

Харківський національний університет імені В.Н.Каразіна

Економічний факультет
Кафедра економіки та менеджменту

Кваліфікаційна робота магістра

на тему: «УДОСКОНАЛЕННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ
ОРГАНІЗАЦІЇ»

Виконав: здобувач 2 курсу, групи
ЕТЗ-21

Спеціальності 073 «Менеджмент»
Освітньо-професійної програми
«Адміністративний менеджмент»

_____ Кристина ЦАЛІНА
(підпис)

Керівник наукової роботи: доктор
економічних наук, професор

_____ Лариса ТЄШЕВА
(підпис)

Рецензент: _____
(посада)

(підпис)

Харків – 2024

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна

Факультет економічний

Кафедра економіки та менеджменту

Освітньо-кваліфікаційний рівень магістр

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Освітньо-професійна програма «Адміністративний менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

Ганна ДОРОШЕНКО

(підпис)

(ім'я, прізвище)

«7» грудня 2024 року

**ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРА**

Цаліної Кристини Олександрівни

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи «Удосконалення корпоративної культури організації»
керівник роботи Тешева Лариса Василівна, доктор економічних наук, професор

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом вищого навчального закладу від 14.10.2024 року №2101-5/3358

2. Строк подання студентом роботи «6» грудня 2024 року

3. Перелік питань, які потрібно розробити: дослідити сутність і принципи корпоративної культури; визначити основні компоненти та функції управління корпоративною культурою; проаналізувати вплив корпоративної культури на ефективність роботи підприємства; провести оцінку стану корпоративної культури на прикладі ПрАТ «Рівненський домобудівний комбінат»; розробити рекомендації щодо вдосконалення механізмів корпоративної культури підприємства

4. План роботи

№ з/п	Назва етапів роботи
1	Розробка та узгодження змісту кваліфікаційної роботи магістра, ознайомлення з літературними джерелами за темою
2	Робота над теоретичним розділом
3	Доопрацювання першого розділу згідно з рекомендаціями наукового керівника. Написання другого розділу кваліфікаційної роботи
4	Доопрацювання другого розділу згідно з рекомендаціями наукового керівника. Підготовка третього розділу кваліфікаційної роботи
5	Доопрацювання третього розділу згідно з рекомендаціями наукового керівника. Написання вступу, висновків кваліфікаційної роботи магістра; оформлення списку використаних джерел
6	Доопрацювання кваліфікаційної роботи згідно з рекомендаціями наукового керівника, подання до рецензування
7	Подання роботи на кафедру

5. Дата видачі завдання «23» травня 2024 року

Здобувач вищої освіти

(підпис)

Кристина ЦАЛІНА

(ім'я, прізвище)

Керівник роботи

(підпис)

Лариса ТЄШЕВА

(ім'я, прізвище)

Гарант освітньої програми

(підпис)

Лариса ТЄШЕВА

(ім'я, прізвище)

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1 КОНЦЕПТУАЛЬНІ АСПЕКТИ ПОКРАЩЕННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ПІДПРИЄМСТВА.....	7
1.1. Основні поняття та принципи організаційної культури	7
1.2. Ключові елементи та завдання управління корпоративною культурою компанії	13
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ОСНОВНИХ АСПЕКТІВ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ПІДПРИЄМСТВА ПРАТ «РІВНЕНСЬКИЙ ДОМОБУДІВНИЙ КОМБІНАТ».....	18
2.1. Оцінка змін корпоративної культури у контексті сучасних викликів	18
2.2. Дослідження рівня розвитку та специфіки корпоративної культури компанії	22
2.3. Дослідження компонентів механізмів формування корпоративної культури організації	26
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ПІДПРИЄМСТВА	32
3.1. Посилення ролі корпоративних цінностей у стратегічному управлінні ..	32
3.2. Рекомендації з удосконалення корпоративної культури підприємства...38	
3.3. Формування прозорих та справедливих механізмів оцінки праці	43
ВИСНОВКИ.....	50
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	52

ВСТУП

Корпоративна культура є важливим інструментом, який визначає внутрішні процеси організації, її цінності, норми поведінки, а також взаємодію з зовнішнім середовищем. У сучасних умовах глобалізації та динамічного розвитку бізнес-середовища вона виступає одним із ключових факторів, що забезпечують конкурентоспроможність компанії, адаптивність до змін і стабільний розвиток. Організації зі сильною корпоративною культурою ефективно залучають талановитих співробітників, впроваджують інновації та формують позитивний імідж серед партнерів і клієнтів.

Однак у багатьох компаніях досі існують проблеми, пов'язані з недостатньою увагою до формування та розвитку корпоративної культури. Зокрема, часто зустрічається відсутність системного підходу до управління цим аспектом, що призводить до низької залученості працівників, втрати конкурентних переваг та уповільнення інноваційних процесів.

Актуальність теми дослідження обумовлена потребою підприємств у формуванні гнучкої, інноваційної та орієнтованої на співробітників корпоративної культури, яка дозволить адаптуватися до змінного бізнес-середовища та досягати стратегічних цілей. Видатні науковці, такі як Макс Вебер, Едгар Шейн, Кім Камерон, Роберт Куїн, приділили значну увагу теоретичним аспектам корпоративної культури, але питання її вдосконалення в умовах сучасних викликів досі потребує поглибленого вивчення.

Метою цієї роботи є аналіз існуючих теоретичних підходів до управління корпоративною культурою та розробка практичних рекомендацій для її вдосконалення з урахуванням особливостей діяльності підприємств у сучасних умовах.

Об'єкт дослідження – корпоративна культура як система управління організацією в умовах змінного бізнес-середовища.

Предмет дослідження – теоретичні основи, методичні підходи та практичні інструменти вдосконалення механізмів корпоративної культури.

Для досягнення поставленої мети вирішено такі завдання:

1. Дослідити сутність і принципи корпоративної культури.
2. Визначити основні компоненти та функції управління корпоративною культурою.
3. Проаналізувати вплив корпоративної культури на ефективність роботи підприємства.
4. Провести оцінку стану корпоративної культури на прикладі ПрАТ «Рівненський домобудівний комбінат».
5. Розробити рекомендації щодо вдосконалення механізмів корпоративної культури підприємства.

Наукова новизна роботи полягає у розробці конкретних інструментів і рекомендацій для адаптації корпоративної культури до сучасних умов функціонування організацій. Практична значущість дослідження полягає у можливості використання результатів для підвищення ефективності управління корпоративною культурою підприємств.

У дослідженні застосовано загальнонаукові методи аналізу, порівняння та синтезу, а також спеціалізовані методи економічного й економіко-математичного аналізу.

Робота складається зі вступу, двох розділів, висновків, списку літератури та додатків.

На основі проведеної роботи автором було підготовлено тези на тему: «Основні поняття та принципи корпоративної культури організації», які було включено до збірника матеріалів проведеної VI Всеукраїнської студентської наукової конференції «Науковий простір: аналіз, сучасний стан тренди та перспективи», 18 жовтня 2024 р., м. Київ.

РОЗДІЛ 1

КОНЦЕПТУАЛЬНІ АСПЕКТИ ПОКРАЩЕННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Основні поняття та принципи організаційної культури

Одним із головних чинників, що визначає ефективність діяльності компанії або підприємства, є їх внутрішня атмосфера. Успіх будь-якої організації багато в чому залежить від того, наскільки гармонійно функціонує система співпраці між працівниками, а також від взаємодії компанії з зовнішніми партнерами та середовищем. У цьому контексті корпоративна культура виступає як фундаментальний інструмент для забезпечення цілісності організації.

Організаційна культура охоплює комплекс ідей, норм, цінностей, традицій, принципів взаємодії та поведінкових моделей, які мають бути засвоєні кожним учасником компанії. Це певний набір цінностей, що сприяє злагодженій роботі та впровадженню нововведень. Культура всередині організації слугує важливим стратегічним активом, який підтримує не тільки ефективне керівництво, але й забезпечує високий рівень мотивації та залученості працівників. Успіх багатьох компаній напряму залежить від сили їхньої організаційної культури.

Створення та впровадження ефективної організаційної культури — це складний і тривалий процес, який вимагає постійного аналізу та корекцій. Важливо зазначити, що не існує єдиного підходу до побудови корпоративної культури, який підходив би для кожної організації. Однак, одним із ключових аспектів є стимулювання працівників до постійних змін і вдосконалення. Це досягається через гнучкість у методах управління, адаптацію до ринкових умов та впровадження інновацій.

Побудова сильної організаційної культури є одночасно викликом і нагородою для керівництва компанії. Бізнес-середовище постійно змінюється, і лідери мають забезпечити готовність організації не тільки до адаптації, але й до активного розвитку. Основна відповідальність керівництва полягає в тому, щоб

організація мала гнучкість для реагування на зміни і була здатна розвиватися в умовах динамічного ринку.

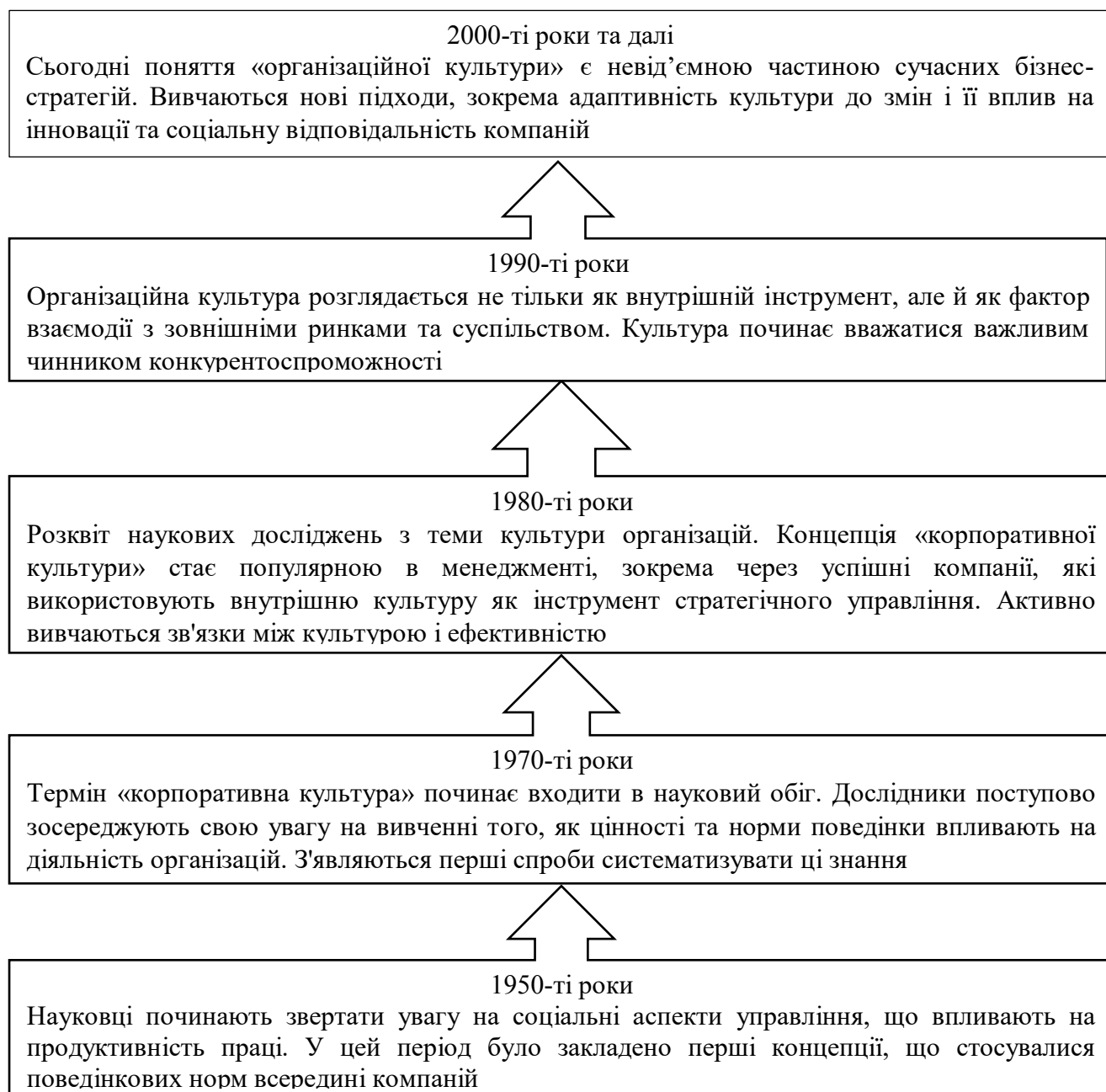


Рисунок 1.1 – Історичний розвиток терміну «організаційна культура»

Джерело: складено автором на основі джерел 8,16,44

З теоретичної та практичної точки зору, одним із найважливіших завдань є розширення розуміння організаційної культури та її впливу на соціальні та трудові відносини. Успішне управління культурою компанії сприяє побудові міцних

внутрішніх зв'язків між працівниками та створенню зовнішньої репутації, що є важливою перевагою в конкурентній боротьбі.

