

ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ МІСЬКОГО
ГОСПОДАРСТВА ІМЕНІ О. М. БЕКЕТОВА

НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ ЕКОНОМІКИ І МЕНЕДЖМЕНТУ

КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ І ПУБЛІЧНОГО АДМІНІСТРУВАННЯ

Пояснювальна записка
до кваліфікаційної роботи
першого (бакалаврського) рівня вищої освіти

на тему
**«ОЦІНКА СУЧАСНОГО СТАНУ ТА РОЗРОБКА НАПРЯМІВ
УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОРПОРАТИВНОЮ
КУЛЬТУРОЮ ПІДПРИЄМСТВА»**

Виконала: здобувачка вищої освіти
4 курсу групи ХарМОНГ22-1з
спеціальності 073 «Менеджмент»
освітньо-професійної програми
«Менеджмент організацій міського
господарства»

Валерія РАЗТОРГУЄВА
(прізвище та ініціали)

Керівник Мілиця ВОЛКОВА
(прізвище та ініціали)

Рецензент Ірина ПИСАРЕВА
(прізвище та ініціали)

Рецензент Вікторія ШЕВЧЕНКО
(прізвище та ініціали)

Харків – 2026 р.

ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ МІСЬКОГО
ГОСПОДАРСТВА ІМЕНІ О. М. БЕКЕТОВА

Навчально-науковий інститут економіки і менеджменту
Кафедра менеджменту і публічного адміністрування
Рівень вищої освіти перший (бакалаврський)
Спеціальність 073 «Менеджмент»
Освітньо-професійна програма «Менеджмент організацій міського
господарства»

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри
проф. Новікова М. М.

«02» березня 2026 р.

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА ВИЩОЇ ОСВІТИ

Разторгуєвої Валерії Русланівни

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи ««Оцінка сучасного стану та розробка напрямів удосконалення управління корпоративною культурою підприємства»
2. Керівник роботи Волкова Мілиця В'ячеславівна, канд. екон. наук, доцент затверджені наказом закладу вищої освіти від 02.03.2026 р. № 198-03
Строк подання здобувачем роботи 31.05.2025 р.
3. Вихідні дані до роботи чинне законодавство, матеріали переддипломної практики, періодична література, інші джерела.
4. Зміст розрахунково-пояснювальної Розділ 1. Теоретичні основи формування та розвитку корпоративної культури на підприємстві. Розділ 2. Діагностика виробничо-господарської діяльності ПрАТ «Трест Житлобуд-1». Розділ 3. Оцінка та удосконалення корпоративної культури ПрАТ «Трест Житлобуд-1».
5. Перелік графічного матеріалу 1.Основні відомості про роботу.
2. Порівняльна таблиця визначень поняття «корпоративна культура».
3. Порівняння сучасних підходів до розвитку корпоративної культури.
4. Розширена схема рівнів Е. Шейна. 5. Характеристика ПрАТ «Трест Житлобуд-1». 6. Основні показники діяльності ПрАТ «Трест Житлобуд-1»
7. SWOT-аналіз ПрАТ «Трест Житлобуд-1». 8. Результати оцінки корпоративної культури ПрАТ «Трест Житлобуд-1». 9. Анкета для оцінки корпоративної культури. 10. План реалізації заходів з удосконалення корпоративної культури. 11. КРІ-таблиця “до / після” впровадження заходів.

6. Дата видачі завдання 02 березня 2026 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Найменування етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітки
1.	Вивчення основних джерел інформації за темою кваліфікаційної роботи	02.03.2026-16.03.2026	виконано
2.	Розділ 1. Теоретичні основи формування та розвитку корпоративної культури на підприємстві	02.03.2026-26.03.2026	виконано
3.	Розділ 2. Діагностика виробничо-господарської діяльності ПрАТ «Трест Житлобуд-1»	27.03.2026-20.04.2026	виконано
4.	Розділ 3. Оцінка та удосконалення корпоративної культури ПрАТ «Трест Житлобуд-1».	21.04.2026-10.05.2026	виконано
5.	Висновки	11.05.2026-14.05.2026	виконано
6.	Оформлення графічного матеріалу	15.05.2026-19.05.2026	виконано
7.	Оформлення пояснювальної записки	20.05.2026-31.05.2026	виконано
8.	Попередній захист	12.06.2026	виконано
9.	Захист	23.06.2026	

Здобувачка вищої освіти _____ **Валерія РАЗТОРГУЄВА**
(підпис) (прізвище та ініціали)

Керівник роботи _____ **Мілиця ВОЛКОВА**
(підпис) (прізвище та ініціали)

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТКУ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ НА ПІДПРИЄМСТВІ	7
1.1. Сутність, генезис та еволюція поняття корпоративної культури	7
1.2. Сучасні підходи до розвитку корпоративної культури	17
РОЗДІЛ 2 ДІАГНОСТИКА ВИРОБНИЧО-ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПрАТ «ТРЕСТ ЖИТЛОБУД-1»	26
2.1. Загальна характеристика підприємства	26
2.2. Аналіз основних фінансово-економічних показників діяльності підприємства	32
2.3. Стратегічний аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища	41
РОЗДІЛ 3 ОЦІНКА ТА УДОСКОНАЛЕННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ПрАТ «ТРЕСТ ЖИТЛОБУД-1»	48
3.1. Оцінка рівня корпоративної культури ПрАТ «Трест Житлобуд-1»	48
3.2. Розробка заходів з удосконалення корпоративної культури ПрАТ «Трест Житлобуд-1»	62
ВИСНОВКИ	72
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	76

ВСТУП

У сучасних умовах господарювання підприємства функціонують у надзвичайно динамічному та нестабільному бізнес-середовищі, що зумовлює необхідність забезпечення ефективної та безперервної комунікації із зовнішніми та внутрішніми стейкхолдерами. Особливої ваги набуває налагодження взаємодії з персоналом, оскільки саме людський капітал виступає ключовим чинником досягнення стратегічних цілей організації.

Корпоративна культура є ефективним механізмом підвищення результативності діяльності підприємства, оскільки сприяє консолідації зусиль персоналу, орієнтації на досягнення стратегічних цілей та створює умови для професійної і особистісної самореалізації працівників. Вона не обмежується формальними правилами поведінки, а являє собою комплекс взаємопов'язаних цінностей, норм, установок і практик, що формують унікальне внутрішнє середовище організації.

В умовах глобалізаційних процесів українські підприємства мають значний потенціал для формування та розвитку ефективної корпоративної культури. Реалізація цього потенціалу потребує системних змін у підходах до управління, трансформації організаційних цінностей і норм, а також переорієнтації управлінського мислення. Водночас впровадження сучасних принципів корпоративної культури створює передумови для підвищення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств та їх інтеграції у світову економічну систему.

Питання оцінки та підвищення рівня корпоративної культури розглядали у своїх працях провідні вітчизняні та закордонні вчені, зокрема: Андрійчук О., Андросова О., Бабич О., Бала О., Белова О., Башук Т., Мукан О., Жолудєва А., Ігнат'єва І., Armstrong M., Schein E, Robbins S., Cameron K., Martin J. тощо.

Мета кваліфікаційної роботи полягає в дослідженні теоретичних основ та розробки практичних рекомендацій з оцінки та удосконалення корпоративної культури підприємства.

Для досягнення поставленої мети у роботі необхідно вирішити наступні завдання:

- визначити сутність, генезис та еволюція поняття корпоративної культури;
- дослідити сучасні підходи до розвитку корпоративної культури;
- надати загальну характеристику ПрАТ «Трест Житлобуд-1»;
- проаналізувати основні фінансово-економічних показників діяльності підприємства;
- виконати стратегічний аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища;
- оцінити рівень корпоративної культури ПрАТ «Трест Житлобуд-1»;
- обґрунтувати напрями удосконалення корпоративної культури ПрАТ «Трест Житлобуд-1»/

Об'єктом роботи є процес оцінки та удосконалення корпоративної культури підприємства.

Предметом роботи є теоретичні положення та практичні рекомендації щодо оцінки та удосконалення корпоративної культури підприємства.

Базою дослідження є виробничо-господарська діяльність ПрАТ «Трест Житлобуд-1».

Методи дослідження: метод індукції, систематизації та узагальнення; метод кількісного та якісного аналізу; метод пріоритетів; метод теорії рангової кореляції; метод експертних оцінок. Написання роботи супроводжувалось використанням програмного забезпечення.

Практична значущість отриманих результатів дослідження полягає у розробленні системи рекомендацій щодо вдосконалення управління корпоративною культурою підприємства, а також у можливості впровадження запропонованих заходів і управлінських рішень у практичну діяльність організації з метою підвищення ефективності її функціонування.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТКУ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1. Сутність, генезис та еволюція поняття корпоративної культури

У сучасній економічній та управлінській науці корпоративна культура розглядається як один із ключових стратегічних нематеріальних ресурсів підприємства, що формує його довгострокову конкурентоспроможність, ефективність управління персоналом та здатність до адаптації в умовах динамічного та нестабільного зовнішнього середовища. Її значення особливо зростає в умовах глобалізації економіки, цифрової трансформації бізнес-процесів, зростання конкуренції на ринку праці та посилення ролі людського капіталу.

Корпоративна культура в умовах сучасного бізнес-середовища виступає важливим чинником забезпечення ефективної діяльності підприємства, основою його стабільного розвитку та підвищення конкурентоспроможності. Вона формує внутрішнє соціально-психологічне середовище організації та виконує роль інтегруючого елемента у взаємовідносинах між працівниками.

Разом із тим, на сьогодні відсутнє єдине загальноприйняте трактування поняття «корпоративна культура». У практиці діяльності підприємств часто спостерігається спрощене розуміння цього явища, коли воно зводиться лише до організації корпоративних заходів, формування соціальних пакетів чи регламентації трудових відносин. Подібний підхід є обмеженим навіть у компаніях, де впроваджено сучасні системи управління, зокрема управління за цілями або менеджмент якості. У зв'язку з цим виникає необхідність більш глибокого теоретичного осмислення сутності корпоративної культури на основі наукових підходів.

У сучасній економічній літературі існує значна кількість визначень поняття корпоративної культури (близько 60), що свідчить про багатогранність

і складність даного феномену. Узагальнюючи підходи різних дослідників, можна зазначити, що корпоративна культура охоплює систему спільних для працівників цінностей, норм, переконань, традицій та моделей поведінки, які формуються в процесі функціонування організації.

Корпоративна культура включає як формалізовані елементи (правила, процедури, стандарти поведінки), так і неформальні складові, зокрема традиції, міжособистісні відносини, неформальні комунікації, організаційні міфи та очікування працівників. Вона визначає ставлення персоналу до праці, рівень їхньої залученості, а також здатність ефективно взаємодіяти в межах організації.

З позиції системного підходу корпоративну культуру доцільно розглядати як сукупність матеріальних і духовних цінностей, що відображають індивідуальність підприємства, його внутрішню ідентичність та специфіку взаємодії із зовнішнім середовищем. Вона проявляється у поведінці працівників, особливостях управління, стилі комунікації та прийняття рішень.

Важливою характеристикою корпоративної культури є її здатність забезпечувати узгодженість дій усіх членів організації. У цьому контексті вона виступає як система принципів і цінностей, що спрямовують діяльність працівників у єдиному стратегічному напрямі та формують спільне бачення цілей підприємства.

Структурно корпоративна культура включає кілька ключових складових. По-перше, це базові переконання та установки, які визначають сприйняття працівниками організаційної реальності. По-друге, важливу роль відіграють цінності, що виступають орієнтирами поведінки та визначають допустимі й недопустимі дії в межах організації. Наприклад, орієнтація на клієнта може формувати відповідні стандарти обслуговування та взаємодії з замовниками.

Третьою складовою є символічні елементи корпоративної культури — символи, традиції, історії, легенди та міфи, які транслиують ключові цінності організації та сприяють їх засвоєнню працівниками. Нерідко саме

неформалізовані елементи культури мають більший вплив на поведінку персоналу, ніж офіційно задекларовані принципи.

Таким чином, корпоративна культура є складною багаторівневою системою, яка визначає характер функціонування організації, впливає на ефективність її діяльності та формує основу для довгострокового розвитку.

Історично концепція корпоративної культури формувалася поступово. У 70–80-х роках ХХ століття вона стала об'єктом системних досліджень у працях західних науковців у сфері організаційної поведінки та менеджменту. Перші системні підходи пов'язані з роботами Е. Шейна, Г. Хофстеде, Т. Діла, А. Кеннеді, П. Друкера та інших дослідників [48].

