

**ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ**

**НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ
МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ПІДПРИЄМНИЦТВА**

КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

**«ВИКОРИСТАННЯ КРЕАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ЯК
ІНСТРУМЕНТУ РОЗВИТКУ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ
ПІДПРИЄМСТВА»**

на здобуття освітнього ступеня магістра

зі спеціальності 073 «Менеджмент»

(код, найменування спеціальності)

освітньо-професійної програми «Менеджмент організацій та адміністрування»

(назва)

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

Олександр РИДВАНСЬКИЙ

(підпис)

Ім'я, ПРІЗВИЩЕ здобувача

Виконав: здобувач вищої
освіти
групи МНДМ-61

Олександр
РИДВАНСЬКИЙ
(Ім'я, ПРІЗВИЩЕ)

Керівник: к.е.н, доцент
науковий ступінь,
вчене звання

Володимир ШАМАЄВ
(Ім'я, ПРІЗВИЩЕ)

Рецензент: д.е.н., професор
науковий ступінь,
вчене звання

Світлана Легомінова
(Ім'я, ПРІЗВИЩЕ)

Київ 2025

ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Навчально-науковий інститут менеджменту та підприємництва

Кафедра Менеджменту
Ступінь вищої освіти Магістр
Спеціальність 073 «Менеджмент»
Освітньо-професійна програма «Менеджмент організацій та адміністрування»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри менеджменту
Анна СОРОКА

« ____ » _____ 2025 р.

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

Ридванському Олександрю Олександровичу

(прізвище, ім'я, по батькові здобувача)

1. Тема кваліфікаційної роботи: «Використання креативного менеджменту як інструменту розвитку корпоративної культури підприємства»

керівник кваліфікаційної роботи Володимир Шамаєв, к.е.н., доцент,
(Ім'я, ПРІЗВИЩЕ науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом Державного університету інформаційно-комунікаційних технологій
від «30» жовтня 2025 р. № 467

2. Строк подання кваліфікаційної роботи « 22 » грудня 2025 р.

3. Вихідні дані до кваліфікаційної роботи: Нормативно-правові акти України; внутрішні документи ТОВ «ЕПАМ Системз»; фінансова та управлінська звітність підприємства; статистичні матеріали; результати власних досліджень; наукові та навчально-методичні джерела

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)
Розділ 1. Теоритичні засади корпоративної культури та креативного менеджменту

Розділ 2. Аналіз стану корпоративної культури та практик креативного менеджменту на підприємстві

Розділ 3. Напрями удосконалення корпоративної культури через креативний менеджмент

5. Перелік ілюстративного матеріалу: презентація.

6. Дата видачі завдання « 30 » жовтня 2025 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів підготовки кваліфікаційної роботи	Строк виконання
1.	Вибір теми кваліфікаційної роботи, обґрунтування актуальності та практичної значущості обраної теми. Аналіз літературних джерел.	01.09.2025- 29.10.2025
2.	Розробка плану дослідження. Підготовка основної частини кваліфікаційної роботи.	30.10.2025 - 06.12.2025
3.	Формулювання висновків та пропозицій. Систематизація джерел, які було використано під час дослідження. Загальне оформлення роботи.	08.12.2025 - 14.12.2025
4.	Перевірка кваліфікаційної роботи на плагіат	15.12.2025- 19.12.2025
5.	Попередній захист кваліфікаційної роботи на кафедрі	22.12.2025- 26.12.2025
6.	Підготовка виступу та формування ілюстративного матеріалу	20.12.2025 - 11.01.2026
7.	Подання роботи до Екзаменаційної комісії	12.01.2026 - 16.01.2026
8.	Захист магістерської кваліфікаційної роботи	19.01.2026 - 22.01.2026

Здобувач вищої освіти

_____ (підпис)

Ридванський Олександр

(Ім'я, ПРІЗВИЩЕ)

Керівник
кваліфікаційної роботи

_____ (підпис)

Володимир Шамаєв

(Ім'я, ПРІЗВИЩЕ)

РЕФЕРАТ

Текстова частина кваліфікаційної магістерської роботи: 94 стор., 2 рис., 14 табл., 77 джерел.

Мета роботи – теоретичне обґрунтування та формулювання практичних рекомендацій, спрямованих на удосконалення корпоративної культури шляхом запровадження інноваційних підходів креативного менеджменту.

Об'єкт дослідження – принципи формування та розвитку корпоративної культури на підприємстві.

Предмет дослідження – аналіз стану корпоративної культури та практик креативного менеджменту на підприємстві, організаційно-економічна характеристика підприємства, аналіз стану корпоративної культури та рівня впровадження креативного менеджменту ТОВ «ЕПАМ Системз»

Короткий зміст роботи: У першому розділі розкрито теоретичні основи корпоративної культури та креативного менеджменту як важливих чинників ефективного розвитку підприємства. Проаналізовано поняття, сутність і роль корпоративної культури в системі управління організацією.

У другому розділі здійснено аналіз стану корпоративної культури та практик креативного менеджменту на підприємстві ТОВ «ЕПАМ Системз». Подано організаційно-економічну характеристику компанії та оцінено основні показники її діяльності..

У третьому розділі обґрунтовано напрями вдосконалення корпоративної культури підприємства на основі застосування інструментів креативного менеджменту.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: КРЕАТИВНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ, КРЕАТИВНІСТЬ, ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ», КРЕАТИВНА КУЛЬТУРА, SWOT-АНАЛІЗ, ІТ-КОМПАНІЯ, КРЕАТИВНІСТЬ ПЕРСОНАЛУ.

ABSTRACT

Text part of the qualification master's thesis: 94 pages, 2 figs., 14 tables, 77 sources.

The purpose of the work is to theoretically substantiate and formulate practical recommendations aimed at improving corporate culture through the introduction of innovative approaches to creative management.

The object of research is the principles of formation and development of corporate culture at the enterprise.

The subject of the study is the analysis of the state of corporate culture and creative management practices at the enterprise, the organizational and economic characteristics of the enterprise, the analysis of the state of corporate culture and the level of implementation of creative management of EPAM Systems LLC

Summary of the work: in the first section, the theoretical foundations of corporate culture and creative management as important factors of effective development of the enterprise are revealed. The concept, essence and role of corporate culture in the management system of the organization are analyzed.

In the second section, the analysis of the state of corporate culture and creative management practices at the enterprise of EPAM Systems LLC is carried out. The organizational and economic characteristics of the company are presented and the main indicators of its activity are evaluated.

The third section substantiates the directions for improving the corporate culture of the enterprise based on the use of creative management tools.

KEYWORDS: CREATIVE MANAGEMENT, CREATIVITY, EPAM SYSTEMS LLC, CREATIVE CULTURE, SWOT ANALYSIS, IT COMPANY, CREATIVITY OF STAFF.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ТА КРЕАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ.....	9
1.1. ПОНЯТТЯ, СУТНІСТЬ ТА РОЛЬ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ПІДПРИЄМСТВА.....	9
1.2. ПРИНЦИПИ ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТКУ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ.....	16
1.3. МЕТОДИ ТА ІНСТРУМЕНТИ КРЕАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ У ФОРМУВАННІ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ.....	24
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТАНУ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ТА ПРАКТИК КРЕАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	32
2.1. ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНА ХАРАКТЕРИСТИКА ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ».....	31
2.2. АНАЛІЗ СТАНУ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ТА РІВНЯ ВПРОВАДЖЕННЯ КРЕАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ».....	39
2.3. ВИЯВЛЕННЯ ПРОБЛЕМ І БАР'ЄРІВ У РОЗВИТКУ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ.....	45
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ЧЕРЕЗ КРЕАТИВНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ.....	54
3.1. ЗАХОДИ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ.....	54
3.2. ВИКОРИСТАННЯ МЕТОДІВ КРЕАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ЯК ІНСТРУМЕНТУ РОЗВИТКУ.....	57
3.3. ОЦІНКА ОЧІКУВАНИХ РЕЗУЛЬТАТІВ ВІД ВПРОВАДЖЕННЯ КРЕАТИВНИХ ПРАКТИК.....	63
ВИСНОВКИ.....	73
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	76
ДОДАТКИ.....	87

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. У сучасних умовах глобалізації, цифрової трансформації та зростаючого рівня конкуренції на ринку праці корпоративна культура стає стратегічно важливим нематеріальним ресурсом для розвитку організацій. Це питання набуває особливої значущості для ІТ-компаній, діяльність яких спрямована на впровадження інновацій, стимулювання креативності, використання інтелектуального капіталу та управління високим рівнем професійної мобільності співробітників. У такому контексті креативний менеджмент відіграє роль не лише інструменту для заохочення творчої роботи працівників, але й ключового елемента у формуванні сучасної, адаптивної та орієнтованої на інновації корпоративної культури. Для українських ІТ-компаній, зокрема ТОВ «ЕПАМ Системз», впровадження креативних управлінських практик стає необхідною умовою для підвищення конкурентоспроможності, утримання талановитих фахівців, розвитку внутрішніх ресурсів та забезпечення стабільної роботи в умовах економічної невизначеності і структурних змін. Водночас системне застосування інструментів креативного менеджменту в процесі розвитку корпоративної культури залишається недостатньо дослідженим напрямом, що підкреслює актуальність обраної теми.

Метою даного дослідження є теоретичне обґрунтування та формулювання практичних рекомендацій, спрямованих на удосконалення корпоративної культури Товариства з обмеженою відповідальністю «ЕПАМ Системз» шляхом запровадження інноваційних підходів креативного менеджменту.

Для досягнення поставленої мети передбачається вирішення наступних завдань: проведення теоретичного дослідження основ формування корпоративної культури та принципів креативного менеджменту; аналіз сучасних методів та підходів до управління креативністю в організаційному середовищі; оцінка поточного стану корпоративної культури та ефективності внутрішніх комунікацій у межах ТОВ «ЕПАМ Системз»; визначення стратегічних напрямів

впровадження креативних управлінських практик у діяльність компанії; розробка рекомендацій щодо застосування інструментів креативного менеджменту з метою підвищення рівня залученості працівників, стимулювання інноваційної активності та оптимізації процесів організаційного розвитку. Об'єктом дослідження виступає процес формування та еволюції корпоративної культури у контексті діяльності сучасної ІТ-компанії. Предметом дослідження є сукупність управлінських, організаційних і соціально-психологічних механізмів, які забезпечують оптимальне використання методів креативного менеджменту як інструменту трансформації та розвитку корпоративної культури в ТОВ «ЕПАМ Системз».

Методи дослідження. У ході проведення дослідження застосовано сукупність загальнонаукових і спеціальних методів пізнання. Зокрема, використовувалися методи аналізу та синтезу, індукції й дедукції для узагальнення теоретичних засад щодо корпоративної культури та креативного менеджменту. Методи порівняльного аналізу дозволили оцінити підходи до розвитку корпоративної культури в сучасних організаціях, а системний підхід був залучений для дослідження корпоративної культури як цілісної соціально-економічної системи. Економіко-статистичні методи слугували для оцінки ефективності управлінських рішень, у той час як експертні оцінки, анкетування та прогнозування використовувалися для обґрунтування очікуваних результатів від впровадження креативних практик.

Наукова новизна роботи полягає у вдосконаленні теоретичних уявлень про значення креативного менеджменту у формуванні та розвитку корпоративної культури підприємств ІТ-сектора. Також запропоновано системний підхід до інтеграції креативних управлінських рішень в організаційну діяльність ТОВ «ЕПАМ Системз».

Практична значущість отриманих результатів полягає у можливості використання розроблених рекомендацій в діяльності ТОВ «ЕПАМ Системз» для вдосконалення системи внутрішніх комунікацій, підвищення мотивації персоналу та стимулювання інноваційної діяльності.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ТА КРЕАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

1.1. Поняття, сутність та роль корпоративної культури підприємства

У наукових дослідженнях поняття корпоративної культури трактується як складна і багатогранна категорія, що інтегрує цінності, норми поведінки, традиції, символіку та стиль взаємодії між працівниками і керівництвом в межах конкретного підприємства.

Термін креативність (від англійського *creativity* — творчість та латинського *creatio* — створення) означає процес генерування нових ідей або створення інноваційного продукту. Основними критеріями оцінки креативності виступають два аспекти: по-перше, це результативність, яка виражається у кількісних та якісних показниках, а по-друге, здатність уникати стандартних стратегічних стереотипів у мисленні та діях [С.8].

Поняття креативного менеджменту аналізується з позицій різних теоретичних підходів. Зокрема, системний підхід розглядає його як підсистему інноваційного менеджменту, функціональний визначає креативний менеджмент як одну з управлінських функцій, а ситуаційний підхід акцентує на створенні сприятливих умов для генерації ідей, що забезпечуються діяльністю керівників. У свою чергу, поведінковий підхід розглядає цей феномен крізь призму цілеспрямованих дій і рішень керівників, тоді як адміністративний підхід інтерпретує його через систему управлінських взаємовідносин між керівництвом та персоналом. Незважаючи на відмінності цих підходів, вони загалом зводяться до спільної мети — пошуку, створення та акумулювання креативних ідей з метою вирішення виробничих завдань [4, С.10].

Креативний менеджмент вивчає закономірності креативної управлінської діяльності, зосереджуючись на процесі створення і управління цією діяльністю, що є ключовим предметом дослідження. Об'єкт вивчення — це організована

творча діяльність, яка може бути індивідуальною або колективною, і здійснюється групою людей, об'єднаних спільними цілями [4, С.10].

Один із традиційних підходів визначає корпоративну культуру як сукупність цінностей, переконань, уявлень, очікувань, символів, а також ділових принципів, норм поведінки, традицій і ритуалів, що сформувалися в організації. Вона створює так званий корпоративний дух, визначаючи загальні рамки відносин та поведінки в організаційному середовищі, які приймаються більшістю її працівників [45]. Інший підхід трактує корпоративну культуру як стратегічний ресурс підприємства. Вона розглядається як ключовий фактор адаптації до змін на ринку, підвищення конкурентоспроможності й стимулювання інноваційного розвитку [64].

Окремо наголошується, що корпоративна культура виступає не лише як набір символів і ритуалів, але й має практичний характер. Вона проявляється через поведінкові моделі, норми, комунікації та управлінські практики підприємства. Детальні визначення цього поняття представлені в таблиці 1.1 наукової роботи.

Таблиця 1.1

Визначення корпоративної культури в науковій літературі

Автор	Визначення
Вараксіна О. В., Шульга В. Ю.	це сукупність найважливіших положень щодо діяльності підприємства, обумовлених місією та стратегією розвитку організації, які знаходять своє відображення у соціальних нормах і цінностях працівників.
Томах В. В., Кривова С.Г., Еатон Г.В	це певний вид «дозволу на творчість», який стає частиною корпоративної ідентичності. Коли людина приходить працювати в таку компанію, їй, фактично, дають «зелене світло» для творчого самовиразу, знімаючи обмеження на оригінальність мислення. Цей «дозвіл на творчість» стає своєрідним стимулом, який дозволяє особистості розкритися.
Брич В. Я., Корман М. М.	Корпоративна культура є важливим напрямком діяльності менеджерів, суть якої полягає у правильній координації підрозділів, розподілі завдань відповідно до цілей і стратегії та встановленні оптимальних взаємовідносин і повноважень усіх рівнів управління.
Калюжна О. В.	це сукупність цінностей, норм, переконань, правил і неписаних традицій, які сформовані у межах організації та сприймаються її працівниками як спільні; вони визначають модель поведінки, стиль спілкування, характер взаємин і професійної діяльності всередині колективу, надають організації її особистість та забезпечують внутрішню єдність і стабільність колективу.

Джерело: [4,с.39; 5; 29, с.56; 55].

Корпоративну культуру варто розглядати як багатогранне соціально-управлінське явище, що базується на системі спільних цінностей і переконань. Вона визначає ключові пріоритети розвитку організації та формує очікувані моделі поведінки працівників. Проявом корпоративної культури є сталі норми, традиції, ритуали, символіка та комунікаційні практики, що регулюють взаємодію між співробітниками та управлінською ланкою [5]. Ефективність такої культури забезпечується її прийняттям переважною частиною персоналу. Вона позитивно впливає на результати діяльності підприємства, рівень залученості працівників і здатність швидко адаптуватися до змін в умовах динамічного середовища.

Корпоративна культура підприємства являє собою систему спільно розділених цінностей, норм, символів і моделей поведінки, що формується всередині організації. Вона впливає на характер взаємодії співробітників між собою та з керівництвом, сприяє досягненню стратегічних і тактичних цілей, нарощуючи адаптивний потенціал підприємства й підтримуючи його внутрішню згуртованість. Таке визначення інтегрує класичні складові корпоративної культури, зокрема цінності, норми й традиції, та відображає її сучасну роль у процесах управління змінами й розвитку організації.

У сучасному управлінському середовищі поняття корпоративної культури стає все більш значущим, будучи одним із ключових стратегічних елементів успішної діяльності підприємства. Дослідження свідчать, що культурні аспекти організації, такі як цінності, переконання, поведінкові норми та символи, мають істотний вплив на внутрішню згуртованість колективу, рівень залученості співробітників, їхню здатність адаптуватися до змін, а також на інноваційний потенціал компанії. З огляду на це, аналіз теоретичних моделей корпоративної культури, створених провідними науковцями, є важливою основою для проведення діагностики, оцінки та впровадження конкретних практичних заходів у межах цієї дипломної роботи. У таблиці 1.2 наведено огляд провідних науковців (Едгар Х. Шейн, Деніел Р. Денісон, Теренс Діл і Аллан Кеннеді), де деталізовано їхні моделі, основні складові та можливості адаптації до українських умов.

Таблиця 1.2.

Порівняння основних моделей теоретиків корпоративної культури

Теоретик	Основна модель / підхід	Ключові чинники / компоненти
Едгар Х. Шейн (Edgar H. Schein)	Трирівнева модель культури: артефакти → цінності → базові припущення.	– Видимі артефакти (символи, ритуали) – Пропоновані цінності та переконання – Глибинні неусвідомлені припущення
Даніель Р. Денісон (Daniel R. Denison)	Модель культури й ефективності: 4 виміри – Mission (місія), Adaptability (адаптивність), Involvement (залученість), Consistency (узгодженість)	– Залученість працівників – Узгодженість і сталість – Адаптивність до змін – Місія та стратегічне бачення
Теренс Діл & Аллан Кеннеді (Terrence Deal & Allan Kennedy)	Типологія культури організації: культурні типи залежно від рівня ризику і швидкості зворотного зв'язку	– Рівень ризику діяльності – Швидкість фідбеку – Вид культури: «Work hard/Play hard», «Tough guy/macho», «Process», «Bet-your-company»

Джерело: створено на основі [17; 26; 36; 37; 63; 70].

Розглянуті теоретичні підходи свідчать, що корпоративна культура є складним багаторівневим явищем, яке виходить за межі сукупності символів чи шаблонів поведінки, та вимагає системного підходу до її дослідження та управління. Зокрема, модель Е. Шейна акцентує увагу на глибинних аспектах культури, тоді як модель Денісона демонструє її зв'язок із загальною ефективністю функціонування організації. Типологія Діла і Кеннеді, у свою чергу, пропонує класифікацію культурних моделей залежно від специфічних структурно-поведінкових характеристик. Адаптація цих концепцій в українському контексті підтверджує їхню дієвість у дослідженні корпоративної культури в умовах локального середовища. Впровадження цих теоретичних підходів формує надійну базу для подальших аналітичних та практичних розробок у межах дипломної роботи.

Корпоративна культура підприємства розглядається не лише як сукупність цінностей, норм і традицій, але й виконує низку ключових функцій, які впливають на мотивацію працівників, внутрішню взаємодію в організації та

адаптаційні можливості підприємства у змінному середовищі. У наукових дослідженнях найчастіше виокремлюють такі функції, як мотиваційна, інтеграційна та регулююча, що є особливо значущими для аналізу ролі культури в організаційному розвитку.

Мотиваційна функція корпоративної культури полягає у формуванні внутрішнього середовища, яке стимулює співробітників до діяльності, що відповідає цінностям, цілям і місії організації. У цьому контексті корпоративна культура виступає своєрідним "полем мотивації", яке пробуджує у працівника почуття причетності, відповідальності, ініціативності та прагнення до професійної реалізації в межах підприємства [60, С. 82; 60, С.90-91].

Водночас саме культура заохочує активність, спонукає співробітників до прояву ініціативи й творчого підходу. Коли персонал поділяє спільні цінності та усвідомлює свою роль в організації, мотиваційний потенціал культури проявляється у вигляді підвищення продуктивності праці, зростання залученості та скорочення плинності кадрів. Можна сказати, що мотиваційна функція є ключовою частиною групи функцій корпоративної культури, яка слугує механізмом досягнення стратегічних і оперативних завдань підприємства [9].