Перед тим, як говорити про значення та закономірності організаційної культури, варто зосередитися на процесі її становлення. Формування організаційної культури є поетапним процесом, що починається з визначення цінностей та норм, які стають основою для подальшого розвитку. Ці норми можуть відрізнятися залежно від національних особливостей, корпоративних традицій або специфіки галузі (рис 1.1).

На сьогодні існує велика кількість досліджень, присвячених організаційній культурі, що охоплюють різні аспекти цього поняття. Багато вчених розглядають організаційну культуру як синтез матеріальних і нематеріальних елементів діяльності компанії. В основі цих елементів лежить система цінностей, яка визначає поведінку та рішення співробітників на різних рівнях.

Різні автори пропонують різні підходи до розуміння організаційної культури, що іноді призводить до неоднозначного тлумачення цього поняття. Деякі вважають, що культура організації має бути жорстко регламентованою, тоді як інші підтримують ідею гнучкої системи, що може адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі (таблиця 1.1).

Таблиця 1.1 – Групування визначень «організаційної культури» за дослідниками з ключовими аспектами

1	2	3
Автор	Визначення	Ключові слова
Організаційні норми та цінності		
Армстронг М.	Сукупність внутрішніх цінностей, норм поведінки та відносин між працівниками	Цінності, норми, поведінка, відносини
Браун Е.	Сукупність цінностей і методів вирішення проблем, що відображаються у поведінці працівників	Цінності, поведінка, методи вирішення проблем
Виханський О., Наумов А.	Цінності, що визначають орієнтири для поведінки працівників	Цінності, орієнтири, поведінка
Голд К.	Унікальні риси організації, які виділяють її серед інших компаній	Риси, унікальність, організація
Соціальні та культурні аспекти		
Артеменко М.Г.	Прояви творчої діяльності, що відображають традиції та сучасні підходи	Творчість, традиції, підходи

Продовження табл. 1.1

1	2	3
Дреннан Д.	Особливості організації, стандарти поведінки, що визначають її унікальність	Особливості, стандарти, унікальність
Заньковський А.	Система, що передається через символи, створюючи унікальну атмосферу	Символи, унікальна атмосфера, система
Морган Г.	Використання традицій для передачі основних цінностей	Традиції, передача цінностей
Управлінські та стратегічні аспекти		
Бала О.І.	Фундаментальні переконання для вирішення проблем адаптації та інтеграції	Переконання, адаптація, інтеграція
Балика О.Г.	Ресурс із цінностей, норм, ідей для досягнення цілей компанії	Цінності, ідеї, досягнення цілей
Дилом Т., Кеннеді А.	Набір цінностей та моделей поведінки, що впливають на досягнення цілей організації	Цінності, моделі поведінки, досягнення цілей
Задихайло Д.	Комплекс традицій та стандартів управління в корпоративній сфері	Традиції, стандарти управління, корпоративна сфера
Взаємодія та психологічні зв'язки		
Вейлл П.	Мережа зв'язків та активностей, що створюють психологію організації	Зв'язки, активності, психологія
Голубенко К.О.	Комплекс переконань та норм, що визначають дії працівників	Переконання, норми, дії працівників
Красовський Ю.	Групові цінності, що впливають на діяльність компанії	Групові цінності, діяльність
Шварц С., Девіс С.	Переконання, що створюють норми поведінки в організації	Переконання, норми поведінки
Матеріальні та духовні аспекти		
Капітонов Е.	Поєднання матеріальних і духовних цінностей, що визначають унікальність компанії Поєднання матеріальних і духовних цінностей, що визначають унікальність компанії	Матеріальні цінності, духовні цінності, унікальність
Петрова І.	Система матеріальних і духовних цінностей, що визначають унікальність організації	Матеріальні цінності, духовні цінності, система
Мескон М.	Атмосфера компанії, яка формується традиціями та впливає на роботу	Атмосфера, традиції, вплив на роботу
Сесікіна М.	Цінності та стандарти, прийняті керівництвом та персоналом	Цінності, стандарти, керівництво
Шейн Е.	Система базових ідей та концепцій, що впливають на дії співробітників	Ідеї, концепції, дії співробітників
Хаєт Г.	Поєднання цінностей та символів, що формують ділові принципи компанії	Цінності, символи, принципи

Джерело: складено автором на основі джерел 8, 22,31

Таким чином, організаційна культура – це комплекс внутрішніх цінностей, норм, переконань і методів поведінки, що регулюють взаємодію працівників у

межах компанії, впливають на її ефективність і відрізняють її серед інших організацій, інтегруючи матеріальні й духовні аспекти, а також забезпечуючи досягнення стратегічних цілей через стандарти управління та взаємодії.

Головною метою організаційної культури є створення умов для підвищення прибутковості компанії через покращене управління персоналом та сприятливе робоче середовище, яке стимулює лояльність і відданість працівників. Ця культура також дозволяє компанії створювати привабливий імідж для потенційних партнерів та інвесторів.

Основні аспекти, що вивчаються в межах організаційної культури, можна умовно поділити на кілька ключових напрямків:

- перш за все, це внутрішні працівники компанії, які мають свої уявлення про розвиток організації, її структуру та завдання;
- другим важливим аспектом є зовнішні зацікавлені сторони, до яких належать клієнти, партнери та постачальники ресурсів;
- третім важливим об'єктом дослідження є суспільство загалом, оскільки його соціально-економічні фактори значно впливають на функціонування організації;
- останнім, але не менш важливим фактором є навколишнє середовище та його вплив на діяльність компанії.

Підсумовуючи наукові погляди, виділимо основні принципи корпоративної культури у формі діаграми (рис. 1.2).

Узагальнюючи наукові погляди, можна виділити декілька основних принципів організаційної культури, що служать фундаментом для її розвитку. Це процес, який залишається актуальним і сьогодні. Важливо також зазначити, що організаційна культура, будучи інтегрованою частиною загальної культури суспільства, може слугувати рушійною силою для національної економіки.

Організаційна культура виступає як ідеал поведінки працівників, заснований на ключових принципах та цінностях, яких дотримується весь колектив — від рядових працівників до топ-менеджменту. Це не тільки забезпечує дисципліну, але й допомагає новим співробітникам швидко інтегруватися у колектив. Послідовна

та добре збалансована культура створює сприятливий імідж компанії серед зовнішніх стейкхолдерів, що додає їй конкурентних переваг.

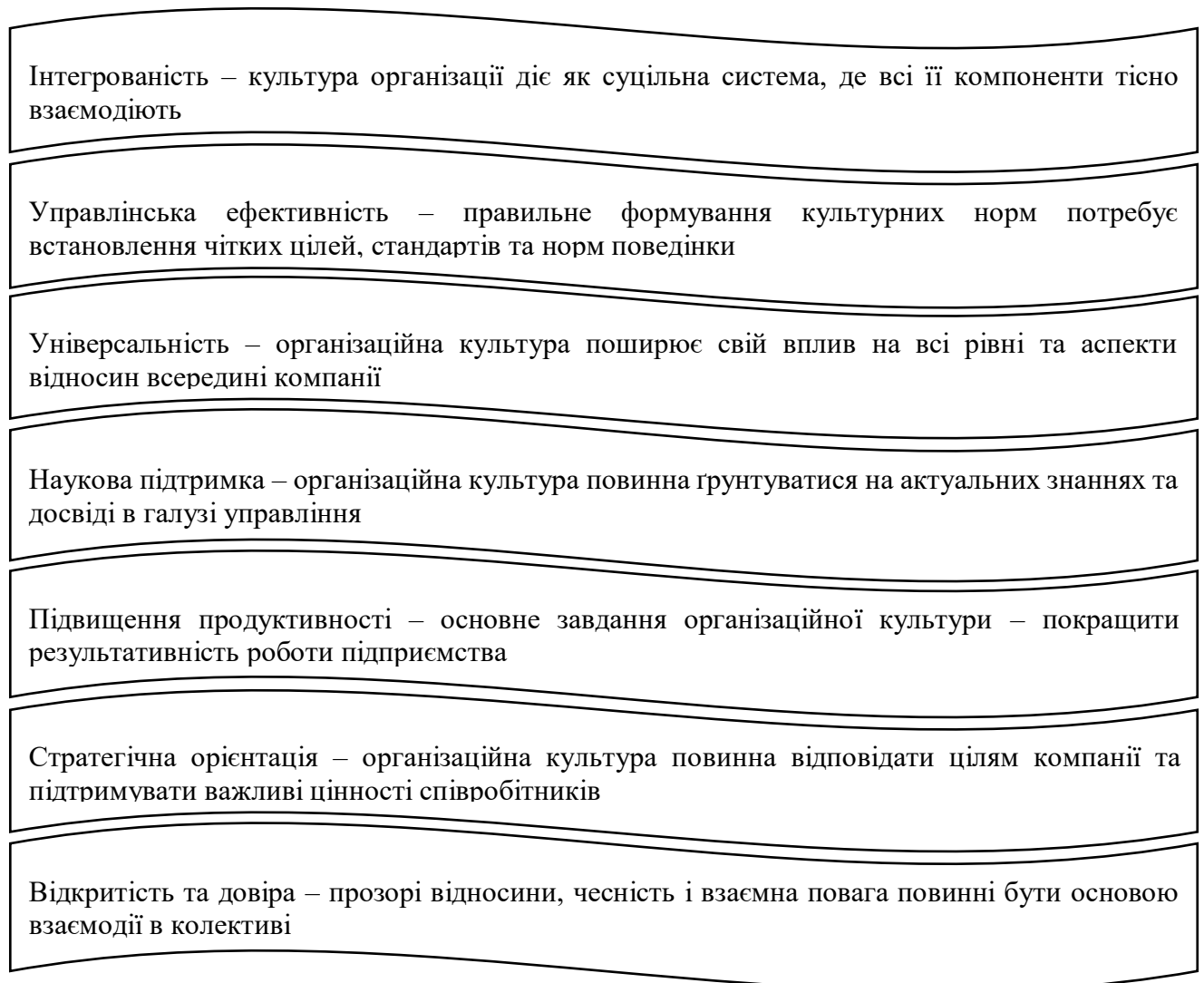


Рисунок 1.2 – Базові принципи організаційної культури

Джерело: складено автором на основі джерел 16, 27

Однією з головних ролей організаційної культури є її здатність до мотивації співробітників. Цінності, норми та принципи, які просуваються через культуру компанії, стимулюють працівників до ефективної та активної діяльності. Тому культуру можна розглядати як основу для створення системи мотивації в компанії, що дозволяє забезпечити її довготривалий успіх і стабільність.

1.2. Ключові елементи та завдання управління корпоративною культурою компанії

Формування міцної корпоративної культури є складним і багатограним процесом, для якого не існує єдиного універсального алгоритму. У сучасному бізнес-середовищі організації стикаються з постійними змінами, викликаними технологічним прогресом, глобалізацією та змінами в споживацькій поведінці. У таких умовах корпоративна культура стає основою, яка допомагає підприємству не лише адаптуватися до змін, а й закріпити свої позиції на ринку. Як зазначає один із дослідників: «Динаміка бізнес-середовища змушує організації постійно адаптуватися до нових умов і бути готовими до змін, що є одним із ключових завдань менеджменту» [6].

Корпоративна культура охоплює набір спільних цінностей, переконань, норм і правил, які визначають взаємодію між працівниками компанії. Вона формує середовище, в якому співробітники спільно працюють над досягненням спільних цілей, забезпечуючи гармонію між особистими прагненнями працівників і стратегічними завданнями організації.

Окрім цього, корпоративна культура є важливим чинником формування унікальної ідентичності компанії. Вона допомагає вирізняти організацію серед конкурентів, створюючи певний образ як для співробітників, так і для зовнішніх стейкхолдерів. Завдяки ефективному управлінню корпоративною культурою компанії вдається зберігати лояльність працівників, покращувати продуктивність і стимулювати інноваційні процеси.

Вплив корпоративної культури проявляється як у внутрішньому середовищі компанії, так і у зовнішніх взаєминах із клієнтами, партнерами та громадськістю. Культура організації визначає стиль управління, характер комунікації та спосіб ухвалення рішень. Кожна система корпоративної культури має свої унікальні складові, які формують її структуру, забезпечуючи індивідуальність організації (рис. 1.3).