Е. Шейн визначає корпоративну культуру як систему базових припущень, які група винайшла, відкрила або розробила в процесі навчання для вирішення проблем зовнішньої адаптації та внутрішньої інтеграції [43]. Ці припущення настільки ефективні, що визнаються цінними і передаються новим членам організації як правильний спосіб сприйняття та реагування на проблеми.

Г. Хофстеде трактує корпоративну культуру як колективне програмування розуму, яке відрізняє членів однієї організації від іншої [44]. Особливу увагу він приділяє впливу національної культури на організаційну поведінку.

К. Камерон та Р. Куїнн визначають корпоративну культуру як систему конкуруючих цінностей, які формують поведінку організації та визначають її ефективність [46].

П. Друкер розглядав культуру як інструмент підвищення ефективності управління, підкреслюючи, що "культура з'їдає стратегію на сніданок", тобто саме вона визначає реальну поведінку організації [29].

Узагальнюючи підходи, корпоративну культуру можна визначити як багаторівневу систему матеріальних, соціальних та психологічних елементів, що формують унікальний внутрішній простір організації та визначають характер взаємодії між працівниками.

Визначення поняття «корпоративна культура» різними авторами подано в табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Порівняльна таблиця визначень поняття «корпоративна культура»

Автор	Визначення корпоративної культури	Базові припущення, адаптація, інтеграція
Edgar Schein [43]	Сукупність базових припущень, вироблених групою в процесі адаптації до зовнішнього середовища та внутрішньої інтеграції	Цінності, ментальні моделі, колективна свідомість
Geert Hofstede [44]	Колективне програмування свідомості, яке відрізняє членів однієї організації від іншої	Цінності, поведінка, організаційні норми
Deal and Kennedy [47]	Система спільних цінностей, норм і вірувань, що визначають поведінку працівників	Символи, ритуали, організаційні історії
Terrence Deal та Allan Kennedy [47]	Сукупність символів, ритуалів, героїв та історій, що формують організаційну ідентичність	Спільні значення, унікальність організації
Stephen Robbins [45]	Система загальних значень, що поділяються членами організації та відрізняють її від інших	Традиції, символіка, передача досвіду
Гавриш О. А. [6]	Набір символів, церемоній і міфів, що передають цінності та переконання організації	Типологія культур, управлінський стиль
Ткаченко І. В. [36]	Система цінностей і переконань, що визначає стиль управління та поведінку працівників	Багатовимірність, неоднорідність культури
Joanne Martin [48]	Складна система значень, яка включає як узгоджені, так і суперечливі інтерпретації в межах організації	Базові припущення, адаптація, інтеграція

Аналіз наукових підходів до трактування сутності корпоративної культури свідчить про значну різноманітність концептуальних підходів та відсутність єдиного універсального визначення даного поняття. Це обумовлено складністю, багатовимірністю та міждисциплінарним характером корпоративної культури як об'єкта дослідження.

Підхід Edgar Schein є одним із найбільш ґрунтовних, оскільки розглядає корпоративну культуру як систему базових припущень, що формуються в процесі адаптації організації до зовнішнього середовища та забезпечення внутрішньої інтеграції. Перевагою даного підходу є його глибинний характер, що дозволяє досліджувати приховані, неформалізовані аспекти культури. Водночас складність і абстрактність цієї концепції ускладнює її практичне застосування в управлінській діяльності [43].

Підхід Geert Hofstede акцентує увагу на корпоративній культурі як «колективному програмуванні свідомості», що дозволяє досліджувати її через систему цінностей і ментальних моделей. Сильним боком цього підходу є можливість кількісного вимірювання культурних характеристик. Проте його обмеження полягає у спрощенні складної природи організаційної культури до набору параметрів, що не завжди відображає її динамічність [44].

Поведінковий підхід, представлений Stephen Robbins, розглядає корпоративну культуру як систему спільних значень і норм, що визначають поведінку працівників. Його перевагою є прикладна спрямованість та орієнтація на управлінські процеси. Водночас цей підхід недостатньо враховує глибинні психологічні та символічні аспекти культури.

Символічний підхід Terrence Deal та Allan Kennedy акцентує увагу на ролі символів, ритуалів, історій та міфів у формуванні корпоративної культури. Його перевагою є розкриття неформальних механізмів впливу на поведінку працівників. Однак цей підхід має обмежену управлінську практичність, оскільки складно піддається формалізації та контролю [47].

Типологічний підхід Charles Handy дозволяє класифікувати корпоративні культури за певними моделями, що є корисним для діагностики

організаційного середовища. Проте надмірна узагальненість типологій може призводити до спрощення реальних процесів, які часто є більш складними та змішаними.

Інтерпретативний підхід Joanne Martin розглядає корпоративну культуру як множинність значень і інтерпретацій, що можуть бути як узгодженими, так і суперечливими. Його перевагою є врахування неоднорідності організаційного середовища. Водночас складність цього підходу ускладнює його використання в практиці управління.

Узагальнюючи результати критичного аналізу, слід зазначити, що жоден із розглянутих підходів не може повною мірою охопити всі аспекти корпоративної культури. Кожен із них акцентує увагу на окремих характеристиках — цінностях, поведінці, символах або структурах взаємодії. У зв'язку з цим доцільним є використання інтегрованого підходу, який поєднує елементи різних концепцій та дозволяє комплексно оцінювати корпоративну культуру як багаторівневу систему.

Порівняльний аналіз наукових підходів до визначення корпоративної культури свідчить про відсутність єдиного універсального трактування даного поняття. Водночас більшість дослідників сходяться на тому, що ключовими елементами корпоративної культури є цінності, норми поведінки, переконання, символи та моделі взаємодії.

Різниця у підходах полягає у фокусі дослідження: одні автори акцентують увагу на глибинних психологічних аспектах, інші — на поведінкових характеристиках, символічних елементах або соціокультурних чинниках.

Таким чином, корпоративну культуру доцільно розглядати як інтегровану систему цінностей, норм і поведінкових моделей, що визначає функціонування організації та її взаємодію із зовнішнім середовищем.

Корпоративна культура виконує низку функцій:

- інтеграційну;
- регулятивну;

- мотиваційну;
- адаптаційну;
- ідентифікаційну;
- іміджеву.

Корпоративна культура є складним багаторівневим явищем, яке включає як видимі, так і приховані елементи. Найбільш поширеною є модель Е. Шейна, яка виділяє три рівні культури:

1. Артефакти (поверхневий рівень)

- зовнішній вигляд організації
- символіка, логотипи
- стиль управління
- корпоративні традиції
- поведінка працівників

2. Провідні цінності (усвідомлений рівень)

- місія та стратегія
- корпоративні стандарти
- норми поведінки
- правила взаємодії

3. Базові припущення (глибинний рівень)

- несвідомі переконання
- ставлення до праці
- уявлення про авторитет
- моделі прийняття рішень

Модель корпоративної культури за Е. Шейном має ієрархічну структуру, де кожен наступний рівень є більш глибинним [42]. Розширена схема рівнів Е. Шейна подана на рис. 1.1.

Модель Edgar Schein дозволяє комплексно дослідити корпоративну культуру, розглядаючи її як багаторівневу систему, де поверхневі прояви (артефакти) формуються під впливом глибинних цінностей і базових

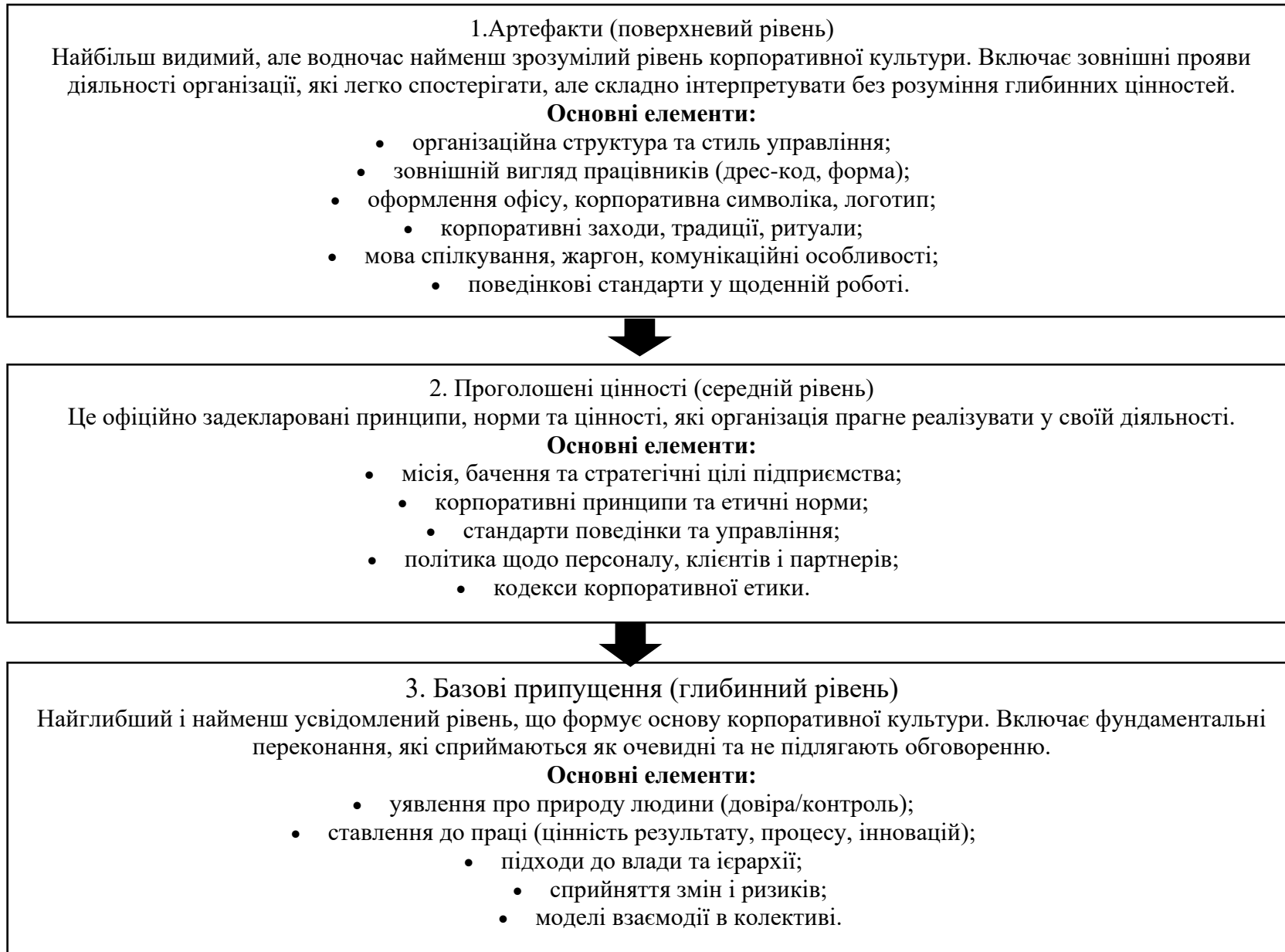


Рис. 1.1. Розширена схема рівнів Е. Шейна

припущень. Практичне значення даної моделі полягає у можливості діагностики корпоративної культури та визначення напрямів її трансформації.

Типологія корпоративної культури також є важливим елементом аналізу. Найбільш відомою є модель К. Камерона та Р. Куїнна (Competing Values Framework), яка виділяє:

- Кланову культуру (орієнтація на людей);
- Адхократичну культуру (інновації та ризик);
- Ринкову культуру (результат та конкуренція);
- Ієрархічну культуру (контроль та стабільність).

Також Т. Діл та А. Кеннеді запропонували типологію, засновану на рівні ризику та швидкості зворотного зв'язку, що дозволяє класифікувати культури як:

- культура жорстких результатів;
- процесна культура;
- культура ризику;
- культура підтримки.

Оцінка корпоративної культури є складним аналітичним процесом, спрямованим на визначення рівня розвитку внутрішнього середовища організації, її ціннісних орієнтацій та поведінкових моделей. Основні методи оцінки:

1. Експертний метод. Передбачає залучення фахівців або керівників для оцінювання за бальною шкалою (1–5 або 1–10).
2. Соціологічний метод (анкетування). Дозволяє отримати думку працівників щодо рівня задоволеності, мотивації та внутрішнього клімату.
3. SWOT-аналіз. Визначає сильні та слабкі сторони корпоративної культури, а також можливості та загрози зовнішнього середовища.
4. TOWS-матриця. Є розвитком SWOT-аналізу і дозволяє формувати стратегічні рішення розвитку культури.
5. KPI-метод. Базується на кількісних показниках: продуктивність праці, плинність кадрів, рівень залученості персоналу.

