

**КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ТАРАСА ШЕВЧЕНКА**

ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ

**КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ
ІННОВАЦІЙНОЇ ТА ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ**

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА БАКАЛАВРА

**на тему: «УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ КОРПОРАТИВНОЇ
КУЛЬТУРИ КОМПАНІЇ СФЕРИ ПОСЛУГ»**

**здобувача освіти за ОС «бакалавр»
денної форми навчання**

**галузь знань 07 «УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ»
спеціальність 073 «МЕНЕДЖМЕНТ»
освітньо-професійна програма «МЕНЕДЖМЕНТ ОРГАНІЗАЦІЙ»**

ОНИЦУК МАРИНИ ТАРАСІВНИ

**Науковий керівник:
к.е.н., доцент Оліх Леся Анатоліївна**

Рекомендовано до захисту
на засіданні кафедри менеджменту
інноваційної та інвестиційної діяльності
протокол № 18 від 12 червня 2025 р.

В. о. завідувача кафедри:
_____ доцент Фірсова С. Г.

Київ – 2025

Київський національний університет імені Тараса Шевченка
Економічний факультет
Кафедра менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності

«Затверджую»

В. о. завідувача кафедри менеджменту інноваційної та
інвестиційної діяльності, доц. Фірсова С. Г.
«09» жовтня 2024 р.

ЗАВДАННЯ
на кваліфікаційну роботу бакалавра
здобувача освіти за ОС «бакалавр» денної форми навчання
галузь знань 07 «Управління та адміністрування»
спеціальність 073 «Менеджмент»
освітньо-професійна програма «Менеджмент організацій»
Онищук Марини Тарасівни

1. Тема роботи: “Управління розвитком корпоративної культури компанії сфери послуг” затверджена на засіданні кафедри менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності, протокол №3 від 09.10.2024 р.

2. Строк завершення роботи: 09.06.2025

3. Підсумковий передзахист роботи: 05.06.2025

4. Предмет дослідження: теоретико-методичне забезпечення формування і розвитку корпоративної культури підприємства.

5. Об'єкт дослідження: процеси управління корпоративною культурою ТОВ "Делойт Україна".

6. Мета і завдання дослідження:

Мета – обґрунтування теоретичних засад та розробка практичних рекомендацій щодо ефективного управління розвитком корпоративної культури в компанії сфери послуг.

Завдання:

6.1. Дослідити теоретичні підходи до визначення сутності корпоративної культури та її значення для розвитку організацій.

6.2. Проаналізувати основні типології корпоративної культури та її структурні компоненти.

6.3. Визначити особливості корпоративної культури у компанії сфери послуг.

6.4. Проаналізувати сучасні підходи та інструменти управління розвитком корпоративної культури.

6.5. Оцінити стан корпоративної культури у ТОВ "Делойт Україна".

6.6. Виявити проблеми та бар'єри у процесі формування та трансформації корпоративної культури.

6.7. Розробити рекомендації щодо вдосконалення управління розвитком корпоративної культури з метою підвищення ефективності функціонування компанії.

Календарний план виконання завдання

	Зміст виконаної роботи	Строки виконання	Відмітка керівника про виконання
1.	Вибір теми бакалаврської роботи	жовтень 2024	Виконано
2.	Затвердження теми бакалаврської роботи	жовтень 2024	Виконано
3.	Розробка плану виконання роботи і узгодження його з науковим керівником	листопад - грудень 2024	Виконано
4.	Пошук інформаційних та наукових джерел для написання першого розділу, робота над першим розділом	грудень 2024 -лютий 2025	Виконано
5.	Оформлення першого розділу та подання його на розгляд науковому керівникові	лютий - березень 2025	Виконано
6.	Пошук інформаційних матеріалів і робота над другим розділом	березень - квітень 2025	Виконано
7.	Оформлення другого розділу та подання його на розгляд науковому керівникові	квітень 2025	Виконано
8.	Підготовка третього (конструктивного) розділу	травень 2025	Виконано
9.	Попередній передзахист роботи	14.05.2025	Виконано
10.	Доопрацювання та остаточне оформлення роботи з урахуванням пропозицій попереднього захисту і зауважень наукового керівника	травень 2025	Виконано
11.	Підсумковий передзахист роботи Остаточне затвердження змісту та структури роботи.	05.06.2025	Виконано
12.	Усунення зауважень, що були зроблені на підсумковому передзахисті роботи	Травень-червень 2025	Виконано
13.	Завершення написання роботи	09.06.2025	Виконано
14.	Перевірка роботи на плагіат	червень 2025	Виконано
15.	Зовнішнє рецензування бакалаврської роботи	червень 2025	Виконано
16.	Рекомендація бакалаврської роботи до захисту на засіданні кафедри менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності	червень 2025	Виконано

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ В ОРГАНІЗАЦІЇ	6
1.1. Корпоративна культура компанії: сутність та типологія	6
1.2. Управління корпоративною культурою компанії: методи оцінювання та шляхи змін	14
Розділ 2. АНАЛІЗ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ В КОМПАНІЇ ТОВ «ДЕЛОЙТ УКРАЇНА»	25
2.1. Організаційна характеристика ТОВ «Делойт Україна» та особливості її корпоративної культури	25
2.2. Оцінювання корпоративної культури ТОВ «Делойт Україна»	35
Розділ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ В КОМПАНІЇ ТОВ «ДЕЛОЙТ УКРАЇНА»	44
3.1. Розробка заходів щодо оптимізації корпоративної культури в контексті підвищення ефективності управління персоналом	44
3.2 Прогнозування результатів удосконаленої моделі корпоративної культури та оцінка її впливу на організаційний розвиток	55
ВИСНОВКИ	64
Список використаних джерел.....	66
ДОДАТКИ	73

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. У сучасних умовах стрімких змін ринку, глобалізації, зростання конкуренції та підвищення вимог споживачів до якості послуг корпоративна культура стає ключовим чинником забезпечення стабільного розвитку компанії сфери послуг. Саме корпоративна культура формує внутрішнє середовище організації, впливає на мотивацію персоналу, рівень залученості працівників, ефективність внутрішньої комунікації, імідж компанії та її здатність адаптуватися до зовнішніх викликів.

Особливо важливою є ця тема для компаній сфери послуг, де людський чинник, клієнтоорієнтованість та якість комунікації з клієнтами безпосередньо впливають на конкурентоспроможність. В умовах високої плинності кадрів, нестачі кваліфікованого персоналу та зростаючих очікувань клієнтів управління розвитком корпоративної культури стає не лише інструментом внутрішньої інтеграції, а й джерелом стратегічної переваги.

Незважаючи на зростаючу увагу до проблеми формування корпоративної культури, у практичній площині компанії часто стикаються з труднощами її розвитку: відсутністю системного підходу, несформованістю ціннісного ядра, опором змінам з боку персоналу. Це зумовлює необхідність глибокого дослідження механізмів управління розвитком корпоративної культури, визначення ефективних інструментів її формування з урахуванням специфіки сфери послуг.

Таким чином, актуальність теми зумовлена зростаючим значенням корпоративної культури як чинника конкурентоспроможності компаній сфери послуг та необхідністю пошуку дієвих підходів до її розвитку й управління.

Мета і завдання дослідження. Метою дослідження є обґрунтування теоретичних засад та розробка практичних рекомендацій щодо ефективного управління розвитком корпоративної культури в компанії сфери послуг.

Для досягнення поставленої мети у роботі визначено такі завдання:

- Дослідити теоретичні підходи до визначення сутності корпоративної культури та її значення для розвитку організацій.
- Проаналізувати основні типології корпоративної культури та її структурні компоненти.
- Визначити особливості корпоративної культури у компанії сфери послуг.
- Проаналізувати сучасні підходи та інструменти управління розвитком корпоративної культури.
- Оцінити стан корпоративної культури у ТОВ "Делойт Україна".
- Виявити проблеми та бар'єри у процесі формування та трансформації корпоративної культури.
- Розробити рекомендації щодо вдосконалення управління розвитком корпоративної культури з метою підвищення ефективності функціонування компанії.

Об'єктом дослідження є процеси управління корпоративною культурою ТОВ "Делойт Україна".

Предметом дослідження є теоретико-методичне забезпечення формування і розвитку корпоративної культури підприємства.

Методи дослідження. Для досягнення мети кваліфікаційної роботи та вирішення поставлених завдань було використано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів дослідження, які забезпечили всебічне та системне вивчення проблеми управління розвитком корпоративної культури в компаніях сфери послуг.

На теоретичному рівні було застосовано методи аналізу, синтезу, індукції, дедукції, узагальнення та систематизації, які дали змогу опрацювати наукову літературу, нормативно-правові акти та результати попередніх досліджень, сформуванню понятійно-категоріальний апарат та виокремити ключові підходи до розуміння сутності корпоративної культури.

Метод порівняльного аналізу дозволив зіставити різні типи корпоративної культури, виявити їх переваги та недоліки, а також проаналізувати специфіку формування культури в умовах діяльності компаній сфери послуг. З метою

вивчення практичного стану корпоративної культури у конкретній компанії було застосовано соціологічні методи, зокрема анкетування та інтерв'ювання працівників. Це дозволило зібрати первинну інформацію, оцінити рівень сформованості основних цінностей, норм поведінки, комунікаційних практик та загального ставлення працівників до корпоративного середовища.

Також у роботі були використані методи якісного та кількісного аналізу для інтерпретації отриманих результатів, ідентифікації проблемних зон та формулювання обґрунтованих практичних рекомендацій. Для візуального представлення даних та результатів дослідження було застосовано графічні методи — побудову діаграм, схем та таблиць.

Застосування цього комплексу методів забезпечило глибоке розуміння процесів формування та управління розвитком корпоративної культури, а також дало змогу розробити практичні пропозиції щодо її вдосконалення в контексті підвищення ефективності діяльності компаній сфери послуг.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ В ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1. Корпоративна культура компанії: сутність та типологія

У сучасних умовах динамічного розвитку бізнес-середовища корпоративна культура набуває дедалі більшого значення як стратегічний ресурс організації. Вона виступає не лише відображенням внутрішніх цінностей, норм і традицій компанії, а й чинником, що безпосередньо впливає на ефективність управління персоналом, рівень лояльності працівників, конкурентоспроможність і стійкість до зовнішніх змін. У цьому підрозділі розглядаються сутність корпоративної культури, її ключові функції для організації, а також класифікація основних типів корпоративної культури, що дозволяє краще зрозуміти її різноманіття та роль у формуванні організаційної поведінки.

Згідно з підходом Едгара Шейна — одного з провідних дослідників і авторитетів у сфері корпоративної культури — вона охоплює як свідомі, так і підсвідомі уявлення, припущення, цінності та переконання, які формуються в процесі колективного досвіду та стосуються ключових аспектів реальності, що мають значення для ефективного функціонування організації.

Корпоративна культура - це сукупність колективних базових правил, винайдених, відкритих або вироблених певною групою людей у міру того, як вона вчилася вирішувати проблеми, пов'язані з адаптацією до зовнішнього середовища й внутрішньою інтеграцією, і розроблених досить добре для того, щоб вважатися цінними [63].

Корпоративна культура виконує нормативну функцію, встановлюючи межі прийнятної, бажаної чи очікуваної поведінки співробітників у різних ситуаціях. Вона проявляється у формі спільних моделей поведінки, що визначають стиль виконання завдань, способи вирішення проблем, комунікацію в колективі, а також взаємодію з клієнтами, партнерами, постачальниками та іншими зацікавленими сторонами.

Таким чином, корпоративна культура виступає як невидимий, але впливовий каркас, що формує внутрішнє середовище компанії, забезпечує цілісність організаційної ідентичності та визначає напрямки її розвитку [48].

Корпоративна культура як об'єкт наукового дослідження сформувалася значно пізніше, ніж виникла як практичне соціальне явище в діяльності організацій. Спочатку вона існувала на рівні неформальних норм, традицій, ритуалів і моделей поведінки всередині компаній, які передавались у процесі щоденної взаємодії (табл.1.1). Лише згодом науковці почали систематизувати це поняття, розкриваючи його сутність, структуру та вплив на ефективність управління організацією.

Таблиця 1.1

Історичні етапи корпоративної культури”

Історичний період / регіон	Основні риси корпоративної культури	Форми організаційних структур	Приклади / особливості
Стародавній Єгипет і Месопотамія	Централізація, ієрархія, ритуали, дотримання правил	Адміністрації, робітничі зағони	Іригаційні системи, будівництво храмів, святкування успіхів, релігійні ритуали
Стародавній Китай	Конфуціанська дисципліна, повага до ієрархії, гармонія	Імперська бюрократія	Передача моделей поведінки через покоління, вплив філософії на адміністративну культуру
Античний світ (Греція, Рим)	Ієрархія, символіка, ритуали, система заохочень і покарань	Армії, гільдії, школи	Римські легіони як приклад "корпоративної" культури: чіткі правила, ритуали прийняття
Середньовіччя (Європа)	Традиції, символіка, передача знань, дисципліна	Цехи, монастирі, чернечі ордени	Цехи з власними нормами та одягом, бенедиктинські монастирі з детальним розпорядком
XIX – поч. XX ст. (індустріальна епоха)	Свідоме формування лояльності, дисципліна, командний дух	Промислові корпорації	Ford, General Electric: формування норм поведінки, орієнтованих на ефективність

Джерело: Створено автором на основі [48].

Поняття «корпоративна культура» не виникло миттєво — воно формувалося поступово, на перетині соціології, психології та менеджменту. Проте саме у 1980-х роках воно було остаточно введене в науковий обіг і стало ключовим для розуміння організаційного життя компаній. Серед тих, хто заклав теоретичний

фундамент цього поняття, особливе місце займає американський дослідник Едгар Шейн. Саме він запропонував одну з найвпливовіших концепцій корпоративної культури, розглядаючи її як багаторівневу систему, що включає артефакти, прийняті цінності та базові установки. У своїй книзі «Organizational Culture and Leadership»[63] Шейн не просто описує культуру як набір символів чи правил поведінки, а пояснює, як вона формується, підтримується і впливає на лідерство та ефективність організації. Проте саме поняття корпоративної культури — багатогранне, зокрема декілька з підходів було виокремлено у таблиці 1.2.

Таблиця 1.2

Визначення поняття “Корпоративна культура”

Автор	Визначення корпоративної культури
Едгар Шейн	Система спільних базових цінностей, переконань і припущень, які вироблені організацією в процесі її адаптації до середовища та інтеграції внутрішньої діяльності (Organizational Culture and Leadership)
Чарльз Хенді	Корпоративна культура – це «спосіб, яким ми робимо речі тут», набір переконань, поведінкових норм і стилів управління, які характерні для організації (Understanding Organizations)
Гарет Морган	Корпоративна культура – це символічне середовище, що формується через міфи, ритуали, метафори і героїв, які підтримують ідентичність організації (Images of Organization)
Роберт Квінн та Кім Камерон	Система цінностей, орієнтацій і допущень, яка формує поведінку членів організації та відображається в моделі «конкурентних цінностей» (Diagnosing and Changing Organizational Culture)
Джон Коттер і Джеймс Хескетт	Корпоративна культура – це набір цінностей і способів поведінки, що впливають на довгострокову ефективність компанії (Corporate Culture and Performance)

Джерело: створено автором на основі [48].

Важливий внесок у популяризацію поняття зробили також Том Пітерс і Роберт Уотерман, автори бестселера «In Search of Excellence» [78]. Їхнє дослідження показало, що успішні компанії мають сильну, послідовну культуру, яка підтримує цілі бізнесу та мотивує працівників. Вони стали одними з перших, хто довів, що культура може бути джерелом конкурентної переваги. Не менш важливим є внесок Уільяма Оучі, який, досліджуючи американські та японські корпорації, звернув увагу на роль довіри, спільних цінностей і традицій у досягненні високої продуктивності. У його концепції "Теорії Z" корпоративна

культура виступає як механізм згуртування працівників і забезпечення довгострокової стабільності компанії [25].

Головні принципи теорії було зображено на рисунку 1.1.

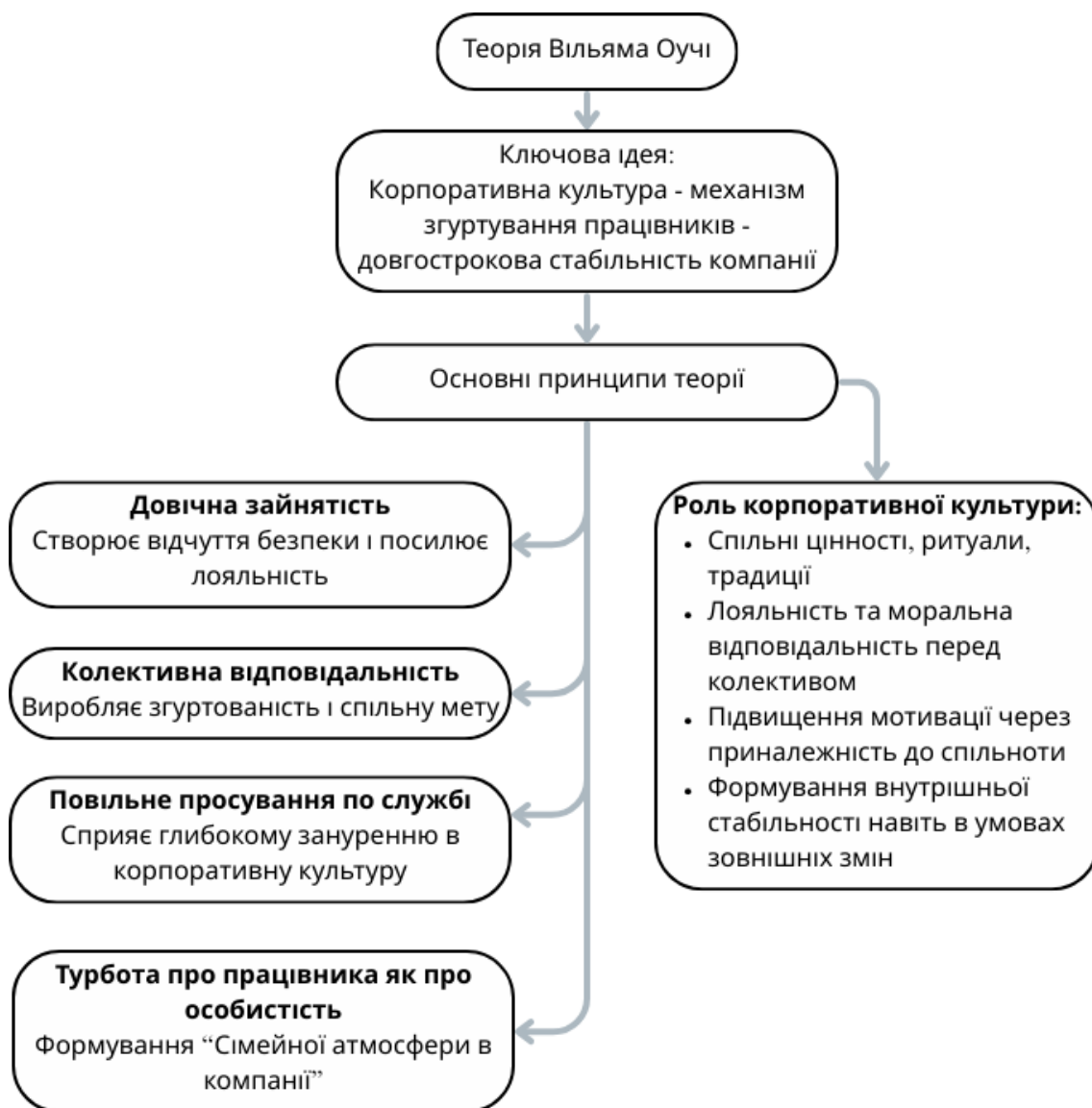


Рис. 1.1 Основні принципи теорії Вільяма Оучі

Джерело: Створена автором на основі [25]

Таким чином, хоча ідеї, близькі до концепції корпоративної культури, простежуються ще у працях класиків соціології, саме Шейн, Пітерс, Уотерман і Оучі ввели це поняття в активний науковий і практичний обіг. Їхні дослідження довели: культура — це не лише фон для управління, а його невід’ємна частина, здатна визначати успіх або поразку компанії.