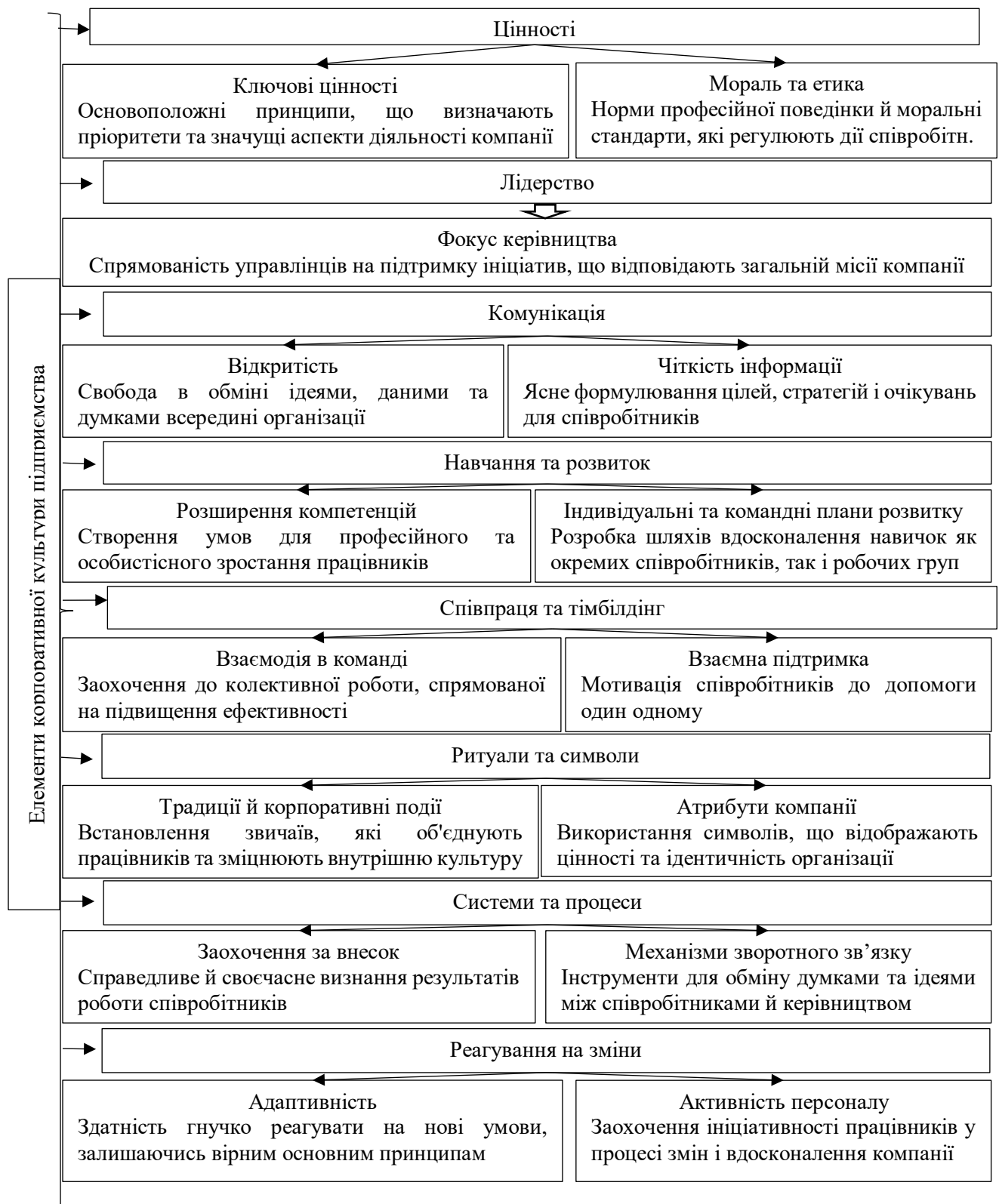


Рисунок 1.3 – Основні складові корпоративної культури організації

Джерело: складено автором на основі джерел 8,16,34

Ці складові перебувають у взаємозв'язку, формуючи специфічні особливості культури компанії, що визначає її спосіб функціонування та побудову внутрішніх

взаємин. У той час як у закордонній практиці корпоративна культура вже розглядається як важливий інструмент конкурентної переваги, в Україні розуміння її стратегічного значення почало активно формуватися лише останніми роками [13]. У нашій країні все ще існує чимало організацій, які недооцінюють вплив культури на продуктивність, інноваційність та стійкість бізнесу.

Корпоративна культура також може бути потужним інструментом управління. Вона сприяє ефективному управлінню персоналом, підвищенню конкурентоспроможності компанії, забезпеченню захисту прав власників, зміцненню довіри до бренду, поліпшенню якості продукції та задоволенню потреб споживачів. Її вплив поширюється як на внутрішні, так і на зовнішні аспекти діяльності організації. Наприклад, вона створює сприятливе середовище для впровадження інновацій, що дозволяє підприємству залишатися конкурентоспроможним навіть у динамічних умовах ринку.

Суть корпоративної культури полягає в організації бізнес-процесів як усередині компанії, так і на міжнародному рівні. Це стосується прийняття управлінських рішень, делегування обов'язків, налагодження комунікацій, створення сприятливого соціального клімату, підвищення стандартів якості тощо [14].

Цілеспрямоване втручання менеджменту у зміну корпоративної культури може спричинити три варіанти її трансформації:

1. Відбуваються зміни цінностей співробітників без значних змін у їхній поведінці, коли особисті пріоритети працівників у відношенні компанії змінюються, але загальна модель їхньої поведінки залишається стабільною.

2. Спостерігаються зміни в поведінці без значного впливу на культуру. Ця ситуація виникає, коли невелика група співробітників намагається адаптувати окремі елементи корпоративної культури, водночас частково змінюючи власну поведінку й залучаючи до цього своїх колег.

3. Відбуваються одночасно зміни в культурі та поведінці. У цьому випадку весь персонал спрямовує свої зусилля на розвиток та вдосконалення компанії [15].

Ефективне управління структурою організації є фундаментом її успішної діяльності (табл. 1.2).

Таблиця 1.2 – Основні компоненти механізму корпоративної структури організації

Компонент	Опис	Важливість
Стратегічне управління	Планування та реалізація стратегічних рішень для визначення напрямків розвитку організації	Допомагає організації досягати поставлених цілей та адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі
Керівництво та лідерство	Розподіл завдань і відповідальності, формулювання цілей і визначення шляхів їх досягнення	Забезпечує ясність у виконанні завдань, підвищує ефективність і сприяє зміцненню корпоративної культури
Організаційна структура	Побудова ієрархії, розподіл обов'язків і функцій серед працівників	Визначає, як елементи організації взаємодіють для досягнення загальних цілей
Управління людськими ресурсами	Пошук, навчання, розвиток і утримання співробітників	Ефективне управління персоналом сприяє зростанню кваліфікації працівників та підтримує їхню продуктивність
Операційне керування	Координація й управління основними процесами організації	Забезпечує оптимізацію ресурсів, підвищення якості продукції або послуг та ефективність операцій
Фінансове адміністрування	Контроль за фінансами, складання бюджету та ведення фінансової звітності	Гарантує фінансову стійкість і підтримку прийняття раціональних рішень
Інновації та технології	Розробка та застосування нових технологій і процесів	Сприяє конкурентоспроможності, технічному прогресу та адаптації до змін
Аналіз ризиків	Виявлення та оцінювання потенційних загроз для діяльності	Допомагає підприємству бути стійким до зовнішніх викликів і адаптуватися до нових умов
Корпоративне управління	Етичне керівництво, відповідальна взаємодія з суспільством	Сприяє підвищенню довіри зацікавлених сторін та визначає роль організації у громаді

Джерело: складено автором на основі джерел 13,14,15

Кожен із наведених елементів виконує важливу роль у створенні дієвого механізму управління корпоративною культурою. Їхня взаємна інтеграція та узгодженість із цілями й цінностями компанії є ключовим чинником для забезпечення ефективного функціонування організації. Саме гармонійна взаємодія

цих компонентів дозволяє досягти високої продуктивності роботи та стабільного розвитку компанії.

Управління корпоративною культурою також відіграє важливу роль у зміцненні бренду організації. Чітко сформована культура допомагає побудувати довірливі відносини із клієнтами, партнерами та іншими стейкхолдерами. Це сприяє покращенню репутації компанії та її довгостроковій стійкості.

Крім того, розвиток корпоративної культури дозволяє підприємствам швидше адаптуватися до змін у бізнес-середовищі. Завдяки відкритості до інновацій та вдосконаленню внутрішніх процесів організація отримує можливість залишатися конкурентоспроможною у довгостроковій перспективі.

Таким чином, корпоративна культура є ключовим фактором, який визначає не лише внутрішню організацію роботи компанії, але й її позицію на ринку. Ефективне управління культурою дозволяє забезпечити стабільний розвиток, підвищити продуктивність і створити основу для інноваційних досягнень у майбутньому.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ОСНОВНИХ АСПЕКТІВ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ПІДПРИЄМСТВА ПРАТ «РІВНЕНСЬКИЙ ДОМОБУДІВНИЙ КОМБІНАТ»

2.1 Оцінка змін корпоративної культури у контексті сучасних викликів

Аналіз корпоративної культури ПрАТ «Рівненський домобудівний комбінат» у період 2022–2024 років надає глибоке розуміння процесів, що впливають на ефективність функціонування компанії, її здатність адаптуватися до змін і підтримувати стабільність у непростих умовах. Цей період став визначальним у контексті переосмислення стратегічних пріоритетів, покращення внутрішніх комунікацій та забезпечення відповідальності перед зовнішнім середовищем.

Протягом трьох років компанія активно працювала над розвитком комунікаційної структури, впроваджуючи сучасні цифрові платформи. Це дозволило скоротити час ухвалення рішень і забезпечити більш оперативну взаємодію між підрозділами.

Наприклад, внутрішні портали, інтегровані з мобільними додатками, дали змогу співробітникам працювати ефективніше незалежно від місця їхнього перебування. У результаті середній час ухвалення стратегічних, операційних і адміністративних рішень суттєво скоротився, що позитивно вплинуло на продуктивність компанії.

У листопаді 2024 року компанія зіткнулася з викликами, пов'язаними із зовнішнім регулюванням. Державна екологічна інспекція ініціювала позапланову перевірку через скарги громади на забруднення повітря. Хоча це створило додаткове навантаження, компанія продемонструвала високий рівень відповідальності. Керівництво вжило заходів для вирішення екологічних проблем, оперативно надавши інформацію громадськості, що допомогло зміцнити довіру до підприємства.

ПрАТ «Рівненський домобудівний комбінат» зберіг свою основну орієнтацію на виробництво збірного залізобетону, впроваджуючи інноваційні підходи до управління. Це дозволило не лише вдосконалити внутрішні процеси, а й адаптувати корпоративну культуру до сучасних викликів, таких як глобалізація, цифровізація та екологічна відповідальність.

У таблиці 2.1 наведено основні показники корпоративної культури за три роки на ПрАТ «Рівненський домобудівний комбінат».

Таблиця 2.1 – Аналіз корпоративної культури ПрАТ «Рівненський домобудівний комбінат» у 2022–2024 рр.

Показники	2022 рік	2023 рік	2024 рік
Індекс задоволеності працівників (%)	75	78	82
Рівень залученості персоналу (%)	68	72	77
Частка витрат на навчання та розвиток персоналу (%)	3	3,5	4
Кількість екологічних ініціатив	2	3	5
Середній час ухвалення рішень (дні)	7	6	5
Кількість звернень від громади (шт)	10	8	5

Джерело: складено автором

Підвищення індексу задоволеності працівників з 75% у 2022 році до 82% у 2024 році свідчить про успішну роботу підприємства у створенні комфортних умов для співробітників. Таке зростання може бути пов'язане із впровадженням програм професійного розвитку, удосконаленням внутрішніх комунікаційних процесів і покращенням загального соціального клімату на підприємстві. Збільшення цього показника також вказує на ефективність менеджменту в підтримці мотивації персоналу.

Показник залученості працівників зріс з 68% у 2022 році до 77% у 2024 році. Це демонструє активну участь співробітників у процесах змін та їх зацікавленість

у досягненні спільних цілей компанії. Підвищення залученості може бути результатом систематичної роботи керівництва з роз'яснення стратегічних пріоритетів, а також залучення співробітників до ухвалення рішень.

Інвестиції у навчання та розвиток персоналу збільшилися з 3% у 2022 році до 4% у 2024 році. Це свідчить про стратегічне бачення компанії, яка робить акцент на професійному зростанні співробітників. Такі інвестиції сприяють підвищенню кваліфікації працівників, їхньої конкурентоспроможності та ефективності, що позитивно впливає на корпоративну культуру.

Кількість екологічних проєктів, реалізованих компанією, зростає з 2 у 2022 році до 5 у 2024 році. Цей показник демонструє посилення уваги до екологічної відповідальності. Впровадження нових технологій для зменшення впливу на довкілля є важливим сигналом для громади, який свідчить про бажання компанії діяти відповідально.

Таблиця 2.2 демонструє динаміку середнього часу ухвалення рішень залежно від їх типу за три роки на ПрАТ «Рівненський домобудівний комбінат».

Таблиця 2.2 – Середній час ухвалення рішень за типами на ПрАТ «Рівненський домобудівний комбінат» у 2022–2024 рр.

Тип рішень	2022 рік	2023 рік	2024 рік
Стратегічні рішення (дні)	10	9	8
Операційні рішення (дні)	5	4	3
Адміністративні рішення (дні)	6	5	4

Джерело: складено автором

Скорочення середнього часу ухвалення рішень з 7 днів у 2022 році до 5 днів у 2024 році вказує на оптимізацію управлінських процесів. Це стало можливим завдяки впровадженню сучасних цифрових платформ, які прискорили обмін інформацією між відділами.

Таблиця 2.3 ілюструє зміни в кількості звернень, поділених за основними категоріями на ПрАТ «Рівненський домобудівний комбінат».

Таблиця 2.3 – Кількість звернень від громади за видами на ПрАТ «Рівненський домобудівний комбінат» у 2022–2024 рр.