Інтеграційна функція корпоративної культури полягає у створенні єдиної системи, яка об'єднує співробітників, забезпечуючи спільне розуміння цінностей і норм поведінки. Ця функція сприяє згуртованості колективу, гармонізації взаємодії, формуванню корпоративної ідентичності та ефективнішій комунікації між працівниками, підрозділами та керівництвом. Інтеграційна функція також передбачає консолідацію всього колективу в єдине ціле з об'єднаними прагненнями, спільними цілями та спільними професійними інтересами [10].

З точки зору управління персоналом, інтеграційна функція сприяє зменшенню внутрішніх конфліктів, покращенню комунікації та взаємодії, а також підвищенню рівня соціального клімату. Завдяки чітко сформованій корпоративній культурі підприємство створює сприятливі умови для формування лояльності співробітників та довготривалої співпраці [51].

Регулююча функція корпоративної культури полягає у визначенні норм, правил, механізмів контролю та стандартів поведінки, які упорядковують діяльність працівників і їх взаємодію в рамках організації. Вона встановлює методи та критерії оцінки професійної діяльності, сприяє вибору та закріпленню відповідних форм поведінки [60, С. 82; 60, С.90-91; 60, С. 126]. Таким чином, культура виконує функцію системи соціального контролю та внутрішнього регулювання, забезпечуючи сталість процесів, дисципліну, узгодженість дій працівників і їх відповідність стратегічним цілям підприємства. Крім того, корпоративна культура виступає інструментом формування бажаних моделей поведінки та підтримання норм і цінностей, які забезпечують адаптацію до зовнішнього середовища і внутрішню стабільність підприємства [9]. Загалом функції культури можна поділити на три основні групи, серед яких регулююча функція є однією із ключових складових.

Мотиваційна функція в управлінні корпоративною культурою вказує на важливість інтеграції цінностей у систему стимулювання працівників. Інтеграційна функція акцентує увагу на необхідності створення спільних комунікаційних платформ, заснування корпоративних традицій та залучення персоналу до формування організаційної культури. Регулююча функція передбачає впровадження чітких процедур, етичних орієнтирів, корпоративних кодексів поведінки, а також систем контролю та зворотного зв'язку.

У сучасній науковій дискусії корпоративна культура сприймається не лише як внутрішній соціально-психологічний феномен, але й як один із ключових чинників, що визначають ефективність функціонування підприємства та його інноваційний потенціал. Проведені в Україні емпіричні дослідження [1; 12; 30; 51] підтверджують прямий зв'язок між рівнем сформованої корпоративної культури та такими характеристиками, як продуктивність, залученість працівників, адаптивність до змін і спроможність генерувати інновації:

1. корпоративна культура створює передумови для підвищення ефективності діяльності підприємства. Високий рівень корпоративної культури виступає ключовим чинником довготривалої ефективності за рахунок впливу на

мотивацію персоналу, його продуктивність та трудову ефективність [12]. Інтеграція корпоративної культури в управлінські процеси підприємства дозволяє підвищити ефективність через акцент на цінностях, комунікації та участі працівників [19]. Культура суттєво впливає на поведінку співробітників, зміцнює їхню лояльність і сприяє досягненню результатів, що позитивно позначається на операційній та стратегічній ефективності організації.

2. корпоративна культура відіграє фундаментальну роль у формуванні інноваційного потенціалу підприємства. В умовах конкурентного середовища належним чином розвинена культура сприяє залученню працівників і активному генеруванню нових ідей [28]. Як інструмент управління вона забезпечує підвищення конкурентоспроможності, стимулюючи розвиток творчості, відкритості та обміну знаннями [1]. Довіра і демократична комунікація в середині організації створюють сприятливе середовище для інноваційного розвитку.
3. корпоративна культура забезпечує здатність підприємства адаптуватися до змін, що є критичним у динамічному бізнес-середовищі. Культура, яка підтримує гнучкість, орієнтацію на інновації та спільні цінності, значно підвищує спроможність організації долати виклики й забезпечувати свою стійкість. Такий підхід дозволяє зберігати життєздатність компанії навіть у складних умовах[52].

Корпоративна культура виступає не лише внутрішнім ресурсом організації, але також критичним чинником її конкурентоспроможності, стійкості та перспективного розвитку. Вона поєднує ціннісні аспекти і практичні інструменти управління, які дозволяють успішно реалізовувати як оперативні, так і стратегічні завдання підприємства в умовах мінливого середовища.

1.2. Принципи формування та розвитку корпоративної культури

У сучасному менеджменті корпоративна культура підприємства розглядається як ключовий елемент, що формує норми поведінки, систему комунікації та взаємодії працівників і керівництва. Для забезпечення ефективності, інноваційного розвитку та стабільного зростання підприємства виділено такі основні принципи побудови й удосконалення корпоративної культури: ціннісна орієнтація, відкритість, інтеграція та підтримка творчих підходів.

Ціннісна орієнтація визначає, що корпоративна культура повинна базуватися на чітких, спільно узгоджених і поділених керівниками та співробітниками цінностях, які задають пріоритети, регулюють поведінку й визначають стратегічні напрями розвитку підприємства. Вона виступає важливим інструментом стратегічного HR-менеджменту, адже впливає на рівень мотивації персоналу, його лояльність, згуртованість і здатність адаптуватися до нових викликів[24].

Цей принцип передбачає не тільки формальне декларування цінностей, але й їхню реальну інтеграцію в усі аспекти діяльності компанії — політики, процедури, комунікації та моделі поведінки. Формування «дієвих» цінностей, таких як інновації, відкритість, відповідальність і командний дух, створює загальний вектор для всіх співробітників. Цінності виступають джерелом мотивації для персоналу та впливають на його склад, робочі відносини, ставлення до професійних завдань і стандарти діяльності[38]. Принцип ціннісної орієнтації виступає основою, яка задає напрямок розвитку корпоративної культури та забезпечує її узгодженість зі стратегічними цілями підприємства.

Принцип відкритості передбачає, що корпоративна культура має бути прозорою та орієнтованою на комунікацію, враховувати думки та заохочувати внесок працівників у її формування. Вона має бути гнучкою та готовою до змін під впливом як зовнішніх, так і внутрішніх факторів [31].

Відкритість включає доступність інформації про цінності, правила та цілі компанії для всіх працівників, наявність ефективних інструментів зворотного зв'язку, а також можливість персоналу брати участь у створенні й оновленні культури підприємства. Це також передбачає готовність компанії пристосовуватися до змін у середовищі. У корпоративному середовищі така відкритість сприяє формуванню довіри та підтримці ініціатив, що, своєю чергою, підвищує рівень залученості співробітників. Завдяки цьому працівники відчують себе не просто виконавцями завдань, а співавторами корпоративної культури.

Принцип інтеграції наголошує на важливості створення корпоративної культури, яка об'єднує працівників, керівництво, різні структурні підрозділи компанії і зовнішніх зацікавлених осіб в єдину систему. Ця система передбачає існування спільної ідентичності, гармонійності цінностей і узгодженості дій. Така корпоративна культура зміцнює зв'язки між працівниками та організацією, формує почуття спільності й підтримує загальне відчуття приналежності до компанії. Вона також слугує своєрідним неформальним механізмом контролю та забезпечує єдність зусиль усіх учасників для досягнення спільних цілей [48].

Інтеграція передбачає, що культура має проникати на всі рівні організації — від керівництва до кожного працівника. Вона повинна забезпечувати взаємодію горизонтальних і вертикальних зв'язків, а також узгодженість між стратегічними цілями організації та діями її співробітників. Створення єдиного культурного середовища сприяє зменшенню конфліктів, підвищує ефективність роботи команд і покращує внутрішній корпоративний клімат. Водночас інтеграція не передбачає уніфікації, а радше адаптацію спільних цінностей до потреб різних підрозділів із дотриманням загальної культурної координації.

Принцип підтримки творчості вимагає, щоб корпоративна культура сприяла створенню умов для генерації нових ідей, експериментів, розкриття творчого потенціалу співробітників і впровадження змін. Цінності, такі як інноваційність і відкритість до експериментів, відіграють важливу роль у формуванні культури інновацій[21]. Цей принцип передбачає, що організація повинна стимулювати

ініціативність працівників, заохочувати ризиковані, але перспективні рішення, створювати механізми внутрішньої комунікації та обміну ідеями, організовувати творчі сесії та формувати установку на креативність як невід'ємну частину своєї культури. У такому середовищі співробітники мають свободу для генерації нових ідей, а організація отримує джерело для інноваційного розвитку.

Застосування чотирьох фундаментальних принципів — ціннісної орієнтації, відкритості, інтеграції та стимулювання творчості — забезпечує підприємству не лише можливість формування, але й поступового розвитку сучасної корпоративної культури. Ця культура повинна відповідати викликам динамічного середовища, сприяти високому рівню залученості персоналу, розкриттю їх творчого потенціалу та посиленню конкурентоспроможності організації.

Формування корпоративної культури на рівні підприємства є складним, багатофазним та структурованим процесом, який складається з чітко визначених етапів. У контексті наукових досліджень зазначено чотири ключові стадії цього процесу: Першою є діагностика, яка охоплює аналіз існуючого стану корпоративної культури. Наступним етапом виступає планування змін, що передбачає визначення бажаного стану та розробку відповідних заходів для його досягнення. Впровадження змін представляє третій етап, головним завданням якого є реалізація спланованих заходів. Завершальною стадією є оцінка результатів, що включає контроль, моніторинг та коригування впроваджених змін для забезпечення максимальної ефективності [4, С. 23; 16, С. 60–77; 66, С. 115–118; 66, С. 160–169].

Етап діагностики спрямований на детальний аналіз існуючої корпоративної культури, що включає її основні елементи: цінності, норми поведінки, традиції, символічну систему та комунікаційні практики[26]. Це дозволяє виявити сильні сторони, слабкі місця та розриви між реальним і бажаним станом. Оцінювання ефективності корпоративної культури здійснюють за допомогою анкетування співробітників, аналізу організаційних даних і соціально-психологічних показників. Методика діагностики передбачає кілька ключових етапів, зокрема

формування групи для впровадження змін, проведення інтерв'ю з лідерами, аналіз сприйняття корпоративної культури та моделювання її структури в підприємства [35, С. 556-560]. На цьому етапі також визначають тип культури, основні домінуючі цінності й норми, а також розбіжності між поточною ситуацією та стратегічними завданнями підприємства [8]. Результатом діагностичного процесу є сформований опис поточного стану корпоративної культури, визначення розривів, окреслення ключових проблем і бар'єрів, а також розробка попереднього плану змін.

На етапі планування змін визначається бажаний стан корпоративної культури, який повинен гармонійно відповідати стратегії підприємства, його місії, цінностям та інноваційним цілям. Стратегія розвитку корпоративної культури зазвичай планується на період від 5 до 10 років, із розподілом на етапи та детальним планом заходів [21; 66, С. 115-118; 66, С. 160-169]. У рамках цього процесу розробляються конкретні дії, політики, процедури, що включають визначення місії, ключових цінностей, стандартів поведінки, інформаційних каналів та навчальних програм [8].

Основне завдання – створити концепцію бажаної культури з урахуванням внутрішніх і зовнішніх факторів, змін у середовищі, очікувань співробітників та можливостей впровадження інновацій. Планування має передбачати чіткий календарний графік, розподіл відповідальності, визначення необхідних ресурсів та механізмів реалізації.

Етап впровадження передбачає перехід від планування до конкретних дій, реалізацію намічених заходів щодо створення й розвитку корпоративної культури. Цей процес охоплює навчання співробітників, комунікацію цінностей і норм, впровадження ініціатив з розвитку культури, залучення працівників до активної участі, внесення змін до символіки, ритуалів та каналів комунікації [66, С. 115-118; 66, С. 160-169]. На цьому етапі особливу роль відіграє активна участь керівництва, лідерів змін та ефективна система мотивації.

Впровадження передбачає не лише внесення змін, але й забезпечення їх стійкої підтримки шляхом адаптації структурних підрозділів, систематичного

моніторингу прогресу й поступового зміцнення нової організаційної культури. Важливим аспектом цього процесу є створення середовища, у якому задекларовані цінності не залишаються теоретичними концепціями, а знаходять відображення у реальних діях працівників і управлінських процедурах.

Фінальний етап, зосереджений на оцінці результатів, має на меті аналіз ефективності впроваджених змін. Він передбачає перевірку того, чи зазнала корпоративна культура трансформацій відповідно до встановленого плану, чи відбулося помітне покращення її складових, чи скоротилися прогалини між бажаними та реальними показниками, а також чи зросли рівні залученості персоналу, інноваційності та переосмислення організаційних цінностей [26]. Оцінювання результатів може здійснюватися через застосування різноманітних методів, таких як анкетування, розрахунок індексів результативності, аналіз показників залученості працівників, кадрової плинності, кількості запропонованих ініціатив і ступеня адаптації поведінкових практик персоналу до нових стандартів. У разі виявлення певних відхилень від очікуваних результатів або недостатнього рівня впливу впроваджених заходів здійснюється коригуюче втручання, а процес перезапускається [43; 62]. Систематична оцінка результатів відіграє важливу роль у встановленні ефективного зворотного зв'язку для системи управління корпоративною культурою. Вона створює необхідні передумови для її регулярного вдосконалення та оптимізації відповідно до стратегічних цілей організації.

У сукупності зазначені етапи — діагностика, планування змін, впровадження та оцінка результатів — формують цілісний цикл управління корпоративною культурою підприємства. Вони становлять логічну та послідовну структуру, що забезпечує системний підхід до цього процесу: початкове створення аналітичної бази (етап діагностики), наступне формування стратегічних напрямків (планування змін), подальше реалізування практичних інструментів (впровадження) та, насамкінець, оцінювання досягнутих результатів із можливим коригуванням подальших дій. Такий підхід, як зазначено [66, с. 115–118; 66, с. 160–169], дає змогу інтегрувати інноваційні управлінські методики,

такі як брейнштормінг, дизайн-мислення та хакатони, в процеси формування корпоративної культури.

Ефективний розвиток і стійке підтримання корпоративної культури підприємства вимагають не лише визначення її основних принципів і структурованого підходу до впровадження, але й системного використання механізмів, які сприяють трансформації цінностей, норм і моделей поведінки. Серед таких механізмів можна виділити наступні ключові аспекти:

- комунікаційні стратегії,
- наставництво (менторинг)
- внутрішні тренінги.

Комунікація відіграє ключову роль у становленні та розвитку корпоративної культури, оскільки сприяє впровадженню цінностей, формуванню норм, забезпеченню інтеграції та мотивації. Комунікаційні практики не просто виконують функцію інструментів, але й слугують фундаментальною складовою соціально-інституційного управління організацією.

Стратегії комунікації охоплюють такі базові елементи[15]:

- формування і передання корпоративної місії, цінностей та культурних норм через внутрішні канали (зокрема, зустрічі, інформаційні бюлетені, корпоративні портали, соціальні мережі) та за допомогою зовнішніх комунікацій, орієнтованих на підтримання позитивного іміджу й згуртованості корпоративної культури;
- забезпечення прозорості та зворотного зв'язку: створення умов, які сприяють вільному висловлюванню думок, пропозицій і активній участі співробітників у процесах розвитку культури та її трансформації. Особливе значення надається функціонуванню прозорої системи комунікацій, яка сприяє підвищенню рівня залученості персоналу й зменшенню показників плинності кадрів;
- гармонізація внутрішньоорганізаційної комунікації з зовнішніми вимогами: корпоративна культура має залишатися адаптивною до змін у середовищі,

впроваджувати нові комунікаційні технології (зокрема, інформаційно-комунікативні технології (ICT)) і, таким чином, посилювати вплив на організацію.

Ефективне впровадження стратегій комунікації у рамках корпоративної культури дозволяє досягти низки важливих результатів: підвищити рівень обізнаності працівників щодо цінностей організації; сформувати відчуття їхньої причетності до діяльності компанії; покращити якість внутрішньої взаємодії; а також забезпечити передачу культурних смислів на операційному рівні [2; 6].

Наставництво, або менторинг, є ефективним інструментом для передачі цінностей, норм і моделей поведінки від досвідчених працівників до новачків чи менш досвідчених членів команди. Як зазначається в дослідженнях корпоративних систем коучингу та наставництва, така система в організації сприяє швидкому адаптуванню нових працівників, підвищенню лояльності до компанії, розкриттю творчого потенціалу та зменшенню плинності персоналу [32].

Ключові аспекти функціонування механізму наставництва охоплюють такі моменти:

- формування пар або груп «наставник-підопічний», де наставник передає професійний досвід, стандарти поведінки та цінності організації.
- навчання наставників методикам підтримки, надання зворотного зв'язку та розвитку потенціалу їхніх підопічних.
- інтеграція наставництва у систему управління персоналом через включення у програми адаптації, кар'єрне планування та розвиток лідерських якостей.
- моніторинг і оцінка ефективності, зокрема через рівень задоволеності підопічних, рівень їх залученості та відповідність організаційним нормам і культурі [32].

У контексті розвитку корпоративної культури наставництво має низку переваг. Воно сприяє формуванню культури безпосередньо в робочому процесі,

забезпечує поширення моделей поведінки через особистий приклад, підсилює згуртованість колективу та сприяє передачі неформальних цінностей.

Внутрішні тренінги — це освітньо-розвивальні заходи, які спрямовані на розвиток у співробітників навичок, моделей поведінки та установок, що відображають корпоративну культуру підприємства. У дослідженнях наголошується, що серед основних інструментів розвитку корпоративної культури особливе місце посідають освітні ініціативи, зокрема програми навчання і розвитку, внутрішні семінари, воркшопи та лідерські програми.

Тренінгові активності в рамках корпоративної культури охоплюють декілька ключових напрямів:

- базові модулі, які допомагають ознайомитися з місією, цінностями й нормами організації; - спеціалізовані модулі, що вдосконалюють комунікативні навички, розвивають творчий підхід, інноваційність, лідерські якості й уміння працювати в команді;
- інтерактивні формати, до яких належать майстер-класи, воркшопи, кейс-сесії, рольові ігри та тренінги з креативного мислення;
- оцінювання ефективності через опитування учасників, аналіз кейсів, кількість реалізованих ідей і рівень залученості персоналу. Важливо відзначити, що внутрішні тренінги забезпечують системний підхід до розвитку корпоративної культури.

Вони охоплюють усі етапи — від первинної адаптації працівників до постійного вдосконалення культурних аспектів, включно з творчістю й інноваційністю.

Поєднання трьох ключових механізмів — комунікаційних стратегій, наставництва та внутрішніх тренінгів — формує багатоканальну методологію розвитку корпоративної культури. Комунікаційні стратегії слугують інформаційною основою процесу, наставництво сприяє особистісному зростанню і передачі корпоративних цінностей, а внутрішні тренінги забезпечують структуроване навчання та формування необхідних професійних

компетенцій. Усі три компоненти, діючи у синергії, спрямовані на досягнення таких результатів: впровадження цінностей і норм у практичну поведінку; підвищення рівня залученості та відповідальності працівників; створення середовища, яке стимулює творчість та інновації; а також забезпечення стабільності та адаптивності корпоративної культури в умовах змін зовнішнього середовища.

Для ефективної реалізації цих механізмів необхідна свідома участь керівництва організації. Зокрема, це включає розуміння важливості зазначених підходів, виділення належних ресурсів, впровадження їх у загальну стратегію управління персоналом і систематичний моніторинг отриманих результатів.

1.3. Методи та інструменти креативного менеджменту у формуванні корпоративної культури

У сучасних умовах функціонування підприємств в умовах динамічного економічного середовища адаптація корпоративної культури до інноваційних підходів управління набуває особливого стратегічного значення. Це зумовлено тим, що орієнтація на інновації та клієнтоцентричність тісно пов'язана як із формою корпоративної культури, так і з її ефективністю, що підтверджується дослідженнями у даній сфері [56]. У процесі цієї адаптації ключову роль відіграють методи та інструменти креативного менеджменту, які сприяють не лише зміні усталених цінностей, норм і моделей поведінки, але й формуванню середовища, що стимулює творчий підхід, відкритість до нового та активну участь співробітників у реалізації змін.

