

КИЇВСЬКИЙ СТОЛИЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ БОРИСА ГРІНЧЕНКА
Факультет економіки та управління
Кафедра управління

«Допущено до захисту»
Завідувач кафедри управління
Рябець К.А.



(підпис)

«02» червня 2026 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

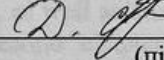
на тему: **Формування моделі організаційної культури, орієнтованої
на інноваційний розвиток**

ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНОЇ ПРОГРАМИ
МЕНЕДЖМЕНТ ОРГАНІЗАЦІЙ
першого (бакалаврського) рівня вищої освіти

Галузь знань: 07 Управління та адміністрування
Спеціальність: 073 Менеджмент
Освітня кваліфікація: бакалавр менеджменту

Виконала студентка групи МОБ-1-22-4.0д

Синельник Дар'я Петрівна

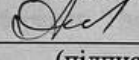


(підпис)

Науковий керівник:

Кандидат економічних наук, доцент

Акіліна О. В.



(підпис)

Київ – 2026

АНОТАЦІЯ

Синельник Дар'я Петрівна

Формування моделі організаційної культури, орієнтованої на інноваційний розвиток. К.: Київський столичний університет імені Бориса Грінченка, Факультет економіки та управління, 2026.

Науковий керівник – Акіліна Олена Володимирівна, кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри управління.

Кваліфікаційна робота присвячена дослідженню процесу формування моделі організаційної культури, орієнтованої на інноваційний розвиток, на прикладі ПрАТ «УПСК». У вступі обґрунтовано актуальність обраної теми, визначено мету та основні завдання дослідження. У першому розділі розкрито сутність організаційної культури, її структуру та функції, а також досліджено взаємозв'язок між культурою підприємства та інноваційним розвитком і проаналізовано сучасні підходи до формування інноваційно орієнтованої культури. У другому розділі подано організаційно-економічну характеристику підприємства, здійснено оцінку стану його організаційної культури та розроблено модель, спрямовану на забезпечення інноваційного розвитку, із визначенням напрямів її впровадження. У висновках узагальнено результати дослідження та сформульовано практичні рекомендації щодо вдосконалення організаційної культури підприємства з урахуванням інноваційної орієнтації.

Ключові слова: організаційна культура, інноваційний розвиток, модель організаційної культури, управління, корпоративні цінності, інновації.

Структура роботи. Робота складається зі вступу, двох розділів, висновків та списку використаних джерел. Загальний обсяг роботи становить 54 сторінки, з них основний текст викладено на 46 сторінках. У роботі подано 10 таблиць і 3 рисунки

SUMMARY

Synelnyk Daria

Formation of a Model of Organizational Culture Oriented Toward Innovative Development. Kyiv: Borys Grinchenko Kyiv Metropolitan University, Faculty of Economics and Management, 2026.

Scientific Supervisor – Olena Akilina, Ph.D. in Economics, Associate Professor, Department of Management.

The qualification paper is devoted to the study of the process of forming a model of organizational culture oriented toward innovative development, based on the example of PJSC “UPSK”. The introduction substantiates the relevance of the chosen topic and defines the purpose and main objectives of the research. The first chapter reveals the essence of organizational culture, its structure and functions, and examines the relationship between organizational culture and innovative development, as well as analyses modern approaches to the formation of an innovation-oriented culture. The second chapter provides an organizational and economic characteristic of the enterprise, assesses the state of its organizational culture, and develops a model aimed at ensuring innovative development with defined directions for its implementation. The conclusions summarize the research results and present practical recommendations for improving the organizational culture of the enterprise with a focus on innovation orientation.

Keywords: organizational culture, innovative development, organizational culture model, management, corporate values, innovations.

Structure of the paper. The paper consists of an introduction, two chapters, conclusions, and a list of references. The total volume of the paper is 54 pages, with the main text covering 46 pages. The paper contains 10 tables and 3 figures..

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ, ОРІЄНТОВАНОЇ НА ІННОВАЦІЙНИЙ РОЗВИТОК.....	6
1.1. Сутність, структура та функції організаційної культури підприємства.....	6
1.2. Інноваційний розвиток підприємства та роль організаційної культури в його забезпеченні	11
1.3. Сучасні підходи та моделі формування організаційної культури, орієнтованої на інновації.....	14
Висновки до розділу 1.....	21
РОЗДІЛ 2. ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ МОДЕЛІ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ПРАТ «УПСК»	23
2.1. Організаційно-економічна характеристика ПРАТ «УПСК»	23
2.2. Оцінка стану організаційної культури ПРАТ «УПСК».....	32
2.3. Розроблення моделі організаційної культури, орієнтованої на інноваційний розвиток, та напрями її впровадження на підприємстві	36
Висновки до розділу 2.....	45
ВИСНОВКИ.....	47
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	49
ДОДАТКИ.....	53

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Сьогодні зміни у бізнес-середовищі відбуваються настільки швидко, що підприємствам уже недостатньо лише вдосконалювати технології або оновлювати продукцію. Все більше залежить від того, як всередині організації сприймаються нові ідеї, чи готові працівники брати відповідальність за зміни і чи підтримується ініціатива на різних рівнях управління. У цьому контексті організаційна культура перестає бути абстрактним поняттям і фактично впливає на здатність підприємства розвиватися. Якщо культура не підтримує відкритість до змін, навіть наявність ресурсів не гарантує інноваційного результату. На практиці це часто проявляється у формальному впровадженні нововведень, які не дають очікуваного ефекту або взагалі не закріплюються в діяльності підприємства. Це означає, що проблема полягає не лише в управлінських рішеннях, а й у внутрішніх установках, цінностях і поведінкових моделях персоналу.

Попри значну кількість наукових підходів до дослідження організаційної культури, питання її цілеспрямованого формування саме під інноваційний розвиток залишається недостатньо конкретизованим на рівні прикладних рішень. Виникає потреба у такій моделі, яка б поєднувала теоретичні напрацювання з реальними умовами функціонування підприємства. Саме це і визначає практичний інтерес до обраної теми та доцільність її дослідження.

Метою дослідження є узагальнення теоретичних засад формування організаційної культури, орієнтованої на інноваційний розвиток, та розроблення практичних пропозицій щодо її вдосконалення на ПрАТ «УПСК».

Для досягнення поставленої мети визначено такі **завдання дослідження**:

1. обґрунтувати теоретичні засади організаційної культури, розкрити її структуру та функції у діяльності підприємства;
2. встановити взаємозв'язок між організаційною культурою та інноваційним розвитком підприємства;
3. оцінити стан організаційної культури на підприємстві ПрАТ «УПСК»;

4. розробити модель організаційної культури, орієнтованої на інноваційний розвиток, та визначити напрями її впровадження.

Об'єктом дослідження виступає організаційна культура підприємства.

Предметом дослідження є формування моделі організаційної культури, орієнтованої на інноваційний розвиток підприємства.

Методи дослідження. У роботі використано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів, які дозволяють послідовно розкрити поставлену тему. Теоретичне узагальнення та систематизація застосовувались для визначення сутності організаційної культури та її елементів. Порівняльний аналіз дав можливість зіставити різні підходи до формування культури та виявити їхні особливості. Аналітичні методи використовувались для оцінки стану організаційної культури на підприємстві ПрАТ «УПСК». Елементи моделювання дали змогу сформуванню власну модель організаційної культури з урахуванням інноваційної орієнтації. Також застосовано логічний метод для обґрунтування взаємозв'язків між окремими складовими дослідження.

Структура роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, двох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатку.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ, ОРІЄНТОВАНОЇ НА ІННОВАЦІЙНИЙ РОЗВИТОК

1.1. Сутність, структура та функції організаційної культури підприємства

Питання організаційної культури привертало увагу багатьох дослідників, хоча сам термін сформувався відносно пізно. Його поява пов'язується з 1936 роком, коли Курт Левін разом із Герберт Уайт почали розглядати поведінку груп у контексті організаційного середовища. Надалі розвиток цієї теми відбувався поступово через дослідження суміжних понять [1].

У 1953 році Сідней Картрайт та Бернард Зандер ввели поняття «групового мислення», яке дало змогу краще зрозуміти механізми прийняття рішень у колективі. Через кілька років, у 1958 році, Кріс Арджирис звернув увагу на такі категорії, як «клімат колективу» та «неформальна культура», підкреслюючи роль неформальних відносин у діяльності організацій. У свою чергу, Дуглас Мак-Грегор у 1960 році запропонував концепцію управлінського клімату та сформулював відому теорію X і Y, яка пояснює різні підходи до мотивації працівників. У межах цієї теорії один тип управління спирається на контроль і примус, тоді як інший виходить із припущення про внутрішню мотивацію та прагнення працівників до розвитку.

Більш цілісне теоретичне осмислення організаційної культури з'явилося пізніше. У 1973 році Кліффорд Гірц у своїй праці «The Interpretation of Culture» заклавав підґрунтя для її розуміння як системи значень і символів. Паралельно окремі аспекти цієї теми досліджували Пітер Тернер та Чарльз Генді. Важливий крок зробив Ендрю Петтигру у 1979 році, коли спробував розглянути організаційну культуру через призму антропології та показати, як її елементи можна застосовувати в аналізі діяльності організацій [2].

Загалом багато вітчизняних і зарубіжних вчених, науковців, що досліджували поняття організаційної культури давали своє визначення даному явищу. Узагальнимо деякі з них у таблиці А.1.

Порівняння наведених підходів показує, що поняття організаційної культури розглядається з різних сторін, але при цьому має спільну змістову основу. Більшість авторів пов'язують її насамперед із системою цінностей, переконань і норм, які поділяються працівниками та визначають їхню поведінку в межах організації. У працях Г. Хофстеда та Е. Шейна акцент зроблено на глибинних установах і колективному сприйнятті, що формують відмінності між організаціями та забезпечують їхню цілісність.

Більш прикладний характер простежується у визначеннях сучасних дослідників, де організаційна культура розглядається вже не лише як сукупність ідей, а як реальний інструмент управління. Тут вона пов'язується з адаптацією підприємства до змін, ефективністю діяльності та узгодженням інтересів персоналу. Зокрема, у роботах українських авторів помітний акцент на практичному значенні культури для розвитку підприємства, його конкурентоспроможності та стабільності функціонування.

Також можна помітити зміщення уваги від опису культури як статичної системи до розуміння її як динамічного процесу. В останніх дослідженнях вона розглядається як чинник, що впливає на інноваційність, поведінкові моделі працівників і загальну ефективність управління. Це свідчить про поступове розширення змісту поняття та його адаптацію до сучасних умов господарювання.

У результаті організаційну культуру доцільно розглядати не лише як набір спільних цінностей, а як комплексний механізм, що формує внутрішнє середовище підприємства, визначає характер взаємодії працівників і значною мірою впливає на здатність організації до розвитку, зокрема інноваційного

Варто звернути увагу, що базовими елементами, з чого складається, організаційна культура є: (рис. 1.1)

правила як орієнтири поведінки, яких мають дотримуватись працівники у щоденній діяльності;

філософія розвитку організації, що відображає її переконання, підходи до ведення діяльності та ставлення до клієнтів і персоналу, а також знаходить прояв у місії та баченні;

домінуючі цінності, які підтримуються керівництвом і визначають очікувані моделі поведінки працівників;

норми як усталені стандарти поведінки, що закріплені у внутрішніх правилах і регулюють взаємодію в колективі;

поведінкові моделі, що проявляються у спільній мові, ритуалах, традиціях і прийнятих формах комунікації;

організаційний клімат, який формується через загальну атмосферу, особливості робочого середовища та характер взаємодії працівників між собою і з зовнішнім оточенням.

Рисунок 1.1 – Складові організаційної культури

Джерело: [10]

Зважаючи на те, що ці елементи і формують організаційну культуру, то це пояснює твердження вище про те, що вона є специфічною для кожної організації і відповідно керівники не можуть переймати повністю культуру від інших управлінців, а мають адаптувати її під власний стиль керівництва, працівників та інші особливості підприємства. Наведені елементи дають можливість розглядати організаційну культуру як багаторівневу систему, де кожен рівень має свої особливості прояву (рис. 1.2):



Рисунок 1.2. Рівні організаційної культури

Джерело: [10]

Поверхневий рівень відображає зовнішні ознаки культури, які легко помітити. Сюди належать поведінка працівників, звички, символіка, оформлення робочого простору, стиль комунікації;

Середній рівень пов'язаний із закріпленими в організації цінностями та переконаннями, які вже усвідомлюються працівниками і впливають на їхні рішення та дії;

Глибинний рівень охоплює приховані основи культури, тобто внутрішню філософію організації, базові уявлення та принципи, що визначають загальний підхід до діяльності і розвитку.

