

Міністерство освіти і науки України
Дрогобицький державний педагогічний університет імені Івана Франка
Кафедра математики та економіки

«До захисту допускаю»

завідувач кафедри

математики та економіки

_____ Тарас ВІЙЧУК

«__» _____ 2025 р.

ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

Спеціальність 073 Менеджмент

Магістерська робота

на здобуття кваліфікації – магістр менеджменту за спеціалізацією

«Менеджмент інноваційної діяльності»

Автор роботи –

Васьків Іван Ігорович

(підпис)

Науковий керівник –

доктор економічних наук, професор

Свінцов Олександр Миколайович

(підпис)

Дрогобич, 2025

АНОТАЦІЯ

Васьків І.І. Формування організаційної культури інноваційного розвитку підприємства. – Рукопис.

У магістерському кваліфікаційному дослідженні обґрунтовано теоретичні основи формування організаційної культури інноваційного розвитку підприємства, зокрема розглянуто сутність, структуру та основні підходи до типологізації; та досліджено механізми формування організаційної культури, що сприяють інноваційному розвитку підприємств у сучасних умовах господарювання.

Автором здійснено оцінку стану організаційної культури ТзОВ «Брати» та її вплив на інноваційний розвиток, а саме проведено аналіз стану та оцінку впливу організаційної культури ТзОВ «Брати» на інноваційний розвиток підприємства; визначено її особливості та виявлено ключові бар'єри та можливості для підвищення інноваційної активності.

За результатами дослідження надано рекомендації щодо шляхів удосконалення організаційної культури інноваційного розвитку підприємства; розроблено інтегровану модель формування інноваційно-орієнтованої організаційної культури ТзОВ «Брати» та обґрунтовано ефективність запропонованих заходів.

Ключові слова: організаційна культура, інноваційний розвиток, модель формування культури, інноваційна активність, корпоративні цінності, кадрова політика, внутрішні комунікації, мотивація персоналу, управління знаннями, цифровізація, інноваційна інфраструктура, оптимізація процесів, оцінка ефективності, конкурентоспроможність підприємства.

ANNOTATION

Vaskiv I.I. Formation of organizational culture of innovative development of the enterprise. – Manuscript.

The master's qualification research substantiates the theoretical foundations of the formation of the organizational culture of innovative development of an enterprise, in particular, the essence, structure and main approaches to typology; and investigated the mechanisms of organizational culture formation that contribute to the innovative development of enterprises in modern business conditions.

The author assessed the state of the organizational culture of LLC «Braty» and its impact on innovative development, namely, an analysis of the state and assessment of the impact of the organizational culture of LLC «Braty» on the innovative development of the enterprise was carried out; its features were determined and key barriers and opportunities for increasing innovative activity were identified.

Based on the results of the study, recommendations were provided on ways to improve the organizational culture of innovative development of the enterprise; an integrated model of forming an innovation-oriented organizational culture of LLC «Braty» was developed and the effectiveness of the proposed measures was substantiated.

Keywords: organizational culture, innovative development, culture formation model, innovative activity, corporate values, personnel policy, internal communications, personnel motivation, knowledge management, digitalization, innovative infrastructure, process optimization, efficiency assessment, enterprise competitiveness.

ЗМІСТ

Вступ.....	6
Розділ 1. Теоретичні основи формування організаційної культури інноваційного розвитку підприємства.....	10
1.1. Сутність, структура та типологія організаційної культури.....	10
1.2. Механізми формування організаційної культури інноваційного розвитку підприємства.....	21
Розділ 2. Оцінка стану організаційної культури ТзОВ «Брати» та її вплив на інноваційний розвиток.....	33
2.1. Характеристика та аналіз стану організаційної культури ТзОВ «Брати».....	33
2.2. Оцінка впливу організаційної культури на інноваційний розвиток підприємства.....	40
Розділ 3. Шляхи удосконалення організаційної культури інноваційного розвитку підприємства.....	50
3.1. Удосконалення організаційної культури ТзОВ «Брати»: проблеми, напрями та економічне обґрунтування.....	50
3.2. Розроблення моделі формування інноваційно-орієнтованої культури ТзОВ «Брати».....	57
Висновки.....	66
Список використаних джерел.....	69

Вступ

Актуальність теми дослідження. Сучасні умови господарювання, що характеризуються динамічним розвитком технологій, зростаючою конкуренцією та постійними змінами у зовнішньому середовищі, визначають необхідність активного впровадження інновацій у діяльність підприємств. Інноваційна активність стає ключовим чинником забезпечення стабільної конкурентоспроможності, підвищення ефективності виробничих та управлінських процесів, а також швидкої адаптації до змін.

Успішність інноваційної діяльності значною мірою залежить від сформованої організаційної культури, яка стимулює ініціативність, творчість та готовність персоналу до впровадження нововведень. Формування ефективної інноваційно-орієнтованої культури потребує комплексного підходу, який враховує внутрішні особливості підприємства, потреби та мотивацію персоналу, специфіку галузі та сучасні економічні тенденції.

У практиці вітчизняних підприємств часто спостерігається недостатній рівень залученості працівників до інновацій через слабку мотиваційну систему та обмежені можливості розвитку компетенцій. Тому актуальним є пошук ефективних підходів до формування організаційної культури інноваційного розвитку, здатної забезпечити високий рівень залученості персоналу, сприяти генерації нових ідей та їх практичній реалізації, підвищуючи конкурентоспроможність підприємства.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Проблеми формування організаційної культури інноваційного розвитку підприємства досліджуються у працях вітчизняних учених, зокрема Бутенка Н.В., Ілляшенка Н.С., Суислової І.М., Федоніна О.С., Чухрай Н.І. (висвітлюють питання впливу організаційної культури на інноваційну активність персоналу, визначають ключові фактори формування сприятливого інноваційного середовища, аналізують механізми стимулювання креативності працівників та пропонують шляхи удосконалення корпоративних цінностей і

норм поведінки, орієнтованих на інновації). Зарубіжні дослідники (П. Друкер, Й. Шумпетер, Б. Твісс, К. Крістенсен, М. Портер, Г. Мінцберг) наголошують на важливості інтеграції інноваційної стратегії у загальну систему управління підприємством, розвитку гнучких моделей організації праці, створення корпоративної культури, що стимулює творчий потенціал працівників та забезпечує швидку адаптацію до змін.

Попри значний науковий доробок, недостатньо вивченими залишаються питання комплексного підходу до формування інноваційно-орієнтованої організаційної культури, взаємозв'язку між ціннісними орієнтирами, структурою управління та системою стимулювання інноваційної діяльності. Саме ці питання обумовлюють актуальність і вибір теми роботи.

Метою магістерської роботи є формування ефективної організаційної культури інноваційного розвитку підприємства, яка забезпечує підвищення інноваційної активності персоналу, стимулює генерацію нових ідей та сприяє впровадженню інноваційних рішень у діяльність ТзОВ «Брати».

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити такі **завдання**:

- розкрити теоретичні засади організаційної культури, визначити її сутність, структуру та основні підходи до типологізації;
- охарактеризувати механізми формування організаційної культури, що сприяють інноваційному розвитку підприємств у сучасних умовах господарювання;
- проаналізувати стан організаційної культури ТзОВ «Брати», визначити її особливості, сильні та слабкі сторони;
- оцінити вплив організаційної культури ТзОВ «Брати» на інноваційний розвиток підприємства, виявити ключові бар'єри та можливості для підвищення інноваційної активності;
- обґрунтувати проблеми та визначити напрями вдосконалення організаційної культури підприємства, включно з економічним аналізом доцільності змін;

– розробити інтегровану модель формування інноваційно-орієнтованої організаційної культури ТзОВ «Брати», яка забезпечуватиме стратегічний та операційний розвиток підприємства;

– сформувані практичні рекомендації щодо впровадження моделі та підвищення ефективності організаційної культури в контексті інноваційної діяльності.

Об’єктом дослідження є організаційна культура підприємства як система цінностей, норм, моделей поведінки та управлінських практик.

Предметом дослідження є процеси, методи та механізми формування організаційної культури, спрямованої на забезпечення інноваційного розвитку підприємства.

Дослідження проведене за матеріалами ТзОВ «Брати», яке спеціалізується на виробництві бетонних та залізобетонних виробів, реалізації сипучих матеріалів (щебінь, пісок, цемент), а також на наданні логістичних послуг і виконанні робіт із укладання бруківки. Підприємство характеризується активним впровадженням нових технологій, прагненням до підвищення ефективності виробництва та формування власної інноваційної стратегії розвитку, що робить його релевантним для вивчення процесів формування організаційної культури інноваційного розвитку.

Теоретичною основою дослідження є наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених з питань організаційної культури, інноваційного розвитку підприємств, стратегічного управління, інноваційного менеджменту та організаційного розвитку; концепції та теорії мотивації, лідерства, компетентнісного підходу, управління змінами та інноваційного управління; а також дані, отримані автором у процесі роботи на матеріалах ТзОВ «Брати».

Методологічною основою дослідження є системний, комплексний та процесний підходи, а також загальнонаукові методи: аналізу та синтезу, узагальнення, абстрактно-логічний, порівняльний, економіко-статистичний аналіз; методи оцінювання кадрового потенціалу, моделювання процесів

формування організаційної культури інноваційного розвитку та розрахунки економічного ефекту від впровадження запропонованих заходів.

Елементи наукової новизни магістерського дослідження полягають у розробленні та обґрунтуванні інтегрованої моделі формування організаційної культури інноваційного розвитку на ТзОВ «Брати», а також у вдосконаленні підходів до оцінювання готовності підприємства до впровадження інновацій, підвищення інноваційної активності персоналу та ефективності системи управління інноваційним розвитком.

Основні результати магістерського дослідження апробовані у матеріалах III всеукраїнської наукової конференції студентів та молоді : «Проблематика і перспективи сталого розвитку України в аспекті синергії інтеграції економіки, бізнесу та HR-інжинірингу» [Електронний ресурс] / Хмельницький національний університет, 2025.

Практична значущість дослідження полягає в тому, що розроблені рекомендації щодо формування організаційної культури інноваційного розвитку та запропонована інтегрована модель можуть бути використані керівництвом ТзОВ «Брати» та інших вітчизняних підприємств для вдосконалення управління інноваційними процесами, підвищення мотивації та компетентності персоналу, а також збільшення продуктивності та інноваційної активності підприємства.

Структура та обсяг магістерської роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел. Загальний обсяг роботи становить 73 сторінки комп'ютерного тексту, містить 13 таблиць та 5 рисунків. Список використаних джерел налічує 40 найменувань.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність, структура та типологія організаційної культури

Організаційна культура посідає ключове місце в системі управління підприємством, оскільки визначає сукупність норм, цінностей, моделей поведінки та уявлень, які формують внутрішнє середовище організації та спрямовують діяльність її працівників. У сучасних умовах зростаючої конкуренції та динамічних змін ринку саме організаційна культура виступає фундаментом, що забезпечує сталість розвитку і водночас створює передумови для ефективного впровадження інновацій.

У науковій літературі організаційна культура трактується як багатовимірне явище, яке включає символічні, поведінкові та ціннісні компоненти. Її сутність проявляється у способах прийняття рішень, стилі керівництва, характері комунікацій, а також у неформальних правилах взаємодії персоналу. Вона формує «соціальний код» підприємства, що задає стандарти поведінки працівників та впливає на ефективність виробничих і управлінських процесів [13].

Структура організаційної культури зазвичай розглядається у кількох взаємопов'язаних рівнях. Найбільш поширеною є модель Е. Шейна, яка передбачає три рівні: артефакти, що відображають зовнішні прояви культури; декларовані цінності, які формують офіційні принципи діяльності; та базові припущення, що становлять глибинні переконання, спільні для всіх членів організації. Така багаторівнева структура дає змогу всебічно оцінити домінуючі культурні установки та визначити їхній вплив на інноваційну поведінку персоналу.

У сучасній теорії та практиці менеджменту поняття «організаційна культура» займає одне з ключових місць, оскільки культурні чинники визначають якість внутрішнього середовища підприємства, його

інноваційний потенціал, здатність адаптуватися до змін та ефективно взаємодіяти із зовнішнім середовищем. Зростання інтересу до цієї категорії зумовило появу значної кількості наукових трактувань, що охоплюють як формальні параметри діяльності організації (цілі, структура, технології, управлінські процедури, результати праці, ресурси), так і неформальні аспекти – традиції, ритуали, очікування, моделі поведінки, групові норми та систему спільних цінностей [7].

Організаційна культура насамперед визначає ті цінності та переконання, які впливають на поведінку працівників і регулюють їхні дії. Багато з цих ціннісних орієнтацій мають підсвідомий характер і не завжди можуть бути чітко сформульовані. Фактично, коли мова йде про систему цінностей, то маються на увазі певні фундаментальні протиставлення, які формують внутрішню «карту» оцінювання [17]:

Добро	↔	Зло
Прекрасне	↔	Бридке
Природне	↔	Неприродне
Раціональне	↔	Нераціональне
Нормальне	↔	Ненормальне
Логічне	↔	Парадоксальне

Саме ці базові опозиції визначають спосіб, у який працівники сприймають дії керівництва, оцінюють події та ухвалювані рішення.

Оскільки глибинні цінності важко піддаються безпосередньому спостереженню, у менеджменті застосовують переважно непрямі методи їх виявлення – опитування керівників і працівників, аналіз внутрішніх документів, процедур, регламентів, корпоративних матеріалів. Однак ці підходи дозволяють встановити здебільшого декларовані (зовнішні) цінності – ті, що свідомо проголошуються або офіційно закріплюються в організації. Вони не завжди збігаються з реальними переконаннями та неписаними правилами, які фактично визначають повсякденну поведінку колективу [20].

Зовнішні прояви культури є лише «надводною частиною айсберга». Справжня сила організаційної культури криється у прихованих припущеннях

і нормах, що формуються через спільний досвід працівників та діють природно, без усвідомленого аналізу. Саме наявність цих глибинних елементів пояснює, чому організація поводить певним чином, чому підтримує або, навпаки, блокує зміни та інновації.

Приховані припущення формуються як результат тривалого колективного досвіду у вирішенні повторюваних завдань і проблем. На ранніх етапах становлення організації певні цінності виконують роль орієнтирів поведінки, але з часом, проходячи перевірку практикою, вони закріплюються як єдино правильні інтерпретації реальності. У процесі такої еволюції цінність поступово перетворюється на беззаперечне припущення, яке вже не потребує раціонального обґрунтування. Саме тому приховані припущення є менш помітними, але значно більш впливовими, ніж формально задекларовані норми чи офіційно проголошені цінності.

Отже, сферу цінностей доцільно поділити на дві групи:

- остаточні, беззаперечні цінності, що приймаються на віру й виконують функцію глибинних припущень;
- зовнішні, усвідомлені та дискусійні цінності, які організація може формально декларувати й регулювати [20].

Прагнення людини до впорядкованості та стабільності сприяє тому, що глибинні припущення поступово трансформуються у культурні зразки або парадигми. Парадигми виступають ментальними моделями, які поєднують базові уявлення про людину, природу праці, структуру влади, характер взаємодії та роль інновацій у розвитку організації. Вони забезпечують внутрішню логічну узгодженість поведінки колективу, визначають стиль управління, рівень відкритості до нововведень і здатність підприємства вчитися на власному досвіді.