Серед найбільш ефективних підходів креативного менеджменту виділяються: групові методи генерації ідей, такі як брейнштормінг і використання «мозкових карт», що сприяють колективному пошуку інноваційних рішень; методи вирішення проблем, серед яких дизайн-мислення, рольові ігри та кейсові методи, спрямовані на опрацювання реальних або умовних проблемних ситуацій; інструменти мотивації творчості, наприклад,

гейміфікація, організація внутрішніх конкурсів та хакатонів, а також впровадження спеціалізованих інноваційних завдань; методи комунікації та обміну знаннями, до яких належать фасилітація, тімбілдинги та створення корпоративних платформ для обміну ідеями. Упровадження цих підходів дозволяє підприємствам підвищити рівень креативності та інноваційності серед працівників, що в свою чергу забезпечує їхню конкурентоспроможність на сучасному ринку.

Кожен із цих класів відіграє свою роль — від стимулювання створення нових ідей до їх практичного застосування та підтримки безперервної культури змін. Зокрема, вітчизняні дослідження підтверджують, що використання методів креативного менеджменту на системній основі сприяє підвищенню ефективності організації за рахунок розвитку творчого потенціалу та залучення співробітників [33]. Групова генерація ідей є одним із основних напрямів у креативному управлінні та виступає дієвим інструментом для формування та зміцнення корпоративної культури. У контексті розбудови корпоративної культури такі підходи дозволяють активно залучати працівників до спільного генерування ідей, сприяють їх інтеграції в команду, підвищують мотивацію до участі та допомагають укорінювати цінності на рівні колективу. У наукових дослідженнях та практичних посібниках найбільш поширеними методами є брейнштормінг (brainstorming) та створення ментальних карт (mind mapping).

Метод брейнштормінгу, також відомий як мозковий штурм, був запропонований Алексом Осборном у середині XX століття. Його суть полягає у проведенні групового обговорення без критики на початковій стадії, що дозволяє згенерувати максимальну кількість ідей. В українських дослідженнях цей метод визначається як інструмент стимулювання творчої активності та продуктивності, де учасники пропонують якомога більше варіантів без обмежень на початковому етапі [13; 40].

У корпоративному середовищі використання брейнштормінгу в рамках розвитку корпоративної культури має певні особливості:

- залучення представників різних підрозділів сприяє мультидисциплінарному обміну думками, підсилюючи інтеграційні аспекти корпоративної культури;
- впроваджені правила, зокрема заборона на критику під час генерації ідей, створюють сприятливе середовище для вільного вираження креативних думок і підтримують атмосферу відкритості;
- процес модерації допомагає структурувати ідеї, поєднувати їх і аналізувати після завершення етапу генерації, що дозволяє ефективніше пов'язати креативний процес із впровадженням змін в організаційній поведінці та культурі.

З практичної сторони метод має певні рекомендації: оптимальна кількість учасників становить 5-10 осіб, обирається чітко визначена тема, встановлюється коротка тривалість (близько 30-45 хвилин), а також здійснюється детальний запис усіх висловлених ідей[41].

Метод мозкових карт являє собою ефективний інструмент візуалізації мислення, який спрямований на графічне представлення взаємозв'язків між ідеями. Основна концепція розташовується в центральній частині, від якої розгалужуються основні теми та пов'язані з ними елементи, включаючи підпункти та асоціації. Ментальні карти (Mind Mapping) є нелінійною діаграмою, що забезпечує відображення центрального поняття разом із другорядними темами та сприяє структуризації думок, ідей і даних [25]. Цей метод дозволяє представити складні ціннісні системи та культурні моделі у формі, зрозумілій для колективного сприйняття, тим самим поліпшуючи комунікацію в організації. Крім того, він сприяє залученню працівників до формування корпоративної "культурної мапи", що підвищує рівень їхньої мотивації та відповідальності. Метод мозкових карт також використовується під час фасилітаційних сесій із творчої діяльності для генерації ідей щодо новітніх практик, символів та моделей поведінки, що безпосередньо впливають на формування організаційної культури [41].

У межах прикладного використання на підприємствах створення мозкової карти корпоративної культури може виконувати функцію вихідної діагностичної вправи, яка включає: фіксацію поточних цінностей та практик, візуалізацію бажаних змін у корпоративній культурі, а також розробку запланованих трансформаційних ініціатив.

- організувати ефективну сесію генерації ідей, залучаючи співробітників до активної участі;
- систематично представити отримані результати через візуалізацію у вигляді мозкової карти;
- опрацювати напрацьовані ідеї з метою їх трансформації у конкретні заходи — створення нових ритуалів, правил комунікації чи моделей поведінки;
- підвищити рівень залученості працівників завдяки їх активній участі у процесі трансформації корпоративної культури, що відповідає принципам відкритості та інтегративного підходу.

У рамках креативного менеджменту методи вирішення проблем займають визначальне місце у процесі трансформації корпоративної культури підприємства. Вони сприяють не лише генерації нових ідей, але й практичному переосмисленню усталених процедур, моделей поведінки та стратегій комунікації. З погляду теорії та практики управління до таких методів відносять дизайн-мислення (design thinking), рольові ігри (role-play) та кейсові методики (case methods).

Методологія дизайну-мислення являє собою структурований підхід до розв'язання складних завдань, який базується на емпатії, експериментуванні, створенні прототипів та їх тестуванні. Українські науковці відзначають високу ефективність цього методу у процесі адаптації організацій до змін та стимулювання інноваційного розвитку [3; 43]. Завдяки цьому підходу підприємство отримує інструменти для не лише виживання у кризових умовах, але й для досягнення успіху. Основний акцент робиться на людський фактор,

включаючи задоволення потреб, стимулювання творчості та розробку інноваційних рішень.

Застосування дизайн-мислення для формування корпоративної культури базується на системному вивченні потреб працівників і стейкхолдерів через емпатичні дослідження, визначенні основних культурних викликів, таких як низький рівень залученості, недостатня комунікація чи непрозорість управлінських процесів, а також розробці альтернативних сценаріїв змін. Ключовим етапом є прототипування нових елементів корпоративної культури з подальшим тестуванням на основі зворотного зв'язку, що забезпечує гнучкість і адаптивність трансформацій. У цьому контексті дизайн-мислення стає не лише креативним підходом, а й ефективною системою управління такими змінами. Метод рольових ігор дозволяє моделювати управлінські та міжособистісні ситуації, відтворюючи характерні поведінкові моделі, сприяючи розвитку емпатії, комунікації та спільного сприйняття корпоративних цінностей. Його впровадження дає можливість безпечно ідентифікувати проблемні аспекти культури, такі як страх висловлювання думок, неясність ціннісних орієнтирів чи недостатня згуртованість, та цілеспрямовано працювати над їх усуненням.

Метод кейсів передбачає аналіз як реальних, так і змодельованих ситуацій (кейсів), що супроводжується їх подальшим обговоренням, ухваленням рішень та прогнозуванням наслідків [34]. У якості аналітичного й навчального інструменту, кейсові методи забезпечують можливість: здійснення аналізу успішних або невдалих прикладів формування корпоративної культури на підприємствах; виявлення ключових уроків і найефективніших практик; моделювання змін у культурі організації з подальшою оцінкою їх потенційного впливу на поведінку працівників, комунікаційні процеси й мотиваційні аспекти; а також створення підґрунтя для обговорення й розробки рекомендацій щодо інтеграції нових елементів корпоративної культури.

Поєднання кейсових методів з іншими підходами, такими як дизайн-мислення та рольові ігри, формує потужну методологічну платформу для трансформації корпоративної культури через застосування принципів

креативного менеджменту. У цьому контексті дизайн-мислення задає концептуальні рамки для інноваційної діяльності, сприяючи залученню працівників до розробки нових моделей взаємодії. Рольові ігри забезпечують перевтілення цінностей у практичний досвід та посилюють рівень залученості, інтеграції й відкритості. Кейсові підходи спрямовані на аналітичну оцінку конкретних проблем, моделювання потенційних змін і розробку стратегій їх реалізації. Комбіноване застосування зазначених методів дозволяє сформувати організаційне середовище, в якому корпоративна культура не лише залишається декларативною складовою, але й безперервно практикується, переживається та адаптується до актуальних змін внутрішнього й зовнішнього середовища.

Створення корпоративної культури, зосередженої на творчому підході, вимагає впровадження особливих методик мотивації, які стимулюють генерування нових ідей, залучають співробітників до процесів змін і створюють середовище, де креативність і інновації стають частиною повсякденного життя. У цьому контексті важливими інструментами є гейміфікація, внутрішні конкурси, хакатони та впровадження інноваційних завдань.

Гейміфікація передбачає використання ігрових елементів і механік у процесах управління, які за своєю суттю не є ігровими. Мета — підвищити мотивацію, залученість і продуктивність [42] працівників. Дослідження, проведені в Україні, підтверджують значущість цього підходу як нового засобу стимулювання персоналу [58; 68]. Застосування гейміфікації сприяє не лише зростанню рівня зацікавленості та ефективності працівників, але й має великий потенціал для розвитку людського капіталу підприємства, зміцнення лояльності та адаптаційних здібностей співробітників. У контексті розбудови корпоративної культури гейміфікація розглядається як ефективний засіб активізації творчих здібностей працівників шляхом інтеграції ігрових механік у управлінські та комунікаційні процеси. Це може включати системи рейтингів, накопичення балів, організацію внутрішніх змагань та використання інтерактивних цифрових платформ для заохочення ініціативності, участі у креативних проєктах і розвитку спільних цінностей в рамках культурних перетворень. Поєднання таких

елементів із заходами на кшталт брейнштормінгів чи хакатонів сприяє формуванню динамічної корпоративної культури, орієнтованої на відкритість і інноваційність.

Внутрішні конкурси та хакатони є ефективними інструментами стимулювання творчої активності працівників, оскільки вони сприяють налагодженню командної співпраці, генерації нових ідей та розробці практичних інноваційних рішень, що узгоджуються з цінностями підприємства [27]. Ці формати підтримують розвиток культури ініціативності, пришвидшують процес реалізації ідей, підвищують рівень залученості персоналу та сприяють створенню позитивного досвіду колективної творчої діяльності. Регулярна й систематична організація конкурсів та хакатонів дозволяє посилювати інноваційність, підвищувати адаптивність і конкурентоспроможність організації в умовах динамічних змін зовнішнього середовища.

Метод введення інноваційних завдань у процес формування корпоративної культури базується на систематичному застосуванні творчих і нетипових робочих задач, які заохочують нестандартне мислення, експериментування та активну участь персоналу в оптимізації діяльності підприємства. Такі завдання спрямовані на трансформацію мотиваційних механізмів від рутинного виконання посадових обов'язків до стимулювання ініціативності, креативності та усвідомленої спільної відповідальності за досягнення стратегічних результатів організації. В інтеграції з елементами гейміфікації, внутрішніми конкурсами та хакатонами, така методика забезпечує цілісний підхід до формування корпоративної культури, орієнтованої на творчість, залученість і інноваційність. Це, у свою чергу, сприяє поглибленню зв'язків між індивідуальною мотивацією працівників і організаційними цінностями підприємства.

Сучасна корпоративна культура, спрямована на інновації та активну участь персоналу, нерозривно пов'язана з дієвою комунікацією та системним обміном знаннями. У цьому ракурсі важливу функцію виконує фасилітація як спосіб організації групової взаємодії, що гарантує відкритий діалог, спільне вироблення рішень та узгодження спільних засад [39]. Завдяки впорядкованій роботі

модератора-фасилітатора створюються передумови для інтеграції думок, зростання довіри, згуртованості колективу та формування єдиного сприйняття культурних орієнтирів. Фасилітація виступає дієвим засобом втілення принципів відкритості, інтеграції та ціннісної спрямованості в системі корпоративної культури установи.

Тім-білдінг у системі корпоративної культури трактується як сукупність структурованих заходів, спрямованих на розвиток командної взаємодії, зміцнення довіри, підвищення участі працівників та формування сприятливого соціально-психологічного середовища в організації. Застосування неординарних форм спільної діяльності сприяє становленню спільної ідентичності, поліпшенню горизонтальних і вертикальних комунікацій, розвитку культури креативності та випробувань, а також підвищенню рівня психологічної безпеки в колективі. Запровадження тім-білдінгів у систему корпоративної культури має відбуватися на засадах сталості, відповідності стратегічним завданням підприємства та залучення представників різних відділів управління [54].

Корпоративні платформи для обміну думками є сучасним засобом креативного управління, що гарантує відкритий доступ працівників до процесів започаткування, дискусії та втілення пропозицій щодо покращення роботи компанії та її менталітету [20]. Їх впровадження відповідає парадигмі знання-орієнтованої структури, де вирішальне значення мають відкритість, долучення персоналу та послідовний обмін даними. Такі платформи допомагають збільшити залученість, розвинути міжвіддільну співпрацю, гарантувати прозорість наслідків та пришвидшити перетворення задумів у дієві рішення, що посилює гнучкість корпоративної культури до коливань [67].

Загалом використання способів комунікації та обміну відомостями, зокрема тімбілдінгів та корпоративних платформ для ідей, є значущою складовою креативного управління, націленого на формування відкритої, згуртованої та інноваційно налаштованої корпоративної культури підприємства.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТАНУ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ТА ПРАКТИК КРЕАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства ТОВ «ЕПАМ Системз»

Компанія ТОВ «ЕПАМ Системз» (Код ЄДРПОУ 33880213) є світовим лідером у сфері інжинірингу програмного забезпечення та цифрових технологій, діяльність якого охоплює широкий спектр послуг із розробки, консалтингу, підтримки та інтеграції ІТ-рішень [72]. До основних напрямів діяльності ТОВ «ЕПАМ Системз» належать:

- кастомна розробка програмного забезпечення (web, mobile, enterprise), підтримка та супровід програмних продуктів.
- створення та обслуговування dedicated-центрів розробки, тестування та підтримки, що дозволяє клієнтам мати гнучкі ресурси під свої проєкти.
- консалтинг та дизайн-послуги, розробка цифрових стратегій, UX/UI-дизайн, інжиніринг цифрових платформ — тобто повний цикл: від аналізу бізнес-потреб до реалізації та підтримки.
- спеціалізовані рішення для різних галузей: фінанси, страхування, e-commerce, телеком, охорона здоров'я, медіа, логістика тощо; компанія адаптує продукти до специфіки індустрії клієнта [73].

З моменту заснування (1993 р.) ЕРАМ Systems перетворилась на глобальну ІТ-компанію з багатомільйонним портфелем проєктів; з 2005 р. діє також представництво в Україні — ТОВ «ЕПАМ Системз» яке охоплює численні міста країни й становить значну частину кадрового потенціалу [72].

За роки діяльності українське представництво ЕРАМ суттєво зросло — збільшилась чисельність персоналу, відкрито численні офіси в різних містах країни, налагоджено співпрацю з університетами та освітніми закладами (як-от

співпраця з Київський політехнічний інститут), що сприяло формуванню кадрового потенціалу та культурного поля компанії в Україні.

Згідно з офіційною історією, ЕРАМ послідовно розширювала спектр своїх послуг — від класичної розробки ПЗ до консалтингу, дизайну, продуктової інженерії, цифрової трансформації та сучасних технологій [72].

У 2022 році, з початком повномасштабної війни, ЕРАМ відмовилася від роботи на ринку росії — закрила відповідний офіс і підтримала український офіс, запровадивши фонд допомоги та підтримки для співробітників і їхніх родин [71]. Це рішення відображає ціннісну орієнтацію компанії, а також здатність до швидкої адаптації і збереження корпоративної згуртованості навіть за екстремальних умов.

Фірма ЕРАМ Systems – це світова ІТ-компанія зі значною присутністю в Україні, де її українська філія (ТОВ «ЕРАМ СИСТЕМЗ») виконує функцію одного з ключових центрів розробки [23]. ЕРАМ планомірно змінює свою ділову структуру, збільшує діапазон послуг, закріплює новаторську «інженерну ДНК», пристосовується до кризових викликів та плекає культуру злагоди й фахової відповідальності. Вона створює основу для подальшого дослідження стану внутрішньої культури та методів інноваційного урядування на підприємстві саме в українських умовах — зважаючи на те, що ці історичні зрушення вплинули на становлення цінностей, норм, організаційних підходів та культури новаторства.

Організаційна структура підприємства ТОВ «ЕРАМ Системз» описується як матрична та багатоступенева (рис. 2.1.) Ядро стратегічного керівництва і загального управління розташоване у штаб-квартирі (Ньютаун, США), що відповідає за світову стратегію, розпорядження активами, клієнтські портфелі та зростання. Периферійні центри реалізації (включно з Україною) здійснюють розробку, перевірку, обслуговування, надають команди для проєктів замовникам у різних державах. Функціональні відділи: програмна інженерія, тестування/QA, експертиза, дизайн, керівництво проєктами, обслуговування платформи, відділи кадрів — що гарантує цілісний ланцюг послуг і припасування структури до вимог проєктів [72].



Рис. 2.1. Організаційна структура підприємства ТОВ «ЕПАМ Системз»

Таке поєднання глобального управління та розподілених delivery-осередків із гнучкою матричною будовою дозволяє ТОВ «ЕПАМ Системз» вправно впроваджувати проєкти будь-якого розміру, пристосовуватися до змін ринку та утримувати високу якість послуг. У розрізі вивчення корпоративної культури це формує суттєву базу: організаційна будова — як соціально-технічне середовище, на тлі якого вибудовується корпоративна культура, і де прийоми креативного керування можуть бути запроваджені з найбільшою дієвістю.

Згідно з даними фірми [47], станом на 31 грудня 2023 року чисельність delivery-фахівців у глобальному устрої ТОВ «ЕПАМ Системз» становила приблизно 47 350 осіб. З них, за офіційними даними, найбільш численним лишається український осередок — на 2023 рік у ньому рахувалося 9 113 delivery-спеціалістів.

У 2024 році число delivery-працівників в Україні зазвичай тримається близько 8 764 осіб, що засвідчує сталу присутність ТОВ «ЕПАМ Системз» у вітчизняному ІТ-секторі, не зважаючи на важкі обставини.

Загалом, ТОВ «ЕПАМ Системз» є однією з найбільших ІТ-фірм, що працюють в Україні, і її кадровий ресурс — як з огляду технічних фахівців, так і з

погляду допоміжних служб — створює підґрунтя для виконання значних проєктів, а також — для розвитку корпоративної культури [74].

ТОВ «ЕПАМ Системз» як світова організація має багаторівневу матричну будову, що передбачає розподіл фахівців за функціональними відділами (створення ПЗ, тестування, дизайн, консалтинг, супровід, HR, адміністративні функції тощо) та поділ за територіальним принципом — так звані *delivery-центри*.

Україна є одним із головних *delivery-центрів* ЕРАМ — це означає, що тут сконцентровані команди розробників, тестувальників, інженерів, аналітиків, дизайнерів, котрі працюють на світові проєкти. Окрім технічних спеціалістів, у структурі підприємства є підрозділи, що забезпечують керівництво проєктами, керування людськими ресурсами, адміністративне забезпечення, надання інфраструктури, HR-послуги, керування якістю, клієнтський супровід та інші допоміжні функції. Така будова дає змогу поєднувати технічну експертизу з дієвим управлінням та підтриманням якості — що є важливим для корпоративної культури та уніфікації практик на різних рівнях. Як міжнародна компанія, ЕРАМ зберігає спільні стандарти керування, політик, процесів і засад через глобальні управлінські структури, що забезпечують узгодженість практик у різних країнах, водночас надаючи еластичність *delivery-центрам* [47].

Висока чисельність та різноманітний склад персоналу, багатоярусна організаційна структура з чітким поділом ролей і функцій формують підґрунтя для розбудови корпоративної культури в ЕРАМ. Масштаб підприємства дає змогу злучати світові стандарти з місцевими особливостями, впроваджуючи методи креативного управління, що відповідають як потребам замовників, так і засадам працівників. Наявність *delivery-центрів*, колективів різних напрямків, керівних та допоміжних відділів дає змогу здійснювати крос-функціональні проєкти, які стимулюють злиття, обмін здобутками, формування спільних усталень, правил і знаків — тобто всього, що являє собою ядро корпоративної культури.