Організаційна культура функціонує на підприємстві не хаотично, а через певні закономірності, які визначають її роль і вплив на діяльність [11]:

1. Системний характер проявляється у тому, що культура формується як цілісне утворення. Вона складається з взаємопов'язаних елементів, які впливають один на одного і утворюють єдину структуру з внутрішніми зв'язками.

2. Об'єктивна природа означає, що культура існує незалежно від того, чи звертають на неї увагу працівники або керівництво. Вона формується поступово в процесі діяльності і взаємодії всередині підприємства.

3. Соціальна сутність полягає в тому, що культура виникає через взаємодію людей. Вона є результатом спільної роботи, комунікації та узгодження дій, які спрямовані на досягнення спільних цілей.

4. Здатність до змін відображає її розвиток у часі. Культура не є сталою, вона проходить певні етапи розвитку, починаючи від формування і завершуючи можливим занепадом. Якщо цей процес відбувається без контролю, культура може почати стримувати розвиток підприємства.

5. Економічна значущість проявляється у можливості її оцінювання. Організаційну культуру можна аналізувати з позиції ефективності, порівнювати з іншими підприємствами і визначати її вплив на результати діяльності.

6. Адаптивність означає здатність реагувати на зміни зовнішнього середовища. Водночас важливо зберігати певну стабільність, щоб не втрачати основні цінності та орієнтири.

7. Внутрішня різноманітність свідчить про те, що культура не є однорідною. У межах підприємства можуть існувати різні субкультури, які формуються в окремих підрозділах або групах працівників.

8. Унікальність полягає в тому, що кожна організаційна культура має свої особливості. Її неможливо повністю скопіювати або перенести в іншу компанію без втрати змісту або ефективності.

Доцільно окремо розглянути функції організаційної культури, адже через них найкраще видно її практичне значення для діяльності підприємства [12]:

1. Функції внутрішньої інтеграції забезпечують узгодженість роботи всередині колективу. Вони формують відчуття єдності, допомагають працівникам зрозуміти правила взаємодії та спільні орієнтири. У цьому контексті культура виконує організаційну та інтегруючу роль, встановлює певні норми поведінки, частково замінює формальні регламенти, сприяє адаптації нових працівників. Водночас вона впливає на мотивацію, покращує комунікацію, підтримує якість роботи та створює більш комфортне психологічне середовище, що позитивно позначається на загальному стані колективу.

2. Функції зовнішньої адаптації пов'язані з пристосуванням підприємства до умов середовища. Через культуру формується здатність реагувати на зміни, впроваджувати нові підходи та підтримувати конкурентоспроможність. Вона впливає на імідж компанії, орієнтує діяльність на потреби споживачів, допомагає вибудовувати партнерські відносини та враховувати очікування суспільства.

Важливо, що організаційна культура не формується стихійно, а може цілеспрямовано розвиватися під впливом управлінських рішень. Через систему цінностей, норм поведінки, мотиваційних механізмів, внутрішніх комунікацій і стиль керівництва менеджмент здатний впливати на ставлення працівників до роботи, змін та розвитку підприємства. Саме тому організаційну культуру доцільно розглядати не лише як характеристику внутрішнього середовища організації, а й як важливий інструмент управління персоналом і реалізації стратегічних цілей підприємства.

Отже, ми дійшли висновку, що організаційна культура формується в кожному колективі по-своєму і не може бути повністю відтворена в інших умовах. Вона виступає дієвим інструментом управління, оскільки впливає на продуктивність працівників, характер взаємодії між ними та загальні результати діяльності. За певних умов вона підтримує розвиток підприємства і сприяє досягненню високих результатів діяльності, але за відсутності належної уваги та її підтримки може перетворитися на фактор, що стримує зміни і знижує ефективність діяльності.

1.2. Інноваційний розвиток підприємства та роль організаційної культури в його забезпеченні

Наразі діяльність підприємств дедалі більше залежить від їх здатності не просто функціонувати стабільно, а постійно змінюватися та вдосконалюватися. Тому інноваційний розвиток починає відігравати важливу роль, оскільки саме він дозволяє формувати довгострокові переваги та забезпечувати стійкість діяльності.

Інновації не можуть виникати ізольовано і швидко, тобто лише як результат окремих управлінських рішень чи фінансових вкладень. Їх поява і впровадження залежать від внутрішнього середовища підприємства, зокрема від організаційної культури. Вона визначає, наскільки працівники відкриті до змін, чи підтримується ініціатива, і як організація реагує на нові ідеї.

Саме тому розгляд інноваційного розвитку доцільно поєднувати з аналізом організаційної культури як чинника, що може як стимулювати, так і стримувати інноваційні процеси.

Праці науковців та українське законодавство по-різному визначають цю діяльність. І тому Н. Суліма визначає його як «складний процес створення, використання та поширення інновації з метою отримання конкурентної переваги та підвищення рентабельності її виробництва» [13].

На думку П. Микицюка та Я. Крисько, в економічній літературі можна виділити два основні підходи до розуміння поняття «інноваційний розвиток» [14, с.

– предметно-технологічний (орієнтований безпосередньо на науковий результат, інноваційна розробка в цьому випадку буде розглядатися як кінцевий результат конкретної наукової або науково-технічної діяльності);

– функціональний, (даний підхід визначає інноваційний розвиток як пов'язаний з відповідними функціями – створення, реалізація, розповсюдження та впровадження інноваційних проектів та інновацій.

За підходом Є. Діденко та Ю. Моторної сутність інноваційного розвитку підприємства можна розкрити через такі характеристики [15]:

- він має характер постійного оновлення, тобто розвиток відбувається як безперервний процес змін;
- передбачає цілеспрямоване створення та впровадження інновацій за умови взаємодії всіх учасників інноваційного процесу;
- виступає як складна діяльність, у якій важливе місце займає ініціативність і творчий підхід у підприємстві;
- має системний характер, оскільки охоплює різні економічні суб'єкти та всі етапи роботи з інноваціями;
- пов'язаний із якісними змінами у структурі бізнес-системи, що формуються з урахуванням ринкових тенденцій і потреб споживачів та створюють основу для подальшого зростання;
- спрямований на узгоджене вдосконалення різних напрямів діяльності підприємства через впровадження інновацій у різних сферах.

На думку О. Ємельянова інноваційний розвиток розглядається як різного характеру зміни (стійкі, якісно нові тощо), що відбуваються у господарському механізмі підприємства. Вони ініційовані з метою зростання інноваційного потенціалу, розвитку економічних можливостей, нових за формою і змісту виробничих функцій тощо [16].

Нині загальне розуміння поняття «інноваційний розвиток» представлено масштабно – на макрорівні (як у працях вітчизняних дослідників, так і зарубіжних). Ця категорія використовується при аналізі потенціалу країн, великих економік,

моніторингу результатів науково-технічного прогресу у великих системах, при створенні стратегій розвитку тощо. Оскільки концепції та складові інноваційного розвитку є основними елементами цього дослідження, вона необхідно вивчати різні визначення на мікрорівні, оскільки подальший аналіз буде проводитися на основі окремої компанії.

Неоднорідність визначення терміну «інноваційний розвиток підприємства» дозволяє зробити висновок про наявність тісного взаємозв'язку між інноваційним розвитком підприємства, реалізацією інноваційного процесу та інноваційним потенціалом підприємств; існує тісна взаємодія між розвитком інновацій і наслідками інноваційної діяльності на підприємстві.

У рамках дослідження найбільш точним є визначення, запропоноване Н. Завліним: «Інноваційний розвиток – це послідовна послідовність подій, що проходять від отримання теоретичних знань до використання створеного для нього продукту, конкретної технології чи послуги, а завершується впровадженням інноваційного продукту чи технології в життя, оскільки під час практичного використання інновація постійно досліджується, вдосконалюється та набуває нових споживчих властивостей» [17, с. 169]. Таке визначення інноваційного розвитку дає змогу продемонструвати вплив інноваційного розвитку на суспільство та довкілля після його безпосереднього впровадження та просування на ринок. Таким чином, інноваційний розвиток підприємства доцільно розглядати як безперервний процес створення, впровадження та поширення нововведень, спрямований на підвищення ефективності діяльності, зміцнення конкурентних позицій та забезпечення довгострокового розвитку підприємства. Водночас результативність цього процесу залежить не лише від наявності фінансових, технологічних чи кадрових ресурсів, а й від внутрішнього середовища організації. Саме тому важливого значення набуває організаційна культура, яка визначає ставлення працівників до змін, нових ідей та інноваційної діяльності загалом.

Організаційна культура безпосередньо впливає на те, наскільки підприємство здатне до інноваційного розвитку, оскільки саме вона визначає умови, у яких формуються та реалізуються нові ідеї. Якщо в організації підтримується творче

мислення, це створює передумови для появи нестандартних рішень і нових підходів у діяльності. Працівники в такому середовищі не бояться висловлювати власні пропозиції, що сприяє пошуку ефективних способів вирішення складних завдань

Важливе значення має також відкритість комунікації. Коли в колективі існує вільний обмін інформацією та знаннями, підвищується рівень взаємодії між працівниками і підрозділами. Це пришвидшує поширення ідей і створює умови для їх подальшого розвитку, що може призводити до появи інноваційних проєктів.

Формування такої культури значною мірою залежить від керівництва. Саме лідери задають загальний напрям і створюють атмосферу, у якій інновації або підтримуються, або, навпаки, стримуються. Якщо керівники демонструють зацікавленість у розвитку нових ідей і підтримують ініціативність, це формує відповідне ставлення і серед працівників. У результаті виникає середовище довіри, де співробітники активно залучаються до спільного пошуку рішень.

Взаємодія між стратегічним оновленням бізнесу та його внутрішньою культурою реалізується через систему конкретних чинників, які визначають готовність компанії до трансформацій:

1. Комунікативна спроможність керівництва. Здатність менеджменту чітко, прозоро та аргументовано донести до кожного співробітника стратегічні цілі, завдання та цінності інноваційного розвитку.

2. Демократизація управлінських процесів. Активне застосування колегіальних форм обговорення, проведення відкритих дискусій, сесій стратегічного планування та використання методів колективного пошуку рішень (наприклад, брейнстормінгів).

3. Рівень толерантності до помилок. Створення безпечної психологічної атмосфери, де невдала спроба реалізації нової ідеї розглядається як корисний досвід та елемент навчання, а не як привід для санкцій чи деструктивної критики.

4. Система мотивації та визнання ініціативи. Наявність дієвих матеріальних і моральних стимулів для працівників, які пропонують та впроваджують оптимізаційні або радикальні інноваційні рішення.

5. Гнучкість та адаптивність структури. Здатність організаційної культури підтримувати швидку зміну застарілих регламентів, спрощувати бюрократичні процедури та схвалювати створення крос-функціональних команд для реалізації проєктів.

6. Спрямованість на безперервне навчання. Підтримка прагнення персоналу до підвищення кваліфікації, освоєння нових технологій та обміну досвідом всередині компанії, що безпосередньо збільшує загальний інноваційний потенціал.

Якісний стан цих чинників визначає, чи стане організаційна культура надійним каталізатором системних оновлень підприємства, чи перетвориться на бар'єр для його стратегічного поступу.

1.3. Сучасні підходи та моделі формування організаційної культури, орієнтованої на інновації

Як вже було розглянуто, організаційна культура – це сукупність спільних цінностей, норм і переконань, що визначають поведінку співробітників та впливають на ефективність організації [20]. Водночас інноваційна культура спонукає до творчого мислення й підтримує вияв нових ідей. Як визначають дослідники, така культура «є багатовимірним середовищем, яке об'єднує спільні цінності, припущення та переконання членів організації, що стимулюють пошук нових можливостей і знань і породжують інновації, орієнтовані на потреби ринку» [21].

Сучасні підходи до формування організаційної культури, орієнтованої на інновації, ґрунтуються на розумінні культури як динамічної системи, що безпосередньо впливає на здатність підприємства до змін і розвитку. У наукових дослідженнях підкреслюється, що культура створює той внутрішній контекст, у якому виникають і реалізуються інновації, визначаючи поведінкові норми, стиль управління та рівень відкритості до нових ідей [21].

