

**КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ
ТАРАСА ШЕВЧЕНКА**

ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ

**КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ ІННОВАЦІЙНОЇ ТА
ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ**

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА БАКАЛАВРА

**на тему: «РОЗВИТОК ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ В УМОВАХ
ЦИФРОВІЗАЦІЇ»**

студентки

за освітньою програмою «Менеджмент організацій»

спеціальності 073 «Менеджмент»

галузь знань 07 «Управління та адміністрування»

Ковальнової Анастасії Русланівни

Науковий керівник:

к.е.н., доц. Шингур М.В.

Рекомендовано до захисту
на засіданні кафедри менеджменту
інноваційної та інвестиційної діяльності
протокол №17 від 11.06.2026

Завідувач кафедри

Київ 2026

ЗМІСТ

ВСТУП.....	9
РОЗДІЛ 1: ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ПІДПРИЄМСТВА.....	12
1.1. СУТНІСТЬ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ТА ЇЇ РОЛЬ У ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ.....	12
1.2. ЦИФРОВІЗАЦІЯ ЯК ЧИННИК ТРАНСФОРМАЦІЇ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ	16
РОЗДІЛ 2: АНАЛІЗ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ НА ПІДПРИЄМСТВІ "Д.ЮА ТЕХНОЛОДЖІС".....	22
2.1. ХАРАКТЕРИСТИКА ЕКОНОМІЧНИХ ПОКАЗНИКІВ ТА ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ ПІДПРИЄМСТВА.....	22
2.2. ДОСЛІДЖЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ УПРАВЛІНСЬКИХ ПРОЦЕСІВ.....	32
РОЗДІЛ 3: НАПРЯМИ РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ СУЧАСНИХ БІЗНЕС- ПРОЦЕСІВ	40
3.1. ОБҐРУНТУВАННЯ ЗАХОДІВ ІЗ РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ	40
3.2. ВИКОРИСТАННЯ ЦИФРОВИХ ІНСТРУМЕНТІВ У ФОРМУВАННІ СУЧАСНОЇ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ	46
ВИСНОВКИ	53
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	56
ДОДАТКИ	59

ВСТУП

Питання розвитку організаційної культури набуває особливої важливості в умовах масштабної цифрової трансформації підприємств. Прискорене впровадження цифрових технологій кардинально змінює характер виробничих процесів, моделей комунікації та управлінських практик, що неминуче позначається на системі цінностей, норм і поведінкових моделей персоналу. За таких обставин організаційна культура перестає бути статичною і перетворюється на динамічний чинник, від якого значною мірою залежить здатність підприємства до ефективної цифрової трансформації.

Дослідженням організаційної культури та її трансформації присвячені праці таких українських та зарубіжних вчених та фахівців-практиків, як Е. Шейн, Г. Хофстеде, К. Камерон, Р. Куїнн, Т. Пітерс, Р. Вотерман, Дж. Коттер, Дж. Хескетт, Захарчин Г., а також Харчишина О. Питання цифрової трансформації та її впливу на управлінську культуру організацій розглядаються у працях дослідників McKinsey Global Institute. Водночас комплексне дослідження процесів розвитку організаційної культури саме в умовах цифровізації, з урахуванням особливостей технологічно орієнтованих підприємств, залишається недостатньо розробленим.

Об'єктом дослідження є процеси розвитку організаційної культури в умовах цифровізації.

Предметом дослідження є теоретико-методичні засади та прикладні аспекти розвитку організаційної культури підприємства під впливом цифровізації.

Метою дослідження є узагальнення теоретичних основ організаційної культури, діагностика її стану на підприємстві ТОВ «Д.ЮА Технолоджіс» та розробка обґрунтованих рекомендацій щодо її розвитку в умовах цифрової трансформації.

Відповідно до наведеної мети необхідно вирішити наступні **завдання**:

- дослідити сутність організаційної культури та її роль у діяльності організації;

- визначити цифровізацію як чинник трансформації організаційної культури;
- описати загальну характеристику підприємства ТОВ «Д.ЮА Технолоджіс» та його організаційну структуру;
- здійснити діагностику існуючої організаційної культури підприємства;
- оцінити вплив цифрових технологій на управління та корпоративну культуру підприємства;
- обґрунтувати заходи з розвитку організаційної культури в умовах цифровізації;
- розкрити роль цифрових інструментів у формуванні сучасної організаційної культури підприємства.

У процесі дослідження використано такі **методи**: Теоретико-методичною базою дослідження є праці вітчизняних та зарубіжних вчених та практиків з питань цифровізації управлінських процесів. Метод аналізу та синтезу для вивчення наукових підходів до організаційної культури та систематизації теоретичного матеріалу. Порівняльний метод для зіставлення різних типологій організаційної культури та оцінки стану підприємства;. Діагностичний метод для визначення типу існуючої організаційної культури ТОВ «Д.ЮА Технолоджіс» на основі опитувального інструментарію. Метод узагальнення для формулювання висновків і рекомендацій.

Інформаційну базу дослідження складають наукові публікації вітчизняних і зарубіжних авторів, матеріали звітності ТОВ «Д.ЮА Технолоджіс», дані, отримані у процесі проходження виробничої практики на підприємстві, а також відкриті джерела інформації.

Об'єктом дослідження обрано ТОВ «Д.ЮА Технолоджіс» – міжнародного системного інтегратора безпілотних рішень, що функціонує під брендом DroneUA та спеціалізується на впровадженні технологічних рішень у сільському господарстві, енергетиці та промисловості. Підприємство було

засноване у 2013 році, яке розташоване в місті Київ та демонструє стрімке зростання. Висока технологічна орієнтованість підприємства та активне впровадження цифрових інструментів управління роблять його показовим об'єктом для дослідження взаємозв'язку цифровізації та організаційної культури.

Практичне значення одержаних результатів полягає у можливості використання розроблених рекомендацій керівництвом ТОВ «Д.ЮА Технолоджіс» для цілеспрямованого розвитку організаційної культури в умовах цифрової трансформації, а також іншими технологічно орієнтованими підприємствами України зі схожими умовами діяльності.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність організаційної культури та її роль у діяльності організації

Уявлення змісту та меж поняття «організаційна культура» в умовах сьогодення набуло статусу вагової складової системи управління. Стрімкі зміни зовнішнього середовища, цифровізація, трансформація форм праці та зростання ролі людського капіталу зумовили підвищення уваги до культури як чинника, що визначає ефективність внутрішніх процесів і конкурентоспроможність організації. Сьогодні організаційна культура розглядається не лише як сукупність цінностей, норм чи традицій, а як стратегічний інструмент, який формує поведінку працівників, впливає на процеси прийняття рішень і забезпечує узгодженість дій усіх учасників організаційного середовища [1].

Водночас відсутність єдиного загальноприйнятого визначення організаційної культури пояснюється не стільки термінологічною невизначеністю, скільки складністю та багатовимірністю самого поняття. Організаційна культура одночасно виступає контекстом, у межах якого відбувається взаємодія працівників, результатом спільного досвіду та діяльності колективу, а також механізмом регулювання поведінки в організації [1]. Основні підходи до розкриття змісту цього поняття наведено в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

Підходи до визначення поняття «організаційна культура»

Автор	Визначення поняття «організаційна культура»
Е. Шейн	Сукупність базових переконань, цінностей і норм поведінки, які спільні для всіх членів колективу та визначають спосіб мислення, дій і взаємодії всередині компанії, а також її реакцію на зовнішні виклики [2].
Г. Хофстеде, Г.Дж. Хофстеде, М. Мінков	Колективне програмування свідомості, яке відрізняє членів однієї організації від членів іншої [3].

Автор	Визначення поняття «організаційна культура»
К. Камерон, Р. Куїнн	Базові, негласні цінності, переконання та очікування, що є спільними для членів організації та визначають їхнє сприйняття організаційного оточення, поведінкові норми й способи отримання бажаних результатів [4].
О. Синицька	Фундаментальна сукупність спрямованих на колектив припущень, що виражаються в декларованих компанією цінностях і задають людям орієнтири для їхньої поведінки та прийняття рішень [5].
М. Захарчин	Система взаємовідносин, які склалися в організації на основі прийнятих цінностей, базових уявлень і норм поведінки, необхідних для виконання її місії; формування організаційної культури може відбуватися як спонтанно, так і на основі свідомої стратегії розвитку підприємства [6].

**Складено автором за матеріалами джерел [1], [2], [3], [4], [5], [6]*

Аналіз наведених у таблиці 1.1 дефініцій свідчить про наявність спільного ядра: незалежно від акцентів, усі автори визнають ціннісно-нормативну природу організаційної культури та її роль як регулятора поведінки. Відмінності стосуються переважно рівня аналізу та дослідницьких цілей. Е. Шейн зосереджується на несвідомому вимірі та механізмах передачі культури [1], Г. Хофстеде – на порівняльному аналізі між організаціями та країнами [2], К. Камерон і Р. Куїнн пропонують практично орієнтований підхід, що дозволяє діагностувати культуру та управляти нею [3]. Серед вітчизняних науковців Г.М. Захарчин розробила теоретико-методологічні засади формування організаційної культури підприємства і, на відміну від зарубіжних авторів, акцентує на двох можливих стратегіях її формування: спонтанній та усвідомленій [6].

Узагальнення зазначених вище підходів дає сформулювати цілісне визначення: організаційна культура – це стійка система цінностей, норм, переконань та поведінкових моделей, що формується в процесі спільної діяльності членів організації та визначає характер їхньої взаємодії як між собою, так і з зовнішнім середовищем. У даному визначенні свідомо акцентується саме стійкість та системність, оскільки ці властивості є одночасно і джерелом сили організаційної культури, і причиною труднощів її трансформації в умовах змін.

Структура організаційної культури у класичній концепції Е. Шейна представлена трьома рівнями [1].

Перший – артефакти. Вони є поверховим і видимим шаром: архітектура офісу, дрес-код, ритуали, мова спілкування.

Другим рівнем є декларовані цінності, які охоплюють офіційно задекларовані принципи та правила, що не завжди збігаються з реальною поведінкою.

Третім є базові припущення – найглибший і найбільш стійкий рівень. Це несвідомі переконання щодо природи людини, часу, простору та відносин між людьми, що не піддаються безпосередньому спостереженню, але визначають логіку прийняття рішень у критичних ситуаціях.

Найпоширенішим прикладним інструментом типологізації організаційної культури є модель конкурентних цінностей К. Камерона та Р. Куінна, побудована на двох осях: гнучкість – стабільність та внутрішній фокус – зовнішній фокус [4]. Вона виокремлює чотири типи культур, кожен з яких має власну логіку ефективності та зону застосування. Порівняльну характеристику цих типів з точки зору сумісності з умовами цифровізації наведено в таблиці 1.2.

Таблиця 1.2

Порівняльна характеристика типів організаційної культури за К. Камероном та Р. Куінном

Тип культури	Домінуючі цінності	Характерні риси	Відповідність умовам цифровізації
Кланова	Командна робота, лояльність, розвиток персоналу	Горизонтальні зв'язки, наставництво, участь у прийнятті рішень	Висока – сприяє формуванню психологічної безпеки для опанування нових технологій та безболісного визнання помилок
Адхократична	Інновації, ризик, ентре-пренерство, гнучкість	Проектна робота, низька формалізація, орієнтація на результат	Найвища – природно відповідає логіці цифрової трансформації та agile-підходам

Ринкова	Конкуренто-спроможність, досягнення, орієнтація на клієнта	Чіткі цілі, система KPI, висока продуктивність	Середня – орієнтація на результат підтримує впровадження цифрових KPI, але конкурентний тиск може гальмувати навчання
Ієрархічна	Стабільність, порядок, дотримання процедур	Вертикальна ієрархія, формалізовані регламенти, контроль	Найнижча – жорсткі процедури та низька толерантність до ризику є основними бар'єрами цифровізації

**Складено автором за матеріалами джерел [4], [7], [8]*

Як бачимо з таблиці 1.2, адхократична культура є найбільш природньою для умов цифрової трансформації, тоді як ієрархічна становить найсерйозніший культурний бар'єр. Разом із тим у практиці переважна більшість організацій характеризується змішаним профілем культури, де поєднуються елементи різних типів. Саме тому ця модель є скоріше діагностичним, ніж описовим інструментом. Для умов вітчизняних підприємств О.В. Харчишина підкреслює, що жоден із відомих методологічних підходів до діагностики не є універсальним і потребує адаптації до галузевої специфіки об'єкта дослідження [9].

Роль організаційної культури в діяльності підприємства підтверджена не лише теоретично, а й емпірично. Дж. Коттер і Дж. Хескетт провели масштабне лонгітюдне дослідження, охопивши 207 компаній упродовж 11 років, і встановили, що організації з розвиненою адаптивною культурою демонструють суттєво вищі показники зростання виручки, прибутку та вартості акцій у порівнянні з компаніями, де культура є слабкою або дисфункціональною [10].

Особливу роль організаційна культура відіграє в контексті управління змінами. Дж. Коттер наголошує, що невідповідність культури стратегії підприємства є найпоширенішою причиною провалу організаційних перетворень: стратегія визначає напрям, але саме культура визначає, наскільки швидко і якісно цей напрям реалізується через конкретні дії людей [10]. М. Хіггс і Д. Роуленд на основі аналізу 70 організаційних змін показали, що понад

дві третини невдач пов'язані не з помилками у стратегічному плані, а з нездатністю керівництва змінити поведінку та цінності персоналу [11]. Це принципово важливо в контексті цифрової трансформації, де технологічна складова є лише частиною загальнішого культурного перетворення.

На основі аналізу наукових підходів різних вчених, можна зробити висновок, що ми визначаємо організаційну культуру як динамічну, багаторівневу й стійку систему спільно напрацьованих членами колективу цінностей, норм, базових припущень та поведінкових моделей, яка пронизує всі аспекти діяльності підприємства, виконує функцію внутрішнього соціально-психологічного регулятора взаємодії персоналу і визначає характер адаптації організації до викликів зовнішнього середовища.