Відповідно до моделі Е. Шейна, організаційна культура включає три основні рівні [37]:

- артефакти – видимі прояви культури (символи, поведінкові патерни, стиль комунікацій, зовнішня атрибутика);

декларовані цінності – проголошені принципи, цілі, норми, які організація визнає офіційно;

базові припущення – глибинні, неусвідомлювані вірування та уявлення про те, «як у нас заведено».

У цьому контексті модель Е. Шейна є однією з найпоширеніших для аналізу організаційної культури, оскільки дозволяє виділити її ключові рівні та дослідити взаємозв'язки між видимими проявами, декларованими нормами та глибинними припущеннями. Сутність та основні характеристики цих рівнів наведено у таблиці 1.1.

Таблиця 1.1.

Рівні організаційної культури за Е. Шейном

Рівень культури	Сутність	Характеристики та приклади
1. Артефакти (зовнішній рівень)	Видимі елементи культури, що легко спостерігаються, але важко інтерпретуються	Стиль комунікацій; Корпоративні символи, дизайн, логотипи; Ритуали, традиції, церемонії; Дрес-код, робочий простір; Спостережувані моделі поведінки
2. Декларовані цінності (офіційний рівень)	Офіційно проголошені принципи та норми, які організація визнає правильними та бажаними	Місія, стратегія, корпоративна політика; Формально закріплені правила й стандарти; Оголошені пріоритети та очікування; Цілі організації та управлінські принципи
3. Базові припущення (глибинний рівень)	Глибинні, неусвідомлювані переконання та уявлення, що формуються через досвід і визначають реальну поведінку членів організації	«Самоочевидні» уявлення про природу людини, влади, діяльності; Неписані правила та реальні норми; Ментальні моделі та парадигми; Автоматизовані поведінкові реакції; Найбільш стійкий і впливовий елемент культури

Саме третій рівень є найвпливовішим, оскільки визначає реальні механізми взаємодії в колективі та ступінь відкритості організації до нововведень. Аналіз організаційної культури повинен враховувати всі три рівні, але особлива увага має приділятися базовим припущенням, адже вони формують фундамент поведінки, мотивації та готовності персоналу до інноваційного розвитку.

Подальший розвиток організаційної культури не можна розглядати поза контекстом групи, у межах якої вона формується. Людські спільноти мають природну потребу в впорядкованості та стабільності, проте це не означає, що всі групи виробляють однакові базові припущення. Різні умови функціонування, досвід, історія організації та зовнішні виклики зумовлюють формування унікальних культурних моделей, що відрізняються структурою цінностей, норм і смислів. При цьому культура завжди має конкретного носія – групу, яка:

- функціонує протягом достатнього часу, щоб стикатися з типовими проблемами;
- здатна виробляти колективні рішення та оцінювати їхні результати;
- приймає нових членів і передає їм напрацьовані норми та моделі поведінки [30].

Лише за наявності цих умов формується цілісний культурний комплекс, що може розглядатися як організаційна культура в повному сенсі цього поняття.

Не менш важливою є здатність організації адаптуватися до зовнішнього середовища. Зовнішні виклики, що безпосередньо впливають на виживання та становище організації – економічні коливання, технологічні зміни, природні умови, ринкова конкуренція – формують потребу у постійному оновленні культурних припущень і перегляді усталених моделей поведінки. Саме через взаємодію внутрішнього досвіду та зовнішніх умов виникає динамічна, здатна до розвитку організаційна культура, що забезпечує інноваційну стійкість підприємства.

Важливо підкреслити, що організаційна культура є не лише характеристикою внутрішнього середовища, а й дієвим інструментом управління. Вона впливає на всі ключові підсистеми підприємства: мотиваційну, комунікаційну, інноваційну, управлінську та соціально-психологічну. Наявність узгодженої та зрілої культури дозволяє формувати

стійкі поведінкові моделі, які підтримують реалізацію стратегії й забезпечують високу ефективність управлінських рішень [31].

З огляду на це, організаційна культура набуває особливого значення для інноваційного розвитку підприємства. Інновації за своєю природою передбачають неопередженість до нового, готовність до експериментів, толерантність до помилок, спрямованість на постійні зміни, а отже – потребують певного культурного середовища. Якщо культура орієнтована на стабільність, жорстку ієрархію та уникнення ризику, інноваційний розвиток уповільнюється або блокується. Навпаки, культура, що базується на відкритості, взаємній довірі, ініціативності та співпраці, створює підґрунтя для впровадження нововведень та розвитку креативного потенціалу персоналу.

У науковій літературі виділяють кілька ключових функцій організаційної культури, які безпосередньо впливають на управління підприємством та його здатність до інновацій [8]:

1. *Інтеграційна функція.* Сприяє формуванню згуртованого колективу, об'єднує працівників спільними цінностями та цілями. Інтеграція персоналу підвищує ефективність командної роботи та полегшує реалізацію інноваційних проєктів, що потребують співпраці між підрозділами.

2. *Регулятивна функція.* Культура визначає стандарти поведінки, що знижує потребу в надмірному адміністративному контролі. Регуляція на основі цінностей дозволяє працівникам самостійно ухвалювати рішення, що важливо для інноваційної діяльності, яка вимагає швидкої реакції на зміни.

3. *Мотиваційна функція.* Організаційна культура впливає на мотиви поведінки працівників, стимулює їх до творчості та ініціативності. У культурах інноваційного типу винагороджується не лише результат, а й сам процес генерування ідей, що активізує інноваційний потенціал персоналу.

4. *Комунікативна функція.* Забезпечує ефективний обмін інформацією, формує прозорі комунікаційні канали, що є запорукою успішності

інноваційних проєктів. Чим якісніші внутрішні комунікації, тим швидше відбувається генерація та реалізація нових ідей.

5. *Адаптаційна функція.* Сприяє гнучкому реагуванню на зміни зовнішнього середовища, підтримує здатність підприємства впроваджувати інновації та освоювати нові технології. Адаптивна культура зменшує опір змінам та створює умови для безперервного вдосконалення [32].

6. *Ідентифікаційна функція.* Формує корпоративну ідентичність та причетність працівників до підприємства. Високий рівень ідентифікації сприяє стабільності персоналу, знижує плинність кадрів та підвищує залученість у процес реалізації інноваційної стратегії.

Таким чином, організаційна культура є фундаментом, який визначає конкурентоспроможність підприємства, його стратегічні можливості та здатність впроваджувати інновації. Вона виступає системоутворювальним елементом управління, що впливає на поведінку персоналу більш ефективно, ніж формальні накази та регламенти. Для підприємств, орієнтованих на інноваційний розвиток, саме культура стає тим середовищем, яке формує готовність до змін, забезпечує підтримку інноваційних ініціатив та створює умови для довгострокового зростання.

Отже, організаційна культура є динамічною системою, що розвивається разом із групою та змінюється під впливом внутрішнього досвіду і зовнішніх факторів. Розуміння цих змін є ключовою умовою ефективного управління культурою, особливо в умовах інноваційного розвитку, де гнучкість, адаптивність та здатність переглядати усталені припущення стають критично важливими.

Організаційна культура проявляється у поведінці працівників, однак її сутність значно глибша. Видимі форми поведінки – лише поверхневий рівень, тоді як реальна культура ґрунтується на цінностях, переконаннях та уявленнях, які часто неусвідомлювані [15]. Тому для аналізу взаємодії в організації недостатньо лише спостерігати поведінку – важливо враховувати внутрішні механізми, що її формують.

У широкому значенні організаційна культура – це система норм, цінностей, традицій і моральних принципів, напрацьованих протягом тривалого часу. Вона є «соціальним кодом», у якому зберігається досвід поколінь щодо організації спільного життя, взаємодії з довкіллям та досягнення спільних цілей. Культура існує лише через діяльність людей і постійно відтворюється у їхніх діях, тому поведінка персоналу значною мірою визначається культурними моделями, засвоєними у професійному, національному або корпоративному середовищі. Економічні норми та цінності формуються як всередині підприємства, так і під впливом ширшої соціальної культури [9].

Однією з важливих властивостей організаційної культури є її здатність до змін. У процесі розвитку зберігаються ті елементи культури, які сприяють адаптації організації до умов середовища, тоді як застарілі моделі поступово зникають. Крім природної еволюції, культура може формуватися цілеспрямовано – через управлінські рішення, корпоративні програми чи державну політику.

Для аналізу сутності організаційної культури використовують різні класифікації, які допомагають оцінити її вплив на управлінські рішення та ефективність діяльності підприємства (табл. 1.2 та 1.3).

Таблиця 1.2.

Класифікація культур за рівнем контексту

Рівень контексту	Характеристика культури
Високий контекст	<ul style="list-style-type: none"> • У взаємодії важливі інтуїція, ситуація, традиції. • Багато змісту передається невербально. • Письмові інструкції менш значущі. • Типові регіони: арабські країни, Азія.
Низький контекст	<ul style="list-style-type: none"> • Спілкування чітке, формалізоване, орієнтоване на точність. • Значення не залежить від ситуації чи традицій. • Ділові відносини регулюються детальними домовленостями. • Типові регіони: індустріальні країни Заходу.

Використання класифікацій культур за рівнем контексту та результативними критеріями дозволяє більш глибоко аналізувати організаційну

культуру підприємства. Визначення типу культури (високий чи низький контекст) допомагає оцінити стиль комунікацій, роль традицій та формалізацію процесів, що є важливим для побудови ефективної внутрішньої взаємодії та прийняття управлінських рішень.

Таблиця 1.3.

Класифікація культур за результативними критеріями

Критерій	Характеристика	Динаміка прояву
1. Дистанція влади (довжина ієрархічної дистанції)	Відображає рівень прийняття нерівності між членами організації та концентрацію влади. У культурах з високою дистанцією влади нерівність сприймається як природна.	Чим більша прірва між керівниками та підлеглими (у доступі до ресурсів, можливостях впливу) – тим вища дистанція влади.
2. Уникнення невизначеності	Визначає ставлення працівників до невизначеності, ризиків, змін та непередбачуваність майбутнього.	Чим сильніше прагнення передбачити, контролювати й регулювати ситуації — тим жорсткіші правила та формальні процедури.
3. Індивідуалізм – колективізм	Визначає, чи працівники діють переважно в особистих інтересах чи орієнтуються на групу.	Зростання цінності особистої свободи та автономії – вищий рівень індивідуалізму. Перевага групових інтересів – ознака колективізму.
4. Маскулінність – фемінність (мужність – жіночність)	Показує, які цінності домінують: змагальні, орієнтовані на успіх (маскулінні) чи кооперативні, соціально орієнтовані, гуманістичні (фемінні).	Збільшення уваги до досягнень і конкуренції – вищий рівень маскулінності. Підвищення значення співпраці та турботи – ознака фемінності.

Культурні особливості організації найчастіше визначаються комбінацією цих чотирьох вимірів (Г. Гофстеде). Вони впливають на стиль керівництва, характер комунікацій, взаємовідносини у колективі, готовність до змін, мотивацію працівників та ефективність управлінських практик.

1. *Індивідуалізм – колективізм.* Цей вимір відображає, наскільки працівники орієнтуються на власні інтереси або інтереси групи.

Індивідуалізм означає, що люди діють переважно у власних інтересах та інтересах найближчих (родини, друзів).

Колективізм передбачає, що людина належить до групи за народженням або роботою, а група бере на себе турботу про її потреби, вимагаючи натомість лояльності та підпорядкування.

2. *Дистанція влади.* Це характеристика показує, наскільки у суспільстві або організації приймається нерівність у розподілі влади.

У культурах із великою дистанцією влади нерівноправність сприймається як природна. У компаніях це проявляється через: різницю в рівнях доходу, доступ до керівництва, статусні атрибути (службові автомобілі, кабінети, участь у церемоніях).

У культурах із малою дистанцією влади працівники очікують більшої рівності та доступності керівництва.

3. *Уникнення невизначеності.* Цей показник визначає, наскільки люди прагнуть уникати незрозумілих або непередбачуваних ситуацій.

Культури з високим уникненням невизначеності створюють жорсткі правила, стандарти, інструкції; схильні до віри в “єдину правильну” модель поведінки; можуть бути агресивнішими та менш толерантними.

Культури з низьким рівнем уникнення невизначеності спокійніше ставляться до змін і невідомості, демонструють більшу відкритість, рефлексію та стриманість.

4. *Мужність – жіночність (маскулінність – фемінність).* Цей вимір описує, які цінності переважають:

Мужні (маскулінні) культури наголошують на досягненнях, конкуренції, силі, амбіційності та матеріальному успіху. Жінкам у таких культурах традиційно приписують ролі, пов’язані з турботою.

Жіночні (фемінні) культури надають пріоритет співпраці, турботі, якості життя та соціальній підтримці.

Аналіз цих елементів забезпечує основу для формування інноваційних стратегій, оскільки дозволяє: виявити сильні та слабкі сторони культурних моделей; передбачити потенційні бар’єри впровадження інновацій; визначити способи підвищення адаптивності організації до зовнішніх змін;

інтегрувати корпоративні цінності з вимогами сучасного бізнес-середовища. Класифікаційний підхід стає ефективним інструментом управління культурою та розвитку підприємства в інноваційній парадигмі.

Таким чином, організаційна культура є багаторівневою та динамічною системою, що формується під впливом як внутрішнього досвіду колективу, так і зовнішніх соціально-економічних та культурних чинників. Вона включає приховані припущення, цінності, норми, традиції та поведінкові моделі, які визначають спосіб взаємодії членів організації, стиль керівництва, мотивацію персоналу та готовність до змін. Аналіз культури за різними класифікаціями, зокрема за рівнем контексту, результативними критеріями та чотирма вимірами Г. Гофстеде, дозволяє оцінити її вплив на управлінські практики та виявити можливості для підвищення адаптивності організації.

1.2. Механізми формування організаційної культури інноваційного розвитку підприємства

У сучасних умовах економічної глобалізації, цифровізації та технологічної турбулентності підприємства стикаються з необхідністю постійної трансформації та адаптації бізнес-процесів. Ключовим фактором їхнього довгострокового успіху стає не лише запровадження інноваційних технологій, але й формування відповідної організаційної культури, що стимулює інноваційність, відкритість до змін та готовність персоналу до експериментів і творчого мислення. Саме культура інноваційного розвитку визначає здатність компанії створювати нові продукти, адаптуватися до викликів ринку, ефективно реагувати на зміни у зовнішньому середовищі та формувати стійкі конкурентні переваги.

Дослідження сутності та механізмів формування організаційної культури набуває особливої актуальності. Її рівень і зміст безпосередньо позначаються на здатності підприємства адаптуватися до зовнішніх викликів, забезпечувати інноваційний розвиток і досягати стратегічних цілей. Тому розуміння природи організаційної культури та її місця в системі управління є необхідною передумовою ефективного функціонування та довгострокового успіху підприємства.

Формування культури інноваційного розвитку підприємства є складним багатокомпонентним процесом, що включає створення відповідних умов, механізмів управління, систем мотивації, моделей комунікації та інструментів оцінювання інноваційної активності [4]. Цей процес не обмежується окремими організаційними заходами – він охоплює усі рівні діяльності підприємства: стратегічний, управлінський та операційний.

