменти управління організаційною культурою

№	Інструмент	Опис та мета	Приклади застосування	Ефект для підприємства
1	Кодекс корпоративної культури	Формалізований документ, що містить цінності, принципи поведінки та стандарти взаємодії	Внутрішні правила поведінки, етика, стандарти обслуговування	Забезпечує єдині правила поведінки, формує єдину корпоративну ідентичність
2	Стратегія розвитку культури	План дій щодо формування бажаного типу культури на підприємстві	Програми адаптації нових співробітників, планування корпоративних змін	Орієнтує діяльність на довгострокові цілі та стабільність організації
3	Система мотивації та винагород	Використання матеріальних та нематеріальних стимулів для підтримки бажаної поведінки	Премії за командну роботу, визнання кращих співробітників, бонуси	Підвищує залученість персоналу, стимулює дотримання корпоративних цінностей
4	Комунікаційні інструменти	Засоби передачі цінностей і стандартів через внутрішні канали	Корпоративні портали, наради, інформаційні бюлетені	Покращують інформованість співробітників, формують прозорість та відкритість
5	Тренінги та навчальні програми	Навчання персоналу навичкам, необхідним для підтримки корпоративної культури	Корпоративні семінари, розвиток лідерських навичок, командоутворення	Сприяють професійному та особистісному розвитку, інтеграції співробітників
6	Соціально-психологічні заходи	Активності для покращення психологічного клімату	Тімбілдинги, корпоративні заходи, святкування досягнень	Підвищують довіру, лояльність та командну взаємодію
7	Менторство та наставництво	Підтримка нових та молодих працівників через досвід старших	Наставники для новачків, програми адаптації	Прискорює соціалізацію, передає корпоративні цінності та знання
8	Аналіз та моніторинг культури	Постійна оцінка стану культури та її відповідності цілям організації	Опитування, анкетування, оцінка KPI, аналіз конфліктів	Дозволяє вчасно виявляти проблеми, коригувати управлінські заходи
9	Система корпоративних ритуалів та символів	Використання символів та традицій для зміцнення культури	Корпоративні нагороди, святкування успіхів, символіка організації	Формує унікальну ідентичність компанії, підвищує згуртованість
10	Система адаптації та інтеграції персоналу	Програми для швидкого включення нових працівників у корпоративне середовище	Ознайомчі тренінги, наставники, наставницькі програми	Забезпечує ефективну інтеграцію нових співробітників, зменшує плинність кадрів
11	Внутрішні комунікаційні платформи	Інструменти для обміну інформацією та спільної роботи	Чати, корпоративні соцмережі, портали	Підвищують швидкість обміну інформацією, сприяють командній роботі та залученості
12	Відкрите	Заохочення	Регулярні зустрічі,	Стимулює участь

	управління зворотним зв'язком	співробітників висловлювати пропозиції та зауваження	анкетування, «відкрита лінія»	персоналу, покращує якість рішень та прозорість управління
--	-------------------------------------	---	----------------------------------	--

Джерело: розроблено автором на основі [21, 24]

Використання різноманітних інструментів управління організаційною культурою дозволяє створювати цілісну та ефективну систему, що впливає на поведінку персоналу, їх мотивацію, рівень залученості та психологічний клімат. Правильне поєднання організаційних, комунікаційних, мотиваційних та навчальних інструментів забезпечує стабільний розвиток корпоративної культури та сприяє досягненню стратегічних цілей підприємства. Крім того, постійний моніторинг та адаптація інструментів дозволяють оперативно реагувати на зміни та підтримувати позитивну атмосферу всередині організації.

1.3 Напрями та можливості удосконалення організаційної культури підприємства

У сучасних умовах динамічного розвитку економіки, цифровізації бізнес-процесів та посилення конкуренції організаційна культура підприємства набуває особливого значення як стратегічний ресурс забезпечення ефективності діяльності. Її удосконалення стає необхідною умовою підвищення конкурентоспроможності, адаптивності та інноваційного розвитку підприємства.

Сучасні підприємства стикаються з низкою складнощів у формуванні та підтримці ефективної організаційної культури. Основні проблеми можна умовно розділити на кілька груп: [24, с.106].

- часто підприємства не мають визначених стратегічних цінностей або місії, яка була б зрозуміла кожному співробітнику, що призводить до неоднорідності підходів у роботі та слабого усвідомлення працівниками своїх

цілей та ролі в організації;

- недостатнє залучення керівництва. Формування культури багато в чому залежить від прикладу лідера. Якщо керівники не демонструють бажані цінності та не підтримують культуру на практиці, працівники не сприймають її серйозно, що знижує ефективність управлінських заходів;

- відсутність належних каналів для обміну інформацією або зворотного зв'язку ускладнює передачу корпоративних цінностей та норм. Працівники можуть не знати про ключові принципи поведінки, що зменшує їхню залученість та відданість організації;

- наявність застарілих або конфліктних правил поведінки та норм може створювати внутрішнє напруження у колективі, провокувати конфлікти і знижувати продуктивність;

- відсутність регулярної оцінки культури неможливо визначити, які аспекти культури працюють ефективно, а які потребують змін. Відсутність системного підходу до оцінки часто призводить до того, що проблеми накопичуються, а зміни проводяться запізно;

- швидкі зміни на ринку, нові технології та конкуренція вимагають адаптивності організаційної культури. Компанії, що не здатні швидко реагувати та трансформувати свої цінності, ризикують втратити конкурентоспроможність;

- недостатня зацікавленість у розвитку, низька мотивація та відсутність участі у прийнятті рішень можуть перешкоджати формуванню культури залученості. Працівники не відчують себе частиною спільної мети.

У країнах із розвиненою економікою організаційна культура формується не спонтанно, а цілеспрямовано - через систему цінностей, управлінські практики, корпоративні стандарти та поведінкові моделі. Вона інтегрується у всі бізнес-процеси та виступає основою для прийняття управлінських рішень.

Однією з характерних особливостей зарубіжного підходу є орієнтація на цінності та місію компанії. Наприклад, у провідних американських компаніях організаційна культура будується навколо чітко сформульованих принципів, які

визначають поведінку працівників і стиль управління. Так, компанія Google активно розвиває культуру інновацій, відкритості та свободи самовираження, що проявляється у створенні комфортного робочого середовища, гнучкому графіку та підтримці творчих ініціатив співробітників, що дозволяє стимулювати генерацію нових ідей і підтримувати високий рівень конкурентоспроможності [25, с.84].

Важливим напрямом розвитку організаційної культури у зарубіжних компаніях є впровадження концепції *employee-centric culture*, тобто орієнтації на працівника. У таких компаніях, як Netflix, особлива увага приділяється довірі до співробітників, мінімізації бюрократії та розвитку відповідальності. Наприклад, відома модель «*freedom and responsibility*» передбачає відсутність жорсткого контролю та надання працівникам широкої автономії у прийнятті рішень. Такий підхід сприяє підвищенню мотивації, залученості та ефективності персоналу [25, с.84].

Ще однією сучасною тенденцією є розвиток гнучкої (Agile) організаційної культури, яка широко використовується в ІТ-компаніях та стартапах. Наприклад, компанія Spotify впровадила модель роботи у вигляді автономних команд (*squads*), які самостійно приймають рішення і несуть відповідальність за результат. Такий підхід дозволяє швидко адаптуватися до змін ринку, скорочувати час на прийняття рішень та підвищувати ефективність командної роботи.

Значну увагу зарубіжні підприємства приділяють розвитку культури навчання та безперервного розвитку персоналу. У таких компаніях, як Amazon, активно впроваджуються внутрішні програми навчання, корпоративні університети та системи розвитку компетенцій, що дозволяє формувати висококваліфікований персонал, здатний швидко адаптуватися до нових умов та технологій. Культура навчання стає важливим фактором інноваційного розвитку підприємства [26, с.205].

Окремим напрямом є розвиток культури відкритості та зворотного зв'язку. У міжнародних компаніях активно застосовуються практики регулярних зустрічей, оцінювання ефективності (*performance review*) та обговорення результатів роботи.

Наприклад, у компанії Microsoft після трансформації управлінської моделі значну увагу було приділено розвитку культури зворотного зв'язку та підтримки, що дозволило підвищити ефективність команд і покращити внутрішню комунікацію.

Сучасною тенденцією також є інтеграція принципів соціальної відповідальності та етичного ведення бізнесу в організаційну культуру. Багато європейських компаній активно впроваджують екологічні стандарти, підтримують соціальні ініціативи та формують культуру відповідального ставлення до суспільства та сприяє формуванню позитивного іміджу підприємства та підвищенню довіри з боку клієнтів і партнерів. Крім того, у зарубіжній практиці активно використовується цифровізація організаційної культури. Впровадження цифрових платформ для комунікації, управління знаннями та взаємодії між працівниками дозволяє створювати єдине інформаційне середовище, підвищувати ефективність роботи та забезпечувати прозорість процесів [27, с.156].

Таким чином, узагальнюючи зарубіжний досвід, можна виділити ключові сучасні тенденції розвитку організаційної культури, які формують нові підходи до її управління на рис.1.5.

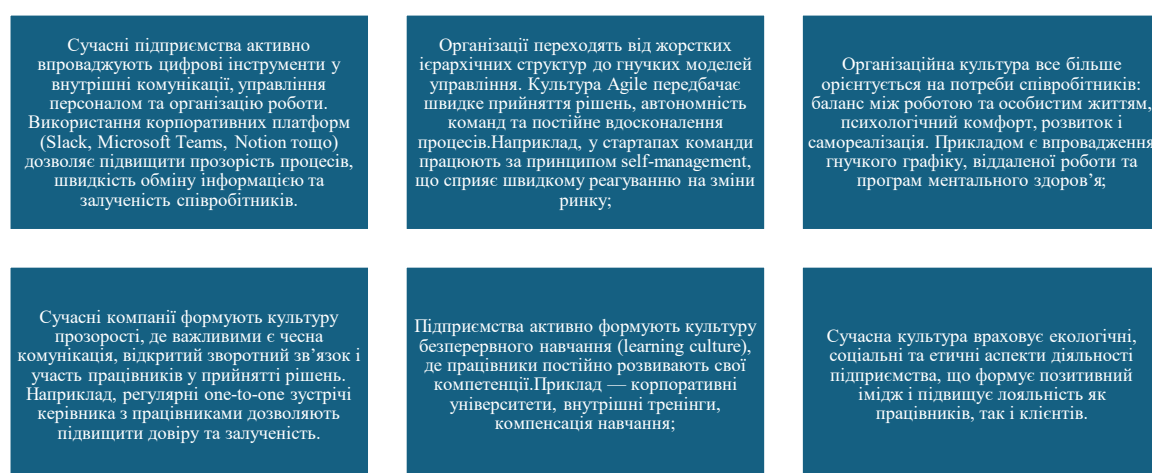


Рисунок 1.5 – Ключові сучасні тенденції розвитку організаційної культури

Джерело: розроблено автором на основі [24, 25, 26]

Враховуючи зазначені тенденції, доцільно розглянути практику українських

підприємств щодо формування організаційної культури у табл. 1.8.

Таблиця 1.8 – Практика українських підприємств формування організаційної культури з прикладами нових тенденцій

№	Напрямок / тенденція	Суть підходу	Приклади українських підприємств	Практичний ефект
1	Орієнтація на цінності та місію	Формування корпоративної культури на основі чітко визначених цінностей, місії та бачення	Нова пошта - клієнтоорієнтованість, швидкість, відповідальність	Підвищення якості сервісу, формування сильної корпоративної ідентичності
2	Цифровізація корпоративної культури	Використання цифрових інструментів для комунікації, управління та взаємодії	Rozetka, monobank - активне використання CRM, чатів, автоматизації процесів	Прискорення комунікації, підвищення ефективності управління
3	Гнучкі методи управління (Agile)	Перехід до гнучких структур, командної роботи, швидкого прийняття рішень	SoftServe, EPAM Ukraine - робота за Agile/Scrum	Підвищення адаптивності, швидка реакція на зміни
4	Орієнтація на працівника	Створення комфортного середовища, розвиток персоналу, баланс роботи і життя	Grammarly - розвиток культури підтримки та добробуту співробітників	Зростання мотивації, зменшення плинності кадрів
5	Культура навчання та розвитку	Впровадження навчальних програм, тренінгів, корпоративних університетів	ПриватБанк - внутрішні програми навчання та розвитку персоналу	Підвищення кваліфікації, розвиток компетенцій
6	Відкрита комунікація та зворотний зв'язок	Розвиток культури відкритості, обміну думками та ідеями	Ajax Systems - регулярні зустрічі, відкритий менеджмент	Покращення комунікації, зменшення конфліктів
7	Соціальна відповідальність	Інтеграція соціальних, екологічних та етичних принципів у діяльність	ДТЕК - екологічні ініціативи, соціальні проекти	Підвищення репутації, довіри клієнтів
8	Культура інновацій	Стимулювання креативності та впровадження нових ідей	monobank - нестандартні підходи до продукту та сервісу	Конкурентні переваги, швидкий розвиток
9	Командна культура та тимбілдінг	Формування сильної командної взаємодії та корпоративного духу	АТБ - розвиток командної роботи на всіх рівнях	Підвищення ефективності роботи колективу
10	Система мотивації та залучення	Використання матеріальних і нематеріальних стимулів	Фокстрот - бонусні системи, програми визнання	Зростання продуктивності та залученості
11	Адаптація нових працівників	Впровадження програм онбордингу та наставництва	Київстар - системи адаптації нових співробітників	Швидка інтеграція персоналу, зменшення стресу

12	Гібридна та віддалена культура	Організація роботи у форматі remote / hybrid	MacPaw - гнучкі формати роботи	Підвищення задоволеності працівників, ефективності
----	--------------------------------	--	--------------------------------	--

Джерело: розроблено автором на основі [27, 29, 33]

Таким чином, практика українських підприємств у сфері формування організаційної культури демонструє активне впровадження сучасних підходів, що відповідають світовим тенденціям. Вітчизняні компанії поступово переходять до моделей управління, орієнтованих на цінності, інновації, гнучкість та розвиток персоналу. Особливого значення набуває цифровізація, відкритість комунікацій та створення комфортного середовища для працівників, що дозволяє підвищити ефективність діяльності підприємств, їх конкурентоспроможність та здатність до адаптації в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

Нижче у табл. 1.9 наведено детальну характеристику основних напрямів розвитку організаційної культури.

Таблиця 1.9 – Основні напрями розвитку організаційної культури.