Тип рішень	2022 рік	2023 рік	2024 рік
Екологічні звернення (шт)	6	5	3
Скарги на якість продукції (шт)	3	2	1
Інші звернення (шт)	1	1	1

Джерело: складено автором

Кількість звернень від громади зменшилася з 10 у 2022 році до 5 у 2024 році. Це свідчить про покращення взаємодії підприємства з громадськістю та успішну реалізацію екологічних ініціатив. Зменшення скарг на якість продукції з 3 до 1 також вказує на зростання стандартів виробництва.

ПрАТ «Рівненський домобудівний комбінат» демонструє стабільний розвиток корпоративної культури. Зростання задоволеності та залученості працівників вказує на ефективність менеджменту у створенні мотиваційного середовища, яке сприяє високій продуктивності та інноваційному розвитку.

Компанія активно працює над підвищенням екологічної відповідальності, що підтверджується збільшенням кількості екологічних ініціатив та зменшенням кількості скарг від громади. Це сприяє покращенню іміджу підприємства та зміцненню його позицій у громаді.

Збільшення витрат на навчання та розвиток свідчить про довгострокове бачення компанії, яка прагне посилити свої позиції на ринку за рахунок висококваліфікованих кадрів. Це створює основу для подальшого розвитку корпоративної культури та підвищення конкурентоспроможності.

Скорочення часу ухвалення рішень вказує на ефективну роботу керівництва у напрямку покращення внутрішніх процесів. Це дозволяє швидше реагувати на

виклики, ухвалювати стратегічно важливі рішення та підтримувати стабільність у роботі компанії навіть у складних умовах.

2.2 Дослідження рівня розвитку та специфіки корпоративної культури компанії

Корпоративна культура компанії – це не лише важливий інструмент управління, а й дзеркало її внутрішніх цінностей, які об'єднують співробітників і визначають загальний стиль організації. Ці цінності формують орієнтири для діяльності як на внутрішньому, так і на зовнішньому рівні, створюючи фундамент для формування корпоративного іміджу.

Окрім цінностей, велике значення мають принципи, які компанія впроваджує у своїй діяльності. Вони визначають підходи до керівництва, формують стиль комунікації та сприяють розвитку корпоративного духу. Проте корпоративна культура не є статичною – її елементи змінюються під впливом економічних, соціальних і технологічних факторів.

У ПрАТ «Рівненський домобудівний комбінат» мотиваційна система та корпоративна культура відіграють важливу роль у забезпеченні продуктивності працівників і досягненні стратегічних цілей компанії. Аналіз цих аспектів допомагає виявити сильні сторони і визначити напрями вдосконалення (табл. 2.4).

Таблиця 2.4 – Підтримка ентузіазму та створення сприятливого середовища у ПрАТ «Рівненський домобудівний комбінат»

Процеси	Особливості	
	мотивації	корпоративної культури
1	2	3
Рутинні операції та завдання	Робота підприємства залежить від сезонності в агросекторі, зокрема від посіву, збору врожаю та інших сільськогосподарських циклів, що впливають на прибуток.	Корпоративна культура має враховувати сезонність роботи й забезпечувати умови для стабільної та ефективної діяльності.
Залучення працівників до процесу	Багато працівників відчують особливий зв'язок із природою та виробничими циклами; можливість	Культура організації повинна підтримувати цінність праці, сприяти екологічній стійкості та збереженню гармонії з природою.

Продовження табл. 2.4

1	2	3
	брати участь у цих процесах є значущим мотивуючим фактором.	
Спільна праця та взаємодія	Сільське господарство часто вимагає об'єднання зусиль, особливо в період пікових навантажень. Спільна робота створює сильний стимул для досягнення результатів.	Культура має формувати середовище для колективної взаємодії, спільних цінностей і досягнення єдиних цілей.
Індивідуальна відповідальність	Можливість впливати на якість і кількість продукції підвищує рівень персональної відповідальності працівників за кінцевий результат.	Культура повинна заохочувати індивідуальну відповідальність і визнавати внесок кожного у загальний успіх компанії.
Гнучкість у роботі через сезонність	Гнучкі графіки роботи в сезонний період можуть значно підвищити мотивацію та залученість персоналу.	Корпоративна культура має сприяти адаптації до змінних умов праці та підтримувати необхідну гнучкість у робочих процесах.
Збереження традицій виробництва	Повага до класичних сільськогосподарських практик та культурної спадщини спільноти може стати значним мотивуючим чинником для працівників.	Культура організації повинна підтримувати історичні традиції, передавати їх цінність і зберігати спадок для майбутніх поколінь.

Джерело: складено автором

Корпоративна культура та мотивація персоналу мають тісний взаємозв'язок, який забезпечує загальну ефективність роботи компанії. Корпоративна культура визначає ключові цінності та норми, які об'єднують колектив, тоді як система мотивації забезпечує їх реалізацію через матеріальні та нематеріальні стимули.

Корпоративна культура виступає фундаментом, на якому будується ефективна система мотивації, а мотивація, у свою чергу, сприяє зміцненню культури, формуючи атмосферу довіри, взаємоповаги та професійного зростання. Така взаємодія дозволяє не лише підвищувати продуктивність працівників, але й забезпечувати довгострокову лояльність персоналу до компанії, що є ключовим фактором у досягненні стратегічних цілей організації.

Мотиваційна система ПрАТ «Рівненський домобудівний комбінат» складається з різноманітних методів, таких як адміністративні, економічні, соціальні, професійні та спеціальні інструменти (рис. 2.1). Завдяки такій структурі

система враховує різні аспекти взаємодії працівників із компанією, спрямовані на досягнення загальних цілей.

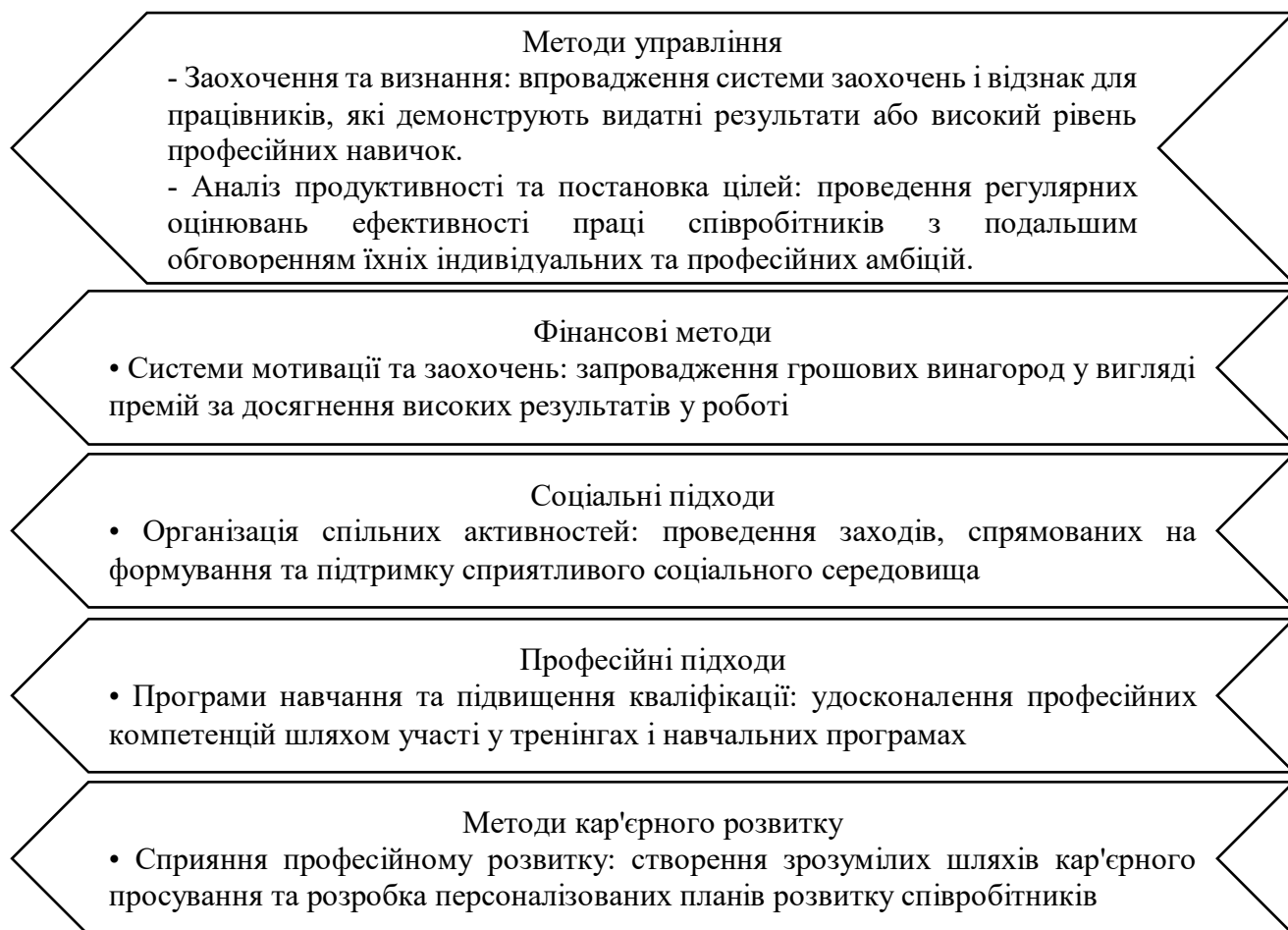


Рисунок 2.1 – Інструменти стимулювання персоналу у ПрАТ «Рівненський домобудівний комбінат»

Джерело: складено автором

Адміністративні методи передбачають чітке визначення завдань, розподіл обов'язків і створення умов для ефективного функціонування внутрішніх процесів. Економічні методи мотивації, які включають виплату заробітної плати, премій і бонусів, забезпечують матеріальну зацікавленість працівників у результатах їхньої діяльності.

Соціальні аспекти корпоративної культури передбачають підтримку командної роботи через організацію корпоративних заходів, тренінгів і інших активностей, спрямованих на зміцнення взаємодії в колективі. Професійні та

спеціальні методи включають підвищення кваліфікації працівників через навчання, стажування, участь у проєктах і програмах професійного розвитку.

У період із 2022 по 2024 роки фінансова мотивація працівників ПрАТ «Рівненський домобудівний комбінат» зазнала змін. У 2024 році грошові виплати співробітникам зменшилися на 720 тис. грн (або 4,95%) порівняно з 2023 роком. Відрахування також знизилися на 168 тис. грн (або 4,92%). Це свідчить про скорочення витрат на матеріальне стимулювання (табл. 2.5).

Таблиця 2.5 – Динаміка заробітної плати та преміальних виплат у ПрАТ «Рівненський домобудівний комбінат»

Показники	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Відхилення	
				2023/ 2022 рр.	2024/ 2023 рр.
1	2	3	4	5	6
Заробітна плата працівників	14626	14537	13817	-89	-720
Внески на соціальне забезпечення	3437	3415	3247	-22	-168
Загальні витрати	98881	106929	76382	8048	-30547
Середня чисельність працівників за рік	101	103	106	2	3
Середній річний дохід одного працівника	140,63	141,14	130,35	0,51	-10,79
Питома вага виплат у загальних витратах	14,79	13,59	18,09	-1,2	4,5

Джерело: складено автором

Середньорічний дохід одного працівника також знизився з 140,14 тис. грн у 2023 році до 130,35 тис. грн у 2024 році, незважаючи на збільшення кількості працівників на три особи. Це вказує на необхідність перегляду політики

стимулювання для підтримки задоволеності співробітників і забезпечення їхньої лояльності до компанії.

Соціальні пільги також залишаються важливою складовою корпоративної культури. У компанії відсутні деякі елементи соціального пакета, такі як додаткові бонуси чи підтримка, що вимагає вдосконалення, щоб підвищити рівень задоволеності працівників.

Корпоративна культура ПрАТ «Рівненський домобудівний комбінат» є важливим елементом успішного функціонування підприємства, оскільки вона забезпечує підтримку командної роботи, підвищує продуктивність і зміцнює корпоративний дух.

Мотиваційна система, яка включає економічні, соціальні та професійні методи, залишається ключовим інструментом забезпечення ефективності праці. Водночас результати аналізу вказують на необхідність вдосконалення нематеріальних стимулів і соціального пакета, що сприятиме зростанню залученості співробітників.

Подальше вдосконалення корпоративної культури та мотиваційних механізмів дозволить ПрАТ «Рівненський домобудівний комбінат» не лише зберігати свої позиції на ринку, а й покращувати показники ефективності роботи, забезпечуючи лояльність персоналу та створюючи сприятливі умови для професійного розвитку.

2.3. Дослідження компонентів механізмів формування корпоративної культури організації

Корпоративна культура є ключовим елементом, який визначає взаємини всередині компанії, а також її взаємодію із зовнішнім середовищем. Вона формує цінності, принципи й норми поведінки, які впливають на робочу атмосферу, мотивацію працівників і загальну ефективність діяльності. Для ПрАТ «Рівненський домобудівний комбінат» дослідження стану корпоративної культури має

стратегічне значення, оскільки допомагає зрозуміти сильні сторони організації, а також знайти напрями для вдосконалення.