1.2. Цифровізація як чинник трансформації організаційної культури

Масштаб і темп технологічних змін останнього десятиліття поставили цифрову трансформацію в центр стратегічних пріоритетів підприємств. Водночас у науковій літературі наявна термінологічна неузгодженість, що ускладнює точне розуміння предмету дослідження. Д. Роджерс розмежовує три суміжних поняття: digitization – переведення аналогової інформації в цифровий формат; digitalization – застосування цифрових технологій для покращення існуючих процесів; digital transformation – фундаментальна зміна бізнес-моделі та логіки створення цінності під впливом цифрових технологій [7]. Для цілей даного дослідження ключовим є саме цифрова трансформація, оскільки вона передбачає зміни не лише технологічного, а й культурного характеру.

Г. Вестерман, Д. Бонне та Е. МакАфі у своєму масштабному дослідженні, що охопило понад 400 компаній у 30 країнах, показали: компанії-лідери цифрової трансформації відрізняються від відстаючих не стільки рівнем технологічних інвестицій, скільки якістю цифрового лідерства та зрілістю організаційної культури [12]. Схожі висновки наводить Г. Вял,

систематизувавши 282 наукові праці з цифрової трансформації: культура, менталітет та управлінські практики ідентифіковані як критичні чинники успіху у 73% досліджень [13]. Ці дані переконливо вказують на двосторонній зв'язок між цифровізацією та організаційною культурою.

Згідно зі звітом McKinsey & Company, культурні та поведінкові бар'єри є головною причиною невдач цифрових трансформацій: їх назвали найбільшою перешкодою 62% респондентів [14]. Показово, що технологічні проблеми – нестача даних, застарілі системи стоять на другому плані. Це підтверджує просту тезу: цифрова трансформація – це насамперед культурна трансформація, і лише потім технологічна.

Зв'язок між цифровізацією та організаційною культурою є двостороннім. З одного боку, тип культури визначає темп і глибину впровадження цифрових технологій – організації з адхократичним або клановим профілем культури демонструють вищу швидкість цифрової адаптації порівняно з ієрархічними [4, 8]. З іншого боку, реально впроваджені технології поступово трансформують культурне середовище організації – змінюють норми, поведінкові моделі та систему цінностей (табл. 1.3.)

Таблиця 1.3

Напрями впливу цифровізації на організаційну культуру підприємства

Напрямок впливу	Зміст трансформації	Прояв в організаційній культурі
Цінності та норми	Цифровізація поширює цінності прозорості, швидкості та орієнтації на дані; ієрархічна дисципліна поступається місцем горизонтальній колаборації	Формується норма відкритого обміну інформацією; помилка перестає бути забороненою і розглядається як умова навчання
Комунікації	Корпоративні месенджери, відеоконференції та системи управління проектами скорочують залежність від фізичної присутності та прискорюють обмін інформацією	Виникає ризик інформаційного перевантаження та втрати неформальних комунікацій, що є важливим носієм культурних норм

Прийняття рішень	Аналітичні платформи й автоматизовані системи підтримки рішень формують data-driven culture – перехід від інтуїтивного до аналітичного стилю управління	Нова культурна норма: управлінське рішення без даних неприйнятне. Зростає статус аналітичних компетентностей
Компетентності персоналу	Попит на цифрову грамотність, здатність до постійного навчання та роботи з великими масивами даних замінює цінність вузькоспеціалізованого досвіду	Формується культура безперервного навчання (learning organization). Підвищення кваліфікації стає нормою, а не винятком
Організаційні структури	Цифровізація прискорює перехід від ієрархічних до мережових і проєктних структур; agile-методології стають домінуючою моделлю організації праці	Змінюються культурні норми щодо лідерства від формальної влади до лідерства через експертизу та авторитет

**Складено автором за матеріалами джерел [7], [8], [12], [13]*

На основі таблиці можна виокремити ключову закономірність: цифровізація трансформує організаційну культуру не безпосередньо, а через зміну умов праці та соціальних взаємодій. Нові технології створюють нові ситуації, які вимагають нових поведінкових відповідей, і саме ці повторювані поведінкові відповіді поступово стають культурними нормами. Така логіка узгоджується з трирівневою моделлю Е. Шейна: зміни починаються на рівні артефактів (нові інструменти та процеси), потім проникають на рівень декларованих цінностей (нові принципи управління) і лише після тривалого часу формують нові базові припущення [1]. Саме цей механізм описує і вітчизняна дослідницька традиція: Г.М. Захарчин підкреслює, що свідоме управління культурою потребує системної роботи на всіх рівнях організації, а не зупинки на рівні декларацій [6].

У науковій літературі сформувалося поняття «цифрової організаційної культури» як специфічного профілю культури, що виникає в результаті глибокої цифровізації. Г. Кейн та співавтори на основі п'ятирічного дослідження 16 тис. менеджерів та керівників із 73 країн виокремили її ключові ознаки: висока толерантність до невизначеності та ризику, орієнтація на дані у прийнятті рішень, культура безперервного навчання, відкритість до зовнішньої співпраці та висока швидкість реагування на зміни [8]. Важливо

зазначити, що жодна з цих ознак не стосується технологій безпосередньо, усі вони описують людські патерни мислення та поведінки.

Щодо управління культурною трансформацією в умовах цифровізації, у науковій літературі сформувалися два основних підходи. Перший базується на класичній восьмикроковій моделі Дж. Коттера, де першочерговим є створення відчуття нагальної необхідності змін та формування коаліції однодумців серед лідерів організації [10]. Другий підхід представлений моделлю ADKAR, розробленою компанією Prosci, яка акцентує на індивідуальному вимірі змін: Awareness (усвідомлення), Desire (бажання), Knowledge (знання), Ability (здатність), Reinforcement (закріплення) [15]. Ця модель виходить із принципу, що організаційна трансформація завжди є сукупністю індивідуальних трансформацій, а отже, культурні зміни неможливі без роботи з кожним конкретним працівником.

І. Хаффке, Б. Калгоуас та А. Бенліан показали, що ефективні стратегії цифрової трансформації, як правило, поєднують одночасну роботу на двох рівнях: системному (зміна структур, процесів і технологій) та культурному (зміна цінностей, норм і поведінкових моделей) [16]. Спроби обмежитися лише технологічними інвестиціями без відповідних культурних зрушень призводять до ситуації, яку дослідники McKinsey описують як «цифровий фасад» – зовнішні ознаки модернізації за збереження застарілих культурних патернів, що блокують реальну трансформацію [14].

Цифровізація суттєво розширює технічну доступність навчання, проте без культурної норми, що підтримує навчання як цінність, ці можливості залишаються нереалізованими. Саме тому розвиток організаційної культури в умовах цифровізації включає не лише забезпечення технологічних умов, а й цілеспрямоване формування культури навчання, що допускає помилку, вітає зворотний зв'язок і заохочує експеримент [13].

Аналізуючи вплив цифровізації на організаційну культуру, варто розмежувати два принципово різних виміри цього явища. Перший – автоматизація процесів, що стосується заміни рутинних операцій

програмними рішеннями: ERP-системи беруть на себе фінансовий облік, CRM фіксує кожен контакт із клієнтом, аналітичні платформи обробляють дані польотів. Цей вимір є відносно керованим, адже нові інструменти впроваджуються рішенням керівництва, а персонал адаптується до них через навчання.

Другий вимір – трансформація міжлюдських відносин. Він є значно складнішим і менш передбачуваним. Цифровізація комунікацій змінює саму природу взаємодії між людьми: замість розмови біля кавомашини – повідомлення у месенджері; замість спільної наради – відеодзвінок із вимкненими камерами. Дослідники MIT Sloan зафіксували, що у компаніях із розвиненою цифровою комунікацією рівень неформальних зв'язків між співробітниками скорочується на 25–40%, тоді як відчуття ізоляції зростає навіть за умови постійної онлайн-присутності [8]. Це означає, що автоматизація процесів і трансформація відносин потребують різних управлінських інструментів: технічного впровадження і навчання, та свідомого культурного проектування нових форм неформальної взаємодії.

Цифровізація змінила організації у декількох несподіваних напрямках, що наочно ілюструють глибину культурних трансформацій. За даними Slack Future of Work Study, 72% співробітників вважають, що культура їхньої організації стала більш прозорою після переходу на цифрові канали комунікації, адже розмова у корпоративному месенджері залишає слід, а не зникає після закінчення наради. Водночас дослідження Harvard Business Review зафіксувало парадоксальний ефект: після переходу на дистанційну роботу кількість нарад у більшості компаній зросла на 13%, а середня тривалість робочого дня – на 48 хвилин, хоча час, витрачений на дорогу до офісу, зник [12]. Це свідчить про те, що цифровізація не скорочує навантаження автоматично – без свідомого управління культурою вона просто переміщає межі між роботою і відпочинком. Ще один невідомий до масового поширення цифрових інструментів феномен “Zoom fatigue” (втома від відеоконференцій): дослідники Стенфордського університету встановили, що

безперервний зоровий контакт через екран є нейрологічно виснажливішим, ніж живе спілкування, оскільки мозок змушений постійно обробляти невербальні сигнали, які у цифровому форматі є неповними та часто затриманими [13]. Ці факти підкреслюють, що цифровізація – це не лише технологія, а й новий вид соціального середовища, до якого організаційна культура повинна свідомо адаптуватися.

Таким чином, цифровізація є багатовимірним чинником трансформації організаційної культури, що діє одночасно на рівні артефактів, декларованих цінностей і, за умови достатньої глибини перетворень, базових припущень. Розуміння механізмів і напрямів цього впливу є методологічною основою для розробки практичних заходів з розвитку організаційної культури ТОВ «Д.ЮА Технолоджіс» в умовах цифровізації.

РОЗДІЛ 2: АНАЛІЗ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ НА ПІДПРИЄМСТВІ "Д.ЮА ТЕХНОЛОДЖІС"

2.1. Характеристика економічних показників та організаційної структури підприємства

ТОВ «Д.ЮА Технолоджіс» було засноване у 2013 році та від початку позиціонує себе як міжнародний системний інтегратор безпілотних рішень. На відміну від більшості вітчизняних дистриб'юторів техніки, підприємство з перших років свого існування обрало модель комплексного обслуговування клієнта: від постачання обладнання до його налаштування, сервісної підтримки та аналітичної обробки зібраних даних. Такі засади зумовили особливий характер організаційної культури та управлінських практик компанії, аналіз яких є предметом даного дослідження [17].

На ринку підприємство функціонує під торговою маркою DroneUA, що відображає основний напрям діяльності – технологічні рішення на базі безпілотних літальних апаратів. Основні реквізити та загальні відомості про підприємство наведено в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Загальна характеристика ТОВ «Д.ЮА Технолоджіс»

Показник	Характеристика
Повна назва	Товариство з обмеженою відповідальністю «Д.ЮА Технолоджіс»
Торгова марка	DroneUA
Рік заснування	2013
Організаційно-правова форма	Товариство з обмеженою відповідальністю (ТОВ)
Місцезнаходження	м. Київ, вул. Рибальська, 13, оф. 4
Основний вид діяльності за КВЕД	62.02 – Консультування з питань інформатизації
Додаткові види діяльності	33.13 – Ремонт і технічне обслуговування електронного й оптичного устаткування; 46.43 – Оптова торгівля побутовими електротоварами; 46.90 – Неспеціалізована оптова торгівля;

	63.11 – Оброблення даних, розміщення інформації на веб-вузлах; 68.20 – Надання в оренду нерухомого майна
Система оподаткування	Загальна система оподаткування
Чисельність персоналу (2025 р.)	127 осіб
Дохід (2025 р.)	202 660,2 тис. грн
Чистий прибуток (2025 р.)	99 550,2 тис. грн
Ринки збуту	Україна, країни Східної Європи
Ключові міжнародні партнери-виробники	ХАG (БПЛА для агросектору), EcoFlow (системи накопичення енергії), Pix4D (програмне забезпечення для обробки даних)

**Складено автором за матеріалами джерел [17], [18], [19]*

Можна зробити висновок, що ТОВ «Д.ЮА Технолоджіс» є відносно молодого компанією, яка за 12 років пройшла шлях від стартапу з кількома засновниками до підприємства зі штатом 127 осіб і доходом понад 200 млн грн на рік (табл. 2.1). Основний вид діяльності – консультування з питань інформатизації (КВЕД 62.02) не відображає у повній мірі реального продуктового портфеля компанії, що є характерним для підприємств технологічного сектору.

Продуктовий портфель підприємства охоплює три основні категорії: безпілотні літальні апарати (передусім агродрони ХАG для обприскування та моніторингу посівів), системи накопичення енергії на базі рішень EcoFlow, а також послуги з обробки та аналізу геопросторових даних із використанням програмного забезпечення Pix4D [20]. Поєднання цих трьох напрямів не є випадковим: вони об'єднані спільною логікою цифровізації аграрного та енергетичного секторів і дозволяють підприємству пропонувати клієнтам не окремі продукти, а комплексні технологічні рішення під ключ. Для великих агрохолдингів, наприклад, типовий проєкт включає придбання та налаштування парку дронів, навчання операторів, аналіз мультиспектральних карт посівів і оперативну сервісну підтримку протягом усього сезону.

Географія діяльності підприємства охоплює всю територію України через мережу регіональних дилерів і сервісних партнерів, а також ринки окремих країн Східної Європи [18]. Присутність на міжнародних галузевих виставках, зокрема, на Agritechnica 2025 у Ганновері – свідчить про амбіції компанії щодо розширення на зовнішні ринки.

Динаміку ключових фінансово-економічних показників діяльності підприємства за 2022–2025 роки наведено в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Динаміка ключових показників діяльності ТОВ «Д.ЮА Технолоджіс» за 2022–2025 рр.

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2025 р.
Кількість персоналу, осіб	6	88	102	127
Дохід, тис. грн	2 819	54 407	126 808	202 660
Чистий прибуток (збиток), тис. грн	–1 010	11 305	48 855	99 550
Власний капітал, тис. грн	–193	12 734	59 093	158 448
Поточні зобов'язання, тис. грн	5 715	21 145	24 010	26 926
Рентабельність активів (ROA), %	–	33,4	58,8	53,7
Рентабельність власного капіталу (ROE), %	–	88,8	82,7	91,5
Чиста маржа, %	–	20,8	38,5	49,1

**Складено автором за матеріалами фінансової звітності підприємства [19]*

Наведені дані фіксують надзвичайно стрімку траєкторію зростання. У 2022 році підприємство мало від'ємний фінансовий результат (–1 010 тис. грн) та лише 6 штатних одиниць, що є типовою картиною для компанії на ранній стадії розвитку, яка вкладає більше, ніж заробляє. Переломним виявився 2023 рік: дохід зріс у 19 разів – з 2 819 до 54 407 тис. грн, а чисельність персоналу збільшилась із 6 до 88 осіб. Таке зростання пояснюється кількома факторами

одночасно: масштабуванням дилерської мережі, стрімким зростанням попиту на агродрони після відновлення посівного сезону 2023 року, а також розширенням напряду систем накопичення енергії в умовах повосенної відбудови [19].