Далі розглянемо ключові механізми формування культури інноваційного розвитку, які забезпечують цілеспрямоване створення сприятливого середовища для інновацій та активізацію інноваційного потенціалу персоналу.

Механізм стратегічного управління інноваційною культурою

Першим і базовим елементом механізму формування інноваційної культури є стратегічне управління, яке визначає місію, бачення та цілі підприємства у сфері інноваційного розвитку. Стратегічний механізм полягає у формуванні довгострокової інноваційної політики, що інтегрується в загальну стратегію підприємства й визначає основні напрями трансформації організаційної культури. Він задає загальний вектор трансформації організації, визначає її інноваційну орієнтацію та забезпечує узгодженість усіх управлінських рішень у напрямі довгострокового розвитку. Стратегічний механізм створює концептуальне підґрунтя, на якому будується інноваційна діяльність, формуються нові цінності персоналу та стимулюється відкритість до змін [16].

Його ключове призначення полягає у визначенні місії та бачення інноваційного розвитку, формуванні стратегічних орієнтирів та пріоритетів, що забезпечують підприємству здатність адаптуватися до технологічних, ринкових і соціально-економічних викликів. Через стратегічний механізм здійснюється діагностика внутрішнього інноваційного потенціалу, рівня організаційної культури, а також ідентифікація компетенцій персоналу, необхідних для підтримки інноваційних процесів.

Стратегічне управління інноваційною культурою передбачає:

- формування стратегічного бачення інноваційного розвитку;
- визначення цілей і пріоритетів інноваційної діяльності;
- оцінювання внутрішнього інноваційного потенціалу та рівня організаційної культури;
- розроблення інноваційної політики та стандартів поведінки;
- визначення ключових компетенцій персоналу, необхідних для розвитку підприємства.

Результатом його реалізації є створення довгострокової інноваційної політики, що визначає принципи, норми та стандарти поведінки у сфері інновацій, а також окреслює модель бажаної культури – проактивної,

відкритої до знань і нових рішень. Стратегічний механізм формує основу мотивації персоналу до творчості, ініціативності та командної взаємодії, забезпечує цілісність підходів до впровадження нововведень та сприяє інтеграції інновацій у всі бізнес-процеси [17].

Таким чином, стратегічне управління виступає не лише першим, а й визначальним чинником успішного формування інноваційної культури, оскільки створює необхідні організаційні, інформаційні та ціннісні умови для ефективного інноваційного розвитку підприємства. Це дозволяє підприємству не лише реагувати на зміни, а й активно їх формувати, зміцнюючи конкурентоспроможність та забезпечуючи сталий розвиток.

Організаційно-структурний механізм

Організаційна структура підприємства значною мірою визначає можливість генерування та впровадження інновацій. Структура визначає не лише розподіл повноважень і відповідальності, а й характер взаємодії між підрозділами, рівень відкритості до нових ідей, швидкість реагування на зміни зовнішнього середовища. Традиційні бюрократичні структури стримують творчість і гнучкість, тоді як сучасні компанії використовують адаптивні, мережеві, проектні та гібридні структури, які підтримують інноваційні процеси [19].

Організаційно-структурний механізм передбачає створення внутрішнього середовища, яке сприяє свободі дій, швидкому ухваленню рішень та активному залученню персоналу до інноваційної діяльності. Його застосування забезпечує відкритість інформаційних потоків, мінімізує бар'єри між підрозділами та сприяє формуванню культури співпраці. Особливого значення набуває делегування повноважень, що посилює відповідальність працівників і стимулює їх до самостійного пошуку нових рішень. До основних інструментів організаційно-структурного механізму належать [24]:

- запровадження проектних і кросфункціональних команд;
- створення інноваційних хабів, центрів R&D, лабораторій розвитку;

- формування гнучких та адаптивних структур управління;
- делегування повноважень і розширення автономії команд;
- використання agile-підходів, скрам-методологій та інших гнучких систем організації роботи.

Застосування цих інструментів сприяє підвищенню ефективності інноваційної діяльності, зменшує час на реалізацію нововведень, розширює простір для творчості та забезпечує швидку адаптацію підприємства до зовнішніх змін. У комплексі це формує організаційне підґрунтя для розвитку інноваційної культури, що стає невід’ємною частиною стратегічних та операційних процесів компанії.

З огляду на викладене, доцільно узагальнити організаційні форми, які найбільше сприяють розвитку інноваційної культури в сучасних підприємствах. Це представлено в таблиці 1.4.

Таблиця 1.4.

Організаційні форми, що сприяють розвитку інноваційної культури

Організаційна форма	Характеристика	Вплив на інноваційну культуру
Проектні команди	Тимчасові групи для виконання інноваційних задач	Підвищення креативності, зменшення бюрократії
Кросфункціональні групи	Об’єднують фахівців різних напрямів	Синергія знань, інтенсивний обмін ідеями
Інноваційні лабораторії	Спеціальні структурні підрозділи	Генерація нових рішень, експериментування
Плоскі структури	Мінімум рівнів ієрархії	Швидка комунікація, автономність працівників
Agile-команди	Самокеровані гнучкі групи	Висока адаптивність, залучення до інновацій

Механізм мотивації інноваційної активності

Одним із ключових чинників формування інноваційної культури є ефективна мотивація персоналу, яка забезпечує не лише виконання працівниками поточних функцій, а й їхню готовність активно долучатися до процесів генерування нових ідей, пошуку нестандартних рішень та участі у впровадженні інноваційних проєктів. Мотиваційний механізм формує

внутрішні та зовнішні стимули, що спонукають працівників до постійного розвитку, творчості та ініціативності [38].

У сучасних умовах мотивація інноваційної активності має бути комплексною, поєднувати матеріальні та нематеріальні інструменти, а також створювати умови для професійного зростання, самореалізації та залучення співробітників до стратегічних процесів підприємства. Особливого значення набуває створення атмосфери психологічної безпеки, у якій працівники не бояться висловлювати ідеї, експериментувати та брати відповідальність за нововведення.

До основних елементів мотиваційного механізму належать [20]:

- матеріальна мотивація (преміювання за інновації, бонуси, грантові програми);
- нематеріальні стимули (визнання, публічне заохочення, участь у прийнятті рішень);
- чітко вибудована система кар'єрного росту;
- підтримка професійного розвитку (навчання, тренінги, менторські програми);
- залучення персоналу до стратегічних і проєктних ініціатив;
- створення середовища психологічної та емоційної безпеки.

Комплексне застосування таких інструментів сприяє підвищенню рівня залученості працівників, формуванню позитивного ставлення до інновацій та розвитку внутрішньої мотивації, яка є визначальною для стійкого інноваційного розвитку підприємства. Важливим завданням менеджменту є досягнення балансу між короткостроковими матеріальними заохоченнями та довгостроковими можливостями професійного й особистісного зростання, оскільки саме така гармонізація створює основу для підтримання високої інноваційної активності.

З метою систематизації застосовуваних інструментів доцільно представити їх у вигляді узагальнюючої характеристики. Це наведено в таблиці 1.5.

Інструменти стимулювання інноваційної активності персоналу

Тип мотивації	Конкретні інструменти	Очікуваний результат
Матеріальна	Бонуси, надбавки, інноваційні премії	Підвищення продуктивності та ініціативності
Нематеріальна	Визнання, конкурси ідей, підтримка керівництва	Зростання творчої активності
Соціально-психологічна	Формування комфорту, довіри, відкритості	Створення атмосфери інноваційності
Професійна	Тренінги, навчання, сертифікація	Зростання компетентностей
Організаційна	Делегування, автономність	Підвищення відповідальності та гнучкості

Комунікаційний механізм формування інноваційної культури

Комунікації є одним із найважливіших елементів інноваційної діяльності, адже саме через обмін знаннями, ідеями та досвідом відбувається зародження й розвиток нововведень. Ефективна комунікаційна система забезпечує прозорість інформаційних потоків, сприяє відкритості мислення, підвищує рівень довіри між працівниками та керівництвом, а також створює умови для безперервної взаємодії, що є критично важливим для інноваційного середовища. Комунікаційний механізм включає [29]:

- створення каналів для генерації та обговорення ідей;
- упровадження цифрових платформ для комунікацій та спільної роботи;
- проведення регулярних стратегічних сесій, воркшопів, корпоративних форумів;
- розвиток відкритого діалогу між керівниками та працівниками;
- формування розвинених систем зворотного зв'язку;
- забезпечення прозорих горизонтальних і вертикальних комунікацій;
- розвиток культури обміну знаннями (knowledge sharing).

Одним із ключових завдань цього механізму є усунення комунікаційних бар'єрів, що виникають через надмірну ієрархічність, нестачу інформаційної

відкритості або страх співробітників висловлювати ідеї. Саме подолання цих бар'єрів відкриває шлях до створення сприятливого інноваційного клімату, де кожен працівник може вільно пропонувати нові рішення та брати участь у розробленні інноваційних проєктів.

З огляду на важливість системних комунікацій у підтримці інноваційного розвитку, доцільно представити їх у розширеному вигляді у межах структурно-логічної моделі, наведеної на рисунку 1.1.



Рис. 1.1. Комунікаційна модель підтримки інноваційної культури

Представлена модель демонструє, що інноваційна культура формується у середовищі, де інформація циркулює вільно, команди активно взаємодіють, а керівництво надає підтримку та заохочує ініціативність [14]. Важливо, що процеси зворотного зв'язку та розподілу знань відбуваються постійно та у двосторонньому режимі, що створює умови для безперервного вдосконалення та розвитку інноваційних компетенцій.

Освітньо-розвивальний механізм

Формування інноваційної культури неможливе без постійного розвитку людського капіталу, оскільки саме компетентний, творчий і добре підготовлений персонал є основним джерелом інновацій. Освітньо-розвивальний механізм спрямований на систематичне оновлення знань, опанування сучасних підходів до вирішення проблем та формування нових професійних і особистісних компетенцій, які необхідні для ефективної інноваційної діяльності.

До основних інструментів цього механізму належать:

- корпоративні навчальні програми, що забезпечують безперервний розвиток;

- тренінги з інноваційного мислення та гнучких методологій;
- навчання інструментам креативності (design thinking, brainstorming тощо);
- програми розвитку лідерських компетенцій для формування інноваційних лідерів;
- системи наставництва та коучингу, що підтримують індивідуальний професійний ріст;
- участь у професійних конференціях, форумах, хакатонах та інших відкритих інноваційних заходах.

Реалізація освітньо-розвивального механізму підсилює інноваційний потенціал підприємства в довгостроковій перспективі, забезпечує адаптивність персоналу до технологічних змін і формує культуру безперервного навчання, що є основою стійкого інноваційного розвитку.

Механізм управління знаннями

Механізм управління знаннями є ключовим елементом формування інноваційної культури, оскільки знання виступають базою для розроблення нових продуктів, технологій і управлінських рішень. Це системний процес створення, накопичення, структурування, зберігання та поширення інформації в межах підприємства, який забезпечує безперервний обмін досвідом між працівниками й підвищує оперативність прийняття рішень. Ефективне управління знаннями сприяє зниженню інформаційних втрат, мінімізації дублювання роботи та формуванню відкритого інтелектуального середовища, у якому інновації виникають природно.

До основних елементів цього механізму належать:

- бази даних інноваційних рішень і технічних напрацювань;
- корпоративні портали знань і внутрішні інформаційні платформи;
- системи обміну досвідом та експертні спільноти;
- інноваційні кейси як інструмент навчання та поширення найкращих практик;

- цифрові віртуальні бібліотеки, що забезпечують доступ до ресурсів 24/7.

Комплексне застосування цих інструментів дозволяє підприємству ефективно акумулювати інтелектуальний потенціал, забезпечувати швидке поширення важливої інформації та створювати умови для сталого інноваційного розвитку. Узагальнення елементів системи управління знаннями наведено в таблиці 1.6.

Таблиця 1.6

Система управління знаннями як механізм інноваційного розвитку

Елемент системи	Функції	Вплив на інноваційну культуру
База знань	Зберігання інформації, історії проєктів	Скорочення часу на розробку рішень
Корпоративний портал	Комунікація, взаємодія	Активізація спільної роботи
Наставництво	Передача досвіду	Формування кадрового резерву
Діджитал-інструменти	Упорядкування знань	Цифровізація інновацій

Культурно-поведінковий механізм

Культурно-поведінковий механізм забезпечує формування цінностей, норм і моделей поведінки, які визначають щоденну діяльність працівників і їхню готовність підтримувати інновації. Він створює внутрішнє середовище, у якому інноваційна активність сприймається як природна частина роботи, а експериментування – як позитивна практика розвитку. Саме цей механізм формує спільне бачення того, які форми поведінки є бажаними, як приймаються рішення та як ставитися до нових ідей [22].

До його основних складових належать:

- корпоративні цінності, орієнтовані на пошук нових рішень та відкритість до змін;
- лідерство, яке підтримує новаторство, демонструє приклад та створює простір для ініціатив;
- система поведінкових стандартів, що визначає очікувані моделі взаємодії;

- організаційні ритуали – хакатони, дні інновацій, внутрішні конкурси ідей, які символічно підсилюють інноваційну культуру;
- атмосфера довіри, взаємоповаги та толерантності до помилок.

Культура інновацій може існувати лише там, де працівник має право пробувати, експериментувати, робити помилки й перетворювати їх на нові знання. Саме підтримка сміливості, креативності та відкритості є фундаментом для розвитку стабільної та життєздатної інноваційної культури.

Інфраструктурний механізм

Інфраструктурний механізм забезпечує матеріально-технічні умови, необхідні для реалізації інноваційної діяльності та підтримки інноваційної культури. Він формує фізичне та цифрове середовище, у якому працівники можуть ефективно генерувати, розробляти й тестувати нові ідеї [5]. Наявність якісної інфраструктури підвищує продуктивність, скорочує час на впровадження інновацій та створює комфортні умови для творчої та проектної роботи.

До ключових елементів інфраструктурного механізму належать:

- сучасне технологічне обладнання та робочі інструменти;
- розвинена цифрова інфраструктура, що забезпечує безперебійний доступ до даних і комунікацій;
- інтегровані ERP-, CRM-, BI-системи для підтримки управлінських та аналітичних процесів;
- платформи для моделювання, тестування, цифрових прототипів та експериментів;
- офісний простір, орієнтований на креативність і співпрацю (open space, innovation rooms, проектні зони).

Сформована інноваційна інфраструктура створює сприятливий технологічний фундамент, що дозволяє підприємству швидко адаптуватися до змін, гнучко впроваджувати нововведення й підтримувати високу результативність інноваційних процесів.

Механізм оцінювання інноваційної культури

Механізм оцінювання інноваційної культури забезпечує системний моніторинг стану інноваційних процесів і дозволяє визначати, наскільки ефективно працюють впроваджені механізми розвитку культури. Регулярна оцінка допомагає виявляти сильні сторони інноваційного середовища, проблемні зони, рівень залученості персоналу та реальні результати інноваційної діяльності [8]. Це дає змогу коригувати управлінські рішення, удосконалювати систему мотивації та посилювати внутрішні ресурси підприємства. До основних елементів механізму належать:

- оцінювання рівня інноваційної активності персоналу (кількість ініційованих ідей, участь у проєктах, креативність);
- аудит організаційної культури для визначення готовності компанії до інновацій та виявлення культурних бар'єрів;
- формування та вимірювання КРІ у сфері інновацій (частка нових продуктів, швидкість реалізації ідей, економічний ефект);
- аналіз ефективності впроваджених механізмів і заходів підтримки інновацій, їх відповідності стратегічним цілям.