6. HR-аналітика (сучасний підхід). Використання цифрових систем для аналізу поведінки працівників, ефективності комунікацій та залученості.

Метою корпоративної культури є забезпечення високого рівня ефективності та прибутковості підприємства шляхом удосконалення системи управління людськими ресурсами, підвищення лояльності персоналу до керівництва, а також формування у працівників ідентифікації з організацією та сприйняття її як значущого соціально-економічного середовища.

Корпоративна культура являє собою сукупність ідей, базових цінностей і переконань, що поділяються всіма членами організації. Вона охоплює не лише формалізовані аспекти діяльності, але й поведінкові характеристики персоналу, стиль ділового спілкування, рівень професійної активності, зацікавленість у результатах праці та мотивацію. У цьому контексті зовнішні атрибути, такі як корпоративна символіка, уніформа чи традиційні заходи, не можуть розглядатися як визначальна основа корпоративної культури, оскільки вони відображають лише її поверхневі прояви [14].

Ефективно сформована корпоративна культура сприяє перетворенню організації на згуртовану соціальну систему, у межах якої поведінка працівників орієнтована на досягнення спільних цілей і забезпечення загального добробуту підприємства. При цьому сама корпоративна культура має нематеріальний, абстрактний характер: вона не піддається безпосередньому спостереженню, однак проявляється у щоденній діяльності організації та її внутрішніх взаємодіях.

У науковій літературі виділяють три основні підходи до розуміння природи корпоративної культури. Перший підхід розглядає її як результат природного розвитку організації, що формується спонтанно в процесі взаємодії працівників. Другий підхід трактує корпоративну культуру як штучно створену систему, сформовану внаслідок цілеспрямованих управлінських рішень. Третій підхід є синтетичним і визначає корпоративну культуру як поєднання спонтанних і раціонально сконструйованих елементів, що взаємодіють у межах організації [23].

Формування та впровадження корпоративної культури на підприємстві передбачає дотримання низки ключових умов. Насамперед, важливим є наявність чітко визначених принципів діяльності, серед яких: орієнтація на високий рівень професіоналізму персоналу, відповідальність за результати роботи, індивідуальний підхід до клієнтів, безперервний розвиток і самовдосконалення, а також соціальна відповідальність бізнесу.

Крім того, ефективне функціонування корпоративної культури потребує відповідного організаційного забезпечення. Зокрема, доцільним є створення або визначення структурного підрозділу, відповідального за формування, підтримку та контроль стану корпоративної культури. У практиці великих підприємств такі функції часто покладаються на маркетингові служби, які володіють необхідними інструментами дослідження та комунікації. Водночас важливу роль у підтримці корпоративної культури відіграють менеджери всіх рівнів управління та представники трудових колективів [15].

Таким чином, формування корпоративної культури є важливою складовою стратегічного розвитку підприємства та його структурної трансформації. Ефективна корпоративна культура забезпечує досягнення соціально-економічної ефективності управління, сприяє узгодженню інтересів працівників і організації, підвищує продуктивність праці, конкурентоспроможність підприємства та ефективність його діяльності в цілому.

1.2. Сучасні підходи до розвитку корпоративної культури

Розвиток корпоративної культури є одним із ключових факторів довгострокового успіху сучасного підприємства, оскільки вона формує внутрішнє середовище організації, визначає характер взаємодії між працівниками та впливає на ефективність усіх управлінських і виробничих процесів. У сучасних умовах високої конкуренції, нестабільності ринкового

середовища та швидких технологічних змін корпоративна культура перестає бути другорядним елементом управління і набуває стратегічного значення.

Передусім, корпоративна культура безпосередньо впливає на рівень продуктивності праці. Чітко сформовані цінності, норми поведінки та стандарти взаємодії забезпечують узгодженість дій персоналу, знижують рівень конфліктності та підвищують ефективність командної роботи. Коли працівники розуміють спільні цілі організації та поділяють її цінності, їхня мотивація до виконання службових обов'язків значно зростає. У таких умовах праця сприймається не лише як засіб отримання доходу, а як частина спільного процесу досягнення організаційного успіху [28]

Важливим аспектом розвитку корпоративної культури є формування лояльності персоналу. Високий рівень лояльності означає, що працівники ідентифікують себе з підприємством, відчують свою причетність до його результатів і демонструють готовність довгострокової співпраці. Це, у свою чергу, дозволяє зменшити плинність кадрів, скоротити витрати на підбір і навчання нових працівників та забезпечити стабільність кадрового потенціалу. У практичному вимірі це особливо важливо для підприємств, де значну роль відіграє досвід і кваліфікація персоналу.

Крім того, корпоративна культура є важливим інструментом управління поведінкою працівників без надмірного адміністративного контролю. У добре організованій культурі більшість поведінкових норм засвоюються працівниками автоматично через процес соціалізації в колективі. Це дозволяє зменшити потребу в жорстких управлінських механізмах і сприяє розвитку самодисципліни, відповідальності та ініціативності. Таким чином, корпоративна культура виконує регулятивну функцію, доповнюючи формальні управлінські інструменти.

Не менш важливою є роль корпоративної культури у формуванні позитивного соціально-психологічного клімату в колективі. Здорове робоче середовище, засноване на довірі, взаємоповазі та підтримці, сприяє зниженню рівня стресу, підвищенню задоволеності працею та покращенню комунікацій

між працівниками. Це особливо актуально для великих підприємств, де взаємодія між структурними підрозділами є складною та багаторівневою.

Значний вплив корпоративна культура має також на інноваційну діяльність підприємства. Організації, які підтримують відкритість до нових ідей, заохочують ініціативність та творчий підхід до вирішення завдань, мають вищий рівень інноваційного потенціалу. У таких умовах працівники не бояться пропонувати нові рішення, експериментувати та вдосконалювати існуючі процеси. Це особливо важливо в умовах цифрової трансформації економіки та необхідності постійного оновлення технологій.

Окремо слід відзначити вплив корпоративної культури на формування іміджу підприємства. Зовнішній імідж організації значною мірою залежить від того, як вона функціонує всередині. Позитивна корпоративна культура сприяє формуванню довіри з боку партнерів, інвесторів та клієнтів, підвищує репутацію підприємства на ринку та забезпечує його конкурентні переваги. У сучасних умовах репутаційний капітал часто має не менше значення, ніж фінансові ресурси [35].

Важливо також враховувати, що корпоративна культура є інструментом стратегічного розвитку підприємства. Вона забезпечує узгодженість між короткостроковими управлінськими рішеннями та довгостроковими цілями організації. Завдяки цьому підприємство отримує можливість більш ефективно адаптуватися до змін зовнішнього середовища, зберігаючи при цьому свою ідентичність та стабільність.

Необхідно підкреслити, що розвиток корпоративної культури є безперервним процесом, який потребує системного підходу з боку керівництва. Він включає формування цінностей, удосконалення комунікацій, розвиток лідерства, впровадження мотиваційних механізмів та постійне вдосконалення управлінських практик. Без цілеспрямованого управління корпоративна культура може втрачати свою ефективність або формуватися стихійно, що часто призводить до негативних наслідків для організації.

Таким чином, розвиток корпоративної культури має комплексне значення для підприємства, оскільки впливає на всі ключові аспекти його діяльності: від продуктивності праці та мотивації персоналу до інноваційності, конкурентоспроможності та репутації. У сучасних умовах корпоративна культура виступає не лише внутрішнім елементом управління, а й стратегічним ресурсом, який визначає здатність підприємства до сталого розвитку.

У сучасних умовах динамічного розвитку економіки, глобалізації бізнес-середовища та посилення конкуренції корпоративна культура виступає не лише елементом внутрішнього середовища організації, але й стратегічним ресурсом забезпечення її довгострокового розвитку. Вона визначає характер взаємодії між працівниками, формує поведінкові моделі, впливає на прийняття управлінських рішень і безпосередньо корелює з рівнем ефективності діяльності підприємства.

Розвиток корпоративної культури є системним і безперервним процесом, що охоплює трансформацію цінностей, норм поведінки, управлінських практик та внутрішніх комунікацій підприємства. Його метою є формування ефективного соціально-психологічного середовища, яке забезпечує підвищення продуктивності праці, лояльності персоналу та конкурентоспроможності організації [21].

Сучасні підходи до розвитку корпоративної культури базуються на міждисциплінарному поєднанні теорій менеджменту, організаційної поведінки, психології, соціології та стратегічного управління. Це зумовлює існування різних концептуальних підходів, кожен із яких акцентує увагу на окремих аспектах формування та трансформації корпоративної культури.

1. Поведінковий підхід до розвитку корпоративної культури. Поведінковий підхід розглядає корпоративну культуру як сукупність моделей поведінки, що формуються у процесі взаємодії працівників та визначають їхню діяльність у межах організації. Основний акцент у цьому підході робиться на

формуванні бажаних поведінкових патернів, які відповідають стратегічним цілям підприємства.

У межах даного підходу розвиток корпоративної культури здійснюється через:

- формування стандартів поведінки;
- впровадження корпоративних норм і правил;
- розвиток командної роботи;
- стимулювання лідерства та відповідальності;
- систему мотивації та заохочення.

Перевагою поведінкового підходу є його практична спрямованість та можливість безпосереднього впливу на результати діяльності підприємства. Водночас його обмеження полягає у недостатньому врахуванні глибинних ціннісних орієнтацій працівників.

2. Ціннісний підхід. Ціннісний підхід є одним із найбільш поширених у сучасній теорії управління. Він розглядає корпоративну культуру як систему спільних цінностей, переконань і норм, що визначають поведінку працівників та спрямовують їхню діяльність.

У межах цього підходу особлива увага приділяється:

- формуванню місії та бачення організації;
- визначенню ключових корпоративних цінностей;
- забезпеченню їх комунікації та впровадження;
- узгодженню індивідуальних і організаційних цілей.

Розвиток корпоративної культури на основі ціннісного підходу передбачає формування спільного світогляду працівників, що сприяє підвищенню рівня їхньої залученості та лояльності.

3. Стратегічний підхід. Стратегічний підхід розглядає корпоративну культуру як інструмент реалізації стратегії підприємства. У цьому контексті культура виступає фактором, що забезпечує досягнення довгострокових цілей організації.

Основними напрямками реалізації цього підходу є:

- інтеграція корпоративної культури у стратегічне управління;
- узгодження культурних цінностей зі стратегічними цілями;
- формування культури результативності;
- розвиток адаптивності до змін.

Перевагою стратегічного підходу є його орієнтація на довгостроковий розвиток підприємства. Однак його реалізація потребує значних управлінських ресурсів і часу.

4. Інноваційний підхід. Інноваційний підхід акцентує увагу на ролі корпоративної культури у забезпеченні інноваційного розвитку підприємства. У сучасних умовах інноваційність стає ключовим фактором конкурентоспроможності, що зумовлює необхідність формування відповідного культурного середовища.

До основних характеристик інноваційної культури належать:

- відкритість до нових ідей;
- підтримка креативності;
- толерантність до помилок;
- заохочення ініціативності;
- гнучкість організаційної структури.

Розвиток корпоративної культури у цьому напрямі сприяє підвищенню інноваційного потенціалу підприємства та його здатності до швидкої адаптації.

5. Цифровий підхід. Цифровізація бізнес-процесів обумовлює появу нового підходу до розвитку корпоративної культури — цифрового. Він передбачає трансформацію традиційних моделей взаємодії у відповідності до вимог цифрової економіки.

Основні напрями цифрового підходу:

- розвиток цифрових компетенцій персоналу;
- впровадження цифрових інструментів комунікації;
- формування культури відкритості та прозорості;
- підтримка дистанційної роботи;
- використання аналітики даних у прийнятті рішень.

Цифровий підхід сприяє підвищенню ефективності управління та оптимізації бізнес-процесів.

6. Компетентнісний підхід. Компетентнісний підхід базується на розвитку професійних і соціальних компетенцій працівників як основи корпоративної культури. У цьому контексті культура розглядається як результат накопичення знань, навичок і досвіду персоналу.

Основні елементи:

- розвиток людського капіталу;
- навчання та підвищення кваліфікації;
- формування управлінських компетенцій;
- розвиток soft skills.