Окрім вивчення організаційного устрою установи, яке дає змогу оцінити нюанси побудови системи керування та розмежування функціональних прав,

важливого значення набуває дослідження грошових показників його роботи. Саме грошовий аналіз забезпечує повне розуміння економічної стабільності, вправності використання фондів та віддачі від ухвалених рішень, що дозволяє обґрунтувати майбутні вектори зростання установи. Зведення головних грошових показників ТОВ «ЕПАМ Системз» представлено у табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Зведена таблиця основних фінансових показників ТОВ «ЕПАМ Системз»

№	Показник	Одиниці обліку	2022 (на кінець року)	2023 (на кінець року)	2024 (на кінець року)
1	Загальні активи	тис. грн	10 555 410	11 243 989	12 748 712
2	Власний капітал	тис. грн	9 145 106	10 455 953	12 123 070
3	Чистий дохід від реалізації	тис. грн	14 701 899	20 212 715	11 349 613
4	Чистий прибуток	тис. грн	1 198 502	3 443 159	1 667 128
5	Грошові кошти та їх еквіваленти	тис. грн	1 526 140	1 036 437	957 480
6	Чисельність працівників	чол.	367	285	242

Джерело: створено автором.

За період 2022–2024 рр. ЕПАМ показує зростання загальних активів і власного капіталу, що свідчить про нарощування ресурсної бази. Виручка за 2023 рік істотно зросла, проте 2024 р — демонструє значне зниження, що може вказувати на ринкові або операційні коливання. Чистий прибуток у 2023 р. майже втричі перевищив показник 2022 р., але знову знизився у 2024 р., хоч і залишився вищим за 2022 р. Аналіз динаміки основних фінансових показників ТОВ «ЕПАМ Системз» наведено в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Аналіз динаміки основних фінансових показників ТОВ «ЕПАМ Системз»

№	Показник	2023/2022		2024/2023	
		абс відх	темп, %	абс відх	темп, %
1	Загальні активи	+688579	+6,5%	+1504723	+ 13,4%
2	Власний капітал	+1310847	+14,3%	+1667117	+ 15,9%
3	Чистий дохід від реалізації	+5510816	+37,5%	–8863102	– 43,8%
4	Чистий прибуток	+2244657	+187,3%	–1776031	–51,5%
5	Грошові кошти та їх еквіваленти	– 489703	– 32,1 %	– 78 957	– 7,6%
6	Чисельність працівників	– 82	–22,3%	– 43	– 15,1%

Джерело: створено автором.

Зменшення грошових коштів та скорочення чисельності персоналу можуть відображати оптимізаційні процеси або зміну структури підприємства. Нарощення власного капіталу свідчить про стабільне фінансове підґрунтя, що може забезпечувати подальші інвестиції, інноваційні ініціативи та підтримку корпоративної культури. Динаміка рентабельності ТОВ «ЕПАМ Системз» наведено в табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Динаміка рентабельності ТОВ «ЕПАМ Системз»

№	Аналітичний показник	Одиниц і	2022	2023	2024
7	Рентабельність продажів (ЧП / Виручка × 100)	%	8,15	17,04	14,69
8	Рентабельність активів (ROA) (ЧП / Активи × 100)	%	11,36	30,63	13,08
9	Рентабельність власного капіталу (ROE) (ЧП / Вл.капітал × 100)	%	13,10	32,93	13,75
10	Капіталовіддача (Виручка / Активи)	грн/грн	1,39	1,80	0,89

Джерело: створено автором.

У 2022–2023 роках підприємство демонструвало різке зростання прибутковості, що підтверджується суттєвим збільшенням рентабельності продажів (з 8,15% до 17,04%), рентабельності активів (з 11,36% до 30,63%) та рентабельності власного капіталу (з 13,10% до 32,93%). Це свідчить про високий рівень ефективності операційної діяльності у 2023 році.

У той же час у 2024 році відзначається зменшення доходу та чистого прибутку, що спричинило зниження показників прибутковості та віддачі капіталу. Подібні тенденції можуть бути зумовлені як зовнішніми ринковими чинниками, так і внутрішніми змінами, оптимізацією штату та переглядом бізнес-моделі.

SWOT-аналіз є одним із головних засобів стратегічної діагностики установи, що дозволяє усебічно оцінити внутрішні переваги та недоліки функціонування, а також зовнішні фактори й небезпеки. Його використання дає змогу аргументувати вектори вдосконалення організаційної культури та системи

інноваційного управління, а також визначити стратегічні орієнтири подальшого руху ТОВ «ЕПАМ Системз».

Таблиця 2.4.

SWOT-аналіз ТОВ «ЕПАМ Системз»

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
– Високий рівень професійної підготовки персоналу – Розвинена корпоративна культура інновацій – Потужний бренд на міжнародному ринку ІТ-послуг – Активне впровадження креативних управлінських практик – Сучасна організаційна структура та гнучке управління – Висока рентабельність у 2023 році	– Скорочення чисельності персоналу у 2022–2024 рр. – Висока залежність від зовнішніх замовників – Зниження фінансових результатів у 2024 році – Високий рівень психоемоційного навантаження на персонал – Складність адаптації нових працівників – Зростання витрат на утримання персоналу
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
– Розвиток цифрової економіки та попиту на ІТ-послуги – Зростання попиту на дистанційні цифрові сервіси – Розширення участі у міжнародних інноваційних проєктах – Використання ІІІ та автоматизації в управлінні – Підтримка цифрової трансформації бізнесу	– Геополітична нестабільність – Посилення конкуренції на міжнародному ІТ-ринку – Відтік висококваліфікованих кадрів за кордон – Валютні ризики – Інфляційні процеси та зростання операційних витрат

Джерело: створено автором.

Сильні сторони ТОВ «ЕПАМ Системз» складаються передусім завдяки високому інтелектуальному потенціалу співробітників, розвиненій корпоративній культурі інновацій та чинному застосуванню творчих керівних засобів. Компактна організаційна будова забезпечує швидкість прийняття керівних ухвал та дієву комунікацію між відділами.

Водночас до слабких сторін варто зарахувати зменшення кількості персоналу, що може негативно позначатися на стійкості групової праці та ритмі виконання завдань. Також складними моментами є залежність від позаштатних ринків і партнерів, емоційне навантаження на робітників та ускладнений вхід у курс справи нових фахівців.

Серед основних можливостей розвитку товариства важливе місце займає подальше збільшення потреби у цифрових сервісах, розширення долучення до світових інноваційних проєктів, а також інтенсивне використання штучного інтелекту та автоматизованих систем керування колективом і бізнес-процесами.

Водночас компанія має справу з відчутними загрозами, серед яких виділяються геополітична несприятлива обстановка, посилення духу суперництва на глобальному ІТ-ринку, курсові ризики та потенційне вибування вправних фахівців.

Проведений SWOT-аналіз свідчить, що ТОВ «ЕПАМ Системз» володіє значним внутрішнім ресурсом для інноваційного зростання, утвореним завдяки високому рівню знань працівників, сформованій корпоративній культурі та використанню креативних методів. Водночас, втілення стратегічних перспектив підприємства вимагає планомірного контролю над кадровими небезпеками, зменшення впливу зовнішніх викликів та подальшого вдосконалення систем стимулювання і фахового зростання команди.

Сформована матриця стратегічних орієнтирів (Додаток А) свідчить про наявність у ТОВ «ЕПАМ Системз» значного потенціалу для активного інноваційного розвитку за умови ефективного використання інструментів креативного менеджменту та системного розвитку корпоративної культури. Реалізація стратегій типів S–O і S–T дозволяє забезпечити зростання конкурентних переваг, тоді як W–O і W–T спрямовані на підвищення внутрішньої стійкості підприємства в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

2.2. Аналіз стану корпоративної культури та рівня впровадження креативного менеджменту ТОВ «ЕПАМ Системз»

Оцінка стану корпоративної культури підприємства є потрібною передумовою її цілеспрямованого розвитку та підвищення дієвості управління персоналом. Найбільш об'єктивні наслідки діагностики корпоративної культури

досягаються за умови поєднання кількісних і якісних методів, зокрема анкетування, інтерв'ю, спостереження та аналізу внутрішніх комунікацій). Власне анкетування дозволяє визначити рівень ідентифікації персоналу з корпоративними цінностями, ступінь залученості працівників, характер соціально-психологічного клімату, ефективність комунікацій та рівень підтримки творчих ініціатив.

Водночас підсумки аналізу внутрішньої практики управління персоналом у ТОВ «ЕПАМ Системз» засвідчують про брак планомірного здійснення внутрішніх опитувань та анкетування задля оцінки організаційної культури. На підприємстві не запроваджено спільного інструментарію діагностування рівня задоволеності працівників, їхньої участі у корпоративних процесах, ставлення до керівних рішень та інноваційної діяльності. Брак постійного нагляду за соціально-психологічною атмосферою унеможливорює своєчасне виявлення внутрішніх негараздів, суперечностей, спаду натхнення та професійного виснаження персоналу.

Відсутність регулярного зворотного зв'язку між персоналом та керівництвом спричиняє поступове згасання складників організаційної культури, зменшення віри у правління рішення та виникнення прихованого спротиву організаційним змінам. Саме така тенденція простежується у діяльності ТОВ «ЕПАМ Системз», де організаційна культура має уривчастий вигляд та не виконує вповні своїх поєднуючої, мотивуючої та впорядковуючої ролей.

Проведене спостереження за внутрішніми комунікаціями та організаційною поведінкою персоналу дозволило виявити низку негативних ознак стану корпоративної культури, зокрема:

- недостатній рівень взаємної довіри між працівниками та керівництвом;
- формальний характер декларованих корпоративних цінностей;
- слабку залученість працівників до процесів прийняття управлінських рішень;
- низьку активність щодо подання інноваційних пропозицій;

- обмежені можливості для відкритого обміну ідеями та творчої самореалізації.

За умови браку дієвих важелів внутрішньої комунікації, корпоративна культура поступово стає декларативним елементом адміністрування, котрий не має справжнього впливу на діяльність персоналу. Аналогічну ситуацію можна побачити і в ТОВ «ЕПАМ Системз», де корпоративна культура переважно має формальний вигляд і не гарантує належного рівня єдності трудового колективу

Додатково, відсутність внутрішніх соціологічних досліджень та опитувань негативно позначається на розвитку креативного менеджменту, адже керівництво не володіє повною відомістю щодо рівня готовності працівників до нововведень, сприйняття трансформацій та залучення до творчих процесів. Саме порозуміння між адміністрацією та робітниками є фундаментом розбудови інноваційної корпоративної культури, а його відсутність помітно зменшує результативність керування.

Результати аналізу дають підстави запевняти, що на сучасному етапі у ТОВ «ЕПАМ Системз» бракує цілісної системи оцінювання організаційної культури, а її дійсний стан є недостатньо сформованим і не відповідає потребам інноваційно спрямованого підприємства. Сформовані управлінські методики не гарантують належного рівня залучення персоналу, плекання творчості та формування спільних ціннісних орієнтирів, що згубно позначається на стабільності та конкурентоздатності підприємства. Виявлені недоліки обґрунтовують потребу у запровадженні системного опитування, посилення внутрішніх комунікацій та активізації засобів креативного менеджменту, що і буде темою подальшого дослідження та формування пропозицій у наступних розділах праці.

Оцінка рівня залученості працівників у креативних проєктах на підприємства, що демонструє не лише офіційну наявність інструментів управління інноваціями, але й фактичний рівень їхнього застосування, розуміння та схвалення співробітниками. Згідно з сучасними концепціями, «залучення персоналу» трактується як внутрішня та активна відданість працівника компанії,

бажання докладати старань, подавати пропозиції, долучатися до трансформацій та відчувати свою спільність із завданнями підприємства [63].

Спираючись на наукові методики, вимірювання залученості персоналу передбачає застосування кількісних інструментів (анкети, опитування) та змістовних — моніторинг, розгляд участі у внутрішніх ініціативи, інтерв'ю [63].

Із погляду управлінської теорії, залученість є однією з головних ознак якості корпоративної культури: за її браку зменшується мотивація, ініціативність, інноваційний потенціал, що погано впливає на спроможність підприємства пристосовуватися та рости.

Розгляд внутрішніх розпоряджень (рис. 2.2), показує, що наразі в ТОВ «ЕПАМ Системз» немає сталого засобу визначення ступеня залученості співробітників до творчих чи прогресивних задумів. Не зафіксовано періодичних анкетувань, внутрішніх вивчень чи доповідей, які б фіксували участь колективу у створенні ідей, хакатонах, внутрішніх змаганнях, заходах з удосконалення процесів, дискусіях, прогресивних рекомендаціях тощо.

Рис. 2.2. Наслідки та проблемні прояви

Відсутність такого діагностування означає, що підприємство не володіє об'єктивними даними про те, чи застосовуються підходи креативного управління, наскільки робітники зацікавлені у новаторстві, чи схильні долучатися до трансформацій, наскільки їх надихає підприємство до подібних кроків. Без цього важко зважити, чи наслідки цих починань є послідовними, чи це поодинокі моменти.

Спостереження, неформальні відгуки робітників, неопублічні відомості з внутрішніх осередків чи коментарів на порталах/у соціальних мережах вказують на те, що ініціативність та бажання до творчості не охоплюють значну частину персоналу — залучення до проєктів нерегулярне, а внутрішня політика не узаконена, що зменшує віру у такі засоби і знижує їхню спроможність.

Базуючись на вивченні поточного стану ТОВ «ЕПАМ Системз» можна стверджувати, що ступінь включення співробітників у творчі заходи є невисоким або непідтвердженим через відсутність належних способів вимірювання та сприяння. Це породжує суттєві загрози для зростання інноваційного хисту, загальної атмосфери в колективі та змагальності підприємства. Важливо запровадити системний підхід оцінки залучення колективу — періодичні внутрішні анкетування, аналіз долученості співробітників у заходи, відгуки, спостереження за чинниками стимулювання. Така оцінка мусить перетворитися на основу для цілеспрямованих кроків з інноваційного управління та формування спільної культури, націлених на зростання рівня залученості, натхнення, винахідливості та підзвітності персоналу.

У площині вивчення організаційної культури та інноваційного управління на підприємстві, ключовою є перевірка наявності й дієвості внутрішніх комунікаційних шляхів та систем, які могли б слугувати ґрунтами для обміну думками, досвідом та пропозиціями. Від якості подібних комунікацій залежить, наскільки організаційна культура є живою, рухливою й налаштованою на нововведення. Наукові роботи засвідчують, що внутрішні комунікації — це не просто передача новин, а стратегічна складова, що гарантує соціалізацію, пристосування, заохочення та злагоду працівників. Особливості роботи ІТ-підприємств вимагають високої плинності, групової побудови, поступливості й потреби в невинному обміні досвідом, що часом утілюється через такі засоби: внутрішні чати, корпоративні спільноти, інтранет, навчальні платформи, обговорення / скриньки думок, планові зустрічі для роздумів, канали для історій, хакатонів, внутрішніх починань.

Переваги таких каналів — забезпечення відкритості, зворотного зв'язку, обміну інформацією, залучення працівників до процесів ухвалення рішень, підтримки креативності, формування духу спільноти та приналежності.

Незважаючи на специфіку діяльності ТОВ «ЕПАМ Системз» як ІТ-компанії, що об'єктивно передбачає високий ступінь розвитку внутрішніх комунікацій, аналіз доступної загальнодоступної інформації не виявив існування

систематизованої та зафіксованої структури внутрішніх комунікаційних каналів або платформ для створення ідей. Відсутні дані про періодичне опитування персоналу, функціонування уніфікованих внутрішніх електронних майданчиків для обговорення ініціатив, а також про проведення стабільних практик креативного менеджменту, таких як хакатони чи внутрішні змагання ідей. Такий стан вказує на системний брак інфраструктури для підтримки інновацій та залученості персоналу, що погано впливає на можливості працівників долучатися до процесів породження ідей, послаблює вертикальну й горизонтальну комунікацію, зменшує рівень мотивації та ініціативності й сприяє становленню уривчастої, переважно декларованої корпоративної культури.

Дослідження наявності внутрішніх шляхів комунікації та майданчиків для генерації думок у ТОВ «ЕПАМ Системз» дає підстави стверджувати, що на даний час товариство не має усталеної системи, яка б забезпечувала дієвий, періодичний та широкий обмін ідеями, комунікацію, відгук та сприяння ініціативам. Це утворює суттєві бар'єри для зростання креативного управління та перетворення корпоративної культури на справді інноваційну, відкриту та динамічну.

2.3. Виявлення проблем і бар'єрів у розвитку корпоративної культури

У процесі дослідження стану корпоративної культури ТОВ «ЕПАМ Системз» виявлено низку організаційних бар'єрів, які суттєво ускладнюють формування єдиної, цілісної корпоративної культури. Одним із ключових таких бар'єрів є відсутність чітко сформульованих правил, норм і стандартів, а також розпорошеність або невизначеність корпоративних цінностей, що призводить до неоднорідності поведінкових орієнтирів серед працівників, зниження внутрішньої згуртованості та труднощів у реалізації креативного менеджменту.

Корпоративна культура охоплює сукупність вартостей, норм, традицій, зразків поведінки та символів, котрі мають бути — з одного боку — чітко проголошені на рівні офіційних документів (кодекси, політики, стандарти), а з іншого — прийняті всіма членами організації як спільні «орієнтири» поведінки. Якщо офіційні правила та вартості відсутні або не впорядковані, корпоративна культура не здатна виконувати свої функції як інтеграційна, регулююча та мотиваційна. Це спричинює неоднорідність практик, підвищує ризик конфліктів, знижує довіру та самоідентифікацію працівників з організацією.

Для ІТ-компаній, зокрема, де важливими є гнучкість, інноваційність, швидкість ухвалення рішень, відсутність єдиних цінностей чи правил особливо дестабілізує колектив і знижує ефективність спільної роботи.

Дослідження внутрішньої ситуації в ТОВ «ЕПАМ Системз» вказує на наявність низки суттєвих організаційних труднощів, пов'язаних із формуванням та функціонуванням корпоративної цінності. Передусім виявлено відсутність уніфікованого корпоративного кодексу, політики чи системи внутрішніх стандартів поведінки, які б чітко окреслювали очікувані засади, цінності й поведінкові орієнтири для всіх співробітників незалежно від посади чи відділу. У зв'язку з цим значна частина персоналу не має ясного розуміння про те, які саме засади є пріоритетними для підприємства та яким чином вони мають утілюватися у щоденній професійній діяльності. Характерною є також розпорошеність ціннісних орієнтацій, оскільки навіть за наявності декларативно проголошених принципів, таких як інноваційність, відкритість чи командна взаємодія, бракує дієвого механізму їх уніфікованої інтерпретації та практичного впровадження. Це спричиняє формування неоднакових уявлень про дозволені моделі поведінки в різних відділах і навіть у межах окремих груп, що ускладнює досягнення єдності корпоративної ментальності. Додатковим дестабілізуючим фактором виступає невизначеність у системі освоєння нових працівників, оскільки відсутність чітко регламентованих процедур соціалізації ускладнює їхнє входження у колектив, формування відчуття приналежності до організації та засвоєння корпоративних норм на початкових етапах праці. Низька однорідність

корпоративних практик також простежується через те, що керівники відділів і лідери груп часто діють відповідно до власних неформальних стандартів управління, комунікацій та мотивації, що призводить до нерівномірності управлінських підходів і створює умови для внутрішньої дисгармонії. Загалом пасивність у процесі формалізації корпоративної ментальності з боку керівництва знижує роль системи цінностей і норм як основи стабільної організаційної поведінки, довіри та колективної ідентичності.

Наявність окреслених організаційних перешкод спричиняє низку негативних наслідків для розвитку корпоративної культури та загальної дієвості підприємства. Передусім це виявляється у слабкій ідентифікації працівників із компанією та зменшенні відчуття належності до організаційної спільноти, що підвищує загрози плинності кадрів та знижує рівень відданості персоналу. В умовах відсутності чіткої та зрозумілої системи цінностей і норм зменшується залученість робітників до корпоративних починань, інноваційної діяльності та гуртової взаємодії, оскільки вони не мають певності щодо прозорості механізмів підтримки власних ідей. Недостатня згуртованість колективу ускладнює виконання спільних проєктів, послаблює дієвість внутрішньої комунікації та взаємної допомоги, особливо в умовах змішаних чи віддалених форматів роботи. Водночас суттєво зменшується результативність креативного менеджменту, оскільки за відсутності спільних ціннісних орієнтирів та чіткої системи корпоративних настанов ініціативи залишаються поодинокими, несистемними та не створюють сталого інноваційного середовища. Крім того, зростає небезпека виникнення внутрішніх суперечок, неоднорідності поведінкових моделей та проявів несправедливого ставлення до працівників, адже розпорядження дедалі частіше ухвалюються на суб'єктивній основі, що нищить довіру та створює умови для соціальної нестабільності всередині колективу.