Ефективно налаштований механізм оцінювання не лише фіксує результати, а й формує основу для безперервного вдосконалення інноваційної культури, сприяючи сталому інноваційному розвитку підприємства.

Таким чином, розглянуті механізми – стратегічний, організаційно-структурний, мотиваційний, комунікаційний, освітньо-розвивальний, управління знаннями, культурно-поведінковий, інфраструктурний та механізм оцінювання – взаємопов'язані та взаємодіють між собою, формуючи комплексну систему підтримки інноваційної культури. Кожен із них виконує свою специфічну функцію: одні створюють сприятливі умови для творчості та розвитку компетенцій, інші забезпечують матеріально-технічну базу, мотивацію або ефективний обмін знаннями, а механізм оцінювання контролює результативність впроваджених підходів.

Взаємодія всіх механізмів дозволяє підприємству формувати цілісну інноваційну культуру, де стратегічні цілі поєднуються з організаційними, поведінковими та технологічними аспектами. Узагальнено їхню взаємодію та структуру можна представити у вигляді інтегрованої схеми, яка демонструє, як окремі механізми підтримують і підсилюють один одного.

Ця взаємозалежність і комплексність механізмів наочно відображена на рис. 1.2. Інтегрована схема механізмів формування інноваційної культури.



Рис. 1.2. Інтегрована схема механізмів формування інноваційної культури

Механізми формування культури інноваційного розвитку є багатокомпонентною, системною та взаємопов'язаною сукупністю управлінських, організаційних і технологічних інструментів, які в комплексі створюють сприятливе середовище для творчості, експериментів та генерації нових ідей. Ефективне впровадження стратегічних, структурних, комунікативних, мотиваційних та освітніх механізмів підвищує інноваційну активність персоналу, оптимізує управлінські рішення та сприяє сталому розвитку підприємства, одночасно зміцнюючи його конкурентоспроможність. Саме взаємодія цих механізмів формує відкриту, адаптивну та ефективну організаційну культуру, яка стає ключовим фактором успіху в умовах постійних змін.

Розділ 2. Оцінка стану організаційної культури ТзОВ «Брати» та її вплив на інноваційний розвиток

2.1. Характеристика та аналіз стану організаційної культури ТзОВ «Брати»

ТзОВ «Брати» є підприємством, що працює на ринку будівельних матеріалів Львівської області та спеціалізується на виробництві бетонних і залізобетонних виробів, реалізації сипучих матеріалів (щебінь, пісок, цемент), а також на наданні логістичних послуг та виконанні робіт із укладання бруківки. Компанія успішно поєднує виробничу, торговельну та сервісну функції, що забезпечує стабільність позицій на ринку та створює можливості для гнучкого реагування на зміни попиту. Особливістю діяльності ТзОВ «Брати» є комплексне обслуговування клієнтів «під ключ», яке охоплює виробництво, доставку та укладання продукції, що підвищує лояльність клієнтів та зміцнює конкурентні позиції підприємства.

Важливим елементом аналізу організаційної культури є оцінка економічного стану підприємства та динаміки його фінансово-економічних показників. Таблиця 2.1 відображає ключові показники діяльності ТзОВ «Брати» за 2022–2024 роки.

Таблиця 2.1

Основні економічні показники діяльності ТзОВ «Брати» за 2022-2024 рр.

Показник	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Відхилення 2024/2022, %
Дохід від реалізації продукції, тис. грн	18 450	22 870	27 560	+49,3
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	14 980	17 200	19 100	+27,5
Валовий прибуток, тис. грн	3 470	5 670	8 460	+143,8
Рентабельність продажів, %	18,8	24,8	30,7	+11,9
Середньооблікова чисельність персоналу, осіб	42	45	50	+19,0

Показник	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Відхилення 2024/2022, %
Середня заробітна плата, грн/міс.	13 500	15 200	17 800	+31,9
Обсяг інвестицій у виробництво, тис. грн	920	1 850	3 200	+247,8
Витрати на логістичні послуги, тис. грн	480	620	750	+56,3
Витрати на інновації та модернізацію, тис. грн	350	720	1 400	+300,0

Джерело: розроблено автором на підставі [28]

Аналіз основних економічних показників діяльності ТзОВ «Брати» показує позитивну тенденцію розвитку підприємства протягом трьох років. Дохід від реалізації продукції зріс на 49,3%, що зумовлено як збільшенням попиту на будівельні матеріали, так і розширенням сфери послуг у логістиці та укладанні бруківки. Валовий прибуток зріс на 143,8%, а рентабельність продажів підвищилася на 11,9 %, що свідчить про підвищення ефективності управлінських рішень та оптимізацію виробничих процесів.

Зростання інвестицій у виробництво та модернізацію обладнання в 3,4 рази, а також збільшення витрат на інновації у 4 рази, демонструє стратегічну орієнтацію підприємства на технологічний розвиток, цифровізацію процесів управління та підвищення якості послуг. Значне збільшення середньої заробітної плати та чисельності персоналу свідчить про соціально орієнтований підхід керівництва, що безпосередньо впливає на мотиваційний потенціал колективу та формування інноваційної культури.

Важливим елементом формування інноваційної культури є організаційна структура підприємства. ТзОВ «Брати» має лінійно-функціональну структуру, яка забезпечує чіткий розподіл повноважень, відповідальності та координацію між підрозділами. На чолі структури перебуває директор, який визначає стратегічні напрями розвитку, контролює виконання планів та координує діяльність основних функціональних відділів. Безпосереднім помічником директора є головний інженер, який керує

виробничо-технічними підрозділами: виробничим відділом, інженерно-будівельним відділом та технічною службою (ремонтною дільницею).

Основними підпорядкованими підрозділами є виробничо-технічні відділи, відділ логістики, відділ продажу та маркетингу, бухгалтерія та відділ кадрів. Така структура забезпечує ефективну взаємодію між підрозділами та сприяє стабільності виробничих і управлінських процесів. Рисунок 2.1 наочно відображає структуру підприємства та взаємозв'язки між підрозділами.



Рис. 2.1. Організаційна структура ТзОВ «Брати»

Джерело: побудовано автором з використанням [28].

Ключовим аспектом організаційної культури ТзОВ «Брати» є поєднання виробничої та сервісної функцій з логістичним забезпеченням. Це створює умови для ефективного обміну знаннями між підрозділами, активної взаємодії співробітників та формування командного духу. Підприємство застосовує сучасні підходи до мотивації персоналу, включаючи матеріальні (зарплата, премії) та нематеріальні стимули (визнання, участь у проектах).

Соціальна складова організаційної культури проявляється у розвитку корпоративних цінностей, дотриманні стандартів поведінки, створенні безпечного робочого середовища та підтримці професійного розвитку працівників через навчання та тренінги. Це сприяє залученню персоналу до інноваційної діяльності та підвищує його лояльність.

Підприємство демонструє високий потенціал для розвитку інноваційної культури, оскільки поєднує ефективне управління, мотиваційні та соціальні аспекти, а також технологічну та інфраструктурну базу для впровадження нових рішень. Позитивна динаміка економічних і соціальних показників свідчить про готовність колективу до впровадження інновацій та формування сприятливого інноваційного середовища.

Таким чином, ТзОВ «Брати» перебуває на етапі стійкого економічного зростання. Підприємство демонструє стабільний розвиток фінансово-економічних показників, активно інвестує в оновлення обладнання та технологій, розвиває соціальну складову організаційної культури і створює основу для формування інноваційного середовища. Це свідчить про високий потенціал для подальшого розвитку інноваційної стратегії та підвищення конкурентоспроможності.

Організаційна культура ТзОВ «Брати» базується на чітко сформованих корпоративних цінностях, які відображають стратегічні пріоритети компанії: орієнтація на якість продукції, професіоналізм персоналу, взаємоповага та відповідальність перед клієнтами. Важливою складовою є також підтримка інноваційної активності співробітників: керівництво компанії заохочує пропозиції щодо оптимізації процесів, впровадження нових технологій та покращення якості обслуговування.

Поведінкові норми включають чіткі стандарти взаємодії між підрозділами та співробітниками. Вони спрямовані на підвищення ефективності командної роботи, запобігання конфліктам та формування атмосфери довіри. Наприклад, у компанії практикується відкрите обговорення ідей під час планових нарад і стратегічних сесій, що дозволяє

працівникам різного рівня брати участь у процесі прийняття рішень. Такий підхід не лише підвищує залученість персоналу, а й створює середовище, де інноваційні ініціативи можуть успішно реалізовуватися.

Одним із ключових ресурсів підприємства є персонал. За період 2022 - 2024 років чисельність працівників зростає з 42 до 50 осіб, що свідчить про збільшення виробничих потужностей та необхідність залучення додаткових фахівців. Підвищення середньої заробітної плати на 31,9% є свідченням соціальної орієнтованості політики підприємства та стимулювання мотивації працівників.

Важливою складовою організаційної культури є розвиток компетенцій та професійного росту персоналу. ТзОВ «Брати» реалізує внутрішні навчальні програми, проводить тренінги та консультації з підвищення кваліфікації. Це не лише формує кадровий потенціал для забезпечення поточних виробничих та логістичних потреб, а й сприяє розвитку інноваційного мислення та творчого підходу до вирішення завдань.

Лінійно-функціональна структура підприємства дозволяє ефективно координувати діяльність виробничих, технічних, логістичних та адміністративних підрозділів. Кожен підрозділ має чітко визначені функції, що сприяє оперативному обміну інформацією та швидкому прийняттю управлінських рішень.

Наприклад, виробничий відділ відповідає за випуск бетонних виробів та контроль технологічних процесів, інженерно-будівельний – за укладання бруківки та дорожньо-тротуарні роботи, технічна служба – за обслуговування обладнання та автопарку. Відділ логістики організовує перевезення сировини та готової продукції, а відділ продажу та маркетингу – реалізацію продукції та розвиток клієнтської бази. Така структура сприяє не лише стабільності процесів, а й створює умови для генерування інноваційних рішень: працівники мають змогу пропонувати вдосконалення технологій, оптимізацію маршрутів перевезень або покращення маркетингових стратегій.

Мотиваційна політика підприємства спрямована на стимулювання активності персоналу та підтримку інноваційних ініціатив. Використовуються як матеріальні інструменти (премії, бонуси, оплата додаткових проектів), так і нематеріальні (визнання, участь у стратегічних сесіях, публічне відзначення досягнень).

Підприємство активно впроваджує практику залучення працівників до оптимізації виробничих та логістичних процесів, що формує внутрішню мотивацію і стимулює творчий підхід до вирішення задач. Це є критично важливим для формування інноваційної культури, адже високий рівень залученості персоналу прямо впливає на швидкість та ефективність впровадження нововведень.

Оцінка стану інноваційної культури. Аналіз діяльності ТзОВ «Брати» свідчить про наявність базових умов для розвитку інноваційної культури:

- чітка і прозора організаційна структура;
- зрозумілі корпоративні цінності та поведінкові стандарти;
- активна участь працівників у процесах модернізації та оптимізації;
- стабільне фінансове та соціальне забезпечення персоналу;
- стратегічна орієнтація на інвестиції та впровадження інноваційних рішень.

У поєднанні ці фактори створюють інтегроване середовище, сприятливе для генерації нових ідей, вдосконалення виробничих процесів та підвищення конкурентоспроможності підприємства.

На підставі аналізу можна констатувати, що ТзОВ «Брати» перебуває на етапі стабільного розвитку з високим потенціалом для формування інноваційної культури. Рекомендується звернути увагу на наступні напрямки для подальшого підвищення ефективності:

1. *Розширення програм навчання та розвитку персоналу, з акцентом на інноваційні технології, цифровізацію та управління проектами.*
2. *Формалізація процесів обміну знаннями та кращими практиками між підрозділами, що підвищить швидкість впровадження нових рішень.*

3. Підсилення мотиваційної системи для заохочення інноваційної активності, з використанням комбінованих матеріальних та нематеріальних стимулів.

4. Активне використання цифрових інструментів управління та комунікацій, що забезпечить прозорість процесів та підвищить взаємодію між відділами.

Таким чином, організаційна культура ТзОВ «Брати» відповідає сучасним вимогам інноваційного середовища та створює фундамент для подальшого розвитку підприємства, формування відкритої, творчої та ефективної організаційної культури, що стимулює генерацію нових ідей та впровадження інновацій. Діюча система цінностей, продумана мотиваційна політика, орієнтація на професійний розвиток персоналу, ефективні комунікаційні канали та активна участь працівників у вдосконаленні виробничих і логістичних процесів демонструють високий рівень готовності підприємства до переходу на інноваційні моделі управління.

Позитивна динаміка економічних показників підтверджує, що поєднання соціальних, управлінських та технологічних складових організаційної культури безпосередньо впливає на конкурентоспроможність підприємства. Водночас бачимо, що наявні ресурси, корпоративні практики та кадровий потенціал можуть забезпечити ще вищий рівень інноваційності за умови подальшого цілеспрямованого розвитку культури. У зв'язку з цим важливо оцінити яким чином саме організаційна культура впливає на інноваційний розвиток ТзОВ «Брати», які її елементи виступають каталізаторами інновацій, а які можуть стримувати модернізаційні процеси. Такий аналіз дозволить визначити ключові точки зростання та сформулювати стратегічні напрями подальших удосконалень.

2.2. Оцінка впливу організаційної культури на інноваційний розвиток підприємства

Організаційна культура є ключовим фактором, що визначає здатність підприємства адаптуватися до змін, впроваджувати інновації та забезпечувати стабільний розвиток у конкурентному середовищі. Для ТзОВ «Брати» культура виступає не лише сукупністю норм і цінностей, а й важливим управлінським ресурсом, який формує готовність персоналу до нововведень та визначає інноваційний потенціал підприємства.

В умовах сучасного бізнесу підприємства, що прагнуть залишатися конкурентоспроможними, повинні створювати середовище, сприятливе для інновацій. Для ТзОВ «Брати» це означає:

- забезпечення відкритого обміну знаннями між підрозділами;
- стимулювання персоналу до пошуку нових рішень у виробництві та логістиці;
- інтеграцію інноваційних практик у повсякденну діяльність;
- підтримку стратегічних ініціатив, що сприяють розвитку підприємства.

Вплив організаційної культури на інноваційний розвиток проявляється через кілька структурних елементів, кожен із яких виконує власну функцію в процесах модернізації виробництва, удосконалення логістики та впровадження нових технологічних рішень. Розглянемо ключові аспекти впливу детальніше.

Мотиваційний аспект. Мотиваційна система, що базується на корпоративних цінностях і принципах заохочення, значною мірою визначає активність персоналу у сфері інновацій. Для ТзОВ «Брати» поєднання матеріальної (премії, бонуси, доплати) та нематеріальної мотивації (визнання досягнень, участь у стратегічних сесіях, можливість ініціювати власні пропозиції) створює середовище, у якому працівники прагнуть брати участь у пошуку нових рішень. Чим вища мотивація співробітників, тим активніше

вони долучаються до оптимізації технологічних процесів, розроблення нових виробничих підходів та впровадження цифрових інструментів. Саме мотиваційний аспект визначає інноваційну активність персоналу, що є фундаментальним для розвитку підприємства.