Період 2022–2024 років був для компанії важливим у контексті змін внутрішніх і зовнішніх умов функціонування. Ці зміни вплинули на всі аспекти організації, зокрема й на корпоративну культуру. Для глибшого аналізу використано SWOT-аналіз, який дозволяє ідентифікувати основні переваги та недоліки існуючої культури, а також визначити загрози та можливості її подальшого розвитку (табл. 2.6).

Таблиця 2.6 – SWOT-аналіз корпоративної культури ПрАТ «Рівненський домобудівний комбінат»

Сильні сторони	Слабкі сторони
1	2
<ul style="list-style-type: none"> – Високий рівень лідерства. – Ефективна система взаємодії всередині компанії та з партнерами. – Дієві програми навчання та професійного розвитку співробітників. – Чітко окреслені підходи до системи винагород і стимулювання. – Згуртованість колективу та позитивна робоча атмосфера. 	<ul style="list-style-type: none"> – Проблеми у внутрішній комунікації. – Відсутність чіткої стратегії розвитку. – Недостатньо розвинена система преміювання. – Брак соціального пакета для співробітників. – Низька увага до організації тренінгів. – Часті конфліктні ситуації в колективі. – Недостатній рівень автоматизації виробничих процесів.
Можливості	Загрози
<ul style="list-style-type: none"> – Вихід на нові ринки збуту. – Запровадження механізмів вирішення конфліктів. – Покращення системи мотивації персоналу. – Освоєння сучасних технологій. – Розвиток командної роботи та спільних проєктів. – Поліпшення психологічного клімату в колективі. 	<ul style="list-style-type: none"> – Зростання конкуренції на ринку. – Скорочення попиту на продукцію компанії. – Технологічні зміни та нові вимоги до бізнесу. – Зниження продуктивності праці. – Підвищення витрат на сировину та матеріали. – Проблеми з набором та утриманням кваліфікованого персоналу.

Джерело: складено автором

SWOT-аналіз є ефективним інструментом, який надає чітке уявлення про внутрішні та зовнішні чинники, що впливають на корпоративну культуру. Основні сильні сторони компанії полягають у її здатності адаптуватися до змінних умов

ринку, використовуючи свої ресурси та компетенції. Серед слабких сторін виявлено недостатню гнучкість у взаємодії між різними рівнями управління, що може впливати на оперативність ухвалення рішень.

Для глибшого розуміння структури корпоративної культури ПрАТ «Рівненський домобудівний комбінат» застосовано методика оцінки організаційної культури (ОСАІ). Ця методика дозволяє визначити, до якого з чотирьох основних типів культури – кланової, ієрархічної, ринкової чи адхократичної – найбільше відповідає поточний стан організації.

Метод ОСАІ є універсальним інструментом, який передбачає використання анкетного опитування для аналізу цінностей і пріоритетів компанії. Анкета включає запитання, спрямовані на визначення ставлення працівників до різних аспектів корпоративної культури. Це допомагає виявити не лише поточний стан культури, але й бажаний стан, який відповідає потребам працівників і стратегічним цілям організації (табл. 2.7).

Таблиця 2.7 – Оцінка корпоративної культури ПрАТ «Рівненський домобудівний комбінат»: поточний стан і бажаний стан

1. Найважливіші характеристики		Факт	План
1	2	3	4
A	Компанія виділяється своєю унікальною атмосферою, що нагадує велику родину, де панує спільність і взаємна підтримка	5	75
B	Організація демонструє динамізм і підприємницький дух, працівники готові до ризику та самопожертви заради інновацій	5	10
C	Основний акцент робиться на досягнення результатів, співробітники орієнтовані на конкуренцію та виконання завдань	65	10
D	Організація має суворо структуровану систему управління, де процеси регламентуються формальними правилами та процедурами	25	5
	Разом	100	100
2. Загальний стиль лідерства в організації			
A	Лідери компанії прагнуть підтримувати порядок, контролювати процеси та водночас сприяти розвитку й навчанню працівників	10	35
B	У керівництві переважає підприємницький підхід, орієнтований на інновації та готовність приймати ризику	5	45

Продовження табл. 2.7

1	2	3	4
C	Лідери демонструють професіоналізм, енергійність і фокусуються на досягненні високих результатів	45	10
D	Стиль управління базується на ефективній координації дій і забезпеченні стабільного руху компанії до прибутковості	40	10
	Разом	100	100
	3. Стиль менеджменту		
A	Управлінський підхід акцентує увагу на спільній роботі, залученні команди до процесу прийняття рішень і підтримці колективної відповідальності	5	25
B	Стиль управління підтримує індивідуальну ініціативу, новаторство та свободу в ухваленні рішень	5	45
C	Фокус менеджменту спрямований на високу конкурентоспроможність, дотримання стандартів і підтримку досягнень	65	15
D	Підхід до управління орієнтований на стабільність, передбачуваність і дотримання встановлених правил	25	15
	Разом	100	100
	4. Цілісність організації		
A	У колективі панує довіра та спільна відданість цілям, співробітники беруть відповідальність за свої дії	5	10
B	Організація об'єднана прагненням до інновацій та постійного вдосконалення, акцентуючи увагу на передовій позиції	5	35
C	Колектив сфокусований на досягненні результатів, де головними цінностями є активність і успіх	75	10
D	Функціонування організації базується на дотриманні офіційних процедур, що гарантує стабільність і ефективність процесів	15	45
	Разом	100	100
	5. Стратегічні цілі		
A	Компанія орієнтована на розвиток людського потенціалу, сприяючи створенню довіри, відкритості та взаємодопомоги	5	10
B	Акцент робиться на пошуку нових можливостей, впровадженні інновацій та реалізації перспективних ідей	15	35
C	Стратегія компанії зосереджена на підвищенні конкурентоспроможності, досягненні бізнес-цілей і перемозі на ринку	55	10
D	Організація прагне до постійності, приділяючи увагу стабільності, контролю й ефективності процесів	25	45
	Разом	100	100
	6. Критерії успіху		
A	Успіх організації вимірюється розвитком персоналу, командною взаємодією та залученістю працівників у спільну справу	15	25
B	Досягнення організації базується на інноваційних продуктах і здатності бути лідером у виробництві та	5	25

Продовження табл. 2.7

1	2	3	4
	новаторстві		
C	Конкурентний успіх визначається здатністю компанії випереджати суперників і закріплювати своє лідерство на ринку	15	25
D	Ефективність діяльності організації оцінюється через стабільність прибутків, оптимізацію витрат і надійність постачання	65	25
	Разом	100	100

Джерело: складено автором

Аналіз даних, отриманих за допомогою OSAI, свідчить про те, що поточна корпоративна культура компанії характеризується домінуванням ринкового (C) та ієрархічного (D) типів. Це означає, що компанія орієнтована на результативність, контроль і досягнення цілей через жорстку структуру управління. Цей підхід є ефективним у середовищах із високою конкуренцією, але водночас він може обмежувати гнучкість організації та впливати на рівень задоволеності персоналу.

Бажаний стан культури, як показали результати дослідження, включає значне збільшення частки кланової (A) та адхократичної (B) культур. Співробітники прагнуть до більш гнучкого та дружнього середовища, яке сприятиме обміну ідеями, інноваціям і співпраці між різними відділами.

Детальний аналіз включає також рейтинг корпоративної культури на основі думок працівників різних рівнів: керівництва, середнього менеджменту та виконавців (табл. 2.8).

Таблиця 2.8 – Результати оцінки корпоративної культури ПрАТ «Рівненський домобудівний комбінат»

Факт							
1	2	3	4	5	6	7	8
1	5	1	5	1	65	1	25
2	10	2	5	2	45	2	40
3	5	3	5	3	65	3	25
4	5	4	5	4	75	4	15
5	5	5	15	5	55	5	25
6	15	6	5	6	15	6	65
Разом	40	Разом	40	Разом	320	Разом	195
Ср.знач	6,7	Ср.знач	6,7	Ср.знач	53,3	Ср.знач	32,5

Продовження табл. 2.8

1	2	3	4	5	6	7	8
Оцінка працівників							
1	75	1	10	1	10	1	5
2	35	2	45	2	10	2	10
3	25	3	45	3	15	3	15
4	25	4	25	4	15	4	35
5	10	5	35	5	10	5	45
6	25	6	25	6	25	6	25
Разом	195	Разом	185	Разом	85	Разом	135
Ср.знач	32,5	Ср.знач	30,8	Ср.знач	14,2	Ср.знач	22,5

Джерело: складено автором

Результати свідчать, що поточний стан культури компанії отримав найвищу оцінку за параметрами ринкової (53,3 бали) та ієрархічної (32,5 бали) культур. Водночас бажаний тип культури, визначений співробітниками, вимагає значного зростання кланової культури (32,5 бали) та адхократичної культури (30,8 бали). Це вказує на необхідність створення умов для командної роботи, обміну ідеями та формування відкритого середовища для інновацій.

Отримані результати демонструють, що ПрАТ «Рівненський домобудівний комбінат» має добре розвинену систему управління, орієнтовану на ефективність і досягнення бізнес-цілей. Однак для забезпечення довгострокового розвитку компанії необхідно збалансувати існуючі ринкові та ієрархічні підходи з елементами кланової та адхократичної культур.

Такий підхід дозволить не лише підвищити задоволеність співробітників, але й створити сприятливе середовище для інновацій та творчого підходу до вирішення завдань. Використання методики OSAI є ефективним інструментом для управління змінами в корпоративній культурі, оскільки вона дає можливість виявити ключові аспекти, які потребують уваги.

Подальші кроки у вдосконаленні корпоративної культури мають включати активне залучення персоналу до процесу змін, розвиток програм навчання та командування, а також створення системи регулярного моніторингу й оцінки ефективності цих заходів. Це забезпечить гармонійний розвиток компанії та сприятиме досягненню її стратегічних цілей.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУПИ ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Посилення ролі корпоративних цінностей у стратегічному управлінні

Корпоративні цінності є основою стійкого розвитку сучасних підприємств. Вони визначають поведінку співробітників, впливають на прийняття стратегічних рішень і формують загальну репутацію компанії. У сучасному світі підприємства все більше інтегрують свої цінності у всі аспекти діяльності, підвищуючи ефективність управління та створюючи конкурентні переваги.

Для ПрАТ «Рівненський домобудівний комбінат» питання корпоративних цінностей стає особливо актуальним у контексті зміцнення взаємодії з персоналом, громадськістю та бізнес-партнерами.

Пропоновані на 2025 рік заходи орієнтовані на створення єдиного ціннісного середовища, яке сприятиме підвищенню мотивації працівників, залученню нових партнерів та покращенню репутації компанії серед зацікавлених сторін.

Таблиця 3.1 містить інформацію про плановані заходи для інтеграції корпоративних цінностей у діяльність підприємства та очікувані зміни ключових показників. Вони демонструють, як впровадження цінностей впливає на мотивацію персоналу, рівень залученості, екологічні показники та інші аспекти, важливі для сталого розвитку компанії.

Таблиця 3.1 – Розрахунок вартості заходів у 2025 році для ПрАТ «Рівненський домобудівний комбінат»

Захід	Складові витрат	Одиниця виміру	Кількість	Вартість за одиницю (тис. грн)	Загальна вартість (тис. грн)
1	2	3	4	5	6
Впровадження програми «Цінності у дії»	Розробка програми	програма	1	100	100
	Інформаційні матеріали	комплект	5	10	50

Продовження табл. 3.1

1	2	3	4	5	6
	Проведення семінарів	семінар	2	50	100
Разом					250
Тренінги для керівників з питань лідерства та цінностей	Найм тренерів	тренер	3	30	90
	Організація тренінгів	тренінг	2	20	40
	Підготовка методичних матеріалів	комплект	2	10	20
Разом					150
Розробка системи оцінки відповідності рішень корпоративним цінностям	Створення цифрової платформи	платформа	1	120	120
	Консультації	консультація	3	20	60
	Тестування системи	тестування	2	10	20
Разом					200
Соціальні проекти у співпраці з громадою	Організація екологічних проектів	проект	2	100	200
	Освітні проекти (семінари, тренінги для громади)	проект	2	50	100
Разом					300

Джерело: складено автором

Впровадження програми «Цінності у дії» – основними витратами є розробка програми, підготовка інформаційних матеріалів (буклети, відеоінструкції) та організація двох великих семінарів для співробітників.

Тренінги для керівників з питань лідерства та цінностей – включають витрати на найм висококваліфікованих тренерів, оренду приміщень для тренінгів і підготовку методичних матеріалів.

Розробка системи оцінки відповідності рішень корпоративним цінностям – основна частина витрат припадає на створення цифрової платформи, яка буде використовуватися для оцінки рішень. Також враховані витрати на консультації від експертів і тестування платформи.

Соціальні проєкти у співпраці з громадою – включають організацію екологічних ініціатив, таких як прибирання територій або насадження дерев, а також освітні програми для громади, що потребують спеціалізованих ресурсів.

Деталізований розрахунок вартості заходів дозволяє побачити ключові складові витрат і оцінити їх обґрунтованість. Такий підхід забезпечує прозорість бюджетування та дає змогу оптимізувати витрати за необхідності.