№	Напрямок удосконалення	Мета та суть	Інструменти та заходи	Очікуваний ефект
1	Формування чіткої системи корпоративних цінностей	Забезпечити узгодженість цінностей та стратегічних цілей підприємства	Визначення місії та бачення; розробка кодексу корпоративної культури; поширення цінностей через внутрішні канали	Підвищення єдності колективу, зрозумілості очікувань, зміцнення корпоративної ідентичності
2	Удосконалення системи внутрішніх комунікацій	Підвищення прозорості, ефективності обміну інформацією	Впровадження корпоративних платформ; регулярні зустрічі та брифінги; канали зворотного зв'язку	Зменшення непорозумінь, покращення взаємодії між підрозділами, підвищення залученості персоналу
3	Розвиток лідерства та управлінської культури	Формування ефективного управлінського середовища та прикладу для співробітників	Коучинг та менторство; тренінги з лідерських компетенцій; впровадження стилю управління «lead by example»	Посилення авторитету керівництва, покращення прийняття рішень, зростання довіри в колективі
4	Підвищення мотивації та залученості персоналу	Стимулювати активну участь співробітників у діяльності підприємства	Нематеріальна мотивація (визнання, кар'єрний ріст); гейміфікація процесів; участь працівників у прийнятті рішень	Підвищення продуктивності, зменшення плинності кадрів, зміцнення корпоративної культури

5	Розвиток корпоративного навчання	Підвищення професійної компетентності та адаптивності персоналу	Тренінги та курси; внутрішні бази знань; наставництво	Зростання кваліфікації персоналу, підвищення інноваційного потенціалу, збереження знань у компанії
6	Покращення соціально-психологічного клімату	Створення комфортного та безпечного середовища для роботи	Командоутворюючі заходи; профілактика конфліктів; підтримка балансу work-life balance	Підвищення задоволеності роботою, зменшення стресу, розвиток командної взаємодії
7	Впровадження системи оцінки та моніторингу культури	Своєчасне виявлення проблем та ефективність заходів	Опитування персоналу; KPI культури; аналіз плинності кадрів	Об'єктивна оцінка стану культури, коригування стратегій управління, покращення результативності

Джерело: розроблено автором на основі [27, 29, 30, 31]

Удосконалення організаційної культури підприємства є комплексним процесом, що забезпечує не лише внутрішню ефективність, а й формує довгострокові конкурентні переваги підприємства на ринку. Використання системного підходу дозволяє створити середовище, сприятливе для досягнення стратегічних цілей, підвищення залученості персоналу, розвитку інновацій та зміцнення корпоративної ідентичності. Реалізація зазначених напрямів підвищує адаптивність організації до змін зовнішнього середовища та сприяє довгостроковій стабільності.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЮ КУЛЬТУРОЮ ТОВ «ФАКТУМ ГРУП УКРАЇНА» ТА НАПРЯМИ ЇЇ ВДОСКОНАЛЕННЯ

2.1. Загальна характеристика діяльності підприємства ТОВ «Фактум груп Україна»

Товариство з обмеженою відповідальністю «Фактум груп Україна» (LIMITED LIABILITY COMPANY “FACTUM GROUP UKRAINE”) є сучасним підприємством, що здійснює діяльність у сфері дослідження ринку та виявлення громадської думки. Компанія функціонує на території України та має офіційну юридичну адресу: місто Київ, вулиця Євгена Коновальця, будинок 32г [32].

Підприємство було засноване 9 вересня 2014 року, що свідчить про достатній досвід функціонування на ринку дослідницьких та аналітичних послуг. За час своєї діяльності компанія сформувала власну систему організації роботи, клієнтську базу та практичний досвід у сфері маркетингових досліджень і консалтингу [32].

У табл. 2.1 подамо загальну характеристику підприємства.

Таблиця 2.1 – Загальна характеристика підприємства

Показник	Характеристика
Повна назва	ТОВ «Фактум груп Україна»
Назва англійською	FACTUM GROUP UKRAINE LLC
Код ЄДРПОУ	39386007
Дата заснування	09.09.2014
Адреса	м. Київ, вул. Євгена Коновальця, 32г
Керівник	Дубінський Іван Олександрович
Засновник	Дубінський Іван Олександрович (100%)
Статутний капітал	1 000 грн
Основний КВЕД	73.20 – Дослідження ринку
Організаційно-правова форма	Товариство з обмеженою відповідальністю
Вид підприємства	Приватне підприємство
Основна сфера	Маркетингові дослідження та аналітика
Тип управління	Централізований

Джерело: розроблено автором на основі [32]

Метою діяльності підприємства є отримання прибутку шляхом надання якісних маркетингових, аналітичних і консалтингових послуг, забезпечення клієнтів достовірною інформацією про ринок і споживачів, підвищення ефективності їхніх бізнес-рішень, розвиток сучасних методів дослідження та обробки даних, а також зміцнення конкурентних позицій на ринку дослідницьких і консалтингових послуг [33].

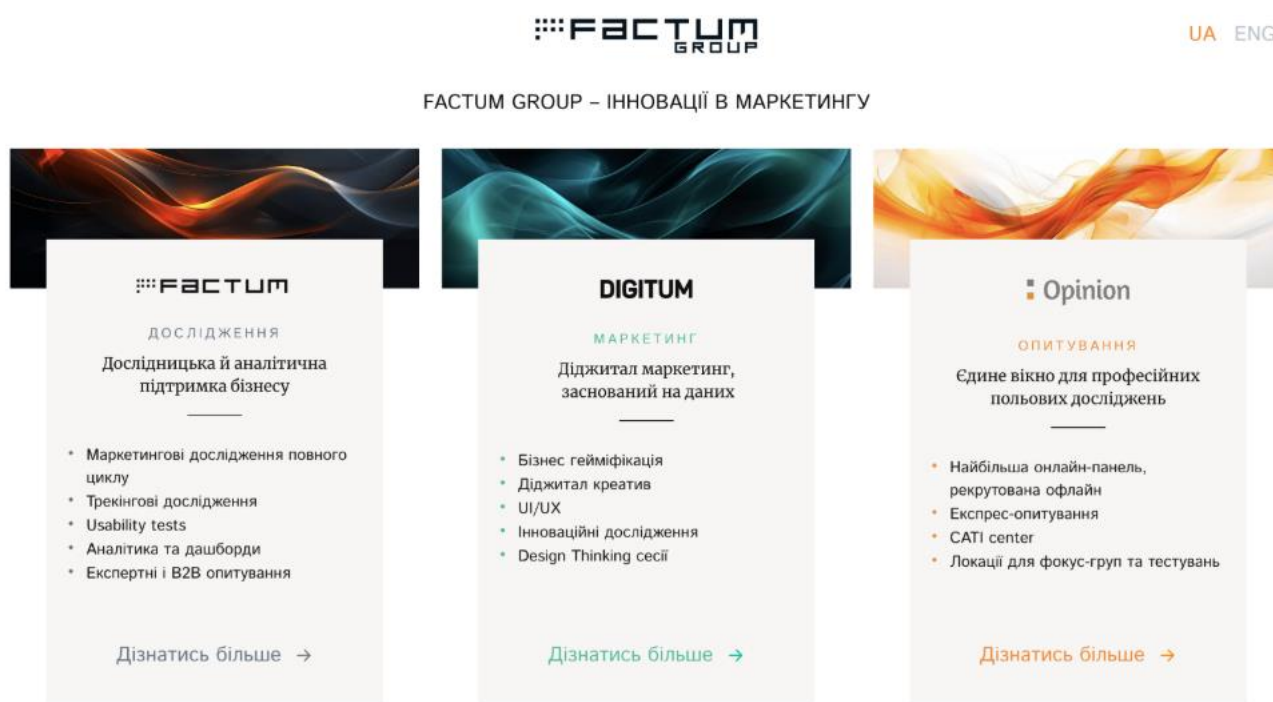


Рисунок 2.1 – Види діяльності ТОВ «Фактум груп Україна»

Джерело: розроблено автором на основі [33]

Основною сферою діяльності підприємства є проведення маркетингових досліджень, аналіз ринку, вивчення споживчих настроїв і поведінки, що дозволяє компанії надавати клієнтам актуальну аналітичну інформацію для прийняття управлінських рішень. У сучасних умовах розвитку економіки такі послуги є особливо важливими, оскільки дозволяють бізнесу адаптуватися до змін зовнішнього середовища та підвищувати свою конкурентоспроможність. Крім основного виду діяльності, підприємство здійснює широкий спектр додаткових

послуг, що розширює його функціональні можливості та дозволяє працювати у суміжних сферах бізнесу. Така диверсифікація діяльності сприяє підвищенню стійкості підприємства та зменшенню ризиків.

Організаційна структура ТОВ «Фактум груп Україна» належить до лінійно-функціонального типу з елементами централізованого управління та означає, що на підприємстві поєднується чітка вертикаль підпорядкування (лінійна структура) із розподілом функцій між спеціалізованими підрозділами (функціональна структура). Ключові управлінські рішення зосереджені на рівні керівник – директора, що забезпечує єдність управління, швидкість прийняття рішень та контроль за діяльністю підприємства.

Сутність лінійно-функціональної структури полягає в тому, що кожен підрозділ виконує окрему функцію (маркетинг, аналітика, фінанси, робота з клієнтами), але всі вони підпорядковуються безпосередньо керівнику підприємства. Такий підхід дозволяє ефективно використовувати спеціалізацію працівників і водночас зберігати централізований контроль. Для підприємств, що працюють у сфері маркетингових досліджень, подібна структура є оптимальною, оскільки потребує чіткої координації між аналітикою, збором даних та взаємодією з клієнтами.



Рисунок 2.2 – Організаційна структура ТОВ «Фактум груп Україна»

Джерело: розроблено автором на основі [32, 33]

Отже, організаційна структура ТОВ «Фактум груп Україна» є лінійно-функціональною, що забезпечує поєднання централізованого управління та

функціональної спеціалізації. Такий тип структури сприяє підвищенню ефективності діяльності підприємства, чіткому розподілу обов'язків і відповідальності, а також створює сприятливі умови для координації роботи підрозділів. Водночас вона може обмежувати гнучкість управління у разі зростання масштабів діяльності, що потребує подальшого вдосконалення в умовах розвитку підприємства.

Нижче у табл. 2.2 наведено компетенції, обов'язки та характер взаємодії між відділами ТОВ «Фактум груп Україна».

Таблиця 2.2 – Компетенції, обов'язки та взаємозв'язки між підрозділами ТОВ «Фактум груп Україна»

Підрозділ	Основні компетенції	Основні обов'язки	Взаємозв'язки з іншими підрозділами
Директор	Стратегічне управління, прийняття рішень, лідерство	Формування стратегії, контроль діяльності, управління ресурсами	Взаємодіє з усіма підрозділами, координує їх діяльність
Маркетинговий відділ	Дослідження ринку, збір даних, аналіз споживачів	Проведення опитувань, польових досліджень, підготовка первинної інформації	Тісно співпрацює з аналітичним відділом та відділом клієнтів
Аналітичний відділ	Обробка даних, аналітика, інтерпретація результатів	Аналіз результатів досліджень, формування звітів, підготовка рекомендацій	Отримує дані від маркетингу, передає результати клієнтському відділу
Відділ роботи з клієнтами	Комунікація, продажі, управління проектами	Залучення клієнтів, укладання договорів, супровід проектів	Взаємодіє з усіма підрозділами для реалізації замовлень
Фінансовий відділ	Фінансовий облік, бюджетування, аналіз витрат	Ведення бухгалтерського обліку, контроль фінансових потоків, формування звітності	Взаємодіє з директором та всіма підрозділами щодо фінансування діяльності
Адміністративний відділ	Кадрове управління, організація роботи, документообіг	Ведення кадрової документації, організація внутрішніх процесів, забезпечення офісної діяльності	Забезпечує підтримку роботи всіх підрозділів, взаємодіє з директором

Джерело: розроблено автором на основі [32, 33]

Варто зазначити, що фінансово-адміністративний напрям на підприємстві

доцільно розглядати як два окремі підрозділи – фінансовий та адміністративний. Такий поділ є обґрунтованим, оскільки фінансовий відділ відповідає за економічні аспекти діяльності підприємства, тоді як адміністративний забезпечує організаційне та кадрове функціонування. Розмежування цих функцій підвищує ефективність управління, дозволяє уникнути перевантаження персоналу та сприяє більш чіткому розподілу відповідальності.

Проведений аналіз компетенцій, функціональних обов'язків та взаємозв'язків між підрозділами ТОВ «Фактум груп Україна» свідчить про наявність чітко структурованої системи управління, яка відповідає лінійно-функціональному типу організаційної структури. Кожен підрозділ виконує визначені функції, що забезпечує високий рівень спеціалізації та професійності виконання завдань. Особливістю даної структури є тісна взаємодія між маркетинговим та аналітичним відділами, що є критично важливим для підприємства, діяльність якого базується на обробці інформації та наданні аналітичних послуг. Водночас відділ роботи з клієнтами виступає ключовою ланкою, яка забезпечує зв'язок між внутрішніми процесами компанії та зовнішнім середовищем. Центральна роль директора у координації діяльності підрозділів забезпечує цілісність управління та узгодженість рішень. Разом із тим, централізований характер управління може створювати додаткове навантаження на керівника та знижувати гнучкість підприємства у разі його масштабування. Також ефективність діяльності значною мірою залежить від рівня комунікації між підрозділами, що потребує постійного вдосконалення.

Отже, існуюча система розподілу компетенцій і взаємодії підрозділів загалом є ефективною та відповідає специфіці діяльності підприємства, проте потребує подальшого розвитку в напрямі підвищення гнучкості управління, делегування повноважень та вдосконалення внутрішніх комунікацій, що є важливим для формування сучасної організаційної культури.

Після аналізу організаційної структури підприємства доцільно перейти до оцінки його фінансово-економічного стану, оскільки саме фінансові показники

відображають реальну ефективність діяльності підприємства, результативність управлінських рішень та рівень його конкурентоспроможності на ринку. Аналіз фінансових показників дозволяє визначити динаміку розвитку підприємства, оцінити його прибутковість, фінансову стійкість, ліквідність та ефективність використання ресурсів.

Особливу увагу доцільно приділити показникам доходу, прибутку, рентабельності, структури активів і зобов'язань, а також продуктивності праці, що дає можливість комплексно оцінити як економічні результати діяльності підприємства, так і ефективність його організаційної системи управління.

Нижче у табл. 2.3 наведено основні фінансово-економічні показники діяльності ТОВ «Фактум груп Україна».

Таблиця 2.3 – Основні фінансово-економічні показники діяльності ТОВ «Фактум груп Україна» за 2023-2025 рр, грн

Показник	2023	2024	2025	Абс. приріст (2025-2023)	Відносний приріст, %
Дохід, грн	20 947 300	38 759 300	40 961 000	+20 013 700	+95,56%
Чистий прибуток, грн	2 445 200	3 654 400	3 826 000	+1 380 800	+56,47%
Рентабельність, %	11,67	9,43	9,34	-2,33 п.п.	-19,96%
Активи, грн	10 123 100	10 632 300	9 773 900	-349 200	-3,45%
Зобов'язання, грн	2 627 300	1 920 700	890 800	-1 736 500	-66,11%
Кількість працівників	30	30	33	+3	+10,0%
Дохід на працівника, грн	698 243	1 291 977	1 241 242	+542 999	+77,79%

Джерело: розроблено автором на основі [32, 33]

Проведений аналіз основних фінансово-економічних показників ТОВ «Фактум груп Україна» за 2023–2025 роки свідчить про загалом позитивну динаміку розвитку підприємства. Зокрема, дохід компанії зріс майже вдвічі (+95,56%), що вказує на розширення обсягів діяльності та підвищення попиту на її послуги.