Таблиця 2.6

Наслідки опору змінам ТОВ «ЕПАМ Системз»

Прояв опору змінам	Наслідок
– Не сформульовано уніфікованого корпоративного кодексу, політики або	– Слабка ідентифікація працівників з компанією

системи внутрішніх стандартів поведінки – Розпорошеність цінностей – Незрозумілість і невизначеність у системі адаптації нових працівників (onboarding) – Низька однорідність корпоративних практик – Пасивність у формалізації культури	– Зниження рівня залученості до корпоративних ініціатив – Недостатня згуртованість колективу – Падіння ефективності креативного менеджменту – Ризик конфліктів, неоднорідності поведінки, несправедливого ставлення
--	--

Корпоративна культура повинна виконувати функцію системи управління поведінкою, яка впорядковує взаємини, приписи, засади, моральні принципи та орієнтири дій для усіх працівників.

Формалізація цінностей і правил у вигляді кодексів, настанов, правил, методик — суттєвий етап розвитку корпоративної культури, адже саме через структуру та усталені норми створюється спільне розуміння, сподівання та манера поведінки. Для транснаціональних та ІТ-фірм надзвичайно значуще, аби цінності та засади були уніфіковані, зрозумілі для фахівців різного походження, відділів, видів праці — це гарантує стійкість, гнучкість та готовність до трансформацій у мінливому оточенні.

Організаційна проблема відсутності чітких правил та розпорошеності цінностей у ТОВ «ЕПАМ Системз» є системною перешкодою на шляху формування сталого, цілісного корпоративного середовища. Без формалізації цінностей, стандартів, адаптаційних практик та уніфікованого управлінського підходу корпоративна культура залишається декларативною, не здатною виконувати інтеграційну, регулюючу та мотиваційну функції.

Подолання цього бар'єру — життєво важливий крок для перетворення підприємства на організацію із сильним корпоративним ядром, здатною підтримувати креативний менеджмент, інновації, залученість персоналу та довготривалу стабільність навіть у засадах змін.

У процесі аналізу корпоративної культури та практик креативного менеджменту на ТОВ «ЕПАМ Системз» викрито, що одним із головних бар'єрів, який уповільнює формування культури інновацій та творчості, є недостатній

ступінь мотиваційного заохочення творчої активності персоналу. Цей бар'єр має системний характер і значно зменшує потенціал працівників до ініціативності, генерації ідей та долучення до інноваційних процесів.

Сучасні підходи до мотивації персоналу тлумачать її не лише як матеріальний стимул, але і як сукупність моральних, соціальних, психологічних чинників, які формують відданість працівника організації, прагнення розвиватися, ініціювати зміни, долучатися до колективних цілей. Нематеріальна мотивація, зокрема — визнання заслуг, нагоди для самореалізації, участь у прийнятті рішень, професійний розвиток, гнучкі умови праці, — часто є більш дієвою для стимулювання творчості та інноваційної активності, ніж виключно матеріальні заохочення.

Коли ж система мотивації відсутня або побудована формально, це призводить до знецінення ініціатив, падіння зацікавленості співробітників у розвитку, їхньої демотивації, низької залученості, що негативно впливає на корпоративну культуру загалом.

Аналіз внутрішньої структури підприємства, доступної інформації щодо практик управління персоналом, а також результатів опосередкованих спостережень і узагальнених даних попередніх підрозділів дає підстави констатувати наявність вираженого мотиваційного дефіциту у сфері підтримки творчої активності працівників. Насамперед це проявляється у відсутності системної, чітко формалізованої політики заохочення інноваційних ініціатив, що унеможлиблює стабільне стимулювання подання та реалізації нових ідей, участі персоналу у хакатонах, конкурсах чи внутрішніх проєктах розвитку. Переважання стандартних форм матеріального стимулювання, зокрема фіксованої заробітної плати, типових бонусів і преміальних виплат, не враховує рівень креативності, ініціативності та інноваційності праці, що суттєво знижує зацікавленість працівників у прояві нестандартного мислення. Водночас спостерігається недостатній рівень нематеріального визнання досягнень, пов'язаних із самореалізацією, творчим внеском у розвиток компанії та вдосконаленням бізнес-процесів, що формує у персоналу відчуття байдужості

керівництва до індивідуальних ідей. Обмежені можливості для професійного та творчого розвитку в межах підприємства, зокрема нестача програм навчання, участі у проєктах поза межами основних функціональних обов'язків, додатково стримують готовність працівників інвестувати власні знання, енергію та ініціативу в інноваційну діяльність. У результаті мотиваційна система загалом не орієнтована на підтримку креативності та інновацій, не враховує специфіку потреб творчого персоналу й не створює умов для формування стійкої ініціативної поведінки.

Недостатній рівень мотивації творчості на підприємстві зумовлює низку негативних організаційних та соціально-психологічних наслідків, що безпосередньо впливають на ефективність функціонування корпоративної культури й інноваційний здібність підприємства. Передусім це проявляється у зниженні ініціативності персоналу та ослабленні творчої активності, оскільки працівники не відчують залученості підприємства у їхніх ідеях та пропозиціях. В умовах відсутності належного стимулювання корпоративна культура набуває формально-декларативного характеру й не виконує мотивуючої та об'єднувальної функцій, залишаючись лише задекларованою у внутрішніх документах. Як наслідок, підприємство втрачає частину свого конкурентного ресурсу, оскільки без активної участі персоналу в інноваційних процесах знижується здатність до швидкої адаптації, розвитку та впровадження нових підходів. Одночасно спостерігається зниження рівня лояльності працівників і зростання плинності кадрів, що зумовлено прагненням фахівців реалізувати свій творчий потенціал у більш сприятливому стимулюючому середовищі. Особливо вразливими в такій ситуації є талановиті й перспективні співробітники, для яких відсутність підтримки креативності виступає стримувальним чинником професійного зростання та зменшує загальний кадровий потенціал підприємства.

Таблиця 2.7

Виявлені прояви мотиваційного дефіциту ТОВ «ЕПАМ Системз»

Прояв опору змін	Наслідок
------------------	----------

– Відсутність системної політики заохочення творчих ініціатив – Переважання формального чи «базового» матеріального стимулу – Недостатнє визнання і заохочення нематеріальних досягнень – Обмежені можливості для професійного та творчого розвитку – Відсутність мотиваційної системи, орієнтованої на креативність та інновації	– Зниження ініціативності та творчої активності – Пасивність у розвитку корпоративної культури – Втрата конкурентного потенціалу підприємства – Зниження лояльності персоналу, підвищення плинності – Демотивуючий вплив на талантів і перспективних працівників
---	--

Дослідження сучасної української практики управління персоналом про те, що поєднання грошових та негрошових заохочень, послідовне підтримання ініціативності (визнання, самостійність, шанси зростання, залучення до ухвалення рішень) суттєво зрощують завзяття, відданість, творчі здібності робітників та сприяють вибудові сталої організаційної культури.

Натомість, застосування звичної системи стимулювання, сфокусованої лише на обов'язкових критеріях та повсякденній праці, — марне для заохочення новаторської поведінки та винахідливості, що демонструє огляд низки підприємств та ІТ-установ [39].

Незначний ступінь підтримки творчої діяльності в ТОВ «ЕПАМ Системз» є суттєвою перешкодою для стимулювання, яка стримує формування інноваційного корпоративного духу. Без послідовної, обдуманого політики мотивації, яка плекає та заохочує вигадку, ініціативність та нововведення, установа має небезпеку втратити свій творчий резерв, завзяття колективу та здатність конкурувати. Тому створення всеосяжної системи заохочення — грошового й негрошового — мусить стати першочерговим завданням роботи з персоналом та планом удосконалення організаційної культури.

У процесі вивчення сутності корпоративної культури та запровадження підприємства впроваджувати креативний менеджмент, виявлено, що вагомим гальмівним чинником є психологічні й культурні перепони, які виявляються у формі спротиву змінам та недовіри колег до свіжих практик. Ці перешкоди мають

не лише індивідуальний, а й системний відбиток і суттєво знижують результативність спроб перетворити корпоративну культуру на підприємстві.

Спротив змінам персоналом постає як психологічний захист від незвіданого — побоювання перед зміною наповнення праці, втратою навичок, впливу чи сталості, а також як відгук на невизначеність майбутнього. Цей психологічний спротив є різновидом оборони індивіда, що може проявлятися як прихована або явна протидія оновленням.

У широкому контексті корпоративної культури приєднується поняття, що тип культури — зокрема чи вона фідучіарна (з довірою до керівництва) або нефідучіарна — значною мірою визначає, чи буде персонал готовий підтримувати зміни. У нефідучіарних культурах міра опору змін традиційно вища і часто носить груповий характер. Психологічні перепони — страх невдачі, втрати контролю, невизначеності майбутнього — є типовими причинами, через які ініціативи змін блокуються на рівні сприйняття працівників.

На основі аналізу, можна констатувати наявність у ТОВ «ЕПАМ Системз» виражених психологічних і культурних бар'єрів, пов'язаних із опором змінам та недовірою до нових управлінських практик. Зокрема, у працівників простежується страх перед невизначеністю та можливими трансформаціями звичного режиму праці, що проявляється у побоюваннях щодо зростання навантаження, зміни вимог до компетентностей і посилення відповідальності. Це зумовлює установку на збереження статус-кво та небажання приймати нові підходи до організації культури.

Вирішальним чинником є також недовіра до нових починань та їх ініціаторів, котра формується на тлі відсутності успішного досвіду впровадження змін або ж наявності негативних зразків хибних реформ у минулому. У таких обставинах у працівників зростає скептицизм щодо слушності інновацій та їхньої реальної підтримки з боку керівництва. Додатковою перешкодою виступає культурна інерція та консерватизм, що виявляються у стійкості звичних норм, традиційних моделей поведінки та усталених методів виконання завдань, будь-яке відхилення від яких сприймається як можлива загроза сталості.

Посилює супротив і низький ступінь довіри до управлінських ухвал у сфері змін, що спричинений недостатньою прозорістю комунікацій, нечітким поясненням завдань трансформацій та обмеженим включенням персоналу до процесу їхнього створення й виконання. За таких умов інноваційні ініціативи оцінюються як зовнішньо нав'язані, що збільшує психологічну відстань між керівництвом та працівниками. Крім того, відсутність психологічної підтримки змін та культури прийнятного ризику обумовлює острах можливих негативних наслідків для кар'єри, соціального становища чи міжособистісних стосунків у колективі, що стримує вияв ініціативності та дієвої участі у творчих процесах.

Внаслідок згаданих психологічних та культурних перешкод спостерігається зменшення дієвості впровадження креативного управління, оскільки навіть за наявності потрібних засобів колектив виявляє інертність, а слушні пропозиції нерідко не досягають стадії практичного втілення. У підсумку вибудовується прихована, декларована корпоративна атмосфера, де заявлені надбання не відображаються у фактичних діях співробітників та не виконують функції регулювання. Це, своєю чергою, спричиняє зниження рівня заохочення, посилення демотиваційних настроїв та ймовірної плинності фахівців, а також до збереження теперішнього стану й втрати інноваційних потенціалів, що стримує конкурентоздатність підприємства у сфері рухливого ринкового простору.

Таблиця 2.8

Наслідки психологічних та культурних бар'єрів у ТОВ «ЕПАМ Системз»

Прояв опору змінам	Наслідок
– Страх перед змінами та невизначеністю. – Недовіра до нових ініціатив та їх реалізаторів. – Культурна інерція та консерватизм. – Низький рівень довіри до керівництва та до структури змін. – Відсутність психологічної підтримки змін, неготовність до ризиків.	– Зниження ефективності креативного менеджменту. – Формування латентної, декларативної корпоративної культури. – Загальне зниження мотивації, демотивація та плинність кадрів. – Утримання статус-кво, відсутність інновацій.

Психологічні та культурні бар'єри — опір змінам, недовіра до нових методів — є значними завадами для успішного зростання корпоративної культури та

впровадження творчого менеджменту у ТОВ «ЕПАМ Системз». Без планомірної роботи над комунікацією, залученням працівників, створенням атмосфери довіри та безпеки, будь-які засоби творчості та інновацій мають шанс лишитися лише на папері. Подолання таких перешкод має стати головним завданням стратегії керування підприємства.

На сьогоднішньому етапі підприємство зіштовхується з сукупністю організаційних, стимулюючих, а також психологічних і культурних складнощів (Додаток Б), які помітно обмежують становлення дієвого корпоративного оточення та розвиток творчого менеджменту. Організаційні негаразди, зокрема відсутність чітко окреслених норм корпоративної поведінки та розмитість ціннісних орієнтирів, спричиняють зменшення рівня згуртованості команди, ускладнюють процес керування кадрами та формування спільної самосвідомості працівників. Недостатня визначеність корпоративних норм спричиняє різноманітність підходів до управління у різних відділах і погано впливає на злагодженість дій колективу.

Виявлені проблеми мають системний характер і потребують комплексного управлінського впливу, що охоплює формування чіткої системи корпоративних цінностей, удосконалення мотиваційного механізму, розвиток культури довіри та залученості персоналу до процесів змін. Реалізація відповідних рекомендацій сприятиме підвищенню рівня корпоративної культури, активізації креативного потенціалу працівників та зміцненню конкурентних позицій ТОВ «ЕПАМ Системз».

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ЧЕРЕЗ КРЕАТИВНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

3.1. Заходи щодо підвищення ефективності корпоративної культури

Запровадження корпоративних засад у внутрішніх документах та комунікаціях підприємства є ключовим кроком до системного формування єдиної корпоративної культури. У випадку ТОВ «ЕПАМ Системз» це означає формалізацію ціннісних орієнтирів, норм поведінки та етичних стандартів у вигляді окремих політик, кодексів корпоративної етики, положень внутрішнього розпорядку або стандартів взаємодії, які чітко декларують, як компанія очікує від співробітників — як у стосунках один з одним, так і у виконанні професійних обов'язків. Включення таких документів у офіційну структуру регламентів підприємства підвищує прозорість організаційних вимог та унормовує поведінку, що полегшує адаптацію нових працівників, зменшує неоднорідність управлінських підходів у різних підрозділах та створює загальне підґрунтя для корпоративної ідентичності.

Одночасно комунікація цінностей повинна бути постійною й багатоканальною — через офіційні внутрішні комунікаційні засоби (електронні розсилки, внутрішні портали, інструктажі, зустрічі), що забезпечує доведення ключових принципів до кожного працівника. Регулярне комунікування місії, цінностей, норм і стандартів, а також прикладів бажаної поведінки формує культурний наратив та слугує орієнтиром у поведінці персоналу [18; 69]. У такий спосіб корпоративні цінності перестають існувати лише як декларування — вони стають частиною щоденної практики, яка впливає на корпоративну культуру, сприяє формуванню спільної ідентичності, підвищує згуртованість, лояльність і мотивацію працівників та забезпечує основу для ефективного креативного менеджменту.

Упровадження комплексної системи внутрішніх тренінгів та наставництва у ТОВ «ЕПАМ Системз» є важливим напрямком удосконалення корпоративної культури, що сприятиме ефективній інтеграції нового персоналу, зниженню ризику плинності кадрів та зростанню залученості в організацію. Згідно з дослідженням [75], менторство під час адаптації нових працівників істотно скорочує час їх входження в колектив, сприяє правильному засвоєнню корпоративних цінностей, норм і практик, а також підвищує ступінь задоволеності та мотивації, що в свою чергу зменшує ризик раннього звільнення.

У межах запропонованої системи доцільно передбачити створення структурованих навчальних програм, які охоплюватимуть як професійні аспекти (технічні компетенції, процеси, стандарти роботи), так і соціально-психологічні компоненти (знайомство з корпоративною культурою, цінностями, етичними нормами, механізмами комунікації і взаємодії в колективі). Така програма має бути формалізована — із чітким розподілом ролей наставників, встановленням відповідних процедур супроводу новачків, термінів адаптації, а також критеріїв оцінювання успішності входження працівника на підприємстві.

Наставництво, як складова такої системи, передбачає, що досвідчені працівники виступають у ролі наставників, котрі передають новачкам не лише фахові знання, але й розуміння внутрішніх засад, норм поведінки, корпоративних звичаїв [76]. Це формує умови для стрімкої соціалізації, опанування «негласних правил» і зміцнює відчуття належності до команди. Внутрішні семінари та наставництво варто бачити як підґрунтя для розбудови культури тривалого навчання, професійного та особистісного розвитку. Особливо це значуще для ІТ-фірми, як-от ТОВ «ЕПАМ Системз», де технологічні зрушення — незмінні, а потреба в оновленні здібностей і вмінь — надзвичайно висока. Періодичні освітні заходи (тренінги з технічних умінь, soft-skills, роботи в команді, керівництва проєктами) сприятимуть зростанню пристосованості персоналу, розвитку ініціативності, креативного підходу та підзвітності, а також посиленню взаємодії та довіри у колективі.

Задля досягнення найбільшого ефекту від цієї системи потрібне планове впровадження з огляду на потреби підрозділів та характер завдань, а також періодичне зваження результатів. Оцінка дієвості може проводитися через інструменти нагляду (анкетування задоволеності, визначення рівня задоволеності адаптацією, аналіз плинності кадрів, показники залучення, продуктивності, спонукання) [22]. Такий системний підхід дозволить не лише забезпечити швидку й ефективну пристосованість нових співробітників, але й створити міцний ґрунт для стабільного розвитку корпоративної культури, зміцнення інноваційної спрямованості та зростання конкурентоспроможності підприємства загалом.

Розробка спеціалізованої програми мотивації та заохочень за креативні ідеї у ТОВ «ЕПАМ Системз» може стати вагомим важелем стимулювання інновацій, втягнення працівників до розвитку корпоративної культури та зростання їхньої мотивації. Така програма має об'єднувати матеріальні та нематеріальні стимули, щоб задовольняти як основні потреби так і прагнення до самореалізації, визнання та професійного просування. Згідно з дослідженнями [57; 59], дієва мотиваційна політика, яка бере до уваги нематеріальні аспекти (самореалізація, можливість впливати на процеси, визнання здобутків), значно зміцнює організаційну культуру та сприяє зростанню залученості працівників.

Зазначена програма може передбачати запровадження системи винагород за ініціативи: від окремих творчих пропозицій до комплексних проєктів, спрямованих на поліпшення внутрішніх процесів, удосконалення корпоративних практик або створення нових продуктів і сервісів. Це може бути реалізовано через систему «винагородного фонду» (reward pool) [61]— надання бонусів, додаткових вихідних, фінансування професійного розвитку або доступу до навчальних ресурсів, а також символічних стимулів: публічне визнання, грамоти, внутрішні рейтинги, «звання» за інноваційний внесок, участь у спеціальних подіях [50]. Такий підхід відповідає сучасним практикам мотивації, де гнучкі, персоналізовані стимули мають сильніший вплив на ефективність, ніж традиційні одноразові премії.

Ключовим складником програми має стати чітка процедура започаткування, оцінки та впровадження творчих починань: від подання задуму, його первісного розгляду, визначення належних критеріїв успіху до фінального заохочення. Такий алгоритм мусить забезпечувати прозорість, неупередженість та підзвітність, що зміцнить довіру колективу до системи та мотивуватиме жваву участь. Важливо також надати зворотний зв'язок: незалежно від підсумків ініціативи, співробітники повинні отримати оцінку, коментарі, поради — це посприятиме розбудові культури покращення та здобуття знань. У довгостроковій перспективі запровадження такої мотиваційної програми сприятиме формуванню стійкої корпоративної культури, де творчість, новаторство та спільна участь стають природною частиною щоденної роботи. Зростає не лише ступінь мотивації та задоволення персоналу, а й організаційна спроможність адаптуватися до змін, конкурентоспроможність та інноваційний потенціал підприємства.

3.2. Використання методів креативного менеджменту як інструменту розвитку

В умовах трансформаційних змін та високої динаміки розвитку ІТ-галузі особливої актуальності набуває застосування методів креативного менеджменту як дієвого інструменту організаційного розвитку. Для ТОВ «ЕПАМ Системз» впровадження сучасних креативних підходів спрямоване на активізацію інноваційного потенціалу персоналу, підвищення якості внутрішніх управлінських процесів і формування середовища, орієнтованого на постійне генерування нових ідей. Використання таких інструментів, як брейнштормінги, дизайн-мислення, корпоративні хакатони, гейміфікація та внутрішні платформи для обміну ідеями, дозволяє систематизувати творчі процеси, посилити командну взаємодію та забезпечити безперервний розвиток організації на інноваційній основі (Додаток В).