Протягом 2024–2025 років темпи зростання стабілізувалися, але залишалися на рівні вище 50% щорічно: дохід у 2024 році склав 126 808 тис. грн, а у 2025-му – 202 660 тис. грн. Варто зауважити, що темп зростання чистого прибутку випереджав темп зростання доходів: якщо дохід між 2024 і 2025 роками зріс приблизно на 60%, то чистий прибуток – більш ніж удвічі (з 48 855 до 99 550 тис. грн). Чиста маржа збільшилась з 20,8% у 2023 році до 49,1% у 2025-му, що свідчить про якісну зміну бізнес-моделі: компанія поступово зміщується від перепродажу обладнання до висококонкурентного, але прибутковішого ринку інтелектуальних сервісів і комплексних рішень.

Коефіцієнт автономії у 2025 році становить 85,47%. Це означає, що 85 копійок із кожної гривні активів фінансуються власним капіталом. Для молодшої технологічної компанії, що швидко зростає, це нетиповий рівень фінансової незалежності, який свідчить про те, що підприємство фінансує розширення переважно з операційного грошового потоку, а не з залученого капіталу. Це суттєво знижує фінансовий ризик, але водночас може обмежувати швидкість масштабування порівняно з конкурентами, що активно залучають зовнішні інвестиції.

Важливим контекстом для розуміння динаміки підприємства є умови зовнішнього середовища. Весь аналізований період (2022–2025 рр.) охоплений умовами воєнного стану в Україні, що суттєво ускладнило логістику імпорту (більшість обладнання постачається з Китаю та країн ЄС), підвищило ризики для операційної діяльності та водночас сформувало специфічний попит: БПЛА стали критично важливими не лише в аграрному секторі, але й у сфері оборони та ситуаційної обізнаності, що відкрило для компанії принципово нові ринкові сегменти.

Організаційна структура ТОВ «Д.ЮА Технолоджіс» побудована за лінійно-функціональним принципом і включає п'ять основних підрозділів: адміністративно-фінансовий департамент, комерційний департамент, інженерно-сервісний департамент, відділ логістики та центр обробки даних (ЦОД) (рис. 2.1).

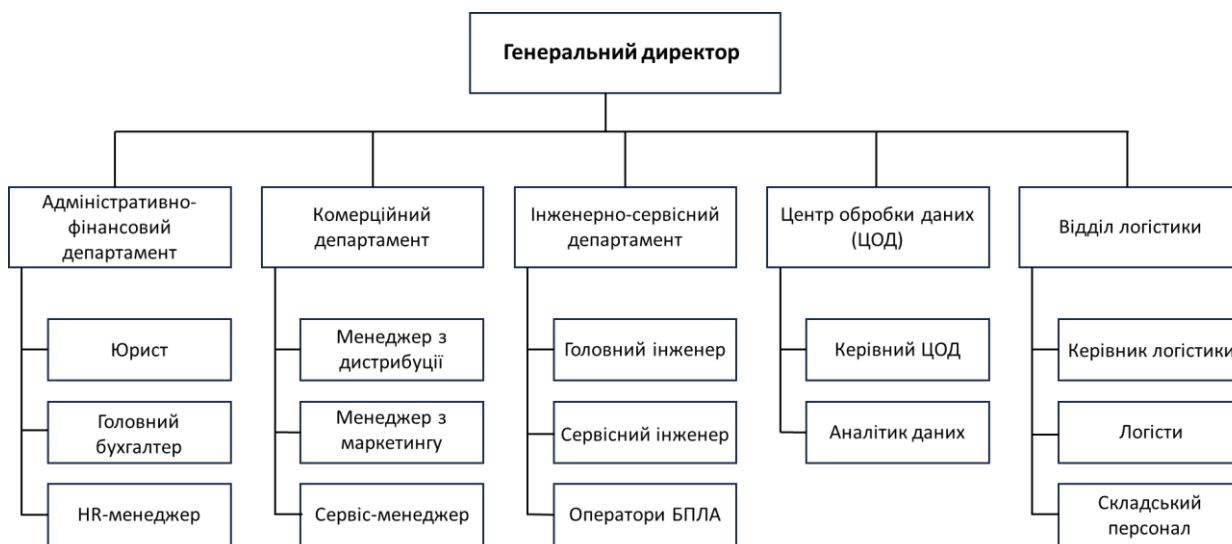


Рис. 2.1. Організаційна структура ТОВ «Д.ЮА Технолоджіс»*

**Складено автором самостійно на основі [20]*

Адміністративно-фінансовий департамент відповідає за правове та фінансове забезпечення діяльності компанії. До його складу входять юридичний підрозділ, фінансово-бухгалтерський відділ та HR-функція. Юридичний підрозділ контролює укладання контрактів із міжнародними постачальниками та дотримання вимог законодавства щодо використання повітряного простору – специфічна компетенція, критична для компанії, що обслуговує парки БПЛА. Фінансовий відділ здійснює бюджетування, податкове планування та фінансову звітність. Функція HR у цьому підрозділі зосереджена насамперед на підборі інженерно-технічного персоналу з вузькою спеціалізацією, що є нетривіальним завданням в умовах дефіциту кваліфікованих операторів і сервісних інженерів БПЛА на ринку праці України [20].

Комерційний департамент є ключовою ланкою між технологічним продуктом і ринком. Він поєднує функції дистрибуції, маркетингу та клієнтського супроводу. Менеджери з дистрибуції працюють переважно із сегментом великих агрохолдингів і промислових підприємств, де цикл угоди є тривалим (3–6 місяців від першого контакту до підписання договору) і потребує глибокого технічного розуміння потреб клієнта. Маркетингова служба використовує переважно цифрові канали комунікації – сайт компанії та соціальні мережі – і є основним інструментом формування бренду DroneUA [21]. Сервіс-менеджери виконують роль технічних консультантів для клієнта на всіх стадіях використання обладнання, що принципово відрізняє модель ТОВ «Д.ЮА Технолоджіс» від класичного дистриб'ютора.

Інженерно-сервісний департамент є виробничим ядром компанії. Під керівництвом головного інженера тут зосереджені сервісні фахівці (гарантійний та постгарантійний ремонт, налаштування програмного забезпечення БПЛА, передпродажна підготовка) та оператори-інструктори БПЛА, що проводять сертифіковані навчальні програми для персоналу клієнтів [20]. Саме цей підрозділ є носієм ключової технічної компетентності компанії, і саме тут рівень плинності кадрів є найбільш критичним ризиком: втрата досвідченого сервісного інженера означає для компанії не просто закриття вакансії, а тривалу втрату унікальних знань про специфіку обладнання конкретних клієнтів.

Центр обробки даних (далі – ЦОД) виконує функцію перетворення «сирих» даних із польотів БПЛА на корисну аналітику для клієнта. Фахівці центру використовують програмне забезпечення Pix4D для побудови мультиспектральних карт посівів, 3D-моделей ділянок та звітів про стан рослинності [20]. ЦОД є найбільш автономним підрозділом із точки зору характеру роботи – фахівці переважно взаємодіють із даними, а не з клієнтами безпосередньо, що формує в ньому специфічну субкультуру, відмінну від динамічного середовища комерційного блоку.

Відділ логістики забезпечує безперебійне постачання обладнання від міжнародних виробників. Враховуючи, що частка закупівлі обладнання у структурі витрат підприємства становить близько 55%, а значна частина імпорту здійснюється з Китаю через треті країни в умовах воєнного стану, функція логістики набуває стратегічного значення [19]. Відділ відповідає за митне оформлення, складське зберігання та розподіл обладнання між регіональними дилерами і безпосередніми клієнтами.

Порівняльний аналіз переваг і недоліків лінійно-функціональної організаційної структури ТОВ «Д.ЮА Технолоджіс» наведено в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

Переваги та недоліки лінійно-функціональної структури ТОВ «Д.ЮА Технолоджіс»

Переваги	Недоліки
Чіткий поділ праці та висока функціональна спеціалізація підрозділів	Ризик міжпідроздільних бар'єрів: горизонтальна взаємодія між відділами сповільнюється при вирішенні міжфункціональних завдань
Вертикаль управління забезпечує єдиноначальність і прозорість відповідальності на кожному рівні	Вузька спеціалізація інженерів і аналітиків ускладнює формування системного погляду на проекти клієнтів і потребує додаткової координації зі сторони керівництва
Функціональний розподіл запобігає дублюванню функцій і знижує транзакційні витрати всередині компанії	При масштабуванні (127 осіб у 2025 р. проти 6 у 2022 р.) жорсткість ієрархії може гальмувати прийняття рішень на операційному рівні
Централізований контроль якості сервісного обслуговування через інженерно-сервісний департамент забезпечує однорідність стандартів обслуговування клієнтів	Відсутність формалізованих горизонтальних механізмів координації між комерційним і технічним блоками створює ризик розривів у клієнтському сервісі

**Складено автором самостійно*

Аналіз даних таблиці 2.3 свідчить, що лінійно-функціональна структура добре пристосована до поточного масштабу і характеру діяльності підприємства: вона дозволяє підтримувати чіткі стандарти технічного обслуговування через інженерно-сервісний департамент і забезпечує

прозорість фінансової відповідальності. Водночас стрімке зростання чисельності з 6 осіб у 2022 році до 127 у 2025 році неминує загострює ті самі недоліки, які є типовими для цього типу структур: уповільнення горизонтальних комунікацій і зростаюче навантаження на менеджмент як координуючу ланку між підрозділами.

Структура персоналу підприємства у розрізі функціональних категорій відображає технологічну орієнтацію бізнесу: інженерно-технічна категорія становить 53% від загального штату, комерційний та допоміжний персонал – 31%, адміністративний – 16% [19]. Така пропорція є характерною для компаній-системних інтеграторів, де виробнича (технічна) компетентність є основною конкурентною перевагою, а комерційна складова забезпечує її монетизацію. На рисунку 2.2 наведено динаміку чисельності персоналу підприємства за 2022–2025 роки.

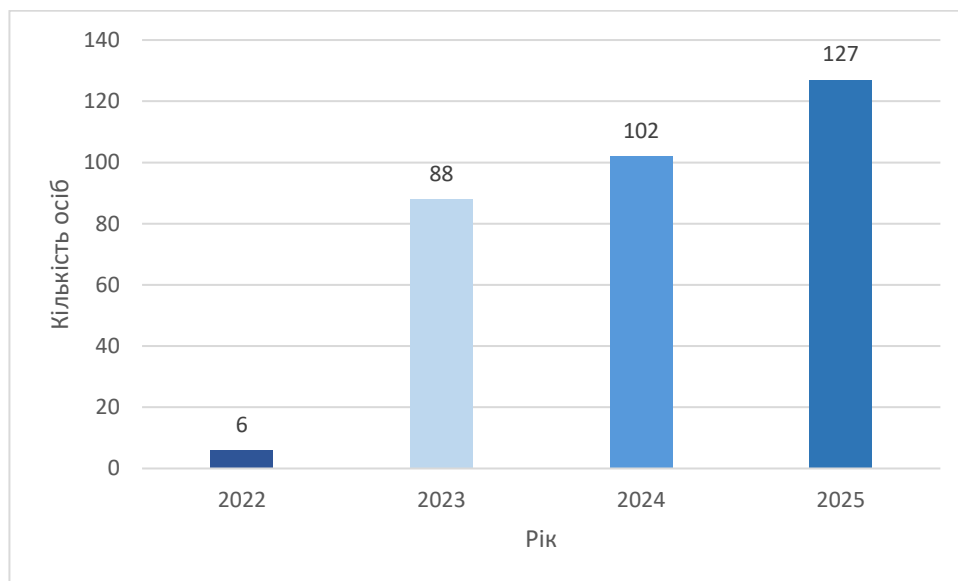


Рис. 2.2. Динаміка чисельності персоналу ТОВ «Д.ЮА Технолоджіс» за 2022–2025 рр., осіб

**Складено автором самостійно на основі фінансової звітності підприємства [19]*

Наймасштабніший приріст персоналу стався у 2023 році (+82 особи, або +1367%), що прямо корелює зі стрибком доходів цього ж року. Підприємство фактично перебудувало себе протягом одного операційного року: зі стартапу

на кілька осіб воно перетворилося на середнє підприємство з повноцінною управлінською ієрархією, кількома функціональними підрозділами та необхідністю формалізувати внутрішні процеси.

Діяльність ТОВ “Д.ЮА Технолоджіс” почалася з команди однодумців – людей, об’єднаних спільним захопленням технологіями і бажанням будувати щось нове на ринку, якого фактично ще не існувало. На ранній стадії така модель мала очевидні переваги: рішення приймалися швидко і без бюрократії, кожен розумів контекст будь-якого завдання, а довіра між членами команди не потребувала формальних процедур – вона вже була закладена в основу особистих стосунків. Організаційна культура цього періоду формувалася органічно через спільний досвід, а не через корпоративні документи. Проте стрибок 2023 року, коли за один рік до команди приєдналися понад 80 нових людей, поставив перед компанією виклик, з яким стикається більшість швидкозростаючих стартапів: як зберегти дух і цінності невеликої команди в умовах, коли більшість співробітників уже не знайомі особисто із засновниками і не поділяли з ними ранній досвід. Дослідження Noam Wasserman, опубліковане у Harvard Business Review, показує, що саме на цій стадії – між 50 і 150 співробітниками – більшість технологічних компаній переживають так звану “культурну кризу масштабування”. Неформальні норми, що тримали команду разом, руйнуються швидше, ніж формальні замітники встигають їх замінити [21].