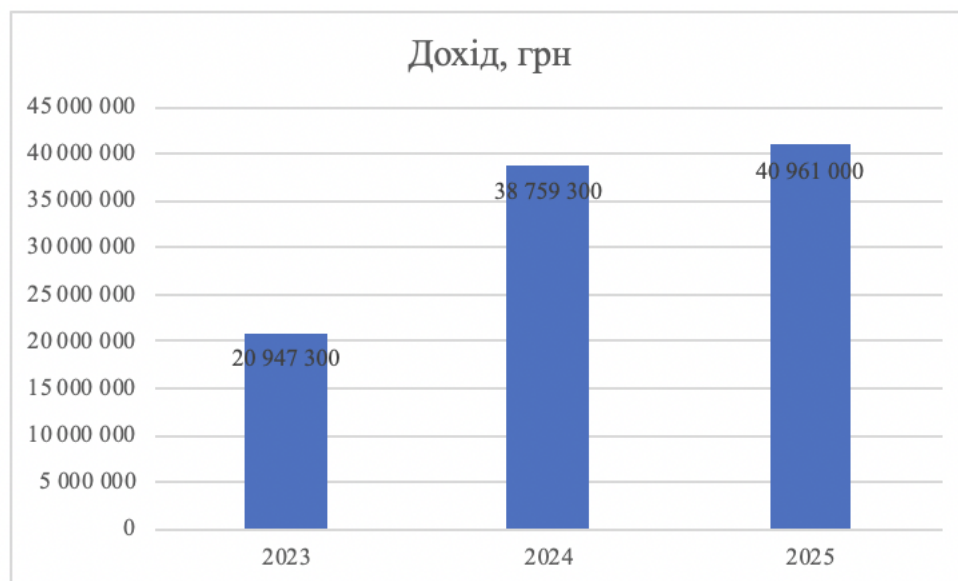


Рисунок 2.3 – Дохід діяльності ТОВ «Фактум груп Україна» за 2023-2025 рр, грн

Джерело: розроблено автором на основі [32, 33]

Чистий прибуток також демонструє стабільне зростання (+56,47%), що підтверджує ефективність операційної діяльності. Водночас спостерігається зниження рівня рентабельності (–2,33 п.п.), що може свідчити про збільшення витрат або зміну структури доходів. Активи підприємства незначно зменшилися (–3,45%), однак суттєве скорочення зобов'язань (–66,11%) є позитивною тенденцією та свідчить про зниження фінансової залежності й підвищення стійкості підприємства. Крім того, зростання кількості працівників (+10%) супроводжується значним підвищенням продуктивності праці, що підтверджується збільшенням доходу на одного працівника (+77,79%). Отже, підприємство демонструє стабільний розвиток, зміцнення фінансового стану та ефективне використання ресурсів, хоча потребує уваги до підвищення рівня рентабельності діяльності.

Таблиця 2.4 – Основні фінансові коефіцієнти ТОВ «Фактум груп Україна» за 2023-2025 рр

Показник	2023	2024	2025	Зміни (2025-2023)
Коефіцієнти платоспроможності				
Власний капітал, грн	7 495 800	8 711 600	8 883 100	+1 387 300 (+18,51%)

Коеф. автономії	0,74	0,82	0,91	+0,17 (+22,97%)
Коеф. фінансової залежності	0,26	0,18	0,09	-0,17 (-65,38%)
Коеф. фінансового ризику	0,35	0,22	0,10	-0,25 (-71,43%)
Коефіцієнти ліквідності				
Коеф. покриття	3,85	5,54	10,97	+7,12 (+184,94%)
Коефіцієнти рентабельності				
ROS	11,67%	9,43%	9,34%	+14,98 п.п. (+61,98%)
ROA	24,16%	34,36%	39,14%	+10,44 п.п. (+31,99%)
ROE	32,63%	41,95%	43,07%	-2,33 п.п. (-19,96%)

Джерело: розроблено автором на основі [32, 33]

Аналіз основних фінансових коефіцієнтів ТОВ «Фактум груп Україна» за 2023–2025 рр. свідчить про зміцнення фінансової стійкості підприємства та зниження його залежності від зовнішніх джерел фінансування. Зростання власного капіталу на 18,51%, підвищення коефіцієнта автономії до 0,91 та зменшення коефіцієнта фінансового ризику свідчать про стабільний фінансовий стан компанії. Водночас значне зростання коефіцієнта покриття до 10,97 демонструє високий рівень ліквідності, однак може також вказувати на потребу ефективнішого використання оборотних активів. Показники ROA та ROE мають позитивну динаміку, що підтверджує ефективність використання активів і власного капіталу. Разом із тим зниження ROS свідчить про необхідність контролю витрат і підвищення прибутковості продажів. Отже, підприємство є фінансово стійким і платоспроможним, проте має резерви для підвищення операційної ефективності.

Для більш повної характеристики діяльності ТОВ «Фактум груп Україна» доцільно проаналізувати не лише внутрішні фінансово-економічні показники підприємства, а й вплив зовнішнього середовища, у якому воно функціонує. Оскільки підприємство працює у сфері маркетингових досліджень, аналітики та консалтингу, його діяльність значною мірою залежить від політичної стабільності, економічної активності бізнесу, рівня цифровізації, платоспроможності клієнтів та попиту на якісну інформацію для прийняття управлінських рішень. У зв'язку з цим доцільно провести PEST-аналіз підприємства в табл.2.5

Таблиця 2.5 – PEST-аналіз зовнішнього середовища ТОВ «Фактум груп Україна»

Група факторів	Конкретний фактор	Характеристика впливу	Можливості для підприємства	Загрози для підприємства
Політичні	Воєнний стан в Україні	Діяльність підприємства відбувається в умовах підвищених безпекових ризиків, нестабільності та необхідності швидкої адаптації бізнесу.	Зростає потреба клієнтів у дослідженнях ризиків, поведінки споживачів і прогнозуванні ринкових змін.	Частина клієнтів може скорочувати витрати на маркетингові та аналітичні послуги.
	Державне регулювання бізнесу	Зміни у законодавстві, податковому регулюванні та вимогах до ведення бізнесу впливають на діяльність клієнтів компанії.	Підприємство може пропонувати аналітичні дослідження щодо впливу регуляторних змін на ринки.	Нестабільність правил ведення бізнесу може знижувати активність замовників.
	Євроінтеграційний курс України	Орієнтація України на європейські стандарти сприяє підвищенню вимог до якості даних, прозорості та професійності досліджень.	Можливість співпраці з міжнародними компаніями та адаптації методик до європейських стандартів.	Посилення вимог до якості досліджень і конкуренція з міжнародними агентствами.
	Підтримка цифровізації держави	Розвиток електронних сервісів і цифрових інструментів створює сприятливі умови для збору та аналізу даних.	Можливість використання відкритих даних і цифрових джерел для аналітики.	Потреба у постійному оновленні технологічних підходів і захисті даних.
Економічні	Інфляція та зростання витрат	Зростання цін на послуги, оренду, оплату праці та програмне забезпечення підвищує собівартість діяльності.	Можливість перегляду цінової політики та переходу до більш цінних комплексних послуг.	Зниження маржинальності та рентабельності діяльності.
	Коливання валютного курсу	Валютна нестабільність впливає на вартість програмного забезпечення, цифрових сервісів і міжнародних інструментів.	Можливість працювати з клієнтами, які мають валютні доходи або міжнародні проєкти.	Зростання витрат на іноземні платформи, бази даних і технологічні рішення.
	Скорочення маркетингових бюджетів	Через економічну невизначеність частина бізнесу зменшує витрати на маркетинг, рекламу та дослідження.	Попит може зміщуватися на практичні дослідження, які допомагають оптимізувати витрати.	Зменшення кількості замовлень або тиск клієнтів на ціну послуг.
	Відновлення окремих секторів економіки	Поступова адаптація бізнесу до умов війни створює потребу в аналізі нових ринкових ніш.	Можливість розширення клієнтської бази серед компаній, що відновлюють або трансформують діяльність.	Нерівномірність відновлення економіки може обмежувати попит у частині галузей.

Соціальні	Зміна поведінки споживачів	Війна, міграція, зміна доходів і пріоритетів суттєво вплинули на купівельну поведінку населення.	Високий попит на дослідження споживчих настроїв, лояльності та нових потреб клієнтів.	Швидка зміна поведінки ускладнює прогнозування та потребує частішого оновлення даних.
	Внутрішня та зовнішня міграція населення	Переміщення населення змінює структуру попиту в регіонах і портрет споживача.	Можливість проводити регіональні дослідження, сегментацію аудиторій і аналіз нових груп споживачів.	Ускладнення збору репрезентативних даних через мобільність населення.
	Зміна цінностей та очікувань споживачів	Споживачі більше звертають увагу на безпеку, довіру, соціальну відповідальність і репутацію брендів.	Можливість розробляти дослідження брендової довіри, репутації та клієнтського досвіду.	Помилки в оцінці настроїв споживачів можуть знижувати цінність досліджень для клієнтів.
	Дефіцит кваліфікованих кадрів	Частина фахівців виїхала за кордон або змінила сферу діяльності, що впливає на ринок праці.	Можливість формувати сильну внутрішню організаційну культуру для утримання персоналу.	Складність пошуку аналітиків, інтерв'юерів, маркетологів і спеціалістів із даних.
Технологічні	Розвиток онлайн-досліджень	Онлайн-опитування, цифрові панелі та дистанційні інструменти збору даних стають дедалі поширенішими.	Підвищення швидкості збору інформації та зниження витрат на польові дослідження.	Посилення конкуренції з боку дешевих онлайн-платформ.
	Використання штучного інтелекту	AI-інструменти дозволяють автоматизувати обробку даних, сегментацію, аналіз текстів і підготовку звітів.	Можливість підвищити продуктивність праці та якість аналітичних продуктів.	Ризик заміщення частини традиційних аналітичних послуг автоматизованими рішеннями.
	Big Data та відкриті дані	Зростає доступність великих масивів даних, що можуть використовуватися для глибшої аналітики.	Розширення спектра послуг за рахунок комплексного аналізу великих даних.	Необхідність інвестицій у технології, програмне забезпечення та підготовку персоналу.
	Кібербезпека та захист даних	Робота з клієнтськими та дослідницькими даними потребує дотримання високих стандартів інформаційної безпеки.	Підвищення довіри клієнтів через впровадження безпечних процедур роботи з даними.	Витоки або неналежний захист даних можуть призвести до репутаційних і фінансових втрат.

Джерело: розроблено автором на основі [32, 33, 44]

Результати PEST-аналізу свідчать, що зовнішнє середовище діяльності ТОВ «Фактум груп Україна» є складним і нестабільним, однак воно водночас створює значні можливості для розвитку підприємства. В умовах війни, економічної невизначеності та трансформації споживчої поведінки бізнес дедалі більше потребує якісної аналітики, досліджень ринку та прогнозування. Саме тому підприємство має потенціал для зміцнення своїх позицій за умови активного використання цифрових технологій, адаптації послуг до потреб клієнтів і підвищення гнучкості управління.

Після оцінки макросередовища доцільно проаналізувати конкурентне середовище підприємства за моделлю п'яти сил М. Портера - метод дозволяє визначити рівень конкурентного тиску на підприємство, оцінити загрози з боку нових учасників ринку, товарів-замінників, клієнтів, постачальників і прямих конкурентів.

Таблиця 2.6 – Аналіз конкурентного середовища ТОВ «Фактум груп Україна» за моделлю п'яти сил М. Портера

Сила конкуренції	Характеристика прояву	Рівень впливу	Наслідки для підприємства
Конкуренція між існуючими компаніями	На ринку маркетингових досліджень працюють як великі дослідницькі агентства, так і невеликі консалтингові компанії, фриланс-аналітики та цифрові платформи.	Високий	Підприємству необхідно постійно підвищувати якість послуг, розширювати методики досліджень і формувати довгострокові відносини з клієнтами.
Загроза появи нових конкурентів	Вхід на ринок аналітичних і дослідницьких послуг не потребує значних виробничих потужностей, однак вимагає професійної команди, репутації та клієнтської бази.	Середній	Нові компанії можуть конкурувати за ціною, але підприємство має перевагу завдяки досвіду роботи та сформованій репутації.
Вплив клієнтів	Клієнти мають можливість обирати між різними дослідницькими компаніями, онлайн-сервісами та внутрішніми аналітичними відділами.	Високий	Підприємство має орієнтуватися на індивідуальні потреби клієнтів, забезпечувати якість, швидкість і практичну цінність аналітичних звітів.
Вплив постачальників	Для діяльності підприємства важливими є цифрові платформи, програмне забезпечення, бази даних, онлайн-панелі, фахівці-аналітики та інтерв'юери.	Середній	Залежність від кваліфікованих кадрів і технологічних сервісів може підвищувати витрати підприємства.

Загроза товарів-замінників	Замінниками можуть бути автоматизовані аналітичні сервіси, відкриті статистичні дані, внутрішні маркетингові відділи клієнтів, AI-інструменти для аналізу даних.	Високий	Підприємству необхідно розвивати комплексні послуги, які поєднують технологічну обробку даних із професійною експертною інтерпретацією.
----------------------------	--	---------	---

Джерело: розроблено автором на основі [32, 33, 44]

Аналіз за моделлю п'яти сил конкуренції показує, що ТОВ «Фактум груп Україна» функціонує в умовах достатньо високого конкурентного тиску. Найбільший вплив на підприємство мають існуючі конкуренти, клієнти та товари-замінники у вигляді цифрових аналітичних платформ і внутрішніх дослідницьких підрозділів компаній. Водночас підприємство має можливість посилити свої конкурентні позиції через підвищення якості аналітики, розвиток цифрових методів дослідження, персоналізацію послуг і формування сильної організаційної культури, орієнтованої на інноваційність, клієнтоорієнтованість і командну взаємодію.

Для узагальнення результатів аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства доцільно використати SWOT-аналіз, який дозволяє визначити сильні та слабкі сторони ТОВ «Фактум груп Україна», а також можливості й загрози його подальшого розвитку.

Таблиця 2.7 – SWOT-аналіз ТОВ «Фактум груп Україна»

Сильні сторони	Слабкі сторони
Досвід роботи на ринку з 2014 року.	Централізований тип управління, що може обмежувати гнучкість прийняття рішень.
Стабільне зростання доходу підприємства у 2023–2025 роках.	Зниження рентабельності продажів у досліджуваному періоді.
Зростання чистого прибутку та власного капіталу.	Можливе перевантаження керівника через концентрацію ключових рішень на верхньому рівні управління.
Високий рівень фінансової стійкості та низька залежність від зовнішніх джерел фінансування.	Потреба у вдосконаленні внутрішніх комунікацій між підрозділами.
Чітка лінійно-функціональна організаційна структура.	Недостатня гнучкість організаційної структури у разі масштабування діяльності.
Спеціалізація у сфері маркетингових досліджень, аналітики та консалтингу.	Залежність якості послуг від кваліфікації персоналу та ефективності командної роботи.
Зростання продуктивності праці.	Потреба у подальшій цифровізації процесів дослідження та управління.

Можливості	Загрози
Зростання попиту на аналітичні та дослідницькі послуги в умовах невизначеності.	Воєнна та політична нестабільність в Україні.
Розвиток цифрових інструментів, Big Data, онлайн-опитувань та AI-аналітики.	Скорочення маркетингових бюджетів клієнтів через економічні труднощі.
Розширення клієнтської бази серед українських і міжнародних компаній.	Посилення конкуренції з боку дослідницьких агентств, фрилансерів та цифрових платформ.
Підвищення ролі досліджень громадської думки та споживчої поведінки.	Швидка зміна споживчих настроїв і складність прогнозування ринку.
Впровадження сучасних HR-практик і розвиток організаційної культури.	Відтік кваліфікованих кадрів або дефіцит досвідчених аналітиків.
Посилення клієнтоорієнтованості та формування довгострокових партнерств.	Загроза заміщення частини послуг автоматизованими сервісами.

Джерело: розроблено автором на основі [32, 33, 44]

Проведений SWOT-аналіз свідчить, що ТОВ «Фактум груп Україна» має достатньо сильні внутрішні позиції для подальшого розвитку. До основних переваг підприємства належать досвід роботи, позитивна фінансова динаміка, високий рівень фінансової стійкості, спеціалізація у сфері маркетингових досліджень та зростання продуктивності праці. Водночас слабкими сторонами є централізація управління, потреба у вдосконаленні внутрішніх комунікацій, зниження рентабельності продажів і необхідність подальшої цифровізації діяльності.

