

Міністерство освіти і науки України

Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»

Навчально-науковий інститут фінансів, економіки, управління та права

Кафедра менеджменту і логістики

Кваліфікаційна робота

на здобуття ступеня вищої освіти «бакалавр»

зі спеціальності 073 «Менеджмент»

на тему: «Управління корпоративною культурою в умовах глобальних
викликів»

Виконала:

студентка групи 401-ЕМіт

Запорожченко Марія Олександрівна_____

Керівник:

доцент кафедри менеджменту і логістики,

к.т.н., доцент Биба В.В. _____

Полтава – 2024

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ТА ОСОБЛИВОСТІ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ І УПРАВЛІННЯ НЕЮ	6
1.1. Сутність поняття корпоративної культури	6
1.2. Управління корпоративною культурою та її особливості	15
1.3. Вплив глобальних викликів та факторів на корпоративну культуру	24
Висновки до розділу 1	31
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА "КОТЕЛЕВСЬКИЙ РАЙАВТОДОР" ТА ЙОГО КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ	33
2.1. Аналіз об'єкта та суб'єкта управління на підприємстві "КОТЕЛЕВСЬКИЙ РАЙАВТОДОР"	33
2.2. Фінансово-економічний аналіз показників господарської діяльності персоналу підприємства	40
2.3. Особливості корпоративної культури на підприємстві "КОТЕЛЕВСЬКИЙ РАЙАВТОДОР"	49
Висновки до розділу 2	55
РОЗДІЛ 3. ВИЗНАЧЕННЯ НАПРЯМКІВ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ПОКРАЩЕННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ТА ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ НЕЮ	57
3.1. Напрямки покращення управління корпоративною культурою підприємства	57
3.2. Рекомендації з вдосконалення системи управління корпоративною культурою	63
Висновки до розділу 3	74
ВИСНОВКИ	76
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	78
ДОДАТКИ	82

ВСТУП

Актуальність теми: В часи широкої глобалізації та стрімкого технологічного розвитку корпоративна культура відіграє вирішальну роль у забезпеченні конкурентоспроможності та сталого розвитку організацій. Глобальні виклики, такі як епідемії, екологічні проблеми, соціальні та економічні потрясіння, вимагають від компаній гнучкості, сприйняття змін та швидкої адаптації. Ефективне управління корпоративною культурою може створити цінності, норми та моделі поведінки, які сприятимуть інноваціям, залученню та утриманню талановитих співробітників і забезпечать стійкість бізнесу в мінливому середовищі.

Сутність проблеми: Глобальні виклики загрожують існуючим організаційним цінностям і принципам, вимагаючи їх трансформації та адаптації до нових реалій. Ігнорування необхідності зміни організаційної культури може призвести до зниження конкурентоспроможності, продуктивності та репутаційних ризиків. Водночас, успішне управління корпоративною культурою в глобалізованому світі є складним завданням, яке вимагає розуміння впливу різних факторів та ефективних методів та інструментів.

Ступінь дослідженості в літературних джерелах: Питання організаційної або ж корпоративної культури та її впливу на організаційну ефективність широко вивчається вітчизняними та зарубіжними науковцями. Однак питання управління організаційною культурою в умовах глобальних викликів є відносно новим і потребує поглибленого дослідження. Існуючі дослідження торкаються окремих аспектів цієї теми, але їм бракує комплексного аналізу та практичних рекомендацій щодо зміни корпоративної культури відповідно до світових тенденцій.

Мета: визначення особливостей управління корпоративною культурою в умовах глобальних викликів та розробка практичних рекомендацій щодо її трансформації з метою забезпечення корпоративної стійкості та конкурентоспроможності.

Завдання:

визначити сутність поняття корпоративної культури;

дослідити процес управління корпоративною культурою та її особливості;

опис і визначення впливу глобальних викликів та факторів на корпоративну культуру;

здійснити аналіз суб'єкта та об'єкта управління «Котелевський райавтодор»;

проаналізувати фінансово-економічні показники господарської діяльності персоналу підприємства;

дослідити особливості корпоративної культури на підприємстві «Котелевський райавтодор»;

розглянути напрямки покращення управління корпоративною культурою підприємства;

розробити практичні рекомендації з вдосконалення системи управління корпоративною культурою.

Об'єкт дослідження: Процес управління корпоративною культурою в сучасних організаціях.

Предмет дослідження: Теоретичні, методичні та практичні складові трансформації корпоративної культури з урахуванням впливу глобальних викликів.

Методи дослідження, використані для розв'язання завдань роботи:

аналіз та узагальнення наукових джерел для вивчення теоретичних основ корпоративної культури та глобальних викликів;

системний аналіз для дослідження чинників впливу на корпоративну культуру в умовах глобалізації;

моделювання для формування підходів до управління корпоративною культурою в умовах глобалізації.

Практична значущість: Результати роботи можуть бути використані керівниками підприємств та організацій – для розробки та впровадження ефективних стратегій трансформації корпоративної культури відповідно до

глобальних тенденцій та викликів, а також представниками наукової спільноти для подальшого поглибленого вивчення впливу глобалізації на корпоративну культуру, розробки теоретико-методологічних підходів до її трансформації

Робота складається з 3 розділів, теоретичного, дослідницько-аналітичного й рекомендаційного. В теоретичному розділі досліджено базові і основні відомості щодо теми роботи. У другому розділі проаналізовано діяльність конкретного підприємства та його корпоративної культури. В третьому розділі розроблено пропозиції щодо покращення корпоративної культури, а також сформовано практичні рекомендації щодо процесу її розвитку в умовах глобальних викликів.

Загальний обсяг роботи складає 79 сторінок, 7 таблиць, 11 рисунків, 31 використаного джерела, 2 додатків.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ТА ОСОБЛИВОСТІ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ І УПРАВЛІННЯ НЕЮ

1.1. Сутність поняття корпоративної культури

Корпоративна культура – це система цінностей, переконань, вірувань, уявлень, очікувань та їх символів, а також ділових принципів, норм поведінки, традицій, ритуалів, що склалися в організації, які формують «корпоративний дух», визначають загальні рамки відносин, поведінки в організації та приймаються більшістю співробітників організації [30].

Кожне підприємство має свою унікальну корпоративну культуру, яка формується з цінностей компанії, переконань співробітників, правил та норм поведінки. Ця корпоративна культура визначає внутрішнє середовище організації та впливає на її діяльність. Вона забезпечує порядок у роботі персоналу та сприяє ефективності компанії, задовольняючи інтереси керівників, працівників, контрагентів та держави. Корпоративна культура є важливим чинником, який формує спосіб роботи та взаємодії в межах підприємства.

Можна виділити декілька основних факторів міцної корпоративної структури:

Усвідомлення міцності фінансового стану організації з чітким баченням напрямів і шляхів її розвитку.

Наявність механізму стимулювання та вдосконалення професіоналізму співробітників.

Заохочення високої якості праці.

Розвинута система соціального захисту співробітників.

Гнучкі форми ефективної, індивідуальної і колективної роботи.

Культура є невід'ємною частиною будь-якого суспільства, незважаючи на епоху. У наш час, коли ринкова економіка стрімко розвивається, розуміння сутності та значення корпоративної культури стає пріоритетним чинником розвитку будь-якої організації. Замість сліпого копіювання досвіду успішних

зарубіжних компаній, необхідно розробляти та впроваджувати власні підходи до корпоративної культури, враховуючи специфіку вітчизняного економічного середовища та принципи управління. Важливо зазначити, що кожна організація має свої унікальні цінності, стиль ведення бізнесу, філософію, принципи, правила та норми поведінки. Ці елементи формують корпоративну культуру, яка матиме свої особливі риси, характерні лише для цієї конкретної організації [1].

Загалом, існує багато різних підходів до визначення поняття «корпоративна культура», різні автори подають свої варіації цього визначення, проте основна суть звісно що не змінюється. Вивчення підходів до визначення сутності корпоративної культури уможливилює формування напрямів для її подальшого вдосконалення. Деякі з них можна навести (табл. 1.1) [20].

Таблиця 1.1 – Підходи до визначення поняття корпоративної культури

Автор	Визначення
Е. Браун	Корпоративна культура – це набір переконань, цінностей і засвоєних способів вирішення реальних проблем, що сформувався за час життя організації і має тенденцію прояву в різних матеріальних формах і в поведінці членів організації.
Г. Хофстеде	Корпоративна культура – колективне програмування думок, яке відрізняє членів однієї організації від іншої.
В. А. Погребняк	Корпоративна культура – це особлива сфера організаційної реальності, яка складається з комплексів спеціалізованих і певним чином впорядкованих матеріальних і віртуальних ресурсів і результатів праці працівників, що включають систему міжособових стосунків, об'єднує сукупності взаємозв'язаних організаційних явищ і процесів, в надрах яких завдяки цілеспрямованим діям персоналу відбувається перетворення вищеназваних ресурсів і часткових результатів в кінцеві продукти діяльності системи в цілому.

Продовження табл. 1.1

Д. Елдрідж, А. Кромбі	Корпоративна культура – це унікальна сукупність норм, цінностей, переконань, які визначають спосіб об'єднання груп та окремих особистостей в організацію для досягнення встановлених перед нею завдань.
М. Армстронг	Корпоративна культура – це сукупність переконань, стосунків, норм поведінки і цінностей, загальних для всіх співробітників даної організації.

Терміни "корпоративна культура" та "організаційна культура" часто вживаються як взаємозамінні, оскільки вони психологічно пов'язані. Корпоративна культура - це система цінностей, традицій, правил поведінки та ритуалів, які організація свідомо створює. Це відчуття мети дозволяє організації впливати на подальший розвиток бізнесу.

Цінності організації розглядаються як сукупність соціально важливих факторів, які визначають зміни, форми корпоративної діяльності та поведінку працівників. Усі складові корпоративної культури є важливими.

Корпоративна культура допомагає працівникам адаптуватися до нового робочого місця та прийняти важливі організаційні правила і норми. Культура інформує працівників про рутинні завдання, графіки та деталі роботи і створює організаційний порядок. Культура пов'язує організації та команди разом, створює відчуття приналежності та відданості спільній меті та об'єднує членів групи. Вона також підкреслює очікування щодо розвитку організації та мотивує працівників.

Організаційна культура часто формується і просувається керівництвом і керівниками підрозділів. Цей тип культури відповідає субкультурі вищого керівництва. Як важливий елемент, організаційна культура спирається на ієрархічні міфи та корпоративні легенди.

Корпоративна культура характеризується координацією формальних і неформальних відносин, взаємною підтримкою, узгодженістю взаємодії між різними підрозділами, згуртованістю колективу, стабільними командами і

гнучким реагуванням на ситуації. Носіями корпоративної культури є ідеальні моделі працівників у певній сфері діяльності або згуртованість фахівців за професійним профілем та особистими якостями.

Основою корпоративної культури є переконання, ставлення, цінності, правила поведінки, розподіл робочого часу та мотивація. Іншими словами, культура - це те, чому люди стають працівниками організації, як формуються стосунки між працівниками, які стабільні норми та принципи поділяються в житті та діяльності організації, що таке добре і що таке погано, і що впливає на привабливість організації. Психологічний клімат організації характеризується загальноприйнятими відносинами всередині організації, відносинами, пов'язаними повагою і довірою, традиціями і правилами спілкування на роботі і поза нею, усвідомленням і прийняттям працівниками загальних цілей і завдань організації, чітким розумінням своїх обов'язків і обов'язків своїх колег, можливістю взаємодії з колегами в разі форс-мажорних обставин і тимчасового делегування відповідальності і т.д. Носіями корпоративної культури є працівники організації. «В організації зі сформованою корпоративною культурою вона стає відносно самостійною і позитивно впливає на працівників, спонукаючи їх змінювати свою поведінку відповідно до основних норм і цінностей організації» [10].

Метою корпоративної культури є забезпечення високої прибутковості підприємства шляхом покращення управління людськими ресурсами, забезпечення лояльності працівників до керівництва та формування позитивного ставлення до підприємства.

Елементами корпоративної культури є:

Цінності та переконання, що є основоположними принципами, які організація вважає важливими та старається їх дотримуватися. Наприклад, інновації, якість, орієнтація на клієнта тощо.

Неписані правила, які визначають прийнятну поведінку в організації, такі як дрес-код, манера спілкування, ставлення до керівництва та колег.

Події та заходи, які регулярно відбуваються в організації, наприклад, святкування річниці компанії, нагородження кращих співробітників тощо, і які стали в організації вже традиційними.

Історії та міфи про минуле компанії, її засновників та видатні досягнення, які передаються від одного покоління співробітників до іншого.

Логотипи, слогани, колірна гама, фірмовий стиль компанії, які створюють її унікальний образ.

Специфічні жарти, аббревіатури, сленг, який використовується співробітниками.

Основна мета та принципи існування організації.

Формальні правила, інструкції та регламенти, які регулюють діяльність співробітників.

Дизайн офісів, робочих місць, розташування меблів та обладнання.

Усі ці елементи разом формують унікальну корпоративну культуру організації, відмінну від культури інших організацій, та впливають на поведінку і ставлення її співробітників.

Окрім усіх зазначених елементів, що, як правило, формують корпоративну культуру вона має ще свої власні ознаки, які теж варто назвати:

Всеохоплюваність корпоративної культури. Корпоративна культура охоплює всі сфери управління і види управлінських дій, здійснюваних на підприємстві. Загальна культурна узгодженість в організації можливою завдяки тому, що всі аспекти організаційної діяльності, включаючи стратегії, системи винагород, стилі лідерства, підходи до керівництва персоналом тощо, мають акцент на одних і тих же організаційних цінностях.

Неформальність корпоративної культури. Корпоративна культура, сильна або слабка, що сприяє динамічному розвитку або перешкоджає змінам, присутній в будь-якій організації незалежно від того, наскільки люди усвідомлюють її вплив. Організаційні цінності не завжди усвідомлюються в достатній мірі, але від цього вони не стають менш дієвими. У реальному поведінці і сформованих

поглядах працівників організації завжди простежується закладений в них ціннісний, моральний підтекст.

Стійкість корпоративної культури. Ця характеристика пов'язана з таким загальним властивістю культури, як традиційність її норм і інститутів. Люди приходять в організацію і йдуть, а культура залишається більш-менш стабільною. Становлення будь-якої корпоративної культури вимагає значних зусиль з боку керівників і підприємців. Але, будучи сформованими, цінності культури і способи їх реалізації набувають характеру традицій і зберігають стійкість протягом декількох поколінь працівників.

Корпоративна культура, будучи специфічним продуктом життєдіяльності підприємства, існує об'єктивно, незалежно від нашої волі і свідомості. Несучи в собі певні протиріччя, вона може сприяти, а може перешкоджати реалізації тих чи інших управлінських стратегій. Тому основне завдання керівництва в цій сфері полягає в свідомому впливі на корпоративну культуру і цілеспрямованому внесенні в неї змін, що відповідають меті організаційного розвитку. При цьому ключовими факторами, що визначають необхідність збереження і зміцнення або зміни корпоративної культури, які виступають у ролі зворотного зв'язку, з боку організації є організаційна ефективність, а з боку працівника – задоволеність працею [5].

Наступним важливим питанням у дослідженні корпоративної культури є стратегія її формування. Власне стратегій формування корпоративної культури є доволі багато (табл. 1.2). Вибір стратегії корпоративної культури є складним завданням для компаній, оскільки на нього впливає багато внутрішніх і зовнішніх факторів. Проте всі стратегії базуються на аналізі поточного стану корпоративної культури та її відповідності стратегічним цілям компанії. Такий аналіз має виявити конфліктні сфери, які потребують змін. Потім ці зміни повинні бути розроблені і розроблені заходи щодо їх впровадження, які створять необхідні умови для того, щоб бажані аспекти корпоративної культури вкоренилися.

Основна мета стратегії - створити "сильну" корпоративну культуру в компанії з чітко визначеною місією та кодексом поведінки, який не змінюється,

незважаючи на зміни в керівництві. Сильні лідери, відданість традиціям і щира зацікавленість у добробуті клієнтів, співробітників і акціонерів сприяють розвитку здорової корпоративної культури. Прикладами компаній, де сильна корпоративна культура є ключем до успіху, є Twitter, Apple, Google, Facebook та Adobe. Керівники цих компаній підкреслюють, що корпоративна культура є головним секретом успіху.

Таблиця 1.2 – Стратегії формування корпоративної культури

Стратегія	Опис
Тотального оновлення	Радикальна зміна існуючої культури шляхом прямого управлінського впливу на цінності, норми, артефакти. Застосовується при необхідності кардинальної трансформації культури.
Періодичного підкріплення	Поступове вдосконалення окремих елементів культури через тренінги, семінари, програми мотивації без повної її перебудови.
Виховання	Формування нової культури через прищеплення нових цінностей та норм новим співробітникам на етапі адаптації.
Зближення	Узгодження корпоративних цінностей та норм працівників шляхом активного їх залучення до процесу змін.
Примирення	Пошук компромісів між декларованою корпоративною культурою та реальними цінностями працівників.
Об'єднання	Інтеграція різних субкультур за рахунок формування спільної системи цінностей та норм.
Придушення	Обмеження впливу негативних субкультур шляхом прямого адміністративного тиску.

В цілому вибір стратегії залежить від поточного стану організаційної культури, специфіки діяльності, розміру компанії, готовності до змін та інших факторів.

Наостанок, слід зазначити, що корпоративна культура ґрунтується на основі цінностей, які притаманні національній культурі як їхня комбінація зі зміщеними акцентами. Практично неможливо створити корпоративну культуру, яка б суттєво відрізнялася від національної культури. Організаційна культура має унікальне обличчя як ділове середовище, а не система цінностей, і це середовище свідомо створюється конкретними людьми з чітким і зрозумілим набором цінностей.

Корпоративна культура створюється як сукупність виробничих практик і сукупність внутрішніх відносин під об'єднуючим впливом прийнятої в організації системи управління. На відміну від національної культури, корпоративна культура не повинна бути внутрішньо суперечливою. Це пов'язано з тим, що в іншому випадку організаційна культура перестане бути ресурсом управління і перетвориться на неконтрольований набір обставин.

Національна культура визначається не лише національними кордонами, законодавством та географічними особливостями, але й транснаціональними національними показниками, такими як мова, релігія та історія. Зокрема, на національну культуру впливають національні та глобальні події. Тому національна культура є відносно стабільною, але все ж схильною до змін під впливом різних обставин.

Існує тверде переконання, що національна культура відіграє важливу роль у створенні культурних цінностей. Цінності потім асоціюються з потребами, ставленням і нормами конкретних осіб і груп і проявляються в конкретній поведінці, яка сприяє або підриває організаційну ефективність. Крім того, цінності, запозичені з організаційної та професійної культури працівників, також мають вплив. Таким чином, можна очікувати, що окремі особи та групи в організації поділяють певні цінності, але між окремими особами та групами також існують певні відмінності.