7. Соціально відповідальний підхід. Даний підхід пов'язаний із концепцією сталого розвитку та корпоративної соціальної відповідальності. Він передбачає формування культури, орієнтованої на етичні принципи, екологічну безпеку та соціальну справедливість.

Аналіз сучасних підходів до розвитку корпоративної культури свідчить про їх взаємодоповнюваний характер. Найбільш ефективним є інтегрований підхід, що поєднує:

- поведінкові механізми;
- ціннісні орієнтації;
- стратегічні цілі;
- інноваційні та цифрові інструменти.

Порівняльний аналіз сучасних підходів до розвитку корпоративної культури подано в табл. 1.2.

Порівняльний аналіз сучасних підходів до розвитку корпоративної культури свідчить про їхню багатовимірність та взаємодоповнюваність. Жоден із підходів не є універсальним, однак у комплексі вони дозволяють сформувати ефективну систему корпоративної культури, яка поєднує поведінкові, ціннісні, стратегічні та інноваційні аспекти.

Порівняння сучасних підходів до розвитку корпоративної культури

Підхід	Ключова ідея	Основний фокус	Інструменти реалізації	Переваги	Обмеження
Поведінковий	Культура формується через моделі поведінки працівників	Поведінка, норми, стандарти	Корпоративні правила, KPI, система мотивації	Практична спрямованість, швидкий вплив на результати	Недостатній вплив на глибинні цінності
Ціннісний	Культура базується на спільних цінностях і переконаннях	Цінності, місія, ідентичність	Кодекси етики, місія, корпоративні цінності	Формує лояльність і згуртованість	Важко вимірюється та контролюється
Стратегічний	Культура є інструментом реалізації стратегії	Довгострокові цілі	Стратегічне планування, управління змінами	Забезпечує узгодженість розвитку	Потребує значних ресурсів і часу
Інноваційний	Культура стимулює інновації та креативність	Інноваційність, гнучкість	R&D, крос-функціональні команди	Підвищує конкурентоспроможність	Високі ризики впровадження
Цифровий	Культура адаптується до цифрової трансформації	Цифрові технології, комунікації	CRM, ERP, digital-платформи	Підвищує ефективність процесів	Потребує цифрових компетенцій
Компетентнісний	Основа культури — розвиток компетенцій персоналу	Навички, знання, розвиток персоналу	Навчання, тренінги, коучинг	Підвищує продуктивність праці	Довгостроковий ефект
Соціально відповідальний	Культура базується на етичності та CSR	Соціальна відповідальність	ESG-стандарти, CSR-програми	Формує позитивний імідж	Може збільшувати витрати

Найбільш результативним у сучасних умовах є інтегрований підхід, що поєднує цифрові технології, розвиток компетенцій персоналу та стратегічну орієнтацію підприємства.

Таким чином, сучасні підходи до розвитку корпоративної культури відображають її багатогранний характер та стратегічну значущість для підприємства. Вони дозволяють формувати ефективне внутрішнє середовище організації, підвищувати рівень залученості персоналу, забезпечувати інноваційний розвиток і досягати високих результатів діяльності.

РОЗДІЛ 2

ДІАГНОСТИКА ВИРОБНИЧО-ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

ПрАТ «ТРЕСТ ЖИТЛОБУД-1»

2.1. Загальна характеристика підприємства

Приватне акціонерне товариство «Трест Житлобуд-1» є одним із провідних підприємств будівельної галузі України, що здійснює свою діяльність у сфері житлового, цивільного та частково промислового будівництва. Підприємство має тривалу історію функціонування, сформовану виробничу базу та стабільну репутацію на ринку нерухомості.

ПрАТ «Трест Житлобуд-1» функціонує на основі приватної форми власності та здійснює діяльність відповідно до чинного законодавства України, зокрема Господарського кодексу України, Цивільного кодексу України, Закону України «Про акціонерні товариства», будівельних норм та стандартів.

Підприємство характеризується наявністю однієї з найбільш розвинених у галузі матеріально-технічних баз, що забезпечує здійснення повного циклу будівельного виробництва — від виготовлення окремих конструктивних елементів до їх монтажу та введення об'єктів в експлуатацію. Такий рівень виробничої автономності сприяє зниженню виробничих ризиків, забезпеченню належного рівня якості продукції, а також підвищенню ефективності управління витратами.

Організаційно-правова форма приватного акціонерного товариства передбачає поділ статутного капіталу на акції, що розподіляються серед обмеженого кола акціонерів. Така форма забезпечує ефективне корпоративне управління, контроль за діяльністю підприємства та можливість залучення інвестицій.

Основною метою діяльності підприємства є отримання прибутку шляхом здійснення будівельної діяльності, а також задоволення попиту населення на якісне житло та об'єкти інфраструктури.

Історичний розвиток ПрАТ «Трест Житлобуд-1» характеризується поступовим розширенням масштабів діяльності, модернізацією виробничих потужностей та адаптацією до змін зовнішнього середовища.

Підприємство пройшло етапи трансформації від класичного будівельного тресту до сучасної девелоперської структури, що здійснює повний цикл реалізації будівельних проєктів. В умовах ринкової економіки підприємство змогло зберегти свої позиції та адаптуватися до нових умов господарювання.

На сучасному етапі розвитку підприємство активно впроваджує інноваційні технології, розширює спектр послуг та підвищує якість будівництва.

Основними видами діяльності ПрАТ «Трест Житлобуд-1» є:

- будівництво багатоповерхових житлових будинків;
- будівництво об'єктів соціальної інфраструктури;
- зведення комерційної нерухомості;
- виконання ремонтно-будівельних та реконструкційних робіт;
- проєктування об'єктів будівництва;
- здійснення функцій генерального підрядника;
- девелоперська діяльність.

Підприємство здійснює повний цикл будівництва, що включає:

1. підготовку земельної ділянки;
2. розробку проєктної документації;
3. отримання дозвільних документів;
4. виконання будівельно-монтажних робіт;
5. введення об'єкта в експлуатацію.

Такий підхід забезпечує контроль якості на всіх етапах реалізації проєктів.

Організаційна структура підприємства має лінійно-функціональний характер. Вона передбачає поєднання вертикального управління з функціональною спеціалізацією підрозділів.

До вищих органів управління належать:

- загальні збори акціонерів;
- наглядова рада;
- виконавчий орган (дирекція);
- контрольні органи.

Функціональні підрозділи підприємства включають:

- виробничі підрозділи;
- технічні служби;
- планово-економічний відділ;
- фінансовий відділ;
- бухгалтерію;
- відділ кадрів;
- юридичний відділ;
- відділ постачання;
- відділ маркетингу.

Організаційна структура забезпечує ефективний розподіл обов'язків, координацію діяльності та контроль за виконанням завдань (табл. 2.1).

Наведена структура відображає ієрархічну побудову управління підприємством та розподіл функціональних обов'язків між його основними підрозділами.

Виробничо-технічний потенціал підприємства визначається сукупністю матеріальних, технічних та трудових ресурсів.

Підприємство володіє сучасною будівельною технікою, включаючи:

- баштові крани;
- автокрани;
- екскаватори;
- бетонозмішувальні установки;
- транспортні засоби.

Застосування сучасних технологій будівництва, зокрема монолітно-каркасного методу, дозволяє підвищити ефективність будівництва, скоротити терміни виконання робіт та забезпечити високу якість об'єктів.

Таблиця 2.1

Організаційна структура ПрАТ «Трест Житлобуд-1»

Рівень управління	Підрозділ / орган	Основні функції
Вищий	Загальні збори акціонерів	Визначення стратегічних напрямів розвитку, затвердження фінансових результатів
Вищий	Наглядова рада	Контроль за діяльністю виконавчого органу, захист інтересів акціонерів
Вищий	Дирекція (виконавчий орган)	Оперативне управління підприємством, прийняття управлінських рішень
Середній	Планово-економічний відділ	Планування діяльності, аналіз витрат, бюджетування
Середній	Фінансовий відділ	Управління фінансовими потоками, залучення фінансування
Середній	Бухгалтерія	Ведення бухгалтерського обліку, складання фінансової звітності
Середній	Відділ постачання	Забезпечення матеріально-технічними ресурсами
Середній	Відділ кадрів	Управління персоналом, підбір та розвиток кадрів
Середній	Юридичний відділ	Правове забезпечення діяльності підприємства
Середній	Відділ маркетингу	Аналіз ринку, просування послуг, робота з клієнтами
Нижчий	Виробничі підрозділи	Виконання будівельно-монтажних робіт
Нижчий	Інженерно-технічні служби	Технічний контроль, забезпечення якості будівництва

Кадровий потенціал підприємства включає висококваліфікованих фахівців: інженерів, архітекторів, економістів, менеджерів та робітників. Важливу роль відіграє система підвищення кваліфікації персоналу.

Фінансово-економічна діяльність підприємства спрямована на забезпечення стабільності та ефективності функціонування.

Основні джерела фінансування:

- власні кошти;
- інвестиції;

- банківські кредити;
- кошти замовників.

Підприємство здійснює:

- планування витрат;
- фінансовий аналіз;
- бюджетування;
- контроль використання ресурсів.

Важливим завданням є забезпечення рентабельності діяльності та оптимізація витрат. Діяльність підприємства здійснюється в умовах впливу зовнішніх факторів: економічних (інфляція, рівень доходів населення); політичних; правових; технологічних; соціальних. Висока конкуренція на ринку будівництва вимагає від підприємства постійного вдосконалення діяльності.

Основними конкурентними перевагами є: досвід роботи; висока якість будівництва; дотримання термінів; сучасні технології; репутація надійного забудовника.

Підприємство активно впроваджує інноваційні рішення:

- енергоефективні технології;
- сучасні будівельні матеріали;
- автоматизацію процесів;
- цифрові технології управління.

Основні Стратегічні напрями розвитку:

- розширення діяльності;
- підвищення якості;
- впровадження інновацій;
- залучення інвестицій;
- цифровізація управління.

Ринок будівництва України є важливим сектором національної економіки, який забезпечує створення основних фондів, розвиток інфраструктури та задоволення житлових потреб населення. Його

функціонування тісно пов'язане із загальним станом економіки, інвестиційним кліматом, державною політикою та рівнем платоспроможності населення.

У сучасних умовах розвиток будівельного ринку України характеризується значною волатильністю, що зумовлена впливом макроекономічних факторів, військово-політичної ситуації, інфляційних процесів та зниженням інвестиційної активності. Водночас галузь демонструє поступове відновлення за рахунок реалізації інфраструктурних проєктів, державних програм та залучення міжнародної допомоги.

Структурно ринок будівництва включає такі сегменти:

- житлове будівництво;
- комерційне будівництво;
- промислове будівництво;
- інфраструктурне будівництво.

Найбільш динамічним сегментом традиційно є житлове будівництво, що обумовлено постійним попитом на житло, урбанізаційними процесами та розвитком міст. У той же час значний потенціал має інфраструктурне будівництво, зокрема відновлення пошкоджених об'єктів та модернізація транспортної системи.

Серед основних факторів, що впливають на розвиток будівельного ринку України, можна виділити:

- рівень доходів населення;
- доступність іпотечного кредитування;
- інвестиційний клімат;
- державне регулювання;
- вартість будівельних матеріалів;
- рівень технологічного розвитку галузі.

Важливою тенденцією є зростання ролі енергоефективності та екологічності будівництва. Сучасні проєкти орієнтовані на використання енергозберігаючих технологій, що відповідають європейським стандартам.

Конкурентне середовище ринку характеризується наявністю значної кількості забудовників різного масштабу — від великих девелоперських компаній до малих будівельних підприємств. Конкуренція стимулює підвищення якості будівництва, впровадження інновацій та оптимізацію витрат.

Разом із тим, ринок будівництва України стикається з низкою проблем, серед яких:

- нестабільність економічного середовища;
- зниження інвестиційної активності;
- ризики, пов'язані з воєнними діями;
- зростання собівартості будівництва;
- недосконалість нормативно-правової бази.

Перспективи розвитку галузі пов'язані з післявоєнною відбудовою країни, що передбачає значні обсяги будівельних робіт, модернізацію інфраструктури та впровадження сучасних технологій. Це створює нові можливості для підприємств будівельної галузі, зокрема для ПрАТ «Трест Житлобуд-1».

Таким чином, ринок будівництва України є складною, динамічною системою, що перебуває під впливом численних зовнішніх факторів, проте має значний потенціал для подальшого розвитку.