Складнощі цього переходу мають кілька конкретних вимірів. По-перше, нові співробітники приходили у вже сформовану компанію з усталеними неписаними правилами, але самі ці правила ніде не були сформульовані, що суттєво ускладнювало адаптацію та породжувало різне розуміння норм і очікувань з боку різних людей.

По-друге, зростання кількості людей зруйнувало горизонтальну комунікацію, що раніше відбувалася природньо, коли вся команда поміщалася в одному офісі, будь-яке питання вирішувалося за лічені хвилини. З появою підрозділів, ієрархії та фізично розподіленої команди (польові оператори,

регіональні дилери) – ця простота зникла і на її місці виникли перші ознаки субкультурних розривів між технічним і комерційним блоками, які підтверджуються результатами ОСАІ-діагностики.

По-третє, перехід від «команди засновників» до «організації з найманими менеджерами» змінює характер авторитету – там, де раніше рішення приймалося тому що засновник так вирішив і всі йому довіряли, тепер воно потребує обґрунтування і визнання з боку людей, які цих засновників ледве знають.

Саме тому культура, що органічно складалася між кількома друзями-однодумцями, не передається автоматично до великого колективу. Вона потребує свідомого управлінського зусилля для трансляції та закріплення через формалізовані цінності, програми адаптації і системи внутрішніх комунікацій.

Додатковим чинником, що суттєво вплинув на формування організаційної культури підприємства, є профіль його клієнтів і характер продукту. ТОВ «Д.ЮА Технолоджіс» працює у B2B-сегменті з агрохолдингами, промисловими підприємствами та частково з державними замовниками. Цей сегмент вимагає від персоналу поєднання глибокої технічної компетентності (розуміти специфіку БПЛА на рівні, достатньому для консультування клієнта) та клієнтоорієнтованості (вміти пояснити технологічне рішення агрономові або директору виробництва без технічного бекграунду). Таке поєднання є нетривіальним із точки зору підбору персоналу і формує особливі вимоги до культурних норм: цінність не лише результату, а й способу взаємодії із замовником.

Таким чином, ТОВ «Д.ЮА Технолоджіс» є швидкозростаючою технологічною компанією зі зрілою фінансовою структурою, лінійно-функціональною організаційною моделлю та чітко вираженою технічною орієнтацією персоналу. Стрімке масштабування 2023 року сформувало управлінський виклик, характерний для компаній на стадії переходу від стартапу до зрілої організації: необхідність свідомого управління

організаційною культурою як інструментом утримання ідентичності та ефективності в умовах кратного зростання колективу. Саме ця обставина робить діагностику організаційної культури підприємства, що здійснюється в наступному підпункті, особливо актуальною.

2.2. Дослідження організаційної культури підприємства в умовах цифровізації управлінських процесів

Дослідження організаційної культури ТОВ «Д.ЮА Технолоджіс» здійснювалося за комбінованим підходом, що поєднує діагностику типу культури за методикою К. Камерона та Р. Куїнна (OCAI), аналіз артефактів та управлінських практик відповідно до трирівневої моделі Е. Шейна, а також оцінку зрушень, зумовлених цифровізацією управлінських процесів [1, 4]. Первинні дані отримано шляхом спостереження та напівструктурованих інтерв'ю з представниками різних підрозділів підприємства у ході виробничої практики у січні–березні 2026 року.

Методика OCAI передбачає розподіл 100 балів між чотирма типами культури (кланова, адхократична, ринкова, ієрархічна) за шістьма критеріями: найважливіші характеристики організації; загальний стиль лідерства; управління персоналом; зв'язуюча сутність організації; стратегічні акценти; критерії успіху. Кожен критерій оцінюється двічі – «зараз» і «бажано», що дає змогу ідентифікувати не лише поточний стан культури, але й вектор змін, бажаних персоналом [4]. Результати діагностики наведено в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

Результати діагностики організаційної культури ТОВ «Д.ЮА Технолоджіс» за методикою OCAI, балів

Критерій оцінювання	Кланова	Адхократи чна	Ринкова	Ієрархічна
	Зараз / Бажано	Зараз / Бажано	Зараз / Бажано	Зараз / Бажано

Найважливіші характеристики організації	20 / 30	35 / 40	25 / 20	20 / 10
Загальний стиль лідерства в організації	15 / 25	40 / 45	25 / 20	20 / 10
Управління персоналом	25 / 35	30 / 35	25 / 20	20 / 10
Зв'язуюча сутність організації	20 / 30	35 / 40	25 / 20	20 / 10
Стратегічні акценти	15 / 25	40 / 45	25 / 20	20 / 10
Критерії успіху	20 / 30	35 / 40	25 / 20	20 / 10
Середнє значення	19,2 / 29,2	35,8 / 40,8	25,0 / 20,0	20,0 / 10,0

**Складено автором за результатами діагностики на основі [4]*

З результатів аналізу таблиці 2.4 можна побачити домінування адхократичного типу культури (35,8 балів у середньому за поточним станом), що є прогнозованим для підприємства технологічного профілю з швидким темпом зростання. Адхократична культура характеризується орієнтацією на інновації, готовністю до ризику та гнучкістю – саме ці якості дозволили підприємству потроїти штат і майже вдсятеро збільшити дохід упродовж трьох років [8]. Ринкова культура посідає другу позицію (25,0 балів), відображаючи сильну орієнтацію на результат і виконання планових показників, що проявляється передусім у комерційному департаменті.

Показовим є розрив між поточним та бажаним профілями культури. Персонал підприємства висловлює запит на збільшення кланової складової (з 19,2 до 29,2 балів, тобто +10 балів), що сигналізує про дефіцит командної згуртованості та відчуття спільної ідентичності в умовах стрімкого зростання колективу. Одночасно бажане значення для ієрархічної культури знижується вдвічі з 20 до 10 балів, що відображає запит на більш горизонтальну, менш формалізовану взаємодію між підрозділами. Адхократична складова також зростає у бажаному профілі (+5 балів), підтверджуючи, що персонал розглядає потенціал для більшої автономії та творчої свободи як незадоволений.

Отриманий культурний профіль дозволяє ідентифікувати основну культурну напругу підприємства: між адхократичним ядром (інновації, швидкість, автономія) і ринковою логікою (виконання показників,

конкурентний тиск), з одного боку, та зростаючою потребою у кланових елементах (командна ідентичність, наставництво, психологічна безпека), з іншого. Саме ця напруга є критичним контекстом для розуміння того, як цифровізація управлінських процесів впливає на культурне середовище підприємства.

Цифровізація на ТОВ «Д.ЮА Технолоджіс» відбувалася паралельно зі стрімким зростанням чисельності персоналу і носила переважно вимушений, а не проєктний характер: впровадження нових інструментів здійснювалося в міру виникнення операційних потреб, а не відповідно до заздалегідь визначеної стратегії цифрової трансформації. Реєстр цифрових інструментів, що застосовуються в управлінських процесах підприємства, та їхній вплив на організаційну культуру систематизовано в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

Цифрові інструменти управлінських процесів ТОВ «Д.ЮА Технолоджіс» та їхній вплив на організаційну культуру

Категорія	Інструмент / система	Функція на підприємстві	Вплив на організаційну культуру
Управління ресурсами	ERP-система	Фінансовий облік, бюджетування, облік запасів та основних засобів	Формує культуру фінансової прозорості та персональної відповідальності за ресурси
Управління клієнтами	CRM-система	Облік клієнтської бази, воронка продажів, сервісна історія за кожним клієнтом	Закріплює норму клієнтоорієнтованості: кожен контакт із замовником фіксується та аналізується
Управління проєктами	Цифрові системи управління проєктами (Trello / аналоги)	Планування завдань, відстеження дедлайнів, розподіл навантаження між фахівцями	Переносить відповідальність на рівень виконавця, знижує потребу в мікроменеджменті
Аналітика та обробка даних	Pix4D, аналітичні платформи обробки геоданих	Побудова мультиспектральних карт, 3D-моделей, звітів про стан посівів	Зміцнює data-driven підхід: управлінське рішення без підтверджених даних втрачає статус норми

Внутрішні комунікації	Корпоративний месенджер (Slack / аналог), відеоконференції	Оперативна координація між підрозділами, комунікація з польовими операторами та регіональними дилерами	Скорочує дистанцію між рівнями ієрархії; водночас розмиває межу між робочим і особистим часом
Управління знаннями	Цифрова база знань (Notion / внутрішній wiki)	Документування технічних регламентів, навчальних матеріалів, стандартів сервісного обслуговування	Формує культуру збереження та передачі знань, знижуючи залежність від конкретних носіїв компетентності

**Складено автором за матеріалами виробничої практики [20]*

Можемо зробити декілька висновків. По-перше, цифрові інструменти не є однорідними за своїм культурним ефектом: ERP-система посилює норми фінансової відповідальності та прозорості, тоді як база знань знижує залежність від носіїв унікальних компетенцій.

По-друге, поява корпоративних месенджерів і систем управління проєктами суттєво скоротила дистанцію між керівником і виконавцем: тепер задачу можна поставити і прослідкувати за її виконанням без прямого контакту, що одночасно підвищує контрольованість і зменшує потребу у формальних нарадах.

По-третє, аналітичні платформи (передусім Pix4D і CRM) цілеспрямовано формують data-driven норму: рішення щодо аграрного проєкту не може бути прийняте без актуальних даних із дрона та звіту ЦОД, і цей висновок поступово поширюється на інші сфери управління.

Перехід до data-driven управління є, мабуть, найбільш глибинною культурною зміною, яку принесла цифровізація на ТОВ “Д.ЮА Технолоджіс”. До 2023 року, коли компанія функціонувала як невеликий стартап, більшість рішень базувалися на особистому досвіді та інтуїції засновників: вибір клієнта для першочергового обслуговування, пріоритетизація поставчань, оцінка якості виконання завдань – усе це вирішувалося завдяки досвіду, який підкріплювався знаннями ринку. Такий підхід є органічним і навіть ефективним для невеликої команди, де кожен знає кожного клієнта і кожен проєкт, але він принципово не масштабується. Коли кількість клієнтів зростає

в десятки разів, а команда у двадцять разів, людська пам'ять і інтуїція перестають бути надійними інструментами управлінського аналізу. Саме тут цифровізація стає не просто зручністю, а необхідністю. CRM-система перетворює розпорошені знання окремих менеджерів про клієнтів у структуровану базу, доступну всій команді. Аналітична платформа Pix4D замінює суб'єктивну оцінку стану посівів об'єктивними мультиспектральними індексами. Дашборди KPI виводять на загальний екран те, що раніше існувало лише у звітах, які читало кілька людей.

За даними виробничої практики, впровадження цих інструментів скоротило час прийняття управлінських рішень з 24–48 годин до 2–6 годин, а швидкість обробки замовлень з 2–3 днів до одного [20]. Це не лише операційні показники, вони фіксують зміну культурної норми. Рішення, яке раніше відкладалося через відсутність потрібної людини або неможливість швидко знайти потрібну інформацію, тепер може бути прийняте будь-яким уповноваженим фахівцем у режимі реального часу і це поступово стає не просто можливістю, а очікуванням з боку всіх учасників процесу.

Разом із тим виявлено і проблемний аспект цифровізації комунікацій: розмивання межі між робочим і особистим часом через корпоративний месенджер є джерелом невдоволення частини персоналу, особливо інженерно-технічного блоку, де потреба у глибокій зосередженості суперечить постійній готовності реагувати на повідомлення. Це ілюструє загальну закономірність, описану І. Хаффке тощо: цифровізація комунікацій підвищує швидкість і доступність інформації, але може генерувати культурні витрати у вигляді зростання відчуття перевантаження [16].

Для більш системного розуміння культурних зрушень, зумовлених цифровізацією, застосовано трирівневу модель Шейна: аналіз проявів організаційної культури на рівнях артефактів, декларованих цінностей і базових припущень – до та після активного впровадження цифрових інструментів (2022–2023 рр. і 2024–2025 рр.). Результати наведено в таблиці 2.6.

**Трансформація організаційної культури ТОВ «Д.ЮА Технолоджіс»
під впливом цифровізації (за трирівневою моделлю Е. Шейна)**

Рівень культури (за Шейном)	Прояви до активної цифровізації (2022–2022 рр.)	Прояви після активного впровадження інструментів (2023–2025 рр.)
Артефакти (видимий рівень)	Неформальна комунікація, відсутність стандартизованих робочих процесів, документація переважно в паперовому або хаотичному цифровому форматі	Корпоративний месенджер як основний канал комунікації; дашборди KPI у відкритому доступі; стандартизовані цифрові регламенти сервісного обслуговування; єдина база знань
Декларовані цінності (проміжний рівень)	Технічна компетентність як основна цінність; орієнтація на результат проєкту; лояльність до засновників	Технічна компетентність доповнюється цифровою грамотністю як умовою ефективної роботи; відкритість до навчання стає декларованою нормою; data-driven підхід формально закріплений у KPI
Базові припущення (глибинний рівень)	«Хороший спеціаліст вирішує будь-яку проблему силою власної компетентності»; інтуїція і досвід переважають над даними	Поступово формується переконання: «рішення, не підкріплене даними, є ризиком»; водночас базове припущення про роль досвіду лишається стійким і конкурує з новим

**Складено автором за матеріалами виробничої практики та джерела [1]*

Дані таблиці 2.6 підтверджують теоретичне положення розділу 1: цифровізація насамперед трансформує видимий рівень артефактів (нові інструменти, нові формати комунікацій, стандартизовані регламенти) і лише частково проникає на рівень декларованих цінностей. Рівень базових припущень залишається найбільш інертним: традиційне переконання про пріоритет досвіду над даними не зникає автоматично з появою аналітичних платформ, а конкурує з новою data-driven нормою, яка ще не набула статусу беззаперечного. Саме ця конкуренція двох логік є характерною ознакою культури підприємства, що перебуває в процесі трансформації.

Узагальнення результатів діагностики дозволяє систематизувати сильні сторони та проблемні аспекти організаційної культури підприємства в умовах цифровізації (таблиця 2.7).