Якщо на національному рівні культурні відмінності переважно визначаються цінностями, то на рівні організації вони визначаються практиками та способами діяльності. Наприклад, цінності дорослих, а точніше національна культура, демонструють стійку тенденцію до самозбереження за будь-якого

впливу, тоді як структура практик, яку часто називають організаційною культурою, є феноменом цілеспрямованого формування та зміни. Це пов'язано з тим, що за конкретний зміст корпоративних цінностей відповідають фахівці з управління персоналом, які під час підбору персоналу обирають (свідомо чи несвідомо) конкретних носіїв цінностей, необхідних для створення та підтримки специфічної культури організації. Таким чином підкреслюється історичність корпоративної культури і той факт, що вона написана групою, яка створила організацію [21].

Модель культурних цінностей допомагає зрозуміти подібності та відмінності між культурами. Наприклад, німецька реклама більше базується на фактах, а японська - на емоціях. У культурах з високим рівнем контекстуалізації більше значення надається міжособистісним стосункам у процесі прийняття рішення про те, чи підтримувати ділові контакти. У таких культурах часто проводяться попередні ділові переговори, щоб визначити, чи довіряють сторони одна одній і чи зможуть вони успішно продовжувати співпрацю. У низькоконтекстних культурах важливішими є фактичні умови угоди. У таких культурах, як Канада, Великобританія та США, на ділових переговорах часто присутні юристи, які захищають інтереси клієнта. На противагу цьому, в культурах з високим рівнем контекстуалізації, таких як Саудівська Аравія, Японія та Єгипет, присутність юристів, особливо на попередніх зустрічах з учасниками переговорів, може розглядатися як ознака недовіри до партнерів. У таких культурах, де довгострокові відносини цінуються понад усе, сприйняття потенційним партнером того, що йому не можна довіряти в таких переговорах, може бути достатньою причиною для припинення переговорного процесу.

Однак, всі ці моделі по суті є стереотипними, а будь-яка культура є набагато складнішою, і дуже важливо розуміти цю складність і заплутаність. Наголос на національних культурах може певною мірою вводити в оману, якщо обмежуватися лише цим рівнем. Приклади транснаціональних культур (наприклад, британська культура в багатьох британських колоніях) та існування кількох культур у межах однієї країни (у Канаді є багато різних діаспор, зокрема й

українська) є досить яскравими. Аналогічно, культури можуть ставати, а можуть і не ставати більш схожими з часом, оскільки вони змінюються під впливом зовнішнього середовища. Загалом, як уже згадувалося раніше, для організації дослідження організаційної культури бажано починати з національних культур [21].

Таким чином, корпоративна культура є невід'ємною частиною будь-якої організації. Це система цінностей, переконань, традицій, правил поведінки та ритуалів, які визначають, як компанія веде бізнес, і які поділяють усі працівники. Корпоративна культура створює унікальний імідж організації та впливає на її ефективність. Розвиток корпоративної культури є стратегічно важливим завданням для компаній. Сильна та позитивна корпоративна культура забезпечує згуртованість команди, мотивує працівників, підвищує відданість та продуктивність. Вона стає конкурентною перевагою і сприяє досягненню стратегічних цілей компанії.

1.2. Управління корпоративною культурою та її особливості

У сучасному світі корпоративну культуру слід розглядати як інструмент ефективного управління. Корпоративна культура визначає поведінку всередині організації, між працівниками на роботі (робоча культура) та за її межами, у взаємодії з різними корпоративними стейкхолдерами та діловими партнерами [8].

У той час як деякі культури наголошують на стабільності, ставлячи на перше місце послідовність, передбачуваність і збереження статус-кво, інші наголошують на гнучкості, адаптивності та сприйнятливості до змін. Ті, хто віддає перевагу стабільності, як правило, дотримуються правил, використовують структури контролю, такі як персонал за вислугою років, зміцнюють ієрархію та прагнуть до ефективності. Ті, хто віддає перевагу гнучкості, як правило, віддають пріоритет інноваціям, відкритості, різноманітності та довгостроковій орієнтації.

Застосовуючи це фундаментальне розуміння аспектів взаємодії людей і реакції на зміни, можна визначити вісім стилів, які стосуються як організаційної культури, так і окремих лідерів (рис. 1.1) [7].



Рис. 1.1 – Стили корпоративної культури

Турбота зосереджується на відносинах і взаємній довірі. Робочі середовища є теплими, співпрацюючими та привітними місцями, де люди допомагають і підтримують одне одного. Працівники об'єднані лояльністю; лідери наголошують на щирості, командній роботі та позитивних стосунках.

Мета втілюється в ідеалізмі та альтруїзмі. Робочі середовища є толерантними, співчутливими місцями, де люди намагаються робити добро для довгострокового майбутнього світу. Працівники об'єднані зосередженістю на стійкості та глобальних спільнотах; лідери наголошують на спільних ідеалах і внеску в більшу справу.

Навчання характеризується дослідженням, розширенням і творчістю. Робочі середовища є винахідливими й відкритомислячими місцями, де люди генерують нові ідеї та досліджують альтернативи. Працівники об'єднані цікавістю; лідери підкреслюють інновації, знання та пригоди.

Насолода виражається через веселощі та хвилювання. Робочі середовища є легковажними місцями, де люди схильні робити те, що робить їх щасливими. Працівники об'єднані грайливістю та стимуляцією; лідери наголошують на спонтанності та почутті гумору.

Результати характеризуються досягненням та перемогою. Робочі середовища орієнтовані на результат і засновані на заслугах, місця, де люди прагнуть досягти найвищої продуктивності. Працівники об'єднані прагненням до здібностей і успіху; лідери наголошують на досягненні цілей.

Авторитет визначається силою, рішучістю та сміливістю. Робочі середовища є конкурентними місцями, де люди прагнуть отримати особисту перевагу. Працівники об'єднані сильним контролем; лідери підкреслюють впевненість і домінування.

Безпека визначається плануванням, обережністю та підготовленістю. Робочі середовища є передбачуваними місцями, де люди свідомо ставляться до ризиків і ретельно все обмірковують. Працівники об'єднані бажанням відчувати захист і передбачати зміни; лідери наголошують на реалістичності та плануванні наперед.

Порядок зосереджується на повазі, структурі та спільних нормах. Робочі середовища є методичними місцями, де люди схильні дотримуватися правил і хочуть вписатися. Працівники об'єднані співпрацею; лідери наголошують на спільних процедурах і давніх звичаях.

Ці вісім стилів вписуються інтегровану культурну модель відповідно до ступеня, в якому вони відображають незалежність або взаємозалежність (взаємодія людей) та гнучкість або стабільність (реакція на зміни). Стили, що знаходяться поруч у моделі, як безпека та порядок, часто співіснують в організаціях та їх людях. Натомість стилі, розташовані навпроти один одного, як безпека та навчання, рідше зустрічаються разом і потребують більших організаційних зусиль для одночасного підтримання. Кожен стиль має свої переваги та недоліки, і жоден стиль не є апіорі кращим за інший. Організаційну культуру можна визначити абсолютною та відносною силою кожного з восьми стилів та ступенем згоди працівників щодо того, які стилі характеризують

організацію. Потужною особливістю цієї моделі, що відрізняє її від інших моделей, є те, що її також можна використовувати для визначення стилів окремих осіб і цінностей керівників та працівників.

У рамках цієї моделі присутні фундаментальні компроміси. Хоча кожен стиль може бути корисним, природні обмеження та конкуруючі вимоги змушують робити складний вибір щодо того, які цінності підкреслювати і якої поведінки очікувати від людей. Часто можна зустріти організації з культурами, які наголошують як на результатах, так і на турботі, але ця комбінація може бути плутаною для працівників. Чи від них очікують оптимізації індивідуальних цілей і прагнення до результатів за будь-яку ціну, чи вони повинні працювати як команда і наголошувати на співпраці та спільному успіху? Сама природа роботи, бізнес-стратегія або дизайн організації можуть ускладнювати для працівників можливість бути однаково зосередженими на результатах і турботі.

Натомість, культура, яка наголошує на турботі та порядку, сприяє робочому середовищу, в якому найважливішими є командна робота, довіра та повага. Ці два стилі взаємно підкріплюють один одного, що може бути корисним, але також може становити виклики. Перевагами є сильна лояльність, утримання талантів, відсутність конфліктів та високий рівень залученості. Викликами є тенденція до групового мислення, покладання на рішення, що ґрунтуються на консенсусі, уникнення складних питань та застигла відчуженість "ми проти них". Лідерам, які більше зосереджені на результатах та навчанні, комбінація турботи та порядку може видатися задушливою, коли вони прагнуть просувати підприємництво та зміни. Розумні лідери використовують наявні культурні сили та мають тонке розуміння того, як ініціювати зміни. Вони можуть покластися на участь у культурі, зосередженій на турботі та порядку, щоб залучити членів команди та одночасно визначити орієнтованого на навчання "інсайдера", якому довіряють його колеги, щоб пропагувати зміни через мережі стосунків [7].

Загалом же правильно вибраний стиль корпоративної може забезпечити стан при якому вона:

- є джерелом стабільності в організації, оскільки розвиває в співробітників організації почуття ідентичності та соціального захисту;

- сприяє ефективному розвитку організації і націлює на виконання її місії;

- стимулює ріст самосвідомості кожного працівника і, відповідно, високу відповідальність;

- допомагає новим працівникам швидше адаптуватися до умов діяльності організації;

- є сильним мотиваційним рушієм, здатним скерувати працівників організації на високі показники ділової активності;

- впливає на розвиток інтелектуального потенціалу підприємства [18].

Корпоративна культура компанії формується під впливом функцій, які вона виконує. Серед функцій корпоративної культури можна виділити наступні:

Інтегративна - ця функція корпоративної культури відповідає за створення відчуття рівності між працівниками, формування у них почуття приналежності до спільноти та компанії, відчуття себе частиною єдиної системи;

Нормативна - встановлює норми поведінки, прийняті в компанії; та

Альтернативна - змінює формальні механізми управління та суттєво зменшує потік формальних інструкцій та наказів від керівництва; та

Регулятивна - включає неписані, неформальні правила та кодекси поведінки в компанії, які порівнюють фактичну поведінку працівників з прийнятними в компанії нормами. Таким чином, вона контролює відносини між членами команди, підтримує стабільність і зменшує можливість виникнення конфліктних ситуацій;

Пізнавальна - необхідна для вивчення та засвоєння працівниками принципів культури компанії на етапі адаптації та сприяє їхній комфортній участі в житті колективу;

Комунікативна - ця функція забезпечує ефективну взаємодію між співробітниками та взаєморозуміння через правила поведінки та цінності; та

Охоронна - необхідна для нейтралізації негативного впливу зовнішніх факторів шляхом створення своєрідного "бар'єру", який захищає компанію від небажаних зовнішніх впливів, що становлять загрозу; та

Інформаційна - передача досвіду та створення бази знань всередині компанії;

Мотиваційна - надання додаткових стимулів і можливостей для співробітників і забезпечення ефективної роботи в потрібному напрямку для досягнення цілей; і

Формування іміджу організації - ця функція зосереджена на формуванні певного образу компанії в соціальному середовищі через її цінності, які транслюються не тільки всередині, але й зовні, формуючи таким чином імідж компанії;

Управління якістю - ця функція пов'язана з переходом від якісної роботи до якісної продукції та забезпеченням того, щоб неефективні та негативні елементи корпоративної культури в організації з часом усувалися;

Навчання та розвиток - ця функція забезпечує постійний розвиток працівників та створення додаткових ноу-хау, що позитивно впливає на корпоративну культуру та загальну ефективність компанії [9].

Виконуючи свої функції, корпоративна культура об'єднує співробітників всередині компанії і допомагає їм зрозуміти, як вони повинні ставитися і взаємодіяти один з одним. Тобто через усі ці функції вона допомагає як працівникам, так і компанії в пристосуванні до змінюваних умов і досягненні своїх цілей.

Окрім цього, варто зазначити, що дослідження фактично будь-якої корпоративної чи організаційної культури відбувається на трьох рівнях: рівні артефактів, рівні цінностей та базовому рівні. При цьому кожен з цих рівнів має свої власні елементи:

- Зовнішній рівень (рівень артефактів). Артефакти можна визначити як все, що відіграє роль у представленні корпоративної культури назовні, тобто у видимий спосіб. Це і дрес-код компанії, і місце розташування, і архітектура

будівлі, і дизайн інтер'єру, і брендинг, і власне поведінка співробітників, і комунікація, і мова, і всілякі корпоративні заходи тощо. Іншими словами, артефакти сприймаються людьми на емоційному рівні.

- Внутрішній рівень (рівень цінностей). Цінності проявляються у світогляді та способі мислення компанії через політику, філософію, стратегії та цілі компанії. Цінності допомагають працівникам переконатися, що їхня робота відповідає їхнім власним інтересам і потребам, а також інтересам компанії в цілому. Цінності, як правило, комунікуються в організації, і працівники визнають їх на свідомому рівні (від презентації до прийняття). Тому дуже важливо, щоб вони були правильно сформульовані та представлені, щоб донести їхню суть до працівників, оскільки вони безпосередньо впливають на їхню поведінку.

- Глибинний (базовий) рівень. Базові припущення - це підсвідомі або невидимі основні переконання культури компанії, які за своєю природою дуже важко піддаються глибокому аналізу. Вони об'єднують уявлення про навколишній світ, простір і час, стосунки між людьми та людську природу загалом і мають величезне значення, оскільки вкорінені у підсвідомості працівників. Іншими словами, вони визначають поведінку працівників на несвідомому рівні та допомагають працівникам розпізнавати всі видимі атрибути компанії. Більше того, незважаючи на свою здатність "програмувати" поведінку, вони жодним чином не пригнічують і не обмежують свободу вибору.

Таким чином, з усієї приведеної інформації можна стверджувати, що сукупність різних елементів корпоративної культури робить її унікальною для кожної компанії і також можна виділити дві важливі особливості, які притаманні кожній корпоративній культурі:

багатоаспектність корпоративної культури. Має на увазі те, що вона складається з різних субкультур та соціальних груп, які є частинами загальної культури компанії. Також корпоративна культура охоплює декілька сторін діяльності організації (внутрішні взаємини, управління, спілкування тощо). Тож все це вказує на її багатогранність;

багаторівневість корпоративної культури. Передбачає те, що вона складається з різних рівнів (шарів) та будується у декілька етапів [9].

Ну і ще одним важливим аспектом і особливістю корпоративної культури є те, що вона має орієнтуватися на стратегічні цілі підприємства, лише тоді вона зможе бути максимально ефективною і приносити найбільш помітну користь. Зміна типу стратегічного менеджменту, який може змінюватися, коли стратегічні цілі компанії суттєво змінюються, має супроводжуватися цілеспрямованими змінами в організаційній культурі, щоб забезпечити найбільш ефективну реалізацію поставлених завдань. Стратегічний менеджмент повинен відповідати типу стратегії, який узгоджується з корпоративною культурою. В іншому випадку діяльність компанії буде неефективною.

Доведено, що для ефективного стратегічного управління підприємствами ідеальна відповідність між корпоративною культурою та профілем корпоративної стратегії не є обов'язковою умовою. Достатньою умовою є відповідність домінуючого на підприємстві профілю стратегії та організаційної культури. Свідома взаємодія стратегії та корпоративної культури сприяє досягненню синергетичного ефекту через реалізацію інноваційної концепції стратегічного управління, спрямованої на розвиток корпоративної культури компанії. Як наслідок, вдається підвищити ефективність системи корпоративного управління як чинника забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

Можливі варіанти результативної взаємодії між різними типами організаційної культури та організаційних стратегій формують такі пари відповідності:

- конкурентне позиціонування – кланова культура;
- стержневі компетенції – ринкова культура;
- спонтанні (емерджентні) стратегії – адхократична культура;
- навмисні (планові) стратегії – ієрархічна культура.

Кланова культура зосереджена на згуртованості, участі та колективному залученні. У такому середовищі цінуються командна робота, згуртованість та

корпоративний дух. Організація схожа на велику дружну сім'ю. Лідери виступають у ролі наставників або навіть батьківських фігур.

При ринковій культурі у центрі уваги – орієнтація на результати, продуктивність та досягнення амбітних цілей. Цінуються конкурентоспроможність, цілеспрямованість та матеріальні винагороди. Організація зосереджується на зовнішніх можливостях та загрозах. Лідери - жорсткі наполегливі керівники.

Адхократична культура – це динамічне та підприємницьке середовище, орієнтоване на інновації та готовність до ризику. Цінуються креативність, адаптивність та передові ідеї. Організація заохочує індивідуальну ініціативу та свободу. Лідери виступають як новатори та ризик-менеджери.

Ієрархічна ж культура в свою чергу – це формалізоване та структуроване середовище, де процеси, правила та ієрархія мають вирішальне значення. Цінуються ефективність, послідовність та плавне функціонування. Організація підкреслює стабільність та передбачуваність. Лідери виступають у ролі добре скоординованих організаторів.

Впровадження тієї чи іншої стратегії є більш ефективним, якщо існує конкретна організаційна культура, яка найкраще підходить для її реалізації, а не просто "хороша" чи "сильна" організаційна культура. Іншими словами, різні типи стратегій вимагають різних типів організаційної культури. Стратегічне управління розвитком корпоративної культури підприємства розглядається як створення ефективної культури для реалізації стратегічних цілей і завдань підприємства та послідовне формування трудового колективу відповідно до встановлених параметрів корпоративної культури за допомогою певних управлінських практик.

Отже, з усієї інформації приведеної і проаналізованої вище, можна зробити висновки, що основними особливостями корпоративної культури та управління нею є те, що вона є багатоаспектною та багаторівневою, повинна орієнтуватись на стратегію компанії та її стратегічні цілі, а також те, що від правильності вибору стилю чи типу корпоративної культури буде залежати те, наскільки ефективно в

цілому проводитиме свою діяльність організація. Адже корпоративна культура охоплює насправді величезну кількість аспектів життєдіяльності підприємства, а тому від ефективності управління нею і розуміння усіх її ключових особливостей може залежати буквально життя організації.

1.3 Вплив глобальних викликів та факторів на корпоративну культуру

Корпоративна культура є цінним ресурсом для будь-якої компанії. Це ефективний інструмент управління персоналом та важливий маркетинговий інструмент. Розвинена корпоративна культура формує імідж компанії та є невід'ємною частиною процесу побудови бренду. Це важливо на сучасному ринку, де кожен бізнес повинен бути клієнтоорієнтованим та відкритим для досягнення успіху [4].