У таблиці 3.2 представлено Плановані заходи для посилення корпоративних цінностей у 2025 році для ПрАТ «Рівненський домобудівний комбінат»

Таблиця 3.2 – Плановані заходи для посилення корпоративних цінностей у 2025 році для ПрАТ «Рівненський домобудівний комбінат»

Захід	Очікуваний результат	Строк виконання	Орієнтовна вартість (тис. грн)
Впровадження програми "Цінності у дії"	Формування єдиної корпоративної ідентичності	1 квартал	250
Тренінги для керівників з питань лідерства та цінностей	Посилення лідерських навичок керівників усіх рівнів	2 квартал	150
Розробка системи оцінки відповідності рішень корпоративним цінностям	Підвищення прозорості та ефективності управління	3 квартал	200
Соціальні проєкти у співпраці з громадою	Зміцнення довіри громади до компанії	4 квартал	300

Джерело: складено автором

Запропоновані заходи охоплюють різні аспекти корпоративної культури, зокрема формування корпоративної ідентичності, розвиток лідерських якостей керівників, впровадження інструментів для оцінки ефективності рішень і соціальні ініціативи. Такий багатогранний підхід дозволяє вирішити як внутрішні, так і зовнішні завдання, створюючи фундамент для стійкого розвитку компанії.

Загальна вартість кожного заходу обґрунтована деталізованим аналізом складових витрат (див. Таблицю 1а). Наприклад, програма "Цінності у дії" та соціальні проєкти є найбільш витратними, оскільки потребують значних ресурсів

для реалізації. Проте їхній довгостроковий ефект, зокрема формування довіри серед співробітників та громади, виправдовує вкладені інвестиції.

Реалізація заходів очікувано підвищить задоволеність і залученість працівників, що позитивно позначиться на продуктивності й лояльності персоналу. Водночас соціальні проєкти зміцнять репутацію компанії, що особливо важливо для залучення нових партнерів і підтримки довгострокових відносин із громадськістю. Такий підхід забезпечує взаємовигідний баланс між корпоративними інтересами та очікуваннями стейкхолдерів.

Перш ніж перейти до формул та розрахунків, слід зазначити, що основні показники, такі як індекс задоволеності працівників, рівень залученості персоналу та кількість звернень громади, дають змогу оцінити ефективність запропонованих заходів. Вони дозволяють прогнозувати, як зміни у корпоративній культурі вплинуть на продуктивність праці, внутрішній клімат та репутацію компанії.

Далі слід провести розрахунки ключових показників та їхніх змін:

1. Індекс задоволеності працівників

$$I_{\text{зад}} = \frac{ЗП}{П} * 100\%, \quad (3.1)$$

де, $I_{\text{зад}}$ – індекс задоволеності працівників;

ЗП – кількість задоволених працівників;

П – загальна кількість працівників.

Розрахуємо показники індексу задоволеності працівників для 2024 та 2025 рр.

$$I_{\text{зад}2024} = \frac{820}{1000} * 100\% = 82\%$$

$$I_{\text{зад}2025} = \frac{880}{1000} * 100\% = 88\%$$

2. Рівень залученості персоналу

$$R_{\text{зал}} = \frac{\text{ЗП}}{\text{П}} * 100\%, \quad (3.2)$$

де, $R_{\text{зал}}$ – рівень залученості персоналу;

ЗП – кількість залучених працівників;

П – загальна кількість працівників.

Розрахуємо показники рівня залученості персоналу для 2024 та 2025 рр.

$$R_{\text{зал}2024} = \frac{770}{1000} * 100\% = 77\%$$

$$R_{\text{зал}2025} = \frac{830}{1000} * 100\% = 83\%$$

3. Частка витрат на соціальні проекти

$$P_{\text{соц}} = \frac{V_{\text{соц}}}{V} * 100\%, \quad (3.1)$$

де, $P_{\text{соц}}$ – частка витрат на соціальні проекти;

$V_{\text{соц}}$ – витрати на соціальні проекти;

V – загальні витрати.

Розрахуємо показники частки витрат на соціальні проекти для 2024 та 2025 рр.

$$P_{\text{соц}2024} = \frac{770}{1000} * 100\% = 77\%$$

$$P_{\text{соц}2025} = \frac{830}{1000} * 100\% = 83\%$$

У таблиці 3.3 представлено очікувані зміни ключових показників після впровадження заходів для ПрАТ «Рівненський домобудівний комбінат» у 2025 році

Таблиця 3.3 – Очікувані зміни ключових показників після впровадження заходів для ПрАТ «Рівненський домобудівний комбінат» у 2025 році

Показник	2024 рік (факт)	2025 рік (прогноз)	Зміна (%)
Індекс задоволеності працівників (%)	82	88	+7,3
Рівень залученості персоналу (%)	77	83	+7,8
Кількість звернень громади (шт)	5	3	-40,0
Частка витрат на соціальні проєкти (%)	2	3	+50,0

Джерело: складено автором

Очікуване зростання індексу задоволеності працівників із 82% у 2024 році до 88% у 2025 році (+7,3%) свідчить про позитивний вплив запропонованих заходів на внутрішній клімат у компанії. Це зумовлено такими факторами, як покращення умов праці, ефективне комунікування корпоративних цінностей та створення можливостей для професійного зростання. Підвищення задоволеності співробітників також сприятиме зменшенню плинності кадрів, знижуючи витрати на підбір і навчання нових працівників.

Прогнозоване зростання рівня залученості персоналу з 77% до 83% (+7,8%) демонструє активне залучення співробітників у досягнення стратегічних цілей компанії. Це відображає покращення механізмів мотивації, а також успіх тренінгів для керівників із питань лідерства та підтримки корпоративних цінностей. Підвищення залученості працівників сприятиме кращій координації між підрозділами та підвищенню продуктивності.

Зменшення кількості звернень громади на 40% (з 5 у 2024 році до 3 у 2025 році) свідчить про успішну реалізацію соціальних проєктів та екологічних ініціатив. Цей показник відображає покращення репутації компанії в очах громадськості та зменшення негативного впливу на навколишнє середовище. Скорочення звернень також демонструє, що підприємство працює прозоро та

активно реагує на запити громади, що є важливим елементом соціальної відповідальності.

Збільшення частки витрат на соціальні проєкти з 2% до 3% (+50%) є свідченням прагнення компанії інтегрувати принципи сталого розвитку в свою діяльність. Цей крок сприятиме зміцненню довіри серед громади, підвищенню лояльності до бренду та формуванню позитивного іміджу. Інвестиції в соціальні ініціативи також створюють умови для довгострокового партнерства з місцевими організаціями та громадами.

Очікувані зміни ключових показників підтверджують, що заходи, спрямовані на посилення корпоративних цінностей, мають комплексний вплив. Вони покращують не лише внутрішні показники, такі як задоволеність і залученість працівників, але й зовнішні, зокрема репутацію компанії серед громадськості. Це створює умови для сталого розвитку, підвищення конкурентоспроможності та довіри з боку всіх зацікавлених сторін.

Загалом, реалізація запропонованих заходів дозволить підприємству значно зміцнити свої позиції як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках.

3.2. Рекомендації з удосконалення корпоративної культури підприємства

На сучасному етапі розвитку економіки корпоративна культура відіграє вирішальну роль у формуванні позитивного іміджу підприємства, забезпеченні згуртованості команди та створенні сприятливих умов для розвитку бізнесу. Для ПрАТ «Рівненський домобудівний комбінат» важливість системного підходу до управління корпоративною культурою стає дедалі більш очевидною, адже стабільність компанії та її успіх на ринку залежать не лише від ефективності бізнес-процесів, але й від атмосфери всередині колективу.

У 2025 році стратегічним завданням підприємства є впровадження нових підходів до управління корпоративною культурою, які б враховували потреби співробітників, сучасні тенденції у сфері менеджменту та специфіку діяльності компанії. Важливо врахувати, що корпоративна культура не лише формує

внутрішнє середовище організації, але й виступає ключовим фактором у підвищенні її конкурентоспроможності.

Запропоновані напрями вдосконалення корпоративної культури включають розвиток лідерських якостей, покращення внутрішньої комунікації, впровадження сучасних систем стимулювання персоналу, розвиток програм навчання, а також створення сприятливих умов для командної роботи. Реалізація цих ініціатив сприятиме не лише підвищенню ефективності роботи колективу, а й зміцненню позицій компанії на ринку. Далі детально розглянемо кожен із запропонованих напрямів (рис. 3.1).



Рисунок 3.1 – Шляхи розвитку корпоративної культури ПрАТ «Рівненський домобудівний комбінат»

Джерело: складено автором

Один із ключових елементів покращення корпоративної культури – це підтримка лідерства на всіх рівнях організації. Пропонується організувати серію стратегічних сесій, які допоможуть визначити довгострокові цілі компанії та розробити чітке бачення її майбутнього. Це також включає розвиток управлінських навичок серед керівників різних рівнів, проведення тренінгів із лідерства та впровадження інноваційних рішень.

Важливим аспектом є підтримка лідерів у впровадженні нових ідей, що сприятиме підвищенню рівня відповідальності та ініціативності серед управлінського складу. Таким чином, розвиток бачення та лідерства стане основою для створення сильної корпоративної культури, яка об'єднує всіх співробітників навколо спільної мети.

Для забезпечення ефективної взаємодії між співробітниками пропонується впровадження інтерактивних платформ для обміну інформацією, таких як внутрішні чати, форуми та регулярні зустрічі. Це дозволить створити атмосферу відкритості, де кожен працівник матиме змогу висловити свої ідеї та пропозиції.

Рекомендується також запровадити інформаційні бюлетені, які регулярно інформуватимуть персонал про новини компанії, досягнення та плани на майбутнє. Такий підхід не лише покращить комунікацію, а й підвищить рівень залученості співробітників у життя організації.

Система винагороди є ключовим елементом мотивації працівників. Пропонується переглянути існуючі механізми преміювання та впровадити нові програми, які враховуватимуть особисті досягнення співробітників. Важливим є створення умов для кар'єрного зростання через впровадження програм професійного розвитку та навчання.

Зокрема, доцільно організовувати тренінги, що спрямовані на розвиток фахових навичок, та створювати індивідуальні плани кар'єрного розвитку для кожного співробітника. Це допоможе утримувати талановитих працівників та підвищувати їхню мотивацію до досягнення високих результатів.

Одним із важливих аспектів корпоративної культури є здатність працівників ефективно працювати в команді. Для цього пропонується організовувати заходи з

командоутворення, тренінги з розвитку комунікаційних навичок та подолання конфліктів.

Важливим інструментом є впровадження програм наставництва, які дозволяють передавати знання та досвід між співробітниками, а також сприяють згуртованості колективу. Наставництво стане ефективним механізмом для підтримки корпоративного духу та розвитку персоналу (таблиця 3.4).

Таблиця 3.4 – Вдосконалення корпоративної культури через впровадження системи наставництва на ПрАТ «Рівненський домобудівний комбінат»

Дії	Складнощі	Переваги
Передача знань і досвіду	Підприємству необхідні специфічні навички, які краще засвоюються через практику	Завдяки менторству працівники з великим досвідом можуть передавати свої знання молодшим колегам.
Адаптація нових працівників	Для новачків труднощі виникають через особливості галузі	Ментори надають підтримку та допомагають новачкам легше адаптуватися до умов роботи.
Сприяння професійному зростанню	При зміні посади часто виникає необхідність освоїти нові компетенції	Менторство сприяє формуванню нових знань і навичок, що підтримує кар'єрний розвиток співробітників.
Поліпшення командної взаємодії	Непорозуміння між колегами можуть викликати конфлікти	Менторська підтримка покращує взаємодію в колективі та формує довірливі стосунки між працівниками
Збереження досвіду працівників	Вихід працівників на пенсію може призвести до втрати знань	Менторство дозволяє зберігати та передавати накопичений досвід майбутнім поколінням
Подолання робочих викликів	Робота може бути ускладнена через умови праці чи ринкові вимоги	Менторство забезпечує допомогу та рекомендації для вирішення складних ситуацій на робочому місці.
Освоєння нових технологій	Швидкий розвиток технологій вимагає постійного навчання	Менторство допомагає працівникам впроваджувати нові рішення та знижує спротив до змін

Джерело: складено автором

Для забезпечення довгострокового ефекту від змін у корпоративній культурі важливо запровадити систему моніторингу та оцінки результатів. Пропонується регулярно проводити SWOT-аналіз, аналізувати показники ефективності впроваджених змін та коригувати стратегію відповідно до отриманих результатів.

Окрему увагу слід приділити організації внутрішнього PR, спрямованого на зміцнення довіри співробітників до керівництва. Для цього рекомендується

призначити відповідальну особу, яка займатиметься організацією інформаційних кампаній, висвітленням досягнень компанії та забезпеченням прозорості внутрішніх процесів (рис. 3.2).