2.2. Аналіз основних фінансово-економічних показників діяльності підприємства

Оцінка фінансово-економічного стану підприємства є важливим етапом дослідження його господарської діяльності, що дозволяє визначити ключові тенденції розвитку, виявити проблемні аспекти та обґрунтувати напрями підвищення ефективності функціонування. У цьому контексті проведено аналіз основних показників діяльності ПрАТ «Трест Житлобуд-1» за 2023–2025 роки.

ПрАТ «Трест Житлобуд-1» є одним із провідних підприємств будівельної галузі України, що здійснює повний цикл будівельних робіт — від проєктування до введення об'єктів в експлуатацію. Особливості функціонування підприємства зумовлюють значну залежність його результатів від макроекономічних умов, інвестиційного клімату та кон'юнктури ринку нерухомості.

Для проведення аналізу використано такі ключові показники: обсяг реалізованої продукції (виручка), собівартість, валовий та чистий прибуток, рентабельність діяльності, вартість активів, власний капітал, а також показники ліквідності та фінансової стійкості.

З метою оцінки ефективності функціонування підприємства проведено аналіз основних фінансово-економічних показників діяльності ПрАТ «Трест Житлобуд-1» за 2023–2025 роки, результати чого подано в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

**Основні показники діяльності ПрАТ «Трест Житлобуд-1»
за 2023–2025 рр.**

Показник	2023 р.	2024 р.	2025 р.	Відхилення 2025/2023рр.	Темп росту, %
Виторг від реалізації, млн грн	4 850	5 320	5 980	+1 130	123,3
Собівартість, млн грн	3 920	4 310	4 780	+860	122,0
Валовий прибуток, млн грн	930	1 010	1 200	+270	129,0
Чистий прибуток, млн грн	420	460	580	+160	138,1
Рентабельність продажів, %	8,7	8,6	9,7	+1,0 п.п.	–
Активи, млн грн	6 200	6 850	7 600	+1 400	122,6
Власний капітал, млн грн	3 100	3 450	3 980	+880	128,4

Проведений аналіз основних фінансово-економічних показників діяльності ПрАТ «Трест Житлобуд-1» за 2023–2025 роки дозволяє зробити

висновок про наявність загалом позитивних тенденцій розвитку підприємства в досліджуваному періоді.

Насамперед слід відзначити стійке зростання обсягів реалізації продукції: виручка підприємства збільшилася на 23,3%, що свідчить про розширення масштабів господарської діяльності, підвищення ділової активності та зміцнення ринкових позицій. Така динаміка може бути зумовлена як збільшенням обсягів виконаних будівельних робіт, так і частковим впливом цінових факторів.

Водночас зростання собівартості продукції на 22,0% відображає підвищення витрат на виробництво, що є характерним для будівельної галузі в умовах інфляційного тиску, подорожчання енергоносіїв та матеріально-технічних ресурсів. Однак той факт, що темпи зростання виручки перевищують темпи зростання собівартості, свідчить про підвищення ефективності операційної діяльності підприємства.

Позитивною є динаміка прибутковості: валовий прибуток зріс на 29,0%, а чистий прибуток — на 38,1%. Це свідчить про покращення фінансових результатів діяльності підприємства та ефективніше управління витратами, зокрема адміністративними та фінансовими. Зростання чистого прибутку більш високими темпами порівняно з виручкою є індикатором підвищення загальної економічної ефективності діяльності.

Підвищення рівня рентабельності продажів з 8,7% до 9,7% підтверджує покращення якості формування прибутку та зростання маржинальності господарської діяльності. Це свідчить про більш раціональне використання ресурсного потенціалу підприємства та підвищення ефективності управлінських рішень.

Аналіз показників фінансової стійкості засвідчив зміцнення позицій підприємства: зростання власного капіталу на 28,4% та підвищення коефіцієнта автономії з 0,50 до 0,52 свідчать про зниження залежності від зовнішніх джерел фінансування та підвищення рівня фінансової незалежності.

Це створює додаткові можливості для інвестування у розвиток та модернізацію виробництва.

Разом з тим, виявлене зростання собівартості продукції потребує подальшої уваги з боку управлінського персоналу, оскільки у довгостроковій перспективі це може негативно вплинути на конкурентоспроможність підприємства. У зв'язку з цим доцільним є впровадження заходів, спрямованих на оптимізацію витрат, підвищення енергоефективності та вдосконалення виробничих процесів.

Таким чином, результати аналізу свідчать про загальне покращення фінансово-економічного стану ПрАТ «Трест Житлобуд-1», що проявляється у зростанні обсягів діяльності, підвищенні прибутковості та зміцненні фінансової стійкості. Це формує передумови для подальшого стабільного розвитку підприємства та підвищення його конкурентоспроможності на ринку будівельних послуг.

Кадровий потенціал є одним із ключових ресурсів підприємства, що безпосередньо впливає на ефективність його господарської діяльності, конкурентоспроможність та здатність до інноваційного розвитку. Його оцінка дозволяє визначити рівень забезпеченості підприємства трудовими ресурсами, їхню структуру, кваліфікацію та ефективність використання.

ПрАТ «Трест Житлобуд-1» характеризується значною чисельністю персоналу, що зумовлено специфікою діяльності підприємства у сфері будівництва, яка потребує залучення різних категорій працівників — від інженерно-технічного персоналу до робітничих спеціальностей. Структура персоналу є багаторівневою та включає адміністративно-управлінський, виробничий та допоміжний персонал.

У табл. 2.3 наведено динаміку чисельності та структури персоналу підприємства за 2023–2025 роки.

Аналіз свідчить, що протягом 2023–2025 років спостерігається поступове зростання чисельності персоналу підприємства на 140 осіб або

7,7%, що свідчить про розширення виробничої діяльності та збільшення обсягів будівельних робіт.

Таблиця 2.3

**Динаміка чисельності персоналу ПрАТ «Трест Житлобуд-1»
за 2023–2025 рр.**

Показник	2023 р.	2024 р.	2025 р.	Відхилення 2025/2023 рр.
Загальна чисельність персоналу, осіб	1 820	1 880	1 960	+140
Адміністративно-управлінський персонал	210	220	230	+20
Інженерно-технічні працівники	460	480	510	+50
Робітники	1 150	1 180	1 220	+70
Середня заробітна плата, грн	18 500	20 300	22 800	+4 300
Продуктивність праці, млн грн/особу	2,66	2,83	3,05	+0,39

Найбільшу частку у структурі персоналу становлять робітники, що є характерною особливістю будівельної галузі. Їх чисельність зросла на 70 осіб, що пов'язано зі збільшенням кількості будівельних об'єктів та розширенням виробничих потужностей.

Зростання чисельності інженерно-технічного персоналу на 50 осіб свідчить про підвищення рівня технічної складності виконуваних робіт та посилення потреби в кваліфікованому управлінні будівельними процесами.

Адміністративно-управлінський персонал також демонструє незначне зростання, що пов'язано з удосконаленням системи управління підприємством.

Важливим елементом оцінки кадрового потенціалу є аналіз рівня оплати праці та продуктивності працівників.

Середня заробітна плата за аналізований період зросла з 18 500 грн до 22 800 грн, тобто на 23,2%. Це свідчить про покращення мотиваційної політики підприємства та адаптацію до інфляційних процесів на ринку праці.

Таким чином, аналіз кадрового потенціалу ПрАТ «Трест Житлобуд-1» свідчить про позитивні тенденції його розвитку. Зокрема, спостерігається зростання чисельності персоналу, підвищення рівня оплати праці та зростання продуктивності праці.

Водночас, для подальшого підвищення ефективності використання трудових ресурсів доцільним є впровадження заходів щодо удосконалення системи мотивації персоналу, підвищення кваліфікації працівників та автоматизації управлінських процесів.

Для більш глибокої оцінки кадрового потенціалу підприємства доцільно проаналізувати показники руху персоналу, зокрема коефіцієнти плинності, вибуття та стабільності кадрів (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Показники руху персоналу ПрАТ «Трест Житлобуд-1»

Показник	2023 р.	2024 р.	2025 р.
Середньооблікова чисельність, осіб	1820	1880	1960
Загальна кількість звільнених, осіб	160	150	140
Звільнення з негативних причин, осіб	95	85	75
Постійний персонал, осіб	1500	1570	1650

Проведений аналіз показників руху персоналу ПрАТ «Трест Житлобуд-1» за 2023–2025 роки свідчить про загальну тенденцію до стабілізації кадрового складу підприємства та підвищення ефективності управління персоналом.

Зокрема, спостерігається поступове зменшення загальної кількості звільнених працівників — з 160 осіб у 2023 році до 140 осіб у 2025 році. Така

динаміка може свідчити про покращення умов праці, підвищення рівня мотивації персоналу, а також удосконалення кадрової політики підприємства, спрямованої на утримання кваліфікованих працівників.

Особливо важливим є зниження кількості звільнень з негативних причин (за власним бажанням або через порушення трудової дисципліни) — з 95 осіб у 2023 році до 75 осіб у 2025 році. Це безпосередньо відображається у зменшенні коефіцієнта плинності кадрів, що є ключовим індикатором стабільності трудового колективу. Зниження плинності кадрів свідчить про підвищення рівня задоволеності працівників умовами праці, оплатою та організацією трудового процесу.

Паралельно з цим спостерігається зменшення коефіцієнта загального вибуття персоналу, що вказує на скорочення інтенсивності руху робочої сили в цілому. Така тенденція є позитивною, оскільки надмірна мобільність персоналу, особливо у будівельній галузі, може призводити до втрати кваліфікованих кадрів, зниження продуктивності праці та додаткових витрат на підготовку нових працівників.

Водночас відмічається зростання чисельності постійного персоналу, що є важливим індикатором стабільності кадрового потенціалу підприємства. Підвищення цього показника свідчить про формування сталого трудового ядра, яке забезпечує безперервність виробничих процесів, передачу досвіду та підвищення загального рівня кваліфікації працівників.

Узагальнюючи результати аналізу, слід відзначити, що коефіцієнт стабільності персоналу має позитивну динаміку з 82,42% у 2023 році до 84,18% у 2025 році. Це свідчить про поступове зміцнення кадрового потенціалу підприємства та підвищення рівня закріплення працівників на робочих місцях.

Отже, загальна динаміка показників руху персоналу ПрАТ «Трест Житлобуд-1» характеризується як позитивна, що свідчить про ефективність кадрової політики підприємства. Разом з тим, доцільним залишається

подальше вдосконалення системи мотивації та розвитку персоналу з метою мінімізації ризиків втрати кваліфікованих кадрів у майбутньому.

Операційні витрати є одним із ключових елементів формування фінансового результату підприємства, оскільки безпосередньо впливають на рівень собівартості продукції, прибутковість діяльності та загальну ефективність господарювання. Для підприємств будівельної галузі, до яких належить ПрАТ «Трест Житлобуд-1», особливого значення набуває контроль витрат на матеріальні ресурси, оплату праці, експлуатацію техніки та адміністративні витрати.

Аналіз операційних витрат підприємства за 2023–2025 роки дозволяє визначити основні тенденції їх формування та змін, а також оцінити ефективність управління витратами. Структура операційних витрат ПрАТ «Трест Житлобуд-1» подано в табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Структура операційних витрат ПрАТ «Трест Житлобуд-1», млн грн.

Стаття витрат	2023 р.	2024 р.	2025 р.	Відхилення 2025/2023рр.	Темп росту, %
Матеріальні витрати	2 150	2 360	2 640	+490	122,8
Витрати на оплату праці	980	1 090	1 240	+260	126,5
Витрати на соціальні відрахування	215	240	270	+55	125,6
Амортизація	320	340	370	+50	115,6
Паливо та енергія	260	290	330	+70	126,9
Адміністративні витрати	410	450	500	+90	122,0
Інші операційні витрати	195	210	230	+35	117,9
Разом операційні витрати	4 530	4 990	5 580	+1 050	123,2

Загальний обсяг операційних витрат підприємства за досліджуваний період зріс з 4 530 млн грн у 2023 році до 5 580 млн грн у 2025 році, що становить збільшення на 1 050 млн грн або 23,2%. Така динаміка є типовою для будівельної галузі та зумовлена інфляційними процесами, зростанням вартості матеріалів і енергоресурсів, а також підвищенням заробітної плати.

Найбільшу питому вагу в структурі витрат займають матеріальні витрати, які у 2025 році становлять 2 640 млн грн, або близько 47% загального обсягу операційних витрат. Їх зростання на 22,8% свідчить про підвищення вартості будівельних матеріалів та збільшення обсягів виробничої діяльності.

