

ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО
«ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД
«МІЖРЕГІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ»
Навчально-науковий інститут
менеджменту, економіки та фінансів

Кафедра менеджменту

Богатирчук Альона Петрівна

Кваліфікаційна робота

на тему: **«Корпоративна культура як чинник
ефективності управління сучасним
підприємством»
(на прикладі ТОВ «ТРАСТ-ДОР-СЕРВІС»)**

Група ТУбц-8-20-Б₁ УБ(4,6зс)

Спеціальність: 073 Менеджмент

Спеціалізація: Економіка та управління бізнесом

Рівень вищої освіти: перший (бакалаврський)

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

Науковий керівник

Кандидат

економічних наук, доцент

(посада, науковий ступінь, вчене звання)

Допущено до захисту в ЕК

Завідувач кафедри

Д.е.н., професор

(посада, науковий ступінь, вчене звання)

(підпис)

А.П. Богатирчук
(прізвище та ініціали)

(підпис)

Є.Я. Бортяна
(прізвище та ініціали)

(підпис)

І.І. Каліна
(прізвище та ініціали)

Київ 2025 р.

АНОТАЦІЯ

Богатирчук А.П. «Корпоративна культура як чинник ефективності управління сучасним підприємством» (на прикладі ТОВ «ТРАСТ-ДОР-СЕРВІС»)— Кваліфікаційна робота на правах рукопису.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеню «Бакалавр» за спеціальністю 073 «Менеджмент» у галузі знань 07 – Управління та адміністрування. — ПрАТ «ВНЗ «Міжрегіональна Академія управління персоналом» Навчально-науковий інститут менеджменту, економіки та фінансів.

У роботі розкриті сутність корпоративної культури як складової управління підприємством, її типи та механізм формування. В аналітичному розділі виконано аналіз корпоративної культури ТОВ «ТРАСТ-ДОР-СЕРВІС». Надана оцінка фінансовим результатам діяльності підприємства. В рекомендаційному розділі запропоновані шляхи формування моделі корпоративної культури будівельного підприємства.

Ключові слова: корпоративна культура, типи корпоративної культури, принципи корпоративної культури, організаційна культура, корпоративне управління.

ANNOTATION

Bogatyrychuk A.P. «Corporate culture as a factor in the effectiveness of modern enterprise management» (using the example of LLC "TRUST-DOR-SERVICE") — Qualification work on manuscript rights.

Qualification work for obtaining an educational degree "Bachelor" in the specialty 073 "Management" in the field of knowledge 07 - Management and administration. — PJSC "Interregional Academy of Personnel Management" Educational and Scientific Institute of Management, Economics and Finance.

The work reveals the essence of corporate culture as a component of enterprise management, its types and formation mechanism. In the analytical section, an analysis of the corporate culture of TRUST-DOR-SERVICE LLC was performed. The assessment of the financial results of the enterprise's activity is given. Ways of forming a model of corporate culture of a construction enterprise are proposed in the recommendation section.

Keywords: corporate culture, types of corporate culture, principles of corporate culture, organizational culture, corporate management.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ПОНЯТТЯ	
КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ	9
1.1. Корпоративна культура як складова управління підприємством.....	9
1.2. Типи корпоративної культури	15
1.3. Механізм формування і розвитку корпоративної культури.....	29
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ВПЛИВУ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ НА	
ДІЯЛЬНІСТЬ ТОВ «ТРАСТ-ДОР-СЕРВІС».....	36
2.1. Характеристика ТОВ «ТРАСТ-ДОР-СЕРВІС».....	36
2.2. Фінансово-економічний аналіз діяльності ТОВ «ТРАСТ-ДОР- СЕРВІС».....	43
2.3. Аналіз корпоративної культури підприємства.....	55
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ РОЗВИТКУ КОРПОРАТИВНОЇ	
КУЛЬТУРИ ТОВ «ТРАСТ-ДОР-СЕРВІС».....	68
3.1. Шляхи формування моделі корпоративної культури ТОВ «ТРАСТ- ДОР-СЕРВІС»	68
3.2. Механізм оновлення корпоративної культури.....	74
ВИСНОВКИ.....	82
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ	86
ДОДАТКИ.....	92

ВСТУП

Актуальність теми. Дослідження теми корпоративної культури підприємства є важливим для розуміння того, як створити ефективну та конкурентоспроможну організацію. Результати таких досліджень можуть бути використані менеджерами, консультантами та науковцями для розробки стратегій розвитку компаній та підвищення їхньої ефективності. Корпоративна культура є важливим елементом будь-якої організації, оскільки вона визначає цінності, поведінкові стандарти і спосіб взаємодії працівників. Якщо корпоративна культура підтримує співпрацю, взаємодію та відчуття приналежності, працівники будуть більш задоволені своєю роботою і більш залучені до досягнення цілей компанії. Сучасні працівники, особливо молоде покоління, шукають не лише високу зарплату, але й культуру, яка відповідає їхнім цінностям і підтримує їхні потреби в особистому та професійному розвитку.

Корпоративна культура допомагає вирішувати конфлікти, прогнозувати поведінку працівників у складних ситуаціях і підтримувати спільний вектор розвитку компанії.

Гнучкість і спроможність адаптуватися до змін на ринку часто залежать від корпоративної культури. Культура, яка підтримує ініціативу та експерименти, сприяє інноваціям і змінам у компанії.

Якщо працівники відчують себе підтриманими і цінують свою компанію, вони більш схильні до створення позитивного досвіду для клієнтів, що сприяє збереженню і залученню нових клієнтів.

Отже, корпоративна культура залишається актуальним питанням для кожної компанії, яка прагне досягти успіху в довгостроковій перспективі і підтримувати стійкий розвиток.

Важливість корпоративної культури зросла, коли стало очевидним, що складова успіху – це не тільки якісна система надання послуг, але й працівники, що трудяться на підприємстві. Соціально-психологічна

атмосфера в колективі, ступінь зацікавленості працівників у сукупній діяльності підприємства зумовлюють підвищення ефективності його діяльності.

Вітчизняні та зарубіжні вчені, що досліджували дану тему. Дослідження корпоративної культури підприємства є багатогранною та активно розвивається галуззю, до якої внесли свій вклад численні вчені, соціологи, психологи та бізнес-консультанти. Один з найвідоміших дослідників - Едгар Шейн, який визначив корпоративну культуру як "глибинний рівень організації", що включає в себе цінності, припущення та норми поведінки; Герберт Шеффер - розробив модель "культурного веб", яка демонструє взаємозв'язок різних елементів корпоративної культури. Також варто відзначити значний внесок українських вчених у дослідження корпоративної культури. Серед них можна назвати таких дослідників, як: О. А. Грішнова: Досліджує теоретичні аспекти корпоративної культури та її вплив на ефективність підприємств. Г. А. Дмитренко: Вивчає практичні аспекти формування та розвитку корпоративної культури. І інші: Багато українських університетів та наукових установ проводять дослідження в цій галузі. Важливо зазначити, що дослідження корпоративної культури є динамічним процесом, і список вчених та напрямків постійно оновлюється.

Мета роботи полягає у дослідженні теоретичних засад формування корпоративної культури в системі менеджменту підприємства як засобу комплексного управління організацією та формування ділового середовища та визначення заходів розвитку корпоративної культури підприємства на прикладі ТОВ «Перша фармація Київщини».

Досягнення поставленої мети зумовлює вирішення наступних **завдань**:

- охарактеризувати корпоративну культуру як складову управління підприємством;
- визначити типи корпоративної культури;
- дослідити механізм формування і розвитку корпоративної культури;
- надати загальну характеристику ТОВ «ТРАСТ-ДОР-СЕРВІС»;

- провести фінансово-економічний аналіз діяльності ТОВ «ТРАСТ-ДОР-СЕРВІС»;
- проаналізувати корпоративну культуру досліджуваного підприємства;
- розробити обґрунтовані шляхи покращення корпоративної культури ТОВ «ТРАСТ-ДОР-СЕРВІС».

Об'єктом дослідження є процес формування та розвитку корпоративної культури підприємства.

Предметом дослідження є моделі, методи та функції корпоративної культури в системі управління розвитком підприємства.

Методи дослідження. Для її дослідження використовується широкий спектр методів, які дозволяють отримати як кількісні, так і якісні дані. Кількісні методи дозволяють зібрати великі обсяги даних, які можна статистично обробити. Якісні методи дозволяють отримати більш глибоку інформацію про сприйняття працівниками корпоративної культури.

Інформаційною базою дослідження слугували праці вітчизняних і зарубіжних вчених у сфері менеджменту, матеріали науково-практичних конференцій, періодичні видання, акти Верховної Ради України, постанови та розпорядження Кабінету Міністрів України, міністерств і відомств, дані статистичної та фінансової звітності ТОВ «ТРАСТ-ДОР-СЕРВІС», Інтернет-ресурси.

Наукова новизна отриманих результатів полягає у наступному:

- визначено характерні особливості корпоративної культури підприємства, що дозволило оцінити її роль в системі управління підприємством;
- виявлено та узагальнено основні проблеми формування корпоративної культури на українських підприємствах та надано практичні рекомендації щодо їх подолання;
- запропоновано заходи щодо покращення корпоративної культури.

Практичне значення одержаних результатів полягає у тому, що

наведені шляхи удосконалення корпоративної культури на підприємстві можливі у використанні для вдосконалення практики управління підприємством, що набуває особливої ваги у складних соціально-політичних, культурних та економічних умовах існування господарської системи України.

Структура роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, 3 розділів, які поділяються на підрозділи, загальних висновків, списку використаних джерел, додатків. Повний обсяг роботи становить 91 сторінку, містить 5 рисунків, 12 таблиць, додатки. Список використаних джерел містить 64 позиції.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ПОНЯТТЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ

1.1 Корпоративна культура як складова управління підприємством

Термін «корпоративна культура» походить від понять, які сформулював в 1980-х роках популярний американський менеджер Пітер Драйкер та інші дослідники, які вивчали елементи, що роблять організації унікальними. Корпоративна культура визначається як сукупність цінностей, уявлень, норм і звичаїв, які притаманні певній організації і впливають на стиль життя, робочий процес і взаємодію внутрішніх структур компанії [29, с.12].

Корпоративна культура - це сукупність цінностей, вподобань, уявлень, норм і звичаїв, що характеризують організацію і визначають її ідентичність та спосіб функціонування. Вона визначає, як працівники взаємодіють між собою, як вони сприймають і виконують свої обов'язки, а також як компанія взаємодіє зі своїми клієнтами і зовнішніми стейкхолдерами. Корпоративна культура впливає на атмосферу в організації, мотивацію працівників, рішення і стратегії компанії, а також на її успішність і стійкість на ринку.

Корпоративна культура – це сукупність цінностей, вірувань, норм поведінки, звичок, традицій та артефактів, які характерні для конкретної організації. Це своєрідний «генетичний код» компанії, який формує її унікальну ідентичність та впливає на всі аспекти її діяльності.

Мета корпоративної культури полягає в тому, щоб об'єднати співробітників навколо спільних цінностей, візій та цілей, створивши таким чином сильну, згуртовану команду, яка працює на досягнення успіху компанії.

Основні цілі, які ставить перед собою корпоративна культура наступні:

1. Створення єдиної ідентичності: Формування унікального обличчя

компанії, яке відрізняє її від конкурентів.

2. Підвищення задоволеності працівників: Створення позитивної робочої атмосфери, де співробітники почуваються цінними та мотивованими.

3. Збільшення лояльності: Зміцнення зв'язку між працівниками та компанією, що призводить до зниження плинності кадрів.

4. Покращення продуктивності: Стимулювання співробітників до досягнення високих результатів та підвищення ефективності роботи.

5. Розвиток інновацій: Створення атмосфери, яка сприяє появі нових ідей та їх впровадженню.

6. Підвищення репутації компанії: Формування позитивного іміджу компанії в очах клієнтів, партнерів та інвесторів.

7. Адаптація до змін: Створення гнучкої організації, яка здатна швидко реагувати на зміни ринку та технології.

Елементами корпоративної культури є:

Цінності компанії. Це фундамент, на якому будується вся культура. Цінності – це основні принципи, якими керується компанія, і які визначають її поведінку. Це можуть бути такі цінності, як інноваційність, клієнтоорієнтованість, соціальна відповідальність, чесність тощо.

Місія компанії. Це чітко сформульована мета компанії, яка відображає її призначення та напрямок розвитку. Місія допомагає співробітникам розуміти, чому вони працюють в компанії і який внесок вони роблять у її розвиток.

Візія компанії. Це бачення майбутнього компанії, її амбітні цілі та мрії. Візія надихає співробітників і допомагає їм орієнтуватися в своїй роботі.

Норми поведінки. Це правила і очікування щодо поведінки співробітників. Норми можуть бути як формалізовані (наприклад, кодекс етики), так і неформальні (способи спілкування, манера одягатися).

Ритуали та традиції. Це особливі події та звичаї, які є частиною життя компанії. Вони допомагають зміцнити командний дух і створити відчуття приналежності до компанії.

Символи компанії. Це візуальні елементи, які асоціюються з компанією (логотип, кольори, слогани). Символи допомагають створити впізнаваний образ компанії та зміцнити її бренд.

Герої компанії. Це люди, які втілюють цінності компанії і є прикладом для наслідування. Герої можуть бути як засновниками компанії, так і її співробітниками.

Структура компанії. Організаційна структура компанії також впливає на корпоративну культуру. Централізована або децентралізована структура, рівень бюрократії – все це впливає на способи прийняття рішень та взаємодію співробітників.

Системи комунікації. Ефективна система комунікації є важливим елементом корпоративної культури. Вона забезпечує прозорість і відкритість, а також допомагає співробітникам відчувати себе інформованими.

Фізичне середовище. Офісні приміщення, їх дизайн, розташування робочих місць – все це впливає на атмосферу в компанії і формує її культуру.

Найбільш істотними ознаками корпоративної культури, які слід враховувати в практичному управлінні, є наступні:

Створення позитивної атмосфери: Співробітники, які відчують себе частиною чогось більшого, працюють ефективніше і з більшою задоволеністю.

Підвищення лояльності: Сильна корпоративна культура сприяє зниженню плинності кадрів.

Покращення продуктивності: Спільні цінності та норми поведінки стимулюють співробітників до досягнення високих результатів.

Розвиток інновацій: Сприятлива атмосфера сприяє появі нових ідей та їх впровадженню.

Підвищення репутації компанії: Сильна корпоративна культура формує позитивний імідж компанії.

Розуміння цих ознак дозволяє менеджерам оцінити існуючу культуру, сформувати бажану культуру, впровадити необхідні зміни, підвищити

ефективність роботи компанії.

Головним завданням менеджменту є свідомий вплив на корпоративну культуру і цілеспрямоване впровадження змін, що відповідають цілям розвитку організації. Водночас ключовими факторами, що визначають, чи потрібно зберігати і зміцнювати корпоративну культуру або змінювати її як зворотний зв'язок, є ефективність організації і задоволеність співробітників роботою [63, с.2].

Стратегії корпоративної культури – це цілеспрямовані дії, спрямовані на формування та розвиток бажаної атмосфери в компанії. Вони допомагають створити сильну, згуртовану команду, яка працює на досягнення спільних цілей.

Основні стратегії:

1. Визначення та комунікація цінностей компанії: Чітко сформулювати цінності: Визначити, що є найважливішим для компанії. Комунікація цінностей: Донести їх до кожного співробітника різними способами (тренінги, внутрішні комунікації, приклади лідерів). Втілення цінностей у життя: Створити ситуації, в яких співробітники зможуть продемонструвати свої цінності.

2. Розвиток лідерства: Виховання лідерів: Підтримувати розвиток лідерських якостей у співробітників на всіх рівнях. Приклад лідерів: Керівники повинні бути взірцем для наслідування та демонструвати бажані поведінкові моделі. Делегування повноважень: Довіряти співробітникам і надавати їм можливості для самостійної роботи.

3. Створення позитивної атмосфери: Взаємодія: Заохочувати взаємодію між співробітниками, створювати неформальні заходи. Відзнаки та нагороди: Визнавати і відзначати досягнення співробітників. Розв'язання конфліктів: Створити механізми для конструктивного вирішення конфліктів.

4. Розвиток талантів: Навчання та розвиток: Інвестувати в навчання та розвиток співробітників. Кар'єрний ріст: Створити можливості для професійного зростання. Делегування відповідальності: Довіряти

співробітникам більш складні завдання.

5. Впровадження нових ідей: Відкритість до інновацій: Створити атмосферу, де співробітники не бояться висловлювати свої ідеї. Підтримка ініціатив: Заохочувати співробітників до реалізації нових проектів. Навчання креативності: Проводити тренінги, спрямовані на розвиток креативного мислення.

6. Соціальна відповідальність: Взаємодія зі співтовариством: Підтримувати соціальні проекти та ініціативи. Екологічна відповідальність: Дбати про навколишнє середовище. Етична поведінка: Дотримуватися високих етичних стандартів.

7. Систематичний контроль та зворотний зв'язок: Оцінка культури: Регулярно оцінювати стан корпоративної культури. Зворотний зв'язок від співробітників: Збирати відгуки співробітників про атмосферу в компанії. Корекція стратегій: Вносити зміни в стратегії розвитку культури на основі отриманих даних.

Ключові принципи успішної стратегії:

- Послідовність: Цінності та норми поведінки повинні бути послідовними на всіх рівнях компанії.
- Залучення співробітників: Співробітники повинні брати активну участь у формуванні культури.
- Приклад лідерів: Керівники повинні демонструвати бажані поведінкові моделі.
- Гнучкість: Корпоративна культура повинна бути динамічною і адаптуватися до змін.

Отже, корпоративна культура залежить від змісту і методів роботи організації: які цінності і переконання, яким дотримується керівництво, яка філософія, що лежить в основі ключових політик, яких традицій дотримується організація, який етичний кодекс і який кодекс є обов'язковим для всіх, і яка моральна обстановка. Таким чином, культура відображає атмосферу і стиль роботи організації. Маючи на увазі, що корпоративна

культура - це всього лише інструмент управління, вона не може бути досконалою. Слід зазначити, що для того, щоб бути ефективною, корпоративна культура завжди повинна підтримувати місію, цілі та конкретні стратегії розвитку організації [63, с.3].

Корпоративна культура в будівельних організаціях відіграє ключову роль у формуванні ефективного робочого середовища та досягненні стратегічних цілей компанії. Вона сприяє створенню сприятливої атмосфери для співробітників, підвищує їх мотивацію та відчуття належності до компанії. Корпоративна культура допомагає зберегти талановитих співробітників, підвищити продуктивність та командний дух, а також зміцнити репутацію компанії серед клієнтів та партнерів. З її допомогою можна створити унікальну ідентичність підприємства, що відрізнятиме його від конкурентів.

Єдиного підходу до тлумачення терміну «корпоративна культура» на сьогодні немає. Крім того, для її характеристики різні автори використовують такі терміни, як: «культура», «організаційна культура», «корпоративна культура», «підприємницька культура». Аналіз існуючих трактувань цих понять привів до висновку про тотожність їх сутності.

На сьогоднішній день існують різноманітні підходи до тлумачення терміну «корпоративна культура компанії», проте майже всі вони є багато в чому альтернативними і переважно являють собою перелік складових елементів, які у своїй сукупності складають корпоративну культуру компанії, але не відображають основної мети її існування. З урахуванням сучасних тенденцій розвитку економіки та на основі узагальнення наявних теоретичних знань можна запропонувати альтернативне визначення цього поняття. Корпоративну культуру можна розглядати як сукупність елементів компанії, що відрізняють її від інших, спрямованих на створення сприятливого мікроклімату та іміджу та заснованих на системі цінностей співробітників для досягнення максимальної ефективності роботи. З цього визначення можна вивести основну мету існування корпоративної культури в

компанії - мотивацію співробітників до ефективної праці [43, с. 17].