Корпоративна культура є багатограним феноменом, який охоплює не лише управлінські інструменти, а й глибокі ціннісні орієнтації, що формують

поведінку співробітників у межах організації. Її розуміння варіюється залежно від підходу — від суто прагматичного до філософсько-ціннісного (Табл 3.1)

Таблиця 1.3

Теоретичні підходи до корпоративної культури

Підхід	Основна характеристика	Мета / функція	Ключові акценти
Раціональний / прагматичний	Культура як інструмент управління	Підвищення ефективності, лояльності, досягнення стратегічних цілей	Створюється керівництвом, формує імідж, орієнтована на результат
Ціннісний	Культура як колективне світосприйняття, спільна система переконань	Інтеграція працівників, підтримка ідентичності, формування довіри	Внутрішнє сприйняття, моральні уявлення, норми поведінки
Прагматично-раціональний	Сильна культура = ефективна організація	Сприяння змін, мотивація, посилення ефективності	Культура як джерело енергії для розвитку та трансформації

Джерело: створено автором на основі [48]

Формування корпоративної культури також має дві домінуючі орієнтації: екстерналістську та інтерналістську. Перша визнає вплив національного менталітету, традицій та соціального контексту, тоді як друга стверджує, що культура народжується зсередини самої організації, через практики, лідерство та комунікації.

Філософське осмислення культури дозволяє вийти за межі суто управлінських міркувань. Як зазначає Михайло Каган, у кожній культурі є як внутрішні виміри — структура, елементи, функції, — так і зовнішні — взаємодія з суспільством, природою, людиною. Це дозволяє розглядати корпоративну культуру як спосіб буття організації, а не лише як набір правил.

Структура корпоративної культури складна та багатовимірною. Вона включає як внутрішні елементи (лідерство, статуси, ритуали, мова), так і зовнішні (дизайн офісу, форма, символіка). Матеріальна сторона культури виявляється у технологіях праці, системах управління, тоді як духовна — в етичних нормах, цінностях, переконаннях працівників. Додатково виділяються поведінковий та ціннісний виміри культури: перший охоплює комунікацію, адаптацію, співпрацю, а другий — мораль, вірування, традиції.

Отже, корпоративна культура — це не лише управлінський інструмент, а живий організм, який формує обличчя організації, її внутрішній світ і здатність відповідати на виклики середовища. Її дослідження потребує міждисциплінарного підходу, що поєднує соціологію, філософію, менеджмент і психологію [16].

Серед популярних класифікацій корпоративної культури виділяють типологію Кемерона і Куїнна, Гофстеде та Хенді. (Табл.1.4)

Таблиця 1.4

Основні типології корпоративної культури

Типологія за автором	Основна характеристика	Сфера застосування
Кемерона і Куїнна	Чотири типи культури — клан, адхократія, ринок, ієрархія, що базуються на двох осях: внутрішня/зовнішня орієнтація та гнучкість/стабільність. Відображає цінності, структури і стилі управління організації.	Застосовується для глибокого стратегічного аналізу корпоративної культури, управління змінами, розвитку лідерства, формування ефективних команд. Особливо корисна при реструктуризації організації, адаптації корпоративних стратегій, підвищенні залученості працівників і оптимізації внутрішніх процесів у великих і середніх підприємствах.
Гофстеде	Визначає культуру через набір культурних вимірів: дистанція влади, індивідуалізм проти колективізму, уникнення невизначеності, маскуліність/фемінність, що впливають на поведінку, стиль управління і сприйняття лідерства.	Широко використовується у міжнародному бізнесі та управлінні мультикультурними командами, для адаптації корпоративних політик і бізнес-процесів з урахуванням національних особливостей. Допомагає поліпшити міжкультурну комунікацію, ефективність переговорів, менеджмент розмаїття, а також планувати інтернаціоналізацію компаній та спільні проєкти між країнами.
Чарльз Хенді	Описує корпоративну культуру через метафори влади: культура сили (домінування), ролі (структура), завдання (команда) та особистості (індивідуальний підхід).	Використовується для діагностики організаційних взаємодій, визначення стилю управління, покращення внутрішньої комунікації і клімату в організації. Особливо корисна для малого та середнього бізнесу, команд, які проходять через зміни або конфлікти, а також для формування адаптивних, гнучких структур з урахуванням індивідуальних особливостей співробітників.

Джерело: створено автором на основі [28,29]

Типологія Кемерона і Куїнна, сформована на основі моделі конкурентних цінностей, пропонує чотири основні типи культури: клан, адхократія, ринок і

ієрархія. Кожен із них відображає поєднання двох осей: внутрішня чи зовнішня орієнтація та фокус на гнучкості чи стабільності. Кланова культура наголошує на командності та турботі про людей, ієрархічна — на контролі та впорядкованості, ринкова — на досягненні цілей та конкуренції, а адхократична — на новаторстві та адаптивності. Ця типологія зручна тим, що дозволяє зіставити ціннісні орієнтири організації з її структурною логікою [28].

Проте Гофстеде, зосереджується на вимірах культури в національному контексті, які впливають і на корпоративні звички. Його модель включає такі параметри, як індивідуалізм проти колективізму, дистанція влади, уникнення невизначеності, маскуліністичність чи феміністичність тощо. Ця типологія дозволяє зрозуміти, як загальнокультурні патерни певної країни впливають на поведінку працівників, стиль управління і сприйняття лідерства в організаціях [29].

Зі свого боку, Чарльз Хенді пропонує типологію, засновану на метафорах і аналогіях до грецьких богів, що втілюють певні типи влади й комунікацій: культура сили, ролі, завдання та особистості. Наприклад, культура сили асоціюється з централізованим впливом і домінуванням, у той час як культура завдання — з гнучкістю та роботою в командах. Така типологія є ближчою до повсякденного досвіду управлінців і дозволяє інтуїтивно зрозуміти характер організації [30].

Цікаво, що ці підходи не суперечать один одному, а радше взаємодоповнюють. Типологія Кемерона і Куїнна надає чітку рамку для стратегічного аналізу та змін, тоді як Гофстеде допомагає враховувати культурні особливості у міжнародних командах. У свою чергу, модель Хенді може слугувати діагностичним інструментом для оцінки організаційних взаємодій на мікрорівні.

Таким чином, типології корпоративної культури — це не лише класифікації, а й інструменти мислення. Вони допомагають бачити організацію не як одновимірну систему, а як багатогранну спільноту людей, практик, цінностей і структур. Використання кількох типологій у поєднанні дозволяє глибше

зрозуміти як внутрішню логіку організації, так і зовнішні фактори, що формують її культурний код.

Отже, можна виділити, що у сучасному світі корпоративна культура набуває особливого значення для успішної діяльності організацій. Вона більше не є лише набором формальних правил чи красивих лозунгів — це жива система цінностей, норм, переконань і звичок, які формуються у колективі з часом. Корпоративна культура впливає на те, як співробітники працюють, як приймаються рішення, як організація реагує на виклики та зміни. Вона формує клімат у колективі, рівень мотивації працівників, стиль комунікації, лояльність до компанії та навіть репутацію на ринку.

Підходи до розуміння корпоративної культури різноманітні: від практичного, де вона розглядається як інструмент досягнення бізнес-цілей, до глибшого — філософського, який вбачає в ній спосіб існування організації, її внутрішній світ. Дослідники, такі як Едгар Шейн, Чарльз Хенді, Роберт Квінн, Томас Пітерс чи Вільям Оучі, по-різному трактують культуру, але всі сходяться на думці, що вона суттєво впливає на успіх компанії. Історичний досвід — від традицій античних армій і цехів до сучасних корпорацій — показує, що навіть без чітких визначень, культура завжди існувала як спосіб організації спільної діяльності. Сучасне розуміння корпоративної культури охоплює не лише зовнішні прояви (символи, традиції, офісний стиль), а й глибші речі — довіру, спільні цінності, уявлення про добре і погане. Вона виконує нормативну, інтегруючу, мотиваційну функції, допомагає адаптуватися до змін і визначає, як поведуться люди у звичних і кризових ситуаціях.

У підсумку, корпоративна культура — це не щось другорядне, а важливий ресурс, що визначає якість внутрішнього життя компанії та її здатність розвиватися, залишатися конкурентною й згуртованою в умовах змін. Її вивчення й свідоме формування — ключ до довготривалого успіху будь-якої організації.

Отже, узагальнюючи всю інформацію, можна виділити власне визначення до категорії корпоративна культура, а саме – це сукупність спільних цінностей,

норм, моделей поведінки, традицій та символів, які формуються в межах організації та визначають, як її працівники взаємодіють між собою, приймають рішення і сприймають свою роль у досягненні спільних цілей. Вона виконує інтеграційну, регулятивну та мотиваційну функції, впливаючи як на внутрішню атмосферу в колективі, так і на зовнішній імідж організації.

1.2. Управління корпоративною культурою компанії: методи оцінювання та шляхи змін

Корпоративна культура виступає ключовим елементом внутрішнього середовища організації, що формує цінності, норми поведінки, взаємовідносини та стиль управління. Вона впливає не лише на ефективність діяльності підприємства, але й на рівень мотивації працівників, здатність адаптуватися до змін і підтримувати сталість у досягненні стратегічних цілей. У цьому контексті важливим є розуміння структури корпоративної культури як багаторівневої системи, яка складається з видимих та прихованих компонентів, а також аналіз основних етапів її формування. Не менш значущими є й методи діагностики корпоративної культури, які дозволяють оцінити її стан, виявити потенційні ризики та визначити напрями для розвитку.

Корпоративна культура є невіддільною складовою функціонування будь-якої організації. Вона визначає не лише стиль взаємодії між працівниками, але й спосіб ухвалення рішень, пріоритети розвитку та загальний імідж компанії на ринку. Розуміння структури корпоративної культури дозволяє керівництву усвідомлено формувати внутрішнє середовище підприємства, сприяти згуртованості колективу, підвищувати ефективність управління та стійкість до змін. Структура корпоративної культури охоплює кілька взаємопов'язаних рівнів, кожен із яких виконує свою унікальну функцію в забезпеченні цілісності культурної системи організації (рисунок 1.2).



Рис. 1.2 Структура корпоративної культури

Джерело: Створено автором на основі [63]

Видимий (поверхневий) рівень. Цей рівень представлений зовнішніми проявами культури, які легко спостерігати: це мова спілкування, дрес-код, корпоративна символіка, ритуали, традиції, матеріально-просторове середовище (офіси, планування робочих місць), стиль проведення нарад, святкувань тощо. Ці елементи є найбільш очевидними, але водночас і найменш глибокими проявами культури. Вони виконують функцію маркерів, які сигналізують працівникам і зовнішнім стейкхолдерам про особливості організації, сприяючи створенню корпоративної ідентичності.

Норми, правила та стандарти поведінки. На другому рівні структури корпоративної культури знаходяться норми, що регулюють поведінку членів організації. Це неписані правила — очікування щодо того, як слід діяти в тих чи інших ситуаціях, що вважається прийнятним або неприйнятним. Наприклад, в одних компаніях заохочується відкритість і ініціативність, а в інших — сувора ієрархічність і підпорядкування. Саме ці норми формують соціальний контроль, що забезпечує злагоджене функціонування колективу без потреби у постійному зовнішньому нагляді.

Цінності — це серцевина корпоративної культури, яка визначає, у що вірить організація, що вона вважає важливим і цінним. Вони можуть включати чесність, інноваційність, командну роботу, орієнтацію на клієнта, сталий розвиток тощо. Цінності формуються історично або стратегічно — шляхом усвідомленого вибору керівництва. Вони є основою для формування норм поведінки, впливають на систему мотивації, підбір персоналу, стиль лідерства.

Основоположні припущення (глибинний рівень). Найглибший, фундаментальний рівень корпоративної культури складають основоположні припущення — неусвідомлені переконання, що визначають сприйняття реальності, природи людини, ролі організації у суспільстві. Наприклад, припущення про те, що всі працівники прагнуть самореалізації і здатні до самоуправління, формує більш гнучкий і демократичний стиль управління. Ці глибинні елементи складно змінити, адже вони є результатом довготривалої еволюції організації або культурного впливу ширшого суспільного середовища.

Рівні структури корпоративної культури тісно взаємопов'язані: зовнішні прояви відображають внутрішні цінності й припущення, а норми й правила є своєрідним мостом між ними. Зміна на одному рівні зазвичай потребує переосмислення інших. Наприклад, спроба змінити ритуали чи стиль спілкування буде неефективною без трансформації глибинних переконань або цінностей.

Для керівництва організації розуміння структури корпоративної культури дозволяє краще адаптувати бізнес до викликів середовища, ефективніше проводити зміни, будувати сильні команди, залучати й утримувати таланти. Крім того, знання структури культури є основою для її діагностики та розвитку: лише глибоке розуміння дозволяє визначити точки опори для змін і запобігти конфліктам між задекларованими цінностями і реальною поведінкою.

Формування корпоративної культури — це тривалий і динамічний процес, який починається з етапу ініціації, коли зароджується організація як така (рис. 1.3). Саме на цьому початковому етапі закладаються основи поведінкових норм, цінностей та символів, які згодом визначають унікальну ідентичність компанії.

Цей період є критичним, адже він формує ті глибокі орієнтири, які впливають на всі наступні фази розвитку корпоративної культури [26].



Рис. 1.3 Етапи формування створення корпоративної культури на підприємстві

Джерело: створено автором на основі [26]

У центрі процесу ініціації завжди стоїть особистість засновника або засновників організації. Вони не лише формують місію, бачення та стратегічні цілі, а й несвідомо чи цілеспрямовано задають культурні параметри майбутньої організації. Світогляд, життєві переконання, лідерські якості, стиль управління та етичні принципи засновника транслиуються в практики повсякденної взаємодії, які пізніше стають нормами.

Саме на цьому етапі визначаються базові цінності — ключові ідеї, що визначають, чому і заради чого існує організація. Вони можуть включати інноваційність, командну роботу, орієнтацію на клієнта, відповідальність, довіру або інші засадничі принципи. Ці цінності поступово вбудовуються у внутрішні політики, стиль комунікації, підходи до підбору персоналу та системи мотивації.

Ініціаційна фаза також є моментом, коли формується первинна символіка — логотип, назва, офісний простір, перші ритуали (наприклад, спільні зустрічі, неформальні традиції), що візуалізують і підкріплюють культурну ідентичність. Особливо важливо, що ці елементи на цьому етапі ще не формалізовані, проте мають сильний емоційний заряд.

Після етапу ініціації, коли корпоративна культура лише зароджується та формується під впливом засновників, організація переходить до наступного етапу — інституціоналізації. Це період, коли неформальні цінності, поведінкові

моделі й принципи, що вже проявили себе у діяльності компанії, починають набувати формального вираження. Інституціоналізація — це процес закріплення культури на рівні структур, процедур та документів, що забезпечує її стабільність і відтворюваність у майбутньому.

На цьому етапі організація починає системно впроваджувати базові цінності в щоденну операційну діяльність. Цінності більше не залишаються лише ідеологічними засадами — вони трансформуються у конкретні політики, стандарти поведінки, внутрішні правила та нормативні документи. Наприклад, якщо однією з ключових цінностей компанії є прозорість, вона буде відображена у механізмах звітності, принципах комунікації, антикорупційних політиках та доступі до інформації для працівників.

У цей період відбувається розробка Кодексу етики, внутрішніх регламентів, інструкцій з поведінки в різних ситуаціях, кадрової політики, стандартів обслуговування клієнтів. Таким чином, культура проникає в усі сфери діяльності організації — від рекрутингу до оцінки ефективності, від дрес-коду до стилю спілкування з партнерами.

Інституціоналізація також включає навчання персоналу, адаптаційні програми для нових працівників, створення внутрішніх платформ для комунікації, організацію корпоративних заходів. Ці елементи сприяють тому, щоб працівники не лише знали формальні правила, а й розуміли глибинні смисли культури, якої від них очікують.

Особливу роль відіграє лідерство середньої ланки — керівники відділів, менеджери команд, які стають провідниками цінностей у повсякденній практиці. Їхня поведінка, стиль управління та підхід до прийняття рішень служать живим прикладом того, як цінності втілюються в реальності.

Інтеграція — це третій ключовий етап формування корпоративної культури, на якому організація не лише закріплює свої цінності у формальних структурах, а й активно поширює їх серед працівників, розвиваючи внутрішню згуртованість та спільну ідентичність. Цей етап передбачає глибоку роботу з персоналом і

вимагає ефективних механізмів адаптації, комунікації та залучення співробітників до життя компанії.