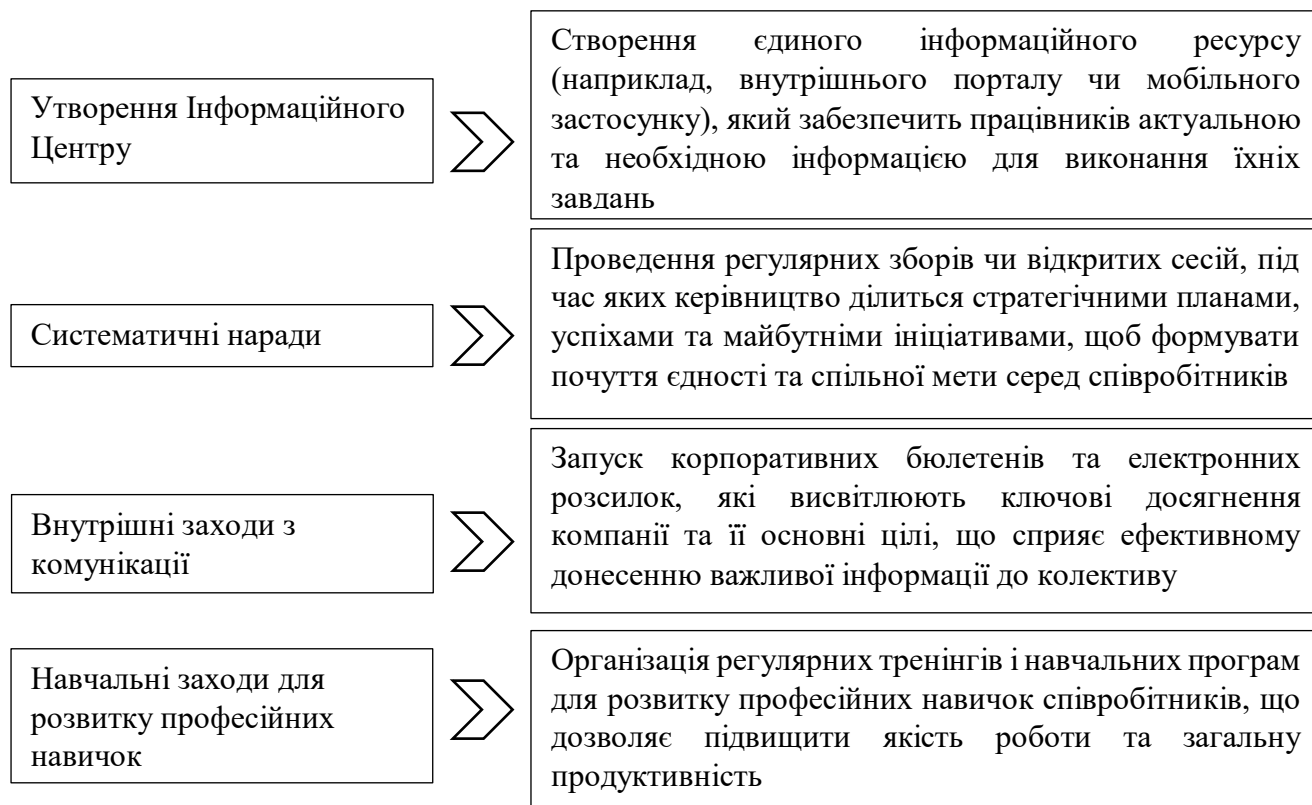


Рисунок 3.2 – Елементи внутрішнього PR для формування позитивного іміджу компанії ПрАТ «Рівненський домобудівний комбінат»

Джерело: складено автором

Таким чином, запропоновані заходи дозволять створити сприятливе робоче середовище, яке підтримуватиме інноваційність, мотивацію та розвиток співробітників. Реалізація цих ініціатив стане запорукою успішної діяльності ПрАТ «Рівненський домобудівний комбінат» у 2025 році та забезпечить його стабільний розвиток у довгостроковій перспективі.

Для зміцнення корпоративного духу та створення атмосфери довіри серед працівників важливо запровадити нові підходи до організації командних заходів. Рекомендується проводити регулярні корпоративні свята, спільні тренінги та заходи з формування командного духу. Це допоможе створити умови, в яких кожен

співробітник відчуватиме себе частиною єдиного цілого, що значно підвищить рівень лояльності до компанії.

Ще одним важливим напрямом є вдосконалення механізму управління змінами. Пропонується залучати працівників до розробки стратегічних рішень через створення форумів, обговорень та груп для розгляду ідей. Такий підхід сприятиме підвищенню залученості співробітників, що, у свою чергу, стимулює їхню ініціативність та покращує атмосферу довіри в колективі.

Останнім, але не менш важливим кроком, є впровадження програми підтримки професійного та особистісного розвитку. Для цього необхідно організувати систематичне навчання, коучинг та наставництво, залучаючи до процесу зовнішніх експертів. Інвестиції в розвиток персоналу створять передумови для підвищення кваліфікації співробітників, покращення їхньої адаптивності до змін та зміцнення конкурентоспроможності підприємства на ринку.

3.3. Формування прозорих та справедливих механізмів оцінки праці

Ефективні механізми оцінки праці є ключовим інструментом для підвищення продуктивності, мотивації та лояльності працівників. Вони дозволяють співробітникам отримувати чіткий зворотний зв'язок щодо результатів своєї роботи, визнавати свої досягнення та розуміти зони для вдосконалення. Для ПрАТ «Рівненський домобудівний комбінат» актуальність впровадження прозорої системи оцінки праці зумовлена необхідністю підвищення конкурентоспроможності, утримання талановитих працівників і зміцнення корпоративної культури.

На 2025 рік заплановано розробку та впровадження системи оцінки праці, яка базуватиметься на чітких критеріях, прозорості та справедливості. Очікується, що це сприятиме покращенню взаємодії між працівниками та керівництвом, підвищенню продуктивності та формуванню культури взаємної поваги.

Перед поданням детальних розрахунків важливо врахувати, що витрати на кожен захід складаються з кількох елементів (табл. 3.5). Наприклад, розробка

системи КРІ включає консалтингові послуги та проведення внутрішніх досліджень, а впровадження цифрової платформи потребує закупівлі програмного забезпечення та навчання співробітників.

Таблиця. 3.5 – Розрахунок вартості заходів для ПрАТ «Рівненський домобудівний комбінат» у 2025 році

Захід	Складові витрат	Одиниця виміру	Кількість	Вартість за одиницю (тис. грн)	Загальна вартість (тис. грн)
1	2	3	4	5	6
Розробка системи оцінки на основі КРІ	Консалтингові послуги	консультація	4	30	120
	Проведення внутрішніх досліджень	дослідження	2	40	80
Разом					200
Проведення тренінгів для керівників	Найм тренерів	тренер	3	40	120
	Організація тренінгів	тренінг	2	15	30
Разом					150
Впровадження цифрової платформи оцінки	Закупівля програмного забезпечення	ліцензія	1	200	200
	Навчання персоналу	курс	5	20	100
Разом					300
Проведення регулярних переглядів	Внутрішні тренінги для HR відділу	тренінг	2	30	60
	Організація нарад	нарада	4	10	40
Разом					100

Джерело: складено автором

У таблиці 3.6 наведено ключові аспекти пропонованих заходів, складові витрат, а також очікувані результати після їх реалізації. Дані розрахунки демонструють, як механізми оцінки праці вплинуть на основні показники компанії.

Запропоновані заходи охоплюють різні аспекти процесу оцінки праці, від розробки критеріїв і автоматизації процесу до навчання керівників і адаптації системи до змін.

Таблиця 3.6 – Плановані заходи для формування прозорих механізмів оцінки праці для ПрАТ «Рівненський домобудівний комбінат» у 2025 році

Захід	Очікуваний результат	Строк виконання	Орієнтовна вартість (тис. грн)
Розробка системи оцінки на основі КРІ	Чіткі критерії оцінки для підвищення прозорості	1 квартал	200
Проведення тренінгів для керівників	Покращення управлінських навичок у застосуванні оцінки	2 квартал	150
Впровадження цифрової платформи оцінки	Автоматизація процесу оцінки та зменшення суб'єктивності	3 квартал	300
Проведення регулярних переглядів	Постійна адаптація системи до змін у діяльності	4 квартал	100

Джерело: складено автором

Такий підхід забезпечує комплексне впровадження прозорих механізмів, які не лише стандартизують оцінку праці, але й створюють умови для її постійного вдосконалення. Це важливо для формування культури зворотного зв'язку, яка сприяє ефективному управлінню.

Впровадження цифрової платформи оцінки праці стане ключовим елементом боротьби із суб'єктивністю у процесі оцінювання. Автоматизація дозволить застосовувати стандартизовані критерії, які базуються на досягненнях і показниках ефективності. Це сприятиме зміцненню довіри співробітників до системи оцінки та зменшить ризики конфліктів між працівниками та керівництвом.

Детальний розрахунок витрат на кожен захід підтверджує, що запропоновані заходи є економічно обґрунтованими. Наприклад, витрати на розробку КРІ і цифрової платформи можна розглядати як довгострокову інвестицію, оскільки їхня реалізація значно спростить управлінські процеси та зменшить адміністративне навантаження. Тренінги для керівників сприятимуть кращому розумінню нових механізмів оцінки, що зробить їх впровадження більш ефективним.

Реалізація запропонованих заходів сприятиме підвищенню прозорості системи оцінки праці, що дозволить працівникам краще розуміти свої результати,

а також умови отримання підвищень або премій. Це позитивно вплине на рівень мотивації співробітників, оскільки вони будуть чітко бачити, як їхні зусилля відображаються на їхній оцінці та винагороді.

Запровадження прозорих механізмів оцінки праці стане важливим кроком у формуванні культури відкритості та справедливості на підприємстві. Це не лише сприятиме покращенню взаємодії між працівниками та керівництвом, але й закладе основу для підтримки високого рівня довіри до компанії з боку як внутрішніх, так і зовнішніх зацікавлених сторін.

Проведення регулярних переглядів системи оцінки забезпечить її відповідність змінам у бізнес-середовищі та потребам компанії. Це зробить систему динамічною та гнучкою, що дозволить оперативно реагувати на нові виклики, зокрема зміну пріоритетів, ринкових умов або впровадження нових технологій.

Таким чином, запропоновані заходи, представлені у таблиці, забезпечують комплексний і довгостроковий підхід до вдосконалення оцінки праці, що позитивно вплине на продуктивність, мотивацію співробітників та загальний розвиток корпоративної культури підприємства.

Перед розрахунками основних показників слід зазначити, що впровадження прозорої системи оцінки праці дозволить оптимізувати процеси управління персоналом, зменшити плинність кадрів та підвищити продуктивність.

1. Індекс задоволеності працівників

$$I_{\text{зад}} = \frac{ЗП}{П} * 100\%, \quad (3.5)$$

де, $I_{\text{зад}}$ – індекс задоволеності працівників;

ЗП – кількість задоволених працівників;

П – загальна кількість працівників.

2. Рівень плинності кадрів

$$R_{\text{плин}} = \frac{\text{ЗП}}{\text{П}} * 100\%, \quad (3.6)$$

де, $R_{\text{плин}}$ – рівень плинності кадрів;

ЗП – кількість працівників, що звільнилися;

П – загальна кількість працівників.

3. Продуктивність праці

$$P_{\text{прац}} = \frac{\text{В}}{\text{П}} * 100\%, \quad (3.7)$$

де, $P_{\text{прац}}$ – продуктивність праці;

В – Сума виручки;

П – загальна кількість працівників.

4. Частка витрат на навчання

$$S_{\text{навч}} = \frac{\text{ВН}}{\text{ЗВ}} * 100\%, \quad (3.8)$$

де, $S_{\text{навч}}$ – Частка витрат на навчання;

ВН – Витрати на навчання;

ЗВ – Загальні витрати компанії.

У таблиці 3.7 представлено очікувані зміни ключових показників після впровадження механізмів оцінки праці для ПрАТ «Рівненський домобудівний комбінат» у 2025 році

Очікуване зростання індексу задоволеності працівників на 8,5% свідчить про покращення внутрішнього клімату на підприємстві. Це зростання є прямим наслідком запровадження прозорих механізмів оцінки, які дозволяють співробітникам отримувати об'єктивний і своєчасний зворотний зв'язок.

Таблиця 3.7 – Очікувані зміни ключових показників після впровадження механізмів оцінки праці для ПрАТ «Рівненський домобудівний комбінат» у 2025 році

Показник	2024 рік (факт)	2025 рік (прогноз)	Зміна (%)
Індекс задоволеності працівників (%)	82	89	+8,5
Рівень плинності кадрів (%)	15	10	-33,3
Продуктивність праці (тис. грн/працівник)	350	400	+14,3
Частка витрат на навчання (%)	2	3	+50,0

Джерело: складено автором

У результаті працівники відчують більшу довіру до керівництва, що сприяє зниженню стресу та підвищенню загальної задоволеності роботою. Це також створює сприятливе середовище для подальшого формування корпоративної культури, заснованої на відкритості та взаємоповазі.

Скорочення рівня плинності кадрів з 15% до 10% (-33,3%) є значним досягненням, яке свідчить про успіх ініціатив, спрямованих на підвищення мотивації та задоволеності працівників. Менша плинність кадрів означає зниження витрат на пошук і адаптацію нових працівників, що сприяє економії фінансових і часових ресурсів. Крім того, утримання талановитих співробітників дозволяє зберігати стабільність у робочих процесах і підвищує ефективність роботи команд.