Зовнішнє середовище створює для підприємства як можливості, так і загрози. З одного боку, в умовах економічної та соціальної нестабільності зростає потреба бізнесу в якісній аналітиці, дослідженнях ринку та прогнозуванні поведінки споживачів. З іншого боку, воєнні ризики, скорочення бюджетів клієнтів, посилення конкуренції та розвиток автоматизованих сервісів можуть обмежувати темпи розвитку підприємства.

Отже, результати PEST-аналізу, аналізу п'яти сил конкуренції та SWOT-аналізу показують, що подальший розвиток ТОВ «Фактум груп Україна» має бути спрямований на підвищення гнучкості управління, розвиток цифрових інструментів дослідження, удосконалення внутрішніх комунікацій, посилення клієнтоорієнтованості та формування ефективної організаційної культури. Саме організаційна культура може стати важливим внутрішнім ресурсом, який

забезпечить згуртованість персоналу, швидку адаптацію до змін, підвищення якості послуг і зміцнення конкурентних позицій підприємства на ринку.

2.2. Аналіз системи управління організаційною культурою підприємства

Аналіз системи управління організаційною культурою ТОВ «Фактум груп Україна» є важливим етапом дослідження, оскільки дозволяє оцінити рівень розвитку внутрішнього середовища підприємства, ефективність взаємодії між працівниками та керівництвом, а також відповідність корпоративних цінностей стратегічним цілям діяльності.

Організаційна культура підприємства формується під впливом специфіки його діяльності, типу організаційної структури, стилю управління та кадрової політики. Враховуючи, що ТОВ «Фактум груп Україна» функціонує у сфері маркетингових досліджень, де ключову роль відіграють знання, аналітика та комунікація, організаційна культура має орієнтацію на інтелектуальну працю, командну взаємодію та результативність.

Ключові цінності організаційної культури ТОВ «Фактум груп Україна» відображають специфіку його діяльності та спрямовані на забезпечення ефективності, якості та клієнтоорієнтованості.

У табл. 2.8 подамо основні цінності ТОВ «Фактум груп Україна»

Таблиця 2.8 – Основні цінності організаційної культури підприємства

Цінність	Зміст	Прояв у діяльності підприємства (реальні приклади)
Орієнтація на результат	Досягнення конкретних вимірюваних результатів	Виконання маркетингових досліджень у встановлені дедлайни для клієнтів (наприклад, підготовка аналітичного звіту за 5-7 днів для бізнес-замовника), контроль виконання проєктів через KPI
Клієнтоорієнтованість	Орієнтація на потреби замовників	Адаптація анкети дослідження під конкретний бізнес клієнта (наприклад, змінюється структура опитування під ринок ритейлу чи фінансових послуг), внесення правок у звіт за запитом клієнта
Професіоналізм	Високий рівень компетентності	Використання сучасних інструментів аналізу (SPSS, Excel, BI-системи), перевірка даних перед здачею

	працівників	клієнту, залучення досвідчених аналітиків до складних досліджень
Командна робота	Співпраця та взаємодія	Спільна робота маркетологів (збір даних) та аналітиків (обробка результатів) у межах одного проєкту; узгодження результатів перед передачею клієнту
Відповідальність	Виконання зобов'язань	Дотримання умов договору (строки, обсяг дослідження), виправлення помилок у звітах без додаткової оплати, контроль якості результатів перед передачею
Гнучкість	Адаптація до змін	Швидке коригування дослідження при зміні вимог клієнта (наприклад, додавання нових питань у процесі опитування), робота з терміновими проєктами

Джерело: розроблено автором на основі [32, 33]

Отже, система цінностей ТОВ «Фактум груп Україна» є логічно узгодженою з його видом діяльності та стратегічними цілями. Вона поєднує орієнтацію на результат і клієнта з розвитком професійних компетенцій та командної взаємодії, що створює основу для ефективного функціонування підприємства. Водночас відсутність формалізованого закріплення цих цінностей у вигляді корпоративного кодексу може обмежувати їх системне впровадження.

Стиль управління ТОВ «Фактум груп Україна» згідно табл. 2.9 можна охарактеризувати як централізований із елементами демократичного підходу. Основні управлінські рішення приймаються директором, що забезпечує контроль та узгодженість діяльності підприємства, однак у процесі реалізації проєктів спостерігається залучення працівників до виконання завдань та взаємодії між підрозділами.

Таблиця 2.9 – Характеристика стилю управління ТОВ «Фактум груп Україна»

Ознака	Характеристика	Прояв на підприємстві (реальні приклади)
Централізація	Висока	Затвердження бюджету дослідження, вибір ключових клієнтів та фінальних звітів здійснюється директором; рішення щодо запуску нових проєктів приймаються на рівні керівництва
Делегування	Часткове	Керівник передає виконання проєктів менеджерам (наприклад, проведення опитування або підготовка звіту), але ключові рішення (методологія, фінальний результат) залишає за собою
Комунікація	Переважно горизонтальна	Щоденна взаємодія між аналітиками та маркетологами під час реалізації проєкту (наприклад, узгодження анкети, перевірка даних перед обробкою)
Контроль	Регулярний	Перевірка проміжних результатів дослідження (наприклад, контроль якості вибірки, перевірка звітів перед передачею клієнту), відстеження дедлайнів по проєктах

Ініціативність	Обмежена	Працівники можуть пропонувати ідеї щодо покращення дослідження (наприклад, додати нові питання), але остаточне рішення приймає керівник
Гнучкість управління	Середня	При зміні вимог клієнта (наприклад, додатковий аналіз або новий сегмент аудиторії) команда швидко адаптується, але після погодження змін із керівником

Джерело: розроблено автором на основі [32, 33]

Рівень формалізації організаційної культури ТОВ «Фактум груп Україна» можна оцінити як середній. На підприємстві присутні окремі формалізовані елементи управління, зокрема посадові обов'язки, розподіл функцій між підрозділами та контроль виконання завдань. Водночас значна частина норм поведінки, цінностей та принципів взаємодії носить неформальний характер і формується під впливом керівництва та внутрішніх комунікацій. Такий рівень формалізації є типовим для підприємств малого та середнього бізнесу, де важливу роль відіграють особисті зв'язки, гнучкість та швидкість прийняття рішень. З одного боку, це сприяє адаптивності та оперативності діяльності, однак з іншого може призводити до неоднозначного розуміння корпоративних стандартів та обмежувати можливості масштабування підприємства.

Отже, для підвищення ефективності управління організаційною культурою доцільним є впровадження більш чіткої системи формалізації, зокрема розробка корпоративного кодексу, стандартів поведінки та внутрішніх комунікацій, що дозволить підвищити узгодженість дій працівників та зміцнити корпоративну ідентичність підприємства.

Після визначення загальних характеристик організаційної культури доцільно перейти до детального аналізу її структурних елементів, оскільки саме вони формують систему управління поведінкою персоналу, визначають внутрішні правила взаємодії та забезпечують узгодженість діяльності підприємства. Система управління організаційною культурою включає сукупність взаємопов'язаних компонентів, які регулюють як формальні, так і неформальні аспекти функціонування організації.

До ключових елементів організаційної культури ТОВ «Фактум груп Україна»

(табл. 2.10) належать: корпоративні цінності, норми поведінки, система комунікацій, стиль лідерства та мотиваційний механізм. Кожен із зазначених елементів виконує окрему функцію, але водночас вони взаємодіють між собою, формуючи єдину систему управління культурою підприємства.

Таблиця 2.10 – Елементи системи управління організаційною культурою ТОВ «Фактум груп Україна»

Елемент	Детальна характеристика	Обґрунтування вибору	Прояв на підприємстві (конкретні приклади)
Цінності	Сукупність ключових орієнтирів, що визначають поведінку працівників та напрям діяльності підприємства (результативність, клієнтоорієнтованість, якість)	Обрані на основі специфіки діяльності підприємства у сфері маркетингових досліджень, де основним продуктом є аналітична інформація та задоволення потреб клієнта	Підготовка звітів відповідно до індивідуальних вимог замовника; перевірка якості даних перед передачею; орієнтація на точність та актуальність результатів
Норми поведінки	Система формальних і неформальних правил, що регулюють взаємодію між працівниками та визначають стандарти професійної етики	Визначаються необхідністю забезпечення високого рівня довіри клієнтів та ефективної командної роботи	Дотримання дедлайнів виконання досліджень; коректна комунікація з клієнтами; відповідальне ставлення до обробки даних; дотримання конфіденційності інформації
Комунікації	Сукупність каналів передачі інформації між підрозділами та працівниками, що забезпечують координацію діяльності	Важливі через проєктний характер діяльності підприємства, де необхідна постійна взаємодія між відділами	Використання корпоративних чатів для швидкого обміну інформацією; регулярні обговорення проєктів; погодження результатів між аналітиками та маркетологами
Лідерство	Стиль управління, який визначає характер взаємодії між керівництвом і персоналом та впливає на прийняття рішень	Зумовлений невеликим розміром підприємства та централізованою структурою управління	Директор затверджує ключові рішення (бюджети, клієнти, результати досліджень), але делегує виконання завдань працівникам; участь команди у реалізації проєктів
Мотивація	Система стимулювання працівників, що включає матеріальні та нематеріальні фактори впливу	Визначається необхідністю підтримання продуктивності та якості роботи персоналу в умовах інтелектуальної праці	Виплата заробітної плати та бонусів за проєкти; визнання якісної роботи; залучення до цікавих досліджень; можливість професійного розвитку

Джерело: розроблено автором на основі [32, 33]

Проведений аналіз елементів системи управління організаційною культурою ТОВ «Фактум груп Україна» дозволяє зробити висновок, що всі ключові компоненти культури є взаємопов'язаними та формують цілісну систему, яка забезпечує ефективне функціонування підприємства. Зокрема, цінності підприємства визначають загальний напрям діяльності та поведінкові орієнтири працівників, тоді як норми поведінки конкретизують ці орієнтири у вигляді практичних правил. Особливу роль у функціонуванні організаційної культури відіграє система комунікацій, яка забезпечує координацію дій між підрозділами та сприяє швидкому обміну інформацією. В умовах діяльності підприємства, пов'язаної з реалізацією дослідницьких проєктів, ефективність комунікацій безпосередньо впливає на якість кінцевого результату. Стиль лідерства визначає характер управління організацією та впливає на рівень централізації прийняття рішень. На підприємстві переважає централізований підхід, що забезпечує контроль і узгодженість дій, однак може обмежувати ініціативність працівників. Мотиваційна система, у свою чергу, забезпечує стимулювання персоналу та підтримку необхідного рівня продуктивності. Її ефективність визначає рівень залученості працівників та якість виконання завдань.

Отже, система управління організаційною культурою ТОВ «Фактум груп Україна» є сформованою та функціональною, проте потребує подальшого вдосконалення, зокрема у напрямі підвищення рівня формалізації та розвитку нематеріальних інструментів управління персоналом.

Одним із ключових елементів управління організаційною культурою є система мотивації, яка визначає рівень залученості персоналу, ефективність виконання завдань та загальний соціально-психологічний клімат у колективі. На підприємстві ТОВ «Фактум груп Україна» сформована змішана система мотивації, яка включає як матеріальні, так і нематеріальні стимули. Матеріальна мотивація базується на оплаті праці та можливих бонусах за виконання проєктів, тоді як нематеріальна – на визнанні результатів роботи, професійному розвитку та участі у цікавих дослідницьких проєктах.

У табл. 2.11 представимо систему мотивації ТОВ «Фактум груп Україна»

Таблиця 2.11 – Система мотивації ТОВ «Фактум груп Україна»

Вид мотивації	Інструмент	Детальна характеристика (з цифрами)	Прояв на підприємстві
Матеріальна	Базова заробітна плата	Формується залежно від посади: аналітик - ~20 000–30 000 грн, старший аналітик - 30 000–45 000 грн, менеджер проєктів - 35 000–50 000 грн	Фіксована частина доходу, яка забезпечує стабільність та покриває базову зайнятість
	Бонуси за проєкти	5-15% від вартості проєкту розподіляється між командою (аналітик, менеджер, виконавці)	Наприклад: проєкт на 200 000 грн → бонусний фонд ~10% = 20 000 грн, який ділиться між учасниками
	KPI-бонус	До 10-20% від місячної зарплати залежно від виконання KPI	KPI: дотримання дедлайнів (30%), якість звіту (40%), задоволеність клієнта (30%)
	Премії за якість	Разові виплати 2 000–10 000 грн за складні або стратегічні проєкти	Наприклад: складне дослідження з великою вибіркою або міжнародний клієнт
	Понаднормова оплата	+25-50% до ставки за термінові задачі	Робота у стислих дедлайнах або паралельні проєкти
Нематеріальна	Професійний розвиток	Освоєння нових інструментів (Power BI, SPSS, Excel advanced), що підвищує вартість працівника на ринку	Аналітики отримують досвід у різних типах досліджень (B2B, FMCG, фінанси)
	Кар'єрне зростання	Перехід на вищу позицію через 1-2 роки (зростання зарплати на 30-50%)	Аналітик → старший аналітик → менеджер проєкту
	Визнання	Публічне визнання на рівні команди або керівництва	Відзначення найкращого проєкту місяця
	Гнучкість роботи	Можливість віддаленої роботи або гнучкого графіку	Робота з дому під час інтенсивних аналітичних задач
	Участь у проєктах	Інтелектуальна мотивація	Робота з різними сферами: банки, телеком, ритейл
	Залученість	Часткова участь у прийнятті рішень	Пропозиції щодо методології досліджень

Джерело: розроблено автором на основі [32, 33]

Проведений аналіз системи мотивації ТОВ «Фактум груп Україна» свідчить про її чітко виражений проєктно-орієнтований характер, що відповідає специфіці діяльності підприємства у сфері маркетингових досліджень. Основу мотивації становить поєднання фіксованої заробітної плати та змінної частини, яка залежить від результатів діяльності, що створює прямий зв'язок між продуктивністю працівника та його доходом. Наявність KPI-орієнтованої системи дозволяє

оцінювати ефективність працівників за конкретними критеріями, такими як якість виконання завдань, дотримання термінів та рівень задоволеності клієнтів та сприяє підвищенню дисципліни, відповідальності та орієнтації на результат. Разом із тим, значна частка змінної мотивації (до 20-30% доходу працівника) стимулює інтенсивність праці, однак може створювати нестабільність доходів та підвищене навантаження на персонал. Крім того, відсутність формалізованої системи довгострокової мотивації (наприклад, бонусів за стаж або стратегічні досягнення) може обмежувати рівень лояльності працівників.

Отже, мотиваційна система підприємства є ефективною у короткостроковому стимулюванні результативності, проте потребує вдосконалення шляхом впровадження довгострокових стимулів, формалізації КРІ та розширення нематеріальних інструментів мотивації.

Важливим елементом організаційної культури є система комунікацій, яка забезпечує обмін інформацією між підрозділами, координацію дій та формування єдиного інформаційного середовища. У ТОВ «Фактум груп Україна» комунікації мають змішаний характер і включають як формальні, так і неформальні канали взаємодії.

У табл. 2.12 проаналізуємо комунікації в організаційній культурі ТОВ «Фактум груп Україна».