Таблиця 2.7

Сильні сторони та проблемні аспекти організаційної культури ТОВ «Д.ЮА Технолоджіс» в умовах цифровізації

Сильні сторони організаційної культури	Проблемні аспекти, що потребують розвитку
Висока технічна компетентність персоналу та культура якості сервісного обслуговування: КРІ інженерно-технічного блоку за критерієм якості – 95 балів зі 100	Недостатній рівень формалізованої передачі знань: ключові компетенції сконцентровані у кількох носіях, що створює ризик при плинності кадрів
Орієнтація на результат і задоволеність клієнта як спільна цінність усіх підрозділів: КРІ за рівнем задоволеності клієнтів після цифровізації – 90%	Розрив між субкультурами технічного та комерційного блоків: різна логіка оцінки успіху ускладнює міжфункціональну взаємодію
Адаптивність до змін зовнішнього середовища, підтверджена триразовим зростанням персоналу і доходів протягом 2022–2025 рр. в умовах воєнного стану	Культурний профіль за ОСАІ фіксує перевагу адхократичного типу (35,8 балів) при бажаному рівні 40,8, що означає незадоволений запит персоналу на більшу свободу та інноваційність
Відкрита data-driven культура в ЦОД та частині комерційного блоку: скорочення часу прийняття управлінських рішень з 24–48 год до 2–6 год після впровадження аналітичних інструментів	Ієрархічна складова культури (20 балів) перевищує бажаний рівень (10 балів) вдвічі, що свідчить про надмірну формалізацію для організації такого розміру і профілю

**Складено автором самостійно за результатами дослідження*

Аналіз таблиці 2.7 виявляє суперечність: підприємство сформулоало потужний технічний та орієнтований на результат культурний принцип, що забезпечив успіх у фазі стрімкого зростання, проте ті самі культурні характеристики стають потенційними обмеженнями на наступному етапі розвитку. Концентрація компетентностей у вузькому колі носіїв підвищує ризики при масштабуванні; субкультурна фрагментація ускладнює міжфункціональні проєкти; надмірна ієрархічність гальмує горизонтальну взаємодію, яка є критичною для інноваційної діяльності.

В ході проведення дослідження, виявлення вплив такого фактору: ідентифікований кадровий ризик цифровізації. За власними оцінками керівництва, «опір персоналу змінам» є ризиком середнього рівня, а цільовий показник адаптації персоналу до нових цифрових інструментів встановлено на рівні понад 85% протягом 6 місяців [5, 20]. Той факт, що підприємство взагалі сформулювало такий цільовий показник, свідчить про усвідомлення культурного виміру цифровізації. Проте відсутність системного підходу до управління культурними змінами зокрема, відсутність програми адаптації нових працівників до цифрових норм і механізмів закріплення data-driven цінностей залишає значний простір для цілеспрямованого розвитку.

Таким чином, дослідження організаційної культури ТОВ «Д.ЮА Технолоджіс» в умовах цифровізації управлінських процесів засвідчує: підприємство знаходиться у стані культурного переходу, де артефакти вже трансформовані (цифрові інструменти впроваджені та активно використовуються), декларовані цінності перебувають у процесі оновлення (data-driven норма набирає ваги, але ще не є домінуючою), а базові припущення лишаються предметом конкуренції між досвідом і даними. Виявлені розриви між поточним і бажаним культурним профілем, субкультурна фрагментація та нерівномірність цифрової зрілості між підрозділами формують конкретну проблематику, розв'язанню якої присвячений третій розділ дослідження.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ СУЧАСНИХ БІЗНЕС- ПРОЦЕСІВ

3.1. Обґрунтування заходів із розвитку організаційної культури

Розробка заходів із розвитку організаційної культури ТОВ «Д.ЮА Технолоджіс» базується на результатах діагностики, проведеної в розділі 2: виявлених розривах між поточним і бажаним культурним профілем за методикою OSAI, субкультурному розриві між технічним і комерційним блоками, концентрації компетенцій у вузькому колі носіїв та нерівномірній цифровій зрілості між підрозділами. Методологічною основою для проєктування заходів є восьми крокова модель управління змінами Дж. Коттера та модель ADKAR (Prosci), які разом охоплюють як організаційний, так і індивідуальний виміри культурної трансформації [10, 15].

Дж. Коттер наголошує: першим і найкритичнішим кроком будь-якої культурної трансформації є формування відчуття нагальної необхідності змін – без нього навіть технічно бездоганно розроблені заходи наštовхнуться на пасивний опір [10]. Для ТОВ «Д.ЮА Технолоджіс» таким аргументом є не просто теорія, а цілком конкретні дані: запит персоналу на збільшення кланової складової (+10 б.) і скорочення ієрархічної (–10 б.) є незадоволеним протягом щонайменше одного OSAI-циклу. Ігнорування цього запиту в умовах дефіцитного ринку праці інженерно-технічних фахівців безпосередньо конвертується в ризик плинності.

Міжнародні дослідження підтверджують масштаб цього ризику. За даними Gallup, організації з низьким рівнем залученості персоналу мають плинність кадрів на 18–43% вищу, ніж організації з високим рівнем, а вартість заміни одного фахівця середньої кваліфікації становить від 50% до 200% його річної заробітної плати [22]. Для ТОВ «Д.ЮА Технолоджіс» із середньою зарплатою технічного фахівця орієнтовно 45 тис. грн/міс. вартість однієї заміни становить щонайменше $45 \times 3 = 135$ тис. грн (три місяці на підбір і

адаптацію). При плинності 18% (23 особи з 127) щорічні витрати підприємства на цей показник складають: $23 \times 135 = 3\,105$ тис. грн.

Дослідження Денісона охоплює понад 1 000 організацій і фіксує: компанії, що цілеспрямовано розвивають залученість і кланову складову культури, демонструють зниження плинності на 15–25% протягом 12–18 місяців після початку відповідних програм [23]. Для ТОВ «Д.ЮА Технолоджіс» скорочення плинності навіть на 5 осіб/рік дає економію $5 \times 135 = 675$ тис. грн – суму, яка значно перевищує вартість запропонованих культурних заходів.

Другий теоретичний орієнтир для проектування заходів – концепція «культурного метаболізму» Е. Шейна, яка стверджує: культурні зміни відбуваються не через декларативні заяви керівництва, а через повторювані поведінкові події, що з часом стають новими нормами [1]. Отже, ефективні заходи повинні створювати умови для нових повторюваних взаємодій (крос-функціональних зустрічей), спільних KPI, відкритого обміну знаннями, а не зупинятися на рівні цінностей, проголошених у корпоративному кодексі.

З урахуванням виявлених проблем та методологічних орієнтирів, розроблено матрицю культурних розривів і відповідних заходів, що наведена в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

Матриця культурних розривів та заходів розвитку організаційної культури ТОВ «Д.ЮА Технолоджіс»

Проблема	Поточний стан (OCAI / дані)	Цільовий стан	Захід розвитку культури	Очікуваний результат
Недостатній рівень кланової складової (19,2 б. при бажаному 29,2 б.)	Відчуття «команди» присутнє на рівні підрозділів, але відсутнє між ними	Кланова складова ≥ 28 б.; міжфункціональна ідентичність	Програма «Культурний амбасадор»; крос-функціональні проєктні команди	Зниження ротації персоналу на 15–20%; зростання залученості на 10–15%

Надмірна ієрархічна складова (20 б. при бажаному 10 б.)	Рішення концентруються на рівні керівників підрозділів; низька делегованість	Ієрархічна складова ≤ 12 б.; горизонтальна взаємодія як норма	Впровадження agile-ретроспектив; делегування операційних рішень на рівень виконавця	Скорочення часу прийняття рішень з 2–6 год до 30–60 хв на операційному рівні
Концентрація компетенцій у вузькому колі носіїв	Відсутність формалізованої бази знань для інженерно-технічного персоналу	Повнота покриття бази знань $\geq 80\%$ технічних регламентів	Цифрова база знань (Knowledge Management System); обов'язкова документація після кожного проєкту	Зниження втрат від відходу ключових фахівців; час адаптації новачка – 30%
Субкультурний розрив між технічним і комерційним блоками	Різна логіка оцінки успіху: якість vs. обсяг продажів	Спільний ціннісний знаменник: «рішення клієнта = цінність»	Спільні KPI клієнтської цінності; workshop «Шлях клієнта» для обох блоків	Зростання NPS клієнтів з 70% до $\geq 85\%$; скорочення затримок між продажем і сервісом
Нерівномірна цифрова зрілість між підрозділами	ЦОД і комерційний блок – data-driven; логістика та частина сервісу – ні	Цифрова грамотність $\geq 80\%$ персоналу на базовому рівні	Програма цифрової грамотності (Digital Literacy Program) диференційована за підрозділами	Продуктивність праці логістики і сервісу +20–30%; скорочення ручних операцій

**Складено автором самостійно за результатами дослідження*

Завдяки матриці, що представлена в таблиці 3.1 можна зробити висновок, що виявлені проблеми не є незалежними. Субкультурний розрив між технічним і комерційним блоками та концентрація компетенцій у вузькому колі носіїв є двома проявами однієї глибиннішої проблеми – відсутності механізмів горизонтального обміну знаннями та спільної ідентичності.

Програма «Культурний амбасадор» обрана як центральний захід із двох причин. По-перше, вона відповідає моделі ADKAR у частині компонентів

Desire і Reinforcement, тобто підтримує бажання персоналу змінюватися та закріплює нові норми через неформальні авторитети [11].

По-друге, дослідження McKinsey з управління організаційними змінами показало: програми, що залучають неформальних лідерів з усіх рівнів ієрархії, мають на 30% вищий рівень успіху порівняно з програмами, що спираються виключно на топ-менеджмент [14]. Для підприємства, де культура ще не повністю формалізована, неформальні авторитети мають особливий вплив.

Щодо обґрунтування заходу з крос-функціональних проєктних команд: у дослідженні Г. Кейна та ін. зафіксовано, що організації, які впровадили постійну крос-функціональну взаємодію як норму, що демонструють на 35% вищий рівень задоволеності клієнтів і на 25% коротший час від виявлення потреби клієнта до її задоволення [8]. Для ТОВ «Д.ЮА Технолоджіс» це особливо актуально: аналіз розривів між комерційним і сервісним блоками, виявлений у розділі 2, прямо вказує на те, що замовник після підписання договору фактично «передається» між командами без єдиного координатора.

Для кількісного обґрунтування вище перелічених заходів застосуємо методологію Gallup. У щорічному звіті «State of the Global Workplace» фіксує три типові сценарії залученості персоналу, що формують три відповідних рівні плинності [22]. На основі цього, можемо зробити відповідні розрахунки (табл. 3.2). Розрахунковою базою є показники підприємства у 2025 році: 127 осіб, середня місячна зарплата технічного фахівця – орієнтовно 45 тис. грн.

Таблиця 3.2

Вплив рівня залученості на плинність персоналу ТОВ «Д.ЮА Технолоджіс» (за методологією Gallup, 2023)

Сценарій залученості	Рівень плинності, %	Кількість звільнень / рік, осіб	Вартість 1 заміни, тис. грн *	Річні витрати на плинність, тис. грн
Низька залученість (Disengaged)	43	55	135	7 425
Середня залученість	25	32	135	4 320

(Moderately engaged)				
Висока залученість (Highly engaged)	18	23	135	3 105

* Розраховано автором: $\text{вартість 1 заміни} = 3 \text{ місяці} \times 45 \text{ тис. грн} = 135 \text{ тис. грн}$ [22]

Вартість однієї заміни фахівця визначається за формулою [22]:

$$C_{\text{заміни}} = T_{\text{підбору}} \times W_{\text{міс}}, \quad (3.1)$$

де $T_{\text{підбору}}$ – середній час підбору та адаптації нового працівника, міс.;

$W_{\text{міс}}$ – середня місячна заробітна плата фахівця, тис. грн.

Підставляємо значення для ТОВ «Д.ЮА Технолоджіс»:

$$C_{\text{заміни}} = 3 \times 45 = 135 \text{ тис. грн.} \quad (3.2)$$

Сукупні річні витрати на плинність кадрів розраховуються за формулою:

$$V_{\text{плин}} = N_{\text{звільн}} \times C_{\text{заміни}}, \quad (3.3)$$

де $N_{\text{звільн}}$ – кількість звільнень за рік, осіб;

$C_{\text{заміни}}$ – вартість заміни одного фахівця, тис. грн.

При поточному рівні залученості (середній сценарій, ~25% плинності):

$$V_{\text{плин}} = 32 \times 135 = 4\,320 \text{ тис. грн / рік.} \quad (3.4)$$

Економія від підвищення залученості до рівня «Висока» розраховується за формулою:

$$E = (N_{\text{сер}} - N_{\text{вис}}) \times C_{\text{заміни}}, \quad (3.5)$$

де $N_{\text{сер}}$ – кількість звільнень при середній залученості, осіб;

$N_{\text{вис}}$ – кількість звільнень при високій залученості, осіб.

Підставляємо значення:

$$E = (32 - 23) \times 135 = 9 \times 135 = 1\,215 \text{ тис. грн / рік.} \quad (3.6)$$

Таким чином, перехід від середнього до високого рівня залученості вивільняє щорічно 1 215 тис. грн. Ця сума є фінансовим обґрунтуванням для інвестицій у заходи розвитку культури, описані в таблиці 3.1. Вартість усього комплексу запропонованих заходів (програма «Культурний амбасадор», впровадження OKR, пульс-опитувальники, база знань) оцінюється в межах

300–450 тис. грн на рік – тобто окупність вкладень (ROI) становить приблизно від 2,7 до 4,1 разу.

Дослідження Денісона також підтверджує: підприємства, що цілеспрямовано розвивають залученість і кланову складову культури, знижують плинність на 15–25% протягом 12–18 місяців [23]. Для ТОВ «Д.ЮА Технолоджіс» зниження плинності навіть на 10 осіб на рік (із 32 до 22) дає додаткову економію: $10 \times 135 = 1\,350$ тис. грн.

Розрахунок очікуваного ефекту від зниження плинності подано нижче (формула 3.7):

$$E_{\text{доп}} = \Delta N \times C_{\text{заміни}} = 10 \times 135 = 1\,350 \text{ тис. грн / рік.} \quad (3.7)$$

Таким чином, сукупний очікуваний фінансовий ефект від запровадження заходів у сфері організаційної культури (на основі підвищення залученості та зниження плинності) складає від 1 215 до 2 565 тис. грн на рік, що суттєво перевищує прогнозовані витрати на їх реалізацію.