Корпоративна культура є невидимою частиною будь-якої компанії, незалежно від того, чи визнає її існування керівництво та використовує в своїх цілях чи ні. Коли присутність культури усвідомлена, нею або її окремими компонентами зазвичай можна ефективно керувати в процесах діяльності. Якщо ні, то його вплив спонтанний і непередбачуваний. Корпоративну культуру можна детально регламентувати за допомогою документів, можна пояснити лише деякі її принципи, і врешті-решт вона може існувати без писаних правил.

Відомо, що корпоративна культура, як і будь-який складний інструмент управління, має різні види, прояви та певну структуру, що складається з кількох елементів. Часто вони не всі формуються організацією, але кожен з них істотно впливає на її діяльність. Таким чином, основними компонентами корпоративної культури [69] є: місія організації (бачення, слоган), символіка (слогани, ритуали), корпоративний стиль (історія, корпоративний етичний кодекс, шрифти), цінності та норми, форми винагород і заохочень.

При використанні окремих компонентів корпоративної культури або їх сукупності слід керуватися основними завданнями, які вона має вирішувати в рамках діяльності компанії. До них відносяться: усунення опору, підвищення згуртованості колективу, його мотивації, гармонізація психологічного мікроклімату в центрі колективу, формування лояльності співробітників або інших цільових груп до організації, якісний відбір нових співробітників, підтримка організаційного порядку, підтримка організаційного порядку, тощо.

1.2. Типи корпоративної культури

Корпоративна культура в організації, уявлена у вигляді торта, може бути цікавим метафоричним засобом для розуміння її складових частин і

аспектів. Ось як ця метафора може виглядати:

Основа торта (фундаментальні цінності) - це є основні принципи і цінності, на яких базується вся корпоративна культура. Це можуть бути етика, чесність, професіоналізм, взаємовідносини та інші основні принципи, що визначають, як організація веде свою діяльність і взаємодіє зі своїми стейкхолдерами.

Наповнювач (норми і практики) - це є конкретні норми і практики, які відображаються у повсякденних діях та взаємодіях працівників. Наповнювач торта визначає, як відбувається виконання роботи, прийняття рішень, комунікація та взаємодія між колегами.

Глазур (стиль лідерства) - це представляє собою стиль управління і лідерства в організації. Як глазур покриває торт, стиль лідерства визначає, як керівництво впливає на формування корпоративної культури, сприяючи або гальмуючи розвиток цієї культури.

Декорації (символи і традиції) - це є символи, обряди і традиції, які підтримують і відображають корпоративну культуру. Вони можуть включати все від офіційних урочистостей і до святкувань, що підкріплюють цінності та спільний дух організації.

Смак і аромат (враження і емоції) - це є загальне враження, яке корпоративна культура залишає на працівників, клієнтів та зовнішніх стейкхолдерів. Смак і аромат торта визначають загальне сприйняття і вплив організації на своє оточення.

Така метафора дозволяє краще уявити собі складність і взаємозв'язок різних аспектів корпоративної культури в організації, демонструючи, як кожен елемент співпрацює для створення унікального "смаку" і характеру організації.

Корпоративна культура в будівельній організації часто розглядається як складна система, що включає різні рівні або компоненти. Один з популярних підходів до класифікації корпоративної культури передбачає поділ на три основні рівні:

Перший рівень. Основні артефакти і символи. Цей рівень включає в себе видимі і конкретні аспекти корпоративної культури, такі як фізичне середовище офісу, стиль одягу співробітників, офіційні урочистості, щорічні події тощо. Ці артефакти і символи є легко спостережуваними і можуть надати зовнішнє уявлення про культуру організації.

Другий рівень. Норми і цінності. Цей рівень включає в себе неявні аспекти корпоративної культури, такі як цінності, що визначаються організацією, етичні стандарти, принципи, на яких ґрунтується прийняття рішень, а також внутрішні правила і норми поведінки. Ці аспекти впливають на стиль роботи, спілкування і взаємодію всередині організації.

Третій рівень. Основні припущення і переконання. Це найглибший рівень корпоративної культури включає в себе основні припущення і переконання, які є фундаментом для формування культурних артефактів і норм. Це можуть бути припущення про те, якими повинні бути відносини між керівництвом і підлеглими, ставлення до зовнішніх стейкхолдерів, або основні переконання щодо того, що важливо для успіху організації.

Ці три рівні взаємодіють між собою, створюючи складну і унікальну корпоративну культуру кожної організації. Вони допомагають розуміти, які аспекти культури є більш відкритими і спостережуваними, а які потребують більш глибокого аналізу і розуміння для їх ефективного керування і підтримки.

Для визначення впливу корпоративної культури на розвиток організації важливо враховувати її тип. Так, у ході проведених досліджень низкою науковців було розроблено типологію корпоративних культур. Найбільш популярними є типи, запропоновані Доном Беком і Крісом Кованом, Джефрі Зонненфельдом, Терренсом Ділом і Алланом Кеннеді, Чарльзом Хенді, Кімом С. Камероном і Робертом Е. Куїнном. Психологи Дон Бек і Кріс Кован виділяють 6 типів корпоративної культури [64, с.4].

Таблиця 1.1

Типологія корпоративної культури

№з/п	Назва типу корпоративної культури	Опис типу корпоративної культури
1	Приналежність	Колектив підприємства розглядається як єдине ціле, свого роду сім'я, першочерговим завданням якого є забезпечити комфортний морально-психологічний клімат між її членами
2	Домінування	Пріоритетним та ключовим фактором у такій корпоративній культурі є сила та влада, якою наділений лідер
3	Регламент	Організаційною базою є утверджені норми і правила. Недоліком культури такого типу є велика кількість узгоджень для прийняття рішення, що є підставою для створення та проходження бюрократичних труднощів
4	Успіх	Головною цінністю виступає результат, тобто не важливо наскільки досвідчений працівник, головне те, який результат він приносить на тій чи іншій посаді для підприємства
5	Згода	Характерна відкритість та співпраця, присутній синергійний ефект. Основною цінністю у такому типі корпоративної культури є досягнення спільного рішення з метою вирішення важливих питань
6	Синтез	Характеризується високим рівнем професіоналізму та креативності працівника у підході щодо вирішення завдань та проблем, які виникають. Зокрема, значна увага приділяється дотриманню та формуванню командного духу в колективі

Джерело: складено автором

Джеффри Зонненфельд, відомий американський професор і консультант з питань управління, запропонував класифікацію корпоративних культур, яка досить широко використовується в бізнес-практиці. Він виділив чотири основні типи культур, кожен з яких має свої характерні риси та підходить для різних типів організацій.

1. Кланова культура.

Основні характеристики: Сильний акцент на командну роботу, лояльність, співробітництво та взаємодопомогу. Співробітники часто порівнюють себе з сім'єю.

Переваги: Високий рівень задоволеності працівників, низька плинність кадрів, сильний командний дух.

Недоліки: Може бути недостатньою орієнтація на зовнішнє середовище, інновації можуть бути пригнічені.

Приклади компаній: Консалтингові фірми, невеликі стартапи, де важлива атмосфера довіри та взаєморозуміння.

2. Адхократична культура.

Основні характеристики: Орієнтація на інновації, гнучкість, швидкі зміни. Співробітники мають високу ступінь автономії та свободи у прийнятті рішень.

Переваги: Висока адаптивність до змін, здатність швидко реагувати на нові можливості.

Недоліки: Може бути недостатньою структура та контроль, що може призводити до хаосу.

Приклади компаній: ІТ-компанії, стартапи, що працюють у швидкозмінних галузях.

3. Ринкова культура.

Основні характеристики: Сильний акцент на результатах, конкуренції, досягненні цілей. Співробітники орієнтовані на досягнення високих показників і отримання винагороди.

Переваги: Висока ефективність, орієнтація на клієнта, здатність досягати амбітних цілей.

Недоліки: Може бути високий рівень стресу, конкуренція між співробітниками може призводити до конфліктів.

Приклади компаній: Компанії, що працюють у висококонкурентних галузях, такі як продаж, фінанси.

4. Бюрократична культура.

Основні характеристики: Сильна орієнтація на правила, процедури, стандарти. Співробітники виконують чітко визначені завдання.

Переваги: Стабільність, передбачуваність, високий рівень контролю.

Недоліки: Низька гнучкість, бюрократичні бар'єри, можуть пригнічуватися ініціатива та креативність.

Приклади компаній: Великі корпорації, державні установи.

Чистих типів культур практично не зустрічається. Більшість компаній мають комбіновану культуру, яка поєднує в собі елементи різних типів.

Тип культури може змінюватися з часом. Залежно від етапу розвитку компанії, змін на ринку та інших факторів, культура може еволюціонувати.

Вибір типу культури залежить від багатьох факторів: галузь діяльності, розмір компанії, стратегічні цілі тощо.

Терренс Діл та Аллан Кеннеді – відомі американські вчені в галузі менеджменту, які зробили значний внесок у розуміння та дослідження корпоративних культур. У своїй книзі вони представили детальну класифікацію, яка доповнює та розширює погляди інших дослідників, зокрема Джеффри Зонненфельда.

Діл та Кеннеді виділили чотири основні типи корпоративних культур, кожен з яких має свої характерні риси та відповідає певним стратегіям і структурам організацій:

Культура клану: Основні характеристики: Сильний акцент на командну роботу, лояльність, співробітництво, розвиток людей. Аналогія: Сім'я. Приклади: Консалтингові компанії, деякі технологічні стартапи.

Культура адхократії: Основні характеристики: Орієнтація на інновації, гнучкість, швидкі зміни. Аналогія: Стартап. Приклади: ІТ-компанії, дослідницькі лабораторії.

Культура ієрархії: Основні характеристики: Сильна централізація, формальні структури, чіткий розподіл ролей і відповідальності.

Аналогія: Бюрократія. Приклади: Великі корпорації, державні установи.

Культура ринку: Основні характеристики: Орієнтація на конкуренцію, результати, досягнення цілей. Аналогія: Команда з продажу. Приклади: Компанії, що працюють у висококонкурентних галузях.

Хоча Діл і Кеннеді, і Зонненфельд виділяють схожі типи культур, існують певні відмінності в їхніх підходах:

Акцент на цінностях: Діл і Кеннеді більше акцентують увагу на цінностях, які лежать в основі культури, тоді як Зонненфельд фокусується на структурі та поведінці.

Аналогії: Діл і Кеннеді використовують більш яскраві аналогії (сім'я, стартап, бюрократія), що допомагає краще уявити кожен тип культури.

Деталізація: Діл і Кеннеді надають більш детальний опис кожного типу культури, включаючи такі аспекти, як лідерство, системи винагород, системи комунікації.

Розуміння типів корпоративних культур за Ділом і Кеннеді допомагає менеджерам: оцінити існуючу культуру в організації; визначити, до якого типу вона належить і які сильні та слабкі сторони має; сформулювати стратегію розвитку культури: Визначити, який тип культури найбільш підходить для досягнення стратегічних цілей компанії; підібрати відповідних співробітників: Вибрати кандидатів, які найбільш відповідають цінностям і нормам організації; покращити ефективність управління: Використовувати інструменти управління, які найбільш ефективні для кожного типу культури.

Класифікація Діла і Кеннеді є цінним інструментом для розуміння та управління корпоративною культурою. Вона допомагає менеджерам створювати більш ефективні та успішні організації.

Класифікація корпоративних культур, запропонована Чарльзом Хенді, є однією з найвідоміших і широко використовуваних у дослідженнях організаційного поведінки. Хенді пропонує інтригуючий підхід, пов'язуючи кожен тип культури з певним богом з грецької міфології, що надає його моделі додаткової глибини та запам'ятовуваності.

Чотири типи корпоративних культур за Хенді:

1. Культура влади (Зевс):

Ключові характеристики: Централізація влади в руках одного лідера, сильна ієрархія, швидке прийняття рішень, орієнтація на результати.

Переваги: Ефективність, чітка структура, швидка адаптація до змін.

Недоліки: Ризик авторитаризму, обмеження креативності, залежність від лідера.

Аналогія з богом: Зевс, як верховний бог, символізує абсолютну владу і контроль.

2. Культура роду (Аполлон):

Ключові характеристики: Акцент на професіоналізм, експертизу, досягнення високих стандартів, довгострокові перспективи.

Переваги: Стабільність, висока якість продукції або послуг, розвиток фахівців.

Недоліки: Бюрократизм, повільні зміни, може бути недостатньою гнучкість.

Аналогія з богом: Аполлон, бог мистецтв і пророцтв, символізує порядок, гармонію та досконалість.

3. Культура особистості (Арес):

Ключові характеристики: Орієнтація на індивідуальні досягнення, конкуренцію, ризик.

Переваги: Інноваційність, висока мотивація співробітників, швидкий розвиток.

Недоліки: Нестабільність, конфлікти, може бути недостатньою командна робота.

Аналогія з богом: Арес, бог війни, символізує силу, конкуренцію та боротьбу.

4. Культура культу (Діоніс):

Ключові характеристики: Акцент на колективізмі, емоційності, інтуїції, гнучкості.

Переваги: Сильний командний дух, висока лояльність, здатність до адаптації.

Недоліки: Нечіткі ролі, недостатня формалізація процесів, може бути складно досягти консенсусу.

Аналогія з богом: Діоніс, бог вина і веселощів, символізує інтуїцію, емоції та колективізм.

Кожна організація є унікальною: Не існує "чистих" типів культур, більшість організацій поєднують в собі елементи різних типів.

Культура може змінюватися: Культура організації не є статичною, вона може змінюватися з часом під впливом різних факторів.

Тип культури впливає на ефективність організації: Різні типи культур можуть бути більш або менш ефективними в залежності від ситуації.

Розуміння типів корпоративних культур за Хенді є важливим кроком для лідерів, які прагнуть створити ефективну і успішну організацію.

Корпоративна культура в різних організаціях може відрізнятися за змістом. Як показує сьогодення практика, фахівців, які вирішують питання переходу в іншу організацію, часто цікавить, крім іншого, питання про те, який тип корпоративної культури існує і які корпоративні принципи в ній закладені. Цінності, поведінка тощо.

Існують різні підходи до типології корпоративної культури, і кожен підхід використовує різні критерії аналізу, які дозволяють виділити провідні тенденції в житті різних компаній.

Кожному типу корпоративної культури підприємства властиві певні ознаки та властивості. Вони залежать від виду діяльності, психологічного клімату в колективі підприємства, національних особливостей, статевих ознак, особливостей спілкування із зовнішнім оточенням та ін.

Залежно від взаємодії організації із зовнішнім середовищем, її розміру та структури виділяють вісім основних типів організаційних культур:

а) «Теплична культура» – характерна для державних компаній, які не дуже дбають про зовнішнє середовище. Персонал компанії практично немотивований, що відповідає бюрократизму та анонімності відносин;

б) Збирачі «колосків» – це переважно невеликі компанії, стратегія яких залежить від активів. Такі організації зазвичай опиняються в складних умовах і не можуть повністю мотивувати своїх співробітників;

в) «Садова» культура – типова модель для компаній з пірамідальною структурою управління. Такі компанії намагаються зберегти домінуюче становище на ринку. При цьому існуючі бізнес-моделі використовуються з мінімальними змінами. Низька мотивація співробітників;

г) Культура «Сад» – дещо змінений під впливом американських інновацій варіант культури «Сад», що має місце у великих компаніях;

д) Культура «великих плантацій» з трьома-чотирма рівнями господарювання. Характерною рисою таких організацій є постійні інновації в адаптації до зовнішнього середовища та гнучкість роботи співробітників;

е) Культура «Ліани» – це зведений до мінімуму управлінський персонал, широке використання інформаційних технологій, орієнтація на вимоги ринку, висока відповідальність на всіх рівнях, що забезпечує високий рівень мотивації працівників;

є) Модель «косяка риб» – це компанії, які характеризуються високою маневреністю та гнучкістю до змін ринкової ситуації;

з) Культура «мандрівної орхідеї» є типовою моделлю для рекламних агентств і консалтингових фірм усіх мастей, які, вичерпавши можливості одного ринку, переходять на інший. Мета – запропонувати унікальний продукт. Рівень мотивації низький [54, с. 36].

Корпоративна культура за змістом може бути класифікована за кількома основними типами [59, с. 81-85]:

1. Орієнтована на завдання. У таких компаніях акцент ставиться на досягнення результатів і виконання завдань. Працівники мотивуються завданнями та дедлайнами.

2. Орієнтована на людей. У цій культурі основною цінністю є стосунки між працівниками. Комунікація, співпраця і підтримка є ключовими елементами.

3. Інноваційна. Ці компанії заохочують креативність і новаторство. Працівники стимулюються генерувати нові ідеї та вдосконалювати процеси.

4. Структурована. У таких організаціях на першому місці стоять правила і процедури. Дотримання настанов та стандартів є важливим аспектом роботи.

5. Результативна. У культурі, орієнтованій на результати, організації зацікавлені в досягненні конкретних бізнес-результатів, часто змагання та винагорода за досягнення.

6. Спільнота. Компанії цього типу створюють сильне відчуття спільності серед працівників, вони підтримують високу рівень взаємодії та співпраці.

Важливо зазначити, що багато компаній можуть адаптувати елементи декількох типів корпоративної культури в залежності від своїх цілей, цінностей та особливостей ринку.

Класифікація корпоративних культур будівельних підприємств може базуватися на різноманітних істотних ознаках [16, с. 123-129].

1. За орієнтацією:

- орієнтована на проект - підприємства, де акцент ставиться на завершення проектів у встановлені терміни з високою якістю;
- орієнтована на людей - культура, що підтримує командну роботу, розвиток співробітників і добробут персоналу.

2. За стилем управління:

- авторитарна - рішення приймаються верхнім менеджментом, працівники мають обмежену автономію;
- демократична - процес прийняття рішень включає думки та участь працівників на всіх рівнях.

3. За рівнем інноваційності:

- консервативна - невелике використання нових технологій та методів, акцент на традиційних практиках;
- інноваційна - підприємства, які активно впроваджують нові технології, рішення та підходи до будівництва.

4. За характером комунікації:

- відкрита - у такій культурі заохочується комунікація між усіма рівнями, що сприяє обміну ідеями та зауваженнями;
- замкнута - комунікація може бути обмежена, з фокусом на формальні канали.

5. За рівнем соціальної відповідальності:

- соціально відповідальна - підприємства, які беруть до уваги екологічні та соціальні аспекти у своїй діяльності;
- комерційно орієнтована - основна увага зосереджена на прибутковості і виконанні контрактів без значного акценту на соціальні аспекти.

6. За якістю обслуговування:

- орієнтована на клієнта - високий рівень уваги до потреб і вимог замовників;
- орієнтована на процес - акцент на оптимізації внутрішніх процесів, де клієнт є вторинним елементом.

Ця класифікація може допомогти підприємствам визначити свої сильні та слабкі сторони, а також знайти шляхи для вдосконалення корпоративної культури у будівельній сфері.

Корпоративні культури будівельних підприємств можуть бути класифіковані за характером розвитку [35, с. 96-99].

1. Традиційна корпоративна культура:

- відзначається строгими ієрархіями, чіткими правилами та процедурами. Важливість надається досвіду і стабільності;
- зазвичай має повільні темпи змін і акцент на дотримання традицій.