Таблиця 2.12 – Комунікації в організаційній культурі ТОВ «Фактум груп Україна»

Вид комунікації	Інструмент	Детальна характеристика	Прояв на підприємстві
Формальна	Робочі наради (offline / Zoom)	Регулярні зустрічі для постановки задач, контролю виконання та узгодження етапів проєкту	Щотижневі або проєктні зустрічі, де менеджер розподіляє задачі: маркетинг - збір даних, аналітика - обробка; обговорення дедлайнів і результатів
	Звітність (проміжна і фінальна)	Система передачі результатів роботи між підрозділами та керівництвом	Аналітик передає проміжний звіт менеджеру; після перевірки директором - фінальний звіт надсилається клієнту
	Постановка задач (task management)	Чітка передача задач із визначенням строків і відповідальних осіб	Менеджер проєкту формує задачі: наприклад, “зробити аналіз вибірки до 18:00”; контроль виконання

			через дедлайни
Неформальна	Робочі чати (Telegram / Slack)	Оперативний канал комунікації для швидкого вирішення питань	Узгодження деталей анкети, швидкі питання по даних, уточнення правок без офіційних листів
	Усна комунікація	Спонтанне обговорення задач без формалізації	Обговорення між аналітиком і маркетологом щодо коректності даних або змін у дослідженні
Горизонтальна	Взаємодія між відділами	Комунікація між працівниками одного рівня для реалізації проєктів	Маркетинговий відділ передає “сирі дані” аналітикам; аналітики уточнюють вибірку; спільна робота над фінальним результатом
	Узгодження результатів	Колективна перевірка якості перед здачею	Аналітик погоджує результати з менеджером перед відправкою клієнту
Вертикальна	Керівник → підлеглі	Передача стратегічних і тактичних задач	Директор затверджує проєкт, визначає пріоритети, погоджує бюджет
	Підлеглі → керівник	Зворотний зв'язок і звітність	Менеджер доповідає про статус проєкту, проблеми або ризики
Зовнішня комунікація	Комунікація з клієнтом	Взаємодія із замовником дослідження	Обговорення ТЗ, внесення правок у звіт, презентація результатів клієнту

Джерело: розроблено автором на основі [32, 33]

Система комунікацій у ТОВ «Фактум груп Україна» має комплексний характер і включає як формальні, так і неформальні канали взаємодії, що забезпечує ефективну координацію діяльності підприємства. Особливістю є поєднання централізованого управління з активною горизонтальною взаємодією між підрозділами, що є характерним для підприємств із проєктною структурою роботи. Формальні комунікації забезпечують чіткість і контроль виконання завдань через наради, звітність та систему постановки задач, що дозволяє координувати діяльність у межах конкретних проєктів. Водночас неформальні комунікації, зокрема через месенджери, значно підвищують швидкість обміну інформацією та сприяють оперативному вирішенню поточних питань. Горизонтальні комунікації відіграють ключову роль у діяльності підприємства, оскільки реалізація маркетингових досліджень потребує постійної взаємодії між маркетинговим та аналітичним відділами. Саме через ці канали забезпечується узгодженість дій, точність обробки даних та якість кінцевого результату. Разом із тим, вертикальні комунікації мають централізований характер, що забезпечує контроль та

узгодженість управлінських рішень, однак може дещо уповільнювати процес їх прийняття.

Отже, система комунікацій ТОВ «Фактум груп Україна» є достатньо ефективною та відповідає специфіці діяльності підприємства. Вона забезпечує швидкий обмін інформацією, координацію роботи підрозділів і контроль виконання завдань. Особливою перевагою є розвинені горизонтальні зв'язки, що сприяють підвищенню якості досліджень та ефективності командної роботи. Водночас централізований характер вертикальних комунікацій та відсутність формалізованих стандартів взаємодії можуть обмежувати швидкість прийняття рішень і рівень ініціативності персоналу, що зумовлює необхідність подальшого вдосконалення комунікаційної системи шляхом впровадження сучасних цифрових інструментів управління та розвитку відкритої комунікаційної культури.

Після аналізу основних елементів організаційної культури доцільно перейти до дослідження методів управління нею, оскільки саме вони забезпечують цілеспрямований вплив керівництва на формування цінностей, поведінкових норм та взаємодію працівників у межах підприємства. Методи управління організаційною культурою виступають інструментами реалізації управлінських рішень і спрямовані на узгодження індивідуальних інтересів персоналу з корпоративними цілями.

У практиці управління ТОВ «Фактум груп Україна» застосовується комплексний підхід, який включає адміністративні, економічні та соціально-психологічні методи впливу. Їх поєднання дозволяє забезпечити як формальне регулювання діяльності працівників, так і формування сприятливого соціально-психологічного середовища.

У табл. 2.13 проаналізуємо методи управління організаційною культурою ТОВ «Фактум груп Україна».

Таблиця 2.13 – Методи управління організаційною культурою ТОВ «Фактум груп Україна»

Група методів	Метод /	Детальна характеристика	Прояв на підприємстві
---------------	---------	-------------------------	-----------------------

	інструмент		
Адміністративні	Регламентация діяльності	Встановлення чітких правил, процедур і стандартів роботи	Визначення дедлайнів виконання досліджень, розподіл ролей у проєкті (аналітик, менеджер, виконавець)
	Контроль і координація	Систематичний контроль виконання завдань і відповідності результатів стандартам	Перевірка звітів перед передачею клієнту, погодження результатів керівником
	Накази та розпорядження	Формалізовані управлінські рішення, обов'язкові для виконання	Прийняття рішень щодо запуску проєктів, визначення пріоритетних клієнтів
Економічні	Система оплати праці	Формування доходу працівника залежно від його внеску	Фіксована зарплата + бонуси за проєкти
	КРІ-орієнтоване стимулювання	Використання показників ефективності для оцінки результатів	Оцінка якості звіту, дотримання термінів, задоволеність клієнта
	Преміювання	Додаткові виплати за досягнення результатів	Бонуси 5-15% від вартості проєкту, премії за складні дослідження
Соціально-психологічні	Формування командної культури	Створення умов для ефективної взаємодії працівників	Спільна робота над проєктами, взаємодія аналітиків і маркетологів
	Визнання та підтримка	Нематеріальне стимулювання працівників	Публічна похвала за успішні проєкти, підтримка ініціатив
	Залучення персоналу	Участь працівників у процесах прийняття рішень	Пропозиції щодо змін у методології досліджень
	Формування довіри	Побудова відкритих відносин у колективі	Неформальні комунікації, відкритість керівництва

Джерело: розроблено автором на основі [32, 33]

Отже, система методів управління організаційною культурою ТОВ «Фактум груп Україна» є збалансованою та включає різні інструменти впливу на поведінку персоналу. Найбільш вагомими є економічні та адміністративні методи, які забезпечують результативність і контроль діяльності, тоді як соціально-психологічні методи формують сприятливий внутрішній клімат і підтримують ефективну взаємодію в колективі.

Водночас спостерігається певна перевага адміністративного впливу, що може обмежувати ініціативність працівників та гнучкість управління, що зумовлює необхідність посилення ролі соціально-психологічних методів, розвитку корпоративних цінностей та впровадження більш сучасних підходів до управління

організаційною культурою.

На основі аналізу діяльності, організаційної структури та специфіки функціонування ТОВ «Фактум груп Україна» можна визначити, що на підприємстві сформувалася комбінована організаційна культура з домінуванням ринкового та кланового типів відповідно до класифікації К. Камерона і Р. Куїнна.

Переважаання ринкової культури обумовлене орієнтацією підприємства на результат, ефективність діяльності та задоволення потреб клієнтів та проявляється у високій увазі до показників продуктивності, якості виконання дослідницьких проєктів, а також у прагненні до зростання фінансових результатів, що підтверджується позитивною динамікою доходу та прибутку підприємства. Основною цінністю у даному випадку виступає досягнення конкретного результату та конкурентоспроможність на ринку дослідницьких послуг.

Водночас значну роль відіграє кланова культура, що проявляється у тісній взаємодії працівників, командній роботі та орієнтації на внутрішню підтримку колективу. Особливо це характерно для аналітичного та маркетингового напрямів діяльності, де результат значною мірою залежить від ефективності комунікації, обміну знаннями та координації дій між співробітниками. Такий тип культури сприяє формуванню сприятливого соціально-психологічного клімату та підвищує рівень залученості персоналу.

Таким чином, поєднання ринкової та кланової культури забезпечує баланс між орієнтацією на результат і підтримкою внутрішньої згуртованості колективу, що є оптимальним для підприємства, діяльність якого базується на інтелектуальній праці та проєктній взаємодії.

З метою визначення рівня ефективності організаційної культури ТОВ «Фактум груп Україна» доцільно застосувати бальний метод оцінювання із використанням вагових коефіцієнтів, який дозволяє комплексно врахувати вплив ключових елементів культури на діяльність підприємства. Застосування даного підходу дає можливість інтегрувати якісні характеристики організаційної культури у кількісну форму та визначити загальний рівень її ефективності.

Оцінювання здійснюється за основними елементами організаційної культури, які були проаналізовані раніше, з урахуванням їх значущості для діяльності підприємства. Кожному елементу надається ваговий коефіцієнт (від 0 до 1) залежно від його впливу на результативність діяльності, а також бальна оцінка (за шкалою від 1 до 5), покажемо в табл. 2.14.

Таблиця 2.14 – Оцінка ефективності організаційної культури ТОВ «Фактум груп Україна»

Елемент організаційної культури	Ваговий коефіцієнт	Бальна оцінка (1-5)	Зважений бал
Цінності підприємства	0,20	5	1,00
Норми поведінки	0,15	4	0,60
Система мотивації	0,20	4	0,80
Комунікації	0,15	4	0,60
Лідерство та стиль управління	0,15	4	0,60
Рівень формалізації	0,10	3	0,30
Інноваційність та гнучкість	0,05	3	0,15
Разом	1,00	-	4,05

Джерело: розроблено автором на основі [32, 33]

Проведена оцінка ефективності організаційної культури ТОВ «Фактум груп Україна» за бальним методом із використанням вагових коефіцієнтів свідчить про її достатньо високий рівень розвитку. Найбільш розвиненими елементами є система цінностей, мотивація персоналу та внутрішні комунікації, що забезпечують орієнтацію підприємства на результат, якість виконання досліджень та ефективну взаємодію між працівниками.



Рисунок 2.4 – Оцінка ефективності організаційної культури ТОВ «Фактум груп Україна»

Джерело: розроблено автором на основі [32, 33]

Разом із тим, дещо нижчі показники спостерігаються у таких елементах, як рівень формалізації та інноваційність, що вказує на наявність певних резервів для подальшого вдосконалення організаційної культури. Зокрема, недостатня формалізація процесів може призводити до залежності від управлінських рішень керівництва, а обмежений рівень інноваційності – стримувати розвиток нових підходів у діяльності підприємства.

Таким чином, організаційна культура ТОВ «Фактум груп Україна» є ефективною та відповідає специфіці діяльності підприємства, проте потребує подальшого розвитку у напрямі підвищення гнучкості управління, формалізації процесів та стимулювання інноваційної активності персоналу.

Для більш повного обґрунтування подальших рекомендацій доцільно проаналізувати функціональні сфери діяльності ТОВ «Фактум груп Україна» в табл. 2.15, які безпосередньо пов'язані з управлінням організаційною культурою та впливають на результативність персоналу.

Таблиця 2.15 – Аналіз функціональних сфер ТОВ «Фактум груп Україна», пов'язаних із управлінням організаційною культурою

Функціональна сфера	Поточний стан	Основні проблеми	Зв'язок з організаційною культурою	Потреба у КРІ-оцінюванні
Загальне управління	Управління має централізований характер, ключові рішення приймаються директором.	Надмірна залежність від керівника, повільніше прийняття операційних рішень, обмежене делегування.	Визначає стиль лідерства, рівень ініціативності працівників і характер відповідальності.	КРІ дозволить частково передати відповідальність керівникам підрозділів і зробити контроль більш прозорим.
HR-управління	Кадрова робота має переважно адміністративний характер.	Відсутність формалізованої системи розвитку, адаптації та оцінювання персоналу.	Впливає на залученість, лояльність, професійний розвиток і відчуття приналежності до компанії.	КРІ допоможе оцінювати адаптацію, плинність кадрів, навчання та задоволеність персоналу.

Мотивація персоналу	Система мотивації поєднує фіксовану оплату та окремі бонуси за проекти.	Недостатня формалізація преміювання, переважання короткострокових стимулів.	Формує культуру результативності, справедливості та відповідальності.	КРІ забезпечить прозорий зв'язок між результатами працівника та винагородою.
Внутрішні комунікації	Комунікації здійснюються через наради, робочі чати, звітність і неформальні обговорення.	Відсутність єдиних стандартів комунікації, ризик втрати інформації, залежність від неформальних каналів.	Визначає рівень командної взаємодії, довіри та узгодженості дій.	КРІ може оцінювати своєчасність відповідей, якість взаємодії та виконання комунікаційних стандартів.
Проектне управління	Діяльність підприємства має проектний характер, більшість робіт виконується під конкретного клієнта.	Нерівномірне навантаження, залежність від дедлайнів, ризик перевантаження команди.	Формує культуру відповідальності, командності та орієнтації на результат.	КРІ дозволить контролювати строки, бюджет, якість виконання та ефективність командної роботи.
Аналітична діяльність	Аналітичний відділ відповідає за обробку даних, підготовку звітів і рекомендацій.	Ризик помилок у звітах, залежність якості від досвіду окремих фахівців, потреба в автоматизації.	Визначає професіоналізм, якість послуг і репутацію підприємства.	КРІ дозволить оцінювати точність даних, кількість помилок, повноту звітів і своєчасність підготовки аналітики.
Маркетингові дослідження / збір даних	Маркетинговий відділ забезпечує збір первинної інформації та проведення досліджень.	Можливі відхилення від вибірки, невалідні анкети, затримки польового етапу.	Впливає на якість кінцевого продукту та відповідальність за достовірність інформації.	КРІ дозволить вимірювати якість анкет, виконання плану збору даних, рівень відбракування та дотримання вибірки.
Робота з клієнтами	Відділ клієнтського сервісу забезпечує комунікацію із замовниками, супровід проєктів і продажі.	Висока залежність від якості комунікації, ризик втрати клієнтів через затримки або помилки.	Формує клієнтоорієнтованість як ключову цінність організаційної культури.	КРІ дозволить оцінювати задоволеність клієнтів, повторні замовлення, швидкість відповіді та кількість скарг.
Фінансове управління	Фінансовий відділ здійснює контроль витрат, бюджетування та фінансову звітність.	Потреба у контролі витрат, дотриманні бюджетів проєктів і збереженні рентабельності.	Підтримує культуру економічної відповідальності та раціонального використання ресурсів.	КРІ дозволить контролювати бюджет проєктів, дебіторську заборгованість і точність фінансових розрахунків.
Цифровізація процесів	Підприємство використовує окремі цифрові інструменти для комунікації та обробки даних.	Недостатня системність цифрових рішень, частина процесів виконується вручну.	Впливає на інноваційність, гнучкість і здатність підприємства швидко адаптуватися до змін.	КРІ може стимулювати автоматизацію звітів, впровадження шаблонів, баз знань і цифрових інструментів управління.