Для розвитку інновацій поділу на три рівні недостатньо. Важливо, щоб між рівнями існувала узгодженість. Якщо компанія декларує відкритість до нових ідей,

але фактично карає за помилки, працівники не будуть проявляти ініціативу. Саме тому роль керівництва полягає у тому, щоб перетворити задекларовані цінності на реальну практику, яка підтримується щоденними управлінськими рішеннями [22].

Дослідження сучасних авторів показують, що інноваційна культура формується не лише через формальні механізми. Вона значною мірою залежить від індивідуальних характеристик працівників. Йдеться про готовність генерувати нові ідеї, впевненість у власних можливостях і бажання ділитися знаннями з іншими. Якщо в організації підтримується така поведінка, виникає середовище, де інновації не нав'язуються зверху, а стають природною частиною роботи [23].

У науковій літературі та практиці менеджменту виділилися кілька ключових підходів, кожен з яких пропонує свій фокус і набір інструментів для перебудови внутрішнього середовища підприємства.

- Системно-структурний підхід. Розглядає інноваційну культуру як сукупність взаємопов'язаних елементів, серед яких провідне місце посідають чітке стратегічне бачення, наявність вільного простору для експериментів, гнучкість у прийнятті рішень та адаптивна система мотивації [24]. Культура формується через зміну організаційної структури, зменшення рівнів ієрархії та руйнування міжфункціональних бар'єрів.

- Поведінковий (компетентнісний) підхід. Акцентує увагу на розвитку особистісних якостей персоналу та зміні паттернів поведінки. Формування культури відбувається через розвиток у працівників навичок креативності, критичного мислення та готовності до ризику. Головний інструмент – інвестиції у навчання, тренінги, внутрішні конкурси ідей та створення умов для постійного професійного зростання [25].

- Психологічний підхід (концепція психологічної безпеки). Фокусується на створенні атмосфери абсолютної довіри та взаємопідтримки в колективі. Інновації не здатні розвиватися в жорстко контрольованих умовах, де панує страх санкцій за невдачу. Коли співробітник упевнений, що його ідеї чи пропозиції не будуть висміяні чи знецінені, він активніше долучається до колективної творчості.

Високий рівень довіри та мінімальна дистанція між топ-менеджментом і підлеглими виступають тут головними рушіями інноваційної активності.

- Ринково-орієнтований підхід. Наполягає на тому, що внутрішня культура не може бути відірваною від зовнішнього середовища. Вона орієнтує персонал на постійний моніторинг ринку, глибокий аналіз запитів споживачів та оцінювання будь-яких внутрішніх розробок виключно з позиції їхньої реальної практичної та комерційної цінності. Узгодженість внутрішніх цінностей із ринковими вимогами є запорукою високої результативності підприємства [26].

- Дата-орієнтований (технологічний) підхід. Пов'язує розвиток культури зі здатністю та готовністю організації працювати з сучасними технологіями та даними. Яскравим прикладом є впровадження ВІ-рішень або аналітичних систем. Самі по собі цифрові інструменти можуть залишитися формальністю, якщо культура компанії консервативна. Якщо ж використання аналітики підтримується лідерами, стає частиною щоденних процесів і заохочується на всіх рівнях, технології починають реально трансформувати бізнес [25].

Існують підходи, де інноваційну культуру розглядають як сукупність конкретних елементів. Серед них помітне місце займають чітке бачення розвитку, наявність простору для експериментів, командна взаємодія, гнучкість у прийнятті рішень та система мотивації, що заохочує новаторство. Особливої уваги заслуговує атмосфера довіри. Коли працівник не боїться помилитися, він охочіше пропонує нестандартні рішення. У протилежній ситуації навіть потенційно цінні ідеї можуть залишатися нереалізованими [24].

Практичні спостереження підтверджують, що інноваційна активність тісно пов'язана з характером взаємодії в колективі. Там, де домінує співпраця і взаємна підтримка, результати помітно вищі. Водночас жорстка ієрархія та значна дистанція між керівництвом і працівниками стримують ініціативу. У такому середовищі люди частіше орієнтуються на виконання інструкцій, ніж на пошук нових підходів.

Не менш важливим є управлінський аспект. Інновації не виникають самі по собі, навіть за наявності сприятливої атмосфери. Потрібна чітка позиція

керівництва, яка проявляється у стратегічних рішеннях, розподілі ресурсів і підтримці нових проєктів. Коли керівники демонструють зацікавленість у розвитку, це формує відповідне ставлення і в працівників.

Це добре видно на прикладі впровадження цифрових інструментів. Ті самі аналітичні системи або ВІ-рішення можуть або залишитися формальністю, або реально впливати на ефективність управління. Різниця полягає у тому, наскільки організація готова працювати з даними. Якщо використання аналітики підтримується керівництвом і стає частиною щоденної практики, результат від таких інструментів значно вищий [25].

Практичні спостереження підтверджують, що інноваційна активність тісно пов'язана з характером взаємодії в колективі. Там, де домінує співпраця і взаємна підтримка, результати помітно вищі. Водночас жорстка ієрархія та значна дистанція між керівництвом і працівниками стримують ініціативу. У такому середовищі люди частіше орієнтуються на виконання інструкцій, ніж на пошук нових підходів.

Не менш важливим є управлінський аспект. Інновації не виникають самі по собі, навіть за наявності сприятливої атмосфери. Потрібна чітка позиція керівництва, яка проявляється у стратегічних рішеннях, розподілі ресурсів і підтримці нових проєктів. Коли керівники демонструють зацікавленість у розвитку, це формує відповідне ставлення і в працівників.

Для структурування зазначених елементів та розуміння механізмів їхньої взаємодії у сучасній практиці менеджменту застосовують спеціалізовані моделі організаційної культури. Вони дозволяють оцінити поточний стан підприємства та визначити вектор його трансформації.

Модель конкуруючих цінностей К. Камерона та Р. Куїнна.

Серед багатьох інструментів типізації корпоративного середовища провідне місце посідає модель конкуруючих цінностей. Автори виділяють чотири типи організаційної культури залежно від фокусу діяльності (внутрішній чи зовнішній) та рівня гнучкості (або контролю): кланову, ієрархічну, ринкову та адхократичну.

Для забезпечення стабільного інноваційного розвитку найбільш сприятливою є адхократична культура. Вона орієнтована на зовнішнє середовище та динамізм. Основними її рисами є готовність до виправданого ризику, індивідуальна ініціатива, відсутність жорсткої централізації та прагнення бути на передньому краї ринкових змін. У такій моделі керівництво виконує роль новаторів та підприємців, а успіх компанії безпосередньо ототожнюється з розробкою унікальних продуктів або послуг.

Трьохрівнева модель інноваційної культури Е. Шейна.

Іншим фундаментальним підходом до трансформації бізнес-систем є концепція Е. Шейна, яка розглядає культуру через три взаємопов'язані рівні:

- зовнішні артефакти (технології, архітектура, мова, видимі процеси);
- проголошувані цінності (стратегії, цілі, філософія підприємства);
- базові припущення (несвідомі, загальноприйняті переконання, що визначають сприйняття реальності працівниками).

Впровадження інновацій вимагає досягнення повної узгодженості між усіма рівнями. Якщо на рівні артефактів компанія купує ВІ-системи, а на рівні проголошуваних цінностей декларує цифровізацію, проте на рівні базових припущень персонал керується страхом перед новими технологіями або санкціями за помилки у звітах, інноваційний процес буде заблоковано. Ефективне моделювання за Е. Шейном передбачає зміну глибинних установок працівників через створення умов «психологічної безпеки».

Формування інноваційно орієнтованої організаційної культури не обмежується декларацією цінностей, а потребує системного підходу, який охоплює управлінські, поведінкові та ринкові аспекти діяльності підприємства. Одним із визначальних чинників виступають організаційні цінності та роль лідерства. Орієнтація на інновації повинна бути закріплена не лише формально у місії, але й проявлятися у реальних управлінських діях. Саме керівництво задає тон сприйняття змін, формує ставлення до креативності та визначає, наскільки працівники готові брати участь у нововведеннях. Дослідження показують, що у компаніях із консервативною культурою саме внутрішні установки можуть

стримувати розвиток, тому ефективний лідер має опиратися на значущі для персоналу орієнтири і поступово змінювати їх через змістовні цілі та ініціативи [25].

Інновації не виникають у жорстко контрольованих умовах, де домінує страх помилки. Коли працівник впевнений, що його ідею не буде знецінено, він активніше долучається до пошуку нових рішень. Саме психологічна безпека створює передумови для відкритого обміну думками та колективної творчості. Емпіричні дослідження підтверджують, що в колективах із високим рівнем довіри інноваційна активність значно вища, тоді як надмірна дистанція між керівництвом і працівниками знижує ініціативність [25].

Водночас організація має забезпечити гнучкість внутрішніх процесів і постійний розвиток персоналу. Жорсткі регламенти та складні процедури часто блокують реалізацію навіть перспективних ідей. У цьому контексті важливо створювати умови для експериментування, спрощувати прийняття рішень і інвестувати у навчання. Практика показує, що відкритий стиль управління, обмін досвідом, внутрішні конкурси ідей або спільні обговорення дозволяють активізувати творчий потенціал працівників і підвищити якість інноваційних рішень [25].

Окрему увагу слід приділяти ринковій орієнтації. Інновації не мають бути відірваними від реальних потреб споживачів. Ефективна організаційна культура передбачає постійний аналіз ринку, врахування зворотного зв'язку та оцінювання ідей з позиції їх практичної цінності. Дослідження підтверджують, що узгодженість внутрішніх елементів культури з ринковими вимогами позитивно впливає на результати діяльності підприємства [26].

Розглянуті підходи та моделі свідчать, що формування організаційної культури, орієнтованої на інноваційний розвиток, потребує комплексного поєднання управлінських, поведінкових та ціннісних механізмів. Для забезпечення інноваційної активності підприємства важливими є не лише формальні процедури та інструменти управління, а й створення сприятливого середовища, яке підтримує ініціативність, відкритість до змін, співпрацю та постійне навчання. Саме ці

положення доцільно використати як теоретичну основу для оцінки організаційної культури ПрАТ «УПСК» та розроблення моделі її вдосконалення.

Отже, інноваційна культура формується як цілісна система, яка поєднує управлінські підходи, поведінкові норми та орієнтацію на зовнішнє середовище. Вона проявляється як у видимих елементах діяльності організації, так і у глибинних установках працівників, що визначають їх готовність до змін і сприйняття нововведень. Саме така узгодженість створює основу для того, щоб інновації стали постійною складовою функціонування підприємства, а не окремими епізодичними проектами.

Висновки до розділу 1

Проведене дослідження показало, що організаційна культура є важливою складовою системи управління підприємством. Вона формує спільні цінності, норми поведінки та правила взаємодії працівників, впливає на атмосферу в колективі, мотивацію персоналу та результати діяльності організації. Водночас організаційну культуру доцільно розглядати не лише як характеристику внутрішнього середовища підприємства, а і як інструмент управління, за допомогою якого можна спрямовувати поведінку працівників на досягнення стратегічних цілей.

У ході дослідження встановлено, що інноваційний розвиток підприємства пов'язаний із постійним пошуком, впровадженням і використанням нових ідей, технологій та управлінських рішень. Його успішність залежить не лише від наявності фінансових чи технологічних ресурсів, а й від того, наскільки внутрішнє середовище організації сприяє змінам та підтримує ініціативність працівників. Саме тому організаційна культура виступає одним із ключових чинників інноваційного розвитку підприємства.

Аналіз сучасних підходів і моделей формування організаційної культури засвідчив, що для підтримки інноваційного розвитку важливими є відкритість до нових ідей, ефективні внутрішні комунікації, довіра між працівниками та керівництвом, готовність до навчання і змін, а також створення умов для творчої

діяльності персоналу. Розглянуті моделі організаційної культури дозволяють оцінити особливості внутрішнього середовища підприємства та визначити напрями його подальшого розвитку.

Отже, організаційна культура є важливою передумовою інноваційного розвитку підприємства та потребує цілеспрямованого формування й удосконалення. Отримані теоретичні висновки створюють основу для подальшого дослідження стану організаційної культури ПрАТ «УПСК» та розроблення моделі її розвитку з урахуванням потреб інноваційного розвитку підприємства.