2. Динамічна корпоративна культура:

- характеризується відкритістю до змін, інновацій та нового підходу до роботи;
- заохочує креативність, гнучкість і швидку адаптацію до нових умов ринку.

3. Адаптивна корпоративна культура:

- орієнтована на постійне вдосконалення та розвиток. Працівники заохочуються до навчання та розвитку нових навичок;

- ці підприємства здатні швидко реагувати на зміни в зовнішньому середовищі.

4. Командна корпоративна культура:

- наголошується на спільній праці та командному підході до вирішення проектів. Взаємодія та підтримка всередині команди мають велике значення;

- зміцнює стосунки між співробітниками та сприяє створенню позитивної атмосфери.

5. Результативна корпоративна культура:

- основна увага приділяється досягненню конкретних бізнес-результатів і цілей. Мотивація працівників часто базується на ступені виконання завдань;

- важливі показники продуктивності та ефективності.

Ця класифікація допомагає зрозуміти, як різні типи культур можуть впливати на управління, продуктивність та загальний успіх будівельного підприємства. Вибір конкретної корпоративної культури часто залежить від стратегії і цілей бізнесу.

Отже, у будівельних організаціях можуть існувати різні типи корпоративної культури, які визначаються особливостями внутрішньої організації, цінностями, комунікаційними підходами та стилем управління. Найпоширеніші типи корпоративної культури в будівельних компаніях:

Адаптивна (гнучка) культура. Цей тип культури характеризується високим рівнем гнучкості і адаптабельності до змін в зовнішньому середовищі. В будівельних організаціях це може означати швидке реагування на нові технології, регуляторні вимоги або зміни в ринкових умовах.

Інноваційна культура. Така культура сприяє стимулюванню інновацій і креативності в роботі. В будівельній галузі це може означати пошук нових підходів до проектування, виконання робіт або впровадження нових

будівельних технологій.

Культура здорової конкуренції. Деякі будівельні компанії створюють атмосферу здорової конкуренції серед своїх працівників, що сприяє підвищенню продуктивності і вдосконаленню процесів.

Культура безпеки і відповідальності. У будівельній галузі особливо важлива культура безпеки, яка підтримується всією організацією. Це включає в себе дотримання високих стандартів безпеки на будівельних майданчиках і відповідальну поведінку всіх працівників.

Культура співпраці і командної роботи. Деякі будівельні компанії акцентують увагу на співпраці між командами і партнерами, що сприяє успішному виконанню проектів і вирішенню складних завдань.

Культура клієнтоорієнтованості. Важливим аспектом для будівельних компаній є культура, спрямована на задоволення потреб і очікувань клієнтів. Це означає активну взаємодію з клієнтами, ретельне слідкування за їхніми вимогами і забезпечення високої якості послуг.

Ці типи корпоративної культури можуть існувати окремо або поєднуватися в різних пропорціях залежно від конкретної будівельної компанії, її цілей, стратегій і особливостей ринку, на якому вона діє.

1.3. Механізм формування і розвитку корпоративної культури

Механізм формування корпоративної культури в організації є складним і багатограним процесом, який включає кілька ключових аспектів [11, с. 56-60]:

1. **Лідерство і керівництво.** Один з основних факторів, що впливають на корпоративну культуру, це стиль керівництва та прийняття лідерських рішень. Керівництво визначає цінності, які підтримуються в організації, встановлює приклад через свої дії і сприяє формуванню загальних цілей і візії для колективу.

2. Цінності і принципи. Цінності, які приймаються в організації, визначають основні стандарти і норми, за якими співробітники повинні керуватися у своїй роботі і взаємодії. Ці принципи можуть включати чесність, інноваційність, клієнтоорієнтованість, взаємоповагу та інші аспекти, що формують культуру організації.

3. Ритуали і символи. Організаційні ритуали, такі як щотижневі наради, вечірки або святкування спільних подій, а також символи, такі як логотипи, девізи чи дизайн офісу, служать важливими елементами, що підтримують і посилюють корпоративну ідентичність і культуру.

4. Система нагород і визнання. Ефективна система нагород і визнання за досягнення сприяє культурі досягнень і мотивує співробітників до більшого залучення в життя компанії. Вона може включати в себе похвали, премії, програми винагород за вислугу років, інноваційні досягнення тощо.

5. Комунікаційна політика. Ефективна комунікація є ключовим елементом для формування корпоративної культури. Чіткі і доступні комунікаційні стратегії дозволяють забезпечити співробітникам розуміння місії, цілей і внутрішніх процесів організації.

6. Запобігання конфліктам і врегулювання проблем. Організації здатні до адекватного врегулювання конфліктів і підтримки здорових відносин між працівниками сприяють формуванню позитивної корпоративної культури, де довіра та взаємоповага є ключовими складовими.

Ці аспекти взаємодіють і впливають один на одного, сприяючи створенню та утриманню корпоративної культури, яка відображає цілісність організації і впливає на її успішність у довгостроковому плані.

Галузева специфіка формування корпоративної культури є важливим аспектом, оскільки вона залежить від характеру діяльності компанії, умов ринку, технологічних аспектів та потреб працівників. Для будівельних підприємств, наприклад, можна виділити кілька ключових аспектів формування корпоративної культури:

1. Безпека праці. У будівельній галузі безпека має пріоритет, тому

корпоративна культура повинна акцентувати увагу на дотриманні норм безпеки, навчанні працівників та створенні безпечного робочого середовища.

2. Командна робота. Багато будівельних проектів вимагають ГОСТу, співпраці між різними професіями та підрозділами. Тому культура повинна заохочувати взаємодію, підтримку та командний дух.

3. Інновації та технології. Сектор будівництва стає все більш технологічним, що вимагає впровадження нових інструментів і методів. Корпоративна культура повинна підтримувати інновації, навчання та прийняття нових технологій.

4. Адаптивність до змін. У галузі, де економічні та зовнішні умови можуть швидко змінюватися, важливо мати культуру, що дозволяє швидко пристосуватися до нових вимог, змін у законодавстві або коливань ринку.

5. Етика та відповідальність. Будівельні компанії часто стикаються з етичними питаннями, такими як відповідальність перед клієнтами, працівниками та екологією. Корпоративна культура повинна підкреслювати важливість етики, соціальної відповідальності та сталого розвитку.

6. Фокус на результат. Через специфіку проектів, що вимагають суворих термінів виконання і бюджету, корпоративна культура має бути орієнтована на досягнення результатів, підтримуючи водночас здоровий баланс між тиском та мотивацією працівників.

Формування корпоративної культури залежить від стратегій управління, місії і цінностей підприємства, а також від зовнішнього середовища. Маючи ці аспекти на увазі, компанії можуть створити здорову, продуктивну та адаптивну корпоративну культуру, що сприяє успіху в конкурентному будівельному секторі [8, с. 179-184].

Принципи формування корпоративної культури забезпечують цілеспрямований напрямок розвитку корпоративної культури. До основних принципів корпоративної культури належать такі [59, с. 81-85]:

- принцип узагальненості відображає ступінь поширення корпоративної культури всередині організації та її сприйняття персоналом;

- принцип апріорності підтверджує, що елементи корпоративної культури (цінності, мета, політика) не повинні бути доведеними;
- принцип прозорості дозволяє уникнути подвійних стандартів, а тлумачення правил і стандартів поведінки має бути загальновідомим і обов'язковим для всіх.

- принцип системності передбачає, що корпоративна культура має базуватися на правовій системі та традиціях культури країни і водночас відповідати специфіці діяльності організації та новим викликам часу.

Для успішного формування корпоративної культури на підприємстві важливо враховувати наступні поради:

- визначення місії і цінностей (чітке формулювання місії та основних цінностей компанії слугує основою для створення корпоративної культури. Це допоможе всім співробітникам усвідомити мету організації і спрямувати свої зусилля в одному напрямку;
- залучення співробітників (включення працівників у процес формування корпоративної культури забезпечує їхню залученість і підтримку. Це може бути досягнуто через опитування, фокус-групи та обговорення);
- моделювання поведінки керівництва (керівництво повинно демонструвати цінності та поведінку, які вони хочуть бачити у своїй команді. Лідери повинні бути прикладом для наслідування);
- навчання та розвиток (забезпечення можливостей для навчання і професійного розвитку працівників сприяє формуванню культури, де цінуються знання та інновації);
- система визнання та нагород (важливо заохочувати працівників за досягнення, що відповідають корпоративним цінностям. Це може бути реалізовано через програми визнання, матеріальні винагороди або внутрішні нагороди);
- сприяння комунікації (створення відкритого каналу комунікації між працівниками і керівництвом зміцнює довіру і дозволяє швидше вирішувати

проблеми);

- формування позитивного робочого середовища (комфортні умови праці, дружелюбна атмосфера та підтримка балансу між роботою та особистим життям важливі для забезпечення задоволеності працівників);

- адаптація до змін (підприємство повинно бути готовим адаптувати корпоративну культуру відповідно до змін у зовнішньому середовищі, технологіях та потребах працівників);

- підвищення соціальної відповідальності (включення соціальних ініціатив та екологічних практик у корпоративну культуру може зміцнити репутацію компанії та залучити талановитих працівників);

- регулярна оцінка культури (постійний моніторинг і оцінка корпоративної культури дозволяє виявляти її сильні та слабкі сторони, що, в свою чергу, дозволяє вносити необхідні зміни для покращення).

Врахування цих порад допоможе підприємству створити здорову, продуктивну та адаптивну корпоративну культуру, яка сприятиме досягненню стратегічних цілей.

Формування корпоративної культури зазвичай розпадається на наступні чотири етапи:

1. Аналіз і діагностика:

- На цьому етапі проводиться оцінка існуючої корпоративної культури. Важливо виявити, які елементи культури працюють добре, а які потребують зміни. Це може включати анкетування співробітників, фокус-групи, аналіз комунікаційних процесів та вивчення бізнес-результатів.

- В результаті цього аналізу підприємство отримує чітке уявлення про своє поточне культурне середовище та визначає цілі для розвитку нової культури.

2. Визначення цінностей і місії:

- Основна мета цього етапу – сформулювати ключові цінності, які будуть визначати корпоративну культуру. Визначення місії підприємства також є важливим компонентом.

- Це потрібно зробити за участю ключових стейкхолдерів, щоб забезпечити широкий консенсус і підтримку. Визначені цінності і місія повинні відображати цілі підприємства та стосунки з клієнтами, партнерами і працівниками.

3. Упровадження нової культури:

- На цьому етапі починається реалізація нових цінностей та принципів у щоденну практику компанії. Це включає зміни в управлінських практиках, методах спілкування, системах винагород та оцінки працівників.

- Керівництво повинно активно демонструвати нову культуру через свої дії. Також важливо забезпечити навчання для співробітників, щоб вони могли зрозуміти і активно долучитися до формування нової корпоративної культури.

4. Моніторинг і корекція:

- Після впровадження нової корпоративної культури важливо регулярно оцінювати її ефективність і приймати корективи за потреби.

- Використання опитувань, фокус-груп та зворотного зв'язку від працівників допоможе виявити проблеми і можливості для покращення.

- Постійний моніторинг дозволяє адаптувати підходи до культури та забезпечити її відповідність змінам в ідентичності та стратегії підприємства.

Ці етапи формування корпоративної культури допомагають установити стійке та продуктивне середовище, що сприяє розвитку підприємства та задоволеності працівників [32, с. 154-159].

Розвиток корпоративної культури в будівельній організації є процесом, який вимагає систематичних зусиль і уваги до кількох ключових аспектів. Ось основні механізми, які можуть сприяти розвитку корпоративної культури в будівельній компанії:

Лідерство та керівництво. Вплив керівництва є критичним для формування і розвитку корпоративної культури. Лідери повинні відображати цінності організації у своїх діях та рішеннях, сприяти створенню відкритої і комунікативної атмосфери, підтримувати ініціативи з покращення культури

та взаємодії між працівниками.

Встановлення цінностей і принципів. Чітке визначення основних цінностей, які відображаються в етиці, взаємодії, та професійному поведженні, є важливим кроком для створення єдиної культури в організації. Ці цінності повинні бути впроваджені в усі сфери діяльності компанії, від найвищих керівників до робочих бригад.

Залучення співробітників. Активне залучення співробітників до формування культури є важливим аспектом. Це може включати створення форумів для обговорення ідей, залучення до процесів прийняття рішень, ініціювання внутрішніх проектів, що сприяють розвитку та підтримці корпоративної культури.

Навчання і розвиток. Постійне навчання та розвиток співробітників в галузі корпоративної культури є важливим елементом. Це може включати навчальні програми, тренінги з комунікаційних навичок, лідерства та співпраці, які допомагають усвідомити і впровадити цінності компанії у повсякденну практику.

Зворотний зв'язок і вдосконалення. Важливою частиною розвитку корпоративної культури є постійне збирання зворотного зв'язку від співробітників і аналіз отриманих даних. Це дозволяє вчасно виявляти проблеми та вдосконалювати практики, що сприяють підтримці позитивного розвитку культури.

Створення здорового робочого середовища. Створення сприятливих умов для роботи, де працівники почувають себе комфортно і поважаються, є ключовим елементом в утриманні та розвитку корпоративної культури. Це включає в себе організацію робочих просторів, створення політик безпеки і здоров'я, підтримку балансу між роботою та особистим життям тощо.

Ці механізми взаємодіють між собою, сприяючи створенню та зміцненню корпоративної культури в будівельній організації, яка відображає цінності, сприяє високій продуктивності та сприятливій атмосфері для всіх працівників.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ВПЛИВУ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ НА ДІЯЛЬНІСТЬ ТОВ «ТРАСТ-ДОР-СЕРВІС»

2.1. Характеристика ТОВ «ТРАСТ-ДОР-СЕРВІС»

Юридична особа ТОВ "ТРАСТ-ДОР-СЕРВІС", код ЄДРПОУ 41422033, було зареєстровано 27.06.2017. Розмір статутного капіталу юридичної особи складає 825 000,00. Товариство з обмеженою відповідальністю «ТРАСТ-ДОР-СЕРВІС» - це товариство, яке динамічно та успішно розвивається з моменту її створення. Протягом останніх років товариство є лідером на ринку нерухомості. Основний вид діяльності Товариства з обмеженою відповідальністю «ТРАСТ-ДОР-СЕРВІС» (КВЕД - 41.20) є будівництво житлових і нежитлових будівель.

Товариство з обмеженою відповідальністю «ТРАСТ-ДОР-СЕРВІС» зареєстровано за юридичною адресою: 03118, м. Київ, вулиця Гвардійська, будинок 80-А. Уповноваженою особою юридичної особи ТОВ "ТРАСТ-ДОР-СЕРВІС" є Грищенко Олексій Григорович.

Види економічної діяльності:

42.99 Будівництво інших споруд, н.в.і.у.

43.12 Підготовчі роботи на будівельному майданчику

43.21 Електромонтажні роботи

43.29 Інші будівельно-монтажні роботи

43.91 Покрівельні роботи.

Товариство є юридичною особою має самостійний баланс, поточний рахунок в банку, власну печатку та штамп, знаходиться на загальній системі оподаткування.

ТОВ «ТРАСТ-ДОР-СЕРВІС» має такі структурні підрозділи: виробничий, який займається організацією будівельних робіт, відділ матеріально – технічного забезпечення, який відповідає за забезпечення

підприємства необхідними будівельними матеріалами, обладнанням; відділ кадрів, завданням якого є пошук, підбір, приймання на роботу та звільнення працівників; бухгалтерія, яка проводить необхідну роботу щодо обліку активів, пасивів підприємства, господарської діяльності, складає бухгалтерську, статистичну звітність.

Координує роботу всіх підрозділів ТОВ «ТРАСТ-ДОР-СЕРВІС» директор, який приймає управлінські рішення, відповідає за дотримання стратегічного курсу підприємства.

Організаційна структура управління ТОВ «ТРАСТ-ДОР-СЕРВІС» представлена на рисунку 2.1.

Керівником ТОВ «ТРАСТ-ДОР-СЕРВІС» є Грищенко Олексій Григорович – людина досвідчена, керує підприємством понад п'ять років.

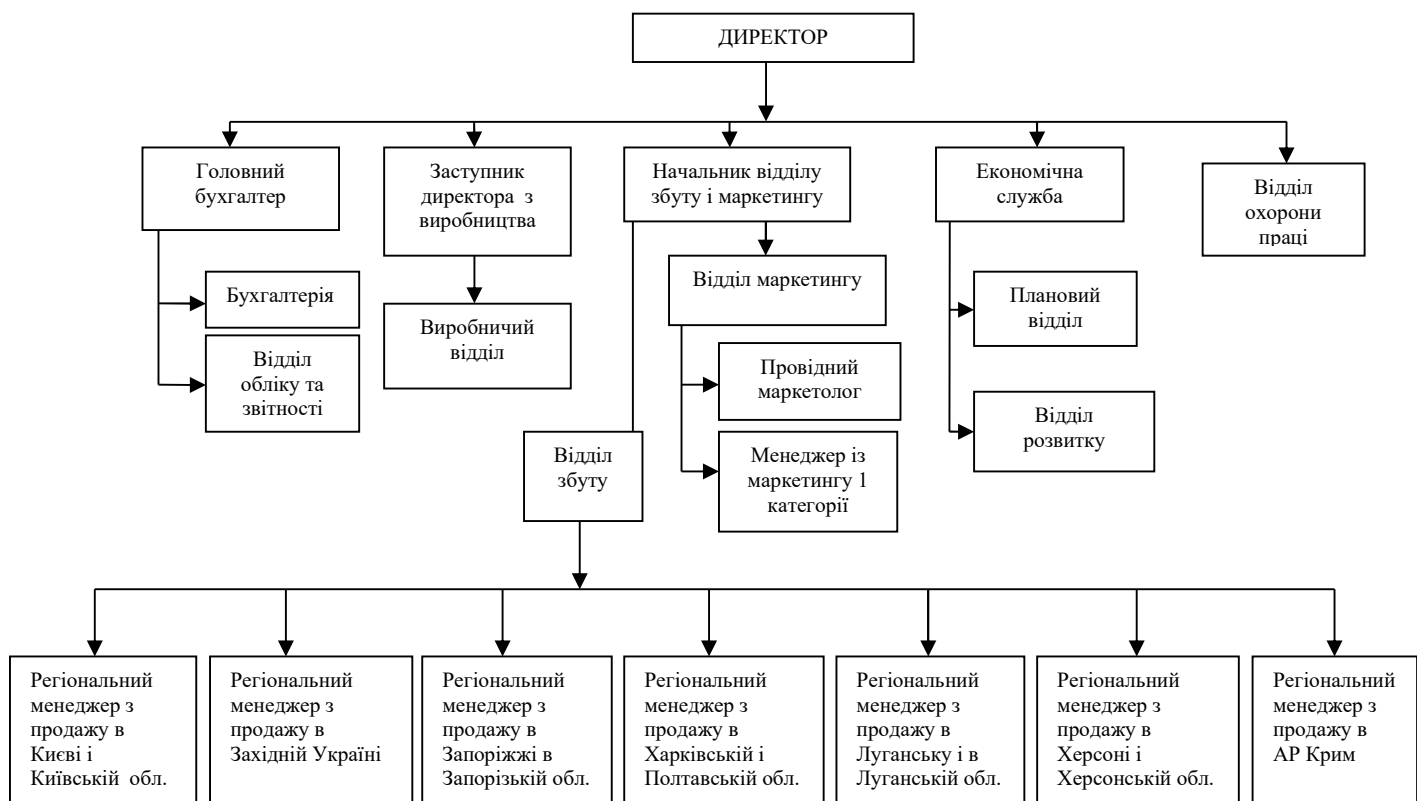


Рис. 2.1. Організаційна структура управління ТОВ «ТРАСТ-ДОР-СЕРВІС»

Джерело: складено автором

ТОВ «ТРАСТ-ДОР-СЕРВІС» здійснює господарську діяльність на

основі Статуту - офіційно зареєстрованого документу, який визначає форму власності підприємства, сферу його діяльності, спосіб управління та контролю, порядок утворення майна підприємства й розподілу прибутку, порядок реорганізації підприємства та інші положення, які регламентують діяльність юридичної особи.