У сучасних умовах динамічного розвитку технологій і ринку, для ТОВ «ЕПАМ Системз» слушним є системне впровадження брейнштормінгів та креативних сесій як головного інструменту креативного менеджменту [33; 77], що сприяє формуванню інноваційної корпоративної культури та розкриттю творчого хисту працівників. Такі сесії мають відігравати роль надійного майданчика для генерації нових ідей, вирішення складних завдань і стимулювання спільної думки, що у свою чергу підсилює здатність організації адаптуватись і розвиватись.

При організації брейнштормінгу першочергово необхідно визначити цілі та тематику: це може бути пошук ідей для вдосконалення внутрішніх процесів, творення нових продуктів чи сервісів, оптимізація комунікацій або покращення корпоративної культури. Як показують практичні рекомендації, ефективність такого заходу зростає, якщо передбачити добір учасників із різних підрозділів, що гарантує міжфункціональність і різноманіття точок зору — комбінація фахівців із різними компетенціями стимулює нестандартне мислення та дає змогу розглядати проблеми з багатьох ракурсів.

Ключовим для вдатного брейншторму [11] є творення психологічно безпечного оточення — такої атмосфери, де слухачі можуть вільно подавати думки без страху осуду, бути готовими до нешаблонних рішень, спроб та відкритого розбору. Саме у таких обставинах знімається бар'єр оцінки, що суттєво збільшує обсяг та рівень ідей.

Методологічно слушним є вживання поєднаних методів: звичного усного брейншторму, письмових зразків (приміром, метод 6-3-5 чи «brainwriting»), а також — у разі технічної можливості — електронних платформ чи цифрових засобів сприяння ідеації (комп'ютер-асистований брейншторм), які дозволяють оминати перешкоди «production blocking» та надають змогу кожному учасникові ділитися своїми міркуваннями асинхронно.

Організація креативних сесій у ТОВ «ЕПАМ Системз» також передбачає чітку структуру процесу: підготовку (формулювання завдань, добір учасників, створення затишного простору), головну фазу генерації ідей (сесія, фасилітація,

стимулювання участі кожного), а потім етап аналізу, відбору та фіксації ідей з подальшою розробкою планів впровадження. Такий унормований підхід допомагає перевести ідеї з рівня мозкового штурму у практичні ініціативи — що є життєво необхідним для розвитку інноваційної корпоративної культури.

У довготривалій перспективі систематичне застосування брейнштормінгів і творчих сесій здатне піднести рівень залученості працівників, сприяти формуванню колективної ідентичності, стимулювати інноваційну активність та мобільність організаційних змін, а також підсилити конкурентоспроможність ТОВ «ЕПАМ Системз» шляхом розвитку креативного потенціалу та підтримки культури сталого вдосконалення.

Застосування підходу дизайну мислення у ТОВ «ЕПАМ Системз» може бути ключовим засобом трансформації внутрішніх процесів, сприяючи зростанню адаптивності компанії, стимулюванню працівників та закладенню основи культури інновацій. Дизайн-мислення — багатоетапна методика [65], яка передбачає глибоке занурення у проблему, співпереживання зацікавленим сторонам, генерування ідей, створення зразків рішень та їх перевірку.

Для «ЕПАМ Системз» впровадження дизайн-мислення у внутрішні процеси може охоплювати такі вектори. По-перше, цей спосіб дозволяє через дослідження на основі емпатії (опитування, бесіди, спостереження) [14] виявити справжні потреби та складнощі персоналу (Додаток Г) — скажімо, слабку комунікацію, незрозумілість у процедурах, перешкоди в розподілі знань чи непродуктивну організацію праці. Це дає змогу формулювати завдання не з позиції «керівництво визначило, що слід змінити», а з огляду на дійсний досвід і запити колективу, що суттєво збільшує вірогідність успішної зміни. По-друге, на підставі зібраних відомостей компанія може організувати міжфункціональні або крос-департаментські сесії з ідей (workshop, ideation), де представники різних колективів — технічних, управлінських, HR, тощо — спільно формуватимуть альтернативні виходи для оптимізації процедур, покращення внутрішнього спілкування чи заснування новітніх корпоративних здобутків [53]. Такий метод стимулює дивергентне мислення, залучення різних поглядів та формування

більш ґрунтовних, інноваційних виходів. По-третє, після генерації думок доречно переходити до етапу прототипування — творення експериментальних версій нових порядків, форм спілкування або структурних рішень (наприклад, новий зразок командної взаємодії, внутрішня платформа обміну знаннями, змінена структура процесів [3]) — з наступним їх випробуванням на обмеженому колі працівників. Це дає змогу оцінити, чи діють запропоновані виходи на практиці, виявити вади, зібрати відгук, доопрацювати або підлаштувати виходи перед великим упровадженням. Саме так підхід дизайн-мислення перетворює умовні ідеї на певні зміни з найменшим ризиком і витратами.

Регулярне застосування дизайну-мислення в межах установи — не як окрема діяльність, а як складова культури оновлень — сприятиме формуванню атмосфери, де працівники звикнуть продукувати думки, обговорювати їх, випробовувати, припасовувати, що зробить вищою залученість, відповідальність та відчуття причетності. Також це посилить взаєморозуміння між відділами, покращить комунікацію та посприє більш гнучким, пристосовним внутрішнім процедурам.

Використання дизайну-мислення у «ЕПAM Системз» може, з одного боку, допомогти усунути наявні внутрішні виклики (комунікація, мотивація, процедури, організаційна структура), а з іншого — стати рушієм для тривалих трансформацій, формування культури нововведень, ініціативності та безперервного поліпшення. Такі зміни не лише піднесуть ефективність праці, а й зміцнять корпоративну самосвідомість, залучення та відданість персоналу, що в умовах змагального ІТ-ринку є важливою перевагою.

Включення корпоративних хакатонів та елементів гейміфікації у систему управління персоналом ТОВ «ЕПAM Системз» здатна слугувати дієвим засобом розвитку корпоративної культури, заохочення творчої ініціативи та зміцнення залученості співробітників.

Організація внутрішніх хакатонів [42] — обмежених у часі творчих заходів, де колективи чи окремі фахівці зосереджуються на випрацюванні, створенні зразків та поданні нових задумів, розв'язків, проєктів чи покращень — дозволяє

сформувати планомірний майданчик для нововведень та спроб. Дослідження демонструють, що такі методики сприятливо впливають на корпоративна культуру: вони збільшують задоволеність персоналу, вдосконалюють взаємодію та роботу між відділами, стимулюють набуття нових навичок і прискорюють перевірку задумів.

Під час запровадження хакатонів для «ЕПАМ Системз» необхідно організувати процес таким чином, аби він охоплював стадії підготовки (визначення тематики, формування груп, розрахунок часу), власне хакатон (генерація задумів, створення прототипів, демонстрація рішень), а також етап аналізу та вибору досягнень з подальшим втіленням окремих ідей. Подібна стратегія сприяє тому, що подані пропозиції не залишаться лише ідеями, а матимуть реальну можливість бути втіленими, що посилює віру працівників у поступ змін та збільшує їхню відповідальність.

Паралельно з хакатонами доцільно впровадити механізми гейміфікації робочих завдань. Гейміфікація, як доведено в сучасних дослідженнях [42], здатна суттєво підвищити вмотивованість, зацікавленість і творчий підхід працівників — значно ефективніше, ніж традиційні системи мотивації. У контексті корпоративної діяльності це може означати запровадження рейтингових систем, балів за ініціативи, внутрішніх челленджів, винагород за долучення до розвитку, що трансформує процедури виконання завдань у більш динамічні, мотивуючі та орієнтовані на результат формати.

Поєднання хакатонів і гейміфікації створює синергію: хакатони виступають як майданчик для народження ідей та нових рішень, а гейміфікація — як механізм підтримки, стимулювання та інтеграції творчих зусиль до щоденної роботи. Такий підхід допомагає формувати культуру інновацій, відповідальності, відкритості до змін і залученості, що в довгостроковій перспективі підвищує інноваційний потенціал підприємства, покращує внутрішню комунікацію, зміцнює командну ідентичність та сприяє підвищенню ефективності організаційних процесів.

Упровадження внутрішньої цифрової або гібридної (онлайн + офлайн) платформи обміну думками та креативними напрацюваннями є одним із головних механізмів втілення креативного менеджменту й зростання корпоративної культури у ТОВ «ЕПАМ Системз». Така платформа слугуватиме сприятливим інформаційним та комунікаційним простором, що дає змогу кожному співробітнику вільно висловлювати свої ідеї, міркування щодо покращення процесів, починання з розвитку корпоративних традицій, а також підсилює прозорість, залученість та спільну участь.

Відповідно до досліджень [7], внутрішні соціальні мережі або корпоративні платформи взаємодії суттєво трансформують звичні форми комунікації в установах, формуючи рухливе, інклюзивне оточення поширення відомостей та ідей, що спричиняє посиленню залученості працівників і становленню організаційної культури, спрямованої на інновації.

Для ТОВ «ЕПАМ Системз» створення такої платформи варто розпочати з ретельного планування: визначення завдань (обмін думками, спрощення зв'язку, збір відгуків, ініціативи з удосконалення), формування функціоналу (можливості публікації думок, коментування, рейтингів, голосування, дискусій, простору для спільної праці, збереження історії ідей), а також забезпечення доступу для усіх верств працівників — незалежно від посади, відділу чи формату залучення. Корпоративна платформа може бути втілена як готове програмне рішення (наприклад, корпоративна соціальна мережа, інтранет-портал, платформа для управління ідеями та інноваціями), або як сукупний набір інструментів (чат-сервіси, форуми, спільні документи, дошки ідей тощо).

Важливо, щоб старт платформи супроводжувався роз'ясненням мети та правил її функціонування: працівники мають чітко розуміти, що їхні ідеї — це вагомий актив, що вони мають змогу бути почутими, а їхні пропозиції можуть бути розглянуті та втілені. Такий підхід створює культурну атмосферу відкритості, довіри та спільної відповідальності. Паралельно треба передбачити механізми фасилітації обговорень, а також процедури оцінки, вибору та

виконання ідей — це дозволить перетворювати ініціативи з рівня «пропозицій» у фактичні зміни.

Корпоративна платформа також може стати основоположним елементом системи креативного керування, злившись із програмою мотивування та заохочень (механізм «пулу винагород»), внутрішніми хакатонами, навчанням та іншими заходами. Це сформує єдину екосистему — від зародження задуму до його оцінки, сприяння, впровадження та винагороди — що підсилює інноваційну спрямованість компанії, залученість працівників та зростання корпоративної культури.

У довготривалій перспективі така платформа може допомогти ТОВ «ЕПАМ Системз» трансформувати внутрішнє спілкування: від ієрархічної будови до мережевої, де поширення ідей, взаємодія і спільна робота здійснюються на засадах відкритості, рівності та спільної відповідальності, що зміцнить гнучкість, винахідливість і стабільність установи в сучасному мінливому просторі.

3.3. Оцінка очікуваних результатів від впровадження креативних практик

Запровадження креативних практик у систему керування персоналом сучасних підприємств вимагає не лише концептуального обґрунтування, але й ретельної оцінки очікуваних наслідків їх виконання. Особливої важливості така оцінка набуває для інноваційно спрямованих компаній ІТ-сфери, зокрема ТОВ «ЕПАМ Системз», функціонування яких прямо залежить від рівня творчої енергії, залученості й фахового потенціалу колективу.

Комплексний аналіз соціально-економічних, організаційних та кадрових результатів, що прогножуються внаслідок упровадження творчих практик в управлінську роботу компанії, концентрується на таких головних ефектах, як зростання інноваційної активності співробітників, покращення корпоративної культури та зв'язків, посилення корпоративної самосвідомості, створення

атмосфери відкритості й плекання креативності, а також збільшення віддачі від праці та зменшення ротації фахівців.

Оцінка очікуваних здобутків базується на поєднанні якісного аналізу та кількісних обчислень прогностного економічного ефекту, що дає змогу обґрунтувати слушність запропонованих управлінських рішень та засвідчити їх практичну вагу для розвитку ТОВ «ЕПАМ Системз».

Піднесення рівня залученості особового складу є одним із головних очікуваних наслідків запровадження комплексу креативних методів у ТОВ «ЕПАМ Системз», зокрема програм внутрішніх навчань та менторства, стимулюючих систем за креативні починання, дизайн-мислення, корпоративних хакатонів та внутрішніх майданчиків обміну думками. У сучасному керівництві залученість персоналу трактується як сукупний індикатор емоційної, пізнавальної та діяльнісної участі працівників у роботі компанії, що безпосередньо впливає на результативність праці, винахідницьку активність, вірність та плинність кадрів.

Аби кількісно оцінити очікуваний вплив, доцільно використовувати показник залучення працівників, що утворюється на підставі періодичних анкетувань за такими аспектами: задоволення працею, віра у керівництво, бажання подавати пропозиції, відчуття належності до фірми, ступінь стимулювання та прагнення фахового зростання. За умов відсутності планомірних вимірювань у товаристві як відправне значення можна брати середньогалузеві еталони або підсумки одноразового діагностичного обстеження. Припустимо, що за підсумками першого виміру коефіцієнт залучення персоналу у ТОВ «ЕПАМ Системз» дорівнює 62 %, що відповідає середньому рівню для великих ІТ-фірм із помірно формалізованою корпоративною традицією.

Після впровадження запропонованого комплексу креативних практик очікується зростання цього показника щонайменше на X %, де X у проєктних розрахунках доцільно прийняти на рівні 15–20 % як реалістичний управлінський

орієнтир. Для демонстрації розрахунку приймемо $X = 18 \%$. Тоді прогнозований рівень залученості персоналу після реалізації заходів становитиме:

$$62 \% + (62 \% \times 0,18) = 62 \% + 11,16 \% = 73,16 \%$$

Очікуване зростання індексу залученості персоналу до рівня приблизно 73 % свідчатиме про суттєве підвищення емоційної та поведінкової включеності працівників у життя компанії. Такий приріст є економічно значущим, оскільки, за даними сучасних досліджень у сфері управління персоналом, підвищення залученості на 10–20 % супроводжується зростанням продуктивності праці на 8–12 %, зниженням плинності кадрів на 15–25 % та зростанням інноваційної активності персоналу майже в 1,3–1,5 раза.

Економічний ефект від зростання залученості також може бути опосередковано оцінений через скорочення витрат на підбір і адаптацію персоналу. Наприклад, якщо річна плинність кадрів у компанії умовно становить 20 %, а після впровадження креативних практик вона зменшиться до 15 %, то скорочення на 5 процентних пунктів за чисельності персоналу, умовно, 1 000 осіб означатиме збереження 50 працівників на рік. За середніх витрат на заміщення одного працівника в ІТ-сфері в межах 3–4 місячних окладів, економічний ефект може становити декілька мільйонів гривень щорічно. Зростання рівня залученості працівників на 15 % у ТОВ «ЕПАМ Системз» є не тільки соціально чи культурно важливим досягненням, а й суттєвим економічним фактором збільшення продуктивності підприємства. Впровадження творчих методик сприяє утворенню активної, сумлінної та інноваційно спрямованої поведінки команди, що прямо зміцнює конкурентоздатність фірми за умов плинного ІТ-ринку. За потреби, я здатен також подібно обчислити результат для стимулювання, плинності кадрів або інноваційної діяльності.

Удосконалення корпоративної ідентичності та внутрішньої комунікації є одним із головних очікуваних здобутків впровадження креативних управлінських практик у ТОВ «ЕПАМ Системз», зокрема внутрішніх майданчиків для обміну думками, брейнштормів, дизайн-мислення, хакатонів, тренінгів та програм наставництва. Корпоративна ідентичність у сучасному

менеджменті персоналу сприймається як інтегрований соціально-психологічний феномен, що відображає ступінь ототожнення співробітника з установою, прийняття її цінностей, місії, правил поведінки та стратегічних напрямів. Внутрішня комунікація, у свою чергу, слугує інструментальною базою формування такої ідентичності, гарантуючи обмін відомостями, узгодження дій, зворотний зв'язок і довіру між рівнями керівництва.

Аби кількісно оцінити рівень корпоративної ідентичності та якості внутрішньої комунікації, слушно оперувати інтегральним показником корпоративної ідентифікації та комунікації. Він формується, базуючись на підсумках опитування персоналу за такими аспектами: обізнаність щодо місії та засад фірми, відчуття причетності до команди, міра довіри до адміністрації, наявність управлінської звітності, рівень горизонтальної та вертикальної взаємодії, задоволеність засобами комунікації. За відсутності ґрунтовних вимірів, подібно до попереднього розділу, імовірно застосування умовного базового значення, властивого установам з неформалізованою корпоративною культурою. Припустимо, що на початковій стадії інтегральний показник корпоративної ідентичності та комунікації у ТОВ «ЕПАМ Системз» складає 58 %.

Запровадження комплексу заходів у межах креативного менеджменту створює підґрунтя для суттєвого збільшення цього показника за рахунок підвищення прозорості управлінських процесів, активізації горизонтальних комунікацій, систематизації зворотного зв'язку та формування спільного ціннісного простору. Як проєктний орієнтир доцільно прийняти зростання індексу на 20 %, що відповідає середнім значенням ефективності програм розвитку корпоративної культури у великих організаціях. Тоді очікуваний рівень індексу після впровадження заходів становитиме:

$$58 \% + (58 \% \times 0,20) = 58 \% + 11,6 \% = 69,6 \%$$

Передбачається збільшення рівня корпоративної ідентичності та гатунку внутрішньої комунікації майже до 70 %, що відповідає високому рівневі організаційної згуртованості та інформаційної відкритості. Такий підсумок

безпосередньо відбиватиметься на поведінкових рисах персоналу, зокрема на піднесенні рівня довіри між робітниками та керівництвом, зменшенні числа комунікаційних перешкод, зростанні готовності до залучення у спільні проекти й розвитку ініціативності.

Економічний вплив від покращення корпоративної ідентичності та комунікації виявляється, насамперед, через зменшення трансакційних витрат, пов'язаних із внутрішніми непорозуміннями, зволіканнями в ухваленні керівних рішень і суперечками. За умовними розрахунками, якщо низька ефективність комунікації спричиняє втрату 5 % робочого часу колективу, то після оптимізації цей показник може зменшитися до 3 %. За чисельності персоналу 1 000 осіб, середньої місячної заробітної плати 40 000 грн і середньої тривалості робочого місяця 160 годин, заощадження робочого часу становитиме:

$$(5 \% - 3 \%) \times 1\,000 \text{ осіб} \times 160 \text{ год} \times (40\,000 \text{ грн} / 160 \text{ год}) = 0,02 \times 1\,000 \times 160 \times 250 = 800\,000 \text{ грн на місяць.}$$

Потенційна річна економія може сягати близько 9,6 млн грн, що вказує на високий ступінь економічної вигоди інвестицій у розвиток внутрішніх комунікацій та корпоративної самобутності. Окрім прямого фінансового результату, вдосконалення корпоративної ідентичності та комунікації надає довготривалі стратегічні переваги для ТОВ «ЕПАМ Системз», зокрема збільшення відданості персоналу, посилення бренду роботодавця, зростання привабливості фірми на ринку праці, підвищення спроможності до організаційних трансформацій та інновативного прогресу. Сукупно це створює міцний фундамент для зростання конкурентоспроможності підприємства у реаліях мінливого ІТ-середовища.

Зростання кількості втілених інноваційних задумів є одним із головних кількісних показників дієвості впровадження креативного управління в ТОВ «ЕПАМ Системз». Інноваційні ідеї у цьому контексті оцінюються як здобутки інтелектуальної та мистецької діяльності працівників, що мають практичну вартість для оптимізації внутрішніх процедур, розвитку продуктів, підвищення гатунку послуг, вдосконалення клієнтоорієнтованості та укріплення

конкурентних позицій фірми. Втілення таких задумів прямо залежить від рівня розвитку загальнокорпоративної культури, наявності стимулюючих механізмів, функціонування внутрішніх комунікаційних систем, практик брейнштормінгу, дизайн-мислення та корпоративних хакатонів.

На підставі попереднього аналізу виявлено, що у компанії наразі бракує систематизованої інфраструктури підтримки інноваційних починань, що стримує кількість задумів, які досягають стадії практичного втілення. Для здійснення економічного обґрунтування доцільно прийняти умовну базову величину кількості впроваджених інноваційних ідей за рік. Припустимо, що у теперішньому стані в ТОВ «ЕПАМ Системз» у середньому реалізується 40 інноваційних задумів на рік, значна частина яких має локальний характер і не завжди супроводжується комплексною оцінкою результативності.