Витрати на оплату праці зросли на 26,5%, що є наслідком підвищення середньої заробітної плати та розширення штату працівників. Це також впливає на збільшення соціальних відрахувань, які зросли пропорційно фонду оплати праці.

Витрати на паливо та енергію демонструють зростання на 26,9%, що пояснюється підвищенням тарифів на енергоресурси та значною енергоємністю будівельних процесів.

Адміністративні витрати збільшилися на 22,0%, що може бути пов'язано з розширенням управлінського апарату та зростанням витрат на забезпечення діяльності підприємства.

Структурний аналіз свідчить про домінування виробничих витрат у загальній їх структурі, що є характерним для підприємств будівельної галузі. Водночас зростання частки енергетичних та трудових витрат свідчить про посилення впливу зовнішніх факторів, зокрема інфляції та зростання тарифів.

Отже, проведений аналіз операційних витрат ПрАТ «Трест Житлобуд-1» за 2023–2025 роки свідчить про їх стабільне зростання, що обумовлено як розширенням обсягів діяльності, так і подорожчанням ресурсів. Незважаючи на це, структура витрат залишається відносно стабільною, з домінуванням матеріальної складової.

У зв'язку з цим актуальним є впровадження заходів з оптимізації витрат, зокрема через удосконалення системи управління матеріальними ресурсами, енергозбереження та підвищення продуктивності праці.

2.3. Стратегічний аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища

SWOT-аналіз є одним із базових інструментів стратегічного менеджменту, що використовується для комплексної оцінки внутрішнього та зовнішнього середовища діяльності підприємства. Його сутність полягає у систематизації факторів впливу на діяльність організації за чотирма ключовими групами: Strengths (сильні сторони), Weaknesses (слабкі сторони), Opportunities (можливості) та Threats (загрози).

Внутрішні фактори охоплюють сильні та слабкі сторони підприємства і характеризують його ресурсний потенціал, організаційну структуру, рівень кваліфікації персоналу, фінансовий стан, технологічне забезпечення та ефективність управління. Зовнішні фактори, у свою чергу, включають можливості та загрози, що формуються під впливом ринкового середовища, економічної кон'юнктури, політичних, соціальних і технологічних змін.

Основною метою SWOT-аналізу є виявлення стратегічних переваг підприємства та визначення напрямів мінімізації негативного впливу зовнішніх і внутрішніх обмежень. На основі отриманих результатів формуються стратегічні альтернативи розвитку, які дозволяють підвищити конкурентоспроможність та ефективність діяльності організації.

SWOT-аналіз широко застосовується у стратегічному плануванні, оскільки забезпечує простоту використання, наочність результатів та можливість інтеграції якісної і кількісної інформації. Його результати часто використовуються як основа для побудови TOWS-матриці та розробки стратегічних управлінських рішень.

SWOT-аналіз є інструментом стратегічної діагностики підприємства, що дозволяє систематизувати внутрішні сильні та слабкі сторони, а також

ідентифікувати зовнішні можливості та загрози, які впливають на його розвиток. Для ПрАТ «Трест Житлобуд-1» проведений аналіз відображає специфіку діяльності підприємства у будівельній галузі України. SWOT-аналіз ПрАТ «Трест Житлобуд-1» подано в табл. 2.6.

Таблиця 2.6

SWOT-аналіз ПрАТ «Трест Житлобуд-1»

Сильні сторони (Strengths)	Можливості (Opportunities)
<p>Високий рівень виробничо-технічного потенціалу та наявність власної матеріально-технічної бази.</p> <p>Здатність здійснювати повний цикл будівельних робіт (від проектування до введення об'єктів в експлуатацію).</p> <p>Значний досвід діяльності на ринку будівництва та сформована ділова репутація.</p> <p>Наявність кваліфікованого інженерно-технічного та виробничого персоналу.</p> <p>Диверсифікація будівельних проєктів (житлове, комерційне, інфраструктурне будівництво).</p> <p>Відносно стабільні фінансово-економічні показники та позитивна динаміка прибутковості.</p>	<p>Зростання попиту на житлове та комерційне будівництво в післявоєнний період відновлення економіки України.</p> <p>Участь у державних програмах відбудови інфраструктури. Залучення міжнародних інвестицій та грантових програм.</p> <p>Впровадження енергоефективних та «зелених» технологій будівництва. Модернізація виробничої бази та цифровізація будівельних процесів (BIM-технології). Розширення географії діяльності та вихід на нові регіональні ринки.</p>
Слабкі сторони (Weaknesses)	Загрози (Threats)
<p>Висока залежність від вартості будівельних матеріалів та енергоносіїв.</p> <p>Значна частка операційних витрат у структурі собівартості продукції.</p> <p>Наявність зношеності частини виробничих потужностей та техніки.</p> <p>Висока трудомісткість виробничих процесів і залежність від кваліфікованої робочої сили.</p> <p>Обмежена гнучкість у швидкому впровадженні інноваційних технологій будівництва.</p> <p>Чутливість до коливань ринку нерухомості та інвестиційного попиту.</p>	<p>Висока макроекономічна нестабільність та інфляційні процеси.</p> <p>Воєнні ризики та руйнування інфраструктури в Україні.</p> <p>Колівання цін на будівельні матеріали та енергоносії.</p> <p>Посилення конкуренції на ринку будівельних послуг.</p> <p>Міграція кваліфікованої робочої сили за кордон.</p> <p>Зміни в державному регулюванні будівельної галузі та податковій політиці.</p>

Поведений SWOT-аналіз свідчить, що ПрАТ «Трест Житлобуд-1» має потужні внутрішні ресурси, які забезпечують його конкурентоспроможність на ринку будівельних послуг. Зокрема, ключовими сильними сторонами є повний виробничий цикл, значний досвід та розвинена матеріально-технічна база.

Водночас підприємство функціонує в умовах високої залежності від зовнішніх економічних факторів, що формує низку ризиків, пов'язаних із зростанням витрат та нестабільністю ринку.

Найбільш перспективними стратегічними напрямками розвитку є використання можливостей післявоєнної відбудови України, впровадження інноваційних технологій будівництва та підвищення енергоефективності виробничих процесів.

Таким чином, стратегія підприємства має бути орієнтована на посилення інноваційності, оптимізацію витрат та розширення інвестиційної активності з метою мінімізації впливу зовнішніх загроз.

Поєднання результатів SWOT-аналізу передбачає інтеграцію внутрішніх сильних і слабких сторін підприємства з зовнішніми можливостями та загрозами з метою формування стратегічних альтернатив розвитку. Для ПрАТ «Трест Житлобуд-1» така інтеграція дозволяє визначити найбільш доцільні напрями підвищення конкурентоспроможності та мінімізації ризиків у будівельній діяльності.

На основі узагальнення результатів SWOT-аналізу можна сформулювати чотири групи стратегічних комбінацій:

1. SO-стратегії (Strengths–Opportunities) — використання сильних сторін для реалізації можливостей.

- Використання потужної матеріально-технічної бази для участі у державних та міжнародних програмах відбудови інфраструктури України.
- Застосування досвіду повного циклу будівництва для розширення географії діяльності та виходу на нові ринки.
- Використання кваліфікованого персоналу для впровадження сучасних технологій будівництва (BIM, енергоефективні рішення).

- Підвищення інвестиційної привабливості підприємства завдяки стабільним фінансовим результатам.

2. WO-стратегії (Weaknesses–Opportunities) — подолання слабких сторін через використання можливостей.

- Модернізація зношених виробничих потужностей за рахунок залучення інвестицій та участі у міжнародних програмах відновлення.

- Впровадження інноваційних технологій для зниження залежності від трудомістких процесів.

- Оптимізація витрат шляхом переходу до енергоефективних та ресурсозберігаючих технологій.

- Підвищення кваліфікації персоналу через програми професійного навчання та міжнародні грантові проекти.

3. ST-стратегії (Strengths–Threats) — використання сильних сторін для нейтралізації загроз.

- Використання повного виробничого циклу для зменшення залежності від зовнішніх підрядників в умовах нестабільного ринку.

- Застосування розвиненої матеріально-технічної бази для мінімізації впливу коливань цін на ринку будівельних матеріалів.

- Використання досвіду підприємства для утримання конкурентних позицій в умовах посилення ринкової конкуренції.

- Підтримка стабільного кадрового потенціалу для протидії міграції кваліфікованої робочої сили.

4. WT-стратегії (Weaknesses–Threats) — мінімізація слабких сторін і уникнення загроз.

- Скорочення операційних витрат шляхом впровадження системи енергоменеджменту та ресурсозбереження.

- Підвищення ефективності управління персоналом для зменшення ризику втрати кваліфікованих кадрів.

- Реструктуризація виробничих процесів з метою зменшення залежності від коливань цін на ресурси.

- Посилення фінансового контролю та планування для зниження впливу макроекономічної нестабільності.

Таким чином, поєднання результатів SWOT-аналізу ПрАТ «Трест Житлобуд-1» дозволяє сформувати комплекс стратегічних альтернатив, спрямованих на посилення конкурентних переваг підприємства, усунення внутрішніх недоліків та адаптацію до змін зовнішнього середовища. Найбільш перспективними є SO- та WO-стратегії, які орієнтовані на використання інвестиційного потенціалу та впровадження інноваційних технологій у будівельну діяльність.

TOWS-матриця є логічним продовженням SWOT-аналізу та дозволяє сформувати стратегічні альтернативи шляхом поєднання внутрішніх факторів (Strengths, Weaknesses) із зовнішніми умовами (Opportunities, Threats). TOWS-матриця ПрАТ «Трест Житлобуд-1» подано в табл. 2.7.

Побудована TOWS-матриця дозволяє визначити стратегічні напрями розвитку ПрАТ «Трест Житлобуд-1», орієнтовані на підсилення внутрішнього потенціалу підприємства та адаптацію до зовнішніх викликів. Найбільш пріоритетними є SO- та WO-стратегії, оскільки вони забезпечують використання інвестиційних можливостей, модернізацію виробничої бази та впровадження інноваційних технологій у будівельній діяльності.

Проведений TOWS-аналіз ПрАТ «Трест Житлобуд-1» дозволив визначити ключові стратегічні напрями розвитку підприємства шляхом поєднання його внутрішніх можливостей і обмежень із факторами зовнішнього середовища. Отримані результати свідчать про наявність значного потенціалу підприємства для зміцнення конкурентних позицій на ринку будівництва України в умовах післявоєнного відновлення економіки.

Аналіз SO-стратегій показав, що основними перевагами підприємства є наявність повного циклу будівництва, сформована ділова репутація, значний досвід реалізації масштабних будівельних проєктів та стабільна матеріально-технічна база. Використання цих сильних сторін створює передумови для активної участі підприємства у державних і міжнародних програмах відбудови

України, розширення ринків збуту та залучення додаткових інвестиційних ресурсів. Водночас впровадження сучасних технологій будівництва, зокрема BIM-технологій та енергоефективних рішень, сприятиме підвищенню ефективності діяльності та зміцненню ринкових позицій підприємства.

Таблиця 2.7

TOWS-матриця ПрАТ «Трест Житлобуд-1»

	Можливості (O)	Загрози (T)
Сильні сторони (S)	<p>SO-стратегії</p> <ul style="list-style-type: none"> • Використання повного циклу будівництва для участі у проєктах відбудови України. • Розширення ринку збуту завдяки сформованій діловій репутації. • Впровадження сучасних технологій (BIM, енергоефективне будівництво). • Залучення інвестицій на основі стабільних фінансових результатів. 	<p>ST-стратегії</p> <ul style="list-style-type: none"> • Використання матеріально-технічної бази для зменшення залежності від постачальників. • Оптимізація витрат через власні виробничі потужності. • Підтримка стабільності кадрів для протидії дефіциту робочої сили. • Підвищення конкурентоспроможності за рахунок досвіду реалізації великих проєктів.
Слабкі сторони (W)	<p>WO-стратегії</p> <ul style="list-style-type: none"> • Модернізація виробничих потужностей за рахунок інвестицій та грантів. • Впровадження енергоощадних технологій для зниження витрат. • Підвищення кваліфікації персоналу через навчальні програми. • Цифровізація управління будівельними процесами. 	<p>WT-стратегії</p> <ul style="list-style-type: none"> • Зниження залежності від зростання цін на ресурси через оптимізацію закупівель. • Скорочення непродуктивних витрат і втрат у виробництві. • Удосконалення системи управління персоналом для зменшення плинності кадрів. • Посилення фінансового контролю та планування.