Комунікаційний аспект. Ефективна комунікація в межах підприємства є невід'ємною складовою інноваційності. У ТзОВ «Брати» важливу роль відіграє налагоджений обмін інформацією між підрозділами: виробничим, технічним, логістичним, інженерним та маркетинговим. Відкритий формат комунікації сприяє швидкому поширенню інформації про проблеми, нові ідеї та інструменти їх вирішення.

Регулярні виробничі наради, стратегічні зустрічі, використання корпоративних цифрових платформ та зворотний зв'язок дозволяють узгоджувати дії та оперативно реагувати на виклики. Чим швидше інформація циркулює всередині підприємства, тим швидше реалізуються інноваційні проекти та технологічні зміни. Таким чином, комунікаційний аспект виступає каталізатором інноваційного розвитку.

Освітньо-розвивальний аспект. Рівень знань і компетентностей персоналу безпосередньо впливає на здатність підприємства впроваджувати новітні технології та методи управління. ТзОВ «Брати» активно підтримує професійний розвиток працівників шляхом проведення внутрішніх тренінгів, залучення зовнішніх фахівців, участі співробітників у галузевих виставках і семінарах.

Практика підвищення кваліфікації сприяє формуванню інноваційного мислення у працівників, розвитку навичок роботи з сучасним обладнанням та цифровими системами управління. Розвиток компетентностей персоналу також забезпечує кадрову гнучкість – здатність підприємства швидко переходити на нові технологічні стандарти й адаптувати виробничі процеси.

Інфраструктурний аспект. Інноваційний розвиток залежить не лише від людей, а й від матеріально-технічної бази підприємства. Організаційна культура ТзОВ «Брати» орієнтована на систематичне оновлення обладнання,

модернізацію виробничих ліній, автоматизацію обліку і логістичних процесів. Інвестиції у технології підтримуються відповідними управлінськими пріоритетами: підприємство послідовно виділяє ресурси на впровадження цифрових інструментів, аналітичних систем та систем контролю якості.

Наявність сучасної інфраструктури створює умови для впровадження інновацій, підвищує продуктивність праці та оптимізує витрати, що є необхідним для посилення конкурентоспроможності компанії.

Отже, структурні елементи організаційної культури ТзОВ «Брати» здійснюють комплексний вплив на інноваційний розвиток підприємства, формуючи сприятливе середовище для модернізації та впровадження нових рішень. Для оцінки ступеня впливу кожного компонента доцільно представити їх у систематизованому вигляді.

У таблиці 2.2 наведено порівняльну характеристику складових організаційної культури та їх конкретний вплив на інноваційний розвиток підприємства, що дозволяє структуровано визначити їх роль і значення.

Таблиця 2.2.

Вплив компонентів організаційної культури на інноваційний розвиток ТзОВ «Брати»

Компонент культури	Вплив на інноваційний розвиток	Приклади реалізації в ТзОВ «Брати»
Мотиваційний	Стимулює активну участь працівників у пошуку нових рішень	Премії за пропозиції щодо оптимізації виробництва та логістики, бонуси за економію ресурсів
Комунікаційний	Прискорюють обмін знаннями та ідеями	Внутрішні наради, корпоративний чат, регулярні стратегічні сесії
Освітньо-розвивальний	Розвиває компетенції для впровадження інновацій	Тренінги з нових технологій, участь у галузевих форумах
Інфраструктурний	Забезпечує технологічну базу для нововведень	Закупівля сучасного обладнання, цифровізація обліку та управління
Поведінковий	Формує атмосферу довіри та експериментів	Відкритість до нових ідей, толерантність до помилок при тестуванні нових процесів

Після систематизації даних у табличному форматі важливо відобразити цілісний механізм взаємозв'язку між організаційною культурою та інноваціями. На рисунку 2.2 подано узагальнену схему, що демонструє взаємодію ключових елементів організаційної культури та їх прямий або опосередкований вплив на ефективність інноваційних процесів.

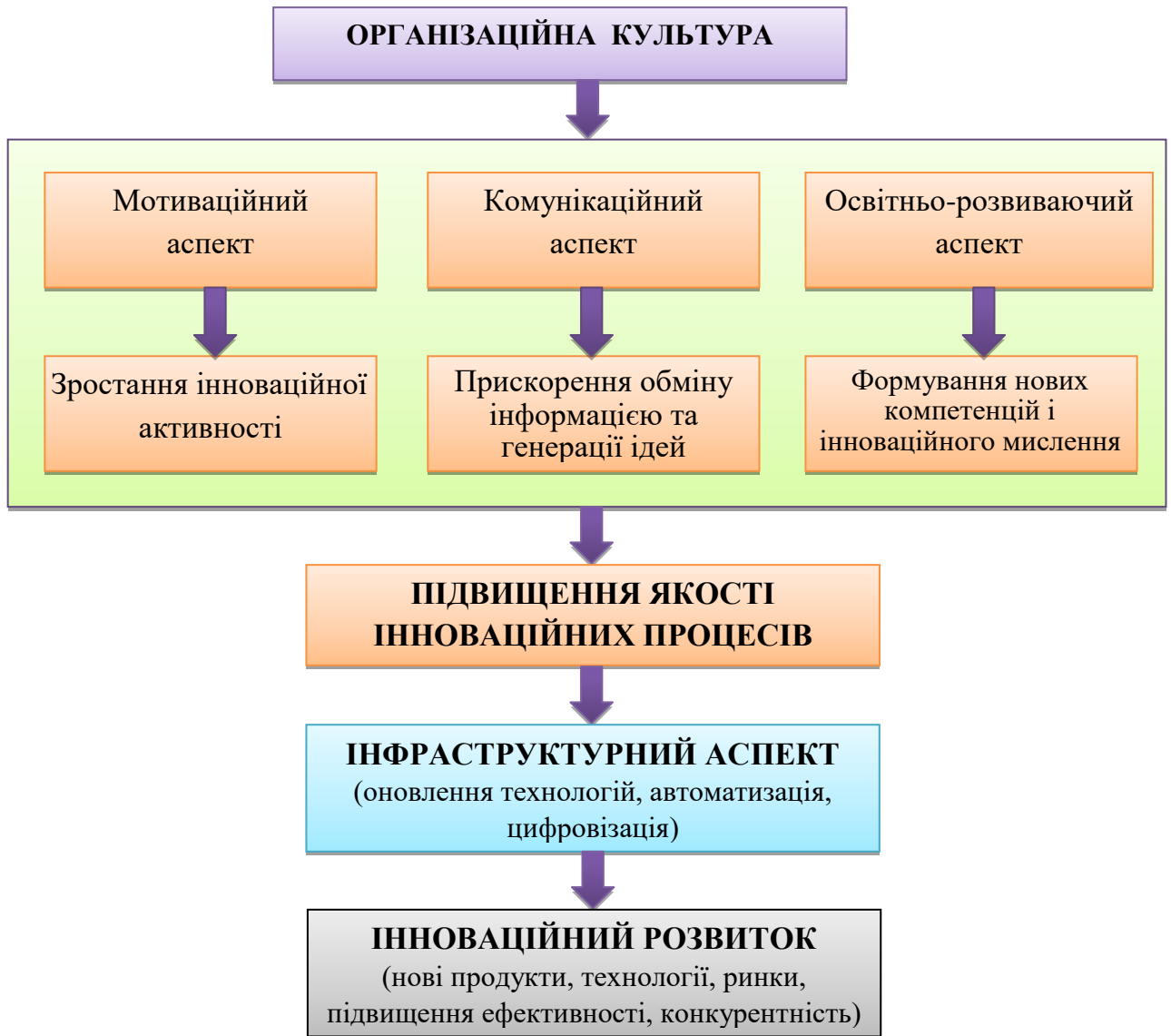


Рис. 2.2. Взаємозв'язок організаційної культури та інноваційного розвитку підприємства

Рис. 2.2 ілюструє інтегровану модель взаємозв'язку між ключовими компонентами організаційної культури та інноваційним розвитком ТзОВ «Брати». Організаційна культура впливає на інноваційність підприємства через мотиваційні, комунікаційні, освітньо-розвивальні та інфраструктурні механізми. Кожен із цих елементів формує відповідні результати –

підвищення інноваційної активності персоналу, прискорення обміну інформацією, розвиток компетенцій та модернізацію технологічної бази. Сукупний вплив зазначених факторів сприяє зростанню ефективності інноваційних процесів і забезпечує стійкий інноваційний розвиток підприємства.

Для більш детальної оцінки практичних умов, що сприяють або стримують інновації, доцільно звернутися до порівняльної характеристики цих факторів. У таблиці 2.3 наведено ключові фактори, що впливають на інноваційний розвиток ТзОВ «Брати», із поділом на ті, що стимулюють нововведення, та ті, що можуть їх обмежувати.

Таблиця 2.3

Порівняльна характеристика факторів, що сприяють або стримують інноваційний розвиток

Фактори, що сприяють інноваціям	Фактори, що стримують інновації
Відкрита комунікація між підрозділами	Надмірна вертикальність керування у структурі
Заохочення ініціатив працівників	Обмежена формалізація системи генерації ідей
Високий рівень інвестицій в інновації	Відсутність окремого інноваційного відділу
Навчання та підвищення кваліфікації	Ризик перевантаження управлінського персоналу
Сприятливий соціальний клімат	Часткова залежність від сезонності ринку
Зростання чисельності кваліфікованого персоналу	Затримка впровадження міжфункціональних проєктів

Таблиця 2.3 демонструє ключові фактори, що впливають на інноваційний розвиток ТзОВ «Брати». З одного боку, відкрита комунікація, стимулювання ініціатив, інвестиції у модернізацію, навчання персоналу та сприятливий соціальний клімат створюють умови для активного впровадження нововведень і формування інноваційної поведінки співробітників. З іншого боку, структурні та організаційні обмеження, надмірна вертикальність управління, брак формалізованої системи генерації ідей, відсутність окремого інноваційного відділу, ризик перевантаження

персоналу, сезонні коливання попиту та затримка міжфункціональних проєктів можуть стримувати інноваційний розвиток підприємства.

Таким чином, таблиця дає змогу систематизувати та оцінити зовнішні і внутрішні чинники, які або стимулюють, або гальмують процеси інновацій у компанії, що дозволяє більш чітко планувати подальші кроки для підвищення ефективності інноваційної діяльності.

Аналіз інноваційної активності ТЗОВ «Брати». На основі економічних показників (таблиця 2.1) та особливостей організаційної структури підприємства можна простежити пряму залежність між організаційною культурою та рівнем інноваційного розвитку підприємства.

Зростання доходів і валового прибутку підтверджує ефективність управлінських рішень та успішне впровадження нових технологій. Значні інвестиції у виробництво та модернізацію обладнання свідчать про стратегічну орієнтацію на підвищення технологічного потенціалу та довгостроковий розвиток. Підвищення кваліфікації персоналу та залучення співробітників до нових процесів стимулює генерацію ідей і сприяє реалізації інноваційних проєктів. Соціальні показники, зокрема зростання чисельності працівників і середньої заробітної плати, створюють стабільне і мотивоване середовище, сприятливе для експериментів та впровадження нововведень.

На основі цих спостережень у таблиці 2.4 наведено основні інноваційні ініціативи ТЗОВ «Брати» та їх результати, що демонструють практичну реалізацію інноваційної культури підприємства.

Таблиця 2.4.

Основні інноваційні ініціативи ТЗОВ «Брати» та їх результат

Напрямок інновацій	Вид ініціативи	Результат впровадження	Вплив на бізнес-процеси
Виробництво	Модернізація обладнання	Зменшення браку, підвищення продуктивності	Підвищення якості продукції, скорочення витрат
Логістика	Оптимізація маршрутів	Скорочення витрат на транспортування на 15%	Збільшення швидкості доставки

Напрямок інновацій	Вид ініціативи	Результат впровадження	Вплив на бізнес-процеси
Сервіс	Використання сучасних технологій укладання бруківки	Підвищення естетики та якості робіт	Задоволеність клієнтів, розширення ринку
Управління	Впровадження цифрового обліку та ERP-системи	Прискорення планування та контролю	Зменшення часу на прийняття управлінських рішень
Персонал	Тренінги з інноваційного мислення	Формування навичок креативного підходу	Підвищення внутрішньої мотивації та активності працівників

Оцінка впливу організаційної культури ТзОВ «Брати» на інноваційний розвиток підприємства

Аналіз показав, що організаційна культура ТзОВ «Брати», характеризуючись стабільністю процесів, чітким розподілом повноважень, орієнтацією на якість та розвиток персоналу, суттєво впливає на здатність підприємства впроваджувати інноваційні рішення та адаптуватися до змін ринкового середовища. Її структура та ключові цінності формують умови, які або сприяють, або стримують інноваційний розвиток. На підставі проведеного аналізу можна визначити основні напрями впливу організаційної культури на інноваційні процеси ТзОВ «Брати».

1. Вплив ціннісних орієнтацій та норм поведінки на інноваційну активність. Корпоративні цінності, закладені у діяльності ТзОВ «Брати», – професіоналізм, відповідальність, орієнтація на якість, взаємоповага – створюють середовище відкритого спілкування та горизонтальної взаємодії. Практика планових нарад, обговорення ідей і залучення працівників до виробничих удосконалень сприяє:

- зростанню ініціативності персоналу;
- формуванню атмосфери довіри;
- зменшенню бар'єрів між керівництвом та працівниками;
- підвищенню готовності до впровадження нових технологій та методів роботи.

Наявність чітких норм поведінки та стандартів взаємодії мінімізує організаційні конфлікти й забезпечує стабільність, що є важливою умовою для проактивного інноваційного мислення.

2. Вплив організаційної структури на інноваційні процеси. Лінійно-функціональна структура ТзОВ «Брати» забезпечує чіткий розподіл функцій і відповідальності, що сприяє оперативності прийняття рішень та ефективності координації робіт. Її вплив на інноваційний розвиток проявляється у таких аспектах:

- структурована взаємодія між підрозділами спрощує впровадження нових технологічних та організаційних рішень;
- чітка система підпорядкування забезпечує швидше узгодження інноваційних ініціатив;
- функціональна спеціалізація відділів дає змогу якісно аналізувати та впроваджувати інновації у конкретних сферах (виробництво, логістика, технічне обслуговування).

Разом із тим, певною особливістю лінійно-функціональної структури є відносна жорсткість вертикальних зв'язків, що може уповільнювати реалізацію інновацій, які потребують міжфункціонального підходу. Тому важливим є подальший розвиток елементів міжвідділової комунікації.

3. Вплив кадрової політики на інноваційний потенціал підприємства.

Підвищення чисельності персоналу, зростання середньої заробітної плати та впровадження програм професійного розвитку створюють сприятливе середовище для інноваційної діяльності. Кадрова політика ТзОВ «Брати» формує такі позитивні інноваційні ефекти:

- підвищення рівня компетентності працівників через навчання та тренінги;
- збільшення мотивації до участі в інноваційних ініціативах завдяки преміюванню та соціальним гарантіям;
- стимулювання творчого підходу до роботи через залучення до оптимізації процесів.