Відповідно до Статуту підприємства, вищим органом управління ТОВ «ТРАСТ-ДОР-СЕРВІС» є загальні збори засновників, які правомочні приймати рішення за всіма питаннями діяльності даної юридичної особи. Виконавчим органом ТОВ «ТРАСТ-ДОР-СЕРВІС» є директор, який займає посаду за рішенням засновників підприємства.

Майно ТОВ «ТРАСТ-ДОР-СЕРВІС» складають основні фонди та оборотні засоби, а також інші цінності, вартість яких відображена в його самостійному балансі. Майно підприємства є спільною частковою власністю співвласників підприємства.

Джерелами формування майна підприємства є:

- грошові та майнові внески співвласників підприємства;
- доходи, одержані в результаті господарської діяльності підприємства;
- кредити банків та інших кредиторів;
- інші джерела, що не заборонені чинним законодавством України.

Основні показники господарської діяльності ТОВ «ТРАСТ-ДОР-СЕРВІС» за 2021-2023 рр. характеризуються наступними даними (табл. 2.1).

За даними табл. 2.1 чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) в 2023 році склав 5507 тис. грн., в 2022 році він дорівнював 3980 тис. грн. У 2022 році у порівнянні з минулим 2021 роком чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) збільшився на 1527 тис. грн., у 2022 році порівняно з 2023 роком збільшення відбулось на 648 тис. грн.

Таблиця 2.1

**Основні показники господарської діяльності ТОВ «ТРАСТ-ДОР-
СЕРВІС» за 2021-2023 рр., тис. грн.**

Показники	Роки			Відхилення у сумі	
	2021 рік	2022 рік	2023 рік	2022 від 2021	2023 від 2022
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	3332,0	3980,0	5507,0	648,0	1527,0
Собівартість реалізованої продукції(товарів, робіт, послуг)	2206,0	2716,0	3810,0	510,0	1094
Валовий прибуток	1126,0	1264,0	1697,0	1038,0	433
Інші операційні доходи	4,0	205,0	615,0	201,0	410,0
Адміністративні витрати	6,0	9,0	10,0	3,0	1,0
Інші операційні витрати	282,0	615,0	205,0	333,0	-410,0
Фінансовий результат від операційної діяльності прибуток	842,0	1590,0	2097,0	748,0	507,0
Інші доходи	549,0	9,0	104,0	-540,0	95,0
Інші витрати	528,0	28,0	87,0		59,0
12. Фінансовий результат до оподаткування прибуток	314,0	1571,0	2084,0	1257,0	513,0
Чистий фінансовий результат прибуток	314,0	1571,0	2084,0	1257,0	513,0
Сукупний дохід	314,0	1571,0	2084,0	1257,0	513,0
Матеріальні витрати	1101,0	1507,0	2116,0	406,0	609,0
Витрати на оплату праці	940,0	1033,0	1224,0	91,0	191,0
Відрахування на соціальні заходи	206,8	227,3	269,3	20,4	42,0
Амортизація	205,0	306,0	468,0	101,0	162,0
Інші операційні витрати	711,0	595,0	1132,0	-116,0	537,0

Джерело: складено автором

Собівартість реалізованої продукції (товарів) у 2023 році збільшилась на +1094,0 тис. грн. Валовий прибуток підприємства збільшився на 433,0 тис. грн. Інші операційні доходи збільшились на 410,0 тис. грн., інші операційні витрати, зменшились, зміна складає 410,0 тис. грн. Фінансовий результат від

операційної діяльності збиток збільшився у 2022 році проти 2021 року на 507,0 тис. грн. Графічно фінансові результати діяльності за 2021-2023 рр. наведені на рис. 2.2.

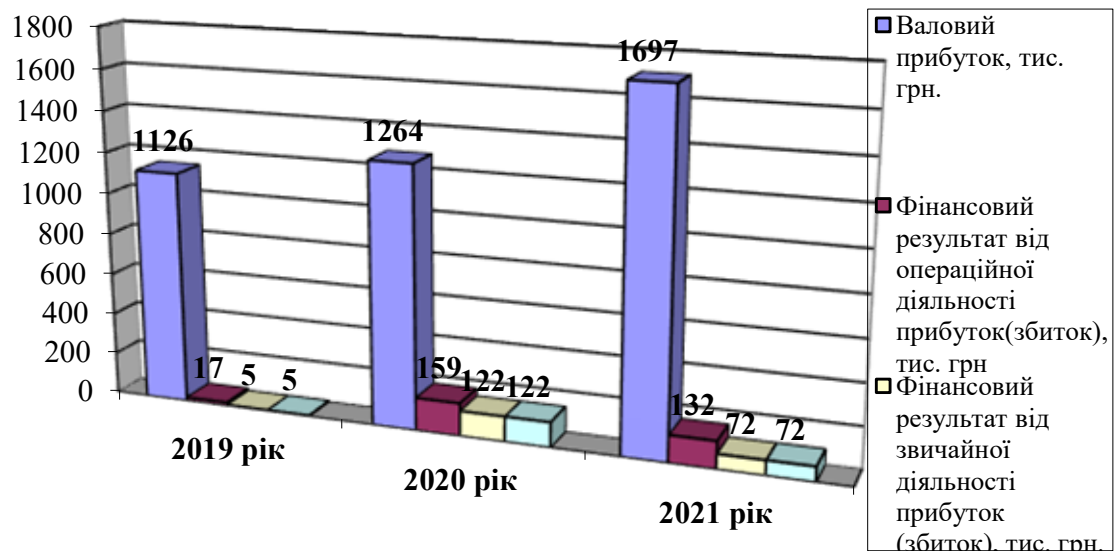


Рис. 2.2. Фінансові результати діяльності ТОВ «ТРАСТ-ДОР-СЕРВІС» за 2021-2023 рр.

Джерело: складено автором

Витрати по елементах ТОВ «ТРАСТ-ДОР-СЕРВІС» за 2021- 2023 рр. наведені у табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Витрати по елементах ТОВ «ТРАСТ-ДОР-СЕРВІС»
за 2021- 2023 рр., тис. грн.

Найменування показника	роки			Темп зростання, %	
	2021 рік	2022 рік	2023 рік	2022 від 2021	2023 від 2022
1	2	3	4	5	6
1. Матеріальні витрати	1101	1507	2116	136,9	140,4
1.1 Сировина і матеріали	55,05	45,21	42,32	82,1	93,6
1.2 Напівфабрикати і комплектуючі	143,13	195,91	317,4	136,9	162,0
1.3 Паливо і енергія	297,27	421,96	634,8	141,9	150,4
1.4 Паливо і видатковий матеріал	187,17	271,26	317,4	144,9	117,0
1.5 Будматеріали					
1.6 Запасні частини	418,38	572,66	804,08	136,9	140,4
2. Витрати на оплату праці	940	1033	1224	109,9	118,5

Продовження табл. 2.2

1	2	3	4	5	6
3. Відрахування на соціальні заходи	358	380	450	106,1	118,4
4. Амортизація	205	306	468	149,3	152,9
4.1 Основні засоби	176,30	263,16	397,80	149,3	151,2
4.2 Інших необоротних матеріальних активів	12,3	18,36	23,4	149,3	127,5
4.3 Нематеріальні активи	40	19	28	47,5	147,4
5. Інші операційні витрати	711	595	1132	83,7	190,3
Разом:	3315	3821	5390	115,3	141,1

Джерело: складено автором

За даними таблиці 2.2 ми бачимо, що матеріальні витрати ТОВ «ТРАСТ-ДОР-СЕРВІС» складаються з: Сировина і матеріали у 2023 році склали 42,32 тис. грн., у 2022 році 42,32 тис. грн. Напівфабрикати і комплектуючі у 2023 році склали 195,91 тис. грн., у 2022 році 317,4 тис. грн. Паливо і енергія у 2023 році склали 421,96 тис. грн., у 2022 році склали 634,8 тис. грн. Паливо і видатковий матеріал у 2023 році склали 317,4 тис. грн., у 2022 році 271,26 тис. грн. Запасні частини у 2023 році склали 572,66 тис. грн., у 2022 році 804,08 тис. грн.

У 2023 році зросла сума матеріальних витрат до 2116 тис. грн. Витрати на оплату праці збільшились у порівнянні з минулим роком та складають 1224 тис. грн., що складає 118,5 %. Відрахування на соціальні заходи відповідно також збільшились та склали 450 тис. грн. що дорівнює 118,4 %.

Амортизація нараховувалась з використанням прямолінійного методу згідно з П(С)БО № 7 "Основні засоби". Активи вартістю менше 1000,00 грн. і строком корисної експлуатації більше року класифікуються як малоцінні необоротні матеріальні активи. Амортизація малоцінних необоротних матеріальних активів нараховується в першому місяці експлуатації об'єктів в розмірі 100% початкової вартості. Нематеріальні активи зараховуються на баланс за первісною вартістю.

Графічно структура витрат по елементах ТОВ «ТРАСТ-ДОР-СЕРВІС» за 2023 рік наведена на рис. 2.3.

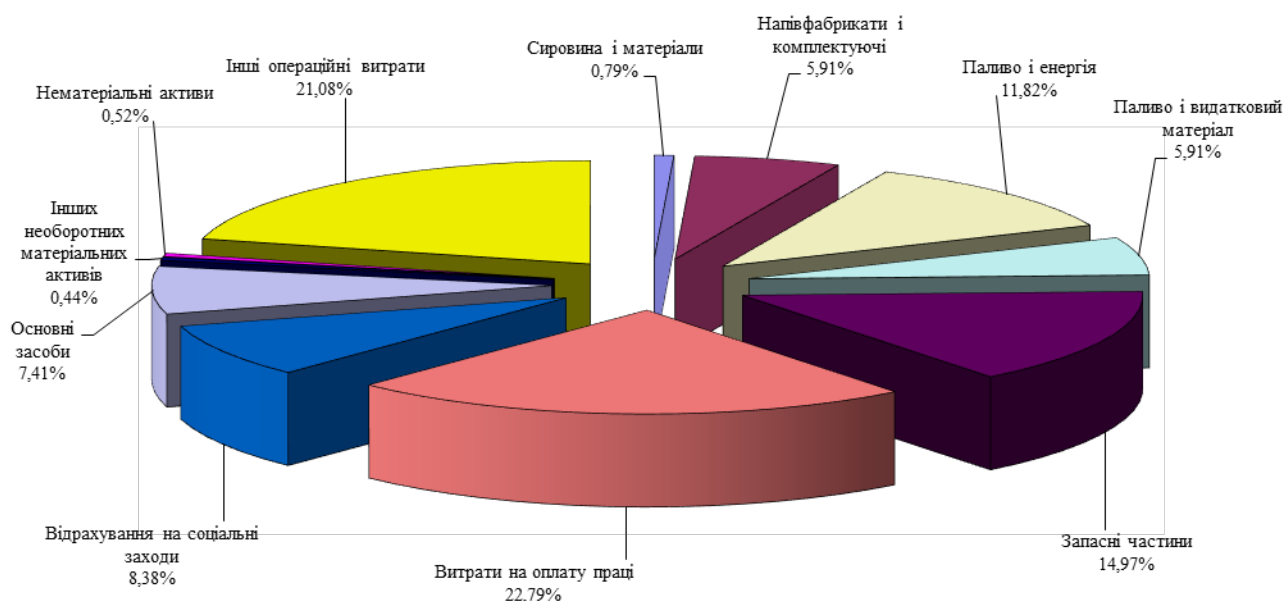


Рис. 2.3. Структура витрат по елементах ТОВ «ТРАСТ-ДОР-СЕРВІС» за 2023 рік

Джерело: складено автором

Сума амортизаційних відрахувань у 2023 році становить 468 тис. грн., це 152,9 % від показника 2022 року. Загальна сума витрат ТОВ «ТРАСТ-ДОР-СЕРВІС» у 2023 році становить 5390 тис. грн. це майже 141,1 % від показника 2022 року, збільшення витрат відбулось за рахунок зростання обсягів робіт виконуваних підприємством.

Визнання витрат та їх класифікація відповідають вимогам П(С)БО 16 «Витрати». В залежності від напрямку використання всі елементи операційних витрат розподіляються на собівартість, адміністративні, витрати на збут, інші операційні витрати та інші витрати.

Таким чином, аналіз витрат ТОВ «ТРАСТ-ДОР-СЕРВІС» свідчить про зростання витрат у 2023 році у порівнянні з минулим роком.

Отже, проведений аналіз основних показників господарської діяльності ТОВ «ТРАСТ-ДОР-СЕРВІС» засвідчив прибуткову діяльність у 2021-2023 роках, та зниження ефективності діяльності підприємства у 2023 році проти

2022 року, що відображено у зниженні суми прибутку від звичайної діяльності.

2.2. Фінансово-економічний аналіз діяльності ТОВ «ТРАСТ-ДОР-СЕРВІС»

Оцінку рівня фінансового стану підприємства ТОВ «ТРАСТ-ДОР-СЕРВІС» почнемо з аналізу балансу (Додаток А,Б,В). Мета зовнішнього аналізу фінансового стану підприємства – розрахувати можливості корисно вкласти кошти, щоб забезпечити максимум прибутку і виключити ризик втрати їх.

Найбільш повну і поглиблену інформацію про фінансовий стан ТОВ «ТРАСТ-ДОР-СЕРВІС» та його динаміку можливо отримати за допомогою побудови на основі балансу ТОВ «ТРАСТ-ДОР-СЕРВІС» порівняльного аналітичного балансу.

За даними аналізу активу підприємства ми бачимо, що підприємство має необоротні активи вартість яких у 2023 році збільшилась на +2274 тис. грн.. або на 15 %. Також ми бачимо, що у структурі активів вони займають 89,99 %. Оборотні активи підприємства зменшились у 2023 році проти 2022 року на -425 тис. грн. або на -18,2 %, у структурі зменшення складає -3,47 %. Запаси у структурі займають 2,18 %, та зменшились у 2023 році на -479 тис. грн. або на -53,2 %. Дебіторська заборгованість у 2023 складає 1472 тис. грн., збільшення проти 2021 року складає 59 тис. грн. або 4,2 %, отже стан розрахунків незначно погіршився внаслідок російсько-української війни.

Грошові кошти та цінні папери складають у 2023 році 9 тис. грн. у структурі вони займають 0,05 %, збільшення проти 2022 року дорівнює +8 тис. грн. Інші оборотні активи дорівнюють 12 тис. грн. або 0,06 %, зменшення проти 2022 року складає -13 тис. грн., або 52 %. Витрати

майбутніх періодів складають у 2023 році 24 тис. грн., зменшення дорівнює - 7 тис. грн. або -22,6 %.

За даними пасиву балансу ми бачимо, що власний капітал підприємства на 01.01.24 року складає 10 145 тис. грн., або 57,91 %. Власний капітал збільшився у 2023 році на +194 тис. грн. або на 1,9 %, що відбулось за рахунок зростання суми нерозподіленого прибутку на +211 тис. грн., який складає у 2023 році 997 тис. грн.

Капітал і резерви у 2023 році складають 9342 тис. грн. або 48,25 %.

Довгострокових зобов'язань у підприємства не має. Поточні зобов'язання на 01.01.24 року складають 7 374 тис. грн. сума поточних зобов'язань збільшилась у 2023 році на +1648 тис. грн. або на 22,3%. У структурі пасивів поточні зобов'язання займають 42,09 %.

Поточні зобов'язання підприємства складаються виключно з кредиторської заборгованості.

Валюта балансу зросла на +1842 тис. грн. або 10,5 %, що свідчить про розвиток підприємства.

Таким чином ми бачимо, що підприємство володіє значною сумою власного капіталу та має також значну залежіть від позикових коштів. Аналіз ліквідності балансу полягає в порівнянні коштів за активами, згрупованими за ступенем їх ліквідності і впорядкованими в порядку зменшення ліквідності, з пасивами за пасивами, згрупованими за термінами погашення і впорядкованими в порядку зростання умов ліквідності.

Групування активів та зобов'язань підприємства представлено в табл. 2.3.

Для визначення ліквідності балансу необхідно порівняти підсумки наведених груп активів і зобов'язань. Баланс підприємства вважають абсолютно ліквідним, якщо виконуються наступні співвідношення:

$$A_1 \geq \Pi_1; A_2 \geq \Pi_2; A_3 \geq \Pi_3; A_4 \leq \Pi_4. \quad (2.1)$$

Виходячи з даних таблиці 2.3 можна зробити висновок, що для абсолютної ліквідності балансу у 2021 та 2023 роках підприємство не має

достатньо високоліквідних активів для погашення найбільш термінових зобов'язань.

Таблиця 2.3

Групування активів за ступенем ліквідності ТОВ «ТРАСТ-ДОР-СЕРВІС» за 2021-2023 рр.

Активи	Умовне позначення	Розрахунок	Роки		
			2021	2022	2023
Активи за ступенем ліквідності					
Високоліквідні	A ₁	Ф1 Σ (P220 – P240)	1,0	14,0	9,0
Швидколіквідні	A ₂	Ф1 Σ (P150 – P210)	1413,0	952,0	1472,0
Повільноліквідні	A ₃	Ф1 Σ (P100 – P140, P250, 270)	957,0	912,0	458,0
Важколіквідні	A ₄	Ф1 P080	15148,0	15471,0	17422,0
Баланс			17519,0	17349,0	19361,0
Зобов’язання за строками погашення					
Найбільш термінові	П ₁	Ф1 Σ (P530 – P610)	346,0	294,0	385,0
Короткострокові	П ₂	Ф1 Σ (P500 – P520)	7028,0	6788,0	8637,0
Довгострокові	П ₃	Ф1 P480, 630			
Постійні	П ₄	Ф1 Σ (P380, P430)	10145,0	10267,0	10339,0
Баланс			17519,0	17349,0	19361,0
Платіжний надлишок або нестача коштів					
	A ₁ -П ₁		-345,0	-280,0	-376,0
	A ₂ -П ₂		-5615,0	-5836,0	-7165,0
	A ₃ -П ₃		957,0	912,0	458,0
	A ₄ -П ₄		5003,0	5204,0	7083,0
			-345,0	-280,0	-376,0

Джерело: складено автором

Для комплексної оцінки ліквідності балансу в цілому визначаємо загальний показник ліквідності за формулою:

$$\frac{(A_1 * ПВ_{A1} + A_2 * ПВ_{A2} + A_3 * ПВ_{A3})}{(П_1 * ПВ_{П1} + П_2 * ПВ_{П2} + П_3 * ПВ_{П3})} \quad (2.2)$$

де $PВ_A$ та $PВ_P$ – питома вага відповідних груп активів та пасивів в їх загальному підсумку [17]. Питома вага відповідних груп активів та пасивів наведена у табл. 2.4.

За допомогою даних таблиці 2.4 ми бачимо, що загальний показник ліквідності ТОВ «ТРАСТ-ДОР-СЕРВІС» зменшився у 2022 році та у 2023 роках.