Важливо розуміти, що на сучасному етапі розвитку людства існує безліч факторів, які є новими і яких не існувало раніше або вони існували в іншій формі і справляли іншого роду вплив на діяльність компанії. З розвитком технологій, соціуму, різних соціальних інституцій і зміною світогляду і цінностей людей, повинні змінюватись і організації, адже усі глобальні тенденції неодмінно вплинуть на їх діяльність рано чи пізно, і усвідомлення цього якомога раніше дає компаніям можливість вчасно підлаштуватись і адаптуватись, зробивши певний перехід і прогрес максимально м'яким для себе.

Формування корпоративної культури в сучасних умовах вимагає врахування низки факторів зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства. До факторів зовнішнього середовища, що впливають на корпоративну культуру, можна віднести наступні:

Глобалізаційні процеси;

Політичні фактори;

Економічні процеси;

Інноваційні процеси;

Інтелектуалізація праці;

Стан навколишнього середовища;

Правова система.

До факторів внутрішнього середовища, що впливають на бізнес-культуру, належать:

Внутрішня ситуація на підприємстві;

Психологічна готовність працівників та керівництва до змін;

Системи управління, прийняті на підприємстві;

Корпоративні традиції;

Історія розвитку підприємства;

Життєвий цикл підприємства [5].

Кожен з наведених факторів в тій чи іншій мірі впливає на діяльність будь-якої сучасної компанії. Їхній вплив для кожного підприємства може бути різним, для когось один фактор є більш відчутним, для когось менш, проте впливають вони на всіх. У таблицях 1.3 та 1.4 можна проаналізувати, який саме вплив має кожен з цих факторів і що кожен з них означає.

Таблиця 1.3 – Зовнішні фактори, що впливають на підприємство

Фактор	Вплив
Глобалізаційні процеси	Відкривають нові ринки збуту, але також посилюють конкуренцію. Підприємству необхідно адаптуватися до міжнародних стандартів і вимог, запроваджувати маркетингові стратегії глобального масштабу.
Політичні фактори	Зміни в законодавстві, податковій системі, торгових угодах, стабільність уряду можуть суттєво вплинути на умови ведення бізнесу.
Економічні процеси	Інфляція, коливання курсу валют, рівень безробіття та купівельна спроможність населення визначають попит на продукцію чи послуги підприємства.

Продовження табл. 1.3

Інноваційні процеси	Стимулюють підприємство до впровадження нових технологій, модернізації обладнання, підвищення кваліфікації персоналу для підтримки конкурентоспроможності.
Інтелектуалізація праці	Вимагає від підприємства залучення висококваліфікованих фахівців, створення сприятливих умов для їх роботи та розвитку.
Стан навколишнього середовища	Екологічні норми та обмеження змушують підприємство переглядати виробничі процеси, впроваджувати природоохоронні заходи.
Правова система	Законодавче регулювання підприємницької діяльності, трудових відносин, оподаткування визначає юридичні рамки функціонування підприємства.

Зовнішні фактори є такими, на які підприємство безпосередньо вплинути не може. Компанія не може змінювати ці фактори, не може підлаштовувати їх під себе і тому єдине що залишається це адаптуватись до них.

Таблиця 1.4 – Внутрішні фактори, що впливають на підприємство

Фактор	Вплив
Внутрішня ситуація на підприємстві	Рівень кваліфікації персоналу, ефективність організаційної структури, якість менеджменту, корпоративна культура, матеріально-технічна база та фінансовий стан впливають на продуктивність та конкурентоспроможність підприємства.
Психологічна готовність працівників та керівництва до змін	Ставлення працівників та керівництва до інновацій, гнучкість і відкритість до трансформацій визначають швидкість адаптації підприємства до нових умов ринку.

Продовження табл. 1.4

Системи управління, прийняті на підприємстві	Ефективні системи планування, організації, мотивації, контролю забезпечують раціональне використання ресурсів та сприяють досягненню цілей підприємства.
Корпоративні традиції	Усталені норми, правила, цінності формують імідж і репутацію підприємства, впливають на лояльність працівників та клієнтів.
Історія розвитку підприємства	Досвід, напрацьовані зв'язки, накопичені знання є джерелом конкурентних переваг або можуть стати перешкодою для розвитку, якщо обтяжені застарілими підходами.
Життєвий цикл підприємства	Потреби та виклики на різних етапах існування підприємства (зародження, зростання, зрілість, спад) вимагають використання відповідних стратегій та методів управління.

Внутрішні фактори, на відміну від зовнішніх, цілком і повністю формуються самим підприємством в процесі його життєдіяльності, вони знаходяться по суті в зоні прямого контролю самої компанії і вона може і має чинити на них вплив. В свою чергу ці фактори можуть також підпадати під вплив зовнішнього середовища, а тому підприємство має через призму вивчення і реагування на зовнішні чинники, також змінювати своє внутрішнє середовище і відповідно вплив внутрішніх факторів.

Якщо говорити про глобальні чинники, то вони відносяться якраз до факторів зовнішнього впливу на підприємство. Глобальні події впливають на корпорації та корпоративні цінності по всьому світу. Наприклад, політичні зміни, такі як угоди про вільну торгівлю та єврозона, впливають на повсякденний бізнес корпорацій і, що найважливіше, їхні цінності. Здатність до офшорних операцій дозволяє компаніям переїжджати за кордон і уникати сплати податків, що в деяких частинах світу вважається неетичним. Крім того, технологічні тренди

принесли повну цифровізацію бізнес-операцій, що принесло такі цінності, як робота онлайн, відсутність спілкування віч-на-віч тощо. Посилення конкуренції привнесло цінності, які вимагають від компаній бути успішними за будь-яку ціну, іноді ціною людської гідності [12].

Сучасні реалії наочно продемонстрували всьому світу, що важливо переглянути функціонування різних сфер життя, як на національному, так і на корпоративному рівні: Постійні обмеження з 2019 року, нові вимоги державних стандартів (маски, антисептики, соціальне дистанціювання тощо) та локдауни змусили компанії приймати термінові та ефективні рішення, щоб не тільки уникнути збитків, але й мати можливість вижити на ринку, і почалася реструктуризація форм роботи.

Наступною великою проблемою сучасності стала війна між Росією та Україною наприкінці лютого 2022 року. Цей конфлікт під тиском політичного впливу призвів до змін в економічних складових усіх країн світу, що створило додатковий тиск на підприємницьку діяльність. Це пов'язано з різними родами обмежень, таких як:

заборону експорту та імпорту матеріалів з/в деякі країни,

зменшення/припинення торгових відносин з країнами, що підтримують агресію,

збільшення у статті видатків більшості держав світу фінансування воєнної допомоги

та інші.

Якщо розглядати вплив цих подій наприклад на ринок праці, то у 2022-2023 роках стрімко зростала міграція. Наприклад, чиста міграція до Канади більш ніж удвічі перевищила попередні рекорди, а до Німеччини - навіть більше, ніж під час "міграційної кризи" 2015 року. В умовах ринку, не заповненого працівниками, власникам компаній необхідно створити привабливу корпоративну культуру, адже за таких умов у підприємців більше немає можливості підвищувати чи не підвищувати заробітну плату. Адже без конкурентної заробітної плати немає працівників. Умови праці мають бути привабливими (комфортними та

безпечними) для працівників, а також, за необхідності, має бути забезпечений розвиток персоналу, включаючи професійний розвиток та кар'єрне просування. Корпоративна культура повинна приділяти більше уваги соціально-психологічному клімату. Це означає створення цінностей компанії та організацію тренінгів для їх обговорення. Оскільки працівники можуть обирати з широкого спектру вакансій на ринку, важливо провести опитування всіх співробітників і кожного окремого працівника, щоб зрозуміти, чого не вистачає робочій силі. Сьогоднішнє середовище сповнене різних викликів, які можуть полегшити або ускладнити підбір персоналу, тому керівники компаній повинні бути гнучкими у виборі корпоративної культури [11].

Глобалізація призводить до ситуації, коли одна компанія намагається нав'язати свої цінності іншій компанії.

Проблема виникає тоді, коли певні цінності та норми в одній компанії повністю закріпилися та укорінилися. Змінити цінності всередині компанії є складним завданням, а змінити цінності ззовні - дуже важко! Цінності та норми змінюються лише тоді, коли компанія бачить свої цілі та інтереси. Пряма комунікація та практична співпраця можуть призвести до зміни цінностей і норм. Успіх однієї компанії, безумовно, може вплинути на те, що інша компанія прийме її цінності. Глобалізація має свої власні способи зміни корпоративних цінностей більш тонким шляхом. Оскільки відкритість світу є однією з цінностей глобалізації, люди їдуть за кордон і працюють у різних компаніях. Коли вони повертаються додому, вони приносять з собою нові корпоративні цінності, які вони далі поширюють у компанії, де працюють. Інтерес - це те, що змушує людей і компанії приймати нові цінності, і порівняно з політичними цінностями, економічні цінності набагато легше поширювати.

Зміна структури компанії та методології ведення бізнесу є ще одним результатом глобалізації, коли працівники змушені приймати нові цінності, якщо вони хочуть зберегти роботу. Глобальні тенденції, які врешті-решт стають цінностями, можуть поширюватися на різні компанії по всьому світу. Наприклад, усвідомлення глобального потепління може призвести до формування цінностей

компаній бути більш екологічно безпечними або феміністичних цінностей, які можуть призвести до кращого ставлення до жінок у компаніях. Нав'язування цінностей є ще одним аспектом, коли компанія в одній країні не співпрацюватиме з компанією в іншій країні, якщо там не дотримуються прав людини. Безсумнівно, глобалізація принесла як позитивні, так і негативні аспекти. Тим не менш, це факт, який не зникне, і ситуація з пандемією принесла нові цінності на глобальну арену, які впливають на компанії по всьому світу. Цифровізація всіх бізнес-операцій буде майбутнім, яким повинні скористатися всі компанії [12].

Враховуючи всю приведену вище інформацію, можна зробити висновок, що для того, щоб корпоративна культура сучасної компанії була чутливою до змін та ефективно реагувала на вплив глобальних факторів, вона повинна мати такі характеристики:

Гнучкість та адаптивність (здатність пристосовуватися до мінливих умов зовнішнього середовища, виявляти нові тенденції та впроваджувати інновації).

Орієнтація на постійне вдосконалення (сприяння безперервному навчанню, розвиток навичок працівників, заохочення ініціативи та креативності).

Толерантність до різноманіття (повага до культурних, релігійних та етнічних відмінностей, сприйняття різних поглядів та ідей як джерела зростання).

Клієнтоорієнтованість (зосередження на задоволенні потреб клієнтів та постійне вдосконалення продуктів і послуг у відповідь на їхні запити).

Цифрова трансформація (підготовка до впровадження новітніх технологій, діджиталізація бізнес-процесів та розвиток цифрових компетенцій серед працівників).

Екологічність (прагнення до сталого розвитку, енергоефективності та мінімізації негативного впливу на навколишнє середовище).

Етика (відданість принципам соціальної відповідальності, верховенства права та прозорості ведення бізнесу).

Командний дух (співпраця між співробітниками, заохочення командної роботи, взаємна підтримка та довіра до результатів).

Лідерство (здатність керівництва надихати команду, створювати чітке бачення розвитку та заохочувати до змін).

Розвиваючи ці характеристики, організаційна культура допомагає компаніям стати більш стійкими до глобальних викликів, залишатися конкурентоспроможними та розвиватися стабільно.

Таким чином, можна дійти висновку, що кожна глобальна тенденція радикально трансформує бізнес та його корпоративні цінності, які необхідно коригувати, щоб справлятися з новими викликами. У короткостроковому та середньостроковому періодах компаніям доведеться пристосуватися до глобальних тенденцій, щоб бути успішними. У довгостроковій же перспективі компанії повинні скоригувати свої корпоративні цінності таким чином, щоб прийняти цифрові тренди, які за останні декілька років стали більш актуальними. Щоб бізнес успішно функціонував, компаніям та їхнім працівникам необхідно плекати такі цінності, як розуміння, співпереживання та толерантність, тільки тоді вони зможуть ефективно проводити свою діяльність в сучасному просторі та йти в ногу з часом.

Висновки до розділу 1.

На основі дослідження поняття корпоративної культури, підходів до його визначення, основних особливостей, функцій і елементів корпоративної культури, а також впливу глобальних факторів і тенденцій на неї, проведеного у розділі можна зробити наступні висновки:

1. Визначено сутність поняття корпоративної культури. Проаналізовано різні підходи до визначення цього поняття, виділено основні елементи, що її формують, а саме: цінності, норми, традиції, правила поведінки та ін. Визначено мету та стратегії формування ефективної корпоративної культури як важливого чинника успішної діяльності організації. Також розглянуто необхідні умови для створення сприятливої корпоративної культури, що сприяє залученню та утриманню кваліфікованих працівників, підвищенню їх лояльності та продуктивності.

2. Досліджено процес управління корпоративною культурою та її особливості. Було визначено основні функції корпоративної культури в організації та проаналізовано різні стилі її формування. Окреслено ключові особливості сильної корпоративної культури та її переваги для компанії, зокрема, підвищення ефективності роботи, покращення іміджу, полегшення комунікації тощо. Також розглянуто різні рівні дослідження корпоративної культури з метою кращого її розуміння та вдосконалення.

3. Досліджено і визначено вплив глобальних викликів та факторів на корпоративну культуру підприємства. Проаналізовано, як глобальні тенденції, зміни в суспільстві та соціумі можуть трансформувати корпоративні цінності та норми поведінки. Окрему увагу приділено впливу різного роду глобальних подій, таких як пандемії, екологічні виклики, політичні та економічні потрясіння на корпоративну культуру компаній в різних країнах світу. Визначено необхідність гнучкої адаптації корпоративної культури до мінливих глобальних умов задля забезпечення сталого розвитку організації.

Отже, корпоративна культура є невід'ємним елементом успішної діяльності будь-якої організації. У наш час вона стикається з безпрецедентними глобальними викликами та змінами, що вимагає від компаній переосмислення та трансформації корпоративних цінностей, норм і підходів до ведення бізнесу. Для успішної адаптації до мінливого глобального середовища корпоративна культура сучасних компаній має бути гнучкою, орієнтованою на розвиток, відкритою до різноманіття та інновацій. Важливими її рисами є клієнтоорієнтованість, цифрова трансформація, екологічна свідомість, етичність, командний дух і лідерство. Формування такої корпоративної культури дозволить організаціям ефективно реагувати на глобальні виклики, забезпечувати стійкість бізнесу та зберігати конкурентні позиції на світовому ринку в умовах постійних змін.

РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА "КОТЕЛЕВСЬКИЙ РАЙАВТОДОР" ТА ЙОГО КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ

2.1. Аналіз об'єкта та суб'єкта управління на підприємстві "КОТЕЛЕВСЬКИЙ РАЙАВТОДОР"

ДП "Котелевський райавтодор" відіграє важливу роль у будівництві та утриманні доріг у Котелевському районі. Створене з метою забезпечення безпечної та зручної транспортної мережі для мешканців та бізнесу регіону, компанія має стратегічне значення для інфраструктури та економічного розвитку регіону.

Котелевський райавтодор є державною установою Котелевської районної державної адміністрації. Основним видом діяльності підприємства є утримання доріг у Котелевському районі. Основними завданнями підприємства є будівництво, реконструкція, капітальний ремонт, ремонт, утримання та експлуатація доріг місцевого значення. Підприємство фінансується переважно з місцевого бюджету на основі щорічно затвердженої програми будівництва, реконструкції, ремонту та утримання доріг у Котелевському районі. У деяких випадках "Котелевський райавтодор" також залучає кошти з державного бюджету на об'єкти державного значення, бере участь у тендерах та співпрацює з іншими замовниками дорожнього будівництва в регіоні. Райавтодор тісно співпрацює з районними та обласними органами місцевого самоврядування з метою підтримки транспортної інфраструктури та підвищення безпеки дорожнього руху в регіоні. Ефективна та злагоджена робота ДП "Котелевський райавтодор" гарантує якість доріг у регіоні та безперебійне транспортне сполучення між населеними пунктами.

Будівництво доріг та автомагістралей є одним з основних напрямків діяльності компанії. Компанія виконує всі роботи, пов'язані з будівництвом нових ділянок доріг місцевого та регіонального значення, включаючи підготовчі етапи, земляні роботи, фундаменти, проїжджу частину та узбіччя. Також проводить

реконструкцію та капітальний ремонт існуючих доріг із застосуванням сучасних технологій дорожнього будівництва.

Важливим напрямком діяльності також є ремонт та експлуатаційне утримання доріг. Бригади компанії проводять поточний та середній ремонт асфальтобетонного покриття, вирівнювання окремих ділянок, ліквідацію тріщин та ямковості. Ремонтні роботи включають фрезерування та вирівнювання старого покриття, укладання захисного шару асфальтобетону. Крім того, вони відповідають за утримання доріг у належному стані, включаючи збір сміття, прибирання снігу взимку та нанесення дорожньої розмітки. Котелевський райавтодор має асфальтобетонний завод, який виробляє асфальтобетонні суміші різних марок для задоволення власних потреб та обслуговування сторонніх замовників. Завод також обладнаний для виробництва інших будівельних матеріалів, таких як бетонні суміші та розчини.

Окрім основної діяльності з будівництва доріг, компанія також надає послуги з благоустрою територій підприємствам та приватним особам. Ці послуги включають озеленення, будівництво пішохідних доріжок, вулиць, проїздів, зон відпочинку та автостоянок. Загалом, Котелевський райавтодор є багатопрофільним дорожнім підприємством, яке будує, ремонтує, утримує та експлуатує дороги в регіоні, а також виробляє дорожньо-будівельні матеріали та надає супутні послуги з благоустрою територій.

Для виконання робіт Котелевський райавтодор має виробничу базу, склади та спеціалізовану дорожню техніку. Це автогрейдери, екскаватори, бульдозери, асфальтоукладальники, дорожні котки та вантажні автомобілі для перевезення будівельних матеріалів і конструкцій. На виробничих майданчиках є ремонтні майстерні для технічного обслуговування та дрібного ремонту обладнання і транспортних засобів. На складах зберігаються основні будівельні матеріали, необхідні для дорожніх робіт, такі як щебінь, пісок, цемент та асфальтобетонна суміш.