РОЗДІЛ 2

ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ МОДЕЛІ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ НА ПІДПРИЄМСТВІ ПРАТ «УПСК»

2.1. Організаційно-економічна характеристика ПРАТ «УПСК»

ПРАТ «Українська пожежно-страхова компанія» («УПСК») – це приватне акціонерне товариство, засноване на початку 1990-х років. Дата реєстрації – 22 червня 1993 року. Статутний капітал компанії становить 100 млн грн. ПРАТ «УПСК» має ліцензію на здійснення страхових операцій та зареєстрована як страховик у відповідних державних органах.

Головний офіс компанії розташований у м. Київ, також діє розгалужена мережа відокремлених підрозділів по всій Україні (понад 30 філій). Основні види страхування, що здійснюються компанією, наведено в таблиці 2.1. Узагальнені дані про підприємство подані в Додатку Б.

Страхова компанія спеціалізується на широкому спектрі страхових продуктів. Компанія надає як обов'язкові (наприклад, ОСЦПВ, «Зелена картка»), так і добровільні види страхування. ПРАТ «УПСК» пропонує понад 60 видів страхових послуг (близько 21 добровільний і 39 обов'язкових). Стратегічними напрямками діяльності є транспортне страхування (як-от ОСЦПВ та КАСКО) – близько 56% премій компанії, а також медичне страхування (понад 15% премій). Компанія є членом Моторного (транспортного) страхового бюро України і за останні роки працює по 25 ризиках у 18 страховий класах.

Таблиця 2.1 – Основні види страхування ПРАТ «УПСК»

№	Вид страхування	Коротка характеристика
1	Туристичне страхування «UPSK TRAVEL»	Страховий захист осіб під час подорожей за кордон, покриває медичні витрати та інші ризики під час поїздки.
2	Страхування медичних витрат подорожуючих	Компенсація витрат на лікування та медичну допомогу під час перебування за межами країни проживання.

Продовження таблиці 2.1

3	Медичне страхування	Передбачає покриття витрат на медичні послуги та лікування у разі хвороби або травми.
4	Страхування від нещасних випадків	Забезпечує страхові виплати у випадку травмування, втрати працездатності або смерті внаслідок нещасного випадку.
5	Страхування наземних транспортних засобів (КАСКО)	Добровільне страхування автомобілів від пошкодження, викрадення чи інших ризиків.
6	Обов'язкове страхування цивільної відповідальності автовласників (ОСЦПВ)	Компенсація збитків, завданих третім особам унаслідок дорожньо-транспортної пригоди.
7	Страхування майна	Захист житлових та нежитлових об'єктів, майна громадян або підприємств від пошкодження чи знищення.
8	Страхування документів	Покриття витрат, пов'язаних із втратою або пошкодженням документів.
9	Страхування відповідальності перед третіми особами	Компенсація шкоди, яку страхувальник може завдати іншим особам.
10	Страхування відповідальності суб'єктів господарювання	Захист підприємств від фінансових втрат у разі завдання шкоди клієнтам або партнерам.
11	Страхування працівників спеціальних служб	Особисте страхування працівників певних професій, пов'язаних з підвищеним ризиком.

Джерело: сформовано за матеріалами сайту страхової компанії [34]

«УПСК» посідає помітне місце на ринку страхування України. Рейтингова агенція IBI-Rating зазначає, що компанія демонструє відносно стабільну позицію серед понад 100 учасників (ринку ризикового страхування) та входить до ТОП-25 страховиків за ключовими показниками (страхові резерви, активи, власний капітал, премії та виплати) [34].

Фінансові результати діяльності страхової компанії значною мірою визначаються обсягом страхових премій та рівнем страхових виплат. Саме ці показники характеризують масштаби операцій страховика, ефективність формування страхового портфеля та рівень виконання зобов'язань перед клієнтами. Аналіз грошових надходжень дозволяє оцінити динаміку розвитку компанії, структуру страхових продуктів та зміни попиту на різні види страхування.

Основні техніко-економічні показники діяльності ПрАТ «УПСК» за 2022–2024 роки наведено у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 – Основні техніко-економічні показники діяльності ПрАТ «УПСК», тис. грн

№	Показники	Роки			Абсолютне відхилення, тис. грн.		Відносне відхилення, %	
		2022	2023	2024	2023/ 2022	2024/ 2023	2023/ 2022	2024/ 2023
1	Необоротні активи	304 253	387 777	412 336	83 524	24 559	27,5	6,3
2	Оборотні активи	326 483	318 044	355 616	-8 439	37 572	-2,6	11,8
3	Власний капітал	281 511	302 852	293 849	21 341	-9 003	7,6	-3,0
4	Довгострокові та поточні зобов'язання	353 430	402 969	474 103	49 539	71 134	14,0	17,7
5	Страхові премії	550 831	431 908	544 746	-118 923	112 838	-21,6	26,1
6	Страхові виплати	177 285	454 608	564 917	277 323	110 309	156,4	24,3
7	Адміністративні витрати	37 211	3 358	3 187	-33 853	-171	-90,9	-5,1
8	Сформовані страхові резерви	271 261	335 745	408 786	64 484	73 041	23,8	21,8
9	Частка перестраховиків у резервах	5 094	17 786	25 638	12 692	7 852	249,2	44,1
10	Вихідне перестраховування	25 753	20 629	16 380	-5 124	-4 249	-19,9	-20,6
11	Чистий прибуток	288	4 954	15 788	4 666	10 834	1620,1	218,6
12	Середня кількість працівників	485	295	239	-190	-56	-32,9	-19,0

Джерело: фінансова звітність підприємства [35]

Аналіз динаміки показників за 2022–2024 роки свідчить про суттєві структурні зміни у фінансовому стані страхової компанії. У 2023 році відбулося значне зростання необоротних активів, що пов'язано з нарощуванням інвестиційної нерухомості та активів фінансового характеру. У 2024 році приріст зберігся, але темпи сповільнилися, що вказує на стабілізацію інвестиційної політики. Оборотні активи у 2023 році дещо зменшилися, однак у 2024 році продемонстрували впевнене зростання, що може свідчити про покращення ліквідності. Власний капітал зростав у 2023 році завдяки прибутковій діяльності, проте у 2024 році зафіксовано його незначне скорочення через перерозподіл фінансового результату та зміну структури капіталу.

Зобов'язання компанії зростали протягом усього періоду, особливо у 2024 році. Це зумовлено активним формуванням страхових резервів і зростанням страхового портфеля. Показник сформованих страхових резервів має стабільну

позитивну динаміку, що підтверджує підвищення рівня страхового покриття та фінансової відповідальності перед клієнтами.

Після суттєвого падіння страхових премій у 2023 році спостерігається їх відновлення у 2024 році. Водночас страхові виплати значно зросли у 2023 році, що могло бути пов'язано з урегулюванням накопичених страхових випадків та підвищенням ризиковості портфеля. У 2024 році виплати продовжили зростати, але вже більш помірними темпами.

Показник чистого прибутку демонструє різке покращення фінансового результату: з мінімального рівня у 2022 році до суттєвого зростання у 2024 році. Це свідчить про відновлення операційної ефективності, оптимізацію витрат та зростання інвестиційного доходу. Загалом компанія перейшла від кризового стану 2022 року до фази активного фінансового зростання у 2023–2024 роках. Позитивна динаміка прибутковості та резервів формує передумови для подальшого розвитку та зміцнення ринкових позицій. Водночас середня кількість працівників за досліджуваний період скоротилася з 485 осіб у 2022 році до 239 осіб у 2024 році, тобто на 50,7%. Скорочення кадрового потенціалу могло бути пов'язане як із впливом зовнішніх чинників, зокрема наслідками воєнного стану, міграційними та мобілізаційними процесами, так і з внутрішніми змінами в діяльності підприємства, спрямованими на адаптацію до нових умов функціонування.

Далі проведемо аналіз фінансових результатів ПрАТ «УПСК» у таблиці 2.3.

Аналіз фінансових результатів за 2022–2024 роки демонструє різку зміну структури доходів і витрат компанії у 2023 році з подальшим відновленням у 2024 році. У 2023 році чистий дохід від страхування скоротився більш ніж на 21 %, що свідчить про зменшення обсягів страхового портфеля або зміну його структури. Одночасно різко зросли страхові виплати, що суттєво вплинуло на валовий фінансовий результат. Валовий прибуток скоротився більш ніж на 60 %, що негативно позначилося на операційній ефективності.

Таблиця 2.3 – Аналіз фінансових результатів ПрАТ «УПСК», тис. грн

№	Показники	Роки			Абсолютне відхилення, тис. грн.		Відносне відхилення, %	
		2022	2023	2024	2023/ 2022	2024/ 2023	2023/ 2022	2024/ 2023
1	Чистий дохід від страхування	550 831	431 908	544 746	-118 923	112 838	-21,6	26,1
2	Чисті понесені збитки за страховими виплатами	177 285	454 608	564 917	277 323	110 309	156,4	24,3
3	Валовий прибуток	325 557	128 854	166 624	-196 703	37 770	-60,4	29,3
4	Фінансовий результат від операційної діяльності	43 039	12 854	16 624	-30 185	3 770	-70,1	29,3
5	Фінансовий результат до оподаткування	69 772	7 708	18 521	-62 064	10 813	-88,9	140,3
6	Чистий фінансовий результат	288	4 954	15 788	4 666	10 834	1620,1	218,6

Джерело: фінансова звітність підприємства [35]

Фінансовий результат до оподаткування у 2023 році зменшився майже на 89 %, що відображає кризовий вплив зростання страхових виплат та операційних витрат. Проте вже у 2024 році спостерігається позитивна динаміка. Чистий дохід від страхування зріс на 26 %, а фінансовий результат до оподаткування збільшився більш ніж у два рази порівняно з 2023 роком.

Загалом компанія у 2024 році перейшла до фази активного фінансового відновлення після різкого спаду показників у 2023 році. Динаміка прибутковості підтверджує зміцнення фінансової стійкості та потенціал подальшого розвитку.

Доходи страхової компанії формуються переважно за рахунок страхових премій, що сплачуються страхувальниками за укладеними договорами страхування. Саме цей вид доходу є основним джерелом фінансування діяльності страховика та формування страхових резервів. У структурі доходів ПрАТ «УПСК» найбільшу частку займають надходження від добровільних видів страхування, передусім автострахування, добровільного медичного страхування та страхування майна.

Додатковим джерелом доходів страховика є інвестиційний дохід від розміщення тимчасово вільних коштів та активів, що покривають страхові резерви.

Такі доходи можуть формуватися від розміщення коштів у банківських депозитах, державних облігаціях та інших фінансових інструментах.

Витрати страхової компанії складаються з витрат на ведення справи, адміністративних витрат та страхових виплат. Страхові виплати є найбільш вагомою частиною витрат страховика, оскільки вони безпосередньо пов'язані з виконанням зобов'язань перед страхувальниками.

За досліджуваній період спостерігається значне зростання страхових виплат. Якщо у 2022 році їх обсяг становив 177 285 тис. грн, то у 2023 році він зріс до 454 608 тис. грн. У 2024 році виплати продовжили збільшуватися і досягли 564 917 тис. грн. Така тенденція може пояснюватися збільшенням кількості страхових випадків, підвищенням вартості страхових відшкодувань та розширенням страхового портфеля.

Водночас адміністративні витрати компанії у 2023 році суттєво зменшилися. Це може свідчити про оптимізацію витрат на управління та підвищення ефективності внутрішніх бізнес-процесів. У 2024 році цей показник залишився майже на тому самому рівні, що підтверджує стабілізацію витратної політики компанії.

Фінансовий результат діяльності страхової компанії визначається співвідношенням отриманих доходів та понесених витрат. Позитивним показником для ПрАТ «УПСК» є стабільне зростання чистого прибутку протягом досліджуваного періоду. У 2022 році чистий прибуток компанії становив лише 288 тис. грн, що свідчить про низький рівень прибутковості. У 2023 році фінансовий результат значно покращився і досяг 4 954 тис. грн. У 2024 році чистий прибуток зріс до 15 788 тис. грн, що майже у три рази перевищує показник попереднього року.

Тут доречно додати таблицю з показниками рентабельності (табл. 2.4).

Таблиця 2.4 – Показники рентабельності діяльності ПрАТ «УПСК»

№	Показники	2022	2023	2024	Відхилення 2024/2022
1	Рентабельність активів, %	0,05	0,70	2,06	2,01
2	Рентабельність власного капіталу, %	0,10	1,64	5,37	5,27
3	Рентабельність операційної діяльності, %	7,81	2,98	3,05	-4,76
4	Рентабельність страхових резервів, %	0,11	1,48	3,86	3,75

Джерело: розраховано на основі фінансової звітності підприємства.