Особливу увагу на етапі інтеграції приділяють новим працівникам. Саме з моменту їхнього першого контакту з організацією починається процес культурної адаптації. Важливо, щоб новачки не лише ознайомилися з посадовими обов'язками, а й занурилися в атмосферу, відчули «дух» компанії, зрозуміли, які цінності тут поділяються та як вони проявляються у щоденній діяльності. Програми онбордингу, наставництво, тренінги з корпоративної культури, неформальні зустрічі — усе це інструменти інтеграції, які допомагають працівникам стати частиною команди.

Важливим елементом інтеграції є внутрішні комунікації. Вони мають бути не просто інформативними, а натхненними, прозорими та відкритими. Компанії створюють внутрішні портали, розсилки, регулярні зустрічі з керівництвом, інформаційні бюлетені, соціальні мережі для обміну ідеями та успіхами. Це дозволяє зміцнювати почуття єдності, підтримки та взаємної поваги. Добре вибудована комунікація сприяє поширенню спільних смислів, підсилює довіру та підвищує залученість працівників.

На цьому етапі важливо також розвивати культуру зворотного зв'язку, щоб співробітники не лише отримували інформацію, а й могли впливати на організаційні процеси, висловлювати свої думки, ділитися ініціативами. Це формує почуття причетності й відповідальності за майбутнє компанії.

Інтеграція — це також постійна актуалізація культури відповідно до змін у зовнішньому середовищі, внутрішніх трансформацій або нового етапу розвитку організації. Культура має залишатися живою, динамічною системою, яка оновлюється разом з командою, але при цьому не втрачає своєї ідентичності [26].

Корпоративна культура є однією з основних складових успіху організації. Вона визначає не лише зовнішній вигляд компанії, але й її внутрішні процеси, взаємодію працівників, а також способи реагування на зміни в зовнішньому середовищі. Кожна організація формує власну корпоративну культуру, яка може значно впливати на ефективність її діяльності. Для того, щоб зрозуміти,

наскільки добре розвинута корпоративна культура в компанії, важливо провести діагностику цього аспекту. Існують різноманітні методи для оцінки культури в організації, серед яких можна виокремити кількісні та якісні підходи. Кожен із цих методів має свої переваги та обмеження, тому часто використовуються в комбінації для досягнення більш комплексних результатів (рис. 1.4).

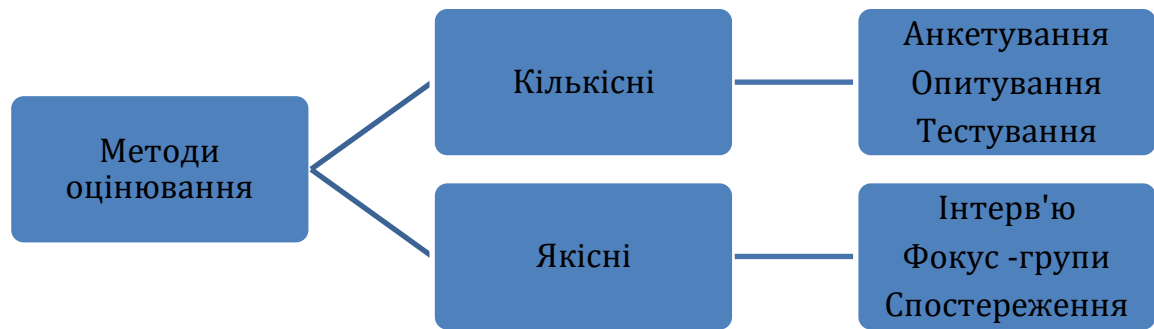


Рис. 1.4 Методи оцінювання корпоративної культури

Джерело: Створено автором на основі [7,20]

До кількісних методів належать ті, що дозволяють збирати числові дані та аналізувати їх за допомогою статистичних методів. Вони є важливими для того, щоб отримати об'єктивні, вимірювані результати, які можуть бути порівняні з іншими компаніями або з історичними даними організації. Серед найбільш популярних кількісних методів діагностики корпоративної культури можна назвати анкетування, опитування та тестування.

Анкетування є одним з основних інструментів для збору інформації про корпоративну культуру. Важливою перевагою анкет є те, що вони дозволяють швидко і легко зібрати велику кількість відповідей від співробітників. Анкети можуть містити стандартизовані питання, що дозволяють виміряти рівень задоволення працівників, їхнє ставлення до змін, комунікаційні процеси або інші аспекти корпоративної культури. Відповіді на питання анкети можна легко аналізувати за допомогою статистичних методів, що дозволяє виявити тренди і закономірності в поведінці працівників.

Опитування є ще одним способом збору кількісних даних. Опитування можуть проводитися як через закриті питання, де респонденти вибирають одну з

кількох варіантів відповіді, так і через відкриті питання, де співробітники мають можливість висловити свої думки більш детально. Такі методи дозволяють зібрати не тільки точні дані, але й якісні відгуки, які можуть розкрити нюанси, які не видно на перший погляд [7].

Тестування може включати різноманітні психометричні тести або тести на визначення певних рис особистості та стилю взаємодії. Наприклад, тести, які оцінюють рівень мотивації, здатність до командної роботи або схильність до змін, можуть допомогти зрозуміти, наскільки добре працівники підходять до культури організації. Тестування дозволяє побудувати профіль кожного співробітника, а також зібрати інформацію про те, як ці профілі співвідносяться з корпоративними цінностями та очікуваннями.

Якісні методи діагностики більш орієнтовані на вивчення глибших аспектів корпоративної культури. Вони дозволяють зрозуміти, як працівники відчують свою роль в організації, як вони сприймають культурні норми та цінності, а також які внутрішні процеси, на їхню думку, сприяють чи, навпаки, перешкоджають розвитку організації.

Інтерв'ю є одним із найбільш ефективних інструментів для вивчення корпоративної культури в глибині. Відкрите інтерв'ю дозволяє досліднику безпосередньо взаємодіяти з респондентами, слухати їхні історії, запитання і переживання. Під час інтерв'ю співробітники можуть розповісти не тільки про свою повсякденну діяльність, але й про те, як вони сприймають організацію в цілому, про свої емоції і ставлення до змін. Це дозволяє створити багатогранну картину організаційної культури.

Фокус-групи також є важливим інструментом для збору якісної інформації. Вони дозволяють дослідникам отримати кілька різних поглядів на одне й те саме питання. Під час фокус-групи учасники обговорюють різні аспекти корпоративної культури, обмінюються думками та враженнями. Це дає змогу виявити не тільки індивідуальні погляди, але й групові стереотипи та очікування, які можуть бути відсутні у стандартних опитуваннях.

Спостереження є методом, який надає можливість безпосередньо спостерігати за поведінкою працівників у природному середовищі. Це може бути дуже корисно для того, щоб побачити, як співробітники взаємодіють між собою, як вони реагують на змінені умови чи інновації, а також як працюють у командах. Спостереження дозволяє зафіксувати фактичну поведінку, а не лише те, що люди готові сказати під час інтерв'ю або заповнення анкети [20].

Діагностика корпоративної культури є необхідним інструментом для управління організацією та прийняття ефективних управлінських рішень. Кількісні методи, такі як анкетування, опитування та тестування, дозволяють отримати чітку, вимірювану інформацію про стан культури в компанії. Водночас якісні методи, як інтерв'ю, фокус-групи та спостереження, допомагають глибше розуміти особливості культурних норм і цінностей, що панують в організації. Використання цих методів у комплексі дозволяє створити повну картину корпоративної культури, що допомагає керівникам розробляти стратегії для її вдосконалення та адаптації до змін.

Узагальнюючи вищевикладене, варто відзначити, що кожен із методів діагностики корпоративної культури має свої унікальні переваги та певні обмеження. Кількісні методи забезпечують об'єктивність і можливість статистичного аналізу, що полегшує порівняння і вимірювання. Натомість якісні методи дозволяють глибше зрозуміти внутрішні мотиви, ставлення та взаємодії працівників, які не завжди відображаються у числових даних. Для комплексного і точного дослідження корпоративної культури доцільно використовувати поєднання цих методів. Нижче наведена таблиця-узагальнення основних переваг і недоліків кожного з них (табл. 1.5).

Отже, корпоративна культура — це не абстрактне поняття, а жива система, яка глибоко впливає на всі аспекти функціонування компанії — від ухвалення стратегічних рішень до повсякденного стилю комунікації. Усвідомлення її багаторівневої структури (видимі прояви, норми, цінності, глибинні припущення) дозволяє краще зрозуміти, чому працівники поведуться певним чином і як формується атмосфера в колективі.

Таблиця 1.5

Порівняльна характеристика переваг і недоліків основних методів діагностики корпоративної культури

Метод	Переваги	Недоліки
Анкетування	<ul style="list-style-type: none"> - Дає можливість швидко охопити велику кількість співробітників незалежно від їхнього розташування- - Стандартизовані питання полегшують порівняння результатів між різними підрозділами чи періодами - Забезпечує кількісні дані, які легко аналізувати статистично (тренди, кореляції) 	<ul style="list-style-type: none"> - Відповіді часто поверхневі, не розкривають мотивації і глибинних цінностей - Ризик формального ставлення до опитування, що знижує якість відповідей - Обмежена можливість уточнень та додаткових коментарів
Опитування	<ul style="list-style-type: none"> - Поєднує закриті та відкриті питання, що дає змогу отримати не лише кількісні, а й якісні дані - Можливість зафіксувати думки, які не можна отримати через стандартні анкети - Підходить для вивчення складних питань та виявлення причинних зв'язків 	<ul style="list-style-type: none"> - Обробка відкритих відповідей вимагає більше часу і ресурсів- - Якість даних залежить від мотивації респондентів і їх щирості - Можливі упередження через формулювання питань
Тестування	<ul style="list-style-type: none"> - Забезпечує об'єктивну оцінку психологічних характеристик, мотивації, стилю поведінки - Дозволяє формувати профілі співробітників для кращого розуміння відповідності культури - Може застосовуватися для підбору кадрів і розвитку персоналу 	<ul style="list-style-type: none"> - Не всі тести універсальні для різних типів організацій - Можлива суб'єктивність інтерпретації результатів - Потрібна кваліфікація для проведення та аналізу тестів
Інтерв'ю	<ul style="list-style-type: none"> - Дає глибоке розуміння суб'єктивного досвіду, мотивацій та цінностей працівників - Можливість уточнити відповіді, дослідити деталі і контекст - Сприяє виявленню прихованих проблем і внутрішніх конфліктів 	<ul style="list-style-type: none"> - Високі витрати часу на проведення і аналіз - Результати можуть бути суб'єктивними, залежати від навичок інтерв'юера
Фокус-групи	<ul style="list-style-type: none"> - Дозволяють отримати різносторонні думки і виявити групові норми та стереотипи - Сприяють обговоренню ідей, генерації нових підходів - Ефективні для виявлення конфліктів, проблем в командній роботі 	<ul style="list-style-type: none"> - Вплив домінуючих учасників може спотворити результати - Груповий тиск може змінити справжні погляди учасників - Вимагають досвідченого модератора
Спостереження	<ul style="list-style-type: none"> - Фіксує реальну поведінку в робочому середовищі, не спираючись на суб'єктивні описи - Дає змогу бачити, як впроваджуються формальні норми і цінності - Корисний для аналізу комунікацій, стилю управління, командної взаємодії 	<ul style="list-style-type: none"> - Трудомісткий процес, що потребує тривалого часу- - Можлива зміна поведінки працівників через присутність спостерігача - Важко стандартизувати і кількісно аналізувати дані

Джерело: створено автором на основі [20]

Особливо важливим є розуміння того, що ефективна корпоративна культура не виникає стихійно — вона потребує системного підходу, від ініціації до інституціоналізації та інтеграції. Саме на цих етапах формується ціннісна основа, яка згодом трансформується в конкретні управлінські рішення, стандарти поведінки, методи мотивації. Успішна культура — це результат свідомої роботи лідерів, які не лише декларують принципи, а й втілюють їх у щоденній діяльності.

Діагностика культури є критично важливою для її розвитку. Без адекватного розуміння її реального стану компанія ризикує стикнутися з внутрішніми суперечностями, низькою мотивацією та опором до змін. Використання поєднання кількісних і якісних методів дозволяє не лише виміряти ключові параметри культури, а й виявити приховані проблеми та точки росту.

Найголовніший висновок для мене полягає в тому, що корпоративна культура — це не лише «атмосфера в колективі», а потужний інструмент стратегічного управління. Її формування і трансформація вимагають часу, послідовності, діалогу і, передусім, прикладу з боку керівництва. Культура, яка відповідає цінностям працівників і викликам зовнішнього середовища, здатна стати джерелом довготривалого успіху компанії.

Розділ 2. АНАЛІЗ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ В КОМПАНІЇ ТОВ «ДЕЛОЙТ УКРАЇНА»

2.1. Організаційна характеристика ТОВ «Делойт Україна» та особливості її корпоративної культури

Deloitte – одна з найвпливовіших і найуспішніших компаній на світовому ринку професійних послуг. Заснована у 1845 році в Лондоні, вона поступово розширила свою діяльність на міжнародному рівні та сьогодні займає провідні позиції на ринку професійних послуг [62], будучи найбільшою компанією серед “Великої четвірки” поряд із PwC, EY та KPMG [24]. Її діяльність охоплює широкий спектр послуг, зокрема аудит, податковий та юридичний консалтинг, управління ризиками, фінансовий консалтинг, а також стратегічне консультування з питань цифрових трансформацій та інновацій.

Завдяки своїй гнучкості та орієнтації на інновації, Deloitte вдалося не лише зберегти стабільний розвиток, але й адаптуватися до сучасних викликів глобальної економіки. У 2024 фінансовому році компанія досягла рекордного доходу у розмірі \$67,2 мільярда, що підтверджує її лідерство в індустрії (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Динаміка доходів Deloitte (2020–2024pp.)

Рік	Дохід (млрд \$)	Зростання (%)	Кількість працівників
2020	47,6	+3,9%	334 800
2021	50,2	+5,5%	345 000
2022	59,3	+19,6%	415 000
2023	64,9	+14,9%	457 000
2024	67,2	+3,1%	460 000

Джерело: створено автором на основі [67]

Проте, зростання компанії дещо уповільнилося через зниження попиту на консалтингові послуги у деяких регіонах, зокрема в Америці та Азії, що є наслідком економічної нестабільності [67].

Одним із ключових факторів успіху Deloitte є її глобальна присутність і масштабна клієнтська база. Компанія обслуговує як великі міжнародні корпорації, так і державні установи та середній бізнес, надаючи комплексні рішення для оптимізації бізнес-процесів та підвищення ефективності управління.

Важливу роль у зміцненні позицій на ринку відіграє інноваційний підхід компанії до автоматизації процесів, використання штучного інтелекту та аналітичних інструментів для прийняття стратегічних рішень. Крім того, Deloitte активно впроваджує принципи сталого розвитку та корпоративної соціальної відповідальності, що сприяє формуванню позитивного іміджу компанії та зміцненню довіри клієнтів [57, 49].

Штат компанії Deloitte є одним із найбільших серед компаній “Великої четвірки” та налічує близько 460 тисяч співробітників по всьому світу. Такий масштаб дозволяє компанії надавати якісні послуги клієнтам у понад 150 країнах, забезпечуючи комплексний підхід до вирішення бізнес-завдань.

Deloitte Україна є частиною глобальної мережі Deloitte. Офіційно компанія розпочала свою діяльність на українському ринку у 1993 році, відкривши головний офіс у Києві. З того часу вона стала одним із лідерів у сфері аудиторських, податкових, юридичних та консультаційних послуг [43].

Основною метою компанії є надання якісних рішень для бізнесу, допомагаючи клієнтам оптимізувати фінансові процеси, підвищувати ефективність управління та забезпечувати відповідність міжнародним стандартам. Deloitte в Україні обслуговує як великі міжнародні корпорації, так і локальні підприємства, пропонуючи індивідуальний підхід до кожного клієнта.

Штат компанії в Україні налічує близько 200 висококваліфікованих спеціалістів, які працюють у різних сферах, таких як аудит, консалтинг, управління ризиками, фінансовий консалтинг та податкове планування [54].

Компанія активно інвестує в розвиток своїх співробітників, пропонуючи сучасні програми навчання та професійного зростання.

Deloitte також відома своєю соціальною відповідальністю. З початком повномасштабної війни в Україні компанія не лише продовжила надавати послуги клієнтам, але й активно підтримує гуманітарні ініціативи та бере участь у проєктах відновлення економіки країни. Зокрема, компанія долучилася до глобальної ініціативи UNITED24, яка спрямована на допомогу Україні [76].

Завдяки своїй репутації, досвіду та інноваційному підходу, Deloitte в Україні займає провідні позиції на ринку професійних послуг, допомагаючи клієнтам досягати стабільного розвитку та успіху навіть в умовах складної економічної ситуації.

Корпоративна культура компанії Deloitte ґрунтується на фундаментальних цінностях, які визначають підхід до роботи, відносини між співробітниками та ставлення до клієнтів. Основою цієї культури є прагнення до лідерства, чесність, підтримка один одного, інклюзивність та створення реального впливу на суспільство [11].

Deloitte активно розвиває лідерські якості серед своїх співробітників, впроваджуючи різноманітні освітні та мотиваційні програми. Зокрема, компанія створює спеціальні платформи для обміну досвідом та знаннями між співробітниками, що дозволяє розвивати навички управління та стратегічного мислення [53].

Одним із прикладів є запуск “Школи CEO майбутнього”, де працівники можуть отримати практичні знання з управління бізнесом, розробки стратегій та прийняття ефективних рішень. Це допомагає формувати сильних лідерів, які здатні вести команди та впроваджувати інноваційні рішення в умовах сучасного ринку [55].

Крім того, Deloitte активно підтримує менторство та коучинг всередині компанії. Досвідчені керівники та партнери допомагають молодим фахівцям розвивати навички комунікації, управління конфліктами та прийняття відповідальних рішень. Такий підхід сприяє створенню сильної корпоративної

культури, де кожен співробітник відчуває підтримку та можливість кар'єрного зростання.

Ще одним важливим елементом є інвестиції в навчання та розвиток персоналу. Deloitte регулярно організовує тренінги, семінари та вебінари з провідними експертами, де співробітники можуть покращувати свої лідерські навички та дізнаватися про нові тенденції у сфері менеджменту [44].

Окрім цього, компанія акцентує увагу на соціальній відповідальності та екологічній свідомості. Наприклад, участь у глобальній ініціативі WorldClimate дозволяє співробітникам відчувати свою роль у створенні кращого майбутнього та розвивати лідерські якості через управління екологічними проектами [81].

Таким чином, акцент на лідерстві в Deloitte проявляється через комплексний підхід до розвитку персоналу, створення можливостей для навчання та кар'єрного зростання, а також підтримку ініціатив, що мають позитивний вплив на суспільство.