Таблиця 2.4

Питома вага відповідних груп активів та пасивів ТОВ «ТРАСТ-ДОР-СЕРВІС» за 2021-2023 рр. в їх загальному підсумку

Умовні позначення	Роки					
	2021 рік		2022 рік		2023 рік	
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%
1	2	3	4	5	6	7
АКТИВИ	1	0,01	14,0	0,08	9,0	0,05
A ₁	1413	8,07	952,0	5,49	1472,0	7,6
A ₂	957	5,46	912,0	5,26	458,0	2,37
A ₃						
ЗОБОВ'ЯЗАННЯ	346	1,97	294,0	1,69	385,0	1,99
П ₁	7028	40,12	6788,0	39,13	8637,0	44,61
П ₂						
П ₃	1	0,01	14,0	0,08	9,0	0,05
ЗПЛ	0,06		0,04		0,03	

Джерело: складено автором

Аналіз ліквідності балансу «ТОВ «ТРАСТ-ДОР-СЕРВІС» за 2021-2023 рр. наведений у табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Аналіз ліквідності балансу ТОВ «ТРАСТ-ДОР-СЕРВІС» за 2021-2023 рр.

2021 рік			2022 рік			2023 рік		
Активи		Пасиви	Активи		Пасиви	Активи		Пасиви
1,0	<	346,0	14,0	<	294,0	9,0	<	385,0
1413,0	<	7028,0	952,0	>	6788,0	1472,0	<	8637,0
957,0	>		912,0	>		458,0	>	
15148,0	>	10145,0	15471,0	>	10267,0	17422,0	>	10339,0
Ліквідність балансу порушена			Ліквідність балансу порушена			Ліквідність балансу порушена		

Джерело: складено автором

Отже, за результатами розрахунків можна зробити висновок про порушення ліквідності балансу. Крім абсолютних показників для оцінки ліквідності та платоспроможності ТОВ «ТРАСТ-ДОР-СЕРВІС» розраховуємо відносні показники. Результати розрахунків показників ліквідності ТОВ «ТРАСТ-ДОР-СЕРВІС» наведено у табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Аналіз показників ліквідності за 2021-2023 рр.

	Нормативи	Роки			Абсолютна зміна	
		2021 рік	2022 рік	2023 рік	2022 від 2021	2023 від 2022
Величина власних оборотних коштів		-5034,0	-5238,0	-7107,0	-204,0	-1869,0
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	>0,2		0,002	0,001	+0,002	-0,001
Коефіцієнт швидкої ліквідності	≤1	0,192	0,136	0,164	-0,056	+0,028
Коефіцієнт покриття	>2	0,317	0,260	0,212	-0,057	-0,048
Частка оборотних засобів в активах		0,134	0,106	0,099	-0,028	-0,007
Частка запасів в поточних активах		0,385	0,476	0,220	+0,091	-0,256
Частка власних оборотних коштів у покритті запасів		-5,587	-5,966	-16,841	-0,379	-10,875
Коефіцієнт маневрування власних оборотних коштів			-0,003	-0,001	-0,003	+0,002
Коефіцієнт покриття проміжний		0,001	0,038	0,010	+0,037	-0,028
Коефіцієнт ліквідності запасів		0,12	0,12	0,05		-0,07

Джерело: складено автором

За даними таблиці 2.6 ми бачимо, що на протязі 2021-2023 років ТОВ «ТРАСТ-ДОР-СЕРВІС» не має власних оборотних коштів. Коефіцієнт абсолютної ліквідності збільшився у 2023 році на 0,001. Коефіцієнт швидкої ліквідності збільшився і збільшення складає 0,028. Коефіцієнт покриття на протязі 2021-2023 рр. має низьке значення та негативну динаміку до зменшення у 2023 році він складає 0,212 при нормативному 2. Значення

частки оборотних засобів в активах підприємства, у 2023 році воно складає 0,099.

Динаміка всіх показників говорить про низький рівень ліквідності ТОВ «ТРАСТ-ДОР-СЕРВІС», та низьку здатність підприємства своєчасно та у повному обсязі погасити свої зобов'язання, динаміка деяких показників є негативною.

Далі проведемо аналіз фінансової стійкості підприємства, шляхом розрахунку показників які характеризують надлишок або нестачу джерел формування запасів, що утримується у вигляді різниці між величиною джерел формування та вартістю запасів.

Для характеристики джерел формування запасів застосовується кілька показників, які відображають ступінь охоплення різних видів джерел. Результати розрахунку показників, наведені у табл. 2.7.

Таблиця 2.7

Характеристика типу фінансової стійкості ТОВ «ТРАСТ-ДОР-СЕРВІС» за 2021-2023 рр., тис. грн.

Показники	Роки		
	2021	2022	2023
Наявність власних оборотних коштів	-5003,0	-5204,0	-7083,0
Наявність довгострокових джерел формування запасів	-5003,0	-5204,0	-7083,0
Показник загальної величини джерел формування запасів	2371,0	1878,0	1939,0
Надлишок (+) або нестача (-) власних оборотних коштів	-5904,0	-6082,0	-7505,0
Надлишок (+) або нестача (-) довгострокових джерел формування	-5904,0	-6082,0	-7505,0
Надлишок (+) або нестача (-) загальної величини джерел формування	1470,0	1000,0	1517,0
Тип фінансової стійкості	НЕСТ.Ф.С.	НЕСТ.Ф.С.	НЕСТ.Ф.С.

Джерело: складено автором

Можливе виділення чотирьох типів фінансової стійкості [9]:

- абсолютна стійкість фінансового стану;
- нормальна стійкість фінансового стану;

- нестійкий фінансовий стан;
- кризовий фінансовий стан.

Визначення типу фінансової стійкості підприємства здійснюємо за допомогою таблиці 2.8.

За даними розрахунків ми можемо зробити такі висновки, фінансовий стан ТОВ «ТРАСТ-ДОР-СЕРВІС» на протязі 2021-2023 рр. є нестійким.

Таблиця 2.8

Методика визначення типів фінансової стійкості підприємства

Система умов	Фінансова стійкість			
	абсолютна стійкість фінансового стану	нормальна стійкість фінансового стану	нестійкий фінансовий стан	кризовий фінансовий стан
	$+ H_B$	$- H_B$	$- H_B$	$- H_B$
	$H_B = Z_B$	$+ H_D$	$- H_D$	$- H_D$
	$-$	$H_D = Z_B$	$+ H_Z$	$- H_Z$
	$-$	$-$	$H_Z = Z_B$	$-$

Джерело: складено автором

Проведемо комплексну оцінку фінансової стійкості ТОВ «ТРАСТ-ДОР-СЕРВІС» шляхом розрахунку наступних відносних показників (табл. 2.9).

За даними таблиці 2.9 видно, що маневреність власних обігових коштів на низькому рівні, та спостерігається динаміка до зменшення. У 2023 році знизився нижче нормативного коефіцієнт маневреності власного капіталу. Коефіцієнт фінансової автономії нижче рівня нормативного, та має негативну динаміку. Збільшився коефіцієнт фінансової залежності у 2023 році складає 1,873. Коефіцієнт співвідношення залученого і власного капіталу складає 0,873.

Взагалі динаміка показників фінансової стійкості підприємства говорить, про зниження рівня фінансової стійкості ТОВ «ТРАСТ-ДОР-СЕРВІС» у 2023 р. у порівнянні з 2022 роком, та зростання питомої ваги

залучених коштів.

Далі проведемо аналіз ділової активності ТОВ «ТРАСТ-ДОР-СЕРВІС».

Оборотність фінансових коштів може оцінюватися:

- швидкістю обороту – кількістю оборотів, що роблять за період, який аналізується, активи підприємства або їх складові;
- періодом обороту – середнім строком, за який повертаються грошові кошти, що вкладені у господарську діяльність підприємства.

Загальним показником ефективності використання фінансових ресурсів підприємства є тривалість обороту активів, тобто кількість днів у році).

Таблиця 2.9

Аналіз показників фінансової стійкості ТОВ «ТРАСТ-ДОР-СЕРВІС» за 2021-2023 рр.

	Норма- тиви	Роки			Абсолютна зміна	
		2021 рік	2022 рік	2023 рік	2022 від 2021	2023 від 2022
Власні обігові кошти	>1	-5003,0	-5204,0	-7083,0	-201,0	-1879,0
Коефіцієнт концентрації залучених засобів	$\geq 0,5$	0,421	0,408	0,466	-0,013	+0,058
Маневреність власних обігових коштів	0,5		-0,003	-0,001	-0,003	+0,002
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,4-0,6	-0,493	-0,507	-0,685	-0,014	-0,178
Коефіцієнт фінансової автономії	>0,5	0,579	0,592	0,534	+0,013	-0,058
Коефіцієнт фінансової залежності	<2,0	1,727	1,690	1,873	-0,037	+0,183
Коефіцієнт маневреності робочого капіталу	>0,5	-0,496	-0,510	-0,687	-0,014	-0,177
Коефіцієнт фінансової стійкості	>1,0	1,376	1,450	1,146	+0,074	-0,304
Коефіцієнт співвідношення залученого і власного капіталу	>0,5	0,727	0,690	0,873	-0,037	+0,183
Коефіцієнт стійкості фінансування	0,8 – 0,9	0,579	0,592	0,534	+0,013	-0,058
Коефіцієнт забезпечення власними оборотними засобами	>0,2	-2,138	-2,822	-3,699	-0,684	-0,877
Коефіцієнт довгострокових зобов'язань	>0,2					
Показник фінансового ліверіджу	>1,0					
Коефіцієнт поточних зобов'язань	>0,5	1,000	1,000	1,000		
Коефіцієнт страхування бізнесу	>0,2	0,004	0,004	0,004		

Джерело: складено автором

Результати розрахунку показників ділової активності ТОВ «ТРАСТ-ДОР-СЕРВІС» за 2021-2023 рр. представлені у табл. 2.10.

За даними таблиці 2.10 ми бачимо, що загальна тенденція наступна: у 2023 році спостерігається підвищення ефективності використання активів підприємства, зокрема у 2023 році це виражено у збільшенні коефіцієнту оборотності активів, скороченні періоду оборотності.

Збільшився коефіцієнт оборотності оборотних активів, зміна складає 1,03, зменшився період обороту оборотних коштів на 67 днів. Також підвищилась фондоддача на 0,06 грн. а також коефіцієнт оборотності запасів на 4,00.

Таблиця 2.10

Аналіз ділової активності ТОВ «ТРАСТ-ДОР-СЕРВІС» за 2021-2023 рр.

	Роки			Абсолютна зміна	
	2021 рік	2022 рік	2023 рік	2022 від 2021	2023 від 2022
1	2	3	4	5	6
Коефіцієнт оборотності активів	0,19	0,23	0,30	+0,04	+0,07
Період обороту активів	1921	1587	1217	-334	-370
Коефіцієнт оборотності оборотних активів	1,60	1,90	2,93	+0,30	+1,03
Період обороту оборотних коштів	228	192	125	-36	-67
Фондовіддача	0,29	0,28	0,34	-0,01	+0,06
Коефіцієнт оборотності запасів	3,79	4,47	8,47	+0,68	+4,00
Період обороту запасів	96	82	43	-14	-39
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	2,86	3,37	4,54	+0,51	+1,17
Період погашення дебіторської заборгованості	128	108	80	-20	-28
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	0,45	0,55	0,68	+0,10	+0,13
Період погашення кредиторської заборгованості	811	664	537	-147	-127
Коефіцієнт завантаженості активів	5,26	4,38	3,33	-0,88	-1,05
Коефіцієнт завантаженості активів в обороті	0,62	0,53	0,34	-0,09	-0,19
Коефіцієнт завантаженості вл капіталу	3,04	2,56	1,87	-0,48	-0,69
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	0,33	0,39	0,53	+0,06	+0,14

Продовження таблиці 2.10

Період операційного циклу	224	190	123	-34	-67
Період фінансового циклу	-587	-474	-414	+113	+60
Коефіцієнт оборотності товарів	9,04	10,82	29,93	+1,78	+19,11
Коефіцієнт оборотності вироб запасів	6,53	7,63	11,82	+1,10	+4,19
Коефіцієнт оборотності грош коштів	2221,33	530,6	478,87	-1690,66	-51,80
Період обороту товарів	40	34	12	-6	-22
Період обороту виробничих запасів		1	1	+1	
Період обороту грошових коштів		1	1	+1	
Ефект від прискорення або уповільнення оборотності активів	+1013,3	-392,5	-1010,9		
	Додаткові залучення коштів	Вивільнення коштів	Вивільнення коштів		

Джерело: складено автором

Збільшився коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості, збільшився період погашення дебіторської заборгованості на 28 днів.

Збільшився коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості, та ця зміна скоротила період погашення кредиторської заборгованості на 127 днів. Зменшився коефіцієнт завантаженості власного капіталу.

Таким чином, проведений аналіз інтенсивності використання фінансових коштів свідчить про підвищення ефективності використання фінансових ресурсів ТОВ «ТРАСТ-ДОР-СЕРВІС» у 2023 році у порівнянні з попередніми роками.

Ефект від прискорення оборотності активів складає 1010,9 тис. грн. у вигляді вивільнення їх з обороту.

Оцінювання ефективності фінансово-господарської діяльності ТОВ «ТРАСТ-ДОР-СЕРВІС» ми будемо здійснювати з використанням відносних показників рентабельності.

Рентабельність — це ступінь прибутковості. Вона вимірюється цілою системою відносних показників, що визначають ефективність діяльності підприємства в цілому, рентабельність різних сфер діяльності (виробництва,

торгівлі, інвестицій тощо), рентабельність виробництва окремих видів продукції (роботи, послуги). Показники рентабельності характеризують кінцеві результати господарської діяльності більш повно, ніж прибуток, оскільки їх величина відображає відношення віддачі до вкладеного капіталу або витрачених ресурсів. Вони також використовуються як інструмент інвестиційної політики та ціноутворення [35].

Аналіз показників рентабельності ТОВ «ТРАСТ-ДОР-СЕРВІС» за 2021-2023 роки наведено у табл. 2.11.

Таблиця 2.11

Аналіз показників рентабельності ТОВ «ТРАСТ-ДОР-СЕРВІС»
за 2021-2023 роки

	Роки			Абсолютна зміна	
	2021 рік	2022 рік	2023 рік	2022 від 2021	2023 від 2022
Рентабельність продукції	51,04%	46,54%	44,54%	-4,50%	-2,00%
Рентабельність операційної діяльності	0,51%	4,16%	2,45%	3,65%	-1,71%
Рентабельність підприємства	0,03%	0,70%	0,39%	0,67%	-0,31%
Рентабельність власного капіталу	0,37%	1,64%	1,28%	1,27%	-0,36%
Рентабельність залученого капіталу	0,51%	2,31%	1,64%	1,80%	-0,67%
Рентабельність оборотних активів	1,83%	7,98%	7,02%	6,15%	-0,96%
Валова рентабельність продажу продукції	33,79%	31,76%	30,82%	-2,03%	-0,94%
Чиста рентабельність продажу продукції	0,15%	3,07%	1,31%	2,92%	-1,76%
Рентабельність доходу від операційної діяльності	0,51%	3,99%	2,40%	3,48%	-1,59%
Коефіцієнт рентабельності активів		0,01		0,01	-0,01
Період окупності власного капіталу	2029	84	143	-1945	59
Коефіцієнт покриття виробничих витрат	1,51	1,47	1,45	-0,04	-0,02
Коефіцієнт окупності виробничих витрат	0,66	0,68	0,69	0,02	0,01
Коефіцієнт покриття активів	1,60	1,90	2,93	0,30	1,03
Коефіцієнт окупності активів	0,62	0,53	0,34	-0,09	-0,19

Джерело: складено автором

За даними таблиці 2.11 ми бачимо, що у 2023 році негативну динаміку до зменшення мають всі показники рентабельності підприємства, що свідчить про зниження прибутковості та ефективності діяльності по всіх напрямках діяльності.

Рентабельність продукції (товарів, робіт, послуг), що показує скільки отримано валового прибутку з 1 грн. понесених витрат зменшилась у 2023 році на 2,00%. Рентабельність операційної діяльності, що показує скільки отримано прибутку від операційної діяльності з 1 грн. операційних витрат незначно зменшилась у 2022 році, зменшення складає 1,71%.

Зменшились у 2023 році також і ресурсні показники, рентабельність власного капіталу та рентабельність залученого капіталу.

Графічно динаміка показників рентабельності ТОВ «ТРАСТ-ДОР-СЕРВІС» за 2021-2023 роки наведена на рис. 2.4.

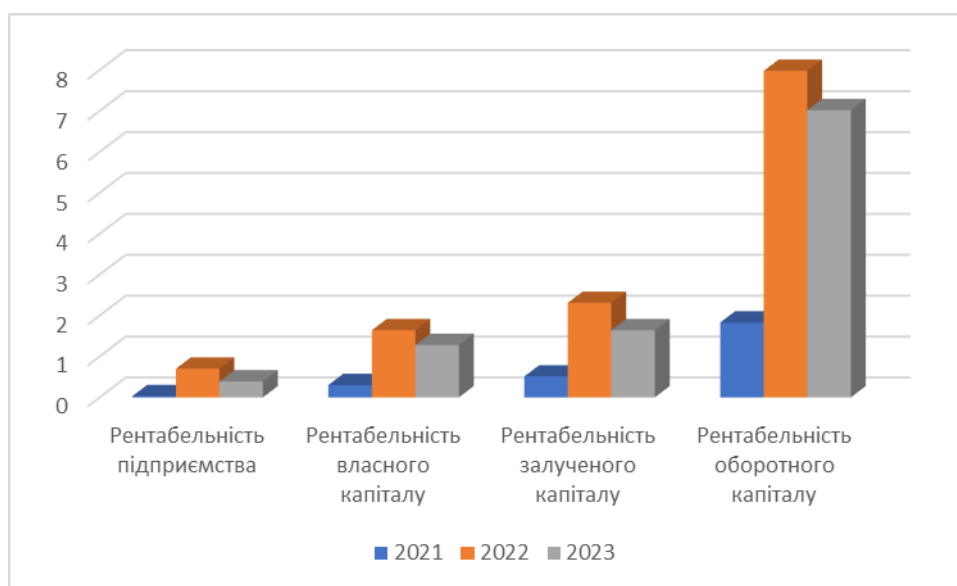


Рис. 2.4. Динаміка показників рентабельності ТОВ «ТРАСТ-ДОР-СЕРВІС» за 2021-2023 роки

Джерело: складено автором

Таким чином, ми бачимо, що спостерігається значне зниження ефективності фінансово-господарської діяльності ТОВ «ТРАСТ-ДОР-СЕРВІС» у 2023 та 2022 році проти 2021 року.

Динаміка всіх показників говорить про погіршення фінансового стану

ТОВ «ТРАСТ-ДОР-СЕРВІС» та низьку здатність підприємства своєчасно та у повному обсязі погасити свої зобов'язання, динаміка декотрих показників є негативною.

Отже, проведений аналіз фінансового стану ТОВ «ТРАСТ-ДОР-СЕРВІС» засвідчив негативні тенденції, які можуть бути результатом російської агресії та неякісним фінансовим плануванням на підприємстві.

2.3. Аналіз корпоративної культури підприємства

Аналіз корпоративної культури будівельного підприємства - це важливий етап, який може допомогти вам зрозуміти і покращити внутрішню атмосферу та ефективність вашого підприємства. Для аналізу корпоративної культури можна використовувати методи якісних та кількісних досліджень, анкетування співробітників, спостереження за комунікацією та співпрацею в колективі [13, с. 41-50].