Аналіз показників рентабельності свідчить про підвищення ефективності діяльності ПрАТ «УПСК» у досліджуваному періоді. Найбільше зростання спостерігається за показниками рентабельності активів, власного капіталу та страхових резервів, що обумовлено суттєвим збільшенням чистого прибутку у 2023–2024 роках. Водночас рентабельність операційної діяльності у 2024 році хоча і покращилася порівняно з 2023 роком, проте залишилася нижчою за рівень 2022 року. Загалом отримані результати свідчать про зміцнення фінансової стійкості компанії та підвищення результативності використання її ресурсів.

Перед аналізом організаційної культури доцільно розглянути організаційну структуру управління ПрАТ «УПСК», оскільки саме вона формує середовище взаємодії працівників та впливає на особливості корпоративної культури підприємства. Управлінська структура ПрАТ «УПСК» типова для приватного акціонерного товариства. Найвищим органом є Загальні збори акціонерів, які затверджують Статут, обирають Наглядову раду та інші важливі рішення. Наглядова рада контролює стратегічний курс і скликає правління. Для забезпечення ефективної роботи існують постійні комітети та служби: внутрішній аудит, комплаєнс та ризик-менеджмент. Виконавчим органом є Правління. До його складу входять Голова правління, заступники Голови та інші члени правління. Правління відповідає за поточне управління діяльністю компанії та реалізацію її стратегії. Повноваження правління і наглядової ради регламентуються Статутом і Внутрішніми положеннями компанії.

Структура власності компанії наведена на рисунку 2.1.

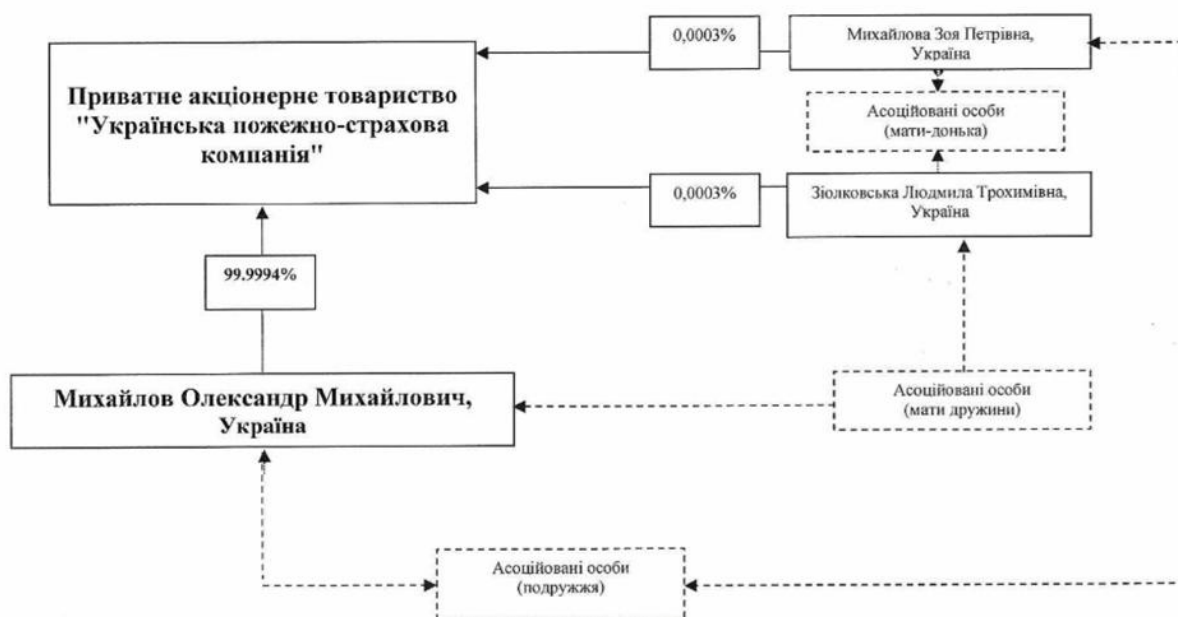


Рисунок 2.1 – Структура власності ПрАТ «УПСК»

Джерело: [34]

Організаційна структура підприємства визначає систему підпорядкування, розподіл функцій між підрозділами та порядок прийняття управлінських рішень у компанії. Для страхової організації чітко сформована структура управління має важливе значення, оскільки діяльність компанії пов'язана з фінансовими ризиками, страховими зобов'язаннями перед клієнтами та необхідністю контролю за фінансовими потоками (рис. 2.2).

Структура функціональних підрозділів ПрАТ «УПСК» є відносно розгалуженою. Фінансовий департамент очолює Головний бухгалтер. До складу його підрозділу входять: відділ бухгалтерського обліку страхової діяльності, бухгалтерія та відповідальні за складання фінансової звітності. Окремо діють Фінансово-статистичний департамент та підрозділ Управління фінансів, статистики та аналізу, який відповідає за планування бюджету, аналіз фінрезультатів, статистичний звіт та взаємодію з регулятором. Департамент Фінансового моніторингу контролює дотримання норм боротьби з відмиванням грошей (AML) та фінансової безпеки.

Крім фінансових підрозділів, компанія має численні інші служби:

1. Юридичний департамент (з обслуговування судових справ та претензій),
2. Відділ претензійно-позовної роботи,
3. Актуарій (аутсорсинг),
4. Департамент інформаційних технологій (з відділами системного адміністрування та технічної підтримки).



Рисунок 2.2 – Організаційна структура ПрАТ «УПСК»

Джерело: [34]

Продажем і врегулюванням збитків окремо опікуються спеціалізовані підрозділи: управління врегулювання збитків за ОСЦПВ, КАСКО, немоторні ризики, особисті види тощо. Також є служба безпеки, господарська частина та відділ забезпечення роботи філій. Важливу роль у діяльності компанії відіграють підрозділи роботи з агентською мережею та клієнтської підтримки, які забезпечують значну частину продажів страхових продуктів. Таким чином, функціональні обов'язки співробітників чітко розподілені між профільними департаментами і управліннями (актуарій контролює резерви, АІТ – ІТ-проекти, відділ збитків – облік заяв, бухгалтерія – облік і виплати тощо).

Розгалужена функціональна структура ПрАТ «УПСК» забезпечує спеціалізацію управлінських функцій та чіткий розподіл відповідальності між підрозділами. Водночас ефективність взаємодії між ними значною мірою залежить від сформованої організаційної культури, рівня внутрішніх комунікацій, готовності працівників до змін та підтримки інноваційних ініціатив. Саме тому оцінка стану організаційної культури є важливим етапом дослідження можливостей інноваційного розвитку підприємства.

Система управління ПрАТ «УПСК» характеризується чітким розподілом функцій і відповідальності між структурними підрозділами, що забезпечує належний рівень координації діяльності та контролю виконання управлінських рішень. Управлінські рішення приймаються з урахуванням фінансових показників, оцінки ризиків та стратегічних пріоритетів розвитку компанії. Водночас ефективність реалізації таких рішень значною мірою залежить від рівня взаємодії між підрозділами, внутрішніх комунікацій та готовності персоналу підтримувати організаційні зміни. Саме тому важливим чинником забезпечення довгострокового розвитку компанії виступає організаційна культура, яка формує спільні цінності, моделі поведінки працівників та ставлення до інновацій.

2.2. Оцінка стану організаційної культури ПрАТ «УПСК»

Під час проходження переддипломної практики, аналізу внутрішньої документації та спостереження за особливостями роботи ПрАТ «Українська пожежно-страхова компанія» було визначено основні риси управлінського підходу та організаційної культури підприємства. Для компанії характерний системний підхід до управління, орієнтований на довгостроковий розвиток, зниження ризиків та збереження стабільних позицій на страховому ринку. Значна увага приділяється плануванню діяльності, прогнозуванню результатів і контролю виконання поставлених завдань. Це дає можливість своєчасно реагувати на зміни зовнішнього середовища та приймати необхідні управлінські рішення.

Важливе місце в діяльності компанії посідають принципи законності, відповідальності та корпоративної етики. Специфіка страхової діяльності передбачає високий рівень відповідальності перед клієнтами, тому дотримання нормативних вимог, внутрішніх регламентів і стандартів роботи є одним із пріоритетів. Такий підхід сприяє підтриманню довіри з боку страхувальників, партнерів та інших зацікавлених сторін. У діяльності компанії простежується клієнтоорієнтований підхід. Під час розроблення страхових продуктів і організації обслуговування враховуються потреби клієнтів, зміни ринкової ситуації та дії конкурентів. Значна увага приділяється якості надання страхових послуг і своєчасному виконанню зобов'язань за договорами страхування.

Важливим елементом корпоративної культури є робота з персоналом. У компанії підтримується професійний розвиток працівників, підвищення їхньої кваліфікації та вдосконалення професійних компетентностей. Це створює умови для формування професійного середовища, у якому працівники орієнтовані на відповідальне виконання своїх обов'язків, а управлінські рішення приймаються з урахуванням практичного досвіду та аналітичної інформації.

Для оцінювання стану організаційної культури ПрАТ «УПСК» та визначення її готовності до інноваційного розвитку використано комплексний підхід, який передбачає аналіз основних складових корпоративної культури. Оцінювання здійснювалося на основі спостережень під час переддипломної практики, аналізу внутрішньої документації підприємства, комунікаційних практик та експертної оцінки окремих характеристик організаційної культури.

В основу оцінювання покладено такі напрями: розвиток внутрішніх комунікацій, підтримка командної роботи, створення умов для творчої активності працівників, розвиток корпоративних цінностей, готовність персоналу до змін, рівень мотивації та лояльності працівників, а також підтримка професійного та лідерського розвитку. Саме ці складові найбільшою мірою впливають на здатність організації впроваджувати інновації та адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

Результати оцінювання наведено в таблиці 2.6.

Таблиця 2.6 – Оцінка стану організаційної культури ПрАТ «УПСК» та її готовності до інноваційного розвитку

Напрямок оцінювання	Оцінка (1–5 балів) ¹	Характеристика
Внутрішні комунікації		Налагоджено обмін інформацією між підрозділами
Командна робота		Переважає співпраця та координація дій
Корпоративні цінності		Працівники орієнтовані на відповідальність і результат
Готовність до змін		Інновації впроваджуються поступово
Творча атмосфера		Ініціативність підтримується частково
Мотивація та лояльність		Персонал зацікавлений у результатах роботи
Професійний розвиток		Компанія підтримує навчання працівників
Лідерство		Керівництво орієнтоване на розвиток компанії

Джерело: складено автором на основі результатів переддипломної практики, аналізу внутрішньої документації та діяльності ПрАТ «УПСК».

За результатами оцінювання середній показник становить 3,75 бала з 5 можливих, що свідчить про достатній рівень розвитку організаційної культури та наявність передумов для інноваційного розвитку. Найсильнішими сторонами культури є внутрішні комунікації, командна взаємодія, корпоративні цінності та професійний розвиток персоналу. Водночас подальшого розвитку потребують підтримка творчої активності працівників та підвищення готовності до організаційних змін.

Для більш глибокого аналізу організаційної культури ПрАТ «УПСК» доцільно використати трирівневу модель Е. Шейна, яка дозволяє дослідити не лише зовнішні прояви культури, а й задекларовані цінності та глибинні переконання, що визначають поведінку працівників і особливості функціонування організації. Результати аналізу наведено в таблиці 2.7.

¹ Оцінювання проводилося за п'ятибальною шкалою, де 1 бал означає низький рівень розвитку відповідної складової організаційної культури, а 5 балів – високий рівень її розвитку.