Етичність та доброчесність є також фундаментальними складовими корпоративної культури Deloitte. Компанія прагне забезпечити високу репутацію та довіру клієнтів, впроваджуючи чіткі етичні стандарти та практики [19].

Одним із ключових елементів є впровадження Кодексу поведінки, який визначає принципи та правила етичної поведінки для всіх співробітників. Цей документ слугує орієнтиром для прийняття рішень у складних ситуаціях та допомагає уникати потенційних конфліктів інтересів. Він також підкреслює важливість прозорості та відповідальності у всіх аспектах діяльності компанії [39].

Для підтримки культури доброчесності, керівництво Deloitte активно демонструє прихильність до етичних принципів. Це включає регулярні декларації та інформаційні листи, які підкреслюють важливість дотримання етичних норм. Такий підхід сприяє формуванню етичної культури в організації та забезпечує підтримку з боку вищого керівництва.

Крім того, компанія впроваджує механізми, які дозволяють співробітникам безпечно повідомляти про можливі порушення етичних норм. Наявність таких

механізмів, відомих як “Speak up”, забезпечує можливість для працівників відкрито висловлювати свої занепокоєння без страху репресій. Дослідження показують, що компанії з ефективними механізмами “Speak up” на 50% успішніше у впровадженні етичної культури [74].

Deloitte також активно займається навчанням та підвищенням обізнаності співробітників щодо етичних стандартів. Регулярні тренінги та семінари допомагають працівникам розуміти важливість етичної поведінки та застосовувати ці принципи у повсякденній роботі. Це сприяє створенню середовища, де етичність є невід’ємною частиною корпоративної культури.

Турбота про співробітників є одним із ключових елементів корпоративної культури компанії «Делойт» в Україні. Компанія прагне створити сприятливе середовище, де кожен працівник відчуває підтримку, безпеку та можливість для професійного й особистісного розвитку. Особливо важливою ця підтримка стала в умовах повномасштабної війни в Україні, коли багато співробітників опинилися в складних життєвих обставинах.

Одним із напрямків турботи є психологічна підтримка та збереження емоційного добробуту працівників. Для цього компанія ініціювала співпрацю з консалтинговою фірмою, яка допомагає розробляти та впроваджувати індивідуальні програми для нормалізації психоемоційного стану співробітників. Це дозволяє знизити рівень стресу, підтримати ментальне здоров’я та підвищити ефективність роботи.

Крім того, «Делойт» забезпечує фінансову стабільність своїх працівників. Незважаючи на скасування обов’язкових виплат для співробітників, які зараз захищають країну на фронті, компанія продовжує виплачувати їм заробітну плату та навіть проводить щорічний перегляд компенсацій. Це демонструє глибоку соціальну відповідальність та повагу до своїх співробітників.

Також «Делойт» активно підтримує волонтерські ініціативи. У 2022 році співробітники компанії присвятили 6200 годин волонтерській діяльності, що майже втричі більше, ніж у попередньому році. Це свідчить про високий рівень

соціальної відповідальності та бажання компанії робити позитивний внесок у суспільство [68].

Різноманітність та інклюзивність також є невід'ємними складовими корпоративної культури компанії «Делойт» в Україні. Компанія активно впроваджує ініціативи, спрямовані на створення робочого середовища, де кожен співробітник відчуває себе цінним та прийнятим, незалежно від його індивідуальних особливостей [12].

Одним із ключових напрямків є працевлаштування та адаптація співробітників з інвалідністю. «Делойт» докладає зусиль для забезпечення доступності робочих місць та створення умов, які відповідають потребам таких працівників. Це включає адаптацію офісного простору, впровадження гнучкого графіка роботи та можливості віддаленої роботи для тих, хто цього потребує.

Крім того, компанія активно займається внутрішніми просвітницькими програмами та тренінгами, які підвищують обізнаність співробітників щодо важливості різноманітності та інклюзивності. Ці заходи сприяють формуванню культури поваги та взаєморозуміння, що позитивно впливає на командну роботу та загальну ефективність.

Важливо зазначити, що «Делойт» розглядає різноманітність та інклюзивність не лише як соціальну відповідальність, але й як бізнес-пріоритет. Компанія вбачає в цьому можливість залучати талановитих фахівців з різним досвідом та поглядами, що сприяє інноваціям та підвищенню конкурентоспроможності на ринку [21].

Завдяки таким ініціативам, «Делойт» в Україні створює робоче середовище, де кожен співробітник має рівні можливості для розвитку та реалізації свого потенціалу, що є основою успішної та стійкої компанії.

Також однією з важливих складових корпоративної культури Deloitte Україна є стиль керівництва, який значною мірою визначає атмосферу в колективі, способи ухвалення рішень, комунікацію між працівниками та підходи до розвитку персоналу. У контексті діяльності компанії, що належить до глобальної мережі Deloitte, стиль керівництва набуває особливого значення як

інструмент підтримки високих стандартів професіоналізму, інклюзивності та постійного розвитку.

У корпоративній культурі Deloitte Україна домінуючим є трансформаційний стиль управління, який характеризується високим рівнем залученості керівництва у розвиток співробітників, мотивацією через спільне бачення цілей і активним заохоченням інноваційних підходів. Лідери компанії не лише ставлять високі стандарти якості та ефективності, але й виступають наставниками, що підтримують професійний та особистісний розвиток кожного працівника. Такий стиль управління формує культуру безперервного навчання і стимулює прагнення до самовдосконалення, що є важливою складовою конкурентоспроможності Deloitte на ринку консалтингових послуг.

Водночас, важливою рисою управлінської моделі Deloitte є партнерський підхід, який проявляється у рівності та відкритості комунікації між керівниками і працівниками. Цей стиль сприяє формуванню довіри та взаємоповаги, що підвищує лояльність персоналу і підтримує командну згуртованість. Партнерські відносини допомагають ефективно вирішувати конфлікти та сприяють розвитку ініціативності серед співробітників. Демократичний стиль управління також займає важливе місце в системі менеджменту Deloitte Україна. Керівництво активно залучає команду до прийняття рішень, стимулюючи колективну відповідальність і створюючи умови для обміну ідеями. Такий підхід розширює можливості для творчого підходу до вирішення завдань і підвищує рівень мотивації співробітників.

Особливістю управління в Deloitte є також орієнтація на результат, що проявляється у чітких вимогах до якості виконання робіт і досягненню бізнес-цілей. Відповідальність, дисципліна та прагнення до високих стандартів якості є невід'ємною частиною корпоративної культури компанії, що підсилює її репутацію на ринку. Гнучкість управління забезпечується застосуванням ситуативного стилю, який дозволяє адаптувати методи керівництва до конкретних умов і завдань проектів. Це особливо важливо у консалтинговій діяльності, де різноманітність клієнтів і швидкоплинність ринку вимагають

оперативного реагування на зміни. Таким чином, корпоративна культура Deloitte Україна базується на синергії трансформаційного, партнерського, демократичного, орієнтованого на результат і ситуативного стилів управління. Такий комплексний підхід сприяє створенню сприятливого середовища для професійного росту, підвищення ефективності роботи та підтримки інновацій, що є ключовими факторами успіху компанії (табл.2.2).

Таблиця 2.2

Стилі керівництва в Deloitte Ukraine та їх прояви в корпоративній культурі

Назва стилю управління	Характеристика стилю	Прояви в компанії Deloitte Україна
Трансформаційний	Лідери надихають і мотивують співробітників через спільне бачення, підтримку інновацій, наставництво та розвиток потенціалу. Орієнтований на зміни та постійне вдосконалення.	Керівники активно підтримують навчальні програми, менторство, заохочують участь у проєктах з новими технологіями та інноваціями. Поширена практика зворотного зв'язку та постановки амбітних цілей.
Партнерський	Відносини між керівництвом і працівниками будуються на рівності, відкритості та взаємній підтримці. Сприяє залученню і лояльності персоналу.	Керівники працюють як коучі, підтримують баланс між роботою та особистим життям співробітників, відкрито обговорюють кар'єрні перспективи. Відсутність жорсткої ієрархії в командних проєктах.
Демократичний	Залучення співробітників до прийняття рішень, стимулювання ініціативності, колективна відповідальність. Відкритий діалог між усіма рівнями.	Регулярні командні наради, сесії брейнштормінгу, опитування думок працівників для вдосконалення процесів. Підтримка відкритої комунікації, що сприяє швидкому обміну ідеями.
Орієнтований на результат	Чітка фокусування на досягненні бізнес-цілей, високі стандарти якості, дисципліна та відповідальність.	Система КРІ для оцінки ефективності, регулярний моніторинг проєктів, мотивація через бонуси за досягнення цілей, висока клієнтоорієнтованість.
Ситуативний	Гнучкий стиль управління, адаптація під конкретні обставини, завдання та потреби команди.	Керівники змінюють підходи залежно від проєкту: наприклад, у кризових ситуаціях застосовують більш директивний стиль, а для креативних команд – демократичний. Підхід до управління залежить від рівня досвіду співробітників і складності задач.

Джерело: створено автором на основі [23, 46]

Отже, корпоративна культура компанії Deloitte Ukraine є цілісною системою цінностей, поведінкових норм та управлінських практик, що формують сприятливе внутрішнє середовище для професійного розвитку, командної взаємодії та реалізації стратегічних цілей. Її фундаментом є цінності довіри, інклюзивності, етичності та взаємопідтримки, які активно впроваджуються через конкретні внутрішні програми, заходи та ініціативи.

Особливе значення у формуванні та підтримці корпоративної культури Deloitte Україна має комплексний стиль управління, що поєднує трансформаційний, партнерський, демократичний, орієнтований на результат та ситуативний підходи. Така модель керівництва сприяє відкритій комунікації, розвитку професійного потенціалу співробітників та створенню атмосфери довіри і відповідальності. Активне залучення працівників до прийняття рішень, наставництво через менторські програми, фокус на досягненні високих результатів, а також гнучкість у виборі управлінських методів відповідно до конкретних обставин демонструють високий рівень корпоративної культури та сучасного управлінського мислення, характерного для компанії світового рівня. Такий підхід сприяє відкритій комунікації, розвитку потенціалу кожного співробітника та створенню атмосфери довіри й відповідальності.

З огляду на проведений вище аналіз, доцільно узагальнити ключові елементи корпоративної культури компанії Deloitte Україна та способи їх реалізації. У наведеній нижче таблиці 2.3 систематизовано основні складові, що формують культурне середовище компанії, зокрема ціннісні орієнтири, підходи до лідерства, етичні стандарти, підтримку персоналу та соціальну відповідальність – із прикладами конкретних практик, які були розглянуті в межах підпункту.

Отже, можна зробити висновок, що проаналізована корпоративна культура Deloitte Україна характеризується чітко структурованими та взаємопов'язаними складовими, які реалізуються на практиці через комплексні HR-стратегії та управлінські підходи.

Складові корпоративної культури Deloitte Україна та їх реалізація

Складова	Реалізація в Deloitte Україна
Цінності	Базові цінності — лідерство, чесність, підтримка, інклюзивність, позитивний вплив — вплетені в усі HR- та управлінські практики. Наприклад, нові працівники проходять onboarding, що включає ознайомлення з ціннісним кодексом компанії. Усі комунікації — від внутрішніх листів до виступів керівників — апелюють до цих цінностей.
Лідерство та розвиток	Deloitte реалізує проєкт «Школа CEO майбутнього», який готує молодих фахівців до управлінських ролей. Практикуються менторські пари, коли досвідчені партнери супроводжують розвиток молодих колег. Регулярні стратегічні сесії для топменеджменту сприяють формуванню бачення на 3–5 років.
Етичність та добросовісність	В компанії діє Кодекс поведінки, що регулярно оновлюється відповідно до міжнародних стандартів. Працівники мають доступ до каналу Speak Up, де анонімно повідомляють про порушення. У 2023 році Deloitte Україна провела серію тренінгів з антикорупційної політики та кейс-розборів з етики.
Навчання та професійний розвиток	Deloitte інвестує в глобальні навчальні програми, наприклад, Deloitte University. В Україні реалізовано проєкт Deloitte Academy, що охоплює понад 20 курсів — від ESG до технологічних інновацій. Співробітники проходять щоквартальні курси підвищення кваліфікації, у т.ч. у співпраці з ACCA та CIMA.
Підтримка співробітників	У відповідь на виклики війни Deloitte забезпечив фінансову підтримку для релокації, доступ до психолога, а також можливість працювати в гібридному режимі. Компанія активно підтримує працівників у ЗСУ: збереження робочого місця, матеріальна допомога їхнім родинам.
Соціальна відповідальність	Deloitte Україна є партнером ініціативи UNITED24 і підтримує економічне відновлення України. У 2022 році команда присвятила понад 6200 волонтерських годин. Компанія також реалізує програму WorldClimate, спрямовану на зменшення вуглецевого сліду — як через внутрішні політики, так і через проєкти для клієнтів.
Інклюзивність та різноманітність	Deloitte впроваджує принципи D&I (Diversity & Inclusion): адаптація робочих місць, створення умов для працевлаштування людей з інвалідністю, проведення просвітницьких кампаній (напр., «Жінки в лідерстві»), гендерно нейтральні HR-практики, обов’язкові тренінги з міжкультурної компетентності.
Стиль керівництва	Керівництво Deloitte використовує трансформаційний стиль, що поєднує гнучкість, діалог і стратегічну орієнтацію. Під час кризи акцент робиться на ситуативному лідерстві — швидке реагування, адаптація під потреби команд. Також практикується партнерська модель управління: рішення часто ухвалюються колегіально.
Комунікація та командна робота	Внутрішні комунікації побудовані на принципах відкритості, прозорості та зворотного зв’язку. Внутрішній портал дозволяє працівникам ставити питання керівництву, обговорювати нові ініціативи. Регулярні «townhall-зустрічі» сприяють синхронізації всієї команди. Активно підтримується культура peer-feedback.

Джерело: створено автором на основі дослідження

Ключовими елементами є цінності, які формують основу корпоративної поведінки та комунікації, а також лідерство і професійний розвиток, що забезпечують сталий кадровий потенціал і підтримку талановитих фахівців. Етичність і добросовісність закріплюються через прозорі механізми контролю і зворотного зв'язку, а навчальні ініціативи сприяють постійному підвищенню кваліфікації. Значна увага приділяється підтримці співробітників у складних обставинах, соціальній відповідальності та впровадженню принципів інклюзивності й різноманітності. Стиль керівництва базується на трансформаційних і партнерських моделях, що забезпечують гнучкість і колегіальність управлінських рішень. Відкрита комунікація та культура взаємної підтримки сприяють ефективній командній роботі і посиленню внутрішньої згуртованості. Загалом, описані складові корпоративної культури створюють сприятливе середовище для розвитку компанії, підвищення її конкурентоспроможності та формування позитивного іміджу на ринку праці.

2.2. Оцінювання корпоративної культури ТОВ «Делойт Україна»

У цьому підрозділі здійснюється комплексне оцінювання корпоративної культури ТОВ «Делойт Україна» на основі типологічного підходу, що поєднує як раціонально-прагматичне, так і ціннісно-феноменологічне розуміння культури. Такий підхід дозволяє врахувати як інструментальну роль корпоративної культури в управлінні організацією, так і її глибинну інтеграційну функцію в контексті соціально-психологічного клімату та ідентичності працівників.

Для структурованої оцінки було використано SWOT-аналіз як аналітичний інструмент раціонального підходу, а також опитування співробітників, що дозволяє врахувати суб'єктивне сприйняття корпоративної культури зсередини – відповідно до ціннісного підходу. Застосування цих двох взаємодоповнюючих методів дає змогу комплексно виявити сильні та слабкі сторони корпоративної

культури, її вплив на залученість персоналу, внутрішні процеси, а також потенційні можливості для вдосконалення.

Дослідження також опирається на типології Едгара Шейна, що передбачають аналіз не лише видимих артефактів, а й глибинних переконань та норм, які визначають поведінкові моделі всередині організації. Такий міждисциплінарний підхід забезпечує глибше розуміння того, як поєднуються глобальні стандарти та локальні особливості корпоративної культури в українському офісі міжнародної компанії.

Дослідження корпоративної культури у компанії Делойт Україна, яка є частиною глобальної мережі Deloitte, дозволяє глибше зрозуміти, як локальні особливості та міжнародні стандарти співіснують в одній організації. Виявлення проблемних аспектів корпоративної культури та оцінка потреб у її трансформації є критично важливими для підтримки високого рівня залученості працівників, підвищення ефективності командної роботи та забезпечення сталого розвитку компанії на конкурентному ринку професійних послуг.

Для оцінки корпоративної культури компанії було проведено SWOT-аналіз, результати якого узагальнено у табличній формі (таблиця 2.2). Це дозволить систематизувати сильні сторони, виявити слабкості, оцінити наявні можливості та потенційні загрози для подальшого розвитку корпоративної культури.

Таблиця 2.4

SWOT-аналіз корпоративної культури Deloitte Україна

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
Чітко визначені корпоративні цінності (етичність, прозорість, інновації). Deloitte активно впроваджує міжнародні стандарти корпоративної етики та антикорупційної політики.	Високий рівень стресу та навантаження на співробітників. Зокрема, у періоди податкової звітності чи великих аудитів, працівники можуть працювати понаднормово, що призводить до вигорання.
Висока адаптивність до змін. Компанія швидко відреагувала на війну в Україні, впровадивши гнучкі формати роботи та підтримку співробітників.	Жорстка корпоративна ієрархія. Молодші спеціалісти мають обмежені можливості для самостійного прийняття рішень, що може гальмувати ініціативність.
Глобальна мережа та міжнародний досвід. Український офіс має доступ до найкращих світових практик і співпрацює з колегами з інших країн.	Висока конкуренція всередині компанії. Кар'єрний ріст часто залежить від жорстких KPI та конкурентної боротьби між працівниками, що створює додатковий тиск.