Оскільки будівництво та ремонт доріг зазвичай здійснюється за сприятливих погодних умов, більша частина робіт виконується в теплу пору року

з квітня по жовтень. У холодну пору року основна увага приділяється підготовці до наступного будівельного сезону та оперативному управлінню (наприклад, прибиранню снігу, застосуванню протижеледних реагентів). Дорожньо-будівельні роботи та експлуатаційне управління на території юрисдикції здійснюються відповідно до вимог регуляторного законодавства, державних будівельних норм та стандартів щодо дорожнього господарства. Контроль якості покладено на виробничо-технічні служби та органи ліцензування. Спеціалізовані роботи, такі як встановлення дорожніх знаків та нанесення дорожньої розмітки, можуть бути передані ДП "Котелевський райавтодор" підрядним організаціям на підставі укладених договорів підряду.

Компанія також є членом Співки дорожників України, що свідчить про активну участь компанії у професійних об'єднаннях галузі. Це дозволяє їй дізнаватися про останні тенденції, технології та нормативні документи в дорожньому будівництві. Асоціація також представляє інтереси своїх членів на державному рівні. Це дає можливість Котелевському райавтодору співпрацювати з колегами, обмінюватися досвідом та брати участь у спільних проектах. Сертифікат системи управління якістю ISO 9001:2015 підтверджує, що на підприємстві функціонує система управління якістю відповідно до вимог міжнародних стандартів ISO. Відповідність вимогам дозволить підвищити ефективність внутрішніх процесів, знизити ризики і помилки та постійно вдосконалювати діяльність. Для замовників та партнерів сертифікація якості є гарантією надійності "Котелевського райавтодору" як підрядника. Ще одним важливим аспектом діяльності підприємства є участь у реалізації національної програми розвитку дорожньої інфраструктури. Це означає отримання бюджетних коштів на будівництво, реконструкцію та капітальний ремонт доріг державного значення в Котелевському районі. Така співпраця вимагає від компанії відповідності кваліфікаційним вимогам державних замовників, наявності необхідного досвіду та ресурсів, а також дотримання технічних регламентів та стандартів якості.

Таким чином, Котелевський райавтодор є організацією дорожньої галузі, яка працює на засадах сучасного менеджменту якості, інтегрована у професійне середовище галузі та бере участь у реалізації національних інфраструктурних проектів.

Що ж до організаційної структури, то компанія включає в себе декілька виробничих об'єктів у різних частинах території, що знаходиться в її юрисдикції, які безпосередньо беруть участь у ремонті та будівництві доріг. Окремо існують також транспортний та логістичний відділи. У компанії працює як виробничий персонал, такий як дорожні бригади, оператори дорожньо-будівельної техніки та оператори асфальтоукладальників, так і технічний персонал, такий як майстри, виконроби та інженери виробничих ділянок. Діяльність компанії також підтримують допоміжні відділи, такі як бухгалтерія, відділ кадрів та відділ загального адміністрування (рис 2.1).

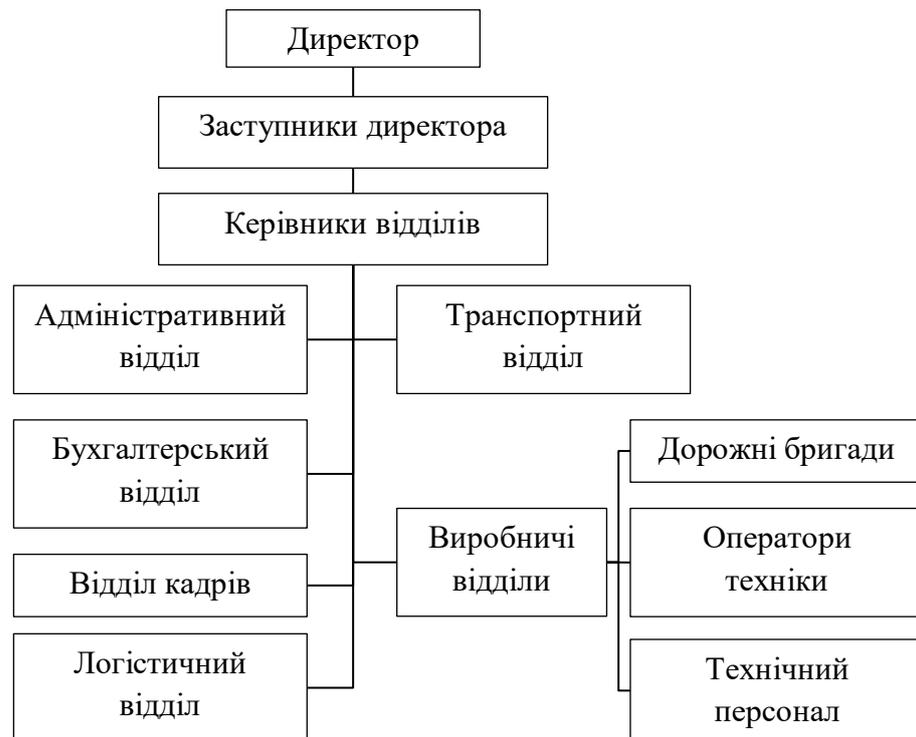


Рис. 2.1 – Організаційна структура ДП «Котелевський райавтодор»

Принцип організації роботи на підприємстві доволі простий. Суб'єктом управління тут виступає апарат управління (директор, його заступники та керівники відділів). Суб'єкт ставить цілі та завдання для об'єкта (діяльності

підприємства), розробляє плани та програми розвитку підприємства, організовує роботу персоналу та забезпечує його необхідними ресурсами, а також контролює та регулює діяльність підприємства. Об'єкт управління ж (усі структурні підрозділи та відділи) в свою чергу реалізує поставлені перед ним цілі та завдання і надає інформацію про свою роботу суб'єкту системи управління. Підсистемами управління на даному підприємстві є фактично всі напрямки його основної діяльності. Серед них:

- Будівництво та реконструкція автомобільних доріг;
- Ремонт та обслуговування автомобільних доріг;
- Експлуатація автомобільних доріг;
- Виробництво асфальтобетонних сумішей та інших будівельних матеріалів;
- Благоустрій територій;
- Економічна діяльність;
- Управління персоналом;
- Юридична діяльність;
- Інформаційне забезпечення.

Проаналізувавши організаційну структуру, а також принципи за якими влаштована система управління на підприємстві можна зробити висновок, що принцип організації управління на підприємстві є класичним лінійно-функціональним підходом. Такий підхід є ефективним для невеликих та середніх підприємств з відносно стабільними технологічними процесами. Проте, для більших та інноваційних компаній він може бути недостатньо гнучким. Такий підхід має ряд своїх переваг і недоліків (табл. 2.1).

Таблиця 2.1 – Переваги та недоліки лінійно-функціонального підходу до організації управління

<p>Переваги</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Чітка ієрархія та розподіл повноважень, відповідальності між суб'єктом і об'єктом управління. - Централізоване прийняття стратегічних рішень керівництвом. - Спеціалізація функціональних підрозділів, економія від масштабу. - Прямі канали комунікацій між керівництвом та підрозділами.
<p>Недоліки</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Відносно жорстка структура, що може гальмувати адаптацію до змін. - Надмірна централізація може уповільнювати прийняття оперативних рішень. - Відсутність горизонтальних зв'язків між функціональними підрозділами. - Тенденція до бюрократизації процесів при збільшенні масштабів діяльності. - Обмежені можливості для ініціативи та розвитку персоналу на нижчих рівнях.

Тобто така структура є одною з найбільш поширених, і не можна сказати що вона однозначно погана чи навпаки однозначно хороша. Для якихось підприємств її достатньо і вона забезпечує їхню ефективну діяльність, а для когось вона може виявитись неефективною або навіть шкідливою. Враховуючи специфіку господарської діяльності та його державну форму власності, лінійно-функціональна структура загалом є ефективною. Однак для її вдосконалення та підвищення адаптивності можна розглянути такі заходи:

Запровадити компонент проектного менеджменту для реалізації великих проектів дорожнього будівництва та участі в державному плануванні. Це дозволить забезпечити більшу гнучкість і концентрацію ресурсів.

Створити спеціальні робочі групи або матричні структури для вирішення міжвідомчих завдань, які потребують взаємодії між різними відомствами.

Делегувати більше повноважень керівникам підрозділів, щоб вони могли швидше приймати рішення у своїх сферах відповідальності.

Впроваджувати системи мотивації персоналу для заохочення ініціативи та інновацій.

Використовувати інформаційні системи та технології для покращення комунікації, обміну даними та управління в організації.

Регулярно аналізувати організаційну структуру та вносити необхідні зміни у відповідь на зовнішні виклики та внутрішні потреби.

Повна зміна організаційної структури навряд чи буде доцільною, оскільки це державне підприємство і певна централізація управління є виправданою. Проте поступова оптимізація та впровадження гнучких елементів допоможуть підвищити ефективність "Котелевського райавтодору".

Окрім всього цього, забезпечення безпечних та належних умов праці для працівників також є одним з пріоритетів Котелевського райавтодору. Організація роботи з охорони праці базується на чинному законодавстві України та нормативних документах підприємства у цій сфері.

Нормативно-правова база базується на Конституції України, Кодексі законів про працю, Законі "Про охорону праці" та низці державних норм, правил і стандартів з охорони праці. На їх основі на підприємстві розроблені внутрішні інструкції, накази та положення, які деталізують загальні вимоги та адаптують їх до специфіки виробничих процесів Котелевського райавтодору.

Враховуючи специфіку будівництва та ремонту доріг, діяльність підприємства піддається впливу різних небезпечних та шкідливих виробничих факторів. Фізичні фактори включають шум, вібрацію, спричинену роботою техніки, несприятливий мікроклімат на відкритих майданчиках та недостатнє освітлення. Хімічні фактори включають пил і випаровування асфальтобетонних сумішей. Існують також психофізіологічні фактори, такі як важка фізична праця, монотонна робота та нервово-емоційне перенапруження.

Вплив цих факторів може призвести до професійних захворювань і травм, таких як втрата слуху, вібраційна хвороба, респіраторні захворювання, шкірні алергії та перенапруження опорно-рухового апарату. Щоб мінімізувати ці негативні наслідки, ми використовуємо найсучасніше обладнання та технічні рішення, такі як засоби індивідуального та колективного захисту. Важливу роль відіграють також організаційні гігієнічні заходи.

Загальну відповідальність за охорону праці несе керівництво компанії на чолі з директором. Для вирішення оперативних питань у НГВУ "Котелевське ЛВУ" створено спеціальний структурний підрозділ - відділ охорони праці та промислової безпеки. Працівники цього відділу відповідають за розробку та впровадження заходів з охорони праці, інформування та навчання працівників, а також контроль за дотриманням вимог охорони праці. Кількість працівників відділу визначається відповідно до нормативів, залежно від особливостей роботи та загальної чисельності працівників. У компанії діє система заохочень і винагород для тих, хто працює на небезпечних ділянках.

Збалансований підхід і використання сучасних засобів захисту, управління та мотивації забезпечують прийнятний рівень професійного ризику та запобігають нещасним випадкам і професійним захворюванням.

Таким чином, можна підсумувати, що «Котелевський райавтодор» є регіональним державним підприємством, що спеціалізується на виконанні робіт з будівництва, ремонту і доріг та благоустрою. Воно підпорядковується державі і займається реалізацією державних програм з будівництва нових доріг та автомагістралей, а також з підтримки в належному стані наявних транспортних шляхів і доріг.

2.2. Фінансово-економічний аналіз показників господарської діяльності підприємства

Підприємство «Котелевський райавтодор» є комунальним підприємством, тобто фактично державною установою. Окрім того воно підпорядковується

регіональному «Полтавському облавтодору», який регулює діяльність усіх районних організацій в Полтавській області. Відповідно кожен райавтодор в регіоні залежить від нього, а це означає не тільки адміністративне підпорядкування і слідування проектам, які реалізує облавтодор, а й відповідно фінансову залежність від нього. Система автодорів організована як і будь-яка інша державна структура, завдання, проекти і також фінансування спускаються згори до низу від найбільшої (всеукраїнської) установи до найменших структурних підрозділів. Саме тому як такої власної економічної системи «Котелевський райавтодор» не має, адже, як і будь-які комунальні установи, райавтодори є неприбутковими організаціями і працюють не для отримання прибутку, а для забезпечення належного стану доріг у своїй місцевості. Ці організації фінансуються переважно з місцевих бюджетів (державного, районних та міських). Ці кошти використовуються на утримання доріг у належному стані, ремонт, реконструкцію, заміну зношених елементів дорожнього покриття та встановлення дорожніх знаків і розмітки. Тобто діяльність райавтодору тісно пов'язана і координується з роботою місцевих державних адміністрацій та органів місцевого самоврядування. Ці органи здійснюють нагляд і контроль за належним виконанням завдань, покладених на райавтодор, та забезпечують необхідні бюджетні асигнування.

Основним завданням райавтодору є утримання доріг у належному стані, що є важливим для безпеки дорожнього руху, розвитку місцевої інфраструктури та якості життя місцевого населення. Утримання доріг у належному стані полегшує рух транспорту, підвищує ефективність використання палива, зменшує знос транспортних засобів та знижує ризик дорожньо-транспортних пригод. Тому діяльність облавтодорів має яскраво виражений соціальний характер, оскільки спрямована на задоволення потреб місцевих громад та покращення місцевої інфраструктури.

Однак, крім бюджетних коштів, райавтодор може надавати деякі платні послуги. Наприклад, вони можуть надавати в оренду спеціалізовану техніку та обладнання, що використовується для ремонту та утримання доріг. Однак дохід

від цих платних послуг є другорядним і не відіграє значної ролі у забезпеченні функціонування підприємства. Як бюджетна організація, "Котелевський райавтодор" має дотримуватися чітко визначених правил і процедур використання бюджетних коштів. Існують суворі вимоги до закупівлі товарів, робіт і послуг, необхідних для виконання статутних завдань організації. Кожна витрата має бути належним чином обґрунтована в межах затвердженого бюджету та погоджена з відповідними органами влади.

Проти підприємства наразі відкрито справу про банкрутство. Організація має заборгованість перед своїми працівниками у розмірі майже 8 млн. грн., що може свідчити про доволі довготривалі проблеми з фінансуванням оплати праці на підприємстві.

Відкриття справи про банкрутство проти райавтодору може свідчити про серйозні фінансові проблеми цієї комунальної установи. Зазвичай така ситуація є досить незвичною для бюджетних організацій, проте це може вказувати на такі можливі причини:

хронічне недофінансування з боку місцевих бюджетів;

нерациональне чи нецільове використання бюджетних коштів керівництвом райавтодору, що призвело до накопичення значних боргів;

борги перед підрядниками чи постачальниками матеріалів/послуг для ремонту доріг через затримки фінансування;

можливі зловживання, розкрадання чи нецільове використання коштів посадовими особами установи;

судові спори та виконавчі провадження щодо стягнення боргів з райавтодору на вимогу кредиторів.

Порушення справи про банкрутство є вкрай негативним сигналом і може призвести до тимчасового припинення діяльності установи, звільнення працівників, розпродажу майна для погашення боргів тощо. А це в свою чергу ставить під загрозу належне обслуговування місцевих автошляхів.

Проте причина в даному випадку може полягати в іншому, а саме в проблемах обласного підприємства – «Полтавського облавтодору». Проти

обласного управління автодору також відкрито справу про банкрутство. Ймовірно саме це стало причиною проблем і «Котелевського райавтодору», адже саме по собі фінансувати і підтримувати свою діяльність воно не може, а те що з 2021 року немає інформації про його фінанси може свідчити про те, що воно з того часу фактично не отримує фінансування з бюджету обласної установи. Саме тому за увесь цей час доки воно не фінансується належним чином накопичились і різного роду борги, в першу чергу перед своїми працівниками.

Але це не значить, що підприємство зовсім не функціонує. Воно продовжує проводити свою діяльність, доки тривають судові процеси. Підприємство так само приймає участь в реалізації державних проєктів і програм. Так, 25 квітня 2024 року підприємство розпочало ремонтні роботи на ділянці автомобільної дороги Н-11 "Харків - Сімферополь" протяжністю 10 кілометрів від км 200+000 до км 210+000. Проведення такого масштабного ремонту дорожнього покриття вимагає залучення значних трудових та матеріальних ресурсів, що свідчить про спроможність райавтодору забезпечувати поточну операційну діяльність. Крім того, 12 березня 2024 року "Котелевський райавтодор" отримав контракт на будівництво нового мосту через річку Ворскла. Отримання такого контракту на виконання робіт з нового будівництва дорожньої інфраструктури вказує на збереження підприємством достатнього рівня професійної кваліфікації співробітників, наявність необхідного обладнання та можливість залучати фінансові ресурси для реалізації подібних проєктів.

Також можна провести аналіз деяких основних фінансово-економічних показників діяльності підприємства (табл. 2.2).

Таблиця 2.2 – Фінансово-економічні показники діяльності Котелевського райавтодору за 2020-2022 рр.

Показники	Од. виміру	Роки			Відхилення			
		2020	2021	2022	Третій до першого		Третій до другого	
					Абсолютн е	Темп приросту, %	Абсолютне	Темп приросту, %
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. Капітал підприємства								
1.1. Середня вартість сукупного капіталу	тис. грн.	3025	3 338	4 076	1 051	35	738	22
1.2. Середня вартість власного капіталу	тис. грн.	1962	1 962	1 962	0	0	0	0
2. Ресурси підприємства								
2.1. Середньорічна вартість основних засобів	тис. грн.	1530	1 589	1 545	15	1	-44	-3
2.2. Середньорічна вартість нематеріальних активів	тис. грн.	-	-	-	-	-	-	-
2.3. Середні залишки оборотних засобів	тис. грн.	160	145	210	50	31	65	45
2.4. Середньооблікова чисельність працівників	осіб	35	32	29	-6	-17	-3	-9
3. Економічні показники								
3.1. Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	тис. грн.	7 212	15 437	9 684	2472	34	-5 753	-37
3.2. Обсяг реалізованої продукції, робіт, послуг	тис. грн.	7 212	15 437	9 684	2472	34	-5 753	-37
3.3. Операційні витрати	тис. грн.	7 877	15 341	12 986	5109	65	-2 355	-15

Продовження табл. 2.2

1	2	3	4	5	6	7	8	9
3.4. Фонд оплати праці усіх працівників	тис. грн.	2 189	3 727	3 727	1538	70	1538	70,09
3.5. Середньомісячна заробітна плата одного працівника	грн.	5 584	11 541	13 655	8 071	145	2114	18,33
4. Фінансові результати								
4.1. Валовий прибуток (збиток)	тис. грн.	-604	396	-2 903	-2 299	-381	-2507	-633
4.2. Прибуток (збиток) від операційної діяльності	тис. грн.	-631	131	-3 159	-2 528	-400	-3028	-2305
4.3. Прибуток (збиток) від звичайної діяльності до оподаткування	тис. грн.	-620	139	-3 150	-2 530	-408	-3011	-2166
4.4 Чистий прибуток (збиток)	тис. грн.	-620	139	-3 150	-2 530	-408	-3011	-2166
5. Показники ефективності використання ресурсів та витрат								
5.1. Продуктивність праці працівників	тис.грн./особу	18,4	47,8	35,5	17,1	93	-12	-26
5.2. Коефіцієнт зносу основних засобів на кінець року		0,72	0,70	0,73	0,1	14	0,03	4
5.3. Фондовіддача	грн./ грн.	4,71	9,71	6,27	1,56	33	-3,44	-35
5.4. Коефіцієнт обіговості оборотних засобів	обороти	45,07	106,4	46,11	1,04	2	-60,29	-57
5.5. Середній період обороту оборотних засобів	дні	8,09	3,42	7,91	-0,18	2	4,49	131
5.6. Коефіцієнт обіговості активів	обороти	-	-	-	-	-	-	-
5.7. Операційні витрати на 1 грн. реалізованої продукції	коп.	1,09	0,99	1,34	0,25	23	0,35	35
6. Показники рентабельності підприємства								
6.1. Рентабельність сукупного капіталу	%	2,4	4,6	2,3	-0,1	x	-2,3	x
6.2. Рентабельність власного капіталу	%	3,7	7,8	4,9	1,2	x	-2,9	x
6.3. Рентабельність продукції	%	0,92	1,02	0,76	-0,16	x	-0,26	x

Проаналізувавши приведені показники фінансово-економічної діяльності, можна зробити висновок, що Котелевський райавтодор у 2022 році продемонстрував зростання сукупного капіталу підприємства порівняно з попередніми роками, і той же рівень власного. Середня вартість сукупного капіталу загалом збільшилась на 35% порівняно з 2020 р. (рис. 2.2).