Джерело: розроблено автором на основі [32, 33]

Проведений аналіз функціональних сфер свідчить, що організаційна культура ТОВ «Фактум груп Україна» тісно пов'язана з усіма ключовими напрямками діяльності підприємства. Найбільше значення для подальшого вдосконалення мають сфери загального управління, HR-менеджменту, мотивації персоналу, внутрішніх комунікацій, проєктного управління, аналітичної діяльності, маркетингових досліджень і роботи з клієнтами. Саме в цих напрямках виявляються основні проблеми, пов'язані з централізацією управління, недостатньою формалізацією оцінювання, нерівномірним навантаженням працівників і потребою у підвищенні прозорості результатів роботи.

З метою поглиблення оцінки ефективності організаційної культури ТОВ «Фактум груп Україна» доцільно застосувати метод SWOT-аналізу, який дозволяє систематизувати внутрішні сильні та слабкі сторони організаційної культури, а також визначити зовнішні можливості та загрози, що впливають на її розвиток. Використання даного підходу забезпечує комплексне бачення стану організаційної культури та дозволяє сформулювати обґрунтовані напрями її вдосконалення.

SWOT-аналіз у даному випадку базується на результатах попереднього дослідження організаційної структури, системи мотивації, комунікацій, методів управління та загальної оцінки ефективності організаційної культури підприємства.

Таблиця 2.16 – SWOT-аналіз ефективності організаційної культури ТОВ «Фактум груп Україна»

Внутрішнє середовище	Зовнішнє середовище
Сильні сторони (Strengths)	Можливості (Opportunities)
Чітка орієнтація на результат і клієнта (ринковий тип культури)	Зростання попиту на маркетингові дослідження та аналітичні послуги
Високий рівень професіоналізму персоналу	Впровадження сучасних цифрових інструментів комунікації та аналітики
Розвинені горизонтальні комунікації між підрозділами	Розширення клієнтської бази та вихід на нові ринки
Ефективна проєктна взаємодія між відділами	Використання сучасних HR-практик та систем мотивації
Поєднання матеріальної та нематеріальної	Підвищення кваліфікації персоналу через

мотивації	навчання
Висока відповідальність за результати роботи	Розвиток інноваційних методів дослідження
Достатній рівень фінансової стійкості підприємства	Автоматизація бізнес-процесів та управління проєктами
Слабкі сторони (Weaknesses)	Загрози (Threats)
Централізований стиль управління, обмежена ініціативність	Висока конкуренція на ринку досліджень
Недостатній рівень формалізації процесів	Втрата кваліфікованих кадрів через конкуренцію
Залежність від керівника у прийнятті рішень	Зміни у попиті на дослідницькі послуги
Обмежений розвиток інноваційної культури	Швидкі зміни технологій та методів досліджень
Нерівномірне навантаження персоналу	Економічна нестабільність
Недостатньо розвинена система довгострокової мотивації	Зниження платоспроможності клієнтів
Відсутність формалізованої системи КРІ для всіх працівників	Зростання вимог клієнтів до якості та швидкості

Джерело: розроблено автором на основі [32, 33]

Проведений SWOT-аналіз ефективності організаційної культури ТОВ «Фактум груп Україна» дозволяє зробити висновок, що підприємство має достатньо сильну та сформовану організаційну культуру, яка відповідає специфіці його діяльності та забезпечує досягнення високих результатів. Домінування ринкового типу культури сприяє орієнтації на клієнта, якості послуг та ефективність виконання проєктів, що є ключовими факторами конкурентоспроможності підприємства. Сильними сторонами організаційної культури є високий рівень професіоналізму персоналу, ефективна взаємодія між підрозділами, розвинена система комунікацій та наявність мотиваційних механізмів, які стимулюють результативність працівників та дозволяє підприємству успішно функціонувати в умовах ринку та забезпечувати стабільне зростання показників діяльності. Водночас аналіз виявив низку слабких сторін, зокрема централізований характер управління, недостатній рівень формалізації процесів, обмежений розвиток інноваційності та недосконалість системи довгострокової мотивації. Дані фактори можуть стримувати розвиток підприємства, знижувати рівень ініціативності працівників та ускладнювати

адаптацію до змін зовнішнього середовища. Зовнішні можливості свідчать про значний потенціал розвитку підприємства, зокрема через впровадження цифрових технологій, розширення ринку послуг та використання сучасних методів управління персоналом. Водночас існуючі загрози, такі як висока конкуренція, нестабільність економічного середовища та зростання вимог клієнтів, вимагають підвищення гнучкості організаційної культури та її адаптивності.

Отже, результати SWOT-аналізу підтверджують, що організаційна культура ТОВ «Фактум груп Україна» є ефективною, проте потребує подальшого вдосконалення, зокрема у напрямі підвищення інноваційності, розвитку системи мотивації, децентралізації управління та формалізації ключових процесів.

2.3. Розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення управління організаційною культурою

На основі проведеного аналізу організаційної культури ТОВ «Фактум груп Україна», зокрема її типу, елементів, методів управління, системи мотивації, комунікацій та результатів оцінки ефективності, встановлено, що підприємство має достатньо сформовану та ефективну організаційну культуру. Водночас у процесі дослідження було виявлено низку проблемних аспектів, які стримують її подальший розвиток і знижують потенціал ефективності управління.

З метою систематизації виявлених недоліків доцільно узагальнити їх у вигляді комплексної табл. 2.17.

Таблиця 2.17 – Основні проблеми управління організаційною культурою ТОВ «Фактум груп Україна»

Проблема	Причини виникнення	Прояв на підприємстві
Централізований стиль управління	Концентрація прийняття рішень у керівника, відсутність делегування	Усі ключові рішення погоджуються директором, що уповільнює процеси
Обмежена ініціативність	Відсутність механізмів залучення до	Працівники виконують задачі без

персоналу	прийняття рішень	пропозицій щодо покращення
Недостатня формалізація процесів	Відсутність чітко прописаних стандартів і процедур	Виконання задач залежить від досвіду працівника
Обмежений розвиток інноваційної культури	Орієнтація на стабільність і результат	Відсутність нових підходів у дослідженнях
Недосконала система мотивації	Переважають короткострокових стимулів	Відсутність бонусів за довгострокові результати
Нерівномірне навантаження працівників	Проектний характер діяльності	Перевантаження у пікові періоди
Недостатня формалізація KPI	Відсутність єдиної системи оцінки ефективності	Суб'єктивність оцінки результатів
Відсутність системи розвитку персоналу	Немає чітких програм навчання і розвитку	Працівники розвиваються хаотично
Низький рівень довгострокового планування HR	Орієнтація на короткострокові задачі	Відсутність кадрового резерву
Недостатня цифровізація внутрішніх процесів	Обмежене використання CRM/аналітичних систем	Частина процесів виконується вручну
Висока залежність від ключових працівників	Відсутність дублювання функцій	Ризики при звільненні співробітників
Обмежена корпоративна ідентичність	Відсутність чітко сформованої місії та цінностей у формалізованому вигляді	Працівники не завжди ототожнюють себе з компанією
Недостатній розвиток внутрішніх комунікацій	Відсутність структурованих каналів комунікації	Інформація передається не системно
Відсутність системи оцінки задоволеності персоналу	Не проводяться регулярні опитування	Керівництво не має повної картини стану колективу
Обмежена адаптація нових працівників	Відсутність формалізованого онбордингу	Нові працівники довше входять у процес
Відсутність культури зворотного зв'язку	Немає регулярних performance review	Помилки повторюються
Низький рівень управління знаннями	Відсутність баз знань або внутрішніх інструкцій	Втрата досвіду при зміні персоналу
Психоемоційне навантаження персоналу	Інтенсивність роботи, дедлайни	Втома, зниження продуктивності
Відсутність гнучких моделей роботи	Не повністю впроваджені remote/hybrid формати	Обмеження продуктивності
Недостатня адаптивність до змін	Консервативність управління	Повільна реакція на зміни ринку

Джерело: розроблено автором на основі [32, 33]

Таким чином, основними проблемами управління організаційною культурою є централізація управління, недостатня формалізація процесів, обмежена інноваційність та недосконалість системи мотивації.

З метою вдосконалення управління організаційною культурою доцільно розглянути можливі сценарії її розвитку в табл. 2.18.

Таблиця 2.18 – Сценарії розвитку організаційної культури ТОВ «Фактум груп Україна»

Сценарій	Сутність сценарію	Основні заходи	Переваги	Недоліки та ризики
Консервативний (адаптаційно-стабілізаційний)	Орієнтація на збереження існуючої організаційної культури з мінімальними змінами, що спрямовані на підтримку стабільності в умовах економічної та політичної нестабільності	Часткове вдосконалення системи мотивації; підтримка існуючих процесів управління; мінімальна автоматизація; скорочення витрат; збереження централізованого управління	Забезпечення стабільності діяльності; мінімізація фінансових ризиків; простота реалізації; збереження контрольованості процесів	Відсутність розвитку; втрата конкурентних позицій; низька адаптивність до змін; зниження мотивації персоналу; ризик відтоку кадрів
Помірний (адаптивно-оптимізаційний)	Поступове вдосконалення організаційної культури з урахуванням сучасних викликів (цифровізація, нестабільність ринку, кадрові ризики), без різких трансформацій	Впровадження системи KPI (10-20% змінної частини доходу); розвиток змішаної мотивації; часткова децентралізація управління; впровадження цифрових інструментів (CRM, аналітичні платформи); формалізація процесів; розвиток внутрішніх комунікацій	Баланс між стабільністю та розвитком; підвищення ефективності роботи; зростання продуктивності персоналу; адаптація до змін ринку; зниження управлінських ризиків	Потребує часу та ресурсів; можливий опір персоналу змінам; необхідність управління процесом трансформації
Інноваційний (трансформаційний)	Радикальна зміна організаційної культури з переходом до гнучкої, цифрової та інноваційно орієнтованої моделі управління	Повна децентралізація управління; впровадження Agile-підходів; активна цифровізація бізнес-процесів; розвиток інноваційних методів дослідження; створення культури відкритості та експериментів; автоматизація аналітики	Висока конкурентоспроможність; швидка адаптація до змін; зростання інноваційності; підвищення ефективності прийняття рішень; можливість виходу на міжнародні ринки	Високі фінансові витрати; значні організаційні ризики; нестабільність у перехідний період; ризик втрати контролю; складність реалізації в умовах війни та економічної нестабільності

Джерело: розроблено автором на основі [32, 33, 34, 35, 36, 37]

Проведений аналіз сценаріїв розвитку організаційної культури ТОВ «Фактум груп Україна» з урахуванням сучасних соціально-економічних умов в Україні

свідчить, що найбільш доцільним для підприємства є помірний (адаптивно-оптимізаційний) сценарій розвитку. З огляду на нестабільність зовнішнього середовища, зокрема економічні ризики, зміну попиту, кадрові проблеми та вплив воєнних факторів, застосування консервативного сценарію може забезпечити короткострокову стабільність, однак у довгостроковій перспективі призведе до втрати конкурентних переваг та зниження ефективності діяльності підприємства. Водночас інноваційний сценарій, попри його високий потенціал, є надто ризикованим для підприємства в умовах обмежених ресурсів і нестабільності, що характерна для сучасного етапу розвитку економіки України. Помірний сценарій дозволяє забезпечити поступову трансформацію організаційної культури без суттєвих ризиків, поєднуючи елементи стабільності та розвитку. Його реалізація сприятиме підвищенню ефективності управління, зростанню продуктивності праці, покращенню комунікацій та адаптації підприємства до змін зовнішнього середовища.

Таким чином, обраний сценарій є найбільш обґрунтованим та відповідає як внутрішнім можливостям підприємства, так і сучасним викликам зовнішнього середовища.

На основі проведеного аналізу організаційної культури ТОВ «Фактум груп Україна», виявлених проблем та обраного помірної (адаптивно-оптимізаційного) сценарію розвитку, доцільно впровадити комплекс заходів, спрямованих на підвищення ефективності управління організаційною культурою. Основна мета запропонованих рекомендацій полягає у забезпеченні балансу між стабільністю існуючої системи та її поступовою трансформацією відповідно до сучасних умов функціонування підприємств в Україні.

Ключовими напрямками вдосконалення є децентралізація управління, формалізація бізнес-процесів, розвиток системи мотивації, впровадження KPI-орієнтованого підходу, посилення внутрішніх комунікацій, розвиток інноваційної культури та підвищення рівня цифровізації діяльності підприємства. Особливу увагу доцільно приділити впровадженню сучасних HR-інструментів, які дозволять

підвищити залученість персоналу, зменшити залежність від керівника та забезпечити більш ефективне використання людського капіталу.

У табл. 2.19 запропонуємо заходи вдосконалення управління організаційною культурою ТОВ «Фактум груп Україна»

Таблиця 2.19 – Заходи вдосконалення управління організаційною культурою ТОВ «Фактум груп Україна»

Напрямок	Проблема	Захід	Конкретна реалізація	Очікуваний ефект
Управління	Централізація	Делегування повноважень	Передача 30-40% операційних рішень менеджерам проєктів	Прискорення прийняття рішень на 20-30%
Формалізація	Відсутність стандартів	Розробка регламентів	Створення 5-10 основних SOP (Standard Operating Procedures)	Зменшення помилок на 15-20%
KPI-система	Відсутність оцінки	Впровадження KPI	KPI: строки (30%), якість (40%), клієнт (30%)	Підвищення продуктивності на 15-25%
Мотивація	Слабка система	Впровадження бонусів	Бонус = 10-20% від зарплати + 5-15% від проєкту	Зростання мотивації персоналу
HR-система	Відсутність розвитку	Навчання персоналу	1-2 тренінги/квартал (Excel, аналітика, BI)	Підвищення кваліфікації
Онбординг	Слабка адаптація	Програма адаптації	1-2 тижні адаптації + наставник	Скорочення адаптації на 30%
Комунікації	Хаотичність	Впровадження систем	Slack / Notion / CRM	Прискорення комунікації на 25%
Зворотний зв'язок	Відсутність	Performance review	1 раз у 3 місяці	Зменшення конфліктів
Інновації	Низький рівень	Впровадження digital	BI-системи, автоматизація аналізу	Зростання ефективності
Навантаження	Перевантаження	Планування ресурсів	Розподіл задач через менеджера	Зниження вигорання
Корпоративна культура	Слабка ідентичність	Формування цінностей	Кодекс культури + місія	Підвищення залученості
Задоволеність персоналу	Відсутність оцінки	Опитування	1 раз у півроку	Виявлення проблем
Знання	Втрата досвіду	База знань	Notion / Google Docs	Збереження інформації
Гнучкість роботи	Обмеження	Hybrid/remote	1-2 дні віддалено	Підвищення продуктивності

Джерело: розроблено автором на основі [33, 37, 38, 39, 40]

На основі проведеного аналізу найбільш доцільним заходом удосконалення управління організаційною культурою ТОВ «Фактум груп Україна» є впровадження KPI-орієнтованої системи управління результативністю персоналу.

Саме цей захід є найбільш дієвим, оскільки дозволяє одночасно вирішити кілька виявлених проблем: недостатню формалізацію оцінки працівників, обмежену ініціативність персоналу, нерівномірне навантаження, слабку систему довгострокової мотивації та залежність від суб'єктивної оцінки керівництва.

Впровадження KPI-системи сприятиме формуванню більш прозорої організаційної культури, у якій кожен працівник чітко розумітиме свої завдання, критерії оцінювання, очікувані результати та можливості отримання винагороди. Для підприємства, що працює у сфері маркетингових досліджень, особливо важливими є якість аналітичних звітів, дотримання строків, задоволеність клієнтів і командна взаємодія. Саме ці показники доцільно покласти в основу KPI, табл.2.20.