Аналіз культурного середовища ТОВ «Д.ЮА Технолоджіс» та систематизація методологічних підходів Дж. Коттера, Е. Шейна і моделі ADKAR дозволили обґрунтувати комплексну матрицю заходів розвитку організаційної культури, спрямовану на усунення існуючих субкультурних розривів, децентралізацію управління та формалізацію процесів збереження знань. Запропоновані рішення, зокрема програма «Культурний амбасадор» та формування крос-функціональних коман, орієнтовані на створення нових методів горизонтальної взаємодії. Це дозволяє трансформувати внутрішні комунікаційні процеси компанії не лише на поверхневому рівні артефактів, а й на рівні декларованих цінностей та довгострокових поведінкових норм.

Розрахунки, проведені на основі міжнародної методології Gallup та моделі Денісона, підтвердили високу фінансово-економічну ефективність спроектованих соціокультурних змін для ТОВ «Д.ЮА Технолоджіс». Кількісна оцінка кадрових ризиків засвідчила, що цілеспрямоване підвищення залученості персоналу та мінімізація плинності кадрів дозволить знизити

витрати на ротацію фахівців і забезпечити сукупний річний ефект у розмірі від 1 215 до 2 565 тис. грн. Зіставлення очікуваного фінансового результату з прогнозованим обсягом інвестицій на рівні 300–450 тис. грн доводить, що капіталовкладення в оптимізацію організаційної культури окупляться у 2,7–4,1 рази, підтверджуючи стратегічну доцільність реалізації запропонованого комплексу заходів.

3.2. Використання цифрових інструментів у формуванні сучасної організаційної культури

Розглядаючи питання про роль цифрових інструментів у формуванні організаційної культури для ТОВ «Д.ЮА Технолоджіс», можна виокремити декілька причин, що обґрунтують важливість цього.

По-перше, підприємство вже має розгорнуту цифрову інфраструктуру (ERP, CRM, системи управління проектами, аналітичні платформи), яка впливає на культуру, але цей вплив поки що є стихійним, а не цілеспрямованим.

По-друге, профіль персоналу підприємства (53% – інженерно-технічний блок із високим рівнем цифрової компетентності) означає, що культурні зміни, підкріплені цифровими інструментами, будуть сприйматися природніше, ніж традиційні адміністративні механізми.

Г. Кейн та ін. у дослідженні, що охопило 16 тис. менеджерів і керівників із 73 країн, встановили: в організаціях, де цифрова трансформація є зрілою, культурні зміни та технологічні впровадження розглядаються як єдиний нерозривний процес, а не як паралельні треки [8]. Навпаки, в організаціях, де ці процеси розведені, рівень успіху цифрової трансформації на 2,5 рази нижчий. Для ТОВ «Д.ЮА Технолоджіс» це означає, що кожен новий цифровий інструмент повинен впроваджуватися не лише з технічним, але й із культурним

обґрунтуванням, з розумінням того, яку норму або цінність він покликаний зміцнити.

Систематизацію рекомендованих цифрових інструментів із зазначенням їхньої культурної функції, міжнародних прикладів застосування та очікуваного ефекту для ТОВ «Д.ЮА Технолоджіс» наведено в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

Цифрові інструменти формування організаційної культури ТОВ «Д.ЮА Технолоджіс»: функції, міжнародний досвід та рекомендації

Цифровий інструмент	Культурна функція	Кращий досвід (міжнародні приклади)	Рекомендація для ТОВ «Д.ЮА Технолоджіс»	Очікуваний ефект
People Analytics (HR-аналітика)	Перетворює управлінські рішення щодо персоналу (підбір, розвиток, утримання) з інтуїтивних на data-driven	Google використовує people analytics з 2009 р.; проєкт «Охуген» виявив, що найефективнішою ознакою лідера є якість зворотного зв'язку, а не технічна експертиза	Впровадити аналітичний модуль у HR-систему; щоквартально вимірювати залученість (eNPS) за підрозділами	Рання діагностика ризиків плинності; обґрунтована кадрова політика
Платформа мікронавчання (micro-learning)	Закріплює культуру безперервного навчання, знижуючи бар'єр входу – замість тривалих тренінгів використовуються короткі (5–10 хв) модулі	Компанія Walmart впровадила VR-навчання для 1 млн співробітників; рівень засвоєння зріс на 70% порівняно з класичними тренінгами	Запустити Telegram-бот або Notion-дайджест із щотижневими 5-хвилинними матеріалами за профілем кожного підрозділу	Охоплення 100% персоналу без відриву від виробництва
OKR-платформа (Objectives and Key Results)	Формує культуру прозорості цілей на всіх рівнях: кожен працівник бачить, як його задача пов'язана зі стратегічними цілями підприємства	Intel впровадив OKR у 1970-х рр.; Google масштабував систему з 1999 р. і пов'язує з нею культуру відповідальності та амбіційності	Впровадити квартальні OKR для кожного підрозділу у Notion або спеціалізованому інструменті (Weekdone/Lattice)	Зниження ієрархічної складової культури; зростання залученості та відчуття значущості роботи

Внутрішня соціальна мережа / культурний дашборд	Візуалізує культурні цінності та норми; забезпечує публічне визнання досягнень; формує спільний наратив ідентичності	Microsoft впровадив Viva Engage (раніше Yammer) як інструмент культурної єдності після поглинання Nuance у 2022 р.; рівень внутрішньої комунікації зріс на 40%	Відкритий канал у корпоративному месенджері «Перемоги тижня»: публічне визнання крос-функціональних досягнень	Формування спільної ідентичності між підрозділами; зміцнення кланової складової
Цифровий пульс-опитувальник (Pulse Survey)	Замінює річну атестацію культури щотижневими або щомісячними короткими вимірами залученості і задоволеності – дає змогу реагувати оперативно	Компанія Airbnb використовує щотижневі 3-запитувальні pulse-surveys для вимірювання культурної температури; у 2020–2021 рр. це дозволило утримати 90% персоналу в умовах скорочень	Запровадити щомісячний анонімний pulse-survey (5 питань) у Google Forms або корпоративному месенджері; результати публікувати на загальному дашборді	Рання діагностика субкультурних розривів; база для щоквартального OCAI-перегляду

**Складено автором самостійно*

Можна прослідкувати певну закономірність у всіх рекомендованих інструментів (табл. 3.2):

- 1) Кожен з них працює не через примус, а через зміну інформаційного середовища, в якому приймаються рішення.
- 2) People Analytics перетворює кадрові рішення з інтуїтивних на засновані на даних.
- 3) OKR-платформа робить цілі прозорими для всіх; пульс-опитувальник дає персоналу регулярне відчуття, що його думку чують і на неї реагують.

Усі ці механізми працюють на рівні артефактів і декларованих цінностей (за Шейном) і саме через регулярне повторення поступово проникають на рівень базових припущень.

Варто окремо зупинитися на прикладі Google (People Analytics / проєкт «Oxygen»), оскільки він є методологічно важливим для ТОВ «Д.ЮА Технолоджіс». Проєкт показав, що найсуттєвішим чинником ефективності команди є не технічна кваліфікація керівника, а якість зворотного зв'язку, який він надає. Це прямо суперечить неявному базовому припущенню, характерному для технологічно орієнтованих компаній: «кращий технічний фахівець – кращий керівник». Для ТОВ «Д.ЮА Технолоджіс», де керівники підрозділів (головний інженер, керівник ЦОД) зростали переважно через технічну кар'єрну траєкторію, цей висновок має пряме практичне значення: інвестиції в навички управлінського зворотного зв'язку принесуть більший культурний ефект, ніж подальший розвиток технічних компетентностей.

Приклад Walmart (VR-мікронавчання) також є принципово показовим. Компанія впровадила навчальні VR-модулі для понад 1 млн співробітників – і зафіксувала зростання рівня засвоєння матеріалу на 70% порівняно з класичними тренінгами. Для ТОВ «Д.ЮА Технолоджіс» VR є надлишковим рішенням при поточному масштабі (127 осіб), проте ключовий принцип – коротко, часто, прив'язано до робочого контексту є цілком застосовним. Щотижневі 5-хвилинні матеріали у корпоративному месенджері або Notion-дайджест із конкретними кейсами з практики підприємства можуть забезпечити аналогічний ефект без значних витрат.

Окремої уваги потребує рекомендація щодо OKR-платформи. Методологія OKR (Objectives and Key Results) є одним із найбільш задокументованих інструментів культурної трансформації в технологічних компаніях. Дж. Дьорр у класичній роботі «Measure What Matters» описує, як Google у 1999 році, маючи лише 40 співробітників, впровадив OKR і побудував на цьому культуру амбіційності та відповідальності, що збереглася при масштабуванні до 100 тис. осіб. Для ТОВ «Д.ЮА Технолоджіс» у точці переходу від 127 осіб до більшого масштабу OKR є інструментом, що вирішує одразу дві виявлені проблеми: ієрархічну надмірність (OKR передбачає, що кожен рівень формує власні цілі знизу вгору, а не лише отримує їх зверху) та

субкультурний розрив (загальні OKR підприємства є спільним знаменником для всіх підрозділів).

Приклад Airbnb з пульс-опитувальниками заслуговує особливої уваги в контексті управління культурою під час швидкого зростання. У 2020–2021 роках компанія скоротила 25% персоналу через пандемію і водночас, парадоксально, підвищила рівень залученості персоналу. Саме завдяки системі щотижневих 3-запитувальних pulse surveys, що давали керівництву сигнал про культурний стан у реальному часі. Для ТОВ «Д.ЮА Технолоджіс», яке пережило потроєння персоналу за рік (з 6 до 88 осіб у 2023 р.) і продовжує зростати, такий інструмент є особливо своєчасним: він дозволяє виявляти культурні напруги до того, як вони кристалізуються у конфлікти або підвищення плинності.

Наведені приклади дозволяють виокремити три принципи впровадження цифрових інструментів культурної трансформації, адаптовані до контексту ТОВ «Д.ЮА Технолоджіс».

Принцип 1. Цифровий інструмент має підкріплювати конкретну культурну норму. Кожне впровадження обґрунтовується не лише операційною ефективністю, а й культурною функцією: яку поведінку він заохочує, яке базове припущення трансформує.

Принцип 2. Вимірювання культурного ефекту. Без регулярного виміру культурних зрушень (eNPS, OCAI, pulse-survey) неможливо встановити, чи справді інструмент працює. Рекомендується щоквартально фіксувати динаміку залученості та культурного профілю.

Принцип 3. Диференційований підхід за підрозділами. Нерівномірна цифрова зрілість між ЦОД, комерційним блоком та логістикою, зафіксована у розділі 2, вимагає неоднакового рівня заглиблення в цифрові інструменти залежно від наявного базового рівня компетентності.

Для забезпечення операційної реалізованості запропонованих заходів розроблено дорожню карту впровадження цифрових інструментів на 12 місяців (таблиця 3.4).

Таблиця 3.4

Дорожня карта впровадження цифрових інструментів розвитку організаційної культури ТОВ «Д.ЮА Технолоджіс»

Інструмент	Ціль (OKR-формат)	Термін запуску	Відповідальний	KPI ефекту
Pulse-опитувальник (5 запитань, щомісяця)	Запустити першу хвилю вимірювання залученості до кінця 1-го місяця	Місяць 1	HR-відповідальний	Охоплення $\geq$ 90% персоналу
OKR-платформа (Weekdone або Notion)	Погодити OKR усіх підрозділів на квартал; кожен фахівець знає свій особистий OKR	Місяць 2–3	Керівники підрозділів	100% підрозділів мають затверджені OKR
Цифрова база знань (Notion / Confluence)	80% технічних регламентів задокументовані в базі; новий інженер знаходить відповідь без звернення до колеги	Місяць 3–6	Головний інженер + ЦОД	Повнота документації $\geq$ 80%
Мікронавчання (Telegram-бот або Notion-дайджест)	Щотижневий 5-хвилинний навчальний матеріал охоплює 100% персоналу	Місяць 4	HR + керівники підрозділів	NPS навчальних матеріалів $\geq$ 70
People Analytics (eNPS-модуль у HR-системі)	Щоквартальний eNPS по підрозділах; виявлення ризикових груп до кристалізації конфлікту	Місяць 5–6	HR-відповідальний	eNPS $\geq$ 30 через 12 міс.
Внутрішній канал «Перемоги тижня»	Публічно визнавати $\geq$ 2 крос-функціональних досягнень на тиждень	Місяць 1 (паралельно)	CEO / культурний амбасадор	Частка залучених до публікацій $\geq$ 50%

**Складено автором самостійно*

Дорожня карта (табл. 3.4) побудована за логікою послідовного нарощування: спочатку запускаються інструменти з нульовою вартістю

впровадження та миттєвим культурним ефектом (pulse-опитувальник, канал «Перемоги тижня»), потім – інструменти, що потребують організаційного погодження (OKR, база знань), і на завершення – аналітичні платформи, для яких необхідна накопичена база даних.

Інтеграція всіх цифрових інструментів у єдину культурну систему досягається через спільний метод вимірювання. Щоквартальний OSAI-замір виступає «верхнім рівнем» контролю. Він показує, чи рухається культурний профіль у напрямі до цільових значень (кланова ≥ 28 б., адхократична ≥ 40 б., ієрархічна ≤ 12 б.). Щомісячний eNPS і pulse-опитувальник – «операційний рівень»: швидка реакція на поточний стан залученості. Разом ці два рівні вимірювання утворюють систему управління організаційною культурою на основі даних, тобто реалізують на практиці ту саму data-driven норму, що декларується як цільова цінність підприємства.

Таким чином, цифрові інструменти для ТОВ «Д.ЮА Технолоджіс» є не просто технологічним доповненням, а цілеспрямованим механізмом культурних змін: вони трансформують поведінкові патерни через зміну інформаційного середовища, підкріплюють нові норми через публічне визнання та прозорість цілей, а також забезпечують вимірюваність культурних зрушень – що є принциповою умовою управління організаційною культурою як стратегічним ресурсом підприємства.

Висновки

З кожним днем ми дедалі частіше бачимо, що технологічний прогрес диктує нові правила гри, а конкуренція за висококваліфікованих фахівців стає дедалі жорсткішою. Цифровізація виступає не просто інструментом автоматизації, а ключовим чинником трансформації організаційної культури. Саме вона забезпечує стійкість бізнесу та гнучкість команд в умовах динамічного ринкового середовища.