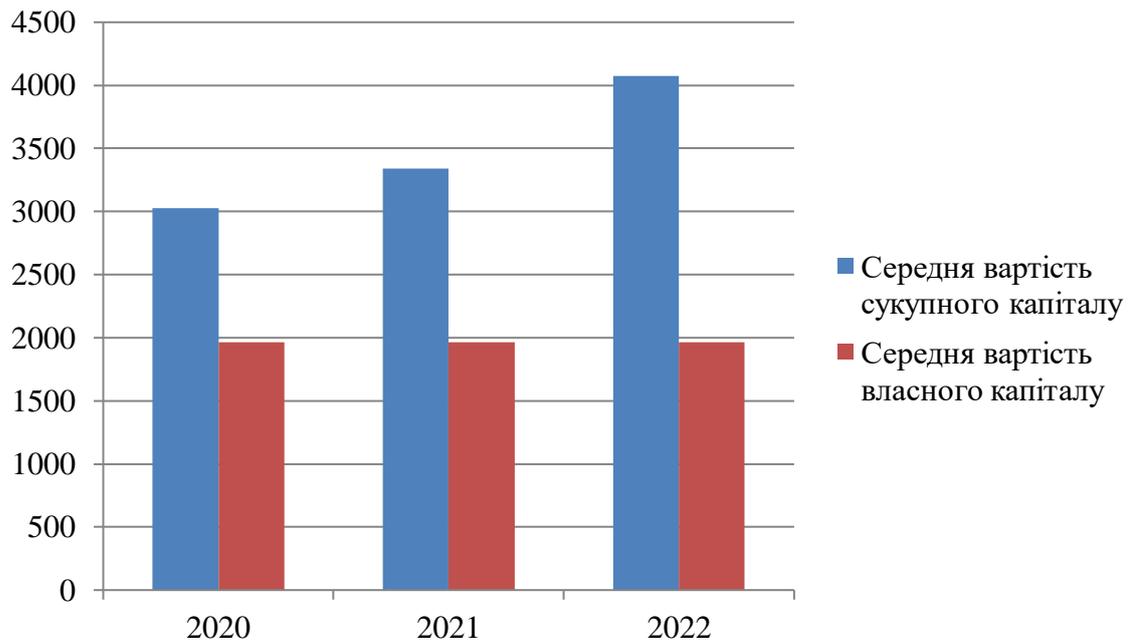


Рис. 2.2 – Зміна вартості сукупного та власного капіталу Котелевського райавтодору за 2020-2022 рр.

Виробничі ресурси підприємства зазнали незначного зменшення, так, середньорічна вартість основних засобів у 2022 р. збільшилась на 1% порівняно з 2020 р., а середні залишки оборотних засобів зросли на 31% (рис.2.3).

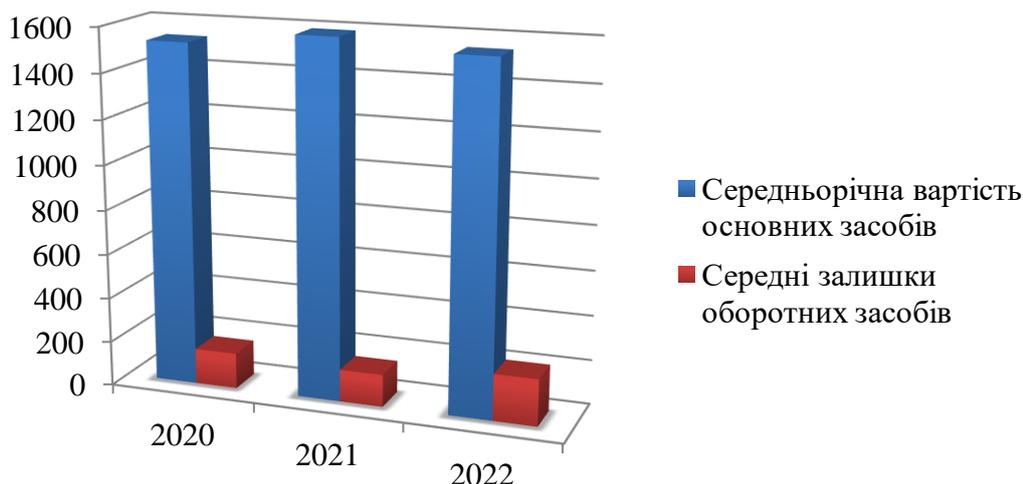


Рис. 2.3 – Зміна показників вартості основних засобів, нематеріальних активів та залишків оборотних засобів за 2020-2022 рр.

Показники економічної діяльності мали неоднозначну динаміку. Чистий дохід від реалізації продукції у 2021 р. зріс, проте вже у 2022 знизився на 37%, як і обсяг реалізованої продукції. Операційні витрати мали таку саму динаміку – в 2021 р. збільшились, а в 2022 р. зменшились на 15%, що вплинуло на фінансові результати. Підприємство отримало валовий збиток в 2020 і 2022 рр., порівняно з 2020 роком показник знизився аж на 381%, від операційної діяльності так само було отримано збиток у 2020 та 2022 рр. (рис. 2.4).

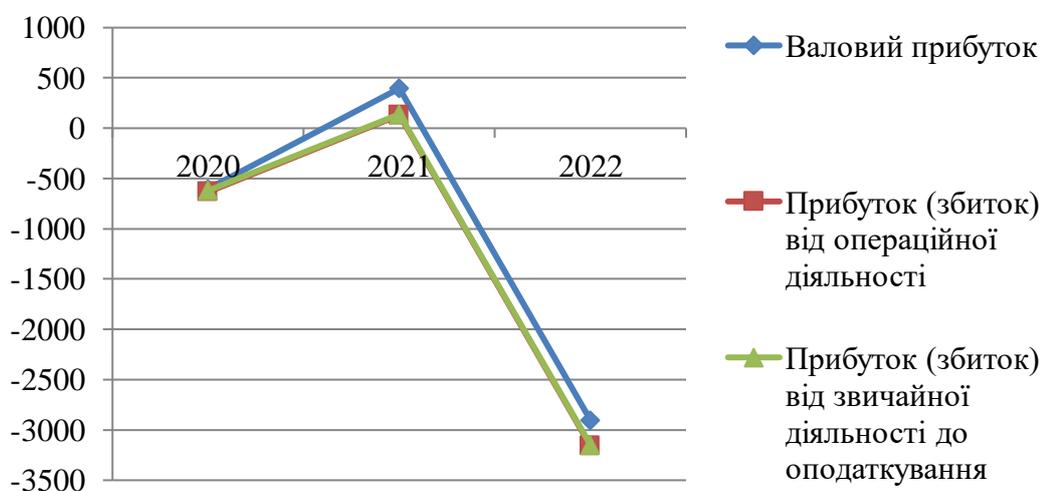


Рис. 2.4 – Зміна показників валового та чистого прибутку Котелевського райавтодору за 2020-2022 рр.

Проте, підприємство продемонструвало позитивну динаміку в показниках ефективності використання ресурсів. Так, продуктивність праці у 2022 р. підвищилась на 93% порівняно з 2020 р., хоча порівняно з 2021 знизилась показники фондівдачі та коефіцієнт обіговості оборотних засобів на 35 і 57% відповідно, коефіцієнт зносу основних засобів трішки збільшився на 4%. Разом з цим спостерігається негативна тенденція щодо рентабельності, її показники за сукупним та власним капіталом, а також продукцією знизилась у 2022 році в порівнянні з попередніми періодами.

Таким чином, незважаючи на нарощування виробничих потужностей та обсягів діяльності, ефективність використання ресурсів та рентабельність райавтодору в цілому демонструють неоднозначну динаміку, що вказує на необхідність оптимізації витрат та підвищення ефективності операційної діяльності підприємства. Проте, також слід відзначити, що незважаючи на судові процеси щодо можливого банкрутства, підприємство продовжує функціонувати виконуючи переважно контрактні роботи, а також надаючи різного роду послуги місцевій громаді та здаючи в оренду деякі свої активи, наприклад техніку. Здатність брати на себе нові проекти з ремонту та будівництва доріг демонструє намагання керівництва райавтодору зберегти стабільну діяльність та запобігти остаточному припиненню роботи установи.

Отже, з аналізу економічного положення та особливостей фінансування діяльності організації можна зробити висновки, що підприємство має певні фінансові проблеми, основною з яких є заборгованість по заробітній платі перед працівниками, через що проти підприємства відкрито справу про банкрутство. Проте це пов'язано скоріш за все з тим, що обласне управління автодору саме наразі на грані банкрутства, а тому страждають і менші структурні підрозділи та підприємства, такі як «Котелевський райавтодор». Також організація має певні проблеми з рентабельністю та операційними витратами. Проте, не зважаючи на все це, підприємство продовжує свою діяльність, деякі показники демонструють

позитивні тенденції, що дає надію на покращення економічної ситуації на підприємстві, за умови розумного керування в найближчі роки.

2.3. Особливості корпоративної культури на підприємстві "КОТЕЛЕВСЬКИЙ РАЙАВТОДОР"

Після дослідження загальних відомостей про підприємство, а також його економічних особливостей та персоналу можна перейти до аналізу і його корпоративної культури.

Основними цінностями та нормами корпоративної культури "Котелевського райавтодору" є усвідомлення соціальної місії підприємства, яка полягає в утриманні доріг області в належному стані для забезпечення безпеки дорожнього руху та сталого розвитку дорожньої інфраструктури регіону. Це вимагає дотримання низки базових норм та цінностей. Перше - це професіоналізм та відповідальність при виконанні робіт з ремонту, утримання та будівництва доріг, оскільки якість цих робіт безпосередньо впливає на безпеку та життя учасників дорожнього руху. Друга - комплексний підхід до забезпечення належної дорожньої інфраструктури, що включає не лише саму дорогу, але й усі пов'язані з нею елементи, такі як знаки, дорожня розмітка, обладнання та місця для відпочинку. Ключовими цінностями є пріоритетність захисту навколишнього середовища при будівництві доріг, дотримання екологічних стандартів та мінімізація негативного впливу на навколишнє середовище. Крім того, заохочується використання інноваційних технологій, матеріалів та підходів для покращення якості та довговічності доріг. Корпоративна культура спрямована на забезпечення максимального комфорту та зручності для водіїв і пасажирів під час пересування місцевими дорогами. Її норми включають здатність швидко реагувати та усувати дорожні дефекти у разі стихійних лих, аварій та інших форс-мажорних ситуацій. Важливо також бути відкритими до побажань та пропозицій місцевих жителів і враховувати їхні потреби при плануванні ремонту та реконструкції доріг, а також ефективно використовувати обмежені матеріальні та

людські ресурси для максимального виконання робіт. Ці базові норми та цінності корпоративної культури райавтодору допомагають працівникам зрозуміти важливість їхньої роботи для безпеки та добробуту громади.

Крім того, визначають специфічну спрямованість корпоративної культури Котелевського райавтодору визначають також і бюджетне фінансування та некомерційний характер діяльності. Адже на відміну від приватних комерційних підприємств, які прагнуть максимізувати прибуток, для автодору важливо ефективно та раціонально використовувати ресурси, що виділяються з місцевого бюджету. Оскільки метою організації є не отримання прибутку, а діяльність в інтересах суспільства, корпоративна культура спрямована на найкраще використання бюджетних коштів, матеріалів та праці працівників. Команда є ошадливою і уникає марнотратства та нецільового використання ресурсів. Водночас, ефективне використання бюджетних коштів повинно поєднуватися з високою якістю робіт відповідно до будівельних стандартів і норм. Тут очікується, що працівники будуть використовувати виділені кошти та матеріали раціонально, економно та відповідально. Культура компанії чітко визначає цінність дбайливого використання обладнання, інструментів, паливно-мастильних матеріалів. Співробітники заохочуються до впровадження ресурсозберігаючих технологій, повторного використання матеріалів та ініціатив щодо зменшення кількості відходів. Таким чином, бюджетні закупівлі та некомерційний характер діяльності компанії окреслюють культуру компанії, спрямовану на максимально ефективне використання наявних ресурсів, економію та оптимізацію будь-яких витрат при дотриманні високих вимог до якості.

Окрім того, оскільки "Котелевський автодор" є комунальною організацією, що працює за рахунок місцевого бюджету, його корпоративна культура ще й тісно пов'язана з суспільними цінностями та нормами, які є важливими для всіх органів влади на національному та місцевому рівнях. Перш за все, це законність. Законність, як цінність, означає, що всі працівники дорожньої компанії беззастережно дотримуються чинного законодавства у своїй професійній діяльності. Всі, від керівництва до рядових працівників, повинні сумлінно

виконувати вимоги законів, підзаконних актів, будівельних норм і правил. Прозорість також є важливим елементом корпоративної культури. Це означає відкритість, підзвітність, відкритість у використанні бюджетних коштів і ресурсів, готовність до громадського контролю. Кожна закупівля, витрати та будівельні роботи мають бути максимально прозорими та відкритими для громадського контролю. Працівників також заохочують відчувати почуття відповідальності перед громадами, які отримують вигоду від діяльності райавтодору. Усвідомлення того, що від якості виконаних робіт залежить безпека та комфорт мешканців, спонукає до відповідального ставлення до роботи. Тобто загалом корпоративна культура райавтодору базується на суспільно важливих цінностях державної служби, таких як верховенство права, прозорість, підзвітність громаді, чесність та добросовісність.

Таким чином «Котелевський райавтодор», як комунальне підприємство, підпорядковується місцевій владі і перебуває під впливом місцевої громади у формуванні своїх організаційних цінностей. Місцеві органи влади та місцеві ради відіграють важливу роль у просуванні певних цінностей серед працівників дорожнього підприємства через нормативно-правові акти, розпорядження та заходи.

Велике значення надається підвищенню екологічної свідомості та дотриманню екологічних стандартів у виробничих процесах. Місцева влада постійно наголошує на необхідності мінімізації шкідливого впливу дорожнього будівництва на довкілля та збереженні природних ресурсів для нинішнього і майбутніх поколінь. Тобто, місцева влада, як фактичний засновник підприємства, відіграє важливу роль у формуванні корпоративних цінностей «Котелевського райавтодору», орієнтуючи їх на ті цінності та тренди, які є притаманними всій державі в цілому і які визначаються верховною владою як вектор. Серед них, наприклад, орієнтація на екологічну відповідальність, чесність та служіння інтересам суспільства.

Окрім цього всього, однією з ключових складових корпоративної культури "Котелевського райавтодору" є уважність до дотримання правил охорони праці та

техніки безпеки під час дорожнього будівництва. Цей напрямок має велике значення, оскільки працівники автодору займаються потенційно небезпечними видами діяльності, такими як ремонт та будівництво доріг, управління великою спеціалізованою технікою та робота поблизу жвавих автошляхів. Керівництво райавтодору докладає всіх зусиль для розвитку культури суворого дотримання всіх правил та інструкцій з охорони праці та техніки безпеки. Проводяться регулярні інструктажі, тренінги, навчання правилам безпечного використання техніки та спеціалізованих транспортних засобів, а також навчання працівників використанню засобів індивідуального захисту. Необхідна технологічна дисципліна та суворе дотримання встановлених робочих процедур. Працівникам постійно нагадують, що вони повинні бути максимально обережними та уважними, особливо під час пересування жвавими дорогами. Використання сигнальних жилетів, попереджувальних знаків, огорожень тощо є обов'язковим на ремонтних майданчиках. В райавтодорі панує атмосфера нетерпимості до порушень правил безпеки та зневажливого ставлення до потенційних небезпек. За серйозні порушення правил безпеки до працівників застосовуються суворі дисциплінарні стягнення, аж до звільнення.

Тому забезпечення максимальної безпеки праці та розвиток культури турботи і відповідальності за власне життя і здоров'я, а також за життя і здоров'я колег та учасників дорожнього руху також можна назвати одним з найважливіших елементів корпоративної культури "Котелевського райавтодору".

Також, будучи організацією, коріння якої сягає радянських часів, Котелевський райавтодор зберігає у своїй організаційній культурі ряд традиційних елементів, характерних для установ того періоду. Перш за все, це сувора ієрархічна структура з чітким розподілом повноважень і підпорядкуванням на кожному організаційному рівні.

Авторитарний стиль керівництва залишається нормою, а начальник автодору розглядається як єдиний керівник і джерело беззаперечних вказівок. Переважає суворий послух і сліпе підпорядкування адміністративним наказам без права на дискусію чи критику. Окрім того, формалізм, бюрократизм і

зарегульованість виробничих процесів документами, інструкціями та наказами також притаманні корпоративній культурі даної установи. Задokumentовані правила, процедури та формальні вимоги витісняють гнучкість та ініціативу, а тому індивідуальна ініціатива працівників, відхилення від встановлених стандартів, експерименти та інновації як правило не заохочуються, виключенням можуть бути хіба що досвідчені працівники, такі собі «старожили», які вже мають певний авторитет в колективі за роки своєї роботи та можуть дозволити собі проявити креативність використовуючи свій досвід та технічні знання. Проте поведінка більшості працівників все ж жорстко регламентована та не автономна.