Таблиця 2.7 – Організаційна культура ПрАТ «УПСК» за моделлю Е. Шейна

Рівень культури	Прояви в ПрАТ «УПСК»
Артефакти (видимий рівень)	- Використання корпоративної символіки у документації та внутрішніх матеріалах; - Оформлення робочого простору з урахуванням функціональності та сучасних вимог; - Наявність внутрішніх каналів комунікації, включаючи наради, електронну пошту, корпоративні чати; - Діловий стиль взаємодії між працівниками та керівництвом; - Відображення результатів діяльності у вигляді звітів, презентацій, внутрішніх інформаційних матеріалів; - Проведення корпоративних заходів та робочих зустрічей.
Задекларовані цінності (усвідомлений рівень)	- Орієнтація на ефективність діяльності та досягнення результатів; - Підтримка професійного розвитку працівників; - Дотримання принципів відповідальності та якості у виконанні роботи; - Визнання ролі мотивації як інструменту підвищення продуктивності; - Орієнтація на впровадження нових підходів і вдосконалення діяльності; - Дотримання норм безпеки праці та внутрішніх регламентів.
Базові припущення (глибинний рівень)	- Переконавання у важливості постійного розвитку та адаптації до змін; - Сприйняття інновацій як необхідної умови збереження конкурентоспроможності; - Орієнтація на відповідальне ставлення до виконання обов'язків; - Визнання значущості командної роботи та взаємопідтримки; - Довіра до управлінських рішень та готовність до їх реалізації; - Усвідомлення того, що мотивація працівників впливає на загальні результати діяльності підприємства.

Джерело: складено автором на основі результатів переддипломної практики, аналізу внутрішньої документації та діяльності ПрАТ «УПСК»

Аналіз організаційної культури ПрАТ «УПСК» за моделлю Е. Шейна свідчить про достатній рівень узгодженості між її основними рівнями. На рівні артефактів культура проявляється через використання корпоративної символіки, наявність розвинених внутрішніх каналів комунікації, діловий стиль взаємодії та систему внутрішніх заходів і робочих зустрічей. Це формує впорядковане робоче середовище та підтримує єдині стандарти діяльності.

На рівні задекларованих цінностей простежується орієнтація на результативність роботи, професійний розвиток працівників, відповідальність, якість виконання обов'язків та вдосконалення бізнес-процесів. Важливе місце також посідають питання безпеки, дотримання внутрішніх регламентів і корпоративних стандартів.

Базові припущення організаційної культури відображають переконання працівників щодо важливості професійного розвитку, адаптації до змін, командної взаємодії та відповідального ставлення до роботи. Водночас у культурі підприємства простежується сприйняття інновацій як необхідної умови підтримання конкурентоспроможності та подальшого розвитку компанії.

Отримані результати підтверджують висновки попереднього етапу оцінювання щодо наявності в ПрАТ «УПСК» сприятливих передумов для інноваційного розвитку. Разом із тим подальше вдосконалення організаційної культури доцільно спрямувати на посилення підтримки ініціативності працівників, розвитку творчого потенціалу персоналу та підвищення готовності до організаційних змін. Саме ці напрями потребують особливої уваги під час розроблення моделі організаційної культури, орієнтованої на інноваційний розвиток підприємства.

2.3. Розроблення моделі організаційної культури, орієнтованої на інноваційний розвиток, та напрями її впровадження на підприємстві

Результати оцінювання організаційної культури ПрАТ «УПСК» засвідчили наявність сприятливих передумов для інноваційного розвитку підприємства. До сильних сторін культури належать налагоджені внутрішні комунікації, достатній рівень командної взаємодії, орієнтація працівників на відповідальність і результат, а також підтримка професійного розвитку персоналу. Водночас проведений аналіз виявив окремі напрями, що потребують подальшого вдосконалення, зокрема розвиток творчої активності працівників, підтримку ініціативності та підвищення готовності персоналу до змін.

З огляду на це доцільно не змінювати існуючу організаційну культуру радикально, а здійснювати її поступову трансформацію шляхом посилення інноваційної складової. Запропонована модель організаційної культури (рис.2.3) орієнтована на поєднання сильних сторін наявної системи управління з механізмами, які стимулюють генерацію нових ідей, розвиток компетентностей працівників, поширення знань та підтримку організаційних змін.



Made with Napkin

Рис. 2.3 – Модель організаційної культури ПрАТ «УПСК», орієнтованої на інноваційний розвиток

Джерело: розроблено автором на основі результатів дослідження; схема візуалізована за допомогою платформи Napkin AI.

Модель ґрунтується на розвитку чотирьох взаємопов'язаних складових: культури інновацій та змін, культури розвитку компетентностей, культури співпраці та обміну знаннями, а також культури лідерства та підтримки. Їх взаємодія створює умови для підвищення інноваційної активності, адаптивності та конкурентоспроможності підприємства.

Культура інновацій та змін спрямована на формування середовища, у якому працівники готові пропонувати нові ідеї, брати участь у вдосконаленні бізнес-процесів та підтримувати організаційні зміни. Для ПрАТ «УПСК» цей компонент є особливо

важливим, оскільки результати проведеної оцінки засвідчили потребу у посиленні творчої активності персоналу та підвищенні готовності до змін.

Культура розвитку компетентностей орієнтована на безперервне професійне навчання працівників, розвиток цифрових навичок та формування компетентностей, необхідних для роботи в умовах цифрової трансформації страхового ринку. Розвиток людського капіталу розглядається як одна з ключових передумов інноваційного розвитку підприємства.

Культура співпраці та обміну знаннями забезпечує ефективну взаємодію між структурними підрозділами підприємства, сприяє поширенню досвіду та створює умови для колективного вирішення управлінських завдань. Вона ґрунтується на розвитку внутрішніх комунікацій, командної роботи та міжфункціональної взаємодії.

Культура лідерства та підтримки передбачає розвиток керівників як агентів змін, здатних підтримувати ініціативність працівників, створювати сприятливий психологічний клімат та сприяти реалізації інноваційних проєктів. Важливу роль у цьому процесі відіграють наставництво, зворотний зв'язок і підтримка професійного розвитку персоналу.

Для практичної реалізації запропонованої моделі необхідно впровадити комплекс організаційних заходів, спрямованих на розвиток кожної з її складових. Відповідні напрями та інструменти впровадження наведено в таблиці 2.8.

Таблиця 2.8 – Заходи щодо впровадження моделі організаційної культури ПрАТ «УПСК», орієнтованої на інноваційний розвиток

Складова моделі	Мета	Заходи впровадження	Очікуваний результат
Культура інновацій та змін	Формування готовності працівників до змін та підтримки інноваційних ініціатив	Створення системи подання та розгляду пропозицій працівників; впровадження пілотних проєктів для тестування нових ідей; включення показників інноваційної активності до оцінювання персоналу	Підвищення кількості ініціатив, зростання готовності персоналу до змін, прискорення впровадження нововведень
Культура розвитку компетентностей	Забезпечення професійного та цифрового розвитку працівників	Проведення тренінгів із цифрових технологій, аналітики даних та управління змінами; розвиток наставництва; формування індивідуальних планів професійного розвитку	Підвищення кваліфікації персоналу та готовності до роботи в умовах цифрової трансформації

Культура співпраці та обміну знаннями	Посилення взаємодії між підрозділами та поширення знань	Створення крос-функціональних робочих груп; проведення внутрішніх воркшопів та обміну досвідом; використання цифрових платформ для комунікації та обговорення ідей	Покращення внутрішніх комунікацій, розвиток командної роботи та прискорення поширення знань
Культура лідерства та підтримки	Формування середовища, яке стимулює ініціативність і професійний розвиток	Розвиток лідерських компетентностей керівників; регулярний зворотний зв'язок; визнання та заохочення працівників за інноваційні пропозиції; підтримка професійного розвитку персоналу	Підвищення залученості працівників, зміцнення довіри до керівництва та активізація інноваційної діяльності

Джерело: розроблено автором на основі результатів дослідження

Запропоновані в таблиці 2.8 заходи формують комплексний механізм розвитку організаційної культури ПрАТ «УПСК», орієнтованої на інноваційний розвиток. На відміну від традиційних підходів, які передбачають окремі заходи щодо навчання персоналу або вдосконалення системи мотивації, запропонована модель поєднує зміни у сфері управління персоналом, внутрішніх комунікацій, розвитку компетентностей та підтримки інноваційних ініціатив. Особливістю моделі є взаємозв'язок усіх її складових. Розвиток інноваційної активності працівників неможливий без відповідного рівня професійних компетентностей, ефективного обміну знаннями та підтримки з боку керівництва. Саме тому реалізація запропонованих заходів повинна здійснюватися комплексно, що дозволить сформувати організаційне середовище, сприятливе для впровадження інновацій та організаційних змін.

Розглянемо більш детально основні напрями реалізації запропонованої моделі організаційної культури.

Першим напрямом реалізації запропонованої моделі є розвиток культури інновацій та змін. Необхідність його впровадження обумовлена результатами оцінювання організаційної культури ПрАТ «УПСК», відповідно до яких найнижчі оцінки отримали показники готовності працівників до змін та розвитку творчої активності. Це свідчить про те, що існуюча система управління забезпечує стабільність діяльності компанії, однак недостатньо стимулює працівників до ініціювання та впровадження нових рішень. Для усунення виявлених недоліків

пропонується впровадити програму «Ідея+», спрямовану на залучення працівників до вдосконалення діяльності підприємства. Програма передбачає створення електронного банку ідей, у якому працівники можуть подавати пропозиції щодо покращення страхових продуктів, цифрових сервісів, внутрішніх бізнес-процесів, роботи з клієнтами або організації праці. Подання пропозицій здійснюється через корпоративний портал або внутрішню форму з коротким описом проблеми, запропонованого рішення та очікуваного результату.

Для розгляду пропозицій доцільно створити інноваційну робочу групу у складі представників підрозділів андеррайтингу, врегулювання збитків, ІТ, маркетингу та управління персоналом. Засідання групи пропонується проводити один раз на квартал. За результатами розгляду ідеї можуть бути відхилені, направлені на доопрацювання або рекомендовані до тестового впровадження.

Важливим елементом програми є використання механізму пілотних проєктів. Наприклад, новий цифровий сервіс або зміни в процедурі врегулювання страхових випадків можуть спочатку апробуватися в окремому регіональному підрозділі або на визначеній групі клієнтів. Після оцінювання отриманих результатів приймається рішення щодо масштабування успішного рішення на рівні всієї компанії. Для підвищення зацікавленості працівників пропонується запровадити систему визнання інноваційних ініціатив. Вона може передбачати визначення кращої ідеї кварталу, публічне відзначення авторів успішних пропозицій на внутрішніх комунікаційних ресурсах компанії та врахування інноваційної активності під час щорічного оцінювання персоналу. Реалізація програми «Ідея+» дозволить активізувати участь працівників у процесах удосконалення діяльності підприємства, підвищити готовність персоналу до змін, збільшити кількість інноваційних пропозицій та сформувати в компанії культуру безперервного вдосконалення.

Другим напрямом є розвиток культури компетентностей.

Для забезпечення інноваційного розвитку ПрАТ «УПСК» доцільно впровадити програму професійного розвитку персоналу, спрямовану на формування компетентностей, необхідних для роботи в умовах цифровізації страхового ринку.

Програма повинна охоплювати три основні напрями навчання: цифрові технології та страхові інформаційні системи, бізнес-аналітику і роботу з даними, а

також управління змінами та клієнтоорієнтованість. Навчання доцільно проводити у формі внутрішніх тренінгів, вебінарів і короткострокових онлайн-курсів із подальшим оцінюванням отриманих результатів.

Для забезпечення системного розвитку персоналу доцільно розробити індивідуальні плани професійного розвитку, які визначатимуть необхідні компетентності, заходи з навчання та очікувані результати для кожного працівника. Результати навчання пропонується враховувати під час оцінювання персоналу, формування кадрового резерву та прийняття рішень щодо кар'єрного просування.

Реалізація запропонованих заходів сприятиме підвищенню рівня цифрових та аналітичних компетентностей працівників, формуванню культури безперервного навчання та створенню кадрового потенціалу, необхідного для впровадження інновацій у діяльність ПрАТ «УПСК».

Третім напрямом реалізації запропонованої моделі є розвиток культури співпраці та обміну знаннями. Для ПрАТ «УПСК» цей напрям має важливе значення, оскільки впровадження нових страхових продуктів, цифрових сервісів та управлінських рішень потребує ефективної взаємодії між різними структурними підрозділами підприємства.

З метою посилення міжфункціональної взаємодії доцільно запровадити практику створення тимчасових крос-функціональних робочих груп для реалізації інноваційних проєктів. До складу таких груп можуть входити представники підрозділів страхування, врегулювання збитків, маркетингу, інформаційних технологій, фінансів та роботи з клієнтами. Це дозволить комплексно оцінювати запропоновані рішення, враховувати інтереси різних підрозділів та скорочувати час їх впровадження.