Аналіз корпоративної культури допомагає виявити сильні та слабкі сторони внутрішнього середовища організації, спрямовує на виявлення проблемних аспектів, які можуть вплинути на результативність діяльності підприємства. Проведення аналізу дозволяє покращити комунікацію, співпрацю та взаємодію між співробітниками, збільшити задоволеність персоналу роботою та знизити показники перетворень працівників. Також аналіз корпоративної культури виявляє потреби в змінах в керуванні та підвищенні ефективності підприємства [57, с. 80-92].

При аналізі корпоративної культури можуть використовуватись різноманітні методи, включаючи:

1. Анкетування співробітників: запитання про внутрішню атмосферу, цінності, комунікацію та взаємодію в колективі.
2. Спостереження та аналіз поведінки: вивчення реакцій співробітників на певні ситуації та взаємодію між ними.

3. Групові дискусії та фокус-групи: обговорення теми корпоративної культури і збір пропозицій від різних співробітників.

4. Аналіз стратегій та цінностей підприємства: співставлення заявлених цінностей з реальними практиками та процесами.

5. Культурний аудит: вивчення історії, традицій, символів та справедливості в організації.

Ці методи можна комбінувати для отримання комплексної картини корпоративної культури в будівельному підприємстві.

Проведення анкетування співробітників є одним з ключових методів при аналізі корпоративної культури. Анкета може містити питання про такі аспекти, як:

1. Взаємодія в колективі: як працівники сприймають взаємодію з колегами та керівництвом, рівень відкритості та спілкування в організації.

2. Цінності підприємства: ступінь відповідності основних цінностей підприємства з реальними практиками та поведінкою співробітників.

3. Робоче середовище: комфортність робочого місця, можливість професійного розвитку та відчуття власної значущості у колективі.

Аналіз результатів анкетування дозволить зрозуміти переваги та недоліки корпоративної культури підприємства та визначити напрямки для поліпшення організаційної атмосфери.

Спостереження та аналіз поведінки співробітників є важливим елементом при аналізі корпоративної культури. Цей метод дозволяє виявити нюанси та тенденції, які можуть бути складні для оцінки через інші методи дослідження. Деякі аспекти, які можуть бути засіяні під час спостереження та аналізу поведінки, включають:

1. Взаємодія та спілкування: спостереження за способом, яким співробітники взаємодіють між собою та з керівництвом.

2. Рівень ентузіазму та мотивації: оцінка рівня зацікавленості та ентузіазму співробітників у своїй роботі.

3. Толерантність та взаємоповага: спостереження за взаєминами у

колективі з точки зору толерантності, поваги та дотримання корпоративних цінностей.

4. Адаптація до змін: спостереження, як співробітники реагують на зміни у робочому середовищі та корпоративній культурі.

Аналіз спостережень допомагає отримати глибше розуміння динаміки корпоративної культури та ідентифікувати області для подальшого вдосконалення.

Групові дискусії та фокус-групи є важливим методом при аналізі корпоративної культури, оскільки вони надають можливість отримати глибше розуміння поглядів та переконань співробітників щодо організаційної атмосфери. Під час цих діалогів можуть виявитися такі аспекти, які можуть залишитися непоміченими в інших методах дослідження. Деякі переваги використання групових дискусій та фокус-груп включають:

1. Сприяння взаєморозумінню: можливість обговорення різних точок зору та думок співробітників.

2. Стимулювання ідей: сприяння появі нових ідей та рішень для поліпшення корпоративної культури.

3. Розкриття ширшої перспективи: можливість виявити теми та проблеми, які стосуються всього колективу.

Аналіз результатів групових дискусій та фокус-груп може допомогти у формулюванні рекомендацій для покращення корпоративної культури та створенні сприятливого робочого середовища для всіх співробітників.

Аналіз стратегій та цінностей підприємства грає важливу роль у визначенні корпоративної культури, оскільки ці стратегії та цінності визначають основні принципи та пріоритети, за якими ведеться діяльність організації. Під час аналізу стратегій та цінностей можна звернути увагу на такі аспекти:

1. Відповідність між заявленими цінностями та практикою: оцінка, наскільки реальна діяльність підприємства відповідає встановленим цінностям.

2. Лідерство та керівництво: роль керівництва у формуванні та розповсюдженні цінностей та стратегій в організації.

3. Сприйняття співробітниками: як співробітники сприймають цінності та стратегії підприємства та наскільки вони дотримуються у своїй роботі.

Аналіз стратегій та цінностей підприємства допомагає встановити зв'язок між офіційно визнаними цінностями та реальною культурою організації, а також визначити необхідні зміни для покращення корпоративної культури.

Культурний аудит є важливим етапом під час аналізу корпоративної культури, оскільки він дозволяє детально вивчити історію, традиції, цінності та символи організації. Під час культурного аудиту можуть бути використані такі методи: 1. Аналіз історії та еволюції організації: вивчення ключових подій, які вплинули на формування корпоративної культури.

2. Вивчення традицій та обрядів: аналіз символів, традицій та звичаїв, які характеризують діяльність підприємства.

3. Оцінка цінностей та вірувань: виявлення основних цінностей, які визначають спосіб діяльності та мислення у колективі.

4. Вивчення комунікаційних зв'язків та системи зворотного зв'язку: перевірка ефективності комунікації між різними рівнями управління та співробітниками.

Культурний аудит допомагає виявити основні особливості та характеристики корпоративної культури, а також ідентифікувати області для удосконалення та змін для покращення ефективності організації.

Для аналізу та оцінки корпоративної культури ТОВ «ТРАСТ-ДОР-СЕРВІС» були використані такі методи:

- метод елементної якісної оцінки;
- визначення типу корпоративної культури за класифікацією Ч. Хенді;
- характеристика корпоративної культури за методикою Х. Хофстеде;
- метод опитування, в даному випадку - анкетування.

Почнемо з аналізу корпоративної культури компанії методом

поелементної якісної оцінки.

Місія ТОВ «ТРАСТ-ДОР-СЕРВІС» - надання високоякісних будівельних послуг з урахуванням потреб та задоволення очікувань наших клієнтів, забезпечуючи безпеку, інновації та стає поліпшення в усіх аспектах нашої діяльності.

Основна мета діяльності – надання клієнтам високоякісних будівельних та ремонтних послуг з відповідністю найвищим стандартам якості та безпеки; прагнення досягти визнання на ринку як надійна та інноваційна будівельна компанія, яка відзначається професіоналізмом, відповідальністю та дбайливим ставленням до кожного проєкту.

Принципів роботи ТОВ «ТРАСТ-ДОР-СЕРВІС»:

- орієнтація на замовника (максимальне задоволення потреб та вимог замовника; гнучке реагування на зміни в запитах замовника; надання якісних та інноваційних будівельних рішень;
- ефективне управління проєктами (детальне планування та контроль усіх етапів будівельного проєкту; координація роботи субпідрядників та постачальників; оптимізація ресурсів та скорочення термінів будівництва);
- орієнтація на безпеку та якість (дотримання всіх будівельних норм та стандартів; використання надійних матеріалів та обладнання; постійне навчання та підвищення кваліфікації персоналу);
- соціальна та екологічна відповідальність (мінімізація негативного впливу на навколишнє середовище; дотримання трудового законодавства та забезпечення гідних умов праці; участь у розвитку місцевих громад);
- інноваційність та постійне вдосконалення (впровадження нових технологій та рішень у будівництві; вивчення та застосування передового досвіду; пошук шляхів оптимізації витрат та підвищення ефективності).

Комплексне дотримання цих принципів дозволяє ТОВ «ТРАСТ-ДОР-СЕРВІС» досягати високої конкурентоспроможності та стабільності на ринку.

У ТОВ «ТРАСТ-ДОР-СЕРВІС» діє Кодекс корпоративної етики для

співробітників (Додаток Г).



Рис. 2.5. Цінності і принципи ТОВ «ТРАСТ-ДОР-СЕРВІС»

Джерело: складено автором

Особливу увагу ТОВ «ТРАСТ-ДОР-СЕРВІС» приділяє здоровому способу життя. Працівникам підприємства надаються абонементи для відвідування спортивного комплексу «СпортЛайф» .

Тобто є такі заходи, як свята та традиції, які організовуються з урахуванням специфіки організації, оскільки вони спрямовані на одну мету – згуртування колективу. Керівництво прагне залучити всіх своїх співробітників, щоб не допустити «розколу» своєї культури, її розвитку в різних напрямках.

Стратегічною метою кадрової політики ТОВ «ТРАСТ-ДОР-СЕРВІС» є забезпечення підприємства висококваліфікованими кадрами, які будуть сприяти досягненню її довгострокових цілей. Іншими словами, кадрова політика має бути інструментом, що дозволяє оптимізувати людський капітал компанії.. Ефективність роботи компанії багато в чому залежить від наявності кадрів і рівня кваліфікації співробітників. Для досягнення високого рівня виробництва компанія приділяє особливу увагу підбору персоналу. Основна і найважливіша вимога - високий професіоналізм. З метою підвищення професіоналізму співробітників регулярно проводяться курси

підвищення кваліфікації, тренінги та семінари. Співробітники компанії також мають можливість відвідувати спеціалізовані виставки, присвячені їх кваліфікації. Кожен співробітник компанії вважає обов'язковим пройти спеціальне навчання і регулярно відвідувати семінари за фахом.

Основним економічним методом мотивації в ТОВ «ТРАСТ-ДОР-СЕРВІС» є заробітна плата. Форми, системи та оплата праці працівників підприємства, премії, надбавки та інші види доходів визначаються керівництвом самостійно. Важливу роль у мотивації працівників відіграють пільги та виплати.

До морально-психологічних методів мотивації в компанії відносяться визнання, яке може бути особистим і публічним, а також похвала і критика. Визнання полягає в широкому поширенні інформації про результати праці працівника. Визнання часто приходить разом з нагородами, преміями та цінними подарунками.

Соціально-психологічна культура визначає стан міжособистісних стосунків у ТОВ «ТРАСТ-ДОР-СЕРВІС». Соціально-психологічний клімат формує стиль керівництва і взаєморозуміння співробітників, ступінь залученості співробітників у діяльність компанії і здатність вирішувати конфлікти.

Стиль управління ТОВ «ТРАСТ-ДОР-СЕРВІС» демократичний. Кожен працівник має право висловити свою думку. Конструктивну розмову можна продемонструвати в спілкуванні керівників і підлеглих. Співробітники мають право на помилку, але вважається, що це, навпаки, крок до розвитку. До методів управління належать накази та розпорядження.

ТОВ «ТРАСТ-ДОР-СЕРВІС» гарантує реалізацію прав працівників у сфері соціально-трудових відносин. Вони можуть мати як нематеріальний (збереження місця роботи, посади, надання іншої роботи тощо), так і матеріальний характер (збереження середньої заробітної плати на час щорічної відпустки, відпустки у зв'язку з навчанням, відрядження, перебування в медичному закладі для обстеження; оплата перших п'яти днів

тимчасової непрацездатності внаслідок захворювання або травми, не пов'язаної з нещасним випадком на виробництві тощо). У ТОВ «ТРАСТ-ДОР-СЕРВІС» діють моделі нематеріальної мотивації працівників. Запроваджено «SOFT SKILLS TRAINING», який розвиває культуру наставництва та обміну знаннями серед співробітників; розширює мотиваційні програми, засновані на дослідженнях залучення та задоволеності персоналу; проводить дослідження стану корпоративної культури та прихильності НПС.

Для вдосконалення діяльності підприємства створено систему інноваційних пропозицій. Метою системи є використання ідей усіх співробітників компанії для підвищення якості продукції та зниження собівартості продукції. Індивідуальні пропозиції розробляються співробітниками компанії, потім передаються на затвердження спеціалістам і розраховується економічний ефект. Пропозиція підлягає обов'язковому виконанню за умови її ефективності.

Оцінити ефективність корпоративної культури можна, вивчивши всі аспекти ринкової діяльності компанії, а саме: абсентеїзм; (відмова від роботи без поважних причин, ухилення від виконання обов'язків); скарги клієнтів; інші скарги (наприклад, порушення службових обов'язків); дефіцит виготовленої продукції; помилки прийняття управлінських рішень; ефективність роботи компанії; граничне (критичне) значення рівня доходу компанії; оборот капіталу; порушення правил виробництва і торгівлі.

Збором цих фактів може займатися як відділ кадрів, так і відділ маркетингу компанії.

Дослідження може проходити у формі анкетування або особистої бесіди з працівниками компанії. Більш ефективним в отриманні вичерпної інформації є кадрова анкета. Співбесіди також мають значний вплив, оскільки вони стимулюють процес участі. Проведення дослідження передбачає визначення вибірки. Слід мати на увазі, що достовірну інформацію можна отримати, якщо ім'я респондента не розголошується, а

відповіді залишаються конфіденційними. Однак для коректності аналізу корпоративної культури важливо знати тип співробітників, які беруть участь в співбесіді, а також відділ, в якому вони працюють.

Для забезпечення об'єктивності дослідження складається з двох компонентів:

- 1) корпоративна культура з точки зору працівника;
- 2) корпоративна культура з точки зору компанії.

Обидва компоненти містять ідентичні питання для аналізу. Після оцінки досліджуваних параметрів обидва зрізи порівнюють і аналізують. Якщо є чіткі відмінності між точкою зору відділу та точкою зору співробітників, ймовірність існування субкультури висока.

Такий аналіз дає можливість оцінити окремий вид діяльності або бізнес в цілому. При аналізі дуже важливо, щоб висновки або припущення, засновані на результатах попередніх досліджень, не впливали на отримані оцінки. Постійний збір даних дає змогу відстежувати ефективність культури компанії та втілювати її ефективні принципи на практиці.

Особливість оцінки корпоративної культури ТОВ «ТРАСТ-ДОР-СЕРВІС» полягає не лише у встановленні факту її існування чи, з іншого боку, у детальному дослідженні персоналу, а лише в описі тих, компонентів загальної культури, які сприяють розробці та реалізації корпоративної стратегії.

Для кращого аналізу корпоративної культури та розуміння проблем, які існують в компанії, було проведено опитування співробітників ТОВ «ТРАСТ-ДОР-СЕРВІС». Для вивчення корпоративної культури була розроблена анкета, в якій співробітникам пропонувалося дати відповіді на запропоновані питання, що стосуються безпосередньо корпоративної культури, а також їх участі в корпоративних цінностях і застосування певних видів мотивації в компанії. Респондентів просили відповісти на кілька запитань:

1. Чи готові керівництво та співробітники до організаційних змін?

2. Чи є на підприємстві кризові явища, зумовлені стосунками між працівниками?

3. Як працівники компанії ставляться до збільшення обсягів виробництва та інновацій?

4. Яка репутація компанії на ринку?

5. Яке ставлення керівництва до ризику?

6. Чи встановлені в компанії єдині принципи і правила організаційної культури?

7. Який рівень професійної підготовки має переважна більшість працівників підприємства?

З метою пошуку відповідей на сформульовані запитання було проведено опитування трьох рівнів управління в компанії: вищого, середнього та нижчого щодо оцінки готовності до реалізації стратегії та формування стратегічного бачення.

За результатами анкетування отримано наступні відповіді.

З першого питання: 20,7% респондентів готові до будь-яких змін; інші сприймають зміни як небажані для себе.

З другого питання: 79% респондентів відповіли, що третина конфліктних ситуацій в компанії пояснюється невдалими стосунками між співробітниками з різних економічних питань.

Щодо третього запитання: 82,5% респондентів сприймають збільшення обсягів виробництва та інноваційну діяльність як позитивне явище, оскільки воно супроводжується матеріальною винагородою та дає змогу освоювати нові технології.

З четвертого питання: Вище керівництво покладається на надзвичайно високу репутацію серед населення - 9,5%; середні керівники (24,2%) - не вважають її достатньо високою; іншим працівникам (66,2%) байдуже враження, яке компанія справляє на ринку.

Із п'ятого запитання: переважна більшість керівництва стверджує, що виправданий рівень ризику відносно прибутку є нормальним.

З шостого питання всі без винятку співробітники відзначили, що за весь час існування компанії не було принципів і правил.

Із сьомого питання: 55,6% працівників мають вищу кваліфікаційну категорію з багаторічним стажем та 14,4% мають середню кваліфікаційну категорію.

Оцінка компанією вищезазначених факторів дозволила визначити їх стратегічне значення та визначити вплив на загальний результат. В цілому співробітники організації готові до змін, пов'язаних із задоволенням особистих інтересів, а також хочуть працювати в нових економічних умовах. Водночас недоліками є недостатня професійна підготовка персоналу та невміння діяти в динамічних умовах організаційного розвитку. Змінити ситуацію можна, звернувши увагу на керівництво вищої та середньої ланки у формуванні картини майбутнього організації та цілей і цінностей, прийнятних для всієї команди. Менеджери - це лідери, які повинні передбачати, контролювати та реалізовувати стратегію на майбутнє. В компанії завжди повинна бути відповідь на очевидне питання: «До чого веде ця діяльність і яку користь вона приносить?» Лідери також повинні моделювати особисту поведінку, яку вони вимагають від інших, винагороджувати ключових співробітників за те, що вони роблять правильні речі, і надавати ресурси для усунення перешкод.

Однак при безпосередній оцінці корпоративної культури виникає ряд проблем.

1. Практична відсутність корпоративної культури в компанії через нерозуміння топ-менеджментом вітчизняних компаній важливості формування такої культури.

2. Відсутність більш-менш об'єктивних показників оцінки корпоративної культури в компанії, які можна розрахувати і пояснити без залучення психологів (є ціла низка громіздких тестів для керівників вищої та середньої ланки, які оцінюють психологи). стан корпоративної культури в компаніях та вивести соціокультурні показники).

У практиці української економіки певні принципи та правила поведінки персоналу, так звані «неписані» правила організації, поширюються лише на компанії, які представляють іноземні компанії та піклуються про свій імідж.

Підвищення продуктивності праці шляхом створення корпоративної культури в компанії пояснюється наступним.

1. Корпоративна культура дозволяє створити систему ефективних моральних стимулів.

2. Наслідком корпоративної культури в компанії є уникнення конфліктів.

3. Немає потреби в численних вказівках, як працівникам слід поводитися в тій чи іншій ситуації.

4. Компанії, які відрізняються індивідуальним стилем і співробітники яких впевнені в тому, що їх компанія найкраща, буквально «притягують» [4, с. 19].

Розвиток корпоративної культури ТОВ «ТРАСТ-ДОР-СЕРВІС» показує, що сучасні реалії вимагають уваги керівників до такої важливої складової в управлінні організацією, як корпоративна культура, яка є носієм корпоративних цінностей і філософії, зміцнює лояльність співробітника до організації і тим самим підвищує конкурентоспроможність і імідж компанії. Це відображено у фінансових результатах і визнанні всіх зацікавлених сторін.

В ТОВ «ТРАСТ-ДОР-СЕРВІС» особлива увага приділяється створенню безпечних умов праці на кожному робочому місці з метою збереження життя, здоров'я та працездатності людей. Компанія працює і постійно розвивається.

Система управління охороною праці, спрямована на формування безпечної поведінки працівників на виробництві, а також розвиток навичок запобігання нещасним випадкам, нещасним випадкам і професійним захворюванням.

ТОВ «ТРАСТ-ДОР-СЕРВІС» впроваджує стабільний розвиток на всіх

рівнях управління підприємством – від виробничої діяльності до корпоративної культури.