Атмосфера ж в колективі теж характеризується духом формалізму, в якому дотримання формальних вимог є більш важливим, ніж фактичні результати роботи. Важливим тут є належне оформлення документів, звітів, дій та інших "папірців". Водночас, позитивним елементом такої корпоративної культури є повага до старших працівників, авторитет управлінців в організації та цінність досвіду і традицій. Проте в сучасному світі наявність бюрократичних та авторитарних елементів у корпоративній культурі часто сприймається як анахронізм та перешкода для ефективного розвитку компанії. Однак ці елементи міцно вкорінені в історії і лише поступово змінюються.

Слід також зазначити, що в умовах хронічної обмеженості коштів, які Котелевський райавтодор має отримувати з місцевого бюджету, корпоративна культура підприємства виробила певну систему адаптації та відповідних цінностей. Наявні кошти часто не дозволяють виконати весь комплекс робіт з ремонту та утримання доріг, тому працівники повинні використовувати наявні ресурси максимально ефективно та економно. Ощадливість та уникнення небажаних витрат у всіх сферах діяльності є частиною корпоративної культури. Кожен працівник усвідомлює цінність матеріалів, обладнання, паливно-мастильних матеріалів, заохочується економне використання та повторне використання всіх ресурсів і мінімізація відходів.

Окрім цього, колектив активно підтримує раціоналізаторство. Раціоналізація - це дослідження та впровадження власних ідей і нестандартних

рішень співробітників для оптимізації процесів і більш ефективного використання ресурсів. Мається на увазі прагнення працівників вдосконалити технологічні процеси, зробивши їх простішими та швидшими при збереженні практичної цінності.

Нестандартні, творчі підходи до роботи, які дозволяють досягати кращих результатів з меншими витратами та ресурсами, вітаються та заохочуються, не зважаючи навіть на загальну консервативність в організації. Тобто можна сказати, що брак фінансування заохочує розвиток культури, в якій ресурси заощаджуються, здійснюється постійний пошук регуляторних заходів, а працівники проявляють свою креативність, щоб найкращим чином використовувати обмежені кошти та матеріали, забезпечуючи при цьому високу якість роботи (рис. 2.5).



Рис. 2.5 – Риси, притаманні корпоративній культурі «Котелевського райавтодору»

Таким чином, з дослідження корпоративної культури та її особливостей на підприємстві «Котелевський райавтодор» можна виділити, що в першу чергу у ній представлені усі ті риси, що притаманні державним установам. Саме цей фактор в більшості визначає усі цінності та внутрішню специфіку організації. Відповідно, як державна установа, «Котелевський райавтодор» є неприбутковою організацією, що не має своїх особистих і унікальних цілей існування. Уся діяльність установи фактично зводиться лише до виконання поставлених перед нею завдань та проєктів, а отже вагомими в корпоративній культурі даної організації є фактори формальності усієї діяльності установи, суворого дотримання норм, правил та стандартів, чіткого дотримання регламенту і порядку, визначеного законами та різного роду інструкціями і іншими документами. Окрім того корпоративні цінності та засади діяльності організації цілком і повністю перебувають під впливом держави та громадянського суспільства. Це означає, що корпоративна культура підприємства формується і змінюється відповідно до вимог середовища в якому воно існує і не самовільно, а по суті лише тоді коли це вимагається. Державний характер установи також призводить до того, що на підприємстві є чітка ієрархія та субординація, корпоративній культурі притаманний консерватизм та авторитаризм, а також повага до традицій, досвіду та керівництва.

Висновки до розділу 2.

Згідно дослідження, проведеного у розділі, можна зробити наступні висновки:

1. Аналіз об'єкта та суб'єкта управління на підприємстві "КОТЕЛЕВСЬКИЙ РАЙАВТОДОР" показав, що «Котелевський райавтодор» – районне державне підприємство, що спеціалізується на будівництві, ремонті та утриманні доріг. Підприємство підпорядковане державі і виконує завдання з реалізації державних планів будівництва нових доріг і автомагістралей та утримання існуючої транспортної інфраструктури.

2. Проаналізувавши фінансово-економічні показники господарської діяльності персоналу підприємства встановлено, що "КОТЕЛЕВСЬКИЙ РАЙАВТОДОР» стикається з фінансовими труднощами, основною причиною яких є невивплата заробітної плати своїм працівникам. Як наслідок, проти підприємства розпочато процедуру банкрутства. Незважаючи на труднощі, підприємство продовжує працювати, виконувати ремонтно-будівельні роботи та надавати послуги громаді.

3. Дослідивши особливості корпоративної культури на підприємстві "КОТЕЛЕВСЬКИЙ РАЙАВТОДОР" можна стверджувати, що корпоративна культура має типові характеристики державної установи. Як неприбуткова організація, її діяльність обмежується операційною діяльністю та реалізацією проектів. У корпоративній культурі важливими є формальність, норми, правила, стандарти, нормативи, регламенти та чітке дотримання інструкцій. Цінності та принципи діяльності формуються державою та громадянським суспільством. Корпоративна культура характеризується ієрархією, підпорядкуванням, консерватизмом, авторитаризмом та повагою до традицій і досвіду.

Отже, було досліджено підприємство «Котелевський райавтодор», визначено його основні види діяльності, її особливості, організаційну структуру та систему управління, а саме його суб'єкт і об'єкт. Крім цього було проаналізовано економічну ситуацію на підприємстві, специфіку фінансування його діяльності і корпоративну культуру.

РОЗДІЛ 3. ВИЗНАЧЕННЯ НАПРЯМКІВ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ПОКРАЩЕННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ І УПРАВЛІННЯ НЕЮ

3.1. Напрямки покращення управління корпоративною культурою підприємства

Система управління корпоративною культурою на підприємстві «Котелевський райавтодор» достатньо специфічна, особливо з огляду на всі її особливості досліджені раніше. Саме підприємство, як було зазначено, фактично не впливає на свою корпоративну культуру, щонайменш не впливає так, як це роблять наприклад звичайні, комерційні підприємства. Такі компанії і організації самі визначають елементи своєї корпоративної культури, самі їх будують і самі впливають на них. Звісно їм теж необхідно орієнтуватись на різного роду зовнішні чинники, на суспільство, державу, різного роду соціальні інститути і т.д., адже без цього їхня корпоративна культура буде неефективною або взагалі нежиттєздатною. Проте ці чинники для них є просто факторами впливу, на які підприємства орієнтуються при формуванні своєї корпоративної культури, але у випадку державних і комунальних установ, таких як «Котелевський райавтодор» вони є вирішальними і саме вони формують тут корпоративну культуру.

Тобто фактично корпоративною культурою на даному підприємстві управляє не воно саме, а держава і певною мірою суспільство. Держава контролює усю діяльність установи, регламентує її, дає завдання та в цілому формує бачення того, як мають виглядати і поводити себе державні установи. Суспільство теж має свій вплив на корпоративну культуру державних установ. Воно впливає в першу чергу на формування цінностей і принципів, якими будуть послуговуватись ці установи у своїй діяльності, як вони будуть реагувати на ті чи інші ситуації, події та якої позиції дотримуватимуться з тих чи інших суспільно важливих питань і проблем.

Так, наприклад, якщо в суспільстві виникає певний тренд, чи стає актуальним якесь питання, то згодом під впливом соціуму його починає підхоплювати держава та державні установи. Це працює і навпаки, якщо держава хоче популяризувати щось серед громадян, задати якийсь тренд, то вона може спочатку впровадити відповідні елементи у діяльності своїх власних установ, щоб вже вони просували нові ідеї в маси.

Яскравим прикладом може бути, наприклад, підвищення уваги до екологічних питань, та питань захисту навколишнього середовища. Це питання набуло широкої уваги за останні роки. Адже за останні 10 років у світі сформувався глобальний тренд до озеленення і збільшення екологічної безпеки в усіх аспектах життєдіяльності як людей, так і держави. Цей тренд почали підхоплювати люди з різних країн, а також влади цих країн, і просувати його вже у себе. Відповідно, коли ця нова мода дійшла до нашої країни, з'явилися ті хто почав просувати це в суспільстві, і дуже швидко до цього процесу підключилася держава, вводячи відповідні закони, норми та змінюючи принципи діяльності своїх установ під нові реалії. Відповідно до цих нових норм почали змінювати свою діяльність поступово і усі державні установи, впроваджуючи нові заходи для екологізації своєї діяльності і вносячи зміни в свої робочі процеси. Таким чином цей глобальний тренд розповсюдився і дійшов навіть до таких невеликих регіональних підприємств як «Котелевський райавтодор». Враховуючи те, що тепер фактично всюди державні установи починали слідувати новим цінностям, намагались берегти екологію, зменшувати свій негативний вплив на неї, просувати відповідні заходи і ідеї, це почали переймати і громадяни в усіх куточках країни. Таким чином і відбувається вплив на формування нових цінностей з боку держави на суспільство і навпаки.

З цього прикладу зрозуміло, що оскільки такі організації як автодори не є самостійними, вони змушені дотримуватись нових норм, якими б вони не були. На відміну ж від державних установ, комерційні, приватні підприємства можуть слідувати трендам або ні, вони самі вибирають вводити нові цінності у свою корпоративну культуру і адаптувати відповідно до них свою діяльність чи ні.

Звісно вони також мають зобов'язання дотримуватись законів і стандартів, які впроваджує держава, проте вони все одно самі вирішують як саме їм змінюватись.

Окрім цього, напряму на корпоративну культуру комунальних підприємств, по типу «Котелевського райавтодору» можуть впливати місцеві органи влади, приймаючи відповідні рішення та постанови. Саме вони регулюють діяльність комунальних установ і саме вони впроваджують та реалізують на місцевому рівні відповідні зміни, які прописала держава, а значить саме вони можуть фактично будь-яким чином змінювати корпоративну культуру і цінності цих установ.

Виходячи з цієї інформації, можна констатувати, що глобально управління корпоративною культурою комунальних підприємств, в тому числі «Котелевського райавтодору» здійснює держава, через свої місцеві органи влади. Від безпосередніх керівників цих установ фактично залежить не так багато. Вони можуть хіба що більш чи менш ефективно впроваджувати те, що для них було регламентовано і в певних межах впливати на деякі елементи корпоративної культури, не виходячи за рамки того, що для них прописала держава.

Враховуючи всі ці особливості управління корпоративною культурою на підприємстві, можна визначити саме ті її елементи, на які може здійснювати безпосередній вплив керівництво самої установи, і відповідно до них визначити напрямки в яких ці елементи можна розвивати, щоб покращити саму корпоративну культуру та управління нею. Отже, серед можливих напрямків можуть бути такі (рис. 3.1):

акцент на забезпечення високої якості доріг та інфраструктури регіону – формування культури, де якість роботи та відповідальність за стан доріг є пріоритетом номер один;

розвиток інноваційної складової – заохочення креативності, новаторства, експериментування з новими технологіями та матеріалами в дорожньому будівництві;

впровадження елементів корпоративної соціальної відповідальності - активніша участь у природоохоронних та благодійних ініціативах в регіоні;

посилення корпоративних комунікацій - розвиток внутрішніх корпоративних медіа, PR-активності на зовнішньому рівні для формування позитивного іміджу;

посилення орієнтованості корпоративних цінностей на суспільство, фокусування на задоволенні потреб місцевих жителів як споживачів послуг райавтодору, треба приділити більше уваги зворотному зв'язку та врахуванню запитів громади.

Тобто загалом вдосконалення має бути спрямоване на підвищення гнучкості, інноваційності та клієнтоорієнтованості корпоративної культури райавтодору як сучасної державної сервісної організації при збереженні її базових цінностей.

Усі приведені напрямки можуть розглядатись для впровадження на підприємстві, особливо враховуючи, що на всі ці елементи має вплив безпосереднє керівництво державних комунальних установ.

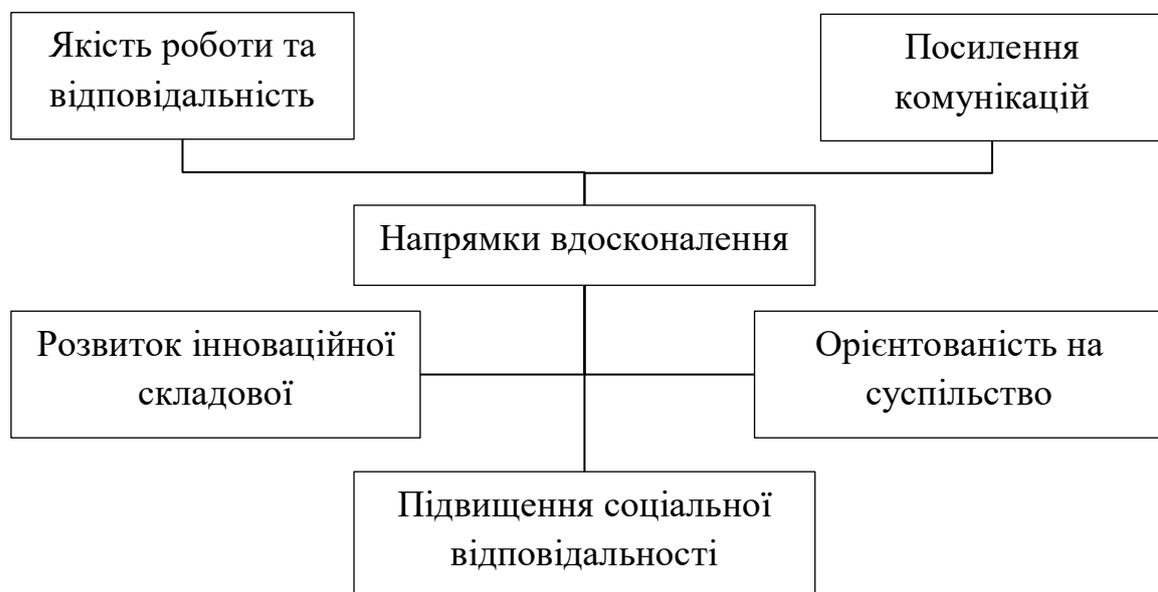


Рис. 3.1 – Напрямки вдосконалення корпоративної культури та управління нею на підприємстві «Котелевський райавтодор»

Одним з ключових напрямків вдосконалення системи управління корпоративною культурою «Котелевського райавтодору» може стати акцент на

забезпечення високої якості доріг і інфраструктури регіону. Це передбачає вищий рівень стандартів для будівництва, ремонту та обслуговування доріг у регіоні, ніж навіть загальнодержавні стандарти. Система контролю якості повинна бути впроваджена на всіх етапах проектування та завершення проекту, включаючи регулярні перевірки та аудити. Важливо інвестувати в сучасні матеріали, обладнання та технології, які гарантують довговічність і міцність доріг. У райавтодорі має бути сформована культура «нульової терпимості», яка передбачає притягнення до відповідальності за неякісне виконання завдань. Водночас необхідно підтримувати працівників, які демонструють чудові результати та пропонують інноваційні методи забезпечення якості.

Наступним напрямком удосконалення системи управління корпоративною культурою «Котелевського райавтодору» є розвиток інноваційних елементів. Це передбачає низку заходів, спрямованих на заохочення та стимулювання творчості, інноваційного мислення та експериментування серед працівників. Враховуючи обмежений бюджет та висококонкурентний характер ринку дорожнього будівництва, лише постійні інновації можуть дати підприємству конкурентну перевагу. Тому необхідно створити правильну культуру інновацій, в якій керівництво заохочує бажання працівників активно використовувати нові технології, матеріали та методи роботи. Необхідно створити систему збору та відбору ідей, а також винагороди за ефективні інновації. Важливо також навчати персонал новим і передовим підходам і практикам у дорожньому будівництві та налагоджувати партнерські відносини з місцевими науковими установами для передачі інноваційних технологій.

Далі слід розглянути запровадження елементу корпоративної соціальної відповідальності у культуру підприємства. Це в першу чергу означає більш активну участь у місцевій природоохоронній та благодійній діяльності. Як організація, що займається будівництвом та ремонтом доріг, «Котелевський райавтодор» може мати значний вплив на навколишнє середовище. Тому важливо розвивати відповідальне ставлення до екологічних проблем, впроваджувати зелені технології та мінімізувати забруднення. Водночас установа має долучатися до

соціальних проєктів у місцевій громаді, таких як озеленення територій, ремонт доріг у населених пунктах, організація еко-заходів. Це допоможе сформувати імідж райавтодору як відповідальної організації та побудувати тісні стосунки з місцевими мешканцями. Важливо також залучати працівників до волонтерської діяльності та об'єднувати колектив навколо спільних цінностей.

Також важливо посилити корпоративні комунікації підприємства як на внутрішньому, так і на зовнішньому рівнях. Всередині організації необхідно розвивати внутрішні корпоративні медіа - випускати друкований чи електронний корпоративний журнал, створити інтранет-портал, активно використовувати корпоративні акаунти в месенджерах і соцмережах, що сприятиме кращій обізнаності персоналу, поширенню корпоративних цінностей та новин, зміцненню єдності колективу. На зовнішньому рівні райавтодору варто активізувати PR-активність для формування позитивного іміджу установи. Потрібно регулярно випускати прес-релізи, організовувати заходи для ЗМІ, вести активні акаунти в соцмережах, взаємодіяти з місцевими блогерами та лідерами думок. Це допоможе донести інформацію про успіхи та ефективність діяльності райавтодору до місцевої громади, що створить позитивний імідж соціально-відповідального підприємства.

Ну і наостанок, посилення соціальної спрямованості організаційних цінностей вимагає зміщення фокусу з внутрішніх процесів на потреби та вимоги місцевих мешканців як основних споживачів послуг установи. Цей пункт передбачає активну участь житті місцевої громади та взаємодію з місцевими жителями, врахування їхніх думок та побажань при плануванні та наданні послуг. Тобто забезпечення високої якості послуг, адаптація діяльності райавтодору до потреб громади та підвищення рівня задоволеності мешканців якістю доріг та супутніх послуг має стати одною з головних цілей діяльності підприємства.

Таким чином, було визначено, що управління корпоративною культурою підприємства «Котелевський райавтодор», як державної установи, загалом здійснює держава. Саме держава формує вигляд установи та диктує їй ті загальні цінності і принципи, яких вона має дотримуватись у своїй діяльності. Проте

керівництво підприємства має вплив на деякі елементи корпоративної культури і за рахунок них може її змінювати, робити відмінною від інших типових державних установ, і саме на розвитку цих елементів має концентруватись організація, якщо вона хоче покращити свою корпоративну культуру та систему управління нею.