За результатами проведеного дослідження та відповідно до поставлених завдань, можна зробити такі висновки:

1. Було розглянуто теоретичні основи організаційної культури та її роль у діяльності організації. Ми визначаємо, що організаційна культура є стійкою, багаторівневою системою спільно напрацьованих цінностей, норм і поведінкових моделей, яка виконує функцію внутрішнього соціально-психологічного регулятора взаємодії персоналу. Систематизація підходів Е. Шейна, Г. Хофстеде, К. Камерона і Р. Куїнна дозволила підтвердити ціннісно-нормативну природу культури та її роль як головного координатора поведінки працівників.

2. Визначено цифровізацію як провідний чинник трансформації організаційної культури. Також виявлено, що зв'язок між цифровізацією та організаційною культурою є двостороннім: тип існуючої культури визначає темп і глибину впровадження новітніх технологій, тоді як самі цифрові інструменти поступово трансформують внутрішнє середовище компанії. Спираючись на модель Е. Шейна, обґрунтовано, що цифровізація змінює культуру на трьох рівнях: від видимих артефактів через декларовані цінності до базових припущень, причому останні є найбільш інертними та складними для трансформації.

3. Описано загальну характеристику підприємства ТОВ «Д.ЮА Технолоджіс» та проаналізовано його організаційну структуру. Дослідження показало, що компанія є суб'єктом господарювання, який стрімко розвивається в технологічному секторі: за період 2022–2025 рр. чисельність її персоналу

зросла з 6 до 127 осіб, дохід збільшився з 2,8 до 202,7 млн грн, а чиста маржа вийшла з від'ємного рівня на показник 49,1%. Діюча лінійно-функціональна структура управління наразі відповідає масштабам бізнесу, проте за подальшого розширення створює ризики виникнення міжпідроздільних бар'єрів.

4. Здійснено діагностику існуючої організаційної культури підприємства за методикою ОСАІ. За результатами тестування виявлено домінування адхократичного типу культури (35,8 балів), що є природним для інноваційного та технологічно орієнтованого підприємства. Разом із тим зафіксовано суттєві розриви між поточним та бажаним станом: персонал демонструє чіткий запит на посилення кланової складової (+10 балів, з 19,2 до 29,2) та зменшення ієрархічного тиску вдвічі (з 20 до 10 балів). Також діагностовано субкультурний розрив між технічним блоком та комерційним відділом, а також концентрацію ключових знань у вузькому колі осіб, що створює ризики при плинності кадрів.

5. Оцінено вплив цифрових технологій на управління та корпоративну культуру ТОВ «Д.ЮА Технолоджіс». Виявлено, що дотепер процеси цифровізації на підприємстві мали переважно вимушений, а не стратегічно спланований характер. Проте впровадження систем ERP, CRM, Trello та Pix4D помітно змінило рівень артефактів та посилило декларовану цінність аналітичного підходу.

6. Обґрунтовано комплекс заходів із розвитку та оптимізації організаційної культури в умовах цифровізації. На основі виявлених культурних розривів сформовано матрицю цільових рішень, яка включає програму «Культурний амбасадор», створення крос-функціональних проєктних команд, проведення agile-ретроспектив, наповнення цифрової бази знань та впровадження програм із цифрової грамотності. Розраховано економічний ефект від підвищення залученості персоналу за методологією Gallup: мінімізація плинності кадрів забезпечить річну економію у розмірі 1 215 тис. грн. Сукупний фінансовий ефект від реалізації запропонованого

комплексу оцінюється в межах від 1 215 до 2 565 тис. грн на рік, що перевищує необхідні інвестиції (300–450 тис. грн) у 2,7–4,1 раза.

7. Визначено роль конкретних цифрових інструментів у формуванні сучасної організаційної культури підприємства. Запропоновано до впровадження п'ять спеціалізованих цифрових рішень із чітким закріпленням за ними культурних функцій:

- People Analytics – для переходу до об'єктивних, базованих на даних кадрових рішень;
- OKR-платформа – для підвищення прозорості цілей та зниження рівня ієрархічності;
- Платформа мікронавчання – для побудови культури безперервного професійного розвитку;
- Внутрішній канал «Перемоги тижня» – для зміцнення кланової ідентичності та визнання заслуг;
- Пульс-опитувальники – для оперативного моніторингу настроїв та раннього виявлення субкультурних розривів.

Для системної реалізації цих ініціатив розроблено дорожню карту терміном на 12 місяців із чітким розподілом відповідальності, етапів впровадження та метрик контролю їхньої ефективності.

Список використаних джерел

1. Семененко О.В. Організаційна культура як соціальна підсистема культури підприємства: стаття Економіка та Суспільство, Випуск № 22, 2020
<https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/95/90>
2. Schein E.H. Organizational Culture and Leadership. 5th ed. Hoboken: Wiley, 2017. 409 p.
3. Hofstede G.J., Minkov M. Cultures and Organizations: Software of the Mind. 3rd ed. New York: McGraw-Hill, 2010. 576 p.
4. Cameron K.S., Quinn R.E. Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework. 3rd ed. San Francisco: Jossey-Bass, 2011. 288 p.
5. Синицька О. Стратегічне моделювання корпоративної культури: стаття УДК 331.104:334.012.7(045) <http://n-visnik.oneu.edu.ua/collections/2015/223/pdf/146-156.pdf>
6. Захарчин Г.М. Теорія та методологія формування і розвитку організаційної культури машинобудівного підприємства: монографія. Львів: Вид-во НУ «Львівська політехніка», 2011. 352 с.
7. Rogers D.L. The Digital Transformation Playbook: Rethink Your Business for the Digital Age. New York: Columbia Business School Publishing, 2016. 296 p.
8. Kane G.C., Palmer D., Phillips A.N., Kiron D., Buckley N. Strategy, not Technology, Drives Digital Transformation. MIT Sloan Management Review and Deloitte University Press. 2015.
<https://sloanreview.mit.edu/projects/strategy-drives-digital-transformation/>
9. Харчишина О.В. Порівняння методологічних підходів до оцінки організаційної культури та перспективи їх використання на підприємствах харчової промисловості. Економіка. Управління. Інновації. 2014. № 1(11).
http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&S21P03=FILA=&S21STR=eui_2011_1_29
10. Kotter J.P., Heskett J.L. Corporate Culture and Performance. New York: Free Press, 1992. 214 p.
11. Higgs M., Rowland D. All Changes Great and Small: Exploring Approaches to Change and Its Leadership. Journal of Change Management. 2005. Vol. 5. Issue 2. Pp. 121–151.
<https://crossculturalleadership.yolasite.com/resources/Higgs%20&%20Rowland>

[%20\(2005\)Exploring%20Approaches%20to%20Change%20&%20Its%20Leadership.pdf](#)

12. Westerman G., Bonnet D., McAfee A. Leading Digital: Turning Technology into Business Transformation. Boston: Harvard Business Review Press, 2014. 281 p.
13. Vial G. Understanding digital transformation: A review and a research agenda. Journal of Strategic Information Systems. 2019. Vol. 28. Issue 2. Pp. 118–144. <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0963868717302196>
14. McKinsey & Company. Unlocking success in digital transformations. 2018. <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/unlocking-success-in-digital-transformations>
15. Prosci. ADKAR: A Model for Change in Business, Government and our Community. Fort Collins: Prosci Learning Center Publications, 2006. 164 p.
16. Haffke I., Kalgovas B., Benlian A. Options for Transforming the IT Function Using Bimodal IT. MIS Quarterly Executive. 2017. Vol. 16. Issue 2. Pp. 101–120.
17. Офіційний сайт компанії DroneUA. <https://drone.ua/>
18. DroneUA на Agritechnica 2025 у Ганновері. <https://drone.ua/blogs/news/the-future-of-agriculture-in-the-hands-of-robotics-key-insights-from-droneua-at-agritechnica-2025>
19. ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «Д.ЮА ТЕХНОЛОДЖІС». <https://clarity-project.info/>
20. Матеріали, отримані під час виробничої практики на ТОВ «Д.ЮА Технолоджіс» (26.01.2026 – 20.03.2026).
21. Засновники DroneUA мріяли робити дрони / Forbes Ukraine. <https://forbes.ua/innovations/bez-igrashok-11022021-990>
22. Gallup. State of the Global Workplace Report. 2023. <https://www.gallup.com/workplace/349484/state-of-the-global-workplace.aspx>
23. Denison D.R. Corporate Culture and Organizational Effectiveness. New York: Wiley, 1990. 267 p.
24. Dorr J. Measure What Matters: How Google, Bono, and the Gates Foundation Rock the World with OKRs. New York: Portfolio / Penguin, 2018. 320 p.
25. Bersin J. Blended Learning: What Works? An Industry Study of the Strategy, Expression, and Deployment of Blended Learning. Oakland: Bersin & Associates, 2014. 210 p.
26. Boudreau J. W., Cascio W. F. Investing in People: Financial Impact of Human Resource Initiatives. 2nd ed. Upper Saddle River: FT Press, 2011. 304 p.

27. Guenole N., Ferrar J. *The Power of People: How Successful Organizations Use Workforce Analytics to Improve Business Performance*. Upper Saddle River: FT Press, 2017. 384 p.
28. Kane G. C. *The Technology Fallacy: How People Are the Real Key to Digital Transformation*. Cambridge: MIT Press, 2019. 264 p.
29. Kahn W. A. Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work. *Academy of Management Journal*. 1990. Vol. 33. No. 4. Pp. 692–724.
30. Плєскач В. Л., Заточна Л. Г. *Цифрова економіка: підручник*. Київ: Знання, 2020. 415 с.
31. Філіпова С. В., Черкасова С. О. Трансформація систем управління підприємствами під впливом цифровізації бізнес-процесів. *Економіка: реалії часу*. 2021. № 3 (55). С. 45–53.
32. Краус Н. М., Краус К. М. Цифрова трансформація підприємництва в умовах формування індустрії 4.0. *Ефективна економіка*. 2019. № 5. <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7070>
33. Schaufeli W. B., Bakker A. B. Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: a multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*. 2004. Vol. 25. No. 3. Pp. 293–315.

Додатки

Додаток А

Підходи до визначення поняття «організаційна культура»

Автор	Визначення поняття «організаційна культура»
Е. Шейн	Сукупність базових переконань, цінностей і норм поведінки, які спільні для всіх членів колективу та визначають спосіб мислення, дій і взаємодії всередині компанії, а також її реакцію на зовнішні виклики [2].
Г. Хофстеде, Г.Дж. Хофстеде, М. Мінков	Колективне програмування свідомості, яке відрізняє членів однієї організації від членів іншої [3].
К. Камерон, Р. Куїнн	Базові, негласні цінності, переконання та очікування, що є спільними для членів організації та визначають їхнє сприйняття організаційного оточення, поведінкові норми й способи отримання бажаних результатів [4].
О. Синицька	Фундаментальна сукупність спрямованих на колектив припущень, що виражаються в декларованих компанією цінностях і задають людям орієнтири для їхньої поведінки та прийняття рішень [5].
М. Захарчин	Система взаємовідносин, які склалися в організації на основі прийнятих цінностей, базових уявлень і норм поведінки, необхідних для виконання її місії; формування організаційної культури може відбуватися як спонтанно, так і на основі свідомої стратегії розвитку підприємства [6].

Порівняльна характеристика типів організаційної культури за К. Камероном та Р. Куїнном

Тип культури	Домінуючі цінності	Характерні риси	Відповідність умовам цифровізації
Кланова	Командна робота, лояльність, розвиток персоналу	Горизонтальні зв'язки, наставництво, участь у прийнятті рішень	Висока – сприяє формуванню психологічної безпеки для опанування нових технологій та безболісного визнання помилок
Адхократична	Інновації, ризик, ентре-пренерство, гнучкість	Проектна робота, низька формалізація, орієнтація на результат	Найвища – природно відповідає логіці цифрової трансформації та agile-підходам
Ринкова	Конкурентоспроможність, досягнення, орієнтація на клієнта	Чіткі цілі, система KPI, висока продуктивність	Середня – орієнтація на результат підтримує впровадження цифрових KPI, але конкурентний тиск може гальмувати навчання
Ієрархічна	Стабільність, порядок, дотримання процедур	Вертикальна ієрархія, формалізовані регламенти, контроль	Найнижча – жорсткі процедури та низька толерантність до ризику є основними бар'єрами цифровізації

Напрями впливу цифровізації на організаційну культуру підприємства

Напрямок впливу	Зміст трансформації	Прояв в організаційній культурі
Цінності та норми	Цифровізація поширює цінності прозорості, швидкості та орієнтації на дані; ієрархічна дисципліна поступається місцем горизонтальній колаборації	Формується норма відкритого обміну інформацією; помилка перестає бути забороненою і розглядається як умова навчання
Комунікації	Корпоративні месенджери, відеоконференції та системи управління проектами скорочують залежність від фізичної присутності та прискорюють обмін інформацією	Виникає ризик інформаційного перевантаження та втрати неформальних комунікацій, що є важливим носієм культурних норм
Прийняття рішень	Аналітичні платформи й автоматизовані системи підтримки рішень формують data-driven culture – перехід від інтуїтивного до аналітичного стилю управління	Нова культурна норма: управлінське рішення без даних неприйнятне. Зростає статус аналітичних компетентностей
Компетентності персоналу	Попит на цифрову грамотність, здатність до постійного навчання та роботи з великими масивами даних замінює цінність вузькоспеціалізованого досвіду	Формується культура безперервного навчання (learning organization). Підвищення кваліфікації стає нормою, а не винятком
Організаційні структури	Цифровізація прискорює перехід від ієрархічних до мережових і проектних структур; agile-методології стають домінуючою моделлю організації праці	Змінюються культурні норми щодо лідерства від формальної влади до лідерства через експертизу та авторитет