Продовження таблиці 2.4

Орієнтація на розвиток співробітників. Програми навчання, сертифікації (ACCA, CFA) та менторства сприяють професійному зростанню.	Складна адаптація нових співробітників. Через високі вимоги до новачків, інтеграція в корпоративну культуру може займати багато часу.
Розвинена корпоративна соціальна відповідальність (КСВ). Компанія підтримує благодійні ініціативи, зокрема допомогу постраждалим від війни.	
Політика рівності та інклюзії. В Deloitte працюють програми для підтримки жінок у лідерстві, ЛГБТ+ спільноти та осіб з інвалідністю.	
Висока бренд-репутація. Deloitte вважається престижним роботодавцем серед молодих спеціалістів та студентів.	
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
Посилення програм ментального здоров'я та work-life balance. Наприклад, Deloitte може розширити підтримку психологічного здоров'я працівників через корпоративні програми, коучинг та консультації.	Економічна нестабільність в Україні. Війна та її наслідки можуть зменшити кількість клієнтів і обсяг консалтингових послуг.
Автоматизація процесів та використання штучного інтелекту. Використання AI у фінансовому аудиті та податковому консалтингу дозволить зменшити рутинні задачі та підвищити ефективність.	Конкуренція з іншими міжнародними компаніями (PwC, EY, KPMG). Інші "Великі чотири" консалтингові компанії залучають ті ж кадри та клієнтів, тому Deloitte має постійно вдосконалювати свої HR-стратегії.
Розширення корпоративної соціальної відповідальності. Посилення співпраці з українськими НГО та державними ініціативами для підтримки соціальних проектів.	Можливий відтік кадрів. Через високе навантаження та вимоги деякі співробітники переходять у менш стресові компанії або стартапи.
Залучення нових талантів через гнучкі формати роботи. Гібридний та віддалений формат роботи можуть привабити більше молодих спеціалістів, зокрема з регіонів.	Репутаційні ризики у разі етичних порушень. Будь-які корпоративні скандали або порушення стандартів можуть підірвати довіру клієнтів і працівників.
Співпраця з державним сектором. Консультації для державних органів у сфері економічного розвитку та податкової політики можуть стати додатковим джерелом доходів.	

Джерело: створено автором на основі джерела [51]

Отже, можемо сказати, що аналіз корпоративної культури Deloitte Україна свідчить про її сильну орієнтацію на міжнародні стандарти, професійний розвиток та адаптивність до змін. Компанія створює сприятливе середовище для кар'єрного зростання, однак це супроводжується високими навантаженнями та ризиком професійного вигорання. Жорстка ієрархічна структура, хоча й

забезпечує чітку організацію роботи, може обмежувати ініціативність молодших співробітників.

Виклики, пов'язані з конкурентним ринком праці та змінами в економічному середовищі України, вимагають подальшої гнучкості та вдосконалення внутрішніх процесів. Подальший розвиток культури балансу між роботою та особистим життям, а також більш відкритий підхід до децентралізації прийняття рішень можуть стати ключовими факторами зміцнення позицій компанії в майбутньому.

Таким чином, для зміцнення своїх позицій Deloitte варто зосередитися на технологічних інноваціях, розширенні присутності на нових ринках і посиленні системи управління ризиками, що дозволить мінімізувати потенційні загрози та зберегти конкурентні переваги.

Проведений аналіз слабких сторін корпоративної культури Делойт Україна виявив низку внутрішніх проблем, які мають значний вплив на ефективність організаційних процесів та добробут співробітників.

По-перше, високий рівень стресу та навантаження, особливо у періоди податкової звітності та реалізації великих проєктів, призводить до ризику професійного вигорання серед працівників. Постійне перевищення робочого часу без належної компенсації або балансування навантаження зменшує рівень задоволеності роботою та може стати причиною кадрових втрат.

По-друге, жорстка корпоративна ієрархія обмежує можливості молодших спеціалістів проявляти ініціативу, приймати самостійні рішення та впливати на процеси всередині компанії. Це не лише знижує мотивацію персоналу, але й уповільнює розвиток лідерських якостей у молодих фахівців, що в довгостроковій перспективі може негативно позначитися на кадровому резерві компанії.

Третьою важливою проблемою є висока внутрішня конкуренція. Орієнтація на досягнення суворих показників ефективності (KPI) і постійна боротьба за кар'єрне зростання створюють атмосферу додаткового тиску та напруженості

всередині колективу. Така конкуренція може призвести до втрати командного духу та підвищити рівень внутрішньої напруги між працівниками.

Четвертою слабкою стороною є складна адаптація нових співробітників. Через високі вимоги та відсутність належної підтримки на етапі інтеграції новачки часто стикаються з труднощами у входженні в корпоративне середовище. Це підвищує ризик швидкої ротації кадрів і вимагає додаткових ресурсів на повторний найм і навчання.

Разом з цим, було ідентифіковано декілька серйозних зовнішніх загроз, які можуть загострити виявлені внутрішні проблеми.

Економічна нестабільність в Україні, зумовлена війною та її наслідками, може зменшити обсяг замовлень на консалтингові послуги та вплинути на фінансову стійкість компанії. Це посилює ризики скорочення персоналу або зниження мотиваційних пакетів для співробітників.

Крім того, конкуренція з боку інших міжнародних компаній Великої четвірки (PwC, EY, KPMG) залишається постійним викликом. Ці компанії активно залучають перспективних кадрів, пропонуючи конкурентніші умови праці, що вимагає від Делойт постійного вдосконалення своїх HR-стратегій та політик залучення і утримання талантів. Можливий відтік кадрів через високе навантаження і стрес також є серйозною загрозою. Все більше фахівців обирають кар'єрний шлях у компаніях із гнучкішою корпоративною культурою, стартапах чи навіть переходять у самозайнятість, шукаючи баланс між професійним життям і особистими потребами.

Нарешті, репутаційні ризики у разі етичних порушень також мають вагомe значення. З огляду на високі стандарти Deloitte як глобальної компанії, будь-які відхилення від етичних норм можуть суттєво підірвати довіру клієнтів, партнерів і потенційних співробітників, що матиме довгострокові негативні наслідки для репутації бренду. Також, для кращого аналізу і розуміння корпоративної культури компанії, було проведено опитування серед працівників Делойт Україна (Додаток А) [34]. У ньому взяло участь 134 працівники. Було виділено наступні результати та висновки (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Результати опитування працівників Deloitte Україна щодо корпоративної культури

Аспект	Оцінка	Висновок
Загальний рівень корпоративної культури	4,5 / 5	Працівники демонструють загальну задоволеність атмосферою в компанії, цінностями, взаємодією в колективі та підтримкою з боку керівництва. Такий високий бал свідчить про добре сформовану й послідовно підтримувану корпоративну культуру.
Дотримання задекларованих цінностей	58% – Завжди, 40% – Часто	Майже всі опитані вважають, що компанія реально втілює задекларовані принципи у щоденній діяльності. Це вказує на високий рівень узгодженості між заявленими цінностями та управлінською практикою.
Відкритість комунікації в команді	4,2 / 5	Працівники здебільшого мають змогу вільно висловлювати думки, отримувати зворотний зв'язок і брати участь у внутрішній дискусії. Це сприяє прозорості та зміцненню довіри у команді.
Баланс між роботою та особистим життям	33% – Лише частково досягається	Незважаючи на загалом позитивне середовище, третина працівників зазнає труднощів у збереженні балансу, особливо під час пікових навантажень. Це свідчить про потребу у додаткових заходах підтримки та гнучкості.
Можливості для професійного розвитку	4,7 / 5	Компанія надає широкі можливості для росту: численні тренінги, фінансовані програми навчання та менторство, що позитивно впливає на мотивацію персоналу та рівень кваліфікації.
Відчуття приналежності до команди	4,6 / 5	Співробітники відчують себе частиною згуртованої спільноти, що підтримує одне одного. Це є наслідком ефективної командної роботи, відкритості та позитивного психологічного клімату.
Чіткість поставлених цілей і завдань	4,4 / 5	Здебільшого працівники отримують зрозумілі завдання, мають доступ до інформації та чітко бачать очікувані результати. Це сприяє ефективній роботі та зменшує рівень стресу.
Підтримка з боку керівництва	4,2 / 5	Менеджмент компанії виявляє готовність до діалогу, підтримує ініціативи та допомагає у вирішенні складних питань, однак в окремі періоди відчувається збільшення тиску, що потребує балансування стилів управління.
Загальна задоволеність умовами праці	4,5 / 5	Робоче середовище комфортне та організоване. Працівники позитивно оцінюють офісну інфраструктуру, технічне забезпечення, гнучкі формати роботи та соціальні ініціативи.

Джерело: створено автором на основі [34]

- Серед аспектів корпоративної культури, які працівники Deloitte Україна особливо відзначили, — активне проведення корпоративних заходів, що сприяють зміцненню командного духу та створенню дружньої атмосфери. Це як внутрішні святкування в офісі, так і масштабні виїзні події. Зокрема, улітку 2024

року було організовано спільну поїздку співробітників у Карпати, яка залишила багато позитивних вражень та сприяла неформальному спілкуванню між колегами. Окремо відзначається інтенсивна підтримка професійного та особистого розвитку через проведення великої кількості тренінгів, участь у яких повністю фінансується компанією. Така увага до розвитку персоналу не лише підвищує рівень компетенцій працівників, а й формує атмосферу довіри, залученості та мотивації в колективі;

- Серед викликів, на які звернули увагу працівники Deloitte Україна, відзначається високий рівень тиску з боку керівництва під час інтенсивних фаз бізнес-сезону. У цей період співробітники стикаються з підвищеними вимогами до обсягів та якості роботи, що нерідко супроводжується додатковим психологічним навантаженням. Одним із болючих моментів також є обмеження можливості взяти відпустку під час пікового навантаження, що ускладнює дотримання балансу між професійним та особистим життям і може впливати на загальне емоційне вигорання персоналу.

За результатами опитування можна розрахувати загальний Індекс залученості працівників (Employee Engagement Index), щоб оцінити рівень мотивації, задоволеності та прихильності співробітників до організації. Цей показник є важливим індикатором ефективності корпоративної культури, оскільки високий рівень залученості прямо корелює з продуктивністю, лояльністю та зниженням плинності кадрів.

Індекс залученості працівників = (Сума середніх балів по кожному запитанню з опитування/ Максимальний бал) × 100% = $(22.4 / 25) \times 100\% = 89.6\%$

Отже, середній індекс залученості склав 89,6%, що вказує на високий рівень задоволеності роботою та ідентифікації з цінностями компанії. Найвищі оцінки отримали категорії “можливості для розвитку” (4.7) та “приналежність до команди” (4.6). Найменший, хоча все ще високий показник, продемонструвала підтримка керівництва (4.2), що свідчить про можливості для покращення лідерських практик у компанії (рис.2.1).

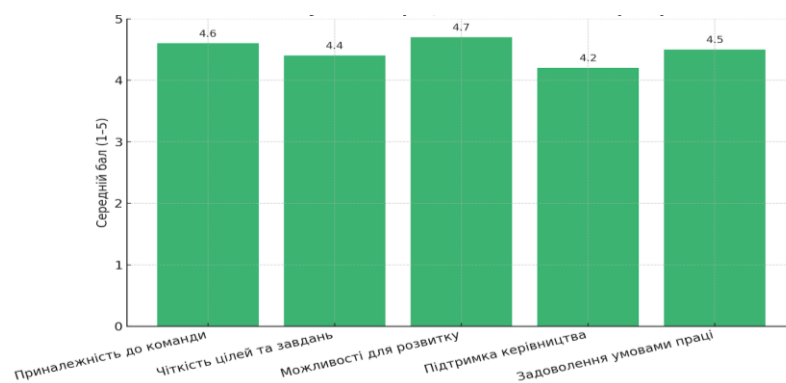


Рис. 2.1 Середні бали по кожному пункту за результатами опитування працівників компанії Deloitte

Джерело: Створено автором за результатами опитувань

Проведене опитування серед працівників Deloitte Україна показало, що корпоративна культура компанії сприймається переважно позитивно й викликає довіру серед персоналу. Внутрішнє середовище вирізняється послідовним дотриманням задекларованих цінностей, відкритою комунікацією та активною підтримкою співробітників з боку керівництва. Працівники відчувають залученість до корпоративного життя та можливості для особистісного і професійного розвитку, що значною мірою підкріплюється інвестиціями компанії у тренінги й освітні програми. Важливою складовою підтримання позитивної атмосфери є також організація корпоративних заходів — як офісних святкувань, так і масштабних виїзних подій. Такі ініціативи не лише зміцнюють командний дух, а й сприяють формуванню неформальних зв'язків між колегами, підвищуючи рівень взаємної підтримки всередині колективу.

Водночас результати опитування виявили й окремі проблемні моменти, які потребують уваги з боку менеджменту. Зокрема, працівники відчувають суттєве навантаження під час гарячих фаз бізнес-сезону, що ускладнює підтримання балансу між роботою та особистим життям. Високі очікування щодо продуктивності та обмеження у використанні відпусток у цей період можуть спричиняти емоційне виснаження та знижувати рівень задоволеності роботою в довгостроковій перспективі.

Для подолання цієї проблеми менеджменту варто вжити заходів, спрямованих на покращення якості робочого процесу та забезпечення

комфортніших умов праці під час пікових навантажень. Передусім, це передбачає більш ефективне планування завдань і оптимізацію графіків, щоб уникнути перенавантаження окремих співробітників. У критичні періоди доцільним буде також тимчасове залучення додаткових ресурсів або перерозподіл обов'язків усередині команди. Важливою складовою вирішення є підтримка ментального здоров'я працівників: запровадження внутрішніх програм з профілактики емоційного вигорання, організація консультацій зі спеціалістами та відкритий діалог між працівниками й керівництвом. Крім того, після завершення інтенсивного періоду варто передбачити можливість відновлення – наприклад, шляхом надання додаткових відгулів або гнучкішого графіка. Створення таких умов сприятиме не лише підвищенню задоволеності роботою, а й формуванню відповідальнішої та лояльнішої команди, здатної ефективно функціонувати навіть у періоди підвищеного навантаження.

Таким чином, корпоративна культура Deloitte Україна демонструє високу ефективність, що зумовлено гармонійним поєднанням чітко сформульованих цінностей, активної управлінської підтримки та постійних інвестицій у професійний і особистісний розвиток співробітників. Культура відкритості, взаємоповаги та високих етичних стандартів сприяє формуванню сильної внутрішньої єдності колективу, що позитивно впливає як на мотивацію працівників, так і на загальні результати компанії. Водночас важливо зберігати динамічність і чутливість до нових викликів, зокрема пов'язаних з емоційним благополуччям персоналу. У цьому контексті актуальним залишається завдання подальшого вдосконалення умов, які забезпечуватимуть здоровий баланс між професійними обов'язками та особистим життям. Особливої уваги потребують періоди пікового навантаження, коли надмірний тиск на працівників може призводити до емоційного виснаження й зниження залученості. Продовження системної роботи в цьому напрямі сприятиме не лише підвищенню рівня задоволеності персоналу, а й зміцненню довгострокової стійкості корпоративної культури як основи успішного розвитку компанії.

Розділ 3. НАПЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ В КОМПАНІЇ ТОВ «ДЕЛОЙТ УКРАЇНА»

3.1. Розробка заходів щодо оптимізації корпоративної культури в контексті підвищення ефективності управління персоналом

Для забезпечення сталого розвитку компанії в умовах сучасних викликів Делойт Україна потребує системних змін у сфері корпоративної культури. Виявлені слабкі сторони та загрози свідчать про необхідність впровадження цілісних заходів, спрямованих на зниження рівня стресу серед співробітників, розвиток культури ініціативності, підтримку командної взаємодії, а також зміцнення репутаційної стійкості компанії.

Для посилення корпоративної культури і підвищення ефективності управлінських практик у компанії доцільним є впровадження цілеспрямованих заходів, які враховують специфіку кожного стилю керівництва та відповідають потребам працівників. Нижче наведено систематизований перелік рекомендацій, які базуються на особливостях існуючих управлінських підходів і мають на меті підвищення рівня залученості, мотивації та добробуту персоналу.

Таблиця 3.1

Рекомендовані заходи щодо вдосконалення корпоративної культури компанії Deloitte Україна відповідно до стилів керівництва

Стиль керівництва	Особливості впливу на корпоративну культуру	Рекомендовані заходи для покращення корпоративної культури
Трансформаційний	Стимулює інновації, професійний розвиток і особистісне зростання, формує культуру навчання та підтримки.	<ul style="list-style-type: none"> - Розширити менторські програми, наприклад, запровадити регулярні зустрічі з менторами для обговорення кар'єрних цілей та викликів. - Впровадити внутрішню платформу для обміну інноваційними ідеями, де співробітники можуть пропонувати проекти та отримувати фінансування. - Організувати серію тренінгів із розвитку лідерських навичок і soft skills, наприклад, курс «Лідерство в умовах змін».

Продовження таблиці 3.1

Партнерський	Формує атмосферу довіри, відкритості, рівності, підвищує лояльність і командну згуртованість.	<ul style="list-style-type: none"> - Впровадити регулярні опитування «імпульсного зворотного зв'язку» (pulse surveys) для швидкого виявлення проблем і настроїв у колективі. - Організувати внутрішні заходи, наприклад, «Дні відкритих дверей» або неформальні зустрічі з керівниками - Запровадити програми підтримки балансу між роботою та особистим життям (flexible hours, додаткові дні відпочинку).
Демократичний	Підвищує залученість, ініціативність і колективну відповідальність через участь у прийнятті рішень.	<ul style="list-style-type: none"> - Створити спеціальні робочі групи або комітети за напрямками, де співробітники з різних рівнів беруть участь у розробці внутрішніх політик. - Запровадити регулярні сесії брейнштормінгу, наприклад, «Ідея місяця», де найкращі пропозиції отримують нагороди. - Впровадити внутрішні форуми або платформи для обговорення актуальних питань та проектів (наприклад, Microsoft Teams, Slack).
Орієнтований на результат	Формує культуру високих стандартів, чітких цілей і відповідальності за досягнення бізнес-результатів.	<ul style="list-style-type: none"> - Вдосконалити систему KPI із впровадженням SMART-цілей, що корелюють з корпоративними пріоритетами. - Запровадити регулярні one-on-one зустрічі між керівниками та працівниками для оцінки прогресу і формування планів розвитку. - Ввести систему публічного визнання досягнень, наприклад, «Працівник місяця» із нагородами та згадками на корпоративних платформах.
Ситуативний	Забезпечує адаптивність, дозволяє гнучко реагувати на зміни, залежно від проєкту та команди.	<ul style="list-style-type: none"> - Провести тренінги для керівників із розвитком навичок адаптивного менеджменту, з кейсами з реальних ситуацій (наприклад, робота в кризових умовах vs. креативні проєкти). - Розробити рекомендації з вибору стилю управління залежно від етапу проєкту та рівня компетенції команди. - Впровадити систему обміну досвідом між командами через регулярні внутрішні воркшопи, де керівники діляться ефективними практиками.