3.2. Рекомендації з вдосконалення системи управління корпоративною культурою

В результаті аналізу корпоративної культури та особливостей системи управління нею на підприємстві «Котелевський райавтодор» було визначено основні напрямки і можливості, реалізація яких могла б допомогти організації з покращенням своєї культури та управління нею. Тепер же на основі цього аналізу і визначених шляхів розвитку можна розробити конкретні практичні рекомендації з їх імплементації та впровадження на підприємстві. Необхідно визначити, які саме дії повинне зробити керівництво підприємства для того щоб не просто ці заходи були введені лише на паперах, а щоб вони дійсно працювали і були дієвими. Проте спочатку треба знову перерахувати та нагадати ці заходи. Отже, серед заходів, що були визначені і запропоновані такі:

- акцент на якість виконання роботи та відповідальність за неї;
- розвиток інноваційної складової;
- підвищення соціальної відповідальності;
- посилення комунікації з суспільством;
- підвищення орієнтованості на суспільство.

Саме ці заходи були визначені як перспективні напрямки покращення управління корпоративною культурою на підприємстві, і тепер можна розробити практичні рекомендації та пропозиції щодо їх впровадження в діяльності установи.

Керівництво «Котелевського райавтодору» саме по собі не є автономним і незалежним, воно перебуває в підпорядкуванні держави і різних місцевих органів

влади, і на глобальну систему та ієрархію управління в усій структурі автодорів воно вплинути очевидно не може. Проте воно може вирішувати як безпосередньо підпорядковані їм команди і підрозділи будуть працювати і взаємодіяти між собою. Слід також сказати про те, звідки підприємство може брати кошти на впровадження тих чи інших змін у своїй діяльності, імплементацію інновацій і т.д. Шляхів залучення коштів може бути декілька:

підприємство може виділяти частину чистого прибутку на інвестиційні проекти та впровадження змін, проте враховуючи те, що показники економічної діяльності згідно табл. 2.2 погані, вільних коштів з прибутків підприємство може просто не мати;

райавтодор може отримати кредит в банку під інвестиційний проект. Таке джерело залучення коштів потребує детального бізнес-плану та обґрунтування окупності інвестицій, проте воно є одним з основних варіантів у даному випадку;

як бюджетна установа, райавтодор може отримати цільове фінансування з державного або місцевих бюджетів на реалізацію конкретних програм. Для цього необхідно буде також обґрунтувати отримання дофінансування, проте такий варіант може бути кращим за банківські кредити, адже не потребуватиме виплати отриманих коштів;

можна взяти участь у грантових програмах розвитку інфраструктури від ЄС, Світового банку тощо. Проте такий варіант може бути важким для реалізації через локальність діяльності організації, а тому інвестиції в неї скоріш за все будуть не цікавими для міжнародних інвесторів;

за умови реформування у державно-приватне партнерство, райавтодор може залучити інвестиції приватних компаній. Такий варіант був би дуже непоганим, адже багато підприємств можуть бути зацікавлені в співпраці з такою установою як райавтодор, для покращення своєї логістики, стану доріг поблизу своїх промислових об'єктів, філіалів тощо. А проте сама реформація підприємства може бути складним завданням, тому такий варіант також розглядати як основний не варто.

Отже, з усіх розглянутих варіантів фінансування проведення інноваційних змін в діяльності Котелевського райавтодору найбільш вірогідними і оптимальними джерелами є банківські кредити та цільове фінансування з державного чи місцевих бюджетів. Тепер, можна перейти безпосередньо до розгляду рекомендацій з впровадження змін в управлінні корпоративною культурою підприємства. Першим напрямком розвитку було виокремлено формування культури акцентування на якості роботи та відповідальності перед суспільством за стан дорожнього полотна в регіоні.

Одним з перших кроків в реалізації акценту на забезпечення високої якості доріг та інфраструктури регіону буде розробка та затвердження нових стандартів якості, які мають бути вищими за чинні державні норми. Для цього райавтодору необхідно буде створити робочу групу з власних фахівців, а також залучити зовнішніх експертів у сфері дорожнього будівництва та експлуатації доріг. Ця група ретельно вивчить існуючі норми та стандарти, проаналізує кращі світові практики та розробить нові вимоги до якості матеріалів, технологій, процесів будівництва, ремонту та обслуговування доріг в регіоні. Нові стандарти мають враховувати специфіку місцевого клімату, ґрунтів, інтенсивності руху та інших факторів. Процес розробки може зайняти від 3 до 6 місяців, а очікувані витрати на залучення експертів коливатимуться в діапазоні 100-200 тисяч гривень.

Після затвердження нових високих стандартів якості наступним ключовим кроком буде впровадження системи контролю якості та проведення регулярних аудитів. Для цього в структурі райавтодору необхідно створити окремий відділ контролю якості, до якого увійдуть 3-5 висококваліфікованих фахівців. Цей відділ розробить детальні процедури контролю на всіх етапах – від проектування об'єктів до здачі в експлуатацію. Передбачатимуться вхідний контроль матеріалів, контроль технологічних процесів, проміжний та підсумковий контроль якості виконаних робіт. Запроваджуватимуться регулярні внутрішні аудити відповідності роботи новим стандартам, а також періодичні незалежні зовнішні аудити. Очікувані річні витрати на утримання відділу контролю якості з 3-5 співробітників складуть 0,5-1 мільйон гривень. Крім того важливо буде провести

підготовчі курси для підвищення кваліфікації працівників і їх адаптації до нових вимог та стандартів, при цьому постійно оновлюючи знання. Це може коштувати ще близько 200-500 тис. грн. щорічно. Таким чином, впровадження усіх заходів необхідних для формування культури акцентування на якості виконання суспільно важливої роботи та відповідальності за це, може загалом коштувати в діапазоні близько 1-1,5 млн. грн. (рис. 3.2), а період окупності може скласти 2-5 років через економію на поточних витратах у середньостроковій перспективі від впровадження більш ефективних технологій в діяльності та збільшення продуктивності і якості виконання роботи.



Рис. 3.2 – Витрати на формування культури акцентування на якості виконання роботи та відповідальності за неї

Наступним пунктом розвитку корпоративної культури є заохочення інноваційної діяльності і креативності працівників. Для його реалізації можна, наприклад, створити інноваційний відділ або групу, яка буде зосереджена на дослідженні нових технологій, матеріалів та методів дорожнього будівництва. Цей підрозділ повинен мати достатнє фінансування та ресурси для експериментів та пілотних проектів. До його складу варто залучити в першу чергу креативних та прогресивно мислячих фахівців з різних підрозділів підприємства. Створення

такого відділу може вимагати близько 1 млн. грн витрат щорічно на експериментування та пілотні проекти. На базі цього відділу можна також проводити різного роду конкурси інноваційних ідей з винагородою для переможців, що створило б можливість кожному працівнику запропонувати якісь власні ідеї, які можливо не знаходили досі свого місця, а проте можуть принести велику користь для всієї організації. Проведення таких конкурсів може вимагати близько 300 тис. грн. щорічно. Також керівництву підприємства важливо створити атмосферу, в якій помилки розглядаються як можливості для навчання, а не причини для покарання. Це заохотить співробітників до експериментування та ризикованих, але потенційно перспективних ініціатив.

Окрім того, підприємству слід активно співпрацювати з різними місцевими науково-дослідними інститутами, університетами та іншими організаціями, які можуть допомогти з розробкою нових підходів чи технологій в галузі дорожнього будівництва. В рамках цієї співпраці можна пробувати реалізовувати спільні дослідницькі проекти, стажування для студентів, обмін знаннями і т.д. Подібна співпраця може зацікавити освітні установи, адже дасть їм нові можливості для якихось практичних напрацювань і урізноманітнення своїх освітніх програм. Такий захід може вимагати ще близько 300 тис. грн. від установи на фінансування грантів та досліджень. Тобто загальна сума витрат на реалізацію розвитку інноваційної складової може скласти близько 1,6 млн. грн. на перший рік з поступовим зменшенням щорічних витрат до приблизно 1 млн. грн. (рис. 3.3).



Рис. 3.3 – Витрати на розвиток інноваційної складової

При цьому окупність таких інвестицій буде залежати від успішності впроваджених інновацій – нових методів, матеріалів, технологій в дорожньому будівництві. Якщо вони дозволять істотно знизити витрати або підвищити якість робіт, період окупності може скласти 3-7 років.

Окрім таких структурних змін, необхідно також звернути увагу на зміни в самій діяльності підприємства, і підході до питань взаємодії з місцевими організаціями та громадами. Можна демонструвати свою активність і відкритість до залучення в якісь соціальні чи громадянські проекти. Місцеві організації та органи влади можуть бути дуже зацікавлені в подібного роду взаємодії, адже такої організації як райавтодор є своя техніка, штат, необхідне обладнання та досвід, які могли б стати в пригоді для реалізації певних ініціатив з розвитку місцевих громад, озеленення територій, благоустрою, будівництва якихось нових об'єктів тощо. Важливо співпрацювати з місцевими громадськими організаціями, органами влади та навчальними закладами також у питаннях реалізації природоохоронних проектів і підтримувати благодійні ініціативи, спрямовані на допомогу вразливим верствам населення, при цьому регулярно інформуючи громадськість про діяльність підприємства в цих сферах. Активна участь у житті місцевої громади дуже допомогла б створити гарний образ та імідж для підприємства, а введення на регулярній основі подібних заходів допомогло б розвинути соціальний аспект корпоративної культури організації. Крім того такий пункт не вимагатиме великих інвестицій, тільки коштів на участь в різного роду проектах, щорічно сума таких витрат (на витратні матеріали, виконання робіт в рамках цих проектів) не перевищуватиме 500 тис. грн., при цьому може допомогти зекономити на утриманні деяких ділянок і підвищити імідж організації.

Ще одним напрямком розвитку є посилення комунікації з громадськістю та проведення різних PR-заходів, що висвітлюватимуть успіхи діяльності підприємства і допоможуть сформувати його імідж як відповідальної та соціально активної організації і заробити авторитет серед місцевих громад, організацій і т.д.

Для реалізації цього пункту необхідно розглянути заходи що стосуються внутрішніх і зовнішніх комунікацій підприємства (табл. 3.1).

Таблиця 3.1 – Заходи щодо розвитку комунікацій організації

Комунікації	Заходи
Внутрішні	<ul style="list-style-type: none"> - створити корпоративний інтернет-портал або внутрішній веб-сайт для оперативного обміну інформацією, новинами, розпорядженнями керівництва та іншими важливими матеріалами між співробітниками (близько 100 тис. на розробку та 30 тис. щорічно на утримання); - організувати регулярні зустрічі керівництва зі співробітниками для обміну інформацією, обговорення стратегії розвитку, вирішення проблемних питань (близько 50 тис. грн. щорічно); - запровадити систему внутрішніх оповіщень та сповіщення через корпоративні месенджери або електронну пошту (50 тис. грн. впровадження, щорічно близько 10 тис. грн. утримання).
Зовнішні	<ul style="list-style-type: none"> - регулярно оновлювати корпоративний веб-сайт і поповнювати його інформацією про діяльність підприємства, історію, послуги, новини (близько 50 тис. грн. щорічно); - активніше використовувати соціальні мережі для комунікації з громадськістю, висвітлення подій, відповідей на запитання (близько 100 тис. грн. щорічно); - здійснювати випуск корпоративної поліграфічної продукції - буклетів, брошур, річних звітів (50 тис. грн. щорічно); - брати участь у галузевих та регіональних заходах (50 тис. грн. щорічно); - налагодити зворотній зв'язок з громадськістю через гарячі лінії, соціальні опитування для своєчасного реагування на проблемні питання (близько 80 тис. грн. на впровадження).

Усі запропоновані в таблиці заходи спрямовані в першу чергу на збільшення активності взаємодії підприємства з навколишнім середовищем і налагодження кращої взаємодії між працівниками всередині. З огляду на специфіку підприємства і те що воно є невеликою районною організацією найпростіше що можна зробити це ввести регулярні зустрічі керівництва з працівниками, що дозволить отримувати зворотній зв'язок, вислухати усі проблеми і можливі пропозиції щодо певних аспектів роботи підприємства, а також створить у працівників відчуття власної важливості та значущості, відчуття що вони дійсно впливають на діяльність підприємства і що щось насправді залежить від них. Це дозволить покращити моральний дух і атмосферу в колективі, а також сприятиме позитивним змінам та нововведенням.

Окрім регулярних зустрічей керівництва з працівниками не важко буде також і запровадити систему оповіщень для співробітників через різного роду месенджери, чати чи електронну пошту. Це зробити взагалі не важко, створивши в якійсь соцмережі або в декількох групи, куди додати працівників і де будуть публікуватись якісь новини чи обговорюватись певні питання. Цей захід не потребує по суті ніяких витрат, але матиме неабиякий позитивний ефект на взаємодію всередині організації, адже забезпечить оперативність і охоплення одразу великої кількості працівників. До цього ж заходу можна ще додати і зовнішні комунікації, адже через соцмережі можна ефективно взаємодіяти ще й із зовнішнім середовищем. Для цього необхідно завести сторінки підприємства в різних соцмережах, або в одній конкретній (в залежності від можливостей), і почати активно її вести, публікуючи там різну цікаву інформацію, висвітлюючи діяльність установи, особливо в соціальних і благодійних проєктах, що дозволить набрати популярність і знову ж таки допоможе зі створенням образу активної і відкритої організації, яка намагається допомагати людям і громаді розвиватись. Єдине що потрібно буде знайти, так це людину яка вестиме ці сторінки. Можна взяти на цю посаду наприклад когось з працівників, хто зацікавлений в подібного роду медійній діяльності і готовий нею займатись і обмін на якісь привілеї,

надбавки або і переведення з основного штату, щоб управління соціальними мережами було його основною роботою.

Окрім соцмереж можна також розширити інформаційну діяльність підприємства на інші медіа, такі як газети, радіо, журнали, інтернет-видання і т.д. Це забезпечить ще більше охоплення аудиторії, в першу чергу старшої, яка не особливо користується соціальними мережами та інтернетом. Враховуючи локальність організації вона може для реалізації цього пункту співпрацювати з місцевими виданнями. Вони не великі, проте аудиторія в них складається переважно з місцевих жителів і така співпраця не вимагатиме багато коштів та ресурсів. Можна домовитись про взаємовигідні умови, при яких видання буде публікувати новини про діяльність організації, інтерв'ю з її працівниками та керівництвом, якісь цікаві матеріали для висвітлення участі установи в соціальних проєктах, а райавтодор надаватиме якісь свої послуги в обмін на це. Така співпраця у сумі з активністю в соціальних мережах матиме дуже гарний PR-ефект і до того ж зробить корпоративну культуру підприємства більш прогресивною та орієнтованою на відкриті взаємовідносини та співпрацю з іншими організаціями та громадою.

Ну і, ймовірно, найбільш складним заходом для реалізації буде створення свого власного корпоративного веб-сайту з новинами, інформацією про компанією та взаємодії з суспільством і партнерами. З огляду знову ж таки на специфіку установи, в неї може не знайтись достатньо ресурсів для реалізації даного заходу, та і необхідності створювати сайт для районної організації в принципі немає. А проте це був би непоганий поштовх до розвитку технологій та інноваційної складової на підприємстві і дозволило б краще та ефективніше взаємодіяти з середовищем в якому діє підприємство. Реалізувати це може бути складним завданням, адже треба щоб хтось розробив цей сайт і підтримував його життєдіяльність. Наймати спеціалістів не раціонально, знайти серед своїх працівників того хто розбирається в програмуванні і міг би це зробити також буде складно. А от знайти серед місцевих жителів тих хто міг би цим зайнятись цілком можна. Зараз серед молоді дуже популярний напрямок ІТ, а тому є непогані

шанси що серед молодих людей в місцевих громадах чи навчальних закладах знайдуться ті хто вивчає веб-програмування. Саме їх і можна було б залучити до реалізації такого проєкту. Це не вимагатиме значних вкладень від підприємства, а самим місцевим програмістам дасть можливість спробувати свої здібності та отримати вже реальний практичний досвід розробки сайтів, що може бути дуже корисним для них, якщо вони планують будувати свою кар'єру в ІТ.

Наостанок можна приймати активну участь у різних регіональних чи галузевих заходах, конференціях, зборах тощо. Це дозволить не лише отримати якісь нові знання працівникам і керівникам підприємства, а ще й налагодити відносини з можливими партнерами з сусідніх районів, або навіть з великими приватними організаціями. До того ж це знову ж таки сприятиме відкритості та прогресивності підприємства. Загалом же впровадження усіх цих заходів може коштувати близько 600 тис. грн., з щорічними витратами близько 340 тис. грн. Строк окупності цих заходів може скласти близько 5 років завдяки підвищенню ефективності внутрішніх процесів, своєчасного інформування персоналу, а також можливого полегшення отримання інвестицій та кадрів.

Ну і останній напрямок, який пропонується для розвитку корпоративної культури та управління нею це посилення орієнтованості корпоративних цінностей і діяльності організації на суспільство. Для розвитку в цьому напрямку необхідно по-перше, провести ревізію існуючих корпоративних цінностей та, за потреби, переглянути їх з акцентом на суспільну відповідальність, відкритість до діалогу з громадою та клієнтоорієнтованість (близько 100 тис. грн. на проведення експертиз та залучення консультантів). Нові цінності мають бути донесені до всіх співробітників через нові навчальні програми, корпоративні видання та зустрічі керівництва з персоналом, організація яких була розглянута раніше (близько 50 тис. грн. щорічно). По-друге, слід розробити механізми активного збору зворотного зв'язку від місцевих жителів щодо якості наданих послуг, проблемних ситуацій та пропозицій. Це можна зробити якраз таки за допомогою соціальних мереж, корпоративного сайту або організації громадських слухань за участю представників райавтодору. Важливо оперативно і чітко реагувати на

отриману інформацію та пропозиції громади (такий захід може вимагати близько 50 тис. грн. щорічно). По-третє, потрібно налагодити тісну комунікацію з місцевими органами самоврядування, громадськими організаціями та ініціативними групами з метою кращого розуміння потреб населення та узгодження планів діяльності райавтодору (це може вимагати організаційних витрат на 100 тис. грн. щорічно). Залучення громадськості до процесу прийняття рішень шляхом проведення публічних консультацій та обговорень дозволить врахувати інтереси різних верств населення і вимагатиме близько 50 тис. грн. щорічно. Ну і звісно важливим є висвітлення подібної діяльності райавтодору та реалізованих проектів через ті ж місцеві ЗМІ, співпраця з якими була запропонована вище, соціальні мережі та відкриті звіти для громадськості, що може вимагати ще близько 100 тис. грн. щорічно. Таким чином загальні витрати можуть складати для першого року близько 500 тис. грн., з щорічними витратами в наступні роки близько 350 тис. грн. Але окупність таких витрат матиме переважно непрямий ефект - підвищення довіри громади, врахування її інтересів, поліпшення іміджу тощо. Це допоможе знизити ризики конфліктів, полегшить отримання підтримки місцевої влади, що може полегшити отримання грантів та фінансування з місцевих бюджетів. Отже, тепер можна підсумувати загальні витрати на впровадження кожного з запропонованих напрямків (рис. 3.4).