Працівники відчують стабільність, професійне визнання та можливості розвитку, що підсилює їхню готовність підтримувати зміни та впроваджувати інноваційні рішення.

4. Роль мотиваційної системи у підтримці інноваційного розвитку.

Мотиваційна система підприємства відіграє ключову роль у формуванні інноваційної поведінки персоналу. Поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів забезпечує:

- зростання внутрішньої зацікавленості у вдосконаленні процесів;
- формування культури відповідальності за результат;
- зміцнення командної роботи та взаємодії між підрозділами.

Залучення працівників до процесів модернізації виробництва та оптимізації логістики сприяє виникненню нових ідей щодо підвищення продуктивності та якості роботи.

5. Інвестиційна активність як відображення інноваційної орієнтації культури. Суттєве зростання інвестицій у модернізацію виробництва, цифровізацію, оновлення обладнання та розвиток логістичної інфраструктури свідчить про високий рівень інноваційної спрямованості керівництва. Це підтверджується такими тенденціями:

- зростання витрат на інновації у період 2022 - 2024 рр.;
- активне оновлення обладнання та технологічних ліній;
- прогрес у використанні цифрових рішень для управління виробництвом і логістикою.

Такі дії демонструють стратегічне бачення необхідності постійного вдосконалення, що стає елементом корпоративної культури.

6. Вплив соціально-психологічного клімату на здатність до інновацій.

Наявність сприятливого психологічного середовища на підприємстві є важливим чинником інноваційного розвитку. Практики відкритого діалогу між керівництвом і працівниками, підтримка професійного зростання та створення безпечних умов праці:

- знижують рівень опору змінам;

- формують готовність колективу до експериментів;
- сприяють швидкій адаптації до нових рішень;
- забезпечують високий рівень внутрішньої мотивації.

Таким чином, соціальний аспект культури відіграє ключову роль у формуванні інноваційного мислення та поведінки персоналу.

Узагальнивши результати аналізу, можна зробити висновок, що організаційна культура ТзОВ «Брати» формує сприятливі умови для інноваційної діяльності та відіграє важливу роль у зміцненні технологічного і стратегічного потенціалу підприємства. Поєднання чітких управлінських регламентів, відкритих комунікацій, орієнтації на професійний розвиток та стабільного соціально-психологічного клімату створює комплексний механізм підтримки інновацій, що дозволяє компанії ефективно реагувати на зміни зовнішнього середовища й упроваджувати сучасні рішення у виробництві, логістиці та сервісних процесах.

Разом із тим, для подальшого посилення інноваційної складової організаційної культури доцільно зосередити увагу на таких напрямках:

1. Поглибити міжфункціональну взаємодію шляхом організації тимчасових інноваційних груп і робочих команд.
2. Запровадити систему внутрішніх інноваційних пропозицій (Innovation Box) для активізації процесу генерування нових ідей.
3. Розширити програми навчання персоналу у напрямках цифрових технологій, lean-менеджменту та автоматизації.
4. Створити корпоративну платформу обміну знаннями для прискореного поширення успішних практик між підрозділами.
5. Удосконалити систему нематеріального заохочення, передбачивши відзначення інноваційних результатів на рівні підприємства.

Розділ 3. Шляхи удосконалення організаційної культури інноваційного розвитку підприємства

3.1. Удосконалення організаційної культури ТзОВ «Брати»: проблеми, напрями та економічне обґрунтування

Організаційна культура сучасного підприємства є важливим стратегічним ресурсом, який визначає рівень його інноваційного потенціалу, здатність до адаптації, гнучкість та можливість швидко реагувати на зміни ринкового середовища. Для ТзОВ «Брати» організаційна культура відіграє особливо вагомую роль, оскільки підприємство здійснює виробничу діяльність, що потребує постійного вдосконалення технологій, оперативного управління, чіткого розподілу функцій і тісної міжфункціональної взаємодії. Проведений аналіз у підрозділах 2.1 - 2.2 засвідчив, що культура підприємства загалом забезпечує стабільність внутрішніх процесів, проте містить низку структурних, поведінкових та комунікаційних бар'єрів, які ускладнюють реалізацію інноваційних ініціатив.

Наявні проблеми проявляються у недостатньому рівні координації між підрозділами, обмежених можливостях для генерування ідей, нестачі інструментів мотивації, недостатній цифровій підтримці внутрішніх процесів, а також у потребі посилення компетенцій персоналу відповідно до сучасних технологічних вимог. Усе це створює ситуацію, коли підприємство, володіючи значним потенціалом розвитку, не використовує його повною мірою через інституційні та культурні обмеження.

З огляду на це виникає потреба у цілеспрямованому вдосконаленні організаційної культури з орієнтацією на формування інноваційного середовища. Важливою передумовою такого вдосконалення є чітке розуміння ключових проблем та їхнього впливу на діяльність підприємства. Саме тому на основі проведеної діагностики було систематизовано основні бар'єри, що стримують інноваційний розвиток ТзОВ «Брати». Для забезпечення наочності їх узагальнення подано у таблиці 3.1, яка демонструє

взаємозв'язок між проблемами та їхніми наслідками для інноваційної активності підприємства.

Таблиця 3.1

Основні проблеми організаційної культури ТзОВ «Брати» та їхній вплив на інноваційний розвиток

Проблема	Характеристика	Наслідки
Обмежена міжфункціональна взаємодія	Відсутність системних горизонтальних комунікацій	Зниження швидкості ухвалення інноваційних рішень, обмеження креативності
Недостатність механізмів генерування ідей	Неформалізована система збору та відбору ініціатив	Втрата перспективних інноваційних пропозицій
Недостатня нематеріальна мотивація	Відсутність регулярного відзначення інноваційних досягнень	Падіння ініціативності та творчої активності
Відсутність цифрового інноваційного середовища	Розрізнені інформаційні потоки, відсутність електронних платформ	Сповільнення інноваційних процесів, низька прозорість
Потреба у розвитку компетенцій	Нестача навичок lean, автоматизації, цифрових технологій	Зниження ефективності впровадження інновацій

Проблеми, подані у таблиці, свідчать про системний характер чинників, які ускладнюють інноваційний розвиток підприємства. Їхнє подолання є не лише питанням удосконалення управлінських процесів, а й необхідністю стратегічної трансформації організаційної культури. Така трансформація дасть змогу сформувати сприятливі умови для впровадження технологічних рішень, підвищення продуктивності, оптимізації внутрішніх процесів та розвитку людського потенціалу.

Зміни організаційної культури ТзОВ «Брати» є важливими також і з огляду на зростаючу конкуренцію на ринку та тенденції цифрової трансформації. У сучасних умовах інноваційність стає не просто перевагою, а необхідністю для збереження конкурентоспроможності. Підприємства, які успішно формують культуру відкритості до нововведень, демонструють значно вищу ефективність у впровадженні нових продуктів, технологій і бізнес-процесів. Тому вдосконалення культури – це не разова ініціатива, а

важливий стратегічний напрям, що забезпечує стабільність та стійкий розвиток у довгостроковій перспективі [22].

Важливим аспектом є переорієнтація корпоративних цінностей на інноваційність. Для цього необхідно оновити зміст корпоративних норм і поведінкових стандартів, спрямувати увагу працівників на ініціативність, відповідальність, відкритість і постійне вдосконалення. Також слід розвивати механізми популяризації інновацій – інформаційні кампанії, зустрічі, внутрішні презентації, тематичні заходи. Поступове закріплення таких норм у практиці сприятиме формуванню культури, орієнтованої на розвиток.

Одночасно необхідно вдосконалити систему внутрішніх комунікацій, оскільки вони є основою координації інноваційних процесів. Ефективний обмін інформацією, запровадження цифрових інструментів комунікації, формування регулярних міжфункціональних зустрічей та системи зворотного зв'язку дасть змогу зменшити інформаційні бар'єри, підвищити швидкість ухвалення рішень та сприятиме розвитку командної взаємодії [27].

Окремої уваги потребує розвиток компетенцій персоналу. Інноваційна діяльність передбачає володіння сучасними технологіями, методами аналізу та інструментами управління процесами [29]. Тому доцільним є впровадження навчальних програм із lean-технологій, цифрових систем, автоматизації, проєктного менеджменту та креативного мислення, а також формування внутрішніх наставницьких програм.

Важливою складовою інноваційної культури є наявність відповідної інфраструктури. Тому підприємству необхідно створити механізми для реалізації інноваційних ініціатив, зокрема «Інноваційний центр», систему Innovation Box та цифрову платформу управління проєктами. Це дозволить структурувати інноваційну діяльність та забезпечити послідовний розвиток ідей.

Водночас впровадження інновацій буде неможливим без модернізації техніко-технологічної бази. Постійне удосконалення обладнання,

автоматизація процесів, впровадження електронних систем обліку та контролю створюють основу для ефективного інноваційного розвитку.

Не менш важливим є формування ефективної мотиваційної системи. Зокрема, доцільно запровадити преміювання за інноваційні пропозиції, систему конкурсів, відзначення досягнень, а також включення інноваційних показників у систему оцінювання персоналу.

Результатом впровадження зазначених напрямів стане підвищення інноваційної активності персоналу, зміцнення внутрішньої взаємодії, створення позитивного інноваційного клімату та покращення конкурентних позицій підприємства. Усе це створює підґрунтя для розроблення цілісної моделі інноваційно-орієнтованої організаційної культури.

Економічне обґрунтування впровадження моделі інноваційно-орієнтованої організаційної культури на ТзОВ «Брати»

Системна трансформація організаційної культури, орієнтованої на інноваційний розвиток, потребує не лише методичного та управлінського обґрунтування, а й чіткої економічної аргументації. Для прийняття управлінських рішень важливо оцінити, які витрати понесе підприємство та який економічний ефект очікується від запровадження запропонованих змін. Саме тому було здійснено попередній інвестиційний та фінансово-економічний аналіз, що дозволяє оцінити доцільність формування інноваційної культури на ТзОВ «Брати».

Враховуючи особливості діяльності підприємства, запропонована модель передбачає інвестиційний період тривалістю два роки та включає витрати на навчання персоналу, цифровізацію комунікацій, створення інноваційної інфраструктури, розвиток мотиваційних механізмів та організаційні зміни. Особливістю запропонованого підходу є те, що абсолютна більшість інвестицій спрямована на розвиток людського потенціалу та покращення якості управління, які є основними джерелами інноваційного зростання.

Витрати на реалізацію моделі наведено в таблиці 3.2.

**Структура інвестицій у впровадження інноваційно-орієнтованої
організаційної культури**

Стаття витрат	Сума, тис. грн	Пояснення
Навчання персоналу (інновації, Lean, проєктний менеджмент)	180	6 тренінгових модулів по 30 тис. грн
Впровадження цифрових платформ комунікації та обміну знаннями	120	Корпоративний портал + хмарні сервіси
Створення «Інноваційного центру» (координаційна група)	95	Обладнання, матеріали, софт
Мотиваційні програми (інноваційні премії)	150	Фонд підтримки інновацій
Організаційні зміни (оптимізація структури, консультації)	70	Консалтинг, аудит процесів
Проведення стратегічних сесій, воркшопів	45	3 заходи на рік
Разом витрати:	660 тис. грн	

Як видно з таблиці, загальний обсяг інвестицій становить 660 тис. грн, що для середнього виробничого підприємства є оптимальним рівнем вкладень у формування інноваційної культури.

Прогноз економічних вигід від упровадження моделі

Економічний ефект від впровадження моделі має комплексний характер і формується за рахунок підвищення продуктивності праці, зменшення браку, зростання рентабельності продажів та зниження плинності кадрів. Кожен з цих ефектів має прямий фінансовий вимір.

Підвищення продуктивності праці. У результаті модернізації внутрішніх процесів, навчання персоналу та активізації інноваційної взаємодії очікується зростання продуктивності праці на **12 %**. За бази 551,2 тис. грн на одного працівника це забезпечить приріст виручки на **3 305** тис. грн.

База (2024 рік):

27 560 тис. грн виручки / 50 працівників = 551,2 тис. грн/особу.

Очікуваний показник:

$551,2 * 1,12 = 617,3$ тис. грн/особу

Загальне зростання виручки:

$$617,3 * 50 = 30\ 865 \text{ тис. грн.}$$

Приріст: $30\ 865 - 27\ 560 = 3\ 305$ тис. грн

Зменшення браку продукції. Впровадження цифрового контролю та Lean-підходів дозволить знизити рівень браку з 2,4 % до 1,2 %. За обсягу виробництва 19 100 тис. грн економія становитиме **229,2** тис. грн.

Економія: $19\ 100 * (2,4\% - 1,2\%) = 229,2$ тис. грн

Підвищення рентабельності продажів. Зростання рентабельності з 30,7 % до 34 % забезпечить додатковий прибуток у розмірі **1 018,5** тис. грн.

Δ валового прибутку (прогноз):

$$30\ 865 * (34 - 30,7) \% = 30\ 865 * 0,033 = 1\ 018,5 \text{ тис. грн}$$

Зменшення плинності кадрів. Зниження плинності на 5 процентних пунктів дасть економію на підборі та навчанні персоналу на рівні **125** тис. грн.

Зниження плинності з 12 % до 7 %:

Зниження витрат на підбір і навчання ≈ 25 тис. грн на працівника.

5 працівників * 25 тис. = **125** тис. грн економії

Загальний економічний ефект. Узагальнення прогнозних вигід наведено у таблиці 3.3.

Таблиця 3.3

Сумарний економічний ефект від упровадження інноваційної культури

Джерело економічної вигоди	Сума, тис. грн
Зростання продуктивності	3 305
Зменшення браку	229
Зростання прибутковості	1 019
Зменшення плинності кадрів	125
Загальний ефект за рік	4 678 тис. грн

Річний економічний ефект у 4,678 млн грн більш ніж у сім разів перевищує вкладені інвестиції, що свідчить про надзвичайно високу окупність моделі.

Співвідношення витрат і вигод. Загальна ефективність інвестицій оцінюється за допомогою коефіцієнта ROI.

$$ROI = \frac{\text{Ефект} - \text{Витрати}}{\text{Витрати}} \times 100\%$$

$$ROI = \frac{4\,678 - 660}{660} \times 100\%$$

Коефіцієнт ROI = 608 % означає, що кожна гривня інвестицій приносить понад 6 грн чистого економічного ефекту, а проєкт повністю окупується менш ніж за півріччя.

Таким чином, економічний аналіз переконливо доводить, що впровадження моделі інноваційно орієнтованої організаційної культури для ТзОВ «Брати» є не лише необхідним з точки зору розвитку підприємства, а й високорентабельним інвестиційним проєктом.

Подане економічне обґрунтування підтверджує доцільність і високий рівень ефективності запропонованих напрямів трансформації організаційної культури. Разом з тим для їхнього практичного впровадження необхідно розробити чітку та структуровану модель, яка забезпечить системність змін, логічну послідовність дій і максимальну результативність заходів.

3.2. Розроблення моделі формування інноваційно-орієнтованої культури ТзОВ «Брати»

Ефективна інноваційна діяльність підприємства значною мірою визначається сформованістю його організаційної культури, орієнтованої на розвиток, навчання, підтримку ініціатив та впровадження технологічних рішень. На основі проведеної діагностики (підрозділи 2.1–2.2), для ТзОВ «Брати» доцільно розробити інтегровану модель формування інноваційно орієнтованої культури, яка враховує специфіку підприємства, його структуру, стратегічні цілі та рівень готовності персоналу до змін.