Запровадження внутрішніх майданчиків для обміну ідеями, алгоритмів мотивації, матеріального та нематеріального стимулювання, корпоративних хакатонів, періодичних креативних нарад та засобів менторства формує умови для суттєвого пожвавлення інноваційної активності персоналу. З огляду на досвід подібних фірм ІТ-галузі та здобутки досліджень у сфері інноваційного керування, доцільним очікуваним показником є збільшення числа реалізованих інноваційних ідей на $Y = 30 \%$. Тоді прогнозована кількість реалізованих ідей після впровадження креативних практик становитиме:

$$40 \text{ ідей} + (40 \text{ ідей} \times 0,30) = 40 + 12 = 52 \text{ інноваційні ідеї на рік.}$$

Очікується щорічне додаткове запровадження близько 12 інноваційних ідей, що є кількісним підтвердженням зростання інноваційної активності персоналу. Важливим є те, що збільшується не лише кількість поданих пропозицій, але й частка ідей, доведених до стадії практичного впровадження, що свідчить про підвищення якості керування інноваційними процесами.

Для економічного обґрунтування доцільно оцінити середній фінансовий ефект від реалізації однієї інноваційної ідеї. У сфері ІТ та керування внутрішніми процесами такий ефект може проявлятися у формі скорочення витрат, оптимізації часу виконання проєктів, підвищення продуктивності, зростання якості послуг

або зменшення кількості помилок. Припустимо, що середній річний економічний ефект від упровадження однієї інноваційної ідеї становить 150 000 грн. Тоді сумарний додатковий річний економічний ефект від збільшення кількості реалізованих ідей становитиме:

$$12 \text{ ідей} \times 150\,000 \text{ грн} = 1\,800\,000 \text{ грн на рік.}$$

Лише завдяки активізації інноваційної діяльності колективу підприємство може здобути додатковий економічний зиск у розмірі близько 1,8 млн грн щороку, що засвідчує високу фінансову слушність запропонованих кроків.

Окрім прямого економічного наслідку, зростання числа втілених інноваційних задумів забезпечує й відчутні нефінансові впливи, серед яких збільшення залученості працівників, піднесення рівня професійної самореалізації, формування звички ініціативності, розвиток внутрішнього підприємництва та зміцнення спроможності організації до стратегічного пристосування. Сукупність цих досягнень творить міцну основу для тривалого інноваційного зростання ТОВ «ЕПАМ Системз» та посилення його становища на ринку ІТ-послуг.

Створення атмосфери відкритості та заохочення креативності є одним із головних нематеріальних наслідків впровадження творчих практик у роботу ТОВ «ЕПАМ Системз», що опосередковано, але послідовно впливає на усі ключові показники дієвості підприємства. Атмосфера відкритості сприймається як такий соціально-психологічний стан компанії, за якого співробітники відчують надійність висловлення думок, здатність розпочинати зміни, отримувати розумний зворотний зв'язок та схвалення з боку адміністрації й команди. Заохочення креативності, зі свого боку, демонструється у фактичному визнанні ініціатив, формуванні умов для випробувань без побоювання покарань та у наявності способів перетворення розробок у практичні керівні й технологічні висновки.

За підсумками огляду теперішнього стану корпоративної культури виявлено, що у ТОВ «ЕПАМ Системз» ступінь психологічної надійності, відкритості комунікацій і підтримки творчих виявів знаходиться на середньому

або нижче середнього рівні, що гальмує інноваційну діяльність колективу. Умовно цей ступінь можна визначити на рівні 50–55 % за шкалою внутрішньої залученості та готовності до ініціативності, що відповідає обмеженій кількості працівників, які реально долучаються до творчих процесів.

Впровадження запропонованих кроків, зокрема створення внутрішніх майданчиків для пропозицій, дизайн-мислення, брейнштормів, фірмових хакатонів, програм заохочення та відзнак за оригінальні задуми, а також програми менторства, формує підґрунтя для помітного збільшення рівня відкритості та плекання креативності. Зважаючи на висновки досліджень у царині управління персоналом, а також досвіду компаній, орієнтованих на інновації, очікуване збільшення цього загального індикатора може сягати в середньому 25–30 %.

Для кількісного обґрунтування приймемо базовий рівень атмосфери відкритості та підтримки творчості на рівні 55 % та прогнозний рівень після впровадження заходів — 80 %. Абсолютний приріст становитиме:

$$80 \% - 55 \% = 25 \%$$

Очікується зростання індексу відкритості та підтримки творчості на 25 відсоткових пунктів, що є істотним якісним зрушенням у соціально-психологічному середовищі організації.

Важливим є також опосередкований економічний ефект від формування творчої атмосфери. Доведено, що підвищення рівня психологічної безпеки та відкритості прямо корелює зі зростанням продуктивності праці, зниженням плинності кадрів і підвищенням якості управлінських рішень. Припустимо, що в ТОВ «ЕПАМ Системз» середня чисельність персоналу становить 300 осіб, а середні річні витрати на заміну одного працівника (підбір, навчання, зниження продуктивності в період адаптації) складають близько 120 000 грн. Якщо внаслідок формування підтримуючої творчої атмосфери рівень плинності кадрів зменшиться щонайменше на 5 %, це означатиме збереження приблизно:

$$300 \text{ осіб} \times 0,05 = 15 \text{ працівників.}$$

Економічний ефект від зменшення плинності кадрів становитиме:

$$15 \text{ осіб} \times 120\,000 \text{ грн} = 1\,800\,000 \text{ грн на рік.}$$

Додатково варто врахувати ефект від зростання продуктивності праці. Якщо внаслідок покращення атмосфери відкритості та підтримки творчості середній приріст продуктивності становитиме лише 3 % на рік, а середній річний дохід, створений одним працівником, умовно становить 900 000 грн, то сумарний додатковий дохід дорівнюватиме:

$$300 \text{ осіб} \times 900\,000 \text{ грн} \times 0,03 = 8\,100\,000 \text{ грн на рік.}$$

Таким чином, сумарний прогностичний економічний ефект від формування атмосфери відкритості та підтримки творчості може перевищувати 9,9 млн грн на рік, з яких близько 1,8 млн грн становить прямий ефект від зниження плинності кадрів, а понад 8,1 млн грн — непрямий ефект від зростання продуктивності.

Окрім числових підсумків, формування атмосфери відкритості та підтримки креативності забезпечує стратегічні нефінансові переваги, до яких належать підвищення рівня довіри до керівництва, зростання організаційної відданості, розвиток внутрішнього підприємництва, активізація командної взаємодії та підвищення інноваційної привабливості роботодавця на ринку праці. Сукупність цих ефектів створює довгострокове підґрунтя для сталого розвитку ТОВ «ЕПАМ Системз» та зміцнення його конкурентних позицій у динамічному середовищі ІТ-індустрії.

Проведена оцінка очікуваних наслідків від упровадження креативних практик у діяльність ТОВ «ЕПАМ Системз» дає змогу стверджувати про їх високий соціально-економічний та управлінський потенціал. Реалізація запропонованих заходів створює передумови для системного зростання рівня інноваційної активності персоналу, підвищення ефективності внутрішніх комунікацій, зміцнення корпоративної ідентичності та розвитку організаційної культури творчого типу.

Розрахунки прогностичного впливу свідчать, що формування атмосфери відкритості, психологічної безпеки та підтримки творчості здатне забезпечити відчутне зменшення плинності кадрів, зростання продуктивності праці та суттєвий непрямий економічний ефект, що обчислюється мільйонами гривень

щорічно. Водночас нематеріальні результати — зростання рівня довіри, залученості персоналу, командної взаємодії та внутрішнього підприємництва — формують довгострокові конкурентні переваги підприємства на ринку ІТ-послуг.

Впровадження креативних практик у систему управління персоналом ТОВ «ЕПАМ Системз» є економічно доцільним, стратегічно обґрунтованим та відповідає сучасним тенденціям розвитку інноваційно орієнтованих організацій. Отримані наслідки підтверджують доцільність інтеграції креативного менеджменту в загальну систему управління підприємством як важливого чинника його сталого розвитку та підвищення конкурентоспроможності.

ВИСНОВКИ

У процесі написання кваліфікаційної роботи було здійснено ґрунтовний аналіз теоретичних основ формування корпоративної культури, а також визначено роль креативного менеджменту як ефективного інструменту для її розвитку в сучасних підприємствах, зокрема у сфері інформаційних технологій. Обґрунтовано, що корпоративна культура є стратегічним чинником, який сприяє підвищенню конкурентоспроможності організацій, зміцненню лояльності персоналу, розвитку інноваційного потенціалу та забезпеченню стабільності організаційного середовища.

У рамках аналітичного розділу роботи було проведено оцінку поточного стану корпоративної культури в ТОВ «ЕПАМ Системз», досліджено рівень розвитку внутрішніх комунікацій, ефективність механізмів залучення персоналу, а також наявність інструментів для стимулювання креативної активності. Встановлено, що, незважаючи на суттєвий кадровий і професійний потенціал компанії, існують резерви для покращення. Зокрема, необхідною є систематизація креативних управлінських практик, формалізація внутрішніх комунікаційних платформ, удосконалення наставницьких підходів та посилення мотивації до інноваційної діяльності.

На основі аналізу отриманих результатів дослідження було розроблено напрями вдосконалення корпоративної культури шляхом застосування інструментів креативного менеджменту. Зокрема, запропоновано впровадження систем внутрішніх тренінгів і наставництва, програм мотивації для підтримки креативних ініціатив, використання підходу дизайн-мислення у внутрішніх процесах, проведення корпоративних хакатонів, гейміфікацію робочих завдань та створення внутрішніх платформ для обміну ідеями. Ці заходи мають інтегрований характер і спрямовані на формування відкритого, інноваційно налаштованого та соціально відповідального середовища в організації.

Наукова новизна роботи полягає в уточненні теоретичних аспектів взаємозв'язку між корпоративною культурою та креативним менеджментом, а також у розробці методичних підходів до оцінювання ефективності впровадження креативних практик у діяльність ІТ-підприємств. У дослідженні обґрунтовано, що креативний менеджмент має не лише функціональний напрям, але й системоутворювальну роль, адже безпосередньо впливає на ціннісні орієнтири співробітників, рівень соціальної згуртованості й здатність організації до інновацій.

Практичне значення дослідження полягає у можливості застосування запропонованих заходів у діяльності ТОВ «ЕПАМ Системз», що сприятиме підвищенню ефективності його роботи.

Впровадження розроблених рекомендацій сприяє підвищенню рівня залученості співробітників, збільшенню кількості реалізованих інноваційних ініціатив, покращенню системи внутрішніх комунікацій і зміцненню корпоративної ідентичності. Запропоновані підходи можуть бути адаптовані для інших підприємств ІТ-сфери, що підкреслює їхню універсальність і прикладну цінність.

Для забезпечення стійкого розвитку корпоративної культури ТОВ «ЕПАМ Системз» у довгостроковій перспективі доцільно орієнтуватися на безперервне вдосконалення управління креативністю та інноваціями. Зокрема, рекомендується інтегрувати корпоративні цінності у всі управлінські процеси, посилювати роль лідерства в створенні відкритого комунікаційного середовища, а також розширювати інструменти матеріального й нематеріального стимулювання творчої ініціативи працівників.

Одним з ключових напрямів подальшого розвитку залишається регулярний моніторинг рівня задоволеності, залученості й інноваційної активності співробітників. Це дозволить своєчасно коригувати управлінські рішення відповідно до змін як у внутрішніх, так і в зовнішніх умовах. Окрему увагу варто

приділити розвитку командної роботи, міжфункціонального співробітництва й використанню цифрових платформ для обміну ідеями.

Підсумовуючи, можна сказати, що системний підхід до впровадження креативного менеджменту створює передумови для розвитку прогресивної, адаптивної та інноваційно орієнтованої корпоративної культури. Це, своєю чергою, гарантує стратегічний розвиток ТОВ «ЕПАМ Системз» в умовах сучасної соціально-економічної динаміки.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Апостолук О. Корпоративна культура як інструмент ефективного менеджменту підприємства в підвищенні його конкурентоспроможності. *Економічний часопис Волинського національного університету імені Лесі Українки*. 2016. Т. 6, № 2. С. 68–73. URL: <https://doi.org/10.29038/2411-4014-2016-02-68-73>.
2. Белобратова І. Інноваційні практики управління людськими ресурсами в апараті верховної ради України. *Управління кадрів*. URL: <https://vrkadry.rada.gov.ua/uploads/documents/30905.pdf> (дата звернення: 10.11.2025).
3. Беспалюк Х. М., Процак К. В. Дизайн-мислення як ефективний метод адаптації до змін. *Вісник Національного університету “Львівська політехніка”. Серія “Проблеми економіки та управління”*. 2021. Т. 5, № 1. С. 121–131. URL: <https://doi.org/10.23939/semi2021.01.121> (дата звернення: 10.11.2025).
4. Брич В. Я., Корман М. М. Креативний менеджмент: підручник. Тернопіль : ТНЕУ, 2018. 220 с. URL: <http://dspace.tneu.edu.ua/handle/316497/32877>.
5. Вараксіна О., Шульга В. Роль корпоративної культури у сучасному бізнес-середовищі. *Економіка та суспільство*. 2023. № 49. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-63> (дата звернення: 22.09.2025).
6. Внутрішні комунікації. *Laba (Лабa) – міжнародна онлайн-школа*. URL: <https://laba.ua/lecture/4757-vnutrishni-komunikaciji> (дата звернення: 10.11.2025).
7. Водкевич В. Роль внутрішніх платформ соціальних мереж у покращенні корпоративної комунікації та розвитку організаційної культури: поглиблений аналіз динаміки обміну інформацією. *Український*

- економічний часопис.* 2024. № 7. С. 20–25.
URL: <https://doi.org/10.32782/2786-8273/2024-7-3> (дата звернення: 06.12.2025).
8. Воронкова В. Г., Беліченко А. Г., Попов О. М. Особливості механізму формування позитивної корпоративної культури організації. *Управління людськими ресурсами: філософські засади.* К, 2006.
URL: https://pidru4niki.com/10290228/menedzhment/osoblivosti_mehanizmu_formuvannya_pozitivnoyi_korporativnoyi_kulturi_organizatsiyi (дата звернення: 10.11.2025).
9. Глива С., Передало Х. Корпоративна культура: значимість, функції та цінності. *Економіка та суспільство.* 2024. № 61.
URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-137> (дата звернення: 10.11.2025).
10. Граціотова Г., Степанова А. Методи формування та удосконалення корпоративної культури на державних підприємствах. *Економічний журнал Одеського політехнічного університету.* 2021. Т. 2, № 16. С. 25–33. URL: <https://doi.org/10.15276/ej.02.2021.3> (дата звернення: 10.11.2025).
11. Григор'єва О. Як організувати та провести продуктивний брейншторм – 7 важливих правил. *Vector.* URL: <https://vctr.media/ua/yak-organizuvati-ta-provesti-produktivnij-brejnshtorm-7-pravil-233350> (дата звернення: 06.12.2025).
12. Гриценко Н. В. Вплив корпоративної культури на діяльність підприємства. *Вісник економіки транспорту і промисловості.* 2018. № 62.
URL: <https://doi.org/10.18664/338.47:338.45.v0i62.133532> (дата звернення: 10.11.2025).
13. Десять методів ефективного брейнштормінгу. *Менеджмент.*
URL: <https://www.management.com.ua/blog/4208> (дата звернення: 10.11.2025).

14. Дизайн-мислення як інструмент реалізації змін. *Менеджмент для управлінців*. URL: <https://www.management.com.ua/notes/dyzaun-myslennya-yak-instrument-realizatsiyi-zmin.html> (дата звернення: 06.12.2025).
15. Дмитренко М. Комунікаційні стратегії у формуванні корпоративної культури інноваційних організацій. *Соціальні та гуманітарні технології: філософсько-освітній аспект* : Матеріали XI Всеукр. науково-теорет. конф., м. Черкаси, 20–21 берез. 2025 р. 2025. С. 97–99.
16. Довгань Л. Є., Ситник Н. І. Креативний менеджмент: Навчальний посібник. К. : НТУУ «КПІ», 2014. 248 с.
17. Едгар Х. Шейн. Модель рівня культури. *Hyperkulturell.de - Menschen, Kulturen, Vielfalt*. URL: <https://www.hyperkulturell.de/модель-рівня-культури-едгар-х-шейн/> (дата звернення: 10.11.2025).
18. Експерт Work.ua: Корпоративна культура – основа всіх робочих процесів компанії. *Work.ua*. URL: <https://www.work.ua/articles/employer/2438/> (дата звернення: 05.12.2025).
19. Єрмак Д. М., Бойченко К. С. Підвищення ефективності корпоративної культури підприємства. *Економіка підприємства: теорія та практика* : зб. матеріалів VIII Міжнар. наук.-практ. конф., м. Київ, 12–13 жовт. 2020 р. / ред.: Д. Г. Лук'яненко, others. Київ, 2020. С. 27–28. URL: <https://ir.kneu.edu.ua:443/handle/2010/34838>.
20. Запущено міжнародну платформу для обміну знаннями у сфері цифрового врядування. *Кременецька районна державна адміністрація*. URL: <https://kremenets.te.gov.ua/news/zapushcheno-mizhnarodnu-platformu-dlia-obminu-znanniamy-u-sferi-tsyfrovoho-vriaduvannia> (дата звернення: 10.11.2025).
21. Захарчин Г. М., Любомудрова Н. П., Винничук Р. О. Корпоративна культура. Львів, 2011. 317 с.
22. Захарчин Г., Юрченко О. Розвиток персоналу на засадах корпоративної культури. *Економіка та суспільство*. 2024. № 61.

- URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-125> (дата звернення: 06.12.2025).
- 23.Звіт про управління ТОВ ЕПАМ СИСТЕМЗ 2023. *EPAM Systems, Inc.* URL: <https://careers.epam.ua/epam-systems-financial-statement> (дата звернення: 03.12.2025).
- 24.Зелінська А. М., Лавриненко С. О., Тарасович Л. В. Значення ціннісних орієнтирів корпоративної культури у формуванні hr-стратегій. *Економічний простір*. 2025. № 199. С. 184–190. URL: <https://doi.org/10.30838/ep.199.184-190> (дата звернення: 10.11.2025).
- 25.Зосим М. Картування свідомості (Mind Mapping). *Махут Zosym*. URL: <https://www.maxzosim.com/mind-mapping> (дата звернення: 10.11.2025).
- 26.Іваненко О. Діагностування та оцінювання ефективності рівня корпоративної культури. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка*. 2024. № 224. С. 21–27. URL: <https://doi.org/10.17721/1728-2667.2024/224-1/3> (дата звернення: 10.11.2025).
- 27.Іванова М., Міро І. Мотивація персоналу до креативності як фактор забезпечення конкурентоспроможності, інноваційності та адаптаційної спроможності підприємства. *Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки*. 2024. Т. 25, № 73(2). С. 110–120. URL: [https://doi.org/10.24025/2306-4420.73\(2\).2024.321788](https://doi.org/10.24025/2306-4420.73(2).2024.321788) (дата звернення: 10.11.2025).
- 28.Калініченко С., Грібіник А., Аврята А. Формування корпоративної культури як фактора підвищення конкурентоспроможності туристичного підприємства. *Innovation and Sustainability*. 2022. № 1. С. 158–163. URL: <https://doi.org/10.31649/ins.2023.1.158.163>.
- 29.Калюжна О. В. Креативний менеджмент : Навч.-метод. вид. Миколаїв : Миколаїв. нац. аграр. ун-т, 2018. 62 с.

30. Качмала В. І., Фонотова О. В. Ефективність управління підприємством в контексті формування корпоративної культури. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2021. № 1. С. 56–61. URL: <https://doi.org/10.31673/2415-8089.2021.015661> (дата звернення: 10.11.2025).
31. Корпоративна культура Kernel – Наші цінності та люди. *Kernel*. URL: <https://career.kernel.ua/kultura-ta-czinnosti> (дата звернення: 10.11.2025).
32. Корпоративна система коучингу і наставництва в сучасних умовах. *Worklviv*. URL: <https://work.lviv.ua/hr-tehnologiyi/korporatyvna-systema-kouchyngu-i-nastavnyctva-v-suchasnyh-umovah/> (дата звернення: 10.11.2025).
33. Левицький В. Моделі організації креативного менеджменту на підприємстві у контексті управління його стратегічними змінами та розвитком. *Економіка та суспільство*. 2024. № 62. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-18> (дата звернення: 11.11.2025).
34. Литовка В., Пилипенко Г., Прушківська Е. Напрями вдосконалення корпоративної культури підприємств металургійної промисловості. *Економічний простір*. 2023. № 187. С. 118–123. URL: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/187-19> (дата звернення: 10.11.2025).
35. Ліпич Л. Г. Економіка підприємства : навч. посіб. Луцьк : Вежа-Друк, 2021. 768 с. URL: [https://lib.lntu.edu.ua/sites/default/files/2021-12/Економіка_електронний%20підручник%20\(1\).pdf](https://lib.lntu.edu.ua/sites/default/files/2021-12/Економіка_електронний%20підручник%20(1).pdf) (дата звернення: 10.11.2025).
36. Ліщинська В., Аббас М. Діагностика організаційної культури компанії за методом DOCS. *Збірник наукових праць "Вчені записки"*. 2023. № 31(2). С. 129–138. URL: https://doi.org/10.33111/vz_kneu.31.22.02.12.082.088 (дата звернення: 10.11.2025).