Джерело: створено автором на основі [17]

Щодо загальних рекомендацій на основі проведеного раніше аналізу можна виокремити наступний ряд завдань: одним із першочергових пунктів є зменшення рівня стресу та профілактика професійного вигорання. У сучасному бізнес-середовищі, де навантаження на співробітників часто досягають пікових значень, питання підтримки ментального здоров'я стає ключовим для забезпечення не лише добробуту працівників, а й ефективності компанії. Одним із першочергових завдань є зменшення рівня стресу та профілактика професійного вигорання, що неминуче виникають при великих обсягах роботи або через недостатнє управління робочими навантаженнями. У зв'язку з цим

компанії мають запроваджувати різноманітні заходи, спрямовані на покращення корпоративної культури, підтримку психічного здоров'я та забезпечення більш гнучких умов праці [59].

Одним із найважливіших кроків є впровадження програм підтримки ментального здоров'я. Це можуть бути тренінги з управління стресом, де співробітники отримують практичні навички подолання труднощів та підтримання емоційної рівноваги. Крім того, компанії повинні забезпечити доступ до психологічних консультацій, що дозволить кожному працівнику отримати індивідуальну підтримку у разі необхідності. Важливо також створити атмосферу довіри та відкритості, де співробітники не боятимуться звертатися за допомогою, знаючи, що їхні проблеми не залишаться без уваги [32].

Не менш важливою є популяризація культури балансу між роботою та особистим життям. Чимало сучасних компаній стикаються з тим, що працівники часто працюють понаднормово, не маючи достатньо часу для відновлення. Це призводить до вигорання, зниження продуктивності. Важливим є запровадження політики, яка дозволяє співробітникам «вимкнутися» після робочого дня, наприклад, через забезпечення права на оффлайн після 18 або обмеження робочих листів у вечірній час. Такі заходи сприятимуть формуванню здорових меж між особистим і професійним життям [52].

Гнучкість робочих графіків також має важливе значення для підтримки добробуту співробітників. У нашому швидкоплинному світі, де обставини змінюються стрімко, компанії повинні мати можливість адаптуватися до потреб своїх працівників, надаючи їм можливість вибирати зручний графік роботи або працювати віддалено. Запровадження таких гнучких форматів дозволить співробітникам краще розподіляти свої навантаження та зберігати емоційну рівновагу [14].

Крім того, важливо переглядати графіки роботи під час пікових періодів. Наприклад, можна організувати ротацію завдань, щоб не навантажувати одну людину занадто великим обсягом роботи. Під час таких періодів також доцільно

проводити регулярні зустрічі 1:1 з керівниками, щоб виявляти можливі ознаки перенавантаження співробітників і надавати їм необхідну підтримку.

Культура взаємної підтримки є важливою складовою корпоративного середовища, оскільки вона створює атмосферу, де працівники відчують себе частиною єдиного колективу. Відзначення зусиль кожного члена команди за їхню активність і підтримку не лише мотивує, а й зміцнює командний дух. Водночас важливо надавати можливості для дозвілля та спільного відпочинку, наприклад, організовуючи спортивні заходи чи творчі майстер-класи, що сприяють розвитку креативності та зниженню рівня стресу.

Жорстка корпоративна ієрархія, яка обмежує ініціативність молодших спеціалістів, потребує пом'якшення через розвиток горизонтальних комунікацій та створення спеціальних платформ для обміну ідеями. Важливим кроком стане впровадження програм менторства, залучення молодих фахівців до прийняття рішень у межах проєктних груп, а також регулярне проведення відкритих зустрічей із керівництвом, на яких кожен співробітник матиме можливість висловити свої пропозиції та бути почутим [37].

Одним із ключових напрямків є розвиток горизонтальних комунікацій, які дозволяють співробітникам з різних підрозділів та рівнів взаємодіяти між собою, обмінюватися ідеями та досвідом. Це можна досягти через створення спеціальних платформ для спільної роботи, таких як внутрішні форуми, чат-боти або онлайн-ресурси, на яких кожен працівник може ділитися своїми думками та пропозиціями. Такі платформи дозволяють не лише комунікувати на рівних, а й вносять елемент демократії в корпоративне середовище, даючи кожному голос. Крім того, важливим кроком є впровадження програм менторства, що дозволяють молодшим спеціалістам отримувати підтримку від більш досвідчених колег. Програми менторства допомагають не лише у професійному розвитку, але й у формуванні почуття належності до команди та організації загалом. Молоді працівники можуть здобути безцінний досвід, а ментори, у свою чергу, відчуватимуть свою важливість і відповідальність за розвиток нових талантів.

Залучення молодших фахівців до прийняття рішень у межах проектних груп також є важливим елементом у подоланні жорсткої ієрархії. Надання їм можливості бути частиною команд, що приймають рішення, підвищує не лише їхню мотивацію, але й дозволяє більш ефективно використовувати потенціал усіх членів команди. Приведення таких ініціатив на рівень стратегічного управління забезпечує не лише підвищення продуктивності, а й зростання відчуття власної значущості кожного працівника. Не менш важливою є організація регулярних відкритих зустрічей із керівництвом, на яких кожен співробітник матиме можливість висловити свої пропозиції, обговорити існуючі проблеми та отримати зворотний зв'язок. Такі зустрічі створюють відкриту атмосферу в організації та дозволяють керівництву не лише бути в курсі ситуації на низьких рівнях, а й ефективно реагувати на потреби та ініціативи співробітників. Вони також забезпечують зворотній зв'язок для молодших працівників, що підтверджує їхню важливість для компанії.

Таким чином, пом'якшення жорсткої корпоративної ієрархії через розвиток горизонтальних комунікацій, менторство та залучення молодих фахівців до прийняття рішень стане важливим кроком для покращення корпоративної культури. Це дозволить не лише підвищити рівень ініціативності та мотивації співробітників, а й сприятиме створенню атмосфери відкритості, де кожен має можливість бути почутим і долучатися до процесів, що визначають майбутнє компанії.

Висока конкуренція всередині компанії, яка базується переважно на досягненні індивідуальних KPI, потребує переосмислення акцентів у системі оцінювання ефективності. Задля зниження внутрішнього тиску та розвитку командної роботи варто змістити фокус на спільні досягнення колективів, запровадити оцінювання за критеріями командної взаємодії, взаємопідтримки та спільної відповідальності за результати проєктів.

Нова система оцінки повинна зосереджуватись на таких критеріях, як командна взаємодія, взаємопідтримка та спільна відповідальність за результати проєктів. Врахування цих аспектів дозволить створити атмосферу співпраці та

підвищить ефективність колективної роботи. Наприклад, можна впровадити оцінювання не лише за індивідуальними показниками, а й за тим, як співробітники працюють разом, допомагають один одному та спільно вирішують проблеми.

Запровадження таких змін може включати командні бонуси, колективне оцінювання та регулярні тренінги, спрямовані на розвиток командної культури. Такий підхід знизить рівень конкуренції та допоможе створити більш здорову і підтримуючу корпоративну атмосферу, де кожен співробітник відчуває себе важливою частиною команди. В результаті це призведе до підвищення ефективності, зниження стресу та покращення корпоративної культури в компанії.

Складна адаптація нових співробітників свідчить про необхідність модернізації системи онбордингу [60]. Рекомендується розробити комплексні програми введення новачків у корпоративне середовище, що передбачатимуть індивідуальне наставництво, адаптаційні тренінги та регулярні зворотні зв'язки на етапі перших шести місяців роботи. Такий підхід сприятиме швидшому формуванню лояльності та залученості співробітників.

Для вирішення цієї проблеми рекомендується розробити комплексні програми введення новачків, які забезпечуватимуть не лише технічні знання, а й допоможуть новим співробітникам швидше адаптуватися до корпоративної культури. Одним із ключових елементів таких програм повинно бути індивідуальне наставництво. Це дозволить кожному новачкові отримати підтримку від більш досвідченого колеги, що сприятиме кращому розумінню корпоративних процесів та зменшенню стресу.

Адаптаційні тренінги, що охоплюють не лише професійні навички, але й культуру компанії, допоможуть новим співробітникам швидше поринути в атмосферу організації, а також знизять бар'єри на етапі вступу в команду. Окрім того, регулярні зворотні зв'язки протягом перших шести місяців роботи дозволять своєчасно виявляти проблеми та коригувати процес адаптації [9].

Такий підхід сприятиме не лише швидшому засвоєнню новачками необхідних знань, а й формуванню більшої лояльності та залученості до роботи. Нові співробітники відчуватимуть підтримку та увагу, що підвищить їхню мотивацію та бажання залишатися в компанії на довгий термін.

Економічна нестабільність в Україні також є серйозним викликом для компаній, зокрема для Делойт, оскільки вона спричиняє додаткові труднощі у веденні бізнесу, знижує передбачуваність ринку і збільшує операційні ризики. У таких умовах компанії необхідно активно адаптувати свої стратегії та приймати заходи, які зможуть забезпечити стабільність і розвиток навіть за найскладніших економічних обставин. Одним із таких заходів може стати інтеграція працівників до онлайн-офісів у інших країнах [38]. Перехід на віддалену роботу та створення онлайн-офісів в інших країнах дозволить Делойт зменшити залежність від економічної ситуації в Україні та диверсифікувати свої операційні ризики. Працівники, перебуваючи в різних країнах, зможуть підтримувати високий рівень продуктивності, навіть у разі зміни економічних умов або політичної ситуації в Україні. Це також дозволить компанії залучати таланти з інших регіонів, підвищуючи рівень інноваційності та експертизи, що сприятиме зміцненню її конкурентних переваг на міжнародних ринках.

Крім того, таке стратегічне рішення може забезпечити більш широкий доступ до різноманітних ринків і нових бізнес-можливостей. Онлайн-офіси в інших країнах дозволять Делойт бути більш гнучкими і адаптивними до змін, а також відкриють нові можливості для співпраці з міжнародними партнерами та клієнтами. Віддалена робота може сприяти зниженню витрат на фізичні офіси, що є додатковим плюсом в умовах економічної нестабільності.

Інтеграція працівників до онлайн-офісів у різних країнах є не лише практичним рішенням для подолання економічних викликів, а й важливим кроком для розвитку компанії на глобальному рівні. Це дасть можливість компанії швидше адаптуватися до змін у ринкових умовах, а також підвищить її стійкість та гнучкість, забезпечуючи надійність у довгостроковій перспективі.

В умовах гострої конкуренції з іншими представниками "Великої четвірки" особливого значення набуває вдосконалення HR-стратегії. Компанії доцільно формувати унікальну пропозицію для співробітників, яка б поєднувала конкурентну заробітну плату, широкі можливості професійного зростання, міжнародні стажування, гнучкі кар'єрні маршрути та програми підтримки добробуту. Це сприятиме залученню та утриманню найкращих талантів на ринку праці.

Проблема можливого відтоку кадрів також потребує системного реагування. Регулярне проведення опитувань рівня задоволеності працівників, оперативне усунення виявлених проблем, а також розробка внутрішніх програм визнання досягнень допоможуть підвищити рівень залученості персоналу та створити позитивну емоційну прив'язаність до компанії.

Для обґрунтованого вибору оптимального заходу щодо покращення корпоративної культури компанії Deloitte Україна доцільним є застосування методу зважених оцінок. Використання цього методу дозволяє комплексно врахувати низку взаємопов'язаних критеріїв, які відображають різні аспекти корпоративної культури та вплив різних заходів на них.

Метод зважених оцінок є ефективним інструментом багатокритеріального аналізу, що дає змогу не лише ранжувати альтернативні варіанти за сукупністю показників, але й враховувати їхню відносну важливість через призначення вагових коефіцієнтів.[33] Це особливо важливо в контексті дослідження корпоративної культури, де різні фактори можуть мати неоднаковий вплив на результативність і розвиток організації.

Застосування даного методу дозволяє отримати об'єктивнішу та більш збалансовану оцінку альтернатив, що базується як на експертних знаннях, так і на системному підході до аналізу. Таким чином, метод зважених оцінок забезпечує надійний інструмент прийняття управлінських рішень у сфері формування та вдосконалення корпоративної культури, що відповідає стратегічним цілям компанії Deloitte Україна.

В результаті аналізу корпоративної культури компанії було виокремлено п'ять основних критеріїв, що впливають на ефективність покращення системи корпоративної культури компанії:

K1 — зниження рівня стресу та вигорання працівників;

K2 — підвищення мотивації та залученості персоналу;

K3 — розвиток командної взаємодії та підтримки;

K4 — якість адаптації нових співробітників;

K5 — стійкість організації до зовнішніх ризиків.

Далі було визначено вагу кожного з критеріїв з урахуванням стратегічних пріоритетів Deloitte Україна. (див. табл. 3.2.)

Таблиця 3.2

Критерій	Позначення	Вага (w_i)
Зниження стресу	K1	0,30
Підвищення мотивації	K2	0,25
Розвиток командності	K3	0,20
Адаптація новачків	K4	0,15
Стійкість організації	K5	0,10

Джерело: створено автором.

Для подальшого аналізу було визначено п'ять ключових заходів, які розглядаються як потенційні інструменти покращення корпоративної культури:

V1: Запровадження програм підтримки ментального здоров'я;

V2: Розвиток гнучких умов праці та балансу між роботою та особистим життям;

V3: Формування культури командної взаємодії та підтримки;

V4: Модернізація системи адаптації нових співробітників;

V5: Диверсифікація операційних ризиків та інтеграція з онлайн-офісами.

Кожен варіант оцінено за кожним критерієм за п'ятибальною шкалою (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Варіант / Критерій	K1	K2	K3	K4	K5
B1	5	4	3	2	1
B2	4	5	4	2	1
B3	3	4	5	3	2
B4	2	3	3	5	2
B5	1	2	2	3	5

Джерело: створено автором

Для кожного варіанту обчислено інтегральний показник за формулою:

$$S_j = \sum_{i=1}^n w_i \cdot r_{ij}$$

Де S_j — інтегральний бал варіанту j , w_i — вага критерію i , r_{ij} — оцінка варіанту j за критерієм i , n — кількість критеріїв.

Розрахунки представлені в наступній таблиці:

Таблиця 3.4

Варіант	Обчислення	Інтегральний бал S_j
B1	$0,30 \times 5 + 0,25 \times 4 + 0,20 \times 3 + 0,15 \times 2 + 0,10 \times 1 = 1,5 + 1,0 + 0,6 + 0,3 + 0,1$	3,5
B2	$0,30 \times 4 + 0,25 \times 5 + 0,20 \times 4 + 0,15 \times 2 + 0,10 \times 1 = 1,2 + 1,25 + 0,8 + 0,3 + 0,1$	3,65
B3	$0,30 \times 3 + 0,25 \times 4 + 0,20 \times 5 + 0,15 \times 3 + 0,10 \times 2 = 0,9 + 1,0 + 1,0 + 0,45 + 0,2$	3,55
B4	$0,30 \times 2 + 0,25 \times 3 + 0,20 \times 3 + 0,15 \times 5 + 0,10 \times 2 = 0,6 + 0,75 + 0,6 + 0,75 + 0,2$	2,9
B5	$0,30 \times 1 + 0,25 \times 2 + 0,20 \times 2 + 0,15 \times 3 + 0,10 \times 5 = 0,3 + 0,5 + 0,4 + 0,45 + 0,5$	2,15

Джерело: створено автором.

На основі проведеної оцінки альтернативних варіантів заходів з покращення корпоративної культури за допомогою методу зважених оцінок було визначено найбільш ефективні напрями для впровадження в компанії Deloitte Україна.

Найвищий інтегральний бал — 3,65 — отримав варіант B2: розвиток гнучких умов праці та балансу між роботою і особистим життям, що свідчить про його найбільшу узгодженість з ключовими критеріями ефективності. Зокрема, цей захід продемонстрував сильний вплив на мотивацію персоналу, сприяв покращенню внутрішнього клімату організації, а також відповідав стратегічним цілям компанії. Його впровадження дозволить не лише підвищити

рівень задоволеності працівників, а й зменшити плинність кадрів та професійне вигорання.

Другу позицію посів варіант В3: формування культури командної взаємодії та підтримки з інтегральним балом 3,55. Це рішення спрямоване на зміцнення горизонтальних зв'язків, розвиток взаємоповаги та довіри між членами колективу, що є критично важливим для ефективної взаємодії у складних та динамічних умовах корпоративного середовища.

Третє місце зайняв варіант В1: запровадження програм підтримки ментального здоров'я з інтегральним балом 3,5. Незважаючи на дещо нижчий результат, цей напрям залишається актуальним у контексті сучасних викликів, таких як зростання рівня стресу та психологічного виснаження працівників.

Інші два варіанти — В4: модернізація системи адаптації нових співробітників (2,9) та В5: диверсифікація операційних ризиків та інтеграція з онлайн-офісами (2,15) — продемонстрували меншу інтегральну ефективність. Їх доцільно розглядати як додаткові або супровідні заходи у довгостроковій перспективі, з огляду на їхню специфічну спрямованість та менший вплив на мотиваційно-комунікаційну складову корпоративної культури.

Таким чином, результати оцінювання дали змогу визначити пріоритетні напрями для реалізації стратегічних змін у корпоративній культурі компанії. Впровадження запропонованих заходів сприятиме формуванню більш гнучкого, підтримувального та стійкого до стресу робочого середовища, що, у свою чергу, позитивно позначиться на загальній ефективності організації.

Отже, реалізація зазначених заходів дозволить Делойт Україна не лише подолати наявні проблеми у корпоративній культурі, а й закласти міцну основу для підвищення ефективності управління персоналом та довгострокового зростання конкурентоспроможності на ринку професійних послуг.