Модель передбачає комплексний підхід, який охоплює систему цінностей, структуру управління, кадрову політику, корпоративні комунікації та мотиваційні механізми. Вона спрямована на створення сприятливого середовища для інноваційної активності, підвищення конкурентоспроможності та забезпечення сталого розвитку підприємства.

Розроблена модель формування інноваційно-орієнтованої культури ТзОВ «Брати» ґрунтується на комплексному підході до організаційного розвитку та враховує специфіку підприємства, його структуру, кадровий потенціал і стратегічні цілі. *Концептуальні засади* моделі визначають логіку побудови системи управління інноваційною культурою та формують основу для практичної реалізації запланованих змін.

1. *Системність*. Організаційна культура розглядається як цілісна система взаємопов'язаних елементів – цінностей, норм, моделей поведінки, управлінських процедур, комунікаційних механізмів та інфраструктурної підтримки. Системний підхід дозволяє забезпечити синхронний розвиток усіх складових, що формують інноваційний потенціал підприємства, та уникнути дисбалансу між людським, технологічним і управлінським компонентами.

2. *Орієнтація на розвиток персоналу*. Працівники є основним джерелом інноваційних ідей та рішень, тому модель передбачає створення сприятливих

умов для їхнього навчання, професійного зростання та залучення до інноваційних проєктів. Це включає розвиток навичок роботи з сучасними технологіями, стимулювання творчої активності, формування інноваційного мислення та підтримку ініціативності.

3. *Відкритість і комунікаційна прозорість.* Ефективний обмін інформацією між підрозділами, регулярний зворотний зв'язок, доступність управлінських рішень та можливість участі персоналу у виробленні інноваційних пропозицій є ключовими умовами формування культури інновацій. Така відкритість дозволяє скоротити час на ухвалення рішень, забезпечує узгодженість дій та сприяє появі міжфункціональних інноваційних рішень.

4. *Технологічна модернізація.* Модель передбачає постійне вдосконалення матеріально-технічної бази підприємства шляхом оновлення обладнання, автоматизації процесів, впровадження цифрових систем управління, аналітики та контролю. Технологічна модернізація створює операційну основу для інновацій, забезпечує високу якість продукції та підвищує ефективність бізнес-процесів.

5. *Гнучкість управлінських процесів.* Сприяння інноваціям вимагає від підприємства зменшення бюрократичних бар'єрів, запровадження адаптивних управлінських підходів, створення тимчасових проєктних груп, а також делегування повноважень на рівень відповідальних фахівців. Гнучкість управління дає змогу швидко реагувати на зміни середовища, приймати нестандартні рішення та впроваджувати інновації без надмірних затримок.

Етапи формування інноваційно-орієнтованої культури на ТзОВ «Брати»

Формування інноваційно-орієнтованої культури на ТзОВ «Брати» є поетапним процесом, який охоплює як стратегічні, так і операційні управлінські рішення. Послідовність реалізації змін забезпечує поступове закріплення інноваційних підходів у діяльності підприємства та створює

основу для їх інтеграції в повсякденні процеси. Модель передбачає чотири ключові етапи, кожен з яких формує логічно завершений блок трансформацій.

Етап 1. Діагностика та визначення цільового стану культури

На першому етапі формується аналітична база для подальшого розвитку організаційної культури. Діагностика дозволяє виявити рівень готовності персоналу до інновацій, оцінити сильні сторони та бар'єри, які можуть стримувати зміни.

Основні завдання етапу:

- визначити реальний стан корпоративної культури та її відповідність стратегічним цілям підприємства;
- виявити розрив між існуючою та бажаною моделлю поведінки персоналу;
- сформувати чіткі орієнтири інноваційної культури.

Ключові заходи:

- проведення опитувань, інтерв'ю, аналіз внутрішніх документів та неформальних практик;
- SWOT-аналіз культурних характеристик підприємства;
- визначення бажаних цінностей: ініціативність, відкритість, відповідальність, орієнтація на зміни;
- формування системи індикаторів оцінки культури (готовність до змін, рівень комунікацій, залученість у розвиток підприємства).

Цей етап створює інформаційний фундамент і окреслює вектор подальших перетворень.

Етап 2. Формування основи інноваційної культури (VALUES–VISION–STRUCTURE)

Другий етап передбачає побудову концептуальної та організаційної основи інноваційно орієнтованої культури. На цьому рівні відбувається оновлення ціннісних орієнтирів та перебудова внутрішніх управлінських механізмів.

Ключові завдання:

- створити єдине бачення інноваційного розвитку;
- адаптувати організаційну структуру для підтримки інноваційних процесів;
- закріпити інноваційні норми на рівні корпоративних стандартів.

Основні заходи:

- актуалізація корпоративних цінностей зі зміщенням акценту на інноваційність, гнучкість і розвиток;
- розроблення «інноваційного кодексу» – стандартів взаємодії, поведінки та ініціювання нововведень;
- оптимізація структури підприємства: створення міжфункціональних груп та проектних команд;
- запровадження регулярних стратегічних сесій, спільного планування та командного аналізу інноваційних рішень.

На цьому етапі формується концептуальний каркас змін, який надалі заповнюється конкретними інструментами.

Етап 3. Запуск інноваційних механізмів

Третій етап є практичним і зосереджується на створенні інструментів, що стимулюють інноваційну поведінку персоналу. Він спрямований на формування активного середовища, у якому співробітники можуть генерувати, обговорювати та впроваджувати інноваційні ідеї.

Основні напрями роботи:

- формування внутрішньої інфраструктури інноваційної діяльності;
- підтримка творчого потенціалу працівників;
- формування компетенцій, необхідних для роботи в інноваційному середовищі.

Ключові заходи:

- створення «Інноваційного центру» або координаційної групи для управління нововведеннями;

- запровадження «Innovation Box» – системи збору та оцінювання ідей працівників;
- застосування цифрових платформ для комунікацій, управління проєктами та колективної розробки рішень;
- проведення навчальних програм з lean-технологій, цифровізації, креативності, проєктного менеджменту та лідерства;
- розвиток наставництва та внутрішніх експертних груп;
- впровадження KPI, орієнтованих на інноваційні результати, ефективність процесів та командну роботу.

Цей етап створює середовище, у якому інноваційність стає нормою поведінки.

Етап 4. Інтеграція та стабілізація інноваційної культури

Заключний етап передбачає закріплення сформованої культури в організаційних процесах, політиках та системах мотивації. Інноваційна культура має стати сталим елементом механізму управління підприємством.

Основні завдання:

- забезпечити сталість інноваційних змін;
- інтегрувати інновації у стратегічне та оперативне управління;
- сформуванню довгострокову модель підтримки інновацій.

Ключові заходи:

- системний моніторинг стану культури та регулярне оцінювання інноваційної активності персоналу;
- адаптація мотиваційної системи відповідно до інноваційних результатів та командних досягнень;
- закріплення нових правил і норм у корпоративних документах, регламентах та посадових інструкціях;
- запровадження річних звітів щодо реалізації інноваційних проєктів та досягнутих результатів;
- розвиток соціальних ініціатив і міжфункціональних проєктів, що зміцнюють інноваційний клімат на підприємстві.

Завершальний етап забезпечує стабілізацію змін і формує довготривалу основу для сталого інноваційного розвитку ТзОВ «Брати».

З огляду на викладені етапи, комплексний процес формування інноваційно-орієнтованої культури на ТзОВ «Брати» можна узагальнити у вигляді структурованої моделі. Вона відображає логічну послідовність управлінських рішень, взаємозв'язок між окремими етапами трансформації та їхній внесок у досягнення стратегічних цілей підприємства. Узагальнену схему цього процесу подано на рисунку 3.2.

Розроблена модель формування інноваційно-орієнтованої культури ТзОВ «Брати» включає комплекс взаємопов'язаних **функціональних компонентів**, кожен із яких формує окремий напрям впливу на організаційну поведінку, управлінські процеси та інноваційну активність персоналу. Сукупність цих компонентів забезпечує системний характер змін і дозволяє створити цілісне середовище, сприятливе для розвитку інновацій.

1. Ціннісний компонент. Цей елемент моделі визначає оновлення корпоративних цінностей відповідно до стратегічних інноваційних орієнтирів підприємства. До ключових цінностей належать: креативність, відкритість до змін, ініціативність, командність та відповідальність. Формування нового ціннісного фундаменту передбачає розроблення «інноваційного кодексу», оновлення стандартів поведінки та впровадження практик, що підтримують розвиток новаторського мислення співробітників.

2. Організаційно-структурний компонент. Цей компонент забезпечує вдосконалення управлінських структур та регламентів для підтримки гнучкості і швидкості реагування на зміни. Основними напрямками є: створення проектних і міжфункціональних команд, запровадження елементів гнучкого управління (agile-підходи), делегування повноважень та спрощення бюрократичних процедур. Це сприяє підвищенню ефективності координації та прискорює реалізацію інноваційних ініціатив.

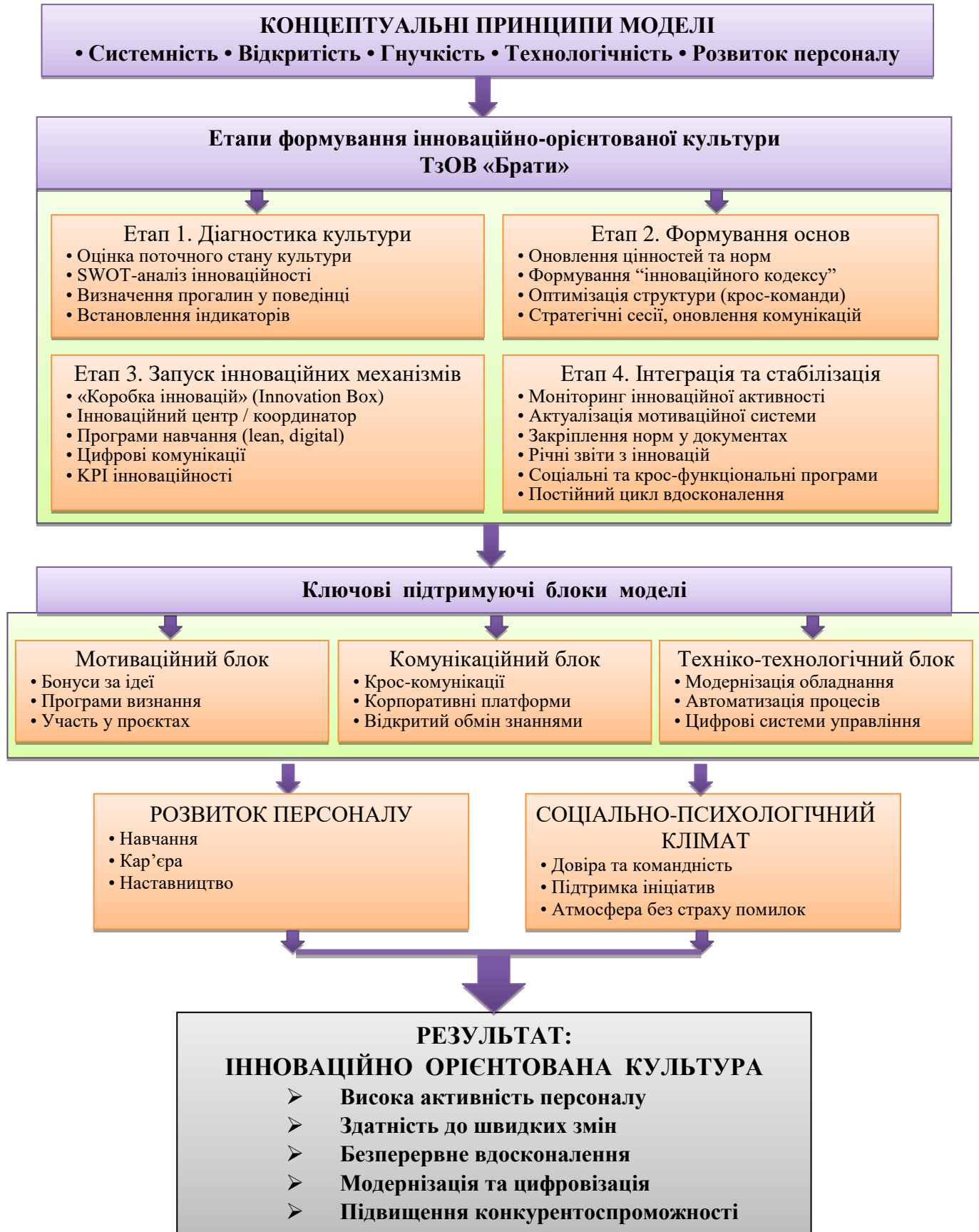


Рисунок 3.2. Модель формування інноваційно-орієнтованої культури ТзОВ «Брати»

3. Інформаційно-комунікаційний компонент. Він передбачає розбудову системи внутрішніх комунікацій, що забезпечують ефективний обмін знаннями, ідеями та управлінськими рішеннями. До цього належать: впровадження цифрових платформ (корпоративні месенджери, інформаційні панелі), розвиток зворотного зв'язку між керівництвом і працівниками, регулярні стратегічні зустрічі та внутрішні презентації інноваційних проєктів. Такий підхід мінімізує інформаційні бар'єри та стимулює відкритий діалог.

4. Кадровий компонент. Цей компонент охоплює формування системи розвитку персоналу, яка забезпечує наявність компетенцій, необхідних для реалізації інноваційної стратегії. Основні інструменти: навчальні програми, тренінги з креативності та цифрових технологій, розвиток наставництва, формування кадрового резерву для інноваційних проєктів. Розвиток людського капіталу стає ключовою умовою інноваційної активності підприємства.

5. Мотиваційний компонент. Мотиваційний блок моделі передбачає використання матеріальних і нематеріальних стимулів для підтримки інноваційної поведінки працівників. Система включає бонуси за впроваджені ідеї, премії за участь у проєктах, визнання досягнень, конкурсні програми, можливість професійного зростання. Такий підхід формує позитивну мотиваційну середу та сприяє підвищенню залученості персоналу.

6. Технологічний компонент. Цей компонент забезпечує модернізацію технічної бази підприємства, що є необхідною умовою реалізації інновацій. Він включає оновлення обладнання, автоматизацію виробничих процесів, цифровізацію документообігу, впровадження сучасних логістичних та інформаційних систем. Технічна підтримка дозволяє знизити операційні витрати та підвищити якість продукції.

Подана модель відображає цілісний механізм формування інноваційно орієнтованої організаційної культури на ТзОВ «Брати». Вона поєднує стратегічні принципи, чотири ключові етапи трансформації, підтримувальні

управлінські блоки та очікувані результати. Модель демонструє взаємозв'язок між ціннісною основою, управлінськими процесами, поведінкою персоналу та техніко-технологічними умовами. Її впровадження забезпечує формування стійкої інноваційної культури, підвищення конкурентоспроможності підприємства та ефективності його інноваційної діяльності.