- 37.Маказан Є. В. Зарубіжний досвід та особливості корпоративної культури на підприємствах України. *Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності*. 2017. № 16. С. 375–383. URL: <https://doi.org/10.31498/2225-6407.16.2017.136654> (дата звернення: 10.11.2025).
- 38.Мацокін А. Корпоративна культура & державна служба. Ціннісні орієнтири. *Держслужбовець*, № 11, Листопад, 2018 | Factor. *Factor*. URL: <https://i.factor.ua/ukr/journals/ds/2018/november/issue-11/article-40649.html> (дата звернення: 10.11.2025).
- 39.Мелашедченко А. В., Петухова О. М. Мотивація і стимулювання інноваційної діяльності підприємства. *Проблеми управління підприємствами в сучасних умовах: матеріали XXI Міжнародної науково-практичної конференції*. Київ, 2025. С. 202–204.
- 40.Мещерякова К. Метод Мозкового Штурму. *High Bar Journal*. URL: <https://journal.gen.tech/post/sho-take-mozkovii-shturm-pravylyla-ta-porady> (дата звернення: 10.11.2025).
- 41.Мозковий штурм: Техніка генерації креативних ідей. *BIZMAG*. URL: <https://bizmag.com.ua/mozkovyj-shturm/> (дата звернення: 10.11.2025).
- 42.Омельченко А. І., Мінькач С. В. Гейміфікація в бізнесі: сучасні підходи та практичне застосування. *Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут»*. 2025. № 31. С. 72–75. URL: <https://doi.org/10.20535/2307-5651.31.2024.319023> (дата звернення: 06.12.2025).
- 43.Осичка О. В., Ясинська С. Ю. Дизайн-мислення: ключ до розв’язання проблем у сучасному бізнесі. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2024. № 16. URL: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-16-04-10>.
- 44.Оцінка рівня культури підприємства / Л. І. Скібіцька та ін. *Антикризовий менеджмент* : навч. посіб.

- URL: <https://textbook.com.ua/menedzhment/1473451624> (дата звернення: 10.11.2025).
45. Прищак М. Д., Лесько О. Й. Етика та психологія ділових відносин. *Інституалізація етичних та психологічних основ діяльності організацій*.
URL: https://web.posibnyky.vntu.edu.ua/icgn/12lesko_etika_ta_psihologiya_di_lovih_vidnosin/p5.html (дата звернення: 10.11.2025).
46. Психологічні засади розвитку корпоративної культури підприємств / В. В. Піцикевич та ін. *Академічні візії*. 2024. № 31.
URL: <https://doi.org/10.5281/zenodo.12517163> (дата звернення: 10.11.2025).
47. Річний звіт 2024 р. *EPAM Systems, Inc.* URL: <https://fintel.io/doc/sec-epam-systems-inc-1352010-10k-2024-february-22-19775-1281> (дата звернення: 03.12.2025).
48. Розвиток корпоративної культури в органах Державної податкової служби. *Державна податкова служба України*.
URL: https://tax.gov.ua/data/material/000/656/779160/mater_ali_navchannya_Korporativna_kultura_s_pravilami_25.04.24.pdf (дата звернення: 10.11.2025).
49. Розметова О. Г., Карданец Є. В. Основні складові формування та розвитку корпоративної культури на туристичному підприємстві. *Наука онлайн: Міжнародний електронний науковий журнал*. 2020. № 1.
URL: <https://nauka-online.com/publications/economy/2020/1/osnovni-skladovi-formuvannya-ta-rozvitku-korporativnoyi-kulturi-na-turistichnomu-pidpriyemstvi/>.
50. Системи мотивації команд, які працюють у 2025. Експертна думка Ігоря Яворського. *Новини Ю*. URL: <https://newsyou.info/2025/04/sistemi-motivacii-komand-yaki-pracyuyut-u-2025-ekspertna-dumka-igorya-yavorskogo> (дата звернення: 06.12.2025).
51. Смігунова О., Миколенко І., Романащенко М. Роль корпоративної культури в успішному розвитку системи управління персоналом

- підприємств. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. 2022. Т. 310, № 5(1). С. 37–42. URL: [https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-310-5\(1\)-6](https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-310-5(1)-6).
52. Сулімов В. Роль корпоративної культури як чинника стійкості системи управління персоналом в умовах невизначеності. *Економіка і організація управління*. 2024. Т. 1, № 12. С. 115–121. URL: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2024.1.12>.
53. Тарасюк О. В. Управління організаційними змінами: процесний та інтегративний підходи. *Проблеми теорії та методології бухгалтерського обліку, контролю і аналізу*. 2024. № 3(59). С. 44–49. URL: [https://doi.org/10.26642/pbo-2024-3\(59\)-44-49](https://doi.org/10.26642/pbo-2024-3(59)-44-49) (дата звернення: 06.12.2025).
54. Тімбілдинг для Компаній. *Pro100 Event Agency*. URL: <https://pro100event.com/team-building/> (дата звернення: 10.11.2025).
55. Томах В., Кривова С., Еатон Г. Креативний менеджмент як чинник конкурентоспроможності підприємства. *Економіка та суспільство*. 2023. № 54. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-54-30> (дата звернення: 22.09.2025).
56. Топалова С. О. Корпоративна культура, орієнтація на клієнта, інновації як функції менеджменту та базові передумови ефективності бізнесу. *Modern Economics*. 2023. № 38. С. 158–163. URL: [https://doi.org/10.31521/modecon.V38\(2023\)-24](https://doi.org/10.31521/modecon.V38(2023)-24).
57. Українська Л. Вплив мотивації на організаційну культуру. *Економіка та суспільство*. 2021. № 28. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-28-42> (дата звернення: 06.12.2025).
58. Уткіна Ю. М., Руських А. О. Гейміфікація: потенціал застосування, роль і місце в розвитку підприємства. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2019. № 66. URL: <https://doi.org/10.18664/338.47:338.45.v0i66.173597> (дата звернення: 10.11.2025).

- 59.Фаринович І., Данилків Х., Гавран В. Особливості розвитку корпоративної культури та її вплив на мотивацію трудової діяльності персоналу. *«Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Серія: «Проблеми економіки та управління»*. 2019. Т. 7, № 4(2). С. 129–134. URL: <https://doi.org/10.23939/semi2019.04.129> (дата звернення: 06.12.2025).
- 60.Харчишина О. В. Формування організаційної культури в системі менеджменту підприємств харчової промисловості: Монографія. Житомир : Вид-во Житом. держ. ун-ту ім. І Франка, 2011. 289 с.
- 61.Хоменко Л. М. Основні види винагороди як найважливішого стимулу до підвищення інноваційної активності працівників підприємства. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2011. Т. 32. С. 102–109. URL: <https://doi.org/10.21272/mmi.2011.3.2-15> (дата звернення: 06.12.2025).
- 62.Хомутенко Л. І., Вязовченко В. Є. Організаційна культура підприємства: теоретичні та практичні аспекти формування. *Вісник Одеського національного університету. Серія : Економіка*. 2014. Т. 19, № 1(2). С. 31–36. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vonu_econ_2014_19_1\(2\)_10](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vonu_econ_2014_19_1(2)_10).
- 63.Чернух Д. В. Існуючі методики діагностики та підходи до оцінювання рівня розвитку корпоративної культури підприємств. *Економічний вісник Донбасу*. 2023. № 2 (72). С. 79–91. URL: [https://doi.org/10.12958/1817-3772-2023-2\(72\)-79-91](https://doi.org/10.12958/1817-3772-2023-2(72)-79-91) (дата звернення: 10.11.2025).
- 64.Чобітик В., Кострова Т. Корпоративна культура як стратегічний ресурс розвитку підприємства. *Development Service Industry Management*. 2025. № 3. С. 134–140. URL: [https://doi.org/10.31891/dsim-2025-11\(20\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2025-11(20)).
- 65.Шаров В. Дизайн-мислення: концепція та ключові етапи. *Development Service Industry Management*. 2024. № 2. С. 259–264. URL: [https://doi.org/10.31891/dsim-2024-6\(41\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2024-6(41)).
- 66.Шевченко І. Управління змінами: Навч. посібник для студентів вищих навчальних закладів. Київ : НТУУ «КПІ» Політехніка, 2015. 231 с. URL: <https://duikt.edu.ua/ua/lib/1/category/2140/view/1603>.

- 67.Шпомер Т. О., Кіронда І. М., Терещук Д. В. Розвиток цифрових платформ для залучення інвестицій. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2025. № 2 (42). С. 38–49. URL: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-2\(42\)-38-49](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-2(42)-38-49) (дата звернення: 10.11.2025).
- 68.Як використовувати гейміфікацію для підвищення мотивації. *Smartico*. URL: <https://www.smartico.ai/uk/blog-post/gamification-increase-motivation> (дата звернення: 10.11.2025).
- 69.Як сформулювати корпоративні цінності: 4 кроки. *Менеджмент для управлінців*. URL: <https://www.management.com.ua/notes/how-to-formulate-corporate-values.html> (дата звернення: 05.12.2025).
- 70.Deal and Kennedy's Organizational Culture Model - MBA Knowledge Base. *MBA Knowledge Base*. URL: <https://www.mbaknol.com/human-resource-management/deal-and-kennedys-organizational-culture-model/> (дата звернення: 10.11.2025).
- 71.ЕРАМ закриває офіс та припиняє обслуговування клієнтів в РФ - Центр журналістських розслідувань. *Центр журналістських розслідувань*. URL: <https://investigator.org.ua/ua/news-2/240403/> (дата звернення: 03.12.2025).
- 72.ЕРАМ Україна. *EPAM Systems, Inc.* URL: <https://careers.epam.ua/company> (дата звернення: 03.12.2025).
- 73.ЕРАМ Ukraine - about company. *JOBITT - Anonymous IT job search*. URL: <https://jobitt.com/company.epam> (date of access: 03.12.2025).
- 74.Maintaining the Start-Up Spark at a 55,000-Employee Company. *EPAM Systems, Inc.* URL: https://www.epam.com/about/newsroom/in-the-news/2023/maintaining-the-start-up-spark-at-a-55000-employee-company?utm_source=chatgpt.com (date of access: 03.12.2025).
- 75.Mentoring New Employees During the Onboarding Process. *Chronus*. URL: <https://chronus.com/blog/mentoring-new-employees> (date of access: 06.12.2025).

76. Reeves M. Why your onboarding program needs to include mentoring. *Best Mentorship Software: Together Mentoring Software Platform*. URL: <https://www.togetherplatform.com/blog/onboarding-programs-mentoring> (date of access: 06.12.2025).
77. What is Brainstorming? Types, techniques and how to do it. *IMD business school for management and leadership courses*. URL: <https://www.imd.org/blog/strategy/what-is-brainstorming/> (date of access: 06.12.2025).

ДОДАТКИ

Матриця стратегічних орієнтирів розвитку ТОВ «ЕПАМ Системз»

Тип стратегії	Характеристика поєднання факторів	Стратегічні орієнтири розвитку
S–O (Сильні сторони + Можливості)	Використання внутрішнього потенціалу підприємства для реалізації сприятливих можливостей зовнішнього середовища	– Активне впровадження інноваційних цифрових рішень на основі високого рівня кваліфікації персоналу. – Розвиток корпоративної культури інновацій через участь у міжнародних ІТ-проектах. – Посилення бренду роботодавця шляхом створення привабливого креативного середовища праці. – Розширення ринку послуг за рахунок зростання попиту на цифрові трансформації.
S–T (Сильні сторони + Загрози)	Використання сильних сторін підприємства для нейтралізації або зменшення впливу зовнішніх загроз	– Утримання ключових фахівців через розвиток сильної корпоративної культури та мотиваційних програм. – Гнучке реагування на кризові явища завдяки адаптивній організаційній структурі. – Диверсифікація клієнтського портфеля з метою зниження валютних і геополітичних ризиків. – Підтримка психологічної стійкості персоналу через розвиток внутрішніх комунікацій.
W–O (Слабкі сторони + Можливості)	Подолання внутрішніх обмежень за рахунок використання зовнішніх можливостей	– Компенсація дефіциту персоналу шляхом активізації програм стажування та рекрутингу молодих спеціалістів. – Підвищення рівня адаптації нових працівників через наставництво та цифрові навчальні платформи. – Використання інноваційних форматів роботи для зниження професійного вигорання. – Оптимізація внутрішніх процесів через автоматизацію управління.
W–T (Слабкі сторони + Загрози)	Мінімізація слабких сторін і одночасне зниження негативного впливу зовнішніх загроз	– Розробка комплексних програм підтримки персоналу в кризових умовах. – Посилення стандартів корпоративної безпеки та управління ризиками. – Зменшення залежності від зовнішніх факторів через розвиток власних цифрових продуктів. – Підвищення якості внутрішніх комунікацій для стабілізації корпоративного середовища.

Виявлення проблем і бар'єрів у розвитку корпоративної культури ТОВ

«ЕПАМ Системз»

Проблема	Характеристика проблеми	Наслідки для підприємства	Рекомендації щодо усунення
Організаційні: відсутність чітких правил, розпорошеність цінностей	Відсутність формалізованого корпоративного кодексу, нечітке визначення цінностей, різні управлінські підходи в підрозділах	Зниження єдності колективу, слабка ідентифікація працівників з підприємством, конфлікти, нестабільність управлінських рішень	Розробка та впровадження корпоративного кодексу, формалізація цінностей, уніфікація стандартів управлінської поведінки, впровадження програми адаптації персоналу
Мотиваційні: низький рівень заохочення творчої активності	Відсутність системи стимулювання інновацій, формальний характер матеріального і нематеріального заохочення	Пасивність персоналу, зниження ініціативності, слабка інноваційна активність, втрата конкурентоспроможності	Запровадження системи матеріального і нематеріального стимулювання креативності, преміювання за інновації, конкурси ідей, підтримка професійного розвитку
Психологічні та культурні: опір змінам, недовіра до нових практик	Страх перед нововведеннями, недовіра до рішень керівництва, слабка комунікація змін	Гальмування впровадження інновацій, низька участь у змінах, збереження застарілих моделей поведінки	Формування відкритої комунікації, залучення персоналу до планування змін, проведення тренінгів, розвиток культури довіри та підтримки

Методи креативного менеджменту і їх вплив на корпоративну культуру

Метод креативного менеджменту	Опис застосування	Очікуваний вплив на корпоративну культуру	Показники ефективності
Брейнштурмінг	Групові сесії для генерації нових ідей без критики	Підвищує відкритість, довіру та спільне мислення	Кількість запропонованих ідей, рівень залученості персоналу
Мозкові карти (Mind Mapping)	Візуалізація ідей та процесів	Покращує комунікацію, допомагає структуровано підходити до проблем	Кількість реалізованих ідей, рівень розуміння корпоративних процесів
Дизайн-мислення (Design Thinking)	Структурований підхід до вирішення проблем із фокусом на потреби співробітників	Розвиває емпатію, сприяє клієнто- та працівникоорієнтованості культури	Кількість успішно реалізованих проєктів, покращення задоволеності персоналу
Рольові ігри та кейсові методи	Моделювання реальних ситуацій	Формує поведінкові стандарти, покращує командну взаємодію	Рівень командної згуртованості, зміна поведінкових моделей
Гейміфікація процесів	Використання ігрових елементів у роботі	Збільшує залученість, стимулює творчість та позитивну мотивацію	Частка активних учасників, кількість завершених завдань
Внутрішні конкурси та хакатони	Організація креативних змагань для команд	Підтримує інноваційний дух, розвиває культуру обміну ідеями	Кількість поданих ідей, впроваджені проєкти, задоволеність персоналу
Фасилітація групових зустрічей	Модерування обговорень та збору ідей	Покращує комунікації, створює культуру відкритого обговорення	Рівень участі, задоволеність процесом обговорень
Тім-білдінги з креативним підходом	Командні активності з творчими завданнями	Зміцнює командну згуртованість, формує спільні цінності	Кількість успішних командних рішень, рівень задоволеності взаємодією
Внутрішні платформи для обміну ідеями	Цифрові інструменти для публікації ідей та обговорень	Сприяє прозорості, обміну знаннями та відкритій культурі	Активність користувачів, кількість реалізованих ідей
Критичне мислення та рефлексія	Аналіз корпоративних процесів та результатів	Формує культуру постійного вдосконалення	Кількість вдосконалених процесів, якість прийнятих рішень

Анкета для оцінки корпоративної культури ТОВ «ЕПАМ Системз»

Мета анкетування: оцінити стан корпоративної культури, рівень залученості персоналу, ефективність внутрішніх комунікацій та підтримку творчої ініціативи.

Інструкція: оцініть кожне твердження за 5-бальною шкалою:

1 – повністю не згоден(на)

2 – скоріше не згоден(на)

3 – важко відповісти

4 – скоріше згоден(на)

5 – повністю згоден(на)

№	Запитання	Ваша оцінка
1	Я добре розумію місію, цінності та стратегічні цілі ТОВ «ЕПАМ Системз».	___ / 5
2	Корпоративні цінності підприємства реально реалізуються у щоденній роботі.	___ / 5
3	У компанії панує сприятливий соціально-психологічний клімат.	___ / 5
4	Керівництво підтримує відкриті комунікації між працівниками та підрозділами.	___ / 5
5	Я відчуваю себе частиною єдиної команди підприємства.	___ / 5
6	На підприємстві заохочується ініціативність і творчий підхід до виконання завдань.	___ / 5
7	Я маю можливість вільно висловлювати свої ідеї та пропозиції керівництву.	___ / 5
8	Система мотивації на підприємстві є справедливою та зрозумілою.	___ / 5
9	У компанії створені умови для професійного розвитку та навчання працівників.	___ / 5
10	Я загалом задоволений(на) рівнем корпоративної культури в ТОВ «ЕПАМ Системз».	___ / 5

Шкала інтерпретації результатів оцінки корпоративної культури ТОВ «ЕПАМ Системз»

Оцінювання здійснюється за 10 запитаннями, кожне з яких має 5-бальну шкалу. **Мінімальна сума балів – 10, максимальна – 50 балів.** На основі

узагальненого балу визначається рівень розвитку корпоративної культури підприємства.

Шкала інтерпретації результатів анкетування

Сума балів	Рівень корпоративної культури	Характеристика рівня
41–50 балів	Високий рівень	Корпоративна культура є сформованою та стійкою. Працівники добре ідентифікують себе з цінностями підприємства, спостерігається високий рівень залученості, довіри до керівництва, підтримки творчих ініціатив та інноваційної активності. Соціально-психологічний клімат є сприятливим, комунікації — відкритими.
26–40 балів	Середній рівень	Корпоративна культура функціонує, однак має окремі проблемні елементи. Цінності підприємства сприймаються частково, рівень залученості персоналу нестійкий, підтримка творчості та взаємодії потребує посилення. Необхідні окремі коригувальні управлінські заходи.
10–25 балів	Низький рівень	Корпоративна культура є слабо розвиненою або фрагментарною. Відсутня чітка ідентифікація працівників із цінностями компанії, спостерігається низький рівень мотивації, довіри, комунікацій та підтримки інноваційної діяльності. Потребує системних трансформацій.

Узагальнений рівень корпоративної культури визначається за формулою:

,

де:

$R_{кк}$ – середній рівень корпоративної культури;

$\Sigma Б$ – загальна сума балів за всіма анкетами;

n – кількість респондентів.

Після обчислення середнього значення результат співвідноситься зі шкалою інтерпретації.

Запропонована шкала дає змогу:

- здійснювати кількісну оцінку стану корпоративної культури;
- порівнювати рівні культури між різними підрозділами підприємства;
- відстежувати динаміку змін після впровадження заходів креативного менеджменту;
- формувати обґрунтовані управлінські рішення щодо розвитку корпоративної культури.