Зростання продуктивності праці на 14,3% є ключовим показником того, що запроваджені механізми оцінки створюють додаткову мотивацію для працівників досягати високих результатів. Чіткі критерії оцінки допомагають співробітникам краще розуміти свої завдання та ефективніше планувати свою роботу. Це, у свою чергу, призводить до збільшення виручки на одного працівника, що є важливим показником економічного успіху компанії.

Збільшення частки витрат на навчання з 2% до 3% (+50%) свідчить про прагнення компанії створювати умови для постійного професійного розвитку своїх співробітників. Такі інвестиції допомагають працівникам отримувати нові знання та навички, які роблять їхню працю ефективнішою та підвищують їхню

конкурентоспроможність на ринку праці. Окрім того, підтримка навчання сприяє формуванню лояльності співробітників, які бачать перспективу кар'єрного зростання в межах компанії.

Покращення внутрішніх показників, таких як задоволеність, плинність кадрів і продуктивність праці, прямо впливає на зовнішню репутацію компанії. Прозорі механізми оцінки праці формують позитивний імідж відповідального роботодавця, що є важливим для залучення нових талановитих працівників і підтримки довіри з боку бізнес-партнерів. Ці зміни також підвищують конкурентоспроможність компанії на ринку, забезпечуючи їй стійке зростання у довгостроковій перспективі.

Очікувані результати відображають ефективність запроваджених механізмів не лише з точки зору внутрішньої ефективності, а й у контексті взаємодії із зовнішнім середовищем. Прозорі системи оцінки праці допоможуть гармонізувати інтереси співробітників, керівництва та зацікавлених сторін, створюючи умови для взаємовигідної співпраці.

Загалом, результати підтверджують доцільність і ефективність впровадження прозорих механізмів оцінки праці. Це дозволить компанії досягти значного прогресу в управлінні персоналом, підвищити продуктивність і зміцнити свої позиції як лідера у галузі.

ВИСНОВКИ

У результаті проведеного дослідження на тему «Удосконалення корпоративної культури організації» були отримані важливі наукові та практичні результати, які відповідають поставленим завданням та сприяють розкриттю теоретичних і практичних аспектів управління корпоративною культурою.

Дослідження підтвердило, що корпоративна культура є ключовим фактором, який формує ідентичність організації, впливає на ефективність її роботи та рівень задоволеності працівників. Виявлено, що корпоративна культура включає цінності, норми, традиції та принципи взаємодії, які забезпечують згуртованість колективу та підвищують конкурентоспроможність організації.

На основі аналізу корпоративної культури ПрАТ «Рівненський домобудівний комбінат» встановлено, що домінуючими є ринковий та ієрархічний типи культури. Цей підхід забезпечує чіткість і контроль, але обмежує гнучкість і інноваційність. Результати дослідження показали необхідність інтеграції елементів кланової та адхократичної культур, що сприятиме підвищенню творчого потенціалу колективу та зміцненню командної роботи.

Запропоновано конкретні напрями вдосконалення корпоративної культури, зокрема:

1. розвиток механізмів внутрішніх комунікацій;
2. створення програм наставництва;
3. впровадження прозорої системи винагород;
4. посилення ролі корпоративних цінностей у стратегічному управлінні.

Рекомендується створити інформаційний центр, організовувати регулярні зустрічі у відкритому форматі та впроваджувати внутрішні PR-кампанії. Це дозволить підвищити рівень обізнаності працівників, зміцнити їх довіру до керівництва та сприяти створенню відкритої атмосфери у компанії.

Програми наставництва дозволять ефективно передавати знання та досвід між працівниками, підтримувати їх розвиток та підвищувати ефективність взаємодії в колективі. Розробка прозорих і справедливих механізмів винагород, які

враховують як матеріальні, так і нематеріальні стимули, дозволить підвищити мотивацію персоналу та забезпечити його залученість у робочий процес.

Інтеграція корпоративних цінностей у стратегію компанії сприятиме формуванню її ідентичності та підвищенню лояльності співробітників. Інтеграція елементів адхократичної культури дозволить підвищити гнучкість компанії у реагуванні на зміни, стимулюватиме інновації та творчий підхід до вирішення завдань.

Основні положення дослідження були представлені на науково-практичній конференції. Рекомендації мають практичну значущість і можуть бути впроваджені у діяльність ПрАТ «Рівненський домобудівний комбінат» та інших організацій, що прагнуть підвищити свою ефективність через вдосконалення корпоративної культури.

Корпоративна культура є важливим стратегічним ресурсом, який визначає успішність організації, її здатність адаптуватися до змін та досягати своїх цілей. Удосконалення корпоративної культури дозволить не лише забезпечити стійкий розвиток компанії, але й підвищити рівень задоволеності персоналу, зміцнити її конкурентні переваги та репутацію.

Запропоновані рекомендації та результати дослідження можуть бути використані для вдосконалення корпоративної культури в організаціях різного профілю, сприяючи їхньому сталому розвитку та успіху в сучасному бізнес-середовищі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Алієва, Л. М. Корпоративна культура як елемент стратегічного управління підприємством / Л. М. Алієва // Економіка та держава. – 2016. – № 8. – С. 73–76.
2. Беляєв, А. І. Корпоративна культура: навч. посіб. / А. І. Беляєв. – Київ: Знання, 2017. – 245 с.
3. Бондаренко, С. В. Формування корпоративної культури в умовах трансформації економіки / С. В. Бондаренко // Бізнес Інформ. – 2018. – № 2. – С. 46–51.
4. Бусигін, А. В. Корпоративна культура організації: сутність та інструменти формування / А. В. Бусигін. – Одеса: ОНУ, 2019. – 212 с.
5. Василенко, В. О. Організаційна культура: теорія і практика / В. О. Василенко. – Харків: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2016. – 198 с.
6. Верба, В. А. Менеджмент організацій: підручник / В. А. Верба. – Київ: КНЕУ, 2017. – 431 с.
7. Войтович, Р. В. Корпоративна культура: теоретичні аспекти та практичні рекомендації / Р. В. Войтович. – Львів: ЛНУ ім. І. Франка, 2018. – 147 с.
8. Глущенко, О. М. Корпоративна культура як фактор підвищення ефективності діяльності підприємства / О. М. Глущенко // Економічний простір. – 2016. – № 99. – С. 45–49.
9. Горбулін, В. П. Корпоративна культура: навч. посіб. / В. П. Горбулін, І. М. Гречаник. – Київ: Ін-т економіки та прогнозування, 2020. – 285 с.
10. Гриценко, В. В. Еволюція корпоративної культури: теоретичний аспект / В. В. Гриценко // Соціально-економічні дослідження в перехідний період. – 2017. – Вип. 5. – С. 37–41.
11. Губенко, І. А. Корпоративна культура в контексті інноваційного розвитку підприємств / І. А. Губенко // Проблеми економіки. – 2018. – № 3. – С. 68–72.

12. Данько, Т. П. Стратегія формування корпоративної культури підприємств / Т. П. Данько // Бізнес Навігатор. – 2019. – № 5. – С. 50–54.
13. Діденко, С. М. Корпоративна культура: сучасні тренди та перспективи / С. М. Діденко. – Київ: НАДУ, 2020. – 123 с.
14. Друкарьова, М. С. Корпоративна культура в умовах глобалізації / М. С. Друкарьова // Економіка України. – 2017. – № 9. – С. 88–91.
15. Євтушенко, О. М. Корпоративна культура підприємства: навч. посіб. / О. М. Євтушенко, Н. С. Ковальова. – Харків: НФаУ, 2018. – 174 с.
16. Журба, В. М. Вплив корпоративної культури на стратегію управління підприємством / В. М. Журба // Управління розвитком. – 2019. – № 1. – С. 22–26.
17. Зайцева, Л. В. Корпоративна культура: структурний аналіз / Л. В. Зайцева // Економічна теорія та практика. – 2016. – № 4. – С. 34–39.
18. Іванова, Т. В. Корпоративна культура і її роль у розвитку сучасного підприємства / Т. В. Іванова // Економіка і менеджмент. – 2018. – № 2. – С. 43–48.
19. Ілляшенко, С. М. Інноваційна корпоративна культура: сутність і шляхи формування / С. М. Ілляшенко. – Київ: КНУБА, 2019. – 136 с.
20. Кальченко, І. А. Корпоративна культура в системі управління персоналом / І. А. Кальченко // Науковий вісник Полісся. – 2017. – № 3. – С. 67–71.
21. Карпова, О. П. Корпоративна культура як основа ефективного управління організацією / О. П. Карпова // Економіка. Фінанси. Менеджмент. – 2019. – № 6. – С. 51–54.
22. Клименко, В. А. Розвиток корпоративної культури в умовах економічних змін / В. А. Клименко. – Київ: ВПЦ, 2020. – 165 с.
23. Коваленко, О. М. Корпоративна культура: сучасні виклики / О. М. Коваленко // Вісник Київського національного університету ім. Т. Шевченка. – 2018. – № 4. – С. 78–81.
24. Козлова, Л. М. Вплив корпоративної культури на конкурентоспроможність підприємства / Л. М. Козлова // Проблеми економіки та управління. – 2017. – № 5. – С. 36–39.

25. Корнієнко, В. А. Формування корпоративної культури: інструменти та механізми / В. А. Корнієнко // Економічні інновації. – 2019. – № 3. – С. 58–63.
26. Кравченко, О. С. Корпоративна культура як основа розвитку людського капіталу / О. С. Кравченко // Інноваційна економіка. – 2018. – № 1. – С. 27–31.
27. Кузьменко, О. В. Корпоративна культура: теорія, методологія, практика / О. В. Кузьменко. – Дніпро: Університет економіки та права, 2019. – 219 с.
28. Левченко, Н. П. Корпоративна культура у системі управління сучасним підприємством / Н. П. Левченко // Соціально-економічні проблеми сучасності. – 2016. – № 2. – С. 54–58.
29. Литвиненко, М. І. Корпоративна культура: вплив на якість управління персоналом / М. І. Литвиненко // Управління людськими ресурсами. – 2017. – № 3. – С. 65–68.
30. Лобанова, С. М. Корпоративна культура: практичні аспекти / С. М. Лобанова. – Одеса: ОНПУ, 2018. – 172 с.
31. Ляшенко, В. І. Корпоративна культура в управлінні конкурентоспроможністю підприємства / В. І. Ляшенко // Бізнес Інформ. – 2019. – № 7. – С. 40–45.
32. Марченко, О. Г. Роль корпоративної культури в інноваційній діяльності / О. Г. Марченко // Вісник економічної науки України. – 2018. – № 2. – С. 49–53.
33. Мельник, І. В. Корпоративна культура і розвиток сучасної організації / І. В. Мельник. – Київ: НАУ, 2020. – 134 с.
34. Миколаєнко, І. А. Корпоративна культура: підручник / І. А. Миколаєнко. – Львів: ЛНУ ім. І. Франка, 2017. – 204 с.
35. Наливайко, Л. І. Взаємозв'язок корпоративної культури та мотивації персоналу / Л. І. Наливайко // Проблеми економіки. – 2019. – № 4. – С. 58–62.
36. Новицька, І. В. Корпоративна культура та її вплив на ефективність діяльності / І. В. Новицька // Економіка і управління. – 2016. – № 6. – С. 89–93.
37. Орлова, О. П. Корпоративна культура: механізми формування / О. П. Орлова. – Харків: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2018. – 196 с.

38. Павленко, Ю. І. Корпоративна культура і соціальна відповідальність бізнесу / Ю. І. Павленко // Економічний вісник. – 2019. – № 3. – С. 73–76.
39. Поліщук, О. Г. Корпоративна культура в умовах цифрової економіки / О. Г. Поліщук // Інноваційна економіка. – 2020. – № 5. – С. 85–89.
40. Пономарьов, С. А. Корпоративна культура: досвід розвинених країн / С. А. Пономарьов. – Дніпро: ДДУ, 2019. – 146 с.
41. Попович, І. С. Формування корпоративної культури в малих підприємствах / І. С. Попович // Бізнес Навігатор. – 2018. – № 6. – С. 52–56.
42. Прокопенко, В. В. Корпоративна культура як засіб підвищення ефективності діяльності / В. В. Прокопенко. – Київ: ВПЦ, 2017. – 152 с.
43. Романенко, А. М. Корпоративна культура: сучасні концепції та моделі / А. М. Романенко // Економіка і управління підприємствами. – 2016. – № 8. – С. 61–64.
44. Савчук, О. П. Корпоративна культура і лідерство в організації / О. П. Савчук. – Харків: ХНЕУ, 2018. – 178 с.
45. Сафонова, Н. І. Корпоративна культура: управлінський аспект / Н. І. Сафонова // Науковий вісник ЧДТУ. – 2019. – № 5. – С. 80–84.
46. Тарасенко, І. М. Корпоративна культура як елемент управлінських інновацій / І. М. Тарасенко. – Львів: НУЛП, 2020. – 163 с.
47. Тимошенко, Ю. П. Корпоративна культура: теорія і практика / Ю. П. Тимошенко. – Київ: НАУ, 2017. – 215 с.
48. Федорова, О. І. Корпоративна культура і управління змінами / О. І. Федорова. – Харків: УАД, 2018. – 197 с.