ST-стратегії демонструють, що сильні сторони підприємства можуть бути ефективним інструментом протидії зовнішнім загрозам. Зокрема, наявність власної виробничої бази та матеріально-технічних ресурсів дозволяє частково мінімізувати залежність від постачальників і коливань цін на будівельні матеріали. Крім того, значний досвід діяльності та стабільний кадровий потенціал забезпечують підприємству можливість підтримувати

конкурентоспроможність навіть в умовах нестабільного економічного середовища та дефіциту кваліфікованої робочої сили.

Результати аналізу WO-стратегій свідчать про необхідність подолання внутрішніх слабких сторін підприємства шляхом використання можливостей зовнішнього середовища. Найбільш актуальними напрямками є модернізація виробничих потужностей, цифровізація управлінських і виробничих процесів, а також впровадження енергоощадних технологій. Важливого значення набуває підвищення кваліфікації персоналу через навчальні програми та професійний розвиток працівників, що дозволить забезпечити адаптацію підприємства до сучасних вимог будівельного ринку.

WT-стратегії орієнтовані на мінімізацію впливу внутрішніх слабкостей і зовнішніх загроз. У цьому контексті ключовими завданнями підприємства є вдосконалення системи фінансового контролю, оптимізація закупівельної діяльності, скорочення непродуктивних витрат та підвищення ефективності управління персоналом. Реалізація зазначених заходів сприятиме зменшенню ризиків фінансової нестабільності, підвищенню рівня рентабельності діяльності та забезпеченню стійкого розвитку підприємства в довгостроковій перспективі.

Отже, результати TOWS-аналізу підтверджують, що ПрАТ «Трест Житлобуд-1» має достатній стратегічний потенціал для подальшого розвитку та зміцнення своїх позицій на ринку будівництва. Основними пріоритетами підприємства повинні стати інноваційний розвиток, модернізація виробництва, цифрова трансформація, підвищення енергоефективності та вдосконалення системи управління персоналом. Реалізація запропонованих стратегічних напрямів дозволить підприємству підвищити ефективність діяльності, забезпечити фінансову стійкість і сформувати конкурентні переваги в сучасних умовах господарювання.

Реалізація запропонованих стратегій сприятиме підвищенню конкурентоспроможності підприємства, зниженню витрат та зміцненню його позицій на ринку будівельних послуг.

РОЗДІЛ 3

ОЦІНКА ТА УДОСКОНАЛЕННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ

ПрАТ «ТРЕСТ ЖИТЛОБУД-1»

3.1. Оцінка рівня корпоративної культури ПрАТ «Трест Житлобуд-1»

У сучасних умовах господарювання корпоративна культура виступає одним із ключових чинників забезпечення ефективності діяльності підприємства, підвищення його конкурентоспроможності та адаптивності до змін зовнішнього середовища. Для ПрАТ «Трест Житлобуд-1», як підприємства будівельної галузі, питання формування та розвитку корпоративної культури набуває особливої актуальності, оскільки діяльність пов'язана з високим рівнем координації, відповідальності та взаємодії між підрозділами.

Корпоративна культура ПрАТ «Трест Житлобуд-1» сформована під впливом специфіки будівельної галузі, яка характеризується високим рівнем регламентованості процесів, ієрархічністю управління та орієнтацією на результат. Підприємство має багаторічний досвід діяльності, що обумовлює наявність усталених традицій, норм поведінки та цінностей.

Основними рисами корпоративної культури є:

- домінування формальних правил і процедур;
- чітка вертикаль управління;
- орієнтація на виконання виробничих планів;
- низький рівень гнучкості в управлінні персоналом;
- обмежена внутрішня комунікація.

Для аналізу корпоративної культури ПрАТ «Трест Житлобуд-1» зробимо оцінку за моделлю OCAI (Камерон-Куїнн). Для діагностики корпоративної культури використано модель OCAI, яка виділяє 4 типи культури:

- Кланова (Clan) — командна, дружня атмосфера;
- Адхократична (Adhocracy) — інноваційність, гнучкість;

- Ринкова (Market) — орієнтація на результат;
- Ієрархічна (Hierarchy) — контроль, правила.

Результати проведеної оцінки корпоративної культури ПрАТ «Трест Житлобуд-1» подано і табл. 3.1.

Таблиця 3.1

**Результати оцінки корпоративної культури
ПрАТ «Трест Житлобуд-1»**

Тип культури	Частка, %
Ієрархічна	45
Ринкова	30
Кланова	15
Адхократична	10

За результатами оцінки корпоративної культури, які подано в табл. 3.1, можна зробити наступні висновки. На підприємстві домінує ієрархічна культура, що проявляється у:

- жорсткому контролю;
- формалізації процесів;
- централізації прийняття рішень.

Також значною є частка ринкової культури, що свідчить про:

- орієнтацію на виконання планів;
- фокус на результатах діяльності;
- конкуренцію між підрозділами.

Низький рівень кланової культури вказує на:

- слабку командну взаємодію;
- недостатній рівень залученості працівників;
- обмежену підтримку з боку керівництва.

Мінімальна частка адхократичної культури свідчить про:

- низький рівень інноваційності;
- слабку адаптивність до змін;
- відсутність розвитку креативного потенціалу персоналу.

Для більш ґрунтового аналізу корпоративної культури ПрАТ «Трест Житлобуд-1» доцільно провести SWOT-аналіз корпоративної культури (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

SWOT-аналіз корпоративної культури

Сильні сторони	Можливості
<ul style="list-style-type: none"> • чітка організаційна структура; • дисципліна та контроль; • стабільність роботи підприємства; • досвідчений персонал. 	<ul style="list-style-type: none"> • впровадження сучасних HR-технологій; • розвиток корпоративного бренду; • підвищення лояльності персоналу; • покращення командної роботи.
Слабкі сторони:	Загрози:
<ul style="list-style-type: none"> • низька мотивація працівників; • слабка внутрішня комунікація; • відсутність корпоративних цінностей; • низький рівень залученості персоналу. 	<ul style="list-style-type: none"> • плинність кадрів; • зниження продуктивності; • втрата конкурентоспроможності; • конфлікти в колективі.

Проведений SWOT-аналіз корпоративної культури ПрАТ «Трест Житлобуд-1» дозволив комплексно оцінити внутрішні характеристики організаційного середовища та визначити потенційні напрями його розвитку в умовах сучасного конкурентного середовища.

У межах дослідження встановлено, що корпоративна культура підприємства має ряд суттєвих сильних сторін, зокрема чітко сформовану організаційну структуру, високий рівень дисципліни, наявність професійного досвіду працівників та стабільність функціонування підприємства. Такі характеристики є типовими для підприємств будівельної галузі та створюють основу для ефективного виконання виробничих завдань. Водночас вони формують передумови для забезпечення керованості процесів та мінімізації операційних ризиків.

Разом з тим, результати аналізу свідчать про наявність значної кількості слабких сторін, які стримують розвиток корпоративної культури. До них належать недостатній рівень внутрішніх комунікацій, низька ефективність

системи мотивації, відсутність чітко сформульованих та формалізованих корпоративних цінностей, а також обмежена залученість персоналу до процесів прийняття управлінських рішень. Окрім того, спостерігається недостатній рівень розвитку інноваційного потенціалу та ініціативності працівників, що знижує адаптивність підприємства до змін зовнішнього середовища.

Виявлені можливості свідчать про наявність значного потенціалу для трансформації корпоративної культури підприємства. Зокрема, впровадження сучасних HR-технологій, розвиток корпоративного бренду, формування системи нематеріальної мотивації, а також підвищення рівня внутрішніх комунікацій можуть суттєво покращити соціально-психологічний клімат у колективі та підвищити рівень лояльності працівників. Важливим напрямом є також розвиток командної роботи та формування інноваційно орієнтованого середовища.

Аналіз загроз показав, що за умови збереження існуючих недоліків корпоративної культури підприємство може зіткнутися з такими негативними наслідками, як зростання плинності кадрів, зниження продуктивності праці, посилення внутрішніх конфліктів та втрата конкурентних позицій на ринку будівельних послуг. Особливої актуальності ці загрози набувають в умовах динамічних змін економічного середовища та зростання вимог до ефективності управління персоналом.

Узагальнення результатів SWOT-аналізу дозволяє зробити висновок про необхідність цілеспрямованої трансформації корпоративної культури ПрАТ «Трест Житлобуд-1» у напрямі підвищення її гнучкості, відкритості та інноваційності. Зокрема, доцільним є поступовий перехід від переважно ієрархічного типу культури до більш збалансованої моделі з посиленням кланових та адхократичних елементів.

Таким чином, результати SWOT-аналізу підтверджують, що корпоративна культура підприємства, зберігаючи свої сильні сторони як фактор стабільності, потребує модернізації з метою забезпечення

довгострокового розвитку, підвищення ефективності діяльності та конкурентоспроможності підприємства в сучасних умовах.

Для найбільшій віддачі від проведеного аналізу, побудемо TOWS-матрицю.

TOWS-матриця — це аналітичний інструмент стратегічного менеджменту, який розвиває класичний SWOT-аналіз і допомагає перетворити результати аналізу на конкретні стратегії дій.

SWOT відповідає на питання “що є?” TOWS відповідає на питання “що з цим робити?” SWOT будується на чотирьох групах факторів:

S (Strengths) — сильні сторони.

W (Weaknesses) — слабкі сторони.

O (Opportunities) — можливості.

T (Threats) — загрози.

Але головне — це комбінація цих факторів, яка дає 4 типи стратегій.

TOWS-матриця допомагає сформуванню стратегію розвитку підприємства, обґрунтувати управлінські рішення, перейти від аналізу до конкретного плану дій (табл.3.3).

Проведений TOWS-аналіз корпоративної культури ПрАТ «Трест Житлобуд-1» дозволив визначити ключові напрями її розвитку, а також оцінити вплив внутрішніх і зовнішніх факторів на ефективність управління персоналом та функціонування підприємства загалом. Результати аналізу свідчать про те, що корпоративна культура підприємства характеризується наявністю значного потенціалу для розвитку, однак водночас потребує подальшого вдосконалення відповідно до сучасних умов господарювання та тенденцій розвитку будівельної галузі.

Аналіз SO-стратегій показав, що сильні сторони корпоративної культури підприємства можуть стати основою для реалізації перспективних можливостей зовнішнього середовища. Зокрема, значний професійний досвід працівників, стабільність діяльності підприємства, наявність чітко сформованої організаційної структури та формалізованих управлінських

процесів створюють сприятливі умови для впровадження сучасних HR-технологій і вдосконалення системи управління персоналом. Це дозволяє підприємству не лише підтримувати стабільність внутрішнього середовища, але й формувати позитивний корпоративний імідж на ринку праці. Важливим стратегічним напрямом є розвиток корпоративного бренду роботодавця, що сприятиме залученню кваліфікованих працівників, підвищенню лояльності персоналу та зміцненню конкурентних позицій підприємства.

Таблиця 3.3

TOWS-матриця корпоративної культури ПрАТ «Трест Житлобуд-1»

	МОЖЛИВОСТІ (O)	ЗАГРОЗИ (T)
СИЛЬНІ СТОРОНИ (S)	SO-стратегії	ST-стратегії
	1. Використання досвіду персоналу для впровадження сучасних HR-технологій. 2. Розвиток корпоративного бренду на основі стабільності підприємства. 3. Підвищення ефективності управління за рахунок формалізованих процесів.	1. Використання чіткої структури для мінімізації конфліктів. 2. Забезпечення стабільності роботи в умовах ринкової нестабільності. 3. Зниження ризиків за рахунок дисципліни та контролю.
СЛАБКІ СТОРОНИ (W)	WO-стратегії	WT-стратегії
	1. Впровадження системи внутрішніх комунікацій (корпоративні портали, зустрічі). 2. Розробка сучасної системи мотивації (матеріальної та нематеріальної). 3. Формування корпоративних цінностей і їх популяризація. 4. Розвиток командної роботи через тренінги та тимбілдінг. 5. Стимулювання інноваційної активності персоналу.	1. Зниження плинності кадрів шляхом підвищення мотивації. 2. Усунення конфліктів через розвиток комунікацій. 3. Підвищення адаптивності підприємства до змін. 4. Мінімізація втрат продуктивності через покращення умов праці.

Результати ST-стратегій свідчать про те, що наявні сильні сторони корпоративної культури можуть бути ефективним інструментом протидії зовнішнім загрозам. Чітка система управління, дисципліна та контроль забезпечують стабільність діяльності підприємства навіть в умовах

економічної нестабільності, посилення конкуренції та змін у зовнішньому середовищі. Крім того, формалізовані процеси управління сприяють зниженню ризику виникнення внутрішніх конфліктів, підвищенню відповідальності працівників та підтриманню належного рівня організаційної дисципліни. Це є особливо важливим для будівельної сфери, де ефективна координація роботи персоналу безпосередньо впливає на якість виконання проєктів і дотримання термінів будівництва.