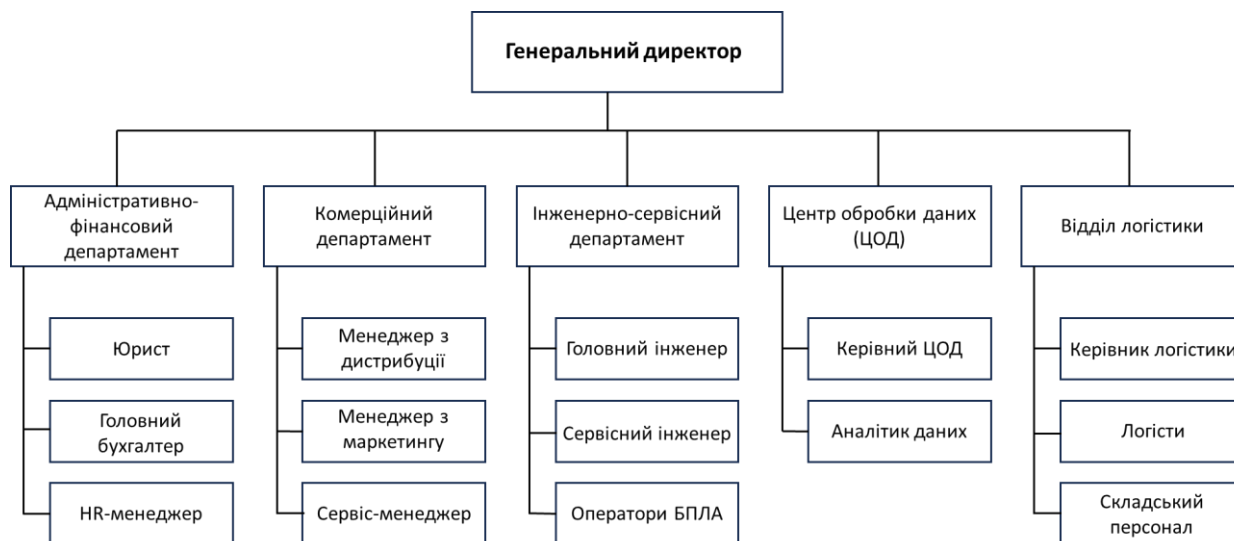
Загальна характеристика ТОВ «Д.ЮА Технолоджіс»

Показник	Характеристика
Повна назва	Товариство з обмеженою відповідальністю «Д.ЮА Технолоджіс»
Торгова марка	DroneUA
Рік заснування	2013
Організаційно-правова форма	Товариство з обмеженою відповідальністю (ТОВ)
Місцезнаходження	м. Київ, вул. Рибальська, 13, оф. 4
Основний вид діяльності за КВЕД	62.02 – Консультування з питань інформатизації
Додаткові види діяльності	33.13 – Ремонт і технічне обслуговування електронного й оптичного устаткування; 46.43 – Оптова торгівля побутовими електротоварами; 46.90 – Неспеціалізована оптова торгівля; 63.11 – Оброблення даних, розміщення інформації на веб-вузлах; 68.20 – Надання в оренду нерухомого майна
Система оподаткування	Загальна система оподаткування
Чисельність персоналу (2025 р.)	127 осіб
Дохід (2025 р.)	202 660,2 тис. грн
Чистий прибуток (2025 р.)	99 550,2 тис. грн
Ринки збуту	Україна, країни Східної Європи
Ключові міжнародні партнери-виробники	XAG (БПЛА для агросектору), EcoFlow (системи накопичення енергії), Pix4D (програмне забезпечення для обробки даних)

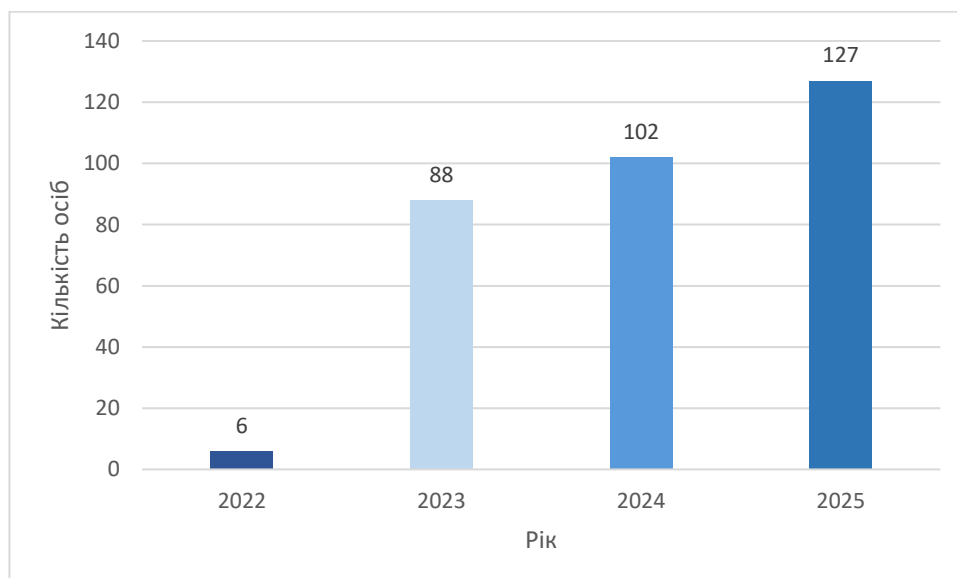
**Динаміка ключових показників діяльності ТОВ «Д.ЮА
Технолоджіс» за 2022–2025 рр.**

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2025 р.
Кількість персоналу, осіб	6	88	102	127
Дохід, тис. грн	2 819	54 407	126 808	202 660
Чистий прибуток (збиток), тис. грн	–1 010	11 305	48 855	99 550
Власний капітал, тис. грн	–193	12 734	59 093	158 448
Поточні зобов'язання, тис. грн	5 715	21 145	24 010	26 926
Рентабельність активів (ROA), %	–	33,4	58,8	53,7
Рентабельність власного капіталу (ROE), %	–	88,8	82,7	91,5
Чиста маржа, %	–	20,8	38,5	49,1

Організаційна структура ТОВ «Д.ЮА Технолоджіс»



Динаміка чисельності персоналу ТОВ «Д.ЮА Технолоджіс» за 2022–2025 рр., осіб



**Результати діагностики організаційної культури ТОВ «Д.ЮА
Технолоджіс» за методикою OCAI, балів**

Критерій оцінювання	Кланова	Адхократи чна	Ринкова	Ієрархічна
	Зараз / Бажано	Зараз / Бажано	Зараз / Бажано	Зараз / Бажано
Найважливіші характеристики організації	20 / 30	35 / 40	25 / 20	20 / 10
Загальний стиль лідерства в організації	15 / 25	40 / 45	25 / 20	20 / 10
Управління персоналом	25 / 35	30 / 35	25 / 20	20 / 10
Зв'язуюча сутність організації	20 / 30	35 / 40	25 / 20	20 / 10
Стратегічні акценти	15 / 25	40 / 45	25 / 20	20 / 10
Критерії успіху	20 / 30	35 / 40	25 / 20	20 / 10
Середнє значення	19,2 / 29,2	35,8 / 40,8	25,0 / 20,0	20,0 / 10,0

Матриця культурних розривів та заходів розвитку організаційної культури ТОВ «Д.ЮА Технолоджіс»

Проблема	Поточний стан (OCAI / дані)	Цільовий стан	Захід розвитку культури	Очікуваний результат
Недостатній рівень кланової складової (19,2 б. при бажаному 29,2 б.)	Відчуття «команди» присутнє на рівні підрозділів, але відсутнє між ними	Кланова складова ≥ 28 б.; міжфункціональна ідентичність	Програма «Культурний амбасадор»; крос-функціональні проєктні команди	Зниження ротації персоналу на 15–20%; зростання залученості на 10–15%
Надмірна ієрархічна складова (20 б. при бажаному 10 б.)	Рішення концентруються на рівні керівників підрозділів; низька делегованість	Ієрархічна складова ≤ 12 б.; горизонтальна взаємодія як норма	Впровадження agile-ретроспектив; делегування операційних рішень на рівень виконавця	Скорочення часу прийняття рішень з 2–6 год до 30–60 хв на операційному рівні
Концентрація компетенцій у вузькому колі носіїв	Відсутність формалізованої бази знань для інженерно-технічного персоналу	Повнота покриття бази знань $\geq 80\%$ технічних регламентів	Цифрова база знань (Knowledge Management System); обов'язкова документація після кожного проєкту	Зниження втрат від відходу ключових фахівців; час адаптації новачка – 30%
Субкультурний розрив між технічним і комерційним блоками	Різна логіка оцінки успіху: якість vs. обсяг продажів	Спільний ціннісний знаменник: «рішення клієнта = цінність»	Спільні KPI клієнтської цінності; workshop «Шлях клієнта» для обох блоків	Зростання NPS клієнтів з 70% до $\geq 85\%$; скорочення затримок між продажем і сервісом

Нерівномірна цифрова зрілість між підрозділами	ЦОД і комерційний блок – data-driven; логістика та частина сервісу – ні	Цифрова грамотність $\geq$ 80% персоналу на базовому рівні	Програма цифрової грамотності (Digital Literacy Program) диференційована за підрозділами	Продуктивність праці логістики і сервісу +20–30%; скорочення ручних операцій
--	---	--	--	--

Додаток Л

Вплив рівня залученості на плинність персоналу ТОВ «Д.ЮА Технолоджіс» (за методологією Gallup, 2023)

Сценарій залученості	Рівень плинності, %	Кількість звільнень / рік, осіб	Вартість 1 заміни, тис. грн *	Річні витрати на плинність, тис. грн
Низька залученість (Disengaged)	43	55	135	7 425
Середня залученість (Moderately engaged)	25	32	135	4 320
Висока залученість (Highly engaged)	18	23	135	3 105

**Цифрові інструменти формування організаційної культури ТОВ
«Д.ЮА Технолоджіс»: функції, міжнародний досвід та рекомендації**

Цифровий інструмент	Культурна функція	Кращий досвід (міжнародні приклади)	Рекомендація для ТОВ «Д.ЮА Технолоджіс»	Очікуваний ефект
People Analytics (HR-аналітика)	Перетворює управлінські рішення щодо персоналу (підбір, розвиток, утримання) з інтуїтивних на data-driven	Google використовує people analytics з 2009 р.; проєкт «Oxugen» виявив, що найефективнішою ознакою лідера є якість зворотного зв'язку, а не технічна експертиза	Впровадити аналітичний модуль у HR-систему; щоквартально вимірювати залученість (eNPS) за підрозділами	Рання діагностика ризиків плинності; обґрунтована кадрова політика
Платформа мікронавчання (micro-learning)	Закріплює культуру безперервного навчання, знижуючи бар'єр входу — замість тривалих тренінгів використовуються короткі (5–10 хв) модулі	Компанія Walmart впровадила VR-навчання для 1 млн співробітників; рівень засвоєння зріс на 70% порівняно з класичними тренінгами	Запустити Telegram-бот або Notion-дайджест із щотижневими 5-хвилинними матеріалами за профілем кожного підрозділу	Охоплення 100% персоналу без відриву від виробництва
OKR-платформа (Objectives and Key Results)	Формує культуру прозорості цілей на всіх рівнях: кожен працівник бачить, як його задача пов'язана зі стратегічними цілями підприємства	Intel впровадив OKR у 1970-х рр.; Google масштабував систему з 1999 р. і пов'язує з нею культуру відповідальності та амбіційності	Впровадити квартальні OKR для кожного підрозділу у Notion або спеціалізованому інструменті (Weekdone/Lattice)	Зниження ієрархічної складової культури; зростання залученості та відчуття значущості роботи
Внутрішня соціальна мережа / культурний дашборд	Візуалізує культурні цінності та норми; забезпечує публічне визнання досягнень; формує спільний	Microsoft впровадив Viva Engage (раніше Yammer) як інструмент культурної єдності після поглинання	Відкритий канал у корпоративному месенджері «Перемоги тижня»: публічне визнання крос-функціональних досягнень	Формування спільної ідентичності між підрозділами; зміцнення кланової складової

	нарратив ідентичності	Nuance у 2022 р.; рівень внутрішньої комунікації зріс на 40%		
Цифровий пульс-опитувальник (Pulse Survey)	Замінює річну атестацію культури щотижневими або щомісячними короткими вимірами залученості і задоволеності — дає змогу реагувати оперативно	Компанія Airbnb використовує щотижневі 3-запитувальні pulse-surveys для вимірювання культурної температури; у 2020–2021 рр. це дозволило утримати 90% персоналу в умовах скорочень	Запровадити щомісячний анонімний pulse-survey (5 питань) у Google Forms або корпоративному месенджері; результати публікувати на загальному дашборді	Рання діагностика субкультурних розривів; база для щоквартального ОСАІ-перегляду

**Дорожня карта впровадження цифрових інструментів розвитку
організаційної культури ТОВ «Д.ЮА Технолоджіс»**

Інструмент	Ціль (OKR-формат)	Термін запуску	Відповідальний	KPI ефекту
Pulse-опитувальник (5 запитань, щомісяця)	Запустити першу хвилю вимірювання залученості до кінця 1-го місяця	Місяць 1	HR-відповідальний	Охоплення $\geq$ 90% персоналу
OKR-платформа (Weekdone або Notion)	Погодити OKR усіх підрозділів на квартал; кожен фахівець знає свій особистий OKR	Місяць 2–3	Керівники підрозділів	100% підрозділів мають затверджені OKR
Цифрова база знань (Notion / Confluence)	80% технічних регламентів задокументовані в базі; новий інженер знаходить відповідь без звернення до колеги	Місяць 3–6	Головний інженер + ЦОД	Повнота документації $\geq$ 80%
Мікронавчання (Telegram-бот або Notion-дайджест)	Щотижневий 5-хвилинний навчальний матеріал охоплює 100% персоналу	Місяць 4	HR + керівники підрозділів	NPS навчальних матеріалів $\geq$ 70
People Analytics (eNPS-модуль у HR-системі)	Щоквартальний eNPS по підрозділах; виявлення ризикових груп до кристалізації конфлікту	Місяць 5–6	HR-відповідальний	eNPS $\geq$ 30 через 12 міс.
Внутрішній канал «Перемоги тижня»	Публічно визнавати $\geq$ 2 крос-функціональних досягнень на тиждень	Місяць 1 (паралельно)	CEO / культурний амбасадор	Частка залучених до публікацій $\geq$ 50%