Для розвитку внутрішнього обміну знаннями пропонується проводити щоквартальні професійні зустрічі, під час яких працівники різних підрозділів представлятимуть успішні практики, результати реалізованих проєктів та пропозиції щодо вдосконалення діяльності компанії. Такий формат сприятиме поширенню професійного досвіду та формуванню єдиного інформаційного простору. Додатково доцільно створити внутрішню електронну базу знань, у якій накопичуватимуться методичні матеріали, успішні кейси, рекомендації та приклади вирішення типових

професійних завдань. Відповідальність за її наповнення може бути покладена на керівників структурних підрозділів. Це дозволить зберігати організаційні знання та забезпечить доступ працівників до накопиченого досвіду компанії.

Для посилення взаємодії між центральним офісом та регіональними підрозділами доцільно запровадити практику регулярного обміну досвідом між філіями. Зокрема, працівники, які реалізували успішні управлінські або клієнтські рішення, можуть презентувати їх під час внутрішніх онлайн-зустрічей. Це сприятиме швидшому поширенню кращих практик у межах усієї компанії.

Реалізація запропонованих заходів дозволить підвищити рівень взаємодії між структурними підрозділами ПрАТ «УПСК», прискорити поширення знань і досвіду, покращити якість управлінських рішень та створити сприятливі умови для розроблення й впровадження інновацій.

Четвертим напрямом реалізації запропонованої моделі є розвиток культури лідерства та підтримки. Його метою є формування управлінського середовища, у якому керівники виступають не лише організаторами роботи, а й ініціаторами змін, наставниками та провідниками інноваційного розвитку. Для реалізації цього напряму доцільно впровадити програму розвитку управлінських компетентностей керівників усіх рівнів. Основну увагу пропонується зосередити на розвитку навичок комунікації, управління змінами, мотивації персоналу, командної взаємодії та підтримки інноваційних ініціатив. Навчання може здійснюватися у формі внутрішніх тренінгів, практичних семінарів та обміну управлінським досвідом між керівниками структурних підрозділів.

Важливим елементом програми має стати впровадження системи регулярного зворотного зв'язку між керівниками та працівниками. Для цього доцільно проводити індивідуальні зустрічі, під час яких обговорюватимуться результати роботи, професійні потреби працівників, проблемні питання та можливості подальшого розвитку. Такий підхід сприятиме підвищенню довіри до керівництва та своєчасному виявленню проблем у роботі колективу. Для розвитку ініціативності персоналу пропонується розширити практику делегування повноважень і залучення працівників до ухвалення рішень у межах їх професійної компетенції. Зокрема, працівники можуть брати участь у роботі проєктних груп, обговоренні пропозицій щодо вдосконалення

бізнес-процесів та реалізації інноваційних ініціатив. Це сприятиме підвищенню відповідальності персоналу та формуванню культури партнерської взаємодії.

Додатково доцільно впровадити систему визнання професійних та інноваційних досягнень працівників. Вона може передбачати публічне відзначення кращих працівників, подяки керівництва, залучення до перспективних проєктів та врахування рівня ініціативності під час формування кадрового резерву. Такий підхід сприятиме підвищенню мотивації персоналу та підтримці інноваційної активності.

Реалізація запропонованих заходів дозволить сформувати в ПрАТ «УПСК» культуру лідерства, засновану на довірі, підтримці та розвитку персоналу. Очікуваними результатами стануть підвищення рівня залученості працівників, розвиток їхньої ініціативності, покращення внутрішніх комунікацій та створення сприятливих умов для реалізації інноваційних змін.

Для забезпечення послідовного впровадження запропонованої моделі організаційної культури доцільно реалізовувати запропоновані заходи поетапно. Орієнтовний план впровадження моделі наведено в таблиці 2.9.

Таблиця 2.9 – План впровадження моделі організаційної культури

Етап	Заходи	Термін
I етап	Програма «Ідея+», створення робочої групи	I квартал
II етап	Навчання та індивідуальні плани розвитку	II квартал
III етап	Крос-функціональні команди та база знань	III квартал
IV етап	Розвиток лідерства та оцінювання результатів	IV квартал

Джерело: розроблено автором.

Реалізація запропонованих заходів має забезпечити не лише удосконалення окремих елементів організаційної культури, а й досягнення конкретних управлінських результатів, пов'язаних із підвищенням інноваційної активності персоналу, розвитком компетентностей та покращенням внутрішньої взаємодії. Очікувані результати впровадження запропонованої моделі наведено в таблиці 2.10. Оскільки запропонована модель має проєктний характер і на момент проведення дослідження ще не була впроваджена на підприємстві, оцінювання

результатів її реалізації має прогностичний характер. Прогнозовані організаційні ефекти визначено на основі результатів проведеної діагностики організаційної культури, аналізу наукових підходів до управління організаційною культурою та експертної оцінки автора.

Таблиця 2.10 – Прогнозовані організаційні ефекти від впровадження моделі організаційної культури ПрАТ «УПСК»

Напрямок	Поточний стан	Очікуваний результат
Готовність до змін	Середній рівень	Підвищення залученості працівників до процесів удосконалення діяльності
Інноваційна активність	Епізодичне подання пропозицій	Формування постійно діючої системи генерації та відбору ідей
Професійний розвиток	Навчання проводиться нерегулярно	Системний розвиток цифрових та аналітичних компетентностей
Внутрішня взаємодія	Переважає функціональна взаємодія	Посилення міжфункціональної співпраці та обміну знаннями
Лідерство	Переважно адміністративний стиль	Посилення ролі керівників як наставників та агентів змін

Джерело: розроблено автором.

Дані таблиці 2.10 свідчать, що впровадження запропонованої моделі дозволить посилити готовність персоналу до змін, сформувати постійно діючу систему підтримки інноваційних ініціатив, забезпечити розвиток професійних компетентностей працівників та покращити міжфункціональну взаємодію. Особливе значення має розвиток лідерських практик, орієнтованих на підтримку персоналу та управління змінами.

Отже, запропонована модель організаційної культури ґрунтується на результатах проведеної оцінки та спрямована на усунення виявлених проблемних аспектів. Її реалізація передбачає розвиток культури інновацій та змін, компетентностей персоналу, внутрішньої співпраці та лідерства. Запропоновані заходи не потребують суттєвої зміни існуючої системи управління, а орієнтовані на її поступове вдосконалення. Очікується, що впровадження моделі сприятиме підвищенню інноваційної активності працівників, покращенню внутрішніх комунікацій та зміцненню конкурентних позицій ПрАТ «УПСК» на страховому ринку.

Висновки до розділу 2

У другому розділі проведено дослідження особливостей діяльності та організаційної культури ПрАТ «Українська пожежно-страхова компанія» з метою визначення її готовності до інноваційного розвитку. У результаті аналізу встановлено, що ПрАТ «УПСК» є стабільною страховою компанією з розвиненою системою управління та чітким розподілом функцій між структурними підрозділами. Організаційна структура підприємства має переважно функціональний характер і забезпечує належний рівень контролю, координації діяльності та виконання страхових операцій. Управління компанією здійснюється відповідно до принципів корпоративного управління, ризик-орієнтованого підходу та дотримання вимог страхового законодавства.

Оцінювання стану організаційної культури показало, що для підприємства характерними є розвинені внутрішні комунікації, достатній рівень командної взаємодії, орієнтація працівників на відповідальність і результат, а також підтримка професійного розвитку персоналу. Середній показник оцінювання організаційної культури становить 3,75 бала з 5 можливих, що свідчить про наявність сприятливих передумов для інноваційного розвитку. Разом із тим виявлено окремі напрями, які потребують удосконалення, зокрема розвиток творчої активності працівників, підвищення їхньої готовності до змін та підтримка інноваційної ініціативності. Аналіз організаційної культури за моделлю Е. Шейна підтвердив наявність узгодженості між її видимими проявами, задекларованими цінностями та базовими переконаннями працівників. Встановлено, що культура підприємства поєднує орієнтацію на стабільність, відповідальність і контроль із прагненням до професійного розвитку та поступового впровадження інновацій.

З метою посилення інноваційної складової організаційної культури розроблено модель її розвитку, яка ґрунтується на чотирьох взаємопов'язаних складових: культурі інновацій та змін, культурі розвитку компетентностей, культурі співпраці та обміну знаннями, а також культурі лідерства та підтримки. Для практичної реалізації моделі запропоновано комплекс організаційних заходів, план їх упровадження та систему очікуваних результатів.

Отримані результати свідчать, що реалізація запропонованих заходів сприятиме підвищенню інноваційної активності працівників, розвитку професійних компетентностей, покращенню внутрішніх комунікацій, посиленню готовності персоналу до змін та створенню організаційних передумов для довгострокового інноваційного розвитку ПрАТ «УПСК».

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі досягнуто поставленої мети, яка полягала в узагальненні теоретичних засад формування організаційної культури, орієнтованої на інноваційний розвиток, та розробленні практичних пропозицій щодо її вдосконалення на ПрАТ «УПСК». Для досягнення поставленої мети виконано всі визначені завдання дослідження.

1. Обґрунтовано теоретичні засади організаційної культури, розкрито її сутність, структуру та функції у діяльності підприємства. Встановлено, що організаційна культура є складною багаторівневою системою цінностей, норм поведінки, переконань та управлінських практик, які визначають характер взаємодії працівників і впливають на результати діяльності організації. Узагальнення наукових підходів дозволило зробити висновок, що організаційна культура виступає не лише характеристикою внутрішнього середовища підприємства, а й важливим інструментом управління персоналом та реалізації стратегічних цілей.

2. Досліджено взаємозв'язок між організаційною культурою та інноваційним розвитком підприємства. Встановлено, що ефективне впровадження інновацій залежить не лише від фінансових, технологічних або кадрових ресурсів, а й від готовності працівників до змін, рівня довіри в колективі, відкритості комунікацій, підтримки ініціативності та здатності організації до навчання. Аналіз сучасних підходів і моделей формування інноваційно орієнтованої культури показав, що ключовими чинниками її розвитку є підтримка творчої активності персоналу, розвиток лідерства, співпраці, обміну знаннями та безперервного професійного вдосконалення.

3. Проведено комплексний аналіз діяльності ПрАТ «УПСК» та оцінювання стану його організаційної культури. Встановлено, що у 2022–2024 роках підприємство демонструвало позитивну динаміку більшості фінансово-економічних показників, зокрема зростання страхових премій, страхових резервів і чистого прибутку, що свідчить про зміцнення його ринкових позицій та фінансової стійкості. Водночас виявлено суттєве скорочення чисельності

персоналу, що підвищує вимоги до ефективності управління людськими ресурсами та розвитку внутрішнього потенціалу працівників.

Оцінювання організаційної культури показало, що для ПрАТ «УПСК» характерні розвинені внутрішні комунікації, достатній рівень командної взаємодії, орієнтація працівників на результат та відповідальність за виконання професійних обов'язків. Разом із тим встановлено, що найнижчі оцінки отримали складові, пов'язані з підтримкою творчої активності, розвитком інноваційних ініціатив та готовністю персоналу до організаційних змін. Це дозволило зробити висновок, що наявна культура загалом забезпечує стабільне функціонування підприємства, проте потребує посилення інноваційної складової для підтримки довгострокового розвитку та підвищення адаптивності компанії до змін зовнішнього середовища.