Таким чином, ТОВ «ТРАСТ-ДОР-СЕРВІС» характеризується особливою корпоративною культурою - відданістю співробітників, їх залученням до роботи та життя підприємства, доброзичливим ставленням персоналу до підприємства та клієнтів. Співробітники знають відповідь на питання: «Заради чого він працює?»- заради поєднання особистих та організаційних цілей: задоволення потреб клієнтів, розвиток компанії, самореалізація та створення сталого майбутнього. Це формує високу мотивацію та залученість співробітників.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ РОЗВИТКУ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ТОВ «ТРАСТ-ДОР-СЕРВІС»

3.1. Шляхи формування моделі корпоративної культури ТОВ «ТРАСТ-ДОР-СЕРВІС»

У сучасному світі постійні комплексні зміни формують модель розвитку будь-якої організації.

Щоб досягти значних успіхів, організації потрібно рухатися інтенсивно і цілеспрямовано. Свідомо чи несвідомо в організаціях постійно відбуваються певні зміни, але не всі з них можна віднести до організаційних. Це ті зміни, які можуть підняти організацію на якісно новий рівень її функціонування та розвитку, змінити її глибинні основи та напрямок руху [7, с. 45-49].

Зміни є невід'ємною частиною життя будь-якого підприємства. Вони можуть бути викликані різними факторами: змінами ринку, технологічними інноваціями, зміною потреб клієнтів, зміною законодавства тощо. Для того, щоб успішно адаптуватися до змін, підприємства повинні постійно розвиватися та вдосконалюватися.

Основні напрямки змін підприємства можна умовно поділити на такі:

1. Організаційні зміни:

Зміна структури управління: Перехід від ієрархічної до матричної структури, децентралізація управління, створення нових підрозділів тощо.

Оптимізація бізнес-процесів: Автоматизація рутинних операцій, впровадження нових технологій, делегування повноважень.

Зміна корпоративної культури: Формування нової культури, що сприяє інноваціям, командній роботі та адаптивності.

2. Технологічні зміни:

Впровадження нових технологій: Автоматизація виробництва, використання штучного інтелекту, хмарних технологій, великих даних тощо.

Оновлення програмного забезпечення: Перехід на нові версії програм, впровадження нових програмних продуктів.

Модернізація обладнання: Заміна старого обладнання на нове, більш продуктивне та енергоефективне.

3. Персонал:

Підвищення кваліфікації персоналу: Проведення тренінгів, семінарів, навчання новим навичкам.

Адаптація системи оплати праці: Впровадження нових систем мотивації, преміювання за результати роботи.

Зміна кадрової політики: Відбір та залучення нових співробітників з необхідними компетенціями, оптимізація штатного розпису.

4. Продукція та послуги:

Розробка нових продуктів та послуг: Відповідь на зміни попиту споживачів, виведення на ринок інноваційних продуктів.

Модернізація існуючих продуктів та послуг: Покращення якості, зниження собівартості, розширення функціоналу.

Вихід на нові ринки: Експорт продукції, пошук нових клієнтів, адаптація продукції до потреб різних ринків.

5. Маркетинг і продажі:

Зміна маркетингової стратегії: Адаптація до нових умов ринку, використання нових каналів продажів, зміна позиціонування бренду.

Впровадження нових маркетингових інструментів: Використання цифрового маркетингу, соціальних мереж, контент-маркетингу.

6. Фінанси:

Оптимізація витрат: Пошук нових джерел фінансування, зниження витрат на виробництво та адміністрування.

Зміна фінансової стратегії: Перегляд інвестиційних проектів, зміна структури капіталу.

Важливо розуміти, що зміни в одній сфері можуть впливати на інші. Наприклад, впровадження нових технологій може вимагати зміни організаційної структури та підготовки персоналу. Тому, при плануванні змін, необхідно враховувати всі взаємозв'язки.

Культура компанії може бути прийнятною протягом певного періоду часу та за певних умов. Змінні умови конкуренції, державне регулювання, швидкі економічні зміни та нові технології вимагають змін у корпоративній культурі компанії, що уповільнює підвищення її ефективності.

Щоб створити нову корпоративну культуру, потрібно багато часу, оскільки стара корпоративна культура закріплюється у свідомості людей, які залишаються відданими їй. Ця робота включає формування нової місії, цілей компанії та її ідеології, моделі ефективного менеджменту, використання попереднього досвіду діяльності, традицій і усталених процедур, оцінку ефективності компанії, її формальну структуру, дизайн приміщень і споруд тощо.

На можливість зміни культури впливають такі фактори:

- організаційна криза. Прикладами кризи можуть бути погіршення фінансового стану компанії, її поглинання іншою компанією, втрата ключових клієнтів, раптовий вихід на ринок компанії конкурентів;
- зміна керівництва. Оскільки топ-менеджмент є основним фактором формування корпоративної культури, заміна його головних менеджерів сприяє впровадженню нових цінностей;
- стадія розвитку компанії. Культуру компанії легше змінити під час переходу від запуску до зростання та від зрілості до ліквідації чи банкрутства. Коли організація вступає у фазу зростання, необхідні значні зміни в організаційній культурі.

Ще одна можливість для зміни культури виникає, коли компанія вступає в період занепаду. На цьому етапі, як правило, необхідно скорочувати персонал, скорочувати витрати та вживати інших заходів, що свідчать про кризовий стан підприємства;

- вік компанії - чим молодший вік компанії, тим менш стабільними будуть її цінності. У молодій компанії більш вірогідна зміна культури;

- розмір компанії. У невеликій компанії легше змінити культуру, тому що там більш тісна комунікація між керівниками та працівниками, що збільшує можливість поширення нових цінностей;

- рівень культури. Чим більше поширена культура в компанії і чим сильніша згуртованість у команді, яка поділяє спільні цінності, тим складніше змінити культуру. Слабка культура більш сприйнятлива до змін, ніж сильна [24, с. 1].

Щоб змінити корпоративну культуру, необхідно змінити:

- 1) пріоритети уваги та цінності керівників і співробітників;
- 2) стиль управління кризою чи конфліктом;
- 3) критерії найму нових працівників;
- 4) ролі та пріоритети в програмах навчання та критерії просування по службі в організації;
- 5) критерії розподілу винагород і заохочень;
- 6) акценти в кадровій політиці;
- 7) організаційна символіка, церемонії та ритуали.

Стратегія впровадження змін у корпоративній культурі повинна враховувати такі правила:

- Перш ніж вводити нову культуру, варто всебічно проаналізувати всі сильні та слабкі сторони існуючої культури.

- Підтримувати тих керівників і співробітників, які мають нові ідеї та бажають їх реалізувати;

- Знайти найбільш ефективну субкультуру даної організації і використовувати її як модель для навчання співробітників.

- Не відстороняти існуючу культуру, а знайти спосіб допомогти співробітникам і командам працювати більш продуктивно.

- Заохочувати людей змінюватися.

Для того, щоб корпоративна культура в ТОВ «ТРАСТ-ДОР-СЕРВІС» була ефективною, компанії необхідно зробити наступні кроки:

- надавати керівництву певні права щодо здійснення змін і стимулювати керівників до енергійних і цілеспрямованих дій;
- визначити та чітко формулювати цілі, відмінності між старим і новим, описувати змін;
- оцінити економію часу та ресурсів, які необхідно врахувати;
- своєчасне навчати людей, залучених до роботи над проектом зміни культури;
- забезпечити відповідність змін інтересам більшості;
- забезпечити командну підтримку проєкту змін;
- створити консультативно-інформаційну мережу з чіткими повноваженнями та можливістю вирішення конфліктних ситуацій;
- проводити постійний моніторинг вузьких місць у проєкті змін та швидке реагування на певні ускладнення;
- проводити постійну корекцію. процесу впровадження проєкту змін (планування, інформація, навчання);
- контролювати досягнуті результати, систематично оцінювати прогрес у впровадженні змін у культуру організації [25, с. 2].

Також ТОВ «ТРАСТ-ДОР-СЕРВІС» можна запропонувати впроваджувати шість шляхів розвитку корпоративної культури за Е. Шайном:

1. Загальний розвиток, за допомогою якого організація пристосовується до середовища.
2. Спеціальний розвиток команд і підгруп всередині та поза організацією.
3. Керований розвиток як результат культурного «інсайту» менеджерів.
4. Керований розвиток через обмін досвідом між командами, посилення обраних представників змішаних субкультур з урахуванням їх більшої адаптивності до сучасної реальності.

5. Планова та контрольована зміна корпоративної культури шляхом створення паралельних систем управлінських комісій та проектно-орієнтованих груп спеціалістів.

6. Часткове або повне руйнування корпоративної культури новим менеджментом, що знищує носіїв попередньої культури (радикальні зміни, банкрутство).

Керівні принципи успішної зміни корпоративної культури:

- залишатися на зв'язку з іміджем, місією та цілями організації (чим більше людям подобається імідж, тим краще);
- створити відчуття гострої потреби в змінах і постійно зміцнювати його;
- звернути увагу на учасників (залучити до процесу змін якомога більше людей);
- пам'ятати, що питання «Як?» не менш важливе, ніж питання «Що?»;
- будувати старе і входити в нове;
- створити механізми сприяння (система винагороди, планування та управління виробництвом тощо);
- виступати зразком для наслідування;
- створити спільноту правильно орієнтованих і гнучких менеджерів; наполягати на колективному використанні змін (відповідальність за зміни не може бути розподілена між відділами кадрів, все має виконуватися колективно [41, с. 5]).

Управління культурними змінами впливає на стосунки, які вибудовували протягом тривалого періоду часу, роблячи цей процес складним і болісним для організації.

Пропонуються такі чотири механізми впровадження змін:

- механізм участі: необхідно залучати людей до вирішення важливих для організації завдань і покладатися на їхні здібності;
- механізм символічного контролю: використовується для підтримки елемента, який є найважливішим для організації. Це має бути

продемонстровано видимими заходами (наприклад, знищення старих зразків продукції президентом на очах у його заступників і співробітників) або різкою зміною внутрішньої політики компанії;

- механізм взаєморозуміння: постійно інформувати людей, пояснювати їм, що від них вимагається і чому потрібні зміни. Люди хочуть зрозуміти суть явищ і подій, які їх хвилюють. Взаєморозуміння зміцнює гордість і взаємну відповідальність;

- система заохочення: слід бути гранично обережним, тому що в разі розбіжності між заявленими та реально оціненими характеристиками неминучі негативні наслідки при заохоченні.

Для подолання опору змінам у корпоративній культурі ТОВ «ТРАСТ-ДОР-СЕРВІС» важливо забезпечити:

1. Обґрунтування необхідності внесення змін у корпоративну культуру, виявлення всіх спотворених форм нечесного підприємництва та конкуренції, корупції, непрозорості звітності про доходи тощо.

2. Створення чіткого бачення майбутнього стану корпоративної культури та поширення його серед усіх, хто причетний до змін, визначення ролі кожної особистості в процесах трансформації.

3. Оцінка готовності організації до впровадження змін у корпоративній культурі.

Важливо підкреслити, що культурні зміни потребують часу, як правило, від п'яти до десяти років. Проте вже через 6-12 місяців після початку впровадження стратегії управління корпоративною культурою можна оцінити віддалені наслідки нової корпоративної культури для діяльності компанії та, за необхідності, скоригувати хід реалізації стратегії.

3.2. Механізм оновлення корпоративної культури

Оновлення корпоративної культури будівельного підприємства – це

складний і багатогранний процес, який вимагає систематичного підходу та залучення всіх співробітників. Наведемо механізми, які можуть бути використані для досягнення мети ТОВ «ТРАСТ-ДОР-СЕРВІС».

1. Визначення бажаної культури:

Аналіз поточної ситуації: Провести детальний аналіз існуючої культури, визначити її сильні та слабкі сторони.

Формулювання цінностей: Сформулювати нові цінності, які відображають бажану культуру.

Розробка візії: Створити яскраве бачення майбутнього компанії, яке буде мотивувати співробітників.

2. Залучення співробітників:

Створення робочих груп: Залучити співробітників на всіх рівнях до розробки нової культури.

Комунікація: Проводити регулярні зустрічі, тренінги, щоб інформувати співробітників про зміни та відповідати на їхні запитання.

Зворотний зв'язок: Створити механізми збору зворотного зв'язку від співробітників для оцінки ефективності змін.

3. Приклад лідерства:

Модельна поведінка: Керівники повинні демонструвати бажані поведінкові моделі.

Підтримка змін: Лідерство має бути залучене до процесу змін та надавати необхідну підтримку.

4. Системні зміни:

Перегляд процесів: Оптимізувати бізнес-процеси відповідно до нової культури.

Зміна системи винагород: Впровадити систему мотивації, яка підтримує нові цінності.

Розвиток навичок: Проводити навчання та тренінги для розвитку необхідних компетенцій.

5. Комунікація та підтримка:

Регулярна комунікація: Інформувати співробітників про прогрес змін.

Визнання успіхів: Відзначати досягнення співробітників, які сприяють змінам.

Підтримка у складні моменти: Надавати підтримку співробітникам, які стикаються з труднощами в процесі змін.

6. Моніторинг та оцінка:

Регулярна оцінка: Відстежувати прогрес змін та вносити необхідні корективи.

Збір зворотного зв'язку: Проводити регулярні опитування для отримання зворотного зв'язку від співробітників.

Специфіка будівельної галузі

Оскільки будівельна галузь має свої особливості, такі як сезонність, фізична праця, необхідність дотримання безпеки, то і процес зміни культури в ній має деякі нюанси:

Акцент на безпеці: Нова культура повинна приділяти особливу увагу безпеці праці.

Розвиток професійних навичок: Слід приділяти увагу підвищенню кваліфікації робітників.

Командна робота: Створення командного духу є особливо важливим у будівельній галузі.

Адаптація до змін: Будівельна галузь часто зазнає змін, тому культура повинна бути гнучкою та адаптивною.

Інструменти для зміни культури в будівництві:

Тренінги з безпеки: Навчання співробітників правилам безпечної роботи.

Програми розвитку лідерів: Підготовка майбутніх лідерів, які будуть сприяти змінам.

Система пропозицій: Залучення співробітників до вдосконалення процесів.

Корпоративні заходи: Створення неформальної атмосфери для

спілкування та обміну досвідом.

Приклади змін:

Впровадження нових технологій: Використання BIM-моделювання, дронів, роботів.

Зміна підходу до управління проектами: Перехід на більш гнучкі методики управління.

Фокус на екологічності: Впровадження екологічних стандартів будівництва.

Важливо розуміти, що зміна корпоративної культури – це тривалий процес, який вимагає терпіння і наполегливості.

Дослідження соціально-психологічного клімату компанії дозволяє:

- Оцінити загальний стан справ у колективі: Зрозуміти, чи панує в компанії атмосфера довіри, взаєморозуміння, підтримки чи навпаки – відчувається напруженість, конфлікти, незадоволеність.

- Виявити причини проблем: Визначити фактори, які негативно впливають на роботу колективу, наприклад, незрозумілі цілі, неадекватне лідерство, відсутність зворотного зв'язку.

- Передбачити можливі ризики: Завдяки дослідженню можна виявити потенційні проблеми, які можуть призвести до зниження продуктивності, плинності кадрів, конфліктів.

- Розробити заходи для покращення ситуації: На основі отриманих даних можна розробити конкретні заходи для створення сприятливого психологічного клімату, підвищення мотивації співробітників, поліпшення комунікації.

- Підвищити ефективність роботи компанії: Сприятливий психологічний клімат є одним з ключових факторів успіху будь-якої компанії. Він сприяє підвищенню продуктивності праці, зниженню рівня стресу, зменшенню плинності кадрів.

Засвоєння нових цінностей та правил корпоративної культури – це складний і тривалий процес, який вимагає активної участі як керівництва, так

і всіх співробітників компанії. Цей процес включає в себе кілька етапів і потребує використання різних інструментів та методів.

Основні етапи засвоєння нових цінностей:

1. Сформулювання нових цінностей:

Чітке визначення: Цінності повинні бути сформульовані чітко, зрозуміло і лаконічно.

Релевантність: Нові цінності мають відповідати стратегічним цілям компанії та бути актуальними для сучасного бізнес-середовища.

Комунікація: Нові цінності повинні бути донесені до всіх співробітників компанії.

2. Комунікація нових цінностей:

Різноманітні канали: Використання різних каналів комунікації: внутрішні медіа, зустрічі, тренінги, соціальні мережі компанії.

Повторення: Повторення ключових повідомлень про нові цінності на різних платформах і в різних форматах.

Приклад лідерів: Керівники компанії повинні демонструвати в своїй поведінці прихильність до нових цінностей.

3. Впровадження нових правил:

Розробка нових правил: Створення нових правил і процедур, які відповідають новим цінностям.

Ознайомлення співробітників: Проведення тренінгів та інформування співробітників про нові правила.

Контроль дотримання: Введення системи контролю за дотриманням нових правил.

4. Залучення співробітників:

Робочі групи: Створення робочих груп для обговорення та впровадження нових цінностей.

Зворотний зв'язок: Створення механізмів зворотного зв'язку для отримання відгуків співробітників.

Визнання та нагороди: Заохочення співробітників, які демонструють

прихильність до нових цінностей.

5. Моніторинг та оцінка:

Регулярна оцінка: Регулярна оцінка ефективності впровадження нових цінностей.

Корекція: Внесення необхідних коректив в процес засвоєння нових цінностей.

6. Інструменти для засвоєння нових цінностей:

Тренінги та семінари: Для розвитку нових навичок і зміни поведінки.

Коучинг: Для індивідуальної роботи зі співробітниками.

Командні будівельні заходи: Для зміцнення командного духу.

Системи зворотного зв'язку: Для отримання інформації про прогрес змін.

Корпоративні історії: Створення історій, які ілюструють нові цінності.

Фактори, що впливають на успіх процесу: підтримка керівництва: Активна участь керівництва є ключовим фактором успіху; залучення співробітників: чим більше співробітників залучено до процесу змін, тим вище ймовірність успіху; швидкість змін: Занадто швидкі зміни можуть викликати опір, тому важливо дотримуватися балансу; сила існуючої культури: Чим сильніша існуюча культура, тим складніше її змінити.

Досягнення цілей розвитку корпоративної культури — це процес, який може зайняти різний час в залежності від кількох факторів. Однак, можна виділити кілька ключових аспектів, які можуть впливати на терміни досягнення:

1. Чіткість цілей: Цілі розвитку корпоративної культури повинні бути конкретними, вимірюваними, досяжними, релевантними та строковими (SMART). Чим чіткіші цілі, тим легше їх досягнути.

2. Рівень залученості: Взаємодія та залученість співробітників на всіх рівнях впливають на швидкість змін. Якщо працівники активно підтримують нову культуру, досягнення цілей відбудеться швидше.

3. Підтримка керівництва: Активна участь та підтримка з боку

керівництва є ключовими для успішного формування корпоративної культури. Лідери повинні бути прикладом для інших і активно впроваджувати нові принципи.

4. Комунікація: Адекватна комунікація змін, цілей і процесів усередині компанії допоможе підвищити усвідомлення та прийняття нової культури. Чим краще інформовані працівники, тим швидше вони адаптуються до змін.

5. Постійний моніторинг і корекція: Регулярний моніторинг прогресу у впровадженні нової культури дозволяє виявити проблеми на ранніх етапах і вжити коригуючих заходів, що може пришвидшити досягнення цілей.

6. Культура навчання і розвитку: Якщо компанія активно займається навчанням і розвитком своїх працівників, це забезпечить швидший адаптивний процес до нових цінностей і принципів.