Таблиця 2.20 – Обґрунтування вибору KPI-системи як основного заходу вдосконалення

Критерій	Обґрунтування
Основна проблема, яку вирішує захід	Відсутність єдиної формалізованої системи оцінки результативності персоналу
Зв'язок з організаційною культурою	Формує культуру відповідальності, прозорості, результативності та справедливої мотивації
Очікуваний управлінський ефект	Зменшення суб'єктивності оцінювання, підвищення дисципліни та якості роботи
Очікуваний економічний ефект	Зростання продуктивності праці, скорочення помилок у проєктах, підвищення якості обслуговування клієнтів
Рівень складності впровадження	Середній, оскільки не потребує значних зовнішніх інвестицій
Потреба у зовнішніх ресурсах	Не є обов'язковою; впровадження може бути здійснене силами внутрішньої команди
Термін реалізації	4 місяці
Кількість залучених працівників	5 осіб у робочій групі, подальше охоплення — 33 працівники підприємства

Джерело: розроблено автором на основі [33, 37, 38, 39, 40]

Суть заходу полягає у розробці та впровадженні системи ключових показників ефективності для працівників підприємства. KPI мають враховувати специфіку роботи підрозділів: для аналітичного відділу — якість звітів, точність обробки даних і дотримання строків; для маркетингового відділу — якість збору первинної інформації, повноту вибірки та своєчасність виконання завдань; для відділу роботи з клієнтами — рівень задоволеності замовників, повторні звернення

та якість комунікації. Запропонуємо у табл. 2.21 структуру КРІ для ТОВ «Фактум груп Україна»

Таблиця 2.21 – Запропонована структура КРІ для ТОВ «Фактум груп Україна»

Підрозділ / посада	КРІ	Формула / спосіб розрахунку	Цільове значення	Вага
Менеджер проєкту	Дотримання строків проєкту	Кількість проєктів, зданих вчасно / загальна кількість проєктів $\times 100\%$	не менше 90%	20%
	Рівень задоволеності клієнтів	Середня оцінка клієнтів після завершення проєкту	не менше 4,5 із 5	20%
	Кількість повторних замовлень	Кількість клієнтів, які повторно замовили послугу / загальна кількість клієнтів $\times 100\%$	не менше 30%	15%
	Дотримання бюджету проєкту	Фактичні витрати / планові витрати $\times 100\%$	не більше 105%	15%
	Кількість правок від клієнта	Кількість суттєвих правок після здачі звіту	не більше 2 на проєкт	15%
	Якість комунікації з клієнтом	Відповідь на запит клієнта в межах робочого дня	не менше 95% запитів	15%
Аналітичний відділ	Точність обробки даних	Кількість звітів без помилок / загальна кількість звітів $\times 100\%$	не менше 95%	25%
	Дотримання строків підготовки аналітики	Завдання, виконані вчасно / загальна кількість завдань $\times 100\%$	не менше 90%	20%
	Кількість помилок у звітах	Кількість виявлених помилок у фінальному звіті	не більше 1–2 на звіт	20%
	Повнота аналітичного звіту	Наявність усіх погоджених розділів, висновків і рекомендацій	100% виконання ТЗ	15%
	Автоматизація роботи	Кількість шаблонів, дашбордів або автоматизованих звітів	не менше 1 на місяць	10%
	Участь у покращенні методик	Кількість запропонованих покращень методології	не менше 1 на квартал	10%
Маркетинговий відділ	Виконання плану збору даних	Фактична кількість анкет / планова кількість анкет $\times 100\%$	100%	25%
	Якість зібраних анкет	Валідні анкети / загальна кількість анкет $\times 100\%$	не менше 95%	25%
	Дотримання строків польового етапу	Завершені вчасно польові етапи / загальна кількість етапів $\times 100\%$	не менше 90%	20%
	Рівень відбракування даних	Невалідні анкети / загальна кількість анкет $\times 100\%$	не більше 5%	15%
	Дотримання вибірки	Фактична структура вибірки відповідає плановій	не менше 95% відповідності	15%
Відділ роботи з клієнтами	Конверсія запитів у договори	Кількість укладених договорів / кількість вхідних запитів $\times 100\%$	не менше 25–30%	20%
	Утримання клієнтів	Клієнти, що повторно звернулися / загальна кількість клієнтів $\times 100\%$	не менше 30%	20%

	Швидкість відповіді клієнту	Середній час відповіді на запит	до 2 годин у робочий час	15%
	Кількість скарг	Кількість обґрунтованих скарг клієнтів	не більше 1 на місяць	15%
	Рівень задоволеності клієнтів	Середня оцінка клієнтів після завершення співпраці	не менше 4,5 із 5	20%
	Виконання плану продажів	Фактичний обсяг продажів / плановий обсяг продажів $\times 100\%$	не менше 100%	10%
Фінансовий відділ	Своєчасність фінансової звітності	Звіти, подані вчасно / загальна кількість звітів $\times 100\%$	100%	25%
	Контроль дебіторської заборгованості	Прострочена дебіторська заборгованість / загальна дебіторська заборгованість $\times 100\%$	не більше 10%	25%
	Дотримання бюджету	Фактичні витрати / планові витрати $\times 100\%$	не більше 105%	25%
	Точність фінансових розрахунків	Кількість помилок у розрахунках і документах	0 критичних помилок	25%
Адміністративний / HR-напрямок	Плинність кадрів	Кількість звільнених / середньооблікова чисельність $\times 100\%$	не більше 10% на рік	20%
	Швидкість закриття вакансій	Середня кількість днів на закриття вакансії	до 30 днів	20%
	Успішність адаптації новачків	Працівники, які пройшли випробувальний термін / прийняті працівники $\times 100\%$	не менше 85%	20%
	Рівень задоволеності персоналу	Середня оцінка за внутрішнім опитуванням	не менше 4 із 5	20%
	Проведення навчання	Кількість навчальних заходів для персоналу	не менше 1 разу на квартал	20%

Джерело: розроблено автором на основі [32, 33]

Запропонована система КРІ є конкретизованою за основними підрозділами підприємства та враховує специфіку діяльності ТОВ «Фактум груп Україна» як компанії у сфері маркетингових досліджень. На відміну від загальної оцінки результативності, така система дозволяє вимірювати не лише кінцевий фінансовий результат, а й якість внутрішніх процесів: своєчасність виконання проєктів, точність обробки даних, якість зібраної інформації, задоволеність клієнтів, ефективність комунікацій та рівень залученості персоналу, що дає змогу зробити управління організаційною культурою більш прозорим, справедливим і орієнтованим на результат.

Таблиця 2.22 – Графік Гантта впровадження КРІ-системи

Етап реалізації	1 місяць	2 місяць	3 місяць	4 місяць
Аналіз посад і функцій працівників	+			
Розробка КРІ для підрозділів	+	+		
Узгодження КРІ з керівництвом		+		
Розробка положення про КРІ та бонуси		+	+	
Тестове впровадження системи			+	
Навчання працівників			+	
Повний запуск КРІ-системи				+
Перше оцінювання результатів				+

Джерело: розроблено автором на основі [32, 33]

Для впровадження КРІ-системи планується залучити 5 осіб із внутрішнього персоналу підприємства (табл.2.23). Зовнішні консультанти не є обов'язковими, оскільки підприємство має достатній управлінський та аналітичний потенціал для самостійної розробки системи оцінювання.

Таблиця 2.23 – Матриця відповідальності за впровадження КРІ-системи

Учасник	Кількість осіб	Основні функції	Рівень відповідальності
Директор	1	Затвердження КРІ, контроль реалізації, прийняття фінальних рішень	Високий
Керівник адміністративного напрямку / HR-відповідальний	1	Розробка положення про КРІ, комунікація з персоналом	Високий
Керівник аналітичного відділу	1	Формування КРІ для аналітиків	Середній
Керівник маркетингового відділу	1	Формування КРІ для працівників збору даних	Середній
Керівник відділу роботи з клієнтами	1	Формування КРІ щодо клієнтського сервісу	Середній
Працівники підприємства	33	Участь у тестуванні та виконання КРІ	Виконавчий

Джерело: розроблено автором на основі [32, 33]

У табл. 2.24 розглянемо орієнтовні витрати на впровадження КРІ-системи.

Таблиця 2.24 – Орієнтовні витрати на впровадження КРІ-системи

Стаття витрат	Розрахунок	Сума, грн
Витрати часу робочої групи	5 осіб × 20 год × 500 грн	50 000
Розробка внутрішнього положення про КРІ	Внутрішня підготовка документів	20 000
Налаштування таблиць / CRM / Google Sheets /	Внутрішні роботи	25 000

Notion		
Навчання персоналу	33 особи × 1 500 грн	49 500
Тестовий бонусний фонд	Орієнтовно 3 місяці	180 000
Додаткові організаційні витрати	Комунікації, шаблони, документація	25 500
Резерв непередбачених витрат	20% від основних витрат	70 000
Разом		420 000

Джерело: розроблено автором на основі [32, 33]

Таким чином, загальна вартість впровадження КРІ-системи становитиме орієнтовно 420 000 грн. Залучення зовнішніх ресурсів не є обов'язковим, оскільки основні роботи можуть бути виконані внутрішньою командою підприємства, що дозволяє зменшити витрати та адаптувати систему КРІ до реальних потреб компанії.

У табл. 2.25 наведемо прогнозовані результати впровадження КРІ-системи

Таблиця 2.25 – Прогнозовані результати впровадження КРІ-системи

Показник	Поточний стан	Очікуваний результат після впровадження
Продуктивність праці	1 241 242 грн доходу на працівника	Зростання на 5–7%
Якість виконання проєктів	Є окремі правки та доопрацювання	Скорочення кількості помилок на 10–15%
Дотримання дедлайнів	Залежить від контролю керівника	Підвищення дисципліни виконання завдань
Мотивація персоналу	Переважно короткострокова	Формування прозорої системи винагороди
Ініціативність працівників	Обмежена	Зростання залученості через зрозумілі критерії оцінки
Управлінський контроль	Централізований	Часткова децентралізація та більша відповідальність керівників підрозділів

Джерело: розроблено автором на основі [32, 33]

Для розрахунку економічного ефекту використаємо показник доходу підприємства за 2025 рік — 40 961 000 грн. Очікується, що впровадження КРІ-системи дозволить підвищити ефективність роботи персоналу, скоротити втрати часу, зменшити кількість помилок і підвищити якість виконання проєктів. Консервативно прогнозований додатковий економічний ефект приймаємо на рівні 1,54% від доходу підприємства, що становить 630 000 грн на рік.

Таблиця 2.26 – Розрахунок економічної ефективності впровадження КРІ-системи

Показник	Формула	Як рахується	Значення
Дохід підприємства за 2025 рік	Д	За фінансовими даними підприємства	40 961 000 грн
Прогнозований ефект від впровадження	$D \times 1,54\%$	$40\,961\,000 \times 0,0154$	630 799 грн
Округлений річний економічний ефект	Е	Приймаємо для розрахунку	630 000 грн
Загальні витрати на впровадження	В	Сума витрат за табл. 2.23	420 000 грн
Чистий економічний ефект	$E - B$	$630\,000 - 420\,000$	210 000 грн
ROI	$((E - B) / B) \times 100\%$	$(210\,000 / 420\,000) \times 100\%$	50,0%
Середньомісячний економічний ефект	$E / 12$	$630\,000 / 12$	52 500 грн
Термін окупності	$B / (E / 12)$	$420\,000 / 52\,500$	8 місяців

Джерело: розроблено автором на основі [32, 33]

Отже, впровадження КРІ-орієнтованої системи управління результативністю персоналу є економічно обґрунтованим і доцільним заходом для ТОВ «Фактум груп Україна». Загальні витрати на реалізацію проєкту становитимуть близько 420 000 грн, тоді як прогнозований річний економічний ефект складе приблизно 630 000 грн. Чистий економічний ефект очікується на рівні 210 000 грн, а показник ROI становитиме 50%, що є прийнятним рівнем ефективності та не перевищує 60%. Термін окупності заходу становить приблизно 8 місяців, тобто вкладені кошти можуть повернутися протягом першого року після впровадження. Крім економічного результату, запропонований захід матиме важливий управлінський та соціальний ефект. КРІ-система дозволить підвищити прозорість оцінювання персоналу, зменшити суб'єктивність управлінських рішень, посилити відповідальність працівників за результати роботи та сформувати культуру результативності. Водночас вона сприятиме розвитку внутрішніх комунікацій, частковій децентралізації управління та підвищенню залученості персоналу. Саме тому впровадження КРІ-системи можна вважати найбільш дієвим напрямом удосконалення управління організаційною культурою ТОВ «Фактум груп Україна».

ВИСНОВКИ

У ході дослідження встановлено, що організаційна культура є складним багаторівневим соціально-економічним явищем, яке охоплює систему цінностей, норм, переконань, поведінкових установок і моделей взаємодії, що формуються у процесі функціонування підприємства та визначають характер його внутрішнього середовища. Доведено, що еволюція підходів до розуміння організаційної культури відбувалася від ігнорування соціально-психологічних аспектів у класичних теоріях менеджменту до сучасного трактування культури як стратегічного ресурсу, що забезпечує конкурентоспроможність, інноваційність та адаптивність підприємства. Аналіз наукових підходів дозволив узагальнити, що організаційна культура виступає не лише об'єктивно сформованою характеристикою організації, але й керованою системою, яка потребує цілеспрямованого впливу з боку керівництва. Визначено, що ефективне управління культурою передбачає формування та підтримку таких цінностей і норм, які забезпечують узгодженість дій персоналу, підвищення його мотивації, розвиток командної взаємодії та досягнення стратегічних цілей підприємства.

Особливу увагу було приділено дослідженню методичних підходів до оцінювання організаційної культури. Встановлено, що найбільш ефективним є використання комплексного підходу, який поєднує кількісні, якісні та змішані методи аналізу. Обґрунтовано доцільність застосування сучасних інструментів, зокрема методики OSAI, моделі конкуруючих цінностей, соціометрії, анкетування, експертних оцінок та аналізу корпоративних артефактів. Визначено, що саме поєднання об'єктивних статистичних показників із глибоким якісним аналізом дозволяє отримати цілісне уявлення про стан організаційної культури та виявити її проблемні аспекти.

На основі аналізу зарубіжного та вітчизняного досвіду було виявлено сучасні тенденції розвитку організаційної культури, зокрема орієнтацію на цінності та

місію, впровадження employee-centric підходу, розвиток гнучких (Agile) методів управління, цифровізацію корпоративних процесів, формування культури навчання та безперервного розвитку, а також інтеграцію принципів соціальної відповідальності. Доведено, що впровадження цих підходів сприяє підвищенню ефективності діяльності підприємств, їх інноваційного потенціалу та здатності до адаптації.

У результаті проведеного дослідження здійснено комплексний аналіз діяльності підприємства ТОВ «Фактум груп Україна», особливостей його організаційної структури, фінансово-економічного стану та системи управління організаційною культурою з метою визначення її ефективності та виявлення напрямів подальшого вдосконалення.

У ході дослідження встановлено, що підприємство ТОВ «Фактум груп Україна» функціонує як стабільний суб'єкт господарювання у сфері маркетингових досліджень, демонструючи позитивну динаміку розвитку, зростання доходів і прибутку, підвищення продуктивності праці та зміцнення фінансової стійкості. Водночас виявлено певні диспропорції, зокрема зниження рівня рентабельності продажів та наявність надлишкової ліквідності, що свідчить про необхідність оптимізації використання ресурсів і підвищення ефективності витратної політики та дозволяє зробити висновок про загальну ефективність господарської діяльності підприємства, однак із наявними резервами для подальшого економічного зростання.