4. Розроблено модель організаційної культури ПрАТ «УПСК», орієнтовану на інноваційний розвиток підприємства. На відміну від традиційного підходу, який передбачає радикальну трансформацію існуючої культури, запропонована модель ґрунтується на поступовому посиленні її інноваційної складової зі збереженням сильних сторін, сформованих у діяльності страхової компанії. Основу моделі становлять чотири взаємопов'язані напрями розвитку: культура інновацій та змін, культура розвитку компетентностей, культура співпраці та обміну знаннями, а також культура лідерства та підтримки. Для кожного напрямку визначено конкретні управлінські інструменти впровадження, зокрема програму підтримки інноваційних ініціатив працівників, розвиток системи корпоративного навчання та наставництва, створення механізмів крос-функціональної взаємодії і поширення знань, а також заходи з розвитку лідерських компетентностей керівників. Крім того, розроблено поетапний план реалізації запропонованих заходів та визначено прогнозовані організаційні результати їх впровадження. Запропоновані рекомендації мають практичний характер і можуть бути використані ПрАТ «УПСК» для підвищення інноваційної активності персоналу, розвитку професійних компетентностей, посилення внутрішньої взаємодії та формування сприятливого середовища для організаційних змін.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Clifford Geertz. *The Interpretation of Cultures*. New York: Basic Books, Inc., Publishers, 1973. 478 p. URL: <https://cdn.angordatabase.asia/libs/docs/clifford-geertz-the-interpretation-of-cultures.pdf>
2. Харчишина О. В. Концепція організаційної культури підприємств: ретроспективний аналіз та перспективи практичного застосування. Вісник Державного агроєкологічного університету. 2007. № 2. С. 202–208.
3. Hofstede G. T. Cultural Dimensions. URL: <http://www.geert-hofstede.com>
4. Schein, E.H. *Organizational Culture and Leadership*. John Wiley & Sons. 2010. . 457 p. URL: <https://surl.li/ocxyuf>
5. Mansoori S, Mahdavi F, Behjati Ardakani F, Bagheri F, Niroumand Sarvandani M. Effect of a Health Belief Model about Climate Change on Collegians . *Health Education and Healt Promotion*. 2023;11(4):-569-579
6. Семикіна М. В. Феномен корпоративної культури в системі соціальних важелів якісного розвитку трудового потенціалу. Управління економікою: теорія та практика. Другі Чумаченківські читання: зб. наук. праць / редкол.: О. І. Амоша, В. І. Ляшенко, Л. Г. Червова та ін. Донецьк, 2013. С. 343–353.
7. Лазоренко Л.В., Панасенко О.О. Людина в системі організаційної поведінки. Економіка. Менеджмент. Бізнес. № 2(36). 2021. С. 11-15.
8. Михайличенко В., Довгальова О. Управління формуванням організаційної культури підприємства. Галицький економічний вісник. 2021. № 3(70). С. 158–164. URL: <https://galicianvisnyk.tntu.edu.ua/pdf/70/985.pdf>
9. Євтушенко Н.О., Ващенко О.П., Завгородній А.А. Організаційна культура підприємства: теоретичний аспект. «Економіка. Менеджмент. Бізнес». № 1-2(41), 2023. С. 20-25.
10. Касич, А., Хижняк, С. Сучасне трактування концепції організаційної культури підприємства. Економіка та суспільство, №22. 2020. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2020-22-71>

11. Druhova O., Xia L. Organizational culture as the basis of successful business. *Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology*. 2024. Volume 9. № 2, pp. 146 – 150.
12. Юськевич А. І., Легкий О. А. Теоретичні аспекти організаційної культури та її місце в системі менеджменту підприємства. *Приазовський економічний вісник*. 2020. Випуск 2(19). С. 148–151.
13. Суліма, Н., Гуцул, Т., Боровик, Н. Формування ресурсного потенціалу аграрних підприємств в умовах інноваційного розвитку. *Економіка та суспільство*, №63. 2024. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-47>
14. Микитюк П. П., Крисько Ж. Л., Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Скочиляс С. М. Інноваційний розвиток підприємства: навч. посіб. Тернопіль: ПП «Принтер Інформ», 2015. 224 с.
15. Діденко Є.О., Моторна Ю.С. Процес інноваційного розвитку підприємства та його особливості. *Ефективна економіка*. 2019. № 1. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2019.1.52>
16. Ємельянов О.Ю. Інноваційний розвиток підприємств: сутність, послідовність оцінювання та перешкоди на його шляху. *Ефективна економіка*, 2020. № 11. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.11.7>
17. Легомінова С. В. «Ідеогенез категорії стійкого інноваційного розвитку в аспекті формування конкурентних переваг підприємства». *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2017. № 15. Ч 1. С. 168-172.
18. Дзюрах Ю. М., Іванович Ю.Р. Роль організаційної культури у стимулюванні інноваційної діяльності організації. *Вісник Національного університету водного господарства та природокористування*. Том 1 № 105 (2024). С. 69-81.
19. Гринько П. Л. Концепція управління інноваційним розвитком організації в умовах цифрової економіки в ракурсі інноваційної культури. *Бізнес Інформ*. 2020. № 2. С. 73–80. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-2-73-80>.
20. Денисенко А. А., Саблук Р. П. Організаційна культура, як фактор впливу на формування мотиваційних програм персоналу організації. *Економіка і управління*. Вип. 3. 2024. С. 92-100.

21. C. Naranjo-Valencia, J., & Calderon-Hernández, G. Model of Culture for Innovation. In Organizational Culture. IntechOpen. 2018. <https://doi.org/10.5772/intechopen.81002>
22. The New Corporate Culture Model: Creating a Culture of Corporate Social Innovation. <https://cmr.berkeley.edu/2024/03/the-new-corporate-culture-model-creating-a-culture-of-corporate-social-innovation/>
23. Dombrowski, C., Kim, J. Y., Desouza, K. C., Braganza, A., Papagari, S., Baloh, P., & Jha, S.. Elements of innovative cultures. Knowledge and Process Management, №14(3), 2017. pp. 190-202. <https://doi.org/10.1002/kpm.279>
24. Zhang, W., Zeng, X., Liang, H., Xue, Y., Cao, X. Understanding How Organizational Culture Affects Innovation Performance: A Management Context Perspective. Sustainability (Switzerland), №15 (8). 2023. <https://doi.org/10.3390/su15086644>
25. Ibrahim A. Abu-AlSondos. Eliminating data silos with business intelligence: The role of organizational culture and leadership in Jordan's insurance sector. Insurance Markets and Companies, №16(2), 2025. pp. 24-37. doi:10.21511/ins.16(2).2025.03
26. Oziri V., Knox S: The strategic role of riskculture in enhancing innovation and non-financial performance: evidence from the insurancesector, Journal of Risk Research. 2025. DOI:[10.1080/13669877.2025.2553083](https://doi.org/10.1080/13669877.2025.2553083)
27. ПАТ «УПСК». Опендатабот. <https://opendatabot.ua/c/20602681>
28. ПАТ «УПСК». Юконтрол. https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/20602681/
29. ПАТ "УПСК". URL: <https://vkursi.pro/card/prat-upsk-20602681>.
30. ПАТ “УПСК”. URL: <https://bank.gov.ua/ua/supervision/licensing-nonbanking/shareholders-nfp/20602681>.
31. УКРАЇНСЬКА ПОЖЕЖНО-СТРАХОВА КОМПАНІЯ, ПАТ. URL: https://www.ua-region.com.ua/20602681#google_vignette
32. UPSK. Агентська мережа та представництва страхових агентів URL: <https://upsk.com.ua/insurance-agents/>
33. Minfin. Українська пожежно-страхова компанія (профіль організації) URL: <https://minfin.com.ua/ua/insurance/company/upsk/>

34. Офіційний сайт ПрАТ «УПСК». URL: <https://upsk.com.ua/>
35. Фінансова звітність ПрАТ «УПСК». URL: <https://upsk.com.ua/finanasova-zvitnist/>
36. Прохоренко О.В., Волков О.О. Визначення узгодженості лідерства з організаційною культурою в умовах масштабування бізнесу. Актуальні питання економічних наук. 2025. <https://doi.org/10.5281/zenodo.16887342>
37. Полозова, Т., Ткаченко, А. Модель інноваційного розвитку компетентної організації. Економічний простір, №191, 2024. С. 384-389. <https://doi.org/10.32782/2224-6282/191-65>
38. Павшук, В. М. Корпоративна культура як каталізатор інноваційної діяльності суб'єктів господарювання. Академічні візії. №32. 2024. <https://doi.org/10.5281/zenodo.12749182>
39. Овчарик С.В. Роль корпоративної культури в інноваційному розвитку транспортного підприємства. Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління. № 2. 2025. DOI: <https://doi.org/10.32782/2523-4803/75-2-10>
40. Малиновський, Ю. В., Лесик, В. Й., Битяк, В. Ю., Шило, І. В. Інноваційний розвиток підприємств в умовах industry 4.0/ industry 5.0. Трансформаційна економіка, №4 (13), 2025. С. 184-189. <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2025-13-30>

ДОДАТКИ

Додаток А

Таблиця А.1 – Визначення поняття «організаційна культура»

<i>Вчений</i>	<i>Визначення</i>
Г. Хофсед	Організаційна культура – це колективне програмування думок, яке відрізняє членів однієї організації від іншої
Е. Шейн (2004)	Організаційна культура – система цінностей і переконань, набір принципів вирішення проблем зовнішньої адаптації і внутрішньої інтеграції працівників.
Шахам, Х., Ескандарі, М., Дархані, Х.	Організаційна культура – це набір спільних цінностей, концепцій, переконань, висновків та методів мислення, котрі об'єднують працівників певного підприємства.
Раджаї Пур, С., Лафті, С.	Організаційна культура – це сукупність загальних уявлень або властивостей, котрі формують вищу систему цінностей підприємства, і призводить до організаційної відмінності від інших підприємств.
М. Семикіна (2013 р) [6]	Організаційна культура – сукупність визначених цінностей, норм і моделей поведінки, що декларуються, поділяються і реалізуються на практиці керівниками підприємств і персоналом, доводячи свою ефективність у процесі адаптації до потреб внутрішнього розвитку підприємства й вимог зовнішнього середовища.
Л.В. Лазоренко (2021 р) [7]	Організаційна поведінка формується на перетині двох основних організаційних сил: субординаційних (підпорядкування працівників «зверху до низу») і координаційних (узгодження інтересів підрозділів). Оптимальне співвідношення субординаційних і координаційних сил в часі і просторі визначають організаційну систему управління, організаційну культуру
В. Михайличенко, О. Догальва	Організаційна культура – це стратегічний чинник розвитку підприємства.
Н. О. Євтушенко та ін. (2023) [9]	Організаційна культура – це загальна система цінностей, за рахунок яких відбувається створення підприємства як самостійної підприємницької структури здатної до розвитку. Корпоративна культура формується з метою забезпечення високої дохідності у межах ефективного менеджменту та якісного поліпшення діяльності відповідно до встановлених норм поведінки
О. В. Войтенко	Організаційна культура розглядається як важливий чинник у дослідженні професійного благополуччя, адже саме через неї формується модель поведінки працівників у межах організації. Вона впливає не лише на спосіб взаємодії між людьми, а й на їхнє ставлення до роботи, сприйняття змін і прийняття рішень. Через систему цінностей і норм культура сприяє згуртованості колективу, допомагає працівникам пристосовуватися до зовнішніх умов, а також визначає, як вони реагують на різні робочі ситуації. У результаті вона фактично задає рамки, в яких відбувається організація діяльності та управління робочими процесами.

Джерело: складено на основі джерел [3-10]

Додаток Б

Таблиця Б.1 – Загальна характеристика ПрАТ «Українська пожежно-страхова компанія»

Інформація про підприємство	
Повне найменування	ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО УКРАЇНСЬКА ПОЖЕЖНО-СТРАХОВА КОМПАНІЯ
Скорочена назва	ПРАТ "УПСК"
ЄДРПОУ	20602681
Розмір стат. кап.	100 000 000,00 грн.
Дата реєстрації	22.06.1993
Уповноважені особи	Воробей Наталія Гаріївна
Адреса	04080, Україна, місто Київ, вулиця Кирилівська, будинок 40
Види діяльності	65.12 Інші види страхування, крім страхування життя 66.21 Оцінювання ризиків та завданої шкоди 66.22 Діяльність страхових агентів і брокерів 66.29 Інша допоміжна діяльність у сфері страхування та пенсійного забезпечення 68.20 Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна
Оподаткування	Дійсне свідоцтво ПДВ Індивідуальний податковий номер: 206026826561 Дата реєстрації: 11.03.2013
	ДЕРЖАВНА СЛУЖБА СТАТИСТИКИ УКРАЇНИ Ідентифікаційний код органу: 37507880 Дата взяття на облік: 27.12.1994
	ГОЛОВНЕ УПРАВЛІННЯ ДПС У М.КИЄВІ, ПРАВОБЕРЕЖНА ДЕРЖАВНА ПОДАТКОВА ІНСПЕКЦІЯ Ідентифікаційний код органу: 44116011 Відомості про відомчий реєстр: Реєстр платників податків Дата взяття на облік: 28.07.1998 Номер взяття на облік: 42512
	ГОЛОВНЕ УПРАВЛІННЯ ДПС У М.КИЄВІ, ПРАВОБЕРЕЖНА ДЕРЖАВНА ПОДАТКОВА ІНСПЕКЦІЯ Ідентифікаційний код органу: 44116011 Відомості про відомчий реєстр: Реєстр платників єдиного внеску Дата взяття на облік: 28.02.2012 Номер взяття на облік: 05-17720

Джерело: сформовано автором на основі [27-34]