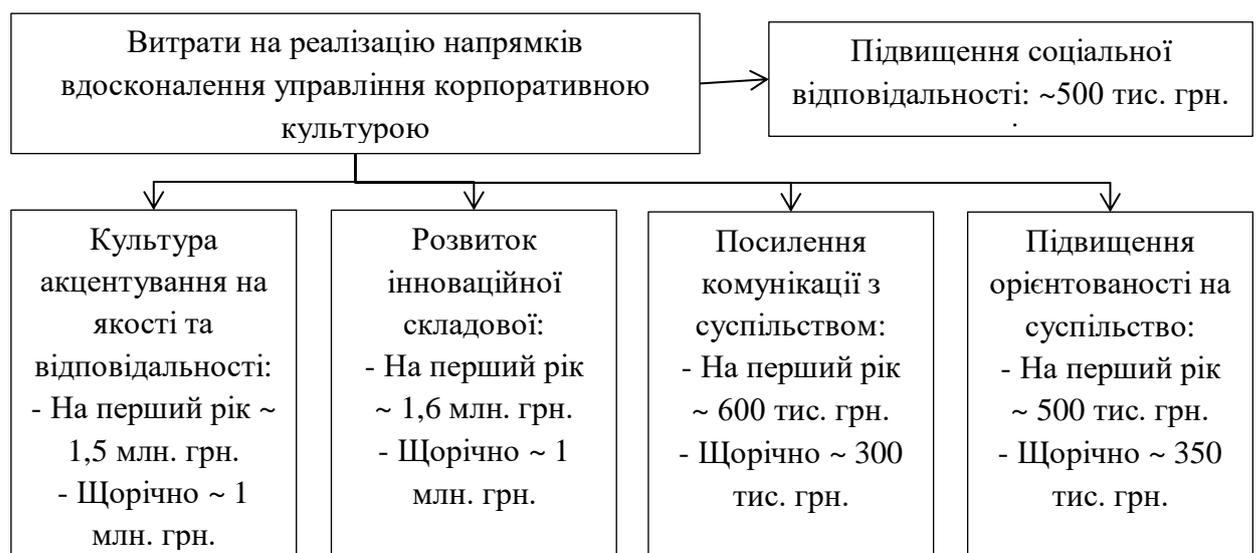


Рис. 3.4 – Витрати на реалізацію напрямків покращення управління корпоративною культурою Котелевського райавтодору

Таким чином, на основі визначених напрямків для розвитку корпоративної культури та управління нею було розроблено пропозиції та конкретні рекомендації щодо реалізації цих визначених можливостей, та їх подальшої підтримки. Крім того було приведено приблизну вартість реалізації кожного з цих напрямків, а також їх щорічного фінансування та можливих періодів окупності. Також було визначено, що для реалізації змін підприємство може залучати кошти за рахунок банківських кредитів або державного фінансування чи грантів.

Висновки до розділу 3.

На основі дослідження корпоративної культури та системи управління нею на підприємстві «Котелевський райавтодор» і визначення шляхів її покращення, можна зробити наступні висновки:

1. Розглянувши напрямки покращення управління корпоративною культурою підприємства, особливості управління корпоративною культурою, визначено перспективні напрямки його вдосконалення. Ключовими напрямками є акцентування на якості та відповідальності за виконання суспільно важливої роботи. Також важливим є розвиток інноваційної складової через заохочення креативності, новаторства та експериментування з новими технологіями і матеріалами. Підвищення соціальної відповідальності шляхом активнішої участі у природоохоронних та благодійних ініціативах в регіоні допоможе зміцнити імідж підприємства. Посилення корпоративних комунікацій через розвиток внутрішніх корпоративних медіа та зовнішньої PR-активності забезпечить формування позитивного іміджу райавтодору. Нарешті, посилення орієнтованості корпоративних цінностей на суспільство, фокусування на задоволенні потреб місцевих жителів як споживачів послуг та врахування запитів громади сприятиме налагодженню тісних зв'язків з населенням.

2. Розроблено практичні рекомендації з вдосконалення системи управління корпоративною культурою, надано конкретні пропозиції щодо реалізації виділених у попередньому підрозділі напрямків вдосконалення управління корпоративною

культурою. Зокрема, було визначено конкретні кроки з формування культури акцентування на якості та відповідальності, заохочення інновацій, впровадження елементів корпоративної соціальної відповідальності, оновлення системи мотивації персоналу, посилення внутрішніх і зовнішніх комунікацій, а також посилення орієнтованості на задоволення потреб місцевого населення. Рекомендації включають практичні заходи, такі як створення відповідних відділів в структурі організації, налагодження співпраці з іншими установами, впровадження нових систем і процесів тощо. Також було визначено, що підприємство може залучати кошти з грантів та місцевих бюджетів, а також банків для реалізації цих напрямків. Відповідно було приведено і приблизну вартість кожного з них, аби мати уявлення про обсяги коштів, які установі необхідно залучити.

Таким чином, було досліджено особливості і специфіку управління корпоративною культурою підприємства, визначено напрямки і шляхи до її вдосконалення та в результаті наведено конкретні рекомендації з їх реалізації та впровадження. Визначені напрямки розвитку допоможуть розвинути корпоративну культуру організації, зробити її більш прогресивною та відкритою, а також як наслідок підвищити ефективність діяльності установи в цілому.

ВИСНОВКИ

В процесі виконання кваліфікаційної роботи на тему «Управління корпоративною культурою в умовах глобальних викликів» було встановлено, що корпоративна культура відіграє одну з ключових ролей в процесі життєдіяльності будь-якого підприємства. Вона визначає те як воно буде себе поводити в тій чи іншій ситуації, визначає атмосферу в колективі, підхід до різних аспектів діяльності організації та вирішення проблем і багато інших моментів. В даній роботі було досліджено різні підходи до визначення поняття корпоративної культури, досліджено особливості та процес управління нею, а також вплив глобальних чинників на її формування. Окрім цього було проведено дослідження підприємства, визначено його сферу діяльності, наведено загальну характеристику, досліджено об'єкт та суб'єкт управління, а також особливості фінансово-економічної діяльності та його корпоративну культуру. Відповідно до цього дослідження було виділено напрямки розвитку корпоративної культури та управління нею в даній установі, з урахуванням її специфіки та особливостей, а також надано практичні рекомендації щодо впровадження пропонованих заходів і розвитку у визначених перспективних напрямках з приблизними витратами на реалізацію кожного з них. На основі отриманих результатів було зроблено наступні висновки.

1. Визначено сутність поняття корпоративної культури. Проаналізовано різні підходи до визначення цього поняття, виділено основні елементи, що її формують, а саме: цінності, норми, традиції, правила поведінки та ін. Визначено мету та стратегії формування ефективної корпоративної культури як важливого чинника успішної діяльності організації. Також розглянуто необхідні умови для створення сприятливої корпоративної культури, що сприяє залученню та утриманню кваліфікованих працівників, підвищенню їх лояльності та продуктивності.

2. Досліджено процес управління корпоративною культурою та її особливості. Було визначено основні функції корпоративної культури в

організації та проаналізовано різні стилі її формування. Окреслено ключові особливості сильної корпоративної культури та її переваги для компанії, зокрема, підвищення ефективності роботи, покращення іміджу, полегшення комунікації тощо. Також розглянуто різні рівні дослідження корпоративної культури з метою кращого її розуміння та вдосконалення.

3. Досліджено і визначено вплив глобальних викликів та факторів на корпоративну культуру підприємства. Проаналізовано, як глобальні тенденції, зміни в суспільстві та соціумі можуть трансформувати корпоративні цінності та норми поведінки. Окрему увагу приділено впливу різного роду глобальних подій, таких як пандемії, екологічні виклики, політичні та економічні потрясіння на корпоративну культуру компаній в різних країнах світу. Визначено необхідність гнучкої адаптації корпоративної культури до мінливих глобальних умов задля забезпечення сталого розвитку організації.

4. Аналіз об'єкта та суб'єкта управління на підприємстві "КОТЕЛЕВСЬКИЙ РАЙАВТОДОР" показав, що «Котелевський райавтодор» – районне державне підприємство, що спеціалізується на будівництві, ремонті та утриманні доріг. Підприємство підпорядковане державі і виконує завдання з реалізації державних планів будівництва нових доріг і автомагістралей та утримання існуючої транспортної інфраструктури.

5. Проаналізувавши фінансово-економічні показники господарської діяльності персоналу підприємства встановлено, що "КОТЕЛЕВСЬКИЙ РАЙАВТОДОР» стикається з фінансовими труднощами, основною причиною яких є не виплата заробітної плати своїм працівникам. Як наслідок, проти підприємства розпочато процедуру банкрутства. Незважаючи на труднощі, підприємство продовжує працювати, виконувати ремонтно-будівельні роботи та надавати послуги громаді.

6. Дослідивши особливості корпоративної культури на підприємстві "КОТЕЛЕВСЬКИЙ РАЙАВТОДОР" можна стверджувати, що корпоративна культура має типові характеристики державної установи. Як неприбуткова організація, її діяльність обмежується операційною діяльністю та реалізацією

проектів. У корпоративній культурі важливими є формальність, норми, правила, стандарти, нормативи, регламенти та чітке дотримання інструкцій. Цінності та принципи діяльності формуються державою та громадянським суспільством. Корпоративна культура характеризується ієрархією, підпорядкуванням, консерватизмом, авторитаризмом та повагою до традицій і досвіду.

7. Розглянувши напрямки покращення управління корпоративною культурою підприємства, особливості управління корпоративною культурою, визначено перспективні напрямки його вдосконалення. Ключовими напрямками є акцентування на якості та відповідальності за виконання суспільно важливої роботи. Також важливим є розвиток інноваційної складової через заохочення креативності, новаторства та експериментування з новими технологіями і матеріалами. Підвищення соціальної відповідальності шляхом активнішої участі у природоохоронних та благодійних ініціативах в регіоні допоможе зміцнити імідж підприємства. Посилення корпоративних комунікацій через розвиток внутрішніх корпоративних медіа та зовнішньої PR-активності забезпечить формування позитивного іміджу райавтодору. Нарешті, посилення орієнтованості корпоративних цінностей на суспільство, фокусування на задоволенні потреб місцевих жителів як споживачів послуг та врахування запитів громади сприятиме налагодженню тісних зв'язків з населенням.

8. Розроблено практичні рекомендації з вдосконалення системи управління корпоративною культурою, надано конкретні пропозиції щодо реалізації виділених у попередньому підрозділі напрямків вдосконалення управління корпоративною культурою. Зокрема, було визначено конкретні кроки з формування культури акцентування на якості та відповідальності, заохочення інновацій, впровадження елементів корпоративної соціальної відповідальності, оновлення системи мотивації персоналу, посилення внутрішніх і зовнішніх комунікацій, а також посилення орієнтованості на задоволення потреб місцевого населення. Рекомендації включають практичні заходи, такі як створення відповідних відділів в структурі організації, налагодження співпраці з іншими установами, впровадження нових систем і процесів тощо. Також було визначено, що

підприємство може залучати кошти з грантів та місцевих бюджетів, а також банків для реалізації цих напрямків. Відповідно було приведено і приблизну вартість кожного з них, аби мати уявлення про обсяги коштів, які установі необхідно залучити.

Отже, в роботі було проведено детальне дослідження поняття корпоративної культури та її особливостей, проаналізовано вплив різних глобальних чинників на її формування, а також процес управління нею і наведено практичні можливості та варіанти розвитку цього аспекту керівниками підприємств.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Олійник Т. І., Кривицька Н. В. Сучасна роль корпоративної культури в управлінні людськими ресурсами в організації. *Інвестиції: практика та досвід*. 2018. № 22. С. 66–69. DOI: 10.32702/2306-6814.2018.22.66.
2. Тюхтенко, Н. А., Макаренко, С. М., & Олексенко, Я. А. (2020). Формування корпоративної культури як основи підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Економічний вісник університету*, 44. С. 98-106.
3. Клочко А. М. Формування та розвиток корпоративної культури державних службовців. *Проблеми розвитку соціально-трудових прав та профспілкового руху в Україні : матеріали VIII Всеукр. наук.-практ. конф. (м. Харків, 28 трав. 2020 р.)* [за заг. ред. К. Ю. Мельника]; МВС України, Харків. нац. ун-т внутр. справ. Харків: ХНУВС, 2020. С. 45-48.
4. Мохненко, А. С., & Мельникова, К. В. (2021). Особливості корпоративної культури на ІТ-підприємствах в сучасних умовах ведення бізнесу. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки»*, (42). С. 45-49.
5. Копитко, М., Михаліцька, Н., & Верескля, М. (2021). Корпоративна культура як стратегічний напрям управління підприємством в умовах сучасних викликів. *Вчені записки Університету «КРОК»*, (2 (62)). С. 92–99. URL: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2021-62-92-99>.
6. Вараксіна, О., & Шульга, В. (2023). РОЛЬ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ У СУЧАСНОМУ БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩІ. *Економіка та суспільство*, (49). URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-63>.
7. Hickman, C. R., & Silva, M. A. (2018). *Creating excellence: Managing corporate culture, strategy, and change in the new age*. Routledge. URL: <https://doi.org/10.4324/9781351065306>.
8. Литвин, О., & Галицька, О. (2019). Вплив корпоративної культури на ефективність діяльності організації. *Фінансовий простір*, (4 (36)). С. 127-138.

9. Тешева, Л., & Унгур'ян, К. (2022). ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ В СУЧАСНІЙ КОМПАНІЇ. *Молодий вчений*, 10 (110). С. 84-90. URL: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2022-10-110-17>.
10. Гассаб, О. В. (2022). Наукові засади становлення та розвитку поняття корпоративної культури. *Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права*, (4). С. 214-219.
11. Спасенко, А. В. Корпоративна культура в системі управління підприємством в умовах глобальних викликів. *Відповідальний редактор*. С. 256-259.
12. Pavićević, M., Razaul Karim, M., Razaque Larik, A., Coaricona Mendoza, R. (2021). The Impact of Globalization on Corporate Culture in the Time of Covid-19. *Paper presented at FINIZ 202. Are you Ready for the ContinuousNEXT® after Covid-19?*. DOI:10.15308/finiz-2021-91-94.
13. Амеліна С. М., Кубицький С. О. Корпоративна культура у системі управління персоналом. *Міжнародний науковий журнал "Інтернаука". Серія: "Економічні науки"*. 2020. №7. URL: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2020-7-6364>.
14. Приймак, Н. С. (2019). Корпоративна культура в системі управління змінами підприємства. *«Вісник ЖДТУ»: Економіка, управління та адміністрування*, (2(88)). С. 91–97. URL: [https://doi.org/10.26642/jen-2019-2\(88\)-91-97](https://doi.org/10.26642/jen-2019-2(88)-91-97).
15. Nikiforenko, V., & Kravchenko, V. (2019). Корпоративна культура як складова конкурентних переваг підприємства. *Вісник соціально-економічних досліджень*, (1 (69)). С. 189-198.
16. Семикіна, М. В., & Беляк, Т. О. (2018). Корпоративна культура в системі соціально-трудових відносин. *Корпоративна культура в системі соціально-трудових відносин: монографія*: Кропивницький: Видавництво «КОД», 2018. 248 с.
17. Біла І. С., Насікан Н. І. Корпоративна культура як складник соціальної відповідальності бізнесу. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*:

електронний науково-практичний журнал. 2018. № 5 (16). С. 106-109. URL: <http://www.easterneurope-ebm.in.ua/16-2018-ukr>.

18. Дергачова В.В., Федірко Г.А. Вплив корпоративної культури на конкурентоспроможність підприємства. Актуальні проблеми економіки та управління: зб. наук. пр. [Електр. видання]. Київ: КПІ імені Ігоря Сікорського, 2018. Вип. № 12. URL: <http://ape.fmm.kpi.ua/article/view/130934>.

19. Сікорська, Л. В., & Лесько, О. Й. (2019). Формування корпоративної культури підприємства. URL: <http://ir.lib.vntu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/63uen>.

20. Степанова, Л. В., & Тужилкіна, О. В. (2019). Корпоративна культура: сутність та теоретичні підходи дослідження. *Науковий вісник ПУЕТ. Серія «Економічні науки»*, (4 (82)).

21. Отенко, І. П., & Чепелюк, М. І. (2018). Корпоративна культура: міжнародний та трансформаційний аспекти : монографія [Електронний ресурс]. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2018. 243 с.

22. Van Rooij, B., & Fine, A. (2018). Toxic corporate culture: Assessing organizational processes of deviancy. *Administrative Sciences*, 8(3). С. 23.

23. Zhao, H., Teng, H., & Wu, Q. (2018). The effect of corporate culture on firm performance: Evidence from China. *China Journal of Accounting Research*, 11(1). С. 1-19.

24. Driskill, G. (2018). *Organizational Culture in Action: A Cultural Analysis Workbook* (3rd ed.). Routledge. URL: <https://doi.org/10.4324/9780429427473>.

25. Azeem, M., Ahmed, M., Haider, S., & Sajjad, M. (2021). Expanding competitive advantage through organizational culture, knowledge sharing and organizational innovation. *Technology in Society*, 66. С. 101635.

26. Kinicki, A., & Fugate, M. (2018). *Organizational behavior: A practical, problem-solving approach*. McGraw-Hill.

27. Xie, L. (2019). Leadership and organizational learning culture: a systematic literature review. *European journal of training and development*, 43(1/2). С. 76-104.

28. Чайківська, М. Я. Ю. (2020). Формування корпоративної культури установи.

29. Канюка, І. (2021). КОРПОРАТИВНА КУЛЬТУРА ЯК ЕЛЕМЕНТ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ. Рекомендовано до друку Вченою радою Центральноукраїнського національного технічного університету (протокол № 10 від 27.09. 2021 р.). С. 475.

30. Сікорська Л. В., Лесько О. Й. Формування корпоративної культури підприємства. URL: <http://ir.lib.vntu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/63uen>.

31. Граціотова Г.О., А. В. Степанова. Методи формування та удосконалення корпоративної культури на державних підприємствах. *Економічний журнал Одеського політехнічного університету*. 2021. № 2 (16). С. 25-33.

ДОДАТКИ