Впровадження запропонованої моделі формування інноваційно-орієнтованої культури забезпечить комплексний позитивний вплив на діяльність ТзОВ «Брати». **Очікувані результати** охоплюють як організаційні, так і економічні аспекти:

- ❖ *зростання інноваційної активності персоналу*, підвищення кількості генерованих ідей та проєктів;
- ❖ *прискорення впровадження нових технологій* і модернізаційних рішень;
- ❖ *посилення командної взаємодії* між підрозділами та покращення внутрішньої координації;
- ❖ *зростання продуктивності праці* та підвищення якості продукції завдяки технологічним і процесним покращенням;
- ❖ *формування позитивного іміджу роботодавця*, що сприятиме залученню кваліфікованого персоналу;
- ❖ *зниження опору змінам* у колективі через розвиток культури відкритості та довіри;
- ❖ *підвищення конкурентоспроможності підприємства* на ринку за рахунок технологічної модернізації та активної інноваційної діяльності.

Таким чином, розроблена модель формування інноваційно-орієнтованої культури ТзОВ «Брати» передбачає системний, поетапний підхід до трансформації організаційної культури на основі цінностей, розвиткової кадрової політики, гнучких структур управління, комунікаційної відкритості та інноваційних механізмів. Її впровадження забезпечить створення середовища, сприятливого для інновацій, та стане ключовим фактором успішної реалізації стратегії розвитку підприємства.

Висновки

Результати проведеного дослідження формування системи оцінювання інноваційних рішень на підприємстві за матеріалами ТзОВ „Геліос” дали змогу сформулювати такі висновки:

1. Організаційна культура виступає ключовим чинником ефективного управління підприємством, оскільки формує систему цінностей, норм і моделей поведінки, які визначають стиль керівництва, комунікації, мотивацію персоналу та готовність до впровадження інновацій. Вона забезпечує інтеграцію всіх структурних елементів організації та створює умови для адаптивності до змін ринкового середовища. Аналіз показав, що базові припущення та глибинні цінності є найвпливовішими елементами культури, формуючи внутрішні механізми взаємодії та сприйняття змін у колективі.

2. Формування організаційної культури, орієнтованої на інновації, є багатоступеневим і системним процесом, що охоплює стратегію, структуру, мотивацію, комунікації, навчання, управління знаннями та інфраструктуру. Взаємодія всіх цих механізмів забезпечує цілісність інноваційного середовища, стимулює творчість персоналу, сприяє ефективному обміну знаннями та підвищує здатність підприємства адаптуватися до змін. Стратегічні механізми забезпечують основу для орієнтації на інновації, мотиваційні та комунікаційні механізми – залученість та активність персоналу, а інфраструктурні та культурно-поведінкові – створюють матеріальні та нематеріальні умови для реалізації інноваційних ідей.

3. Практичні результати дослідження ТзОВ «Брати» показали, що підприємство має чітко сформовану організаційну культуру, яка поєднує виробничі, сервісні та логістичні функції, створюючи умови для ефективного обміну знаннями, командної роботи та професійного розвитку персоналу. Підприємство активно застосовує матеріальні та нематеріальні механізми мотивації, підтримує відкриті комунікації, забезпечує безпечне і стимулююче середовище, а чітка структура та корпоративні цінності формують

стабільність процесів. Це сприяє успішному впровадженню інновацій та підвищенню внутрішньої ефективності.

4. Водночас аналіз виявив бар'єри та проблемні аспекти, зокрема обмеження, що стримують інноваційний розвиток: недостатню міжфункціональну взаємодію, низький рівень генерації інноваційних ідей, слабку цифрову підтримку та відсутність формалізованих систем управління знаннями. Надмірна вертикальність структури та певні обмеження в комунікаціях також можуть гальмувати швидкість адаптації до змін та ефективність інноваційної діяльності.

5. Для подолання виявлених бар'єрів була запропонована комплексна модель формування інноваційно-орієнтованої культури, яка передбачає системний підхід і включає шість ключових компонентів: ціннісний, організаційно-структурний, інформаційно-комунікаційний, кадровий, мотиваційний та технологічний. Модель передбачає поетапне впровадження: діагностика та визначення цільового стану, побудова ціннісної та організаційної основи, запуск інноваційних механізмів, інтеграція та стабілізація змін. Такий підхід забезпечує взаємозв'язок всіх компонентів і підвищує ефективність інноваційної діяльності.

6. Реалізація моделі дозволяє підвищити інноваційну активність персоналу, оптимізувати внутрішню координацію та взаємодію, зменшити опір змінам, пришвидшити впровадження нових технологій, покращити продуктивність та якість продукції, а також зміцнити конкурентні позиції підприємства. Прогнозований економічний ефект від впровадження моделі перевищує вкладені ресурси більш ніж у сім разів, а ROI складає понад 600 %, що свідчить про високу ефективність інвестицій у розвиток інноваційної культури.

7. Впровадження запропонованої системи створює основу для сталого інноваційного розвитку, формує сприятливе середовище для генерації та впровадження нових ідей, підвищує адаптивність до змін ринкового середовища та забезпечує довгострокове зростання конкурентних переваг. Системний підхід до формування інноваційно-орієнтованої культури

дозволяє не лише підвищити ефективність управління, а й забезпечити стійкий розвиток підприємства в умовах економічної та технологічної невизначеності.

Підсумовуючи результати проведеного дослідження, можна стверджувати, що формування системи оцінювання інноваційних рішень та інноваційно-орієнтованої організаційної культури є стратегічно важливим фактором розвитку сучасного підприємства. Аналіз показав, що організаційна культура виступає ключовим механізмом інтеграції цінностей, норм і моделей поведінки, що визначають стиль керівництва, мотивацію персоналу та готовність до впровадження нових рішень. Дослідження ТзОВ «Брати» підтвердило наявність сильних сторін у культурі підприємства, водночас виявивши бар'єри, що обмежують інноваційний розвиток. Запропонована комплексна модель формування інноваційно-орієнтованої культури дозволяє подолати ці обмеження, підвищити активність персоналу, оптимізувати внутрішню взаємодію та пришвидшити впровадження інновацій. Реалізація моделі забезпечує економічну ефективність, зміцнює конкурентні позиції підприємства та створює підґрунтя для стійкого інноваційного розвитку, адаптивності до змін ринкового середовища та довгострокового зростання.

Список використаних джерел:

1. Апостолук О. Корпоративна культура як інструмент ефективного менеджменту підприємства в підвищенні його конкурентоспроможності. Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки. 2016. № 2. С. 68–73. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/echcenu_2016_2_14
2. Баркова К. О. Методи оцінки та аналізу організаційної культури. Сучасні проблеми управління підприємствами: теорія та практика : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. (Харків – Торунь, 3–4 берез. 2020 р.). Харків : ФОП Панов А. М., 2020. С. 27–28
3. Баркова К. О. Управління розвитком організаційної культури підприємства. Сучасні проблеми управління підприємствами: теорія та практика : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. (Харків – Торунь, 18–19 берез. 2019 р.). Харків : ФОП Панов А. М., 2019. С. 42–44.
4. Біляк Т. О. Удосконалення корпоративного управління підприємства на основі розвитку корпоративної культури. Вісник Житомирського державного технологічного університету. Серія : Економічні науки. 2016. № 4. С. 129–135. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vzhdtu_econ_2016_4_15
5. Божко К. О. Формування організаційної культури промислового підприємства в стратегічному контексті. Сучасні проблеми управління підприємствами: теорія та практика : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. (Харків, 30–31 берез., 2017 р.). Харків : Вид. ФОП Панов А. М., 2017. С. 33–34.
6. Воліков В. В., Баркова К. О. Основи трансформації організаційної культури в умовах глобалізації регіональної економіки. *Problems and achievements of modern science* : coll. of scientific papers «ЛОГОЕ» with materials of the international scientific-practical conf. (Cork, May 6, 2019). Cork : NGO «European Scientific Platform», 2019. P. 97–99.

7. Воробйова Н. П. (2013). Організаційна культура в системі менеджменту. *Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу*. № 1 (21) 42-46.
8. Гурман О., Лукашук А. (2021). Формування організаційної культури як фактору розвитку інноваційної діяльності підприємства. *Збірник наукових праць SCIENTIA*. <https://ojs.ukrlogos.in.ua/index.php/scientia/article/view/9948>
9. Захарчин Г.М., Склярчук Т.В. Трансформація нових цінностей у категорії менеджменту. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2017. №2. С. 121-128.
10. Кальніцька М.О. Вплив організаційної культури на інноваційний потенціал підприємства. *European Journal of Management Issues*, 2015, 5, с. 60-70. <https://doi.org/10.15421/191522>
11. Касич А., Хижняк С. Сучасне трактування концепції організаційної культури підприємства. *Економіка та суспільство*, 2020, 22. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2020-22-71>
12. Кицак, Т. Г., Коваленко, І. Ф. (2014) Інноваційні напрями розвитку корпоративної культури на вітчизняних підприємствах. *Соціально-трудова відносина: теорія та практика*, (1), 171-177.
13. Копитко М. І. Корпоративна культура підприємств: історія виникнення та сутність. *Причорноморські економічні студії*. 2016. Вип. 9 (1). С. 86–91. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses_2016_9\(1\)_20](http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses_2016_9(1)_20)
14. Котвицька Н. М., Старіков А. О., Куркович С. В. Інноваційний розвиток корпоративної культури в умовах євроінтеграційних процесів. *Інвестиції: практика та досвід* 2024. № 20. С. 54-58
15. Кравченко В. О., Никифоренко В. Г. Корпоративна культура як складова інноваційної поведінки персоналу. *Вісник НУВГП. Економіка*. 2010. Вип. 3 (51). С. 100–106.

16. Лебідь О. В. Роль організаційної культури у реалізації механізму управління стратегічними змінами на підприємстві. *Актуальні проблеми інноваційної економіки*. 2020. № 1. С. 87–91.

17. Лебідь О. В., Зуєва О. В. Парадигма стратегічного управління на підприємстві: ретроспективний аналіз. *Український журнал прикладної економіки*. 2020. Т. 5. № 2. С. 336–342. URL: http://ujae.org.ua/wpcontent/uploads/2020/12/ujae_2020_r02_a40.pdf.

18. Лепейко Т. І., Баркова К. О. Вдосконалення методичного підходу до визначення типу організаційної культури. *Український журнал прикладної економіки*. 2020. Т. 5. № 1. С. 92–99. URL: http://ujae.org.ua/wp-content/uploads/2020/10/ujae_2020_r01_a11.pdf

19. Лепейко Т. І., Баркова К. О. Розроблення матриці сумісності між організаційною культурою та стратегією підприємства. *Вісник ОНУ імені І. І. Мечникова*. 2020. Т. 25. Вип. 2 (81). С. 93–98. URL: http://visnyk-onu.od.ua/journal/2020_25_2/17.pdf.

20. Мельник А. О. Роль мотиваційної функції в організаційній культурі Сучасні проблеми управління підприємствами: теорія та практика: матеріали міжнародної науково-практичної конференції, (м. Харків, 29-30 березня 2018 року). Харків: Видавництво «НТМТ», 2018. С. 74–76.

21. Микитюк, П. П., Крисько, Ж. Л., Овсянюк-Бердадіна, О. Ф., Скочиляс, С. М. Інноваційний розвиток підприємства. Тернопіль: ПП «Принтер Інформ». 2015. 297 с.

22. Міхов Л. І., Петков О. С. Фактори, що формують корпоративну культуру. *Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу*. 2016. № 1. С. 69–74. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/vbumb_2016_1_14

23. Полин'як В. В. Організаційна культура логістичних підприємств: чинники змін в умовах війни. *Актуальні проблеми економіки, фінансів, обліку та права: теорія і практика*: зб. тез доп. міжнар. наук.-практ. конф. (Полтава, 16 вересня 2022 р.). Полтава : ЦФЕНД, 2022. С. 18. URL: <http://www.economics.in.ua/2022/08/24-2022.html?m=1>

24. Синицька О. І., & Білецька О.О. (2011). Організаційна чи корпоративна культура: теоретичні підходи до тлумачення понять. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2011, № 5, Т.1., С. 99-102.

25. Синіговець, О. М. (2018) Організаційна культура інноваційних підприємств. *Вісник НТУ «ХПИ»*. Серія: Економічні науки. №37. С. 57-61.

26. Соболева Т. О., Незамедінова Т. С. Напрями формування інноваційної культури підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2022 №1(302), С. 74-77.

27. Суховій, О. М. Вплив організаційної культури на іноваційність підприємств. *Формування інноваційної стратегії підприємств і механізм її реалізації: тези доповідей Всеукраїнської інтернет – конференції молодих вчених і студентів* (с. 145-149). 12 червня, 2013, Миколаїв, Україна. С. 366-368.

28. ТзОВ «Брати» Офіційний інтернет-ресурс / Головна / Про Компанію. URL: <https://brukivka-drogobych.com.ua/>

29. Черноіванова Г. С. Концептуальні положення формування інноваційних компетентностей в сучасних умовах / Г. С. Черноіванова // *Science-research*. - Молдова: Кишинев. - 2017. - № 7.- С.29-34.

30. Чернишова А.О., Немченко Т.А. Деякі аспекти корпоративної культури організації. Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки. 2010. №17. С. 211-218.

31. Шипуліна Ю. С., Ілляшенко Н. С., Ілляшенко С. М. Управління інноваційним розвитком підприємства на основі його інноваційної культури. Інституціональна модель інноваційної економіки: кол. монографія / ред. В. І. Ляшенко, О. В. Прокопенко, В. А. Омеляненко. Київ: ІЕП НАНУ, 2019. Розд. 5. С. 97-113.

32. Яковенко Я. Формування корпоративної культури: роль адаптаційних заходів. *Інноваційна модернізація економіки України в умовах євроінтеграційних процесів: матеріали ІХ Міжнародної науково-практичної*

інтернет-конференції, (Кременчук, 27-28 листопада 2024 року). Кременчук, КрНУ, 2024. 127 с. URL: <https://doi.org/10.5281/ZENODO.14743298>

33. Cabrera A., Cabrerab E.F., & Barajas S. (2001). The key role of organizational culture in a multi-system view of technology-driven change. *International Journal of Information Management*, 2001, vol. 21, issue 3, 245-261.

34. Fleury M.T.L. (2009). Organizational Culture and the Renewal of Competences. *BAR, Curitiba*, v. 6, n. 1, art. 1, 1-14.

35. Lunneburg, C. F. (2011). Understanding Organizational Culture: A Key Leadership Asset. *National Forum of Education Administration and Supervision Journal*, 29: 4

36. Morcos M. (2018). Organizational Culture: definitions and trends. *Project: Creating Structure and Culture for Innovation*.

37. Schein, E. H., & Schein, P. A. *Organizational Culture and Leadership*. 5th ed. Hoboken: Wiley, 2017. 358 p.

38. Szczepańska-Woszczyna K. (2015). Leadership and organizational culture as the normative influence of top management on employee's behaviour in the innovation process. *Procedia Economics and Finance*, №34, 396-402.

39. The Best Definitions of Organizational Culture. *The Human Capital Hub*. 27.08.2020. URL: <https://bit.ly/3SOONNcS>

40. Yıldız E. (2014). A Study on the Relationship between Organizational Culture and Organizational Performance and a Model Suggestion. *International Journal of Research in Business and Social Science* Vol.3 No.4, 52-67.