Аналіз організаційної структури ТОВ «Фактум груп Україна» показав, що підприємство використовує лінійно-функціональну модель управління з високим рівнем централізації, що забезпечує оперативність прийняття рішень, чіткість розподілу функцій та контроль за виконанням завдань. Разом із тим, встановлено, що така структура обмежує гнучкість управління, створює надмірне навантаження на керівника та стримує розвиток ініціативності персоналу, що є критично важливим для підприємств, діяльність яких базується на інтелектуальній праці та проєктній взаємодії.

Дослідження системи управління організаційною культурою дозволило встановити, що на підприємстві сформована функціональна та достатньо ефективна модель культури, яка поєднує ринковий і клановий типи. З одного боку, домінує орієнтація на результат, якість послуг і задоволення потреб клієнтів, що забезпечує конкурентоспроможність підприємства. З іншого боку, значну роль відіграє командна взаємодія, підтримка внутрішніх комунікацій та сприятливий соціально-психологічний клімат, що підвищує залученість персоналу та ефективність виконання проєктів.

Оцінка ефективності організаційної культури ТОВ «Фактум груп Україна» за допомогою бального методу показала достатньо високий рівень її розвитку (інтегральний показник 4,05), що підтверджує її відповідність специфіці діяльності підприємства. Разом із тим, ідентифіковано слабкі місця, зокрема недостатню формалізацію процесів, обмежений рівень інноваційності, залежність від керівника та недосконалість системи довгострокової мотивації.

Поглиблений SWOT-аналіз дозволив систематизувати сильні та слабкі сторони організаційної культури, а також визначити можливості та загрози її розвитку. Встановлено, що підприємство має значний потенціал для підвищення ефективності за рахунок впровадження цифрових технологій, розвитку HR-практик, розширення клієнтської бази та підвищення кваліфікації персоналу. Водночас існують суттєві ризики, пов'язані з високою конкуренцією, нестабільністю зовнішнього середовища, кадровими втратами та зростанням вимог до якості послуг.

У результаті дослідження було виявлено комплекс ключових проблем, що стримують розвиток організаційної культури, серед яких: централізація управління, обмежена ініціативність персоналу, недостатня формалізація процесів, слабкий розвиток інноваційної культури, відсутність системи довгострокової мотивації, нерівномірне навантаження працівників, недосконалість KPI-системи, відсутність системного підходу до розвитку персоналу та управління знаннями, а також недостатній рівень цифровізації внутрішніх процесів.

З урахуванням виявлених проблем та сучасних умов функціонування підприємств було обґрунтовано доцільність впровадження помірної (адаптивно-оптимізаційного) сценарію розвитку організаційної культури, який забезпечує баланс між стабільністю та поступовою трансформацією. Даний підхід дозволяє мінімізувати ризики, пов'язані з радикальними змінами, та водночас створює умови для підвищення ефективності управління, продуктивності праці та адаптивності підприємства до змін зовнішнього середовища.

У межах дослідження було обґрунтовано, що найбільш дієвим заходом удосконалення управління організаційною культурою ТОВ «Фактум груп Україна» є впровадження KPI-орієнтованої системи управління результативністю персоналу. Вибір саме цього заходу пояснюється тим, що він безпосередньо пов'язаний із виявленими проблемами підприємства: недостатньою формалізацією оцінювання працівників, обмеженою ініціативністю персоналу, суб'єктивністю управлінського контролю, нерівномірним навантаженням та недосконалістю системи мотивації. KPI-система дозволить поєднати цілі підприємства з індивідуальними результатами працівників, зробити оцінювання більш прозорим, підвищити відповідальність персоналу та сформувати культуру результативності.

Запропонована система KPI передбачає встановлення конкретних показників для ключових функціональних сфер підприємства: проєктного управління, аналітичного відділу, маркетингового відділу, відділу роботи з клієнтами, фінансового та адміністративно-HR напрямку. До основних показників віднесено дотримання строків виконання проєктів, якість аналітичних звітів, точність обробки даних, якість зібраних анкет, рівень задоволеності клієнтів, кількість повторних замовлень, контроль бюджету, своєчасність фінансової звітності, рівень плинності кадрів та задоволеність персоналу. Такий підхід дозволяє оцінювати не лише фінансові результати, а й якість внутрішніх процесів, що є важливим для розвитку організаційної культури.

У роботі визначено часові, кадрові та фінансові параметри впровадження запропонованого заходу. Реалізація KPI-системи розрахована на 4 місяці та

передбачає послідовне виконання таких етапів, як аналіз посад і функцій працівників, розробка КРІ для підрозділів, погодження показників із керівництвом, підготовка положення про КРІ та бонуси, тестове впровадження, навчання працівників і повний запуск системи. Для реалізації заходу планується залучити 5 осіб із внутрішнього персоналу підприємства, а саме директора, HR-відповідального та керівників ключових підрозділів. Залучення зовнішніх консультантів не є обов'язковим, оскільки підприємство має достатній управлінський та аналітичний потенціал для самостійного впровадження системи.

Економічне обґрунтування показало доцільність реалізації запропонованого заходу. Загальні витрати на впровадження КРІ-системи становлять орієнтовно 420 000 грн, а прогнозований річний економічний ефект — 630 000 грн. Чистий економічний ефект очікується на рівні 210 000 грн, показник ROI становить 50%, а термін окупності — близько 8 місяців. Отже, запропонований захід є економічно прийнятним, оскільки забезпечує повернення вкладених коштів протягом першого року та не потребує надмірних інвестицій.

Таким чином, доведено, що впровадження КРІ-орієнтованої системи управління результативністю персоналу є практично доцільним і економічно обґрунтованим напрямом удосконалення організаційної культури ТОВ «Фактум груп Україна». Запропонований захід сприятиме підвищенню прозорості управління, посиленню відповідальності персоналу, розвитку мотивації, покращенню внутрішніх комунікацій, частковій децентралізації управління та формуванню культури результативності. У перспективі це дозволить підприємству підвищити якість надання послуг, зміцнити конкурентні позиції та забезпечити стійкий розвиток в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Шевчук О. П. Поняття та генеза організаційної культури. Вісник Львівського університету. Серія соціологічна. Вип. 18. С. 205–218.
2. Гайдученко С. О. Організаційна культура : конспект лекцій для студентів бакалавріату всіх форм навчання спеціальності 281 – Публічне управління та адміністрування / С. О. Гайдученко ; Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. Харків : ХНУМГ ім. Бекетова, 2020. 75 с.
3. Польова В.В., Іванчук А. П. Осмислення сутності організаційної культури підприємства як специфічного інструменту та інтегрованого об'єкту управління. Економіка та суспільство. 2016. Вип. 3. С. 216–223.
4. Васіна А. Ю. Організаційна культура як складова управління знаннями в організації. Актуальні питання економічних наук. Вип. 14. С. 1–21. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.16780250>
5. Захарчин Г. М. Корпоративна культура : навч. посіб. Львів : Новий світ, 2011. 344 с.
6. Ринкевич Н. С. Організаційна культура підприємств: виклики, загрози та тенденції. Економічний вісник Донбасу. 2019. Вип. 3. С. 123–136.
7. Парій О. М. Організаційна культура як важлива складова системи управління підприємствами. Інноваційна економіка. 2018. Вип. 3. С. 66–74.
8. Вітюк А. В., Несен, Л. М., Несен, В. В. Актуалізація розвитку теоретичного базису категорії "організаційна поведінка". Інвестиції: практика та досвід. 2024. № 2. С. 106–111.
9. Харун О. А., Стецюк О. В. Сутнісні характеристики корпоративної культури підприємств. Економіка і суспільство. 2017. Вип. 13. С. 139–144.
10. Янок В., Яремко В. Управління організаційною культурою підприємства як фактор адаптації до змін зовнішнього ринкового середовища. Дослідження та інновації. 2025. Вип. 1(5(8)). С. 23–28.
11. Лозинський О. М. Управління організаційною культурою в трудових колективах. Публічне управління та соціальна робота. 2023. № 2. С. 25–31.
12. Євтушенко, Н. О., Ващенко, О. П., Завгородній, А. А. Організаційна культура підприємства: теоретичний аспект. Економіка. Менеджмент. Бізнес. 2023. № 1–2. С. 20–24.
13. Лаврушко, А., Шкробот, А. Формування ефективної організаційної культури. Інноваційні технології в менеджменті та публічному управлінні. 2024. С. 220-222.

- 14.Шерстюк, Р., Стойко, І., Паляниця, В. Організаційна культура управління: адхократія, компетентність і лідерство. Соціально-економічні проблеми і держава. 2022. Вип. 1(26). С. 37–45.
- 15.Костромський М. Трансформація організаційної культури на різних етапах життєвого циклу підприємства. Економічний простір, (197). 2025. С.56–62.
- 16.Яремко, В., Янок, В. Роль організаційної культури в адаптації підприємства до викликів зовнішнього середовища. Дослідження та інновації. 2025. Вип. 1(1(4)). С. 17–24.
- 17.Овчаренко М. І. Оцінка стану корпоративної культури підприємства: науково-методичний підхід. Економіка та суспільство. 2018. Вип. 2. С. 116–117.
- 18.Міхов Л. І. Методичні підходи до оцінювання корпоративної культури. Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу. 2016. Вип 3(35). С. 60–66.
- 19.Шимановська-Діанич Л. М., Лозова О. В., Барибіна О. Я., Шимановська В. Л. Типи та механізм розробки і впровадження організаційних культур: досвід мультинаціональних та українських компаній і сучасні тренди управління персоналом в умовах війни. Вісник Маріупольського державного університету. 2023. Вип. 25. С. 67–76.
- 20.Баркова К. О. Методи оцінки та аналізу організаційної культури. Сучасні проблеми управління підприємствами: теорія та практика. 2020. Вип. 4. С. 1–2.
- 21.Терещенко К. В. Методи вивчення організаційної культури: зб. наукових праць Інституту психології імені Г.С. Костюка НАПН України. Алчевськ: ЛАДО, 2013. Вип. 37. С. 28–31.
- 22.Гордієнко В. І. Аналіз методів дослідження організаційної культури професійно-освітніх середовищ. Наукові записки. 2021. Вип. 46. С. 60–67.
- 23.Компанієць В. В., Рубан Л. О. Зміни культури організації: тренди часу та поведінкова модель Дж. Катценбаха (критичне осмислення). Вісник економіки транспорту і промисловості. 2023. № 81–82. С. 363–379.
- 24.Ілляшенко С.М., Шипуліна Ю.С., Ілляшенко Н.С. Управління інноваційним розвитком в умовах технологічних трансформацій : монографія. Суми : Триторія, 2023. 228 с.
- 25.Калугіна Д., Кубіцький С. Зарубіжний досвід організаційної культури як фактору ефективності організації за кордоном. Матеріали конференцій МЦНД, (27.09. 2024; Суми, Україна). 2024. С. 81–92.
- 26.Базака, Р. В., Єфремов, А. О. Лідерство у контексті викликів цифрової

- трансформації менеджменту та побудові організаційної культури підприємства. Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка. 2024. Вип. 19. С.202–207.
- 27.Kaschuck, K. Сучасні підходи до управління організаційними змінами: стратегічний, поведінковий та трансформаційний аспекти. *Economics. Management. Innovations*. 2025. Вип. 2(37). С.143–165.
 - 28.Романюк, Н. В., Добарський, К. В., Солодкий, І. С., Якубець, М. Р., Манджала, А. Д. Гендерні засади ділової етики в управлінні організаційною культурою підприємства. *Scientific notes of Lviv University of Business and Law*. 2023. Вип. 38. С. 411–417.
 - 29.Смолінська, Н., Грибик, І. Управління опором змінам з боку працівників у процесі цифрової трансформації підприємства. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic sciences*. 2026. Вип. 350(1). С. 74–81.
 - 30.Сорока, О., Голубенко, В. Управління організаційною поведінкою персоналу як чинник стійкості компанії. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 57. С. 1–5.
 - 31.Калугіна, Д., Кубіцький, С. Рекомендації щодо покращення організаційної культури як фактору ефективності організації в ТОВ «Агроальянс». Матеріали конференцій МЦНД, (04.10. 2024; Ужгород, Україна). 2024. С. 51–63.
 - 32.Фінансова звітність ТОВ «Фактум груп Україна» URL: <https://opendatabot.ua/c/39386007> (дата звернення: 26.04.2026).
 - 33.Офіційний сайт ТОВ «Фактум груп Україна» URL: <https://factum-ua.com/> (дата звернення: 26.04.2026).
 - 34.Polynyak, V. Інновації в комунікаціях як інструмент модернізації організаційної культури логістичних підприємств. *Європейський науковий журнал економічних та фінансових інновацій*. 2024. Вип 2(14). С. 27–36.
 - 35.Ovsiienko, N., Sharova, S., Shcherbatykh, D. Особливості формування корпоративної культури підприємств у період воєнних та посткризових трансформацій. *Scientific notes of Lviv University of Business and Law*. 2026. Вип. 149. С. 108–117.
 - 36.Залознова Ю. С., Трушкіна Н. В., Ринкевич Н. С. Удосконалення організаційно-економічного механізму управління розвитком організаційної культури підприємств. *Економічний простір*. 2019. Вип. 149. С. 65–75.
 - 37.Шимановська-Діанич Л. М., Педченко Н. С., Лозова О. В. Зміни в організаційній культурі компаній в умовах війни: досвід та пріоритети мультинаціональних та українських компаній в питаннях управління

- людським капіталом. Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія «Економічні науки». 2023. Вип. 2(180). С. 97–102.
38. Bortnikova, M., Bohomaz, P., Rulivskyi, O., Titov, A. Вплив організаційної культури на адаптивність бізнесу у кризових умовах. Європейський науковий журнал економічних та фінансових інновацій. 2025. Вип. 4(18). С. 339–348.
 39. Мизин В. Ю. Удосконалення організаційно-економічного механізму управління розвитком організаційної культури підприємств. Менеджмент ХХІ століття: проблеми і перспективи. 2024. С. 1–7.
 40. Дуднева Ю., Тимур С. Трансформація організаційної культури підприємств в умовах воєнного стану. Адаптивне управління: теорія і практика. Серія “Економіка”. 2024. Вип. 18(36). С. 1–6.
 41. Насад Н. В., Красножон С. О. Модернізація організаційної поведінки на підприємстві. Економіка. Менеджмент. Бізнес. 2022. № 3–4. С. 78–81.
 42. Шкільняк М. М., Кривокульська Н. М. Організаційне лідерство як інструмент організації діяльності закладу охорони здоров’я та її вдосконалення. Вісник соціальної гігієни та організації охорони здоров’я України. 2022. Вип. 1(91). С. 64–69.
 43. Янієва, Д. Д. Формування механізмів мотиваційного впливу в системі організаційної культури підприємства. 2024. 275 с. URL: https://www.hneu.edu.ua/wp-content/uploads/2024/04/Yaniieva_Dis.pdf (дата звернення: 26.04.2026).
 44. Державна служба статистики України. URL: https://data.gov.ua/en/organization/51d6e1af-8754-41e3-8405-66a49cc74e11?organization=derzhavna-sluzhba-statystyky-ukrayiny&tags=%D0%BF%D0%B5%D1%80%D1%96%D0%BE%D0%B4&tags_limit=0&tags=%D1%80%D0%B5%D0%B3%D1%96%D0%BE%D0%BD (дата звернення: 26.04.2026).