3.2 Прогнозування результатів удосконаленої моделі корпоративної культури та оцінка її впливу на організаційний розвиток

З метою комплексного узагальнення наслідків запропонованих змін у корпоративній культурі підприємства, доцільним є проведення прогнозованого SWOT-аналізу. Такий аналіз дозволяє оцінити потенційні сильні та слабкі сторони оновленої системи управління корпоративною культурою, а також виявити можливості та загрози, які можуть виникнути внаслідок реалізації запропонованих заходів. На основі попередніх розрахунків, зокрема оцінки альтернативних варіантів за методом зважених оцінок, було обґрунтовано доцільність впровадження комплексу дій, спрямованих на розвиток гнучких умов праці, підтримку ментального здоров'я, формування командної взаємодії, модернізацію процесів адаптації та цифрову інтеграцію операцій. Нижче представлено прогнозований SWOT-аналіз оновленої моделі корпоративної культури організації (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

SWOT-аналіз оновленої корпоративної культури ТОВ “Делойт Україна”

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
Формування сприятливого мікроклімату завдяки балансу між роботою і особистим життям.	Необхідність додаткових інвестицій на впровадження нових програм (ментальне здоров'я, адаптація).
Зростання рівня задоволеності, мотивації та лояльності працівників.	Можливі труднощі у координації дистанційної та гнучкої роботи.
Підвищення продуктивності завдяки зниженню емоційного вигорання.	Опір з боку окремих менеджерів або персоналу до нових підходів.
Посилення командної взаємодії та колективної відповідальності.	Потреба у навчанні лінійних керівників новим інструментам управління командою.
Сучасна система адаптації — скорочення часу входження нових співробітників у роботу.	Ризик втрати особистої взаємодії за надмірної цифровізації процесів.
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
Позиціонування компанії як привабливого роботодавця на ринку праці.	Високий рівень конкурентного тиску на ринку може нівелювати внутрішні ініціативи.
Притік талановитих фахівців завдяки привабливим умовам праці.	Економічна нестабільність може обмежити фінансові ресурси для підтримки програм.
Покращення корпоративного іміджу через акцент на людський капітал.	Недостатній контроль за якістю реалізації змін може призвести до формалізації підходів.
Можливість масштабування нової корпоративної моделі на інші підрозділи або регіони.	Зміни у законодавстві або трудових нормах можуть обмежити реалізацію деяких заходів.

Джерело: створено автором.

Проведений прогнозований SWOT-аналіз засвідчив, що впровадження комплексу рекомендованих заходів має значний потенціал для формування ефективної та стійкої корпоративної культури. До основних сильних сторін належать зростання рівня лояльності персоналу, підвищення продуктивності праці, зменшення плинності кадрів, а також формування позитивного іміджу роботодавця на ринку праці. Впровадження програм ментального здоров'я та розвиток гнучких умов праці відповідають сучасним трендам, сприяючи гармонізації професійного та особистого життя працівників.

Водночас слабкі сторони пов'язані переважно з ресурсною складовою — необхідністю фінансових витрат на запуск нових програм, потенційним спротивом персоналу до змін та необхідністю часу на трансформацію внутрішніх процесів.

У можливостях оновленої корпоративної культури вбачаються додаткові перспективи — залучення нових талановитих спеціалістів, розширення ринків через підвищення репутаційної привабливості, посилення конкурентоспроможності компанії в умовах змінного зовнішнього середовища.

Серед загроз виокремлюються ймовірні економічні коливання, які можуть ускладнити реалізацію окремих ініціатив, а також ризики поверхневого впровадження змін, що не матимуть очікуваного ефекту за відсутності належного управлінського контролю.

Узагальнюючи, можна зробити висновок, що при стратегічному та послідовному підході до реалізації запропонованих заходів, підприємство має усі передумови для якісного переформатування корпоративної культури відповідно до сучасних вимог і очікувань персоналу, що, у свою чергу, позитивно позначиться на загальній ефективності його функціонування.

Окрім внутрішнього аналізу та розробки рекомендацій щодо вдосконалення корпоративної культури, доцільним є врахування успішного досвіду провідних міжнародних компаній, які у свій час стикалися зі схожими викликами, як і компанія Deloitte Україна. Світова практика доводить, що стратегічне управління корпоративною культурою може стати ключовим фактором

зростання організаційної ефективності, підвищення рівня залученості персоналу та формування конкурентних переваг. Практичний досвід низки провідних компаній демонструє, що інвестиції в емоційний добробут співробітників приносять вагомі результати як для окремих працівників, так і для загального організаційного розвитку.

Яскравим прикладом є компанія Salesforce, яка зіткнулася зі зростанням рівня стресу серед працівників, особливо в період після пандемії COVID-19. Керівництво компанії усвідомило, що традиційні підходи до підтримки персоналу більше не є достатніми, і розпочало впровадження комплексної програми емоційного благополуччя під назвою "B-Well Together" [79]. Програма складалася з регулярних онлайн-зустрічей, де експерти обговорювали теми психічного здоров'я, стрес-менеджменту та збереження балансу між роботою і особистим життям. Крім того, компанія ввела практику надання додаткових оплачуваних вихідних для відновлення емоційного ресурсу, а також розширила доступ до професійних консультацій психологів. Важливо, що турбота про добробут працівників була інтегрована на рівень стандартів керівництва: від менеджерів очікували не лише забезпечення продуктивності команд, але й активного сприяння психологічній підтримці своїх підлеглих.

Запроваджені зміни дали відчутні результати. За рік після запуску програми індекс залученості працівників зріс на 6%. Водночас рівень плинності кадрів скоротився на 2,5%, що для великої міжнародної компанії є дуже показовим досягненням. Salesforce також зміцнила свої позиції в авторитетних рейтингах "найкращих місць для роботи", що позитивно вплинуло на її репутацію на ринку праці. За даними внутрішніх досліджень компанії, команди, що активніше залучалися до програм підтримки добробуту, демонстрували вищі показники продуктивності та кращу якість взаємодії між членами колективу [72].

Таким чином, досвід Salesforce переконливо свідчить: удосконалення корпоративної культури шляхом підтримки емоційного здоров'я працівників не лише знижує рівень стресу і вигорання, а й прямо впливає на стратегічні показники розвитку організації — підвищення залученості, скорочення витрат

на плинність персоналу та зміцнення бренду роботодавця. Прогнозуючи впровадження подібних заходів в удосконалену модель корпоративної культури, можна очікувати сталого позитивного впливу як на внутрішній клімат організації, так і на її конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі. Іншою важливою причиною для вдосконалення корпоративної культури є подолання надмірно жорсткої ієрархічної структури, яка обмежує ініціативність молодших спеціалістів. Сучасні дослідження підтверджують, що у відкритому, менш формалізованому середовищі співробітники виявляють більше креативності, відповідальності та залученості у процес прийняття рішень, що на пряму впливає на динаміку організаційного розвитку.

Вдалим прикладом такої трансформації є компанія Spotify. У процесі швидкого росту компанія усвідомила, що традиційні ієрархічні моделі почали гальмувати інноваційність і адаптивність команди. Щоб подолати ці виклики, Spotify розробила власну модель організації праці, яка отримала назву "Squad Framework" [75]. Згідно з цією моделлю, замість класичної вертикальної структури працівники були об'єднані в автономні малі команди (скводи), кожна з яких мала повну відповідальність за конкретний продукт або функцію. Скводи діяли як міні-стартапи всередині компанії: вони самостійно приймали рішення, планували роботу та встановлювали пріоритети. Менеджерів більше не сприймали як "начальників", а радше як наставників та координаторів, чия місія полягала у підтримці команди, а не в контролі кожного кроку.

Результати цього підходу були вражаючими. За даними внутрішнього моніторингу, рівень задоволеності працівників зріс у середньому на 15%, а швидкість виведення нових функцій на ринок зросла на 20%. Spotify змогла зберегти високу інноваційну динаміку навіть попри зростання масштабу бізнесу. Молодші спеціалісти отримали можливість виявляти ініціативу, брати участь у стратегічних рішеннях і розвивати свої лідерські навички, що, у свою чергу, посилило їхню мотивацію та прихильність до компанії [42].

Таким чином, приклад Spotify демонструє, що вдосконалення корпоративної культури шляхом послаблення жорсткої ієрархії та підтримки

автономності команд може суттєво прискорити інноваційні процеси, підвищити залученість персоналу і забезпечити стійкий розвиток організації в умовах змін. Прогнозуючи впровадження аналогічних змін, можна очікувати зростання ініціативності серед працівників, посилення їхньої відповідальності за результати роботи, а також створення більш гнучкої та адаптивної організаційної структури, готової ефективно реагувати на виклики ринку.

Ще одним важливим напрямом удосконалення корпоративної культури є переосмислення підходів до оцінювання ефективності працівників. Традиційні системи індивідуальних KPI часто заохочують конкуренцію всередині команд, знижуючи рівень співпраці, обміну знаннями та спільної відповідальності за результат. Багато компаній сьогодні приходять до висновку, що для сталого розвитку необхідно зосереджуватись не лише на досягненнях окремих працівників, а й на ефективності командної роботи в цілому.

Яскравим прикладом такого підходу є компанія Atlassian, розробник програмного забезпечення для командної співпраці. В певний момент керівництво компанії виявило, що індивідуальні KPI, орієнтовані на кількісні показники продуктивності, призводять до розриву зв'язків між працівниками, ослаблення культури взаємодопомоги і навіть до ситуацій, коли співробітники нехтували довгостроковими цілями компанії заради досягнення короткотермінових особистих результатів.

Відповіддю на цю проблему стало повне переосмислення системи оцінювання. Atlassian почала відмовлятися від індивідуальних рейтингів на користь оцінювання роботи команд [3]. Нові критерії фокусувалися на рівні співпраці, якості обміну знаннями, інноваційності рішень та внеску в загальний розвиток продукту. Працівників заохочували не до змагання, а до підтримки одне одного, об'єднання зусиль для досягнення спільних цілей.

Ефект від таких змін став очевидним уже протягом перших років. Рівень утримання співробітників у компанії зріс на 10%, а внутрішні опитування показали суттєве підвищення задоволеності роботою в командах. Продуктивність розробки нових продуктів зросла завдяки поліпшенню

комунікації між відділами та більш відкритому обміну ідеями. Атмосфера довіри та співпраці дозволила Atlassian зберегти гнучкість та інноваційність навіть у періоди стрімкого росту [71].

Отже, впровадження системи оцінювання, що базується на командних досягненнях, дає змогу створити середовище, де успіх кожного працівника сприймається як частина загального успіху команди. Прогнозуючи аналогічне удосконалення корпоративної культури в інших організаціях, можна очікувати зростання рівня залученості персоналу, покращення командної взаємодії та підвищення загальної стійкості бізнесу до зовнішніх викликів.

Ще одним критично важливим елементом удосконалення корпоративної культури є оновлення підходів до процесу онбордингу нових працівників. У багатьох компаніях традиційний онбординг обмежується коротким вступним тренінгом або передачею великого обсягу інформації за короткий час. Такий підхід часто призводить до дезорієнтації новачків, зниження їхньої мотивації та затримок у повноцінному включенні в роботу. Водночас удосконалена система онбордингу, що базується на принципах наставництва, адаптаційних тренінгів і регулярного зворотного зв'язку, дає змогу значно підвищити рівень залученості та ефективності нових співробітників.

Яскравим прикладом модернізації онбордингу є досвід компанії HubSpot, одного з лідерів у сфері цифрового маркетингу [80]. У відповідь на зростання масштабів бізнесу і збільшення кількості наймань, HubSpot розробила комплексну програму адаптації, яка починається задовго до першого робочого дня співробітника. Новачки отримують наставників серед досвідчених працівників, проходять структуровані тренінги із залученням до корпоративної культури компанії та мають регулярні сесії зворотного зв'язку протягом перших шести місяців роботи.

Одним із ключових елементів цієї програми є індивідуалізований підхід: замість єдиної стандартної програми всі адаптаційні заходи підлаштовуються під специфіку ролі, рівень попереднього досвіду і навіть стиль навчання конкретного

працівника. Зворотний зв'язок надається не лише від керівників, а й від колег, що допомагає новачкам краще інтегруватися у команду.

Результати такої модернізації виявилися вражаючими. Рівень утримання нових співробітників у HubSpot протягом першого року зріс на понад 15%, тоді як час досягнення повної продуктивності скоротився на 20%. Більше того, система наставництва суттєво зміцнила культуру підтримки і відкритості в компанії, оскільки залучила навіть досвідчених працівників до процесу адаптації новачків.

У перспективі прогнозується, що аналогічне удосконалення онбордингу в інших організаціях сприятиме більш швидкому включенню нових співробітників у корпоративне середовище, зниженню плинності кадрів та формуванню сильної культури взаємної підтримки, яка є критично важливою для динамічного організаційного розвитку [4].

Удосконалення корпоративної культури також передбачає здатність організації гнучко реагувати на зовнішні виклики, зокрема економічну нестабільність. Одним із ефективних підходів до мінімізації ризиків в умовах глобальної турбулентності стало створення мережі онлайн-офісів у різних країнах. Цей крок не лише диверсифікує ризики, пов'язані з локальними кризами, але й сприяє залученню талантів із різних регіонів, що зміцнює інноваційний потенціал компанії.

Вдалим прикладом є стратегія компанії GitLab, яка із самого початку будувала свою діяльність за принципом повністю дистанційної роботи, без фізичних офісів. Проте особливого значення цей підхід набув у періоди економічної нестабільності, коли традиційні компанії стикалися з проблемами доступу до ресурсів у певних країнах або вимушеними закриттями офісів. GitLab не лише зберегла свою операційну стійкість, а й активно розширила штат за рахунок спеціалістів із різних регіонів світу. Кожен співробітник мав можливість працювати там, де для нього створені найкращі умови, що значно підвищувало задоволеність роботою і лояльність до компанії [66].

Для ефективної роботи в такому форматі GitLab розробила особливі принципи відкритої комунікації, прозорого обміну інформацією та культурної інтеграції команд. Зокрема, було створено внутрішню "бібліотеку знань" (GitLab Handbook), яка забезпечує доступ до всіх процесів компанії, незалежно від місцезнаходження працівника [77]. Регулярні онлайн-зустрічі, відкриті обговорення стратегічних питань і заохочення ініціативи на всіх рівнях стали основою для підтримки згуртованої корпоративної культури навіть у повністю віртуальному середовищі.

Позитивні результати такого підходу очевидні: GitLab змогла швидко адаптуватися до кризових ситуацій, мінімізувати залежність від окремих ринків і створити глобально диверсифіковану команду. Зниження витрат на утримання фізичної інфраструктури дало можливість більше інвестувати у розвиток персоналу та інновації. У довгостроковій перспективі прогнозується, що подібна модель допомагає компаніям бути стійкішими до глобальних викликів, швидше виходити на нові ринки і будувати культуру відкритості та взаємної підтримки.

Для більш наочного і систематизованого представлення ключових напрямів удосконалення корпоративної культури, а також прикладів успішних практик провідних компаній, наведено узагальнену таблицю. У таблиці 3.6 структуровано основні напрями трансформації, конкретні заходи, впроваджені компаніями, а також результати, яких вони досягли:

Таблиця 3.6

Прогнозовані результати впровадження кращих практик провідних компаній у ТОВ «Делойт Україна»

Компанія та напрямок вдосконалення	Що запозичуємо для ТОВ «Делойт Україна»	Прогнозований результат для «Делойт Україна»
Salesforce — підтримка емоційного добробуту	Комплексна програма підтримки психічного здоров'я: онлайн-сесії, консультації психологів, додаткові оплачувані вихідні	Зростання індексу залученості на +6%; зниження плинності кадрів на 2,5%; підвищення продуктивності команд на 5-7%
Spotify — зниження жорсткості ієрархії	Впровадження автономних сквод-команд, менеджери — наставники	Підвищення задоволеності працівників на 15%; пришвидшення запуску нових продуктів/послуг на 20%; зростання ініціативності молодших співробітників

Продовження таблиці 3.6

Atlassian — командне оцінювання ефективності	Відмова від індивідуальних КРІ на користь командної оцінки	Зростання утримання персоналу на +10%; покращення командної співпраці; підвищення якості та інноваційності продуктів
HubSpot — онбординг і адаптація новачків	Наставництво, адаптаційні тренінги, регулярний зворотний зв'язок	Зростання утримання новачків на +15% протягом року; скорочення часу виходу на повну продуктивність на 20%
GitLab — дистанційна робота та онлайн-офіси	Мережа онлайн-офісів, прозора комунікація, "бібліотека знань"	Підвищення задоволеності працівників дистанційною роботою на 10%; диверсифікація ризиків; зниження витрат на інфраструктуру на 15%

Джерело: створено автором на основі дослідження

Отже, прогнозування результатів удосконаленої моделі корпоративної культури у компанії «Делойт Україна» на основі досвіду інших компаній свідчить про значний потенціал для прискорення організаційного розвитку. Орієнтація на зниження рівня стресу і профілактику професійного вигорання, послаблення надмірної ієрархічності, перехід до командних моделей оцінювання ефективності, розвиток міжнародних онлайн-офісів створюють умови для більшої гнучкості, залученості співробітників і стійкості до зовнішніх викликів. У перспективі ці зміни сприятимуть підвищенню інноваційної активності, зміцненню бренду роботодавця та закріпленню лідерських позицій «Делойт Україна» на ринку професійних послуг.

ВИСНОВКИ

У межах кваліфікаційної роботи було здійснено комплексне дослідження сутності, структури, чинників формування та механізмів управління розвитком корпоративної культури компанії, що працює у сфері професійних послуг, на прикладі ТОВ «Делойт Україна».

У теоретичному блоці роботи було з'ясовано, що корпоративна культура — це сукупність цінностей, норм, моделей поведінки та традицій, що визначають внутрішнє середовище організації та впливають на всі аспекти її функціонування: управління персоналом, стратегічне планування, комунікацію, інноваційність, адаптивність до змін тощо. Сучасна корпоративна культура є багаторівневою системою, яка охоплює як зовнішні атрибути (місія, візія, цінності), так і глибинні переконання, які формуються у співробітників протягом тривалого часу.

Емпірична частина роботи була присвячена дослідженню корпоративної культури в ТОВ «Делойт Україна», одній із провідних компаній у сфері професійних послуг. Аналіз офіційних джерел, внутрішньої документації компанії, а також результатів опитування персоналу дозволив охарактеризувати існуючу корпоративну культуру як відкриту, орієнтовану на розвиток, з високим рівнем етичності, інклюзивності та командної взаємодії. Цінності, що декларуються компанією — доброчесність, турбота, сприяння зростанню, залученість, співпраця — не лише закріплені на формальному рівні, а й активно реалізуються в щоденній діяльності колективу.

Разом із тим, дослідження виявило низку викликів і зон для вдосконалення. Серед них — потреба в активнішому залученні працівників середньої та початкової ланки до процесу формування та адаптації культурних змін, необхідність системного моніторингу рівня задоволеності корпоративною культурою, розвиток цифрових інструментів комунікації та підтримка психоемоційного добробуту персоналу в умовах високої динаміки та навантаження.