Загалом, досягнення цілей розвитку корпоративної культури може зайняти від кількох місяців до кількох років, в залежності від складності змін та контексту компанії. Важливо усвідомлювати, що формування корпоративної культури — це постійний процес, який вимагає підтримки і зусиль на всіх етапах.

Вдосконалення корпоративної культури будівельного підприємства може суттєво підвищити продуктивність, залученість співробітників і загальну ефективність роботи. Наведемо розроблені рекомендації для покращення корпоративної культури ТОВ «ТРАСТ-ДОР-СЕРВІС»;

- залучення працівників у процес: заохочення до активної участі працівників у прийнятті рішень та обговоренні культурних змін. Створення фокус-групи або робочі групи, які будуть займатися питаннями корпоративної культури;

- чіткість місії і цінностей: визначення і доведення до всіх співробітників місію досягнень компанії та цінності, які лежать в основі капітальних інвестицій. Ці елементи повинні відображати принципи безпеки, якості та співпраці;

- навчання і розвиток: запровадити програми навчання для

працівників, щоб вони могли підвищувати свої професійні навички та адаптуватися до нових технологій. Розглянути проведення тренінгів за темами комунікації, команди та лідерства;

- безпека на робочому місці: створення культури безпеки, де безпека буде пріоритетом для всіх працівників. Регулярні навчання з техніки безпеки та введення системи заохочення за дотримання правил безпеки можуть сприяти цьому.

- система визнання і винагород: впровадження програми визнання досягнень співробітників. Це може бути як матеріальні, так і нематеріальні нагороди за виконання проектів в терміни, дотримання стандартів безпеки чи інновації;

- співпраця і командна робота: заохочення до командної співпраці через колективні проекти, тимблдингові заходи та обмін досвідом між різними командами та підрозділами;

- комунікація: створення відкритих каналів комунікації, щоб працівники могли вільно ділитися ідеями, питаннями і відгуками. Регулярні збори та обговорення можуть зміцнити цих зв'язок;

- адаптивність до змін: бути готовими реагувати на зміни в ринкових умовах, технологіях і регуляціях. Залучення працівників у процеси вдосконалення може допомогти у пошуку нових підходів і рішень;

- соціальна відповідальність: залучення компанії в соціальні проекти та ініціативи, які підвищують репутацію і почуття гордості у працівників. Це може включати участь у благодійних проектах або екологічних ініціативах.

- регулярна оцінка культури: встановлення механізмів для періодичної оцінки корпоративної культури. Ведення опитувань, зборів зворотного зв'язку та зовнішніх аудиторій дозволить своєчасно виявляти проблеми та вносити корективи.

Впроваджуючи ці рекомендації, ТОВ «ТРАСТ-ДОР-СЕРВІС» зможе покращити свою корпоративну культуру, що, у свою чергу, сприятиме підвищенню задоволеності працівників і бізнес-результатів.

ВИСНОВКИ

Підсумовуючі вищевикладене можна узагальнити основні моменти.

Проведене дослідження дозволяє сформулювати власний погляд на сутність та зміст корпоративної культури в системі управління та запропонувати визначення корпоративної культури як результат якісного управління людським капіталом на підприємстві з урахуванням напрямів його розвитку та соціально-психологічних особливостей.

Можна стверджувати, що корпоративна культура будівельної організації є важливим аспектом, який впливає на ефективність роботи, взаємодію між співробітниками та загальну атмосферу в компанії. Вона може включати такі елементи: цінності та місія (чітко визначені цінності, які визначають поведінку та рішення в організації. Наприклад, безпека, якість, інновації чи відповідальність перед суспільством); комунікація (відкритий обмін інформацією між всіма рівнями організації, що сприяє створенню довіри і взаєморозуміння); командна робота (заохочення колективної роботи для досягнення спільних цілей, що допомагає покращити продуктивність і щирість стосунків між співробітниками); навчання та розвиток (інвестиції в професійний розвиток працівників, що дозволяє їм вдосконалювати свої навички та адаптуватися до змін у технологіях та ринковому середовищі); уважність до здоров'я та безпеки (важливість створення безпечних робочих умов та приділення уваги фізичному та психологічному благополуччю співробітників); визнання та заохочення (система мотивації, яка визнає досягнення та успіхи співробітників, що підвищує їхню зацікавленість і залученість).

Формування позитивної корпоративної культури допомагає будівельній організації бути конкурентоспроможною, залучати найкращих спеціалістів і забезпечувати високу якість виконання проектів..

Корпоративна культура в будівельній організації може бути розділена на кілька рівнів, кожен з яких відіграє важливу роль у формуванні загальної

атмосфери та підходів в роботі. До цих рівнів можна віднести наступні:

1. Основні припущення - це глибокі переконання і цінності, які не завжди усвідомлюються, але визначають поведінку співробітників. Наприклад, вірність принципам якості, безпеки і відповідальності.

2. Цінності і норми - це формалізовані принципи, які формують етичні та професійні стандарти в організації. Вони можуть включати безпеку на будівництві, інноваційність, командний дух і дотримання термінів.

3. Практики та ритуали - специфічні дії і обряди, які регулярно проводяться в компанії для підкреслення її цінностей. Це можуть бути командні збори, навчальні семінари, святкування успіхів проектів та ін.

4. Комунікація - способи, якими інформація передається між співробітниками. Це може включати формальні канали (наради, звіти) і неформальні (неофіційні бесіди, обговорення в робочих чатах).

5. Символи і матеріальна культура - це зовнішні атрибути організації, такі як корпоративні кольори, логотипи, дизайн офісів або будівель.

6. Лідерство та управління - стиль управління, який використовується керівництвом, також впливає на корпоративну культуру. Лідери можуть сприяти розвитку відкритого обміну ідей або, навпаки, створювати закриту ієрархічну структуру.

7. Співпраця та соціальні зв'язки - взаємодія між співробітниками, яка може бути формальною або неформальною. Побудова міцних соціальних зв'язків сприяє кращій командній роботі та інноваціям.

Кожен з цих рівнів взаємодіє один з одним та формує загальну корпоративну культуру організації.

Проведений аналіз корпоративної культури в ТОВ «ТОВ «ТРАСТ-ДОР-СЕРВІС» свідчить про те, що немає необхідності проводити суттєві зміни корпоративної культури, так як вже чітко сформована місія і стратегія діяльності організації, в колективі присутнє єдине бачення цілей організації, існують певні корпоративні цінності, символіка, проте в ході аналізу було виявлено, що існують деякі моменти, які необхідно удосконалювати.

Рекомендації щодо вдосконалення корпоративної культури ТОВ «ТОВ «ТРАСТ-ДОР-СЕРВІС» полягають у наступному:

- аналіз існуючої культури - оцінка поточного стану корпоративної культури може допомогти зрозуміти, які елементи працюють, а які потребують змін. Це може включати опитування співробітників, фокус-групи та збори зворотного зв'язку;
- визначення чітких цінностей - розробка і опублікування набору основних цінностей компанії, які відображають її місію та бачення. Використовувати ці цінності як основу для всіх рішень та дій в організації;
- покращення комунікації - створення каналів для відкритого та прозорого спілкування між всіма рівнями управління. Це може включати регулярні зустрічі, інформаційні листи або внутрішні платформи для обміну ідеями;
- заохочення командної роботи - проводити командні тренінги, семінари і заходи, які зміцнять командний дух і сприятимуть співпраці між співробітниками;
- інвестування в навчання та розвиток - забезпечення можливості для професійного росту через тренінги, семінари та курси. Це не тільки підвищить кваліфікацію співробітників, але й продемонструє їх значимість для компанії;
- визнання та нагороди - впровадити систему визнання досягнень співробітників, яка включає нагороди за успіхи, досягнуті в проекті, або за зразкову роботу. Це може підвищити мотивацію та залученість;
- формування безпечного та здорового середовища - забезпечити, щоб всі працівники були навчені правилам безпеки та дотримувалися їх. Включення програм для покращення фізичного та психічного благополуччя співробітників також є важливим аспектом;
- залучення співробітників до прийняття рішень – дати співробітникам можливість висловлювати свою думку щодо змін у компанії і враховувати їхні пропозиції при прийнятті рішень.

Інтеграція цих стратегій може допомогти створити позитивну і продуктивну корпоративну культуру, яка буде підтримувати розвиток організації та забезпечувати її успіх на ринку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Александрова О. С. Корпоративна культура як чинник становлення і розвитку сучасного підприємства // Неперервна професійна освіта : теорія і практика. 2015. Вип. 3. С.21-26.
2. Аніщенко В. О. Роль корпоративної культури у прийнятті управлінських рішень // Акт. проблеми економіки. 2009. № 3 (93). С. 64-72.
3. Апостолук О. Корпоративна культура як інструмент ефективного менеджменту підприємства в підвищенні його конкурентоспроможності // Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки. 2016. № 2. С. 68-73.
4. Артеменко М. Г. Корпоративна культура: структурні компоненти і моделі // Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна. Серія : Теорія культури і філософія науки . 2011. № 940. С.19-123.
5. Бала О. Л. Принципи корпоративної культури підприємств : сутність та види // Вісн. нац. ун-ту «Львів. Політехніка». 2010. № 682. С. 11-15.
6. Бала О.І. Історія розвитку та формування терміну «корпоративна культура», Львів : Львівська політехніка. 2006.
7. Баранюк Н.І. Теоретичний аналіз компонентів організаційної культури, необхідних для ефективного розвитку організації // Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ. 2014. № 123. С. 45-49.
8. Башук Т.О. Доцільність формування корпоративної культури на підприємстві // Маркетинг і менеджмент інновацій. 2014. № 2. С. 179-184.
9. Брустинов Д. М. Вплив корпоративної культури на діяльність менеджерів // Держава та регіони. 2008. № 1. С. 3-33.
10. Ведерніков М.Д., Царук В.Ю. Науково-теоретичні підходи організації позитивної корпоративної культури на підприємстві. Вісник

Хмельницького національного університету. Серія Економічні науки. 2018, № 4. С. 53-59.

11. Верхоглядова Н. І. Методологічні основи формування організаційної культури підприємства // Держава та регіони. 2008. № 6. С. 56-60.

12. Грибик І. І. Особливості розвитку корпоративної культури на засадах самоорганізації та синергії // Вісник Національного університету «Львівська політехніка» : Проблеми економіки та управління. 2008. № 611. С. 142-147.

13. Дробязко Л. В. Корпоративна культура як інструмент ефективного управління персоналом // Терія та практика державного управління. 2012. Вип. 3. С. 41-50.

14. Євтушевський В.А. Корпоративне управління. Київ .: Знання, 2014. 406 с.

15. Євтушевський В.А., Ковальська К.В., Бутенко Н.В. Стратегія корпоративного управління. Київ : Знання, 2015. 287 с.

16. Зеркаль А.В. Особливості формування корпоративної культури у галузі будівництва // Ефективна економіка. 2012. № 3. С.123-129.

17. Ігнат'єва І.А., Гарафонов О.І. Корпоративне управління. Київ : Центр учбової літератури, 2013. 600 с.

18. Калініченко Т. І. Теоретичні підходи до тлумачення організаційної культури // Держава та регіони. Сер. : Економіка та підприємництво. 2010. № 3. С. 62-67.

19. Карамушка Л.М. Психологія організаційної культури (на матеріалі промислових підприємств) : навч. посіб. Львів : Край, 2010. 212 с.

20. Кислинська В.О. Корпоративна культура підприємства – один із факторів його конкурентоздатності. URL: http://www.rusnauka.com/CCN/Economics/10_kislins_ka%20v.o.doc.htm (дата звернення: 05.06.2024).

21. Кицак Т.Г., Коваленко І.Ф. Інноваційні напрями розвитку корпоративної культури на вітчизняних підприємствах // Соціально-трудова відносина: теорія та практика. 2014. №1. С.171-177.

22. Кицак Т.Г. Вітчизняні реалії становлення корпоративної культури на підприємствах. URL: www.economynauka.com.ua (дата звернення: 05.06.2024).

23. Коваль З.О. Менеджмент персоналу : навч. посіб. Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2014. 452 с.

24. Кондрашихіна В. Сильна корпоративна культура є необхідною умовою для успіху будь-якого бізнесу. URL: https://farmak.ua/leader_opinion/silna-korporativna-kultura-%D1%94-neobhidnoyu-umovoyu-dlya-uspihu-bud-yakogo-biznesu/ (дата звернення: 01.07.2024).

25. Копитко М.І., Михаліцька Н.Я., Верескля М.Р. Корпоративна культура як стратегічний напрям управління підприємством в умовах сучасних викликів // Вчені Записки Університету «Крок». 2021. № 2 (62) URL: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2021-62-92-99> (дата звернення: 12.07.2024).

26. Копитко М.І., Левків Г.Я. Вплив корпоративної культури на рівень лояльності працівників у процесі забезпечення економічної безпеки підприємств // Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ. Серія економічна. 2016. Вип. 2. С. 187-200.

27. Корпоративна культура : навч. посіб. / під заг.ред. Г.Л. Хаєта. Київ : Центр навчальної літератури, 2003. 403 с.

28. Кравченко О. Корпоративна культура, як стратегічна конкурентна перевага на підприємстві // Вісник Хмельницького національного університету. 2011. Т.1. № 3. С.132-140.

29. Красовська О.Ю. Генезис поняття «корпоративна культура підприємства» // Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії. 2017. Вип. 6(1). С. 89-93.

30. Крупський О. П. Організаційна культура підприємства як індикатор його інноваційного потенціалу // Бізнес Інформ. 2014. № 9. С. 200-204.

31. Кузьмін О.Є. Фактори впливу на корпоративну культуру : сутність та класифікація // Економіка: проблеми теорії та практики: Збірник наукових праць. Випуск 222: в 5 т., т. V. Дніпропетровськ: ДНУ, 2007. С.1076-1083.

32. Ліфінцев Д.С. Вплив корпоративної культури на мотивацію персоналу // Актуальні проблеми економіки. 2006. № 2. С. 154-159.

33. Лобза А.В. Організаційна культура як елемент успіху компанії // Збірник матеріалів І міжнар. наук.-практ. інтернет-конф., 25 лют.-1 бер. 2013 р. Дніпропетровськ-Жешув : зб. матеріалів. 2013. С. 136-141.

34. Любомудрова Н.П. Роль організаційної культури в забезпеченні ефективної трудової адаптації персоналу підприємства // Вісн. нац. ун-ту «Львів. Політехніка». 2009. № 640. С. 327-333.

35. Матукова Г.І. Розвиток корпоративної культури організацій: сучасний стан й актуальні проблеми // Держава та регіони. 2008. № 1. С. 96-99.

36. Мокряк Е.В., Славіна О.С. Організаційна культура в структурі організаційного менеджменту: механізм реалізації // Ефективна економіка. 2013. №4. С.56-59.

37. Мосійчук І. В. Корпоративна культура організації як елемент системи мотивації персоналу // Економіка. Управління. Інновації. Серія : Економічні науки . 2017. № 21. С. 87-90.

38. Мул Н.А. Корпоративна культура в системі управління персоналом на підприємстві // Вісник Хмельницького національного університету. 2010. № 1. С. 68-71.

39. Носков В. Психологічні детермінанти корпоративної культури // Політичний менеджмент. 2006. №3 (17). С.76-88.

40. Пасека С. Р. Корпоративна культура в системі факторів забезпечення конкурентоспроможності банків // Проблеми і перспективи розвитку банківської системи. 2006. № 18. С. 96-100.

41. Петрова І. Л. Вплив корпоративної культури на модернізацію соціально-трудових відносин. Вчені записки. 2015. № 4.

42. Поліщук Н.С. Вплив моральних цінностей та особистих потреб на формування корпоративної культури державних службовців. URL: http://www.nbuv.gov.ua/ejournals/tppd/2008-3/R_3/08pnskds.pdf (дата звернення: 19.08.2024).

43. Пушкар З. М. Корпоративна культура в контексті діяльності організації // Молодий вчений. 2017. № 1. С. 1025-1027.

44. Романюк І. А. Стратегічне управління розвитком підприємства засадах формування корпоративної культури підприємств // Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу. 2016. № 2. С. 24-27.

45. Рудковський О. В. Корпоративна культура – метод забезпечення економічної безпеки // Вісник Хмельницького університету. Економічні науки. 2015. № 3(3). С. 233-239

46. Савчук Л. Розвиток корпоративної культури в URL: <http://www.personal.in.ua/article.php?ida=68> (дата звернення: 11.08.2024).

47. Савчук Л.М. Теоретичні аспекти впливу корпоративної культури на ефективність організації // Проблеми науки. 2011. № 9. С. 23-27.

48. Синицька О.І., Білецька О.О. Організаційна чи корпоративна культура: теоретичні підходи до тлумачення понять // Економічні науки, №5 URL: http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2011_5_1/099-102.pdf (дата звернення: 15.08.2024).

49. Синицька О.І. Формування ціннісних мотиваційних механізмів як елемент управління людськими ресурсами підприємства // Економіка. Фінанси. Право. 2007. № 1. С. 34-39.

50. Синицька О. І. Корпоративна культура: типологізація, функції та критерії забезпечення у формуванні соціально-трудових відносин на ринку

праці України // Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер. : Економічні науки. 2014. Вип. 5(3). С. 255-261

51. Слабко Я.Я. Управління організаційною культурою підприємства: інноваційний аспект // Інвестиції: практика та досвід. 2009. №7.С. 19-22.

52. Слабко Я.Я. Процес Смоленюк П.С. Корпоративна культура як основа розвитку організації // Наука й економіка. 2010. № 1. С.123-128.

53. Смолінська Н.В. Формування та зміна організаційної культури підприємства // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Проблеми економіки та управління. 2011. № 698. С. 290-295.

54. Стамбульська Х., Передало Х.С. Корпоративна культура: сутність, типи та роль у розвитку організації // Ефективна економіка. 2022. №5.

55. Степанова Л. В., Тужилкіна О. В. Корпоративна культура в контексті регулювання соціально-трудових відносин. Соціально-трудові відносини: проблеми науки та практики: монографія. Полтава, 2020. С. 518–534.

56. Терон І. В. Корпоративна культура в механізмах регулювання соціально-трудових відносин. Глобальні та національні проблеми економіки. 2015. № 6. С. 739–745. URL: <http://global-national.in.ua/archive/6-2015/131.pdf> (дата звернення: 14.06.2024).

57. Тимцуник В.І., Белова О.І. Корпоративна культура як основа формування мотиваційного механізму у стратегічному управлінні підприємством // Науковий вісник академії муніципального управління. 2011. № 2. С. 80-92.

58. Ткачук О. М. Корпоративна культура компанії як складова просторової економіки // Економіка. Управління. Інновації. Серія: Економічні науки. 2017. № 1. С.57-62.

59. Фіщук Н.Ю. Корпоративна культура організації: сутність, види, принципи та вплив на розвиток організації // Економічні науки. 2012. № 1(56) С. 81–85.

60. Фокіна-Мезенцева К. В. Корпоративна культура та її вплив на успішність організації // Бізнес-навігатор. 2018. Вип. 6. С. 127-131.

61. Хіміч І. Г. Особливості формування корпоративної культури вітчизняних підприємств на сучасному етапі // Економічний простір. 2009. № 23/1. С. 216–222.

62. Юкіш В. Вплив корпоративної культури підприємства на формування лідерських якостей керівника // Аграрна економіка. 2010. Т. 3. № 1-2. С. 94-100.

63. URL:

http://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/29637/1/tezy_v.kasyan.pdf

(дата звернення: 15.08.2024).

64. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1_2022/206.pdf (дата звернення: 15.08.2024).