На основі результатів дослідження були сформовані практичні рекомендації щодо вдосконалення управління розвитком корпоративної культури в ТОВ «Делойт Україна». Зокрема, запропоновано:

- створити постійно діючу платформу для збору зворотного зв'язку від працівників (анонімні опитування, внутрішні фокус-групи, неформальні зустрічі);
- розширити програми адаптації нових співробітників, орієнтуючи їх на культурні цінності компанії;
- посилити роль внутрішніх лідерів думок як носіїв та трансляторів цінностей компанії;
- інтегрувати елементи навчання з емоційного інтелекту, управління стресом та етичного лідерства до системи внутрішнього навчання;
- реалізувати інформаційні кампанії, що поглиблюють розуміння цінностей і зміцнюють корпоративну ідентичність.

Таким чином, результати дипломної роботи підтвердили гіпотезу про те, що ефективне управління розвитком корпоративної культури є критично важливим чинником забезпечення стратегічної стійкості, інноваційного потенціалу та соціальної згуртованості компанії. У випадку ТОВ «Делойт Україна» можна говорити про успішну реалізацію моделі «живої культури», яка постійно адаптується до нових викликів, зберігаючи при цьому свою ціннісну цілісність.

У перспективі подальші дослідження можуть бути спрямовані на порівняльний аналіз корпоративної культури в різних офісах міжнародної мережі Deloitte, а також на вивчення впливу гібридного або дистанційного формату роботи на трансляцію культурних цінностей у сфері професійних послуг.

Список використаних джерел

1. 5 успішних прикладів трансформаційного лідерства | Оновлено в 2025 році. URL: <https://ahaslides.com/uk/blog/transformational-leadership-examples/>
2. 8 найкращих прикладів транзакційного лідерства у 2025 році. URL: <https://ahaslides.com/uk/blog/transactional-leadership/>
3. 9 порад: як оцінювати та підтримувати продуктивність віддалених команд. URL: <https://budni.robota.ua/corporate-culture/9-porad-yak-otsinyuvati-ta-pidtrimuvati-produktivnist-viddalenih-komand>
4. Адаптація нових співробітників: 5 принципів успішного онбордингу. URL: <https://mc.today/uk/blogs/adaptatsiya-novih-spivrobitnikiv-5-printsipiv-uspishnogo-onbordingu/>
5. Анна Білик. Спеціалістка з розвитку бренду роботодавця. URL: <https://www.deloitte.com/ua/uk/about/people/profiles.abilyk-ua%2Bbe0b35f9.html>
6. Антохова І. М., Водянка Л.Д., Сибирка Л.М., Корпоративна культура як ефективний інструмент управління персоналом. Ефективна економіка № 11, 2019. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/11_2019/44.pdf
7. Баркова К.О., Методи оцінки та аналізу організаційної культури. Сучасні проблеми управління підприємствами: теорія та практика. 3 – 4 березня 2020 року. URL: <https://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/23573/1/>
8. Безкоштовний курс «Inside The Business» від «Делойт» в Україні. URL: <https://web.kpi.kharkov.ua/acctfin/bezkoshtovnij-kurs-inside-the-business-vid-delojt-v-ukrayini/>
9. Безоплатна програма Wave від Deloitte Digital та UK-Ukraine TechBridge URL: <https://dou.ua/calendar/51587/>
10. Більше ніж просто бізнес: як цінності формують корпоративну культуру «Делойт» в Україні. URL: <https://happymonday.ua/specproject/tsinnosti-kompaniyi-delojt-v-ukrayini>
11. Більше ніж просто бізнес: як цінності формують корпоративну культуру «Делойт» в Україні. URL: <https://www.deloitte.com/ua/uk/about/recognition/news/how-values-shape-corporate-culture.html>
12. Визнавати цінність кожного та кожної: уроки інклюзивності від «Делойт» в Україні. URL: <https://happymonday.ua/specproject/uroky-inklyuzyvnosti-vid-delojt-v-ukrayini>
13. Гапоненко А. Л. Теорія управління. 20.2 Основні функції управління персоналом. 2015. URL: https://stud.com.ua/31855/menedzhment/upravlinnya_personalom#555

14. Гнучкі графіки роботи та їх вплив на баланс між роботою та особистим життям. URL: <https://riabova.io/blog/gibkie-grafiki-raboty-i-ih-vlijanie-na-balans-mezhdu-rabotoj-i-lichnoj-zhiznju>
15. Грибов В.Д., Основи управлінської діяльності. Розділ 11.5 Стили керівництва. 2016. URL: https://stud.com.ua/42641/menedzhment/stili_kerivnitstva#405
16. Дмитренко М. Й. Головні стратегії дослідження корпоративної культури в сучасній філософській рефлексії. Вісник Житомирського державного університету. Випуск 67. Філософські науки. с 8-12 URL: <http://eprints.zu.edu.ua/9547/1/2.pdf>
17. Досвід міжнародної компанії “Делойт” в Україні: нематеріальна мотивація. URL: <https://knute.edu.ua/blog/read/?pid=45516&uk>
18. Доставляючи щастя: принципи корпоративної культури Zappos. URL: <https://hurma.work/blog/dostavlyayuchi-shhastya-princzipi-korporativnoi-kulturi-zappos/>
19. Етика та добросовісність. URL: <https://www.deloitte.com/ua/uk/about/story/purpose-values/ethics.html>
20. Жежер К. Л., Основні підходи та методики діагностики корпоративної культури сучасного підприємства. «Young Scientist» № 11 (26) november, 2015. с. 61-64. URL: <http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2015/11/115.pdf>
21. Звіт про вплив «Делойт» в Україні 2021–2022. URL: <https://www.deloitte.com/ua/uk/about/governance/ukraine-impact-report-2021-2022/global-report-social-our-people.html>
22. Зеліч В.В., Роль та місце корпоративної культури та її вплив на розвиток підприємства. Світове господарство і міжнародні економічні відносини. Випуск 6. 2017. с. 21-25. URL: <https://chmnu.edu.ua/wp-content/uploads/2019/07/Zelich-V.-V..pdf>
23. Керівництво в організації: види, стилі, системи. Osvita.ua. URL: <https://osvita.ua/vnz/reports/management/14555/>
24. Компанії "Великої четвірки". URL: <https://osvita.ua/vnz/add-education/glossary/10674/20KPMG>.
25. Коноваленко В.А. Психологія управління персоналом. Розділ 3.2 Методи впливу. Теорія Z Вільяма Оучи. URL: https://stud.com.ua/41240/menedzhment/teoriya_vilyama_ouchi#114
26. Корпоративна культура організації: як сформулювати та впровадити. Indigo Tech Recruiters. URL: https://pidru4niki.com/81809/menedzhment/tipologiya_organizatsiynih_kultur
27. Ленда В. М., Оганесян Г. С., Скібська К. О. Трансформація корпоративної культури під час війни. БІЗНЕСІНФОРМ № 5_2024. с. 297-303.

URL: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2024-5_0-pages-297_303.pdf

28. М'ясоєдов С. П. Кросс-культурний менеджмент. Розділ 6.6 Профілі корпоративної культури по К. Камерону і Р. Куїнну. 2017. URL: https://stud.com.ua/79857/menedzhment/profil_i_korporativnoyi_kulturi_kameronu_kuynnu

29. М'ясоєдов С. П. Кросс-культурний менеджмент. Розділ 6.7 Моделі організаційної культури Г. Хофстеде. 2017. URL: https://stud.com.ua/79858/menedzhment/modeli_organizatsiynoyi_kulturi_ghofstede#927

30. Марченко О. М., Томаневич Л.М., Теорія Організації. Тема 8.3. Типологія організаційних культур. Львів. 2015. URL: https://pidru4niki.com/81809/menedzhment/tipologiya_organizatsiynih_kultur

31. Маслова В.М. Управління персоналом. Тема 8.2. Створення корпоративної культури. 2015. URL: https://stud.com.ua/26213/menedzhment/stvorenniya_korporativnoyi_kulturi

32. Ментальне здоров'я на робочому місці: Чому це важливо і як його підтримувати. URL: <https://vbh.lntu.edu.ua/mental-health-in-the-workplace/>

33. Метод зважених оцінок: що це, як ухвалюються рішення? URL: <https://lemon.school/blog/metod-zvazhenyh-otsinok-shho-tse-yak-uhvalyuyutsya-rishennya>

34. Опитування для працівників Делойт Україна щодо ефективності корпоративної культури. URL: <https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSeK7-KIgpuE2gbbQ0SzDDoInky4HwDjufeR02BJUDQHZYD9tA/viewform?usp=header>

35. Піклуватися одне про одного завжди: уроки взаємопідтримки від «Делойт» в Україні. URL: <https://happymonday.ua/specproject/uroky-vzayemopidtrymky-vid-delajt-v-ukrayini>

36. Повний Практикум Організаційного Коучингу. URL: <https://www.deloitte.com/ua/uk/services/deloitte-academy/organizational-coaching-workshop.html>

37. Повний розподіл ієрархічної організаційної структури. URL: <https://www.mindonmap.com/uk/blog/hierarchical-organizational-structure/>

38. Послуги Global Mobility. URL: [Послуги Global Mobility | Делойт в Україні](https://www.deloitte.com/ua/uk/services/global-mobility/)

39. Працювати добросовісно або не працювати взагалі: уроки професійної етики від «Делойт» в Україні. URL: <https://happymonday.ua/ru/specproject/uroky-profesijnoyi-etyky-vid-delajt-v-ukrayini>

40. Працюємо задля України. Будуємо краще майбутнє. URL: <https://www.deloitte.com/content/dam/assets-zone2/ua/uk/docs/about/2024/about-deloitte-global-report-full-version-2022-UA.pdf>
41. Працюємо задля України. Deloitte опублікував Звіт про вплив. URL: <https://eba.com.ua/pratsyuuyemo-zadlya-ukrayiny-deloitte-opublikuvav-zvit-pro-vplyv>
42. Працюйте гнучко, як Spotify, для щасливих клієнтів і співробітників. URL: <https://digital-commerce.blackbit.com/uk/work-agile-like-spotify-for-happy-customers-and-employees>
43. Про «Делойт». URL: <https://www.deloitte.com/ua/uk/about/story/about-deloitte-ukraine.html>
44. Програма «Крок до вершини». URL: <https://www.deloitte.com/ua/uk/services/deloitte-academy/step-to-top.html>
45. Розробка HR-стратегії для компанії. Hurma. 15 грудня 2024. URL: <https://hurma.work/blog/rozrobka-hr-strategiyi-dlya-kompaniyi/>
46. Стили управління. prostyle.in.ua. URL: <https://prostyle.in.ua/Article/styli-upravlinnya/>
47. Сучасні підходи до лідерства. URL: <https://e.hotel-rest.com.ua/akademiya-hostynnosti-2021-1/shlyakh-lidera-dorih-bahato-yaku-obyrayete-vy>
48. Тема 3. з навчального посібника "Менеджмент" за загальною редакцією К. В. Пічик, В. В. Храпкіної ; Національний університет "Києво-Могилянська академія". - Київ : "Києво-Могилянська академія", 2021. URL: <https://ekmair.ukma.edu.ua/server/api/core/bitstreams/1256aa40-ca7f-4f68-a146-d3e317dc05f1/content>
49. Тренінг «Штучний інтелект для бізнесу: базова автоматизація фінансової, податкової та юридичної роботи». URL: <https://www.deloitte.com/ua/uk/services/deloitte-academy/artificial-intelligence-for-business.html>
50. Турбота про клієнтів 2.0: як бізнес застосовуватиме нові технології у 2021 році? І чим корисні діджитал-інновації. URL: <https://mind.ua/openmind/20221016-turbota-pro-klientiv-2-0-yak-biznes-zastosovuvatime-novi-tehnologiyi-u-2021-roci>
51. У Deloitte ми здійснюємо вплив, що має значення. URL: <https://www.deloitte.com/ua/uk/about.html>
52. Убер: історія створення та успіху Убер. URL: <https://www.worldbank.org.ua/4652-uber.html>
53. Уроки лідерства від «Делойт» в Україні: для людей та компаній. URL: <https://www.deloitte.com/ua/uk/about/recognition/news/deloitte-ukraine-leadership-lessons.html>

54. Фінансова звітність за 2024 рік ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "ДЕЛОЙТ І ТУШ". URL: https://clarity-project.info/edr/20043783/yearly-finances?current_year=2024
55. Школа CEO майбутнього. URL: <https://www.deloitte.com/ua/uk/services/deloitte-academy/ceo-of-future.html>
56. Шлях лідера. Доріг багато. Яку обираєте ви? URL: <https://e.hotel-rest.com.ua/akademiya-hostynnosti-2021-1/shlyakh-lidera-dorih-bahato-yaku-obuyayete-vy>
57. Штучний інтелект як інструмент для підвищення ефективності та якості професійних послуг. URL: <https://www.deloitte.com/ua/uk/services/consulting/about/artificial-intelligence-for-improving-professional-services.html>
58. Як знайти баланс між роботою і особистим життям – поради та стратегії. URL: <https://psychologist.com.ua/yak-znajti-balans-mizh-robotoyu-i-osobistim-zhittjam-poradi-ta-strategii>
59. Як знизити стрес в офісі: кроки до здорового робочого середовища. URL: <https://riabova.io/blog/kak-snizit-stress-v-ofise-shagi-k-zdorovoj-rabochej-srede>
60. Як AI трансформує процес онбордингу нових співробітників для максимального успіху. URL: <https://www.salesbox.ua/blog-post/kak-ai-transformuye-protses-onbordingu-novikh-spivrobitnikiv-dlya-maksymalnoho-uspikhu>
61. Яка політика 20% часу в Google? Serenity.in.ua. URL: <https://serenity.in.ua/yaka-politika-20-chasu-v-google/>
62. At Deloitte, we make an impact that matters. URL: https://www.deloitte.com/global/en/about.html?icid=top_about
63. Edgar Schein, Peter Schein. Organizational Culture and Leadership 5th edition. Hoboken: Wiley. 2017. P 416
64. Ethics. URL: <https://www.deloitte.com/global/en/about/story/purpose-values/ethics.html>
65. FINANCIAL KPIs IN A IFRS 17 WORLD. URL: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/il/Documents/audit/2023/ifrs17/KPI-Working-Group-Deloitte-Whitepaper-DKN.pdf>
66. GitLab - історія успіху українського конкурента GitHub. URL: <https://drukarnia.com.ua/articles/gitlab-istoriya-uspikhu-ukrayinskogo-konkurenta-github-gngRZ>
67. Global powers of retailing 2025: improving effectiveness and unlocking growth in the year ahead. March 2025. URL: <https://www.deloitte.com/content/dam/assets-shared/docs/industries/consumer/2025/deloitte-global-powers-of-retailing-2025.pdf>

68. Impact Every Day. URL: <https://www.deloitte.com/ua/uk/about/story/impact-every-day.html>
69. Inclusion at Deloitte. URL: <https://www.deloitte.com/global/en/about/people/social-responsibility/global-inclusion.html>
70. Mental Health. URL: <https://www.deloitte.com/global/en/about/story/purpose-values/mental-health.html>
71. New research reveals employees value well-being over climbing the ladder. URL: <https://www.atlassian.com/blog/leadership/return-on-action-report-2021-employee-expectations>
72. Number of Salesforce employees from 2015 to 2024. URL: <https://www.statista.com/statistics/1114224/employees-salesforce-worldwide/>
73. Pro bono and skills-based volunteering. URL: <https://www2.deloitte.com/us/en/pages/about-deloitte/articles/corporate-citizenship-pro-bono-skills-based-volunteering.html>
74. Reporting an ethics complaint. URL: <https://www.deloitte.com/middle-east/en/legal/reporting-an-ethics-complaint.html>
75. Spotify Squad Framework: How it Works and Why it Works. URL: <https://medium.com/pm101/spotify-squad-framework-how-it-works-and-why-it-works-454d02ec9594>
76. Support for Ukraine. URL: <https://www.deloitte.com/ce/en/about/governance/global-impact-report/support-for-ukraine.html>
77. The GitLab Handbook. URL: <https://handbook.gitlab.com/>
78. Thomas J. Peters, Robert H. Waterman Jr. Warner Books: New York. 1982. P. 360
79. Welcome to B-Well Together. URL: https://www.salesforce.com/plus/series/b-well_together/episode/episode-s1e0
80. What is HubSpot Onboarding Process? URL: https://www.youtube.com/watch?v=4k2_mf-1AIQ&ab_channel=NeighbourhoodCo
81. WorldClimate. URL: <https://www.deloitte.com/ua/uk/about/story/impact-every-day/world-climate-ukraine.html>

ДОДАТКИ

Опитування щодо ефективності корпоративної культури Делойт Україна

Опитування щодо ефективності корпоративної культури

В І U ☞ ☒

Описание

Як довго ви працюєте в Deloitte Україна? *

- Менше 6 місяців
- Від 6 місяців до 1 року
- 1–3 роки
- Понад 3 роки

У якому підрозділі ви працюєте? *

- Департамент аудиту
- Юридичний відділ
- HR відділ
- Бухгалтерія
- Інше

Як ви оцінюєте загальний рівень корпоративної культури в компанії? *

- | | | | | |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

Наскільки компанія дотримується задекларованих цінностей у реальній роботі? *

- Завжди
- Часто
- Іноді
- Рідко
- Ніколи

Наскільки відкритою є комунікація всередині вашої команди? *

- 1 2 3 4 5
-

Чи вважаєте ви, що Deloitte Україна підтримує баланс між роботою та особистим життям? *

- Так
- Частково
- Ні

Як ви оцінюєте підтримку з боку керівництва?(1-дуже погано, 5-дуже добре) *

- 1 2 3 4 5
-

Як ви оцінюєте можливості для професійного розвитку в компанії? (1-дуже погано, 5-дуже добре) *

- 1 2 3 4 5
-

Як ви оціните свою загальну задоволеність умовами праці? (1-дуже погано, 5-дуже добре) *

- 1 2 3 4 5
-

Як ви оціните чіткість поставлених цілей і завдань перед вами?(1-дуже погано, 5-дуже добре) *

- 1 2 3 4 5
-

Як ви оціните свою приналежність до команди?(1- взагалі немає, 5 - відчувається на найвищому рівні) *

- 1 2 3 4 5
-

Чи відчуваєте ви, що компанія створює рівні можливості для всіх співробітників, незалежно від їхнього походження, статі чи інших ознак? *

- Так
- Частково
- Ні

Які аспекти корпоративної культури вам найбільше подобаються? *

Развернутый ответ

.....

Що, на вашу думку, потребує покращення в корпоративній культурі Deloitte Україна? *

Развернутый ответ

.....

Які ініціативи або проєкти ви хотіли б бачити для покращення робочого середовища? *

Развернутый ответ

.....