Аналіз WO-стратегій дозволив встановити, що основними напрямками вдосконалення корпоративної культури підприємства є розвиток внутрішніх комунікацій, удосконалення системи мотивації персоналу, формування сучасних корпоративних цінностей та посилення командної взаємодії. Впровадження корпоративних порталів, регулярних зустрічей і комунікаційних платформ сприятиме покращенню інформаційного обміну між працівниками та керівництвом, підвищенню рівня прозорості управління та зміцненню організаційної єдності. Водночас удосконалення системи матеріальної та нематеріальної мотивації дозволить підвищити зацікавленість персоналу у результатах діяльності підприємства, стимулювати професійний розвиток працівників та знизити ризик втрати кваліфікованих кадрів.

Особливого значення набуває формування корпоративних цінностей і їх популяризація серед персоналу. Це дозволить сформувати спільне бачення стратегічних цілей підприємства, підвищити рівень корпоративної ідентичності та забезпечити розвиток сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі. Крім того, розвиток командної роботи через тренінги, тимблдинги та програми професійного розвитку сприятиме покращенню взаємодії між структурними підрозділами, підвищенню продуктивності праці та активізації інноваційної діяльності персоналу.

WT-стратегії спрямовані на мінімізацію негативного впливу слабких сторін корпоративної культури та зовнішніх загроз. Результати аналізу свідчать про необхідність зниження плинності кадрів шляхом підвищення рівня мотивації працівників, удосконалення умов праці та створення можливостей

для професійного й кар'єрного розвитку. Важливим завданням є також усунення внутрішніх конфліктів через розвиток ефективних комунікацій і формування атмосфери взаємної підтримки та довіри в колективі. Підвищення адаптивності підприємства до змін зовнішнього середовища повинно забезпечуватися через розвиток гнучких підходів до управління персоналом, стимулювання інноваційності та вдосконалення організаційної культури загалом.

Таким чином, результати TOWS-аналізу підтверджують, що корпоративна культура ПрАТ «Трест Житлобуд-1» є важливим стратегічним ресурсом підприємства, який безпосередньо впливає на ефективність управління, конкурентоспроможність і стабільність діяльності. Подальший розвиток корпоративної культури повинен бути орієнтований на вдосконалення системи внутрішніх комунікацій, підвищення мотивації персоналу, формування сучасних корпоративних цінностей, підтримку інноваційної активності та зміцнення командної взаємодії. Реалізація зазначених заходів сприятиме підвищенню ефективності роботи персоналу, покращенню соціально-психологічного клімату в колективі та забезпеченню сталого розвитку підприємства у довгостроковій перспективі.

Нам запропоновано зробити оцінку корпоративної культури та показники оцінки наведено в табл. 3.3.

Таблиця 3.3

Оцінка за ключовими параметрами

Показник	Оцінка (1–5)
Комунікації	3
Мотивація персоналу	3
Лідерство	4
Командна робота	3
Інноваційність	2
Лояльність персоналу	3

На основі проведеної оцінки корпоративної культури ПрАТ «Трест Житлобуд-1» встановлено, що загальний рівень її розвитку є середнім.

Більшість показників знаходяться на рівні 3 балів, що свідчить про наявність базових елементів корпоративної культури, проте їх ефективність є недостатньою.

Сильним аспектом є лідерство (4 бали), що вказує на відносно ефективну систему управління та наявність управлінського потенціалу. Водночас значна частина параметрів, зокрема комунікації, мотивація персоналу, командна робота та лояльність працівників, мають середній рівень розвитку, що свідчить про необхідність їх удосконалення.

Найбільш проблемною зоною є інноваційність (2 бали), що вказує на низький рівень впровадження нових підходів і технологій та може негативно впливати на конкурентоспроможність підприємства.

Таким чином, корпоративна культура підприємства потребує комплексного розвитку, з акцентом на підвищення інноваційності, удосконалення системи мотивації та розвитку внутрішніх комунікацій.

Зазначимо основні проблеми корпоративної культури. У результаті проведеного аналізу виявлено такі проблеми:

- домінування авторитарного стилю управління;
- недостатній розвиток внутрішніх комунікацій;
- відсутність чітко сформульованих корпоративних цінностей;
- низький рівень мотивації персоналу;
- слабка орієнтація на інновації;
- недостатня залученість працівників до прийняття рішень.

Корпоративна культура ПрАТ «Трест Житлобуд-1» характеризується переважанням ієрархічного типу з елементами ринкової культури, що відповідає специфіці будівельної галузі. Водночас така культура обмежує розвиток персоналу, інноваційність та ефективність комунікацій.

Існує необхідність трансформації корпоративної культури у напрямі:

- посилення кланових елементів (командна робота, довіра);
- розвитку інноваційності;
- підвищення мотивації персоналу.

З метою оцінки корпоративної культури ПрАТ «Трест Житлобуд-1» було проведено соціологічне дослідження методом анкетування працівників підприємства. Варіанти оцінок під час анкетування подано в табл. 3.4.

Таблиця 3.4

Варіанти оцінок під час анкетування

Оцінка	Значення
1	Повністю не згоден
2	Скоріше не згоден
3	Важко відповісти
4	Скоріше згоден
5	Повністю згоден

Нами розроблено анкету, за допомогою якої здійснювалось анкетування. Анкета включала 30 закритих питань, згрупованих за шістьма ключовими блоками: комунікації, лідерство та управління, мотивація та залученість, командна робота, інновації та розвиток, корпоративні цінності. Макет анкети подано в табл. 3.5.

В опитуванні взяли участь 50 працівників різних структурних підрозділів підприємства. Оцінювання здійснювалося за п'ятибальною шкалою, де 1 бал відповідає повній незгоді з твердженням, а 5 балів — повній згоді.

Кожне питання (1–30) — це твердження, і працівник має оцінити, наскільки він з ним погоджується. На основі отриманих відповідей було розраховано середні значення за кожним блоком (табл. 3.6).

Таблиця 3.6

Результати оцінки корпоративної культури ПрАТ «Трест Житлобуд-1»

Блок оцінки	Середній бал
Комунікації	3,2
Лідерство та управління	3,8
Мотивація та залученість	3,1
Командна робота	3,4
Інновації та розвиток	2,9
Корпоративні цінності	3,3

Анкета для оцінки корпоративної культури ПрАТ «Трест Житлобуд-1»

№	Твердження	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	6	7
Блок 1. Комунікації						
1	Керівництво відкрито інформує працівників					
2	Я отримую достатньо інформації для роботи					
3	Внутрішня комунікація на підприємстві є ефективною					
4	Я можу вільно висловлювати свою думку					
5	Між підрозділами налагоджена взаємодія					
Блок 2. Лідерство та управління						
6	Керівники підтримують працівників					
7	Стиль управління є справедливим					
8	Керівництво враховує думку працівників					
9	Завдання формулюються чітко					
10	Я довіряю керівництву					
Блок 3. Мотивація та залученість						
1	Я задоволений рівнем оплати праці					
12	Система мотивації є ефективною					
13	Моя робота цінується					
14	Я відчуваю свою важливість					
15	Я зацікавлений у результатах підприємства					
Блок 4. Командна робота						
6	У колективі доброзичлива атмосфера					
17	Колеги підтримують один одного					
18	Конфлікти вирішуються конструктивно					
19	Я відчуваю себе частиною команди					
20	Робота в колективі комфортна					

1	2	3	4	5	6	7
Блок 5. Інновації та розвиток						
21	На підприємстві підтримуються нові ідеї					
22	Я можу проявляти ініціативу					
23	Керівництво заохочує розвиток					
24	Є можливості для професійного зростання					
25	Підприємство реагує на зміни					
Блок 6. Корпоративні цінності						
26	Я розумію цінності підприємства					
27	Існують чіткі правила поведінки					
28	Працівники дотримуються норм					
29	Я поділяю цінності підприємства					
30	Підприємство має позитивний імідж					

Отримані результати свідчать про середній рівень розвитку корпоративної культури на підприємстві, з наявністю як позитивних аспектів, так і проблемних зон.

Комунікації (3,2 бали). Рівень комунікацій на підприємстві є недостатньо ефективним. Працівники відзначають обмежений доступ до інформації та недостатню відкритість керівництва. Взаємодія між підрозділами потребує покращення, що може негативно впливати на координацію діяльності.

Лідерство та управління (3,8 балів). Даний показник є найвищим серед усіх блоків, що свідчить про відносно ефективну управлінську систему. Працівники загалом позитивно оцінюють стиль керівництва, відзначаючи чіткість постановки завдань та організацію роботи. Водночас спостерігається певна централізація управління.

Мотивація та залученість (3,1 бали). Система мотивації оцінюється як недостатньо ефективна. Частина працівників не відчуває належного рівня визнання та зацікавленості у результатах діяльності підприємства. Це свідчить про необхідність удосконалення мотиваційних механізмів.

Командна робота (3,4 бали). Рівень командної взаємодії є середнім. Хоча у колективі загалом підтримується робоча атмосфера, спостерігається недостатній рівень згуртованості та взаємної підтримки між працівниками.

Інновації та розвиток (2,9 бали). Найнижчий показник серед усіх блоків. Це свідчить про слабкий рівень інноваційної активності на підприємстві. Працівники обмежені у можливості проявляти ініціативу, а система розвитку персоналу потребує вдосконалення.

Корпоративні цінності (3,3 бали). Результати показують, що корпоративні цінності на підприємстві частково сформовані, проте недостатньо формалізовані та донесені до працівників. Не всі співробітники повністю їх розуміють і поділяють.

Для більш наочного аналізу доцільно розподілити показники за рівнями:

- Високий рівень (понад 3,5): лідерство та управління.

- Середній рівень (3,0–3,5): комунікації, мотивація, командна робота, корпоративні цінності.

- Низький рівень (менше 3,0): інновації та розвиток.

На основі проведеного дослідження визначено ключові проблеми корпоративної культури ПрАТ «Трест Житлобуд-1»:

- недостатній рівень внутрішніх комунікацій;
- низька ефективність системи мотивації персоналу;
- слабка підтримка інновацій та ініціативності;
- недостатній рівень розвитку корпоративних цінностей;
- обмежена залученість працівників до управлінських процесів.

Таким чином, результати анкетування свідчать про те, що корпоративна культура ПрАТ «Трест Житлобуд-1» перебуває на середньому рівні розвитку. Найбільш розвиненим елементом є система управління, тоді як інноваційність та мотивація персоналу залишаються проблемними зонами.

Виявлені недоліки обумовлюють необхідність розробки комплексу заходів, спрямованих на удосконалення корпоративної культури підприємства, що буде розглянуто у наступному підрозділі.

3.2. Розробка заходів з удосконалення корпоративної культури ПрАТ «Трест Житлобуд-1»

У сучасних умовах господарювання корпоративна культура виступає одним із ключових чинників забезпечення ефективності діяльності підприємства, підвищення його конкурентоспроможності та адаптивності до змін зовнішнього середовища. Для ПрАТ «Трест Житлобуд-1», як підприємства будівельної галузі, питання формування та розвитку корпоративної культури набуває особливої актуальності, оскільки діяльність пов'язана з високим рівнем координації, відповідальності та взаємодії між підрозділами.

Проведена оцінка корпоративної культури засвідчила, що її загальний рівень є середнім, що обумовлює необхідність розробки комплексу заходів щодо її удосконалення. Основними проблемними зонами визначено: недостатній рівень інноваційності, середній рівень комунікацій, мотивації персоналу, командної роботи та лояльності працівників.

Удосконалення корпоративної культури доцільно здійснювати на основі системного підходу, який передбачає комплексний вплив на всі її складові.

Внутрішні комунікації є ключовим елементом корпоративної культури, оскільки забезпечують координацію дій між структурними підрозділами, своєчасний обмін інформацією та формування єдиного інформаційного простору підприємства. Для ПрАТ «Трест Житлобуд-1» цей напрям є особливо важливим, враховуючи складну організаційну структуру та значну кількість одночасно реалізованих будівельних проєктів.

На сучасному етапі розвитку підприємства можна виділити низку проблем у сфері комунікацій: недостатня швидкість передачі інформації між рівнями управління, фрагментарність комунікацій між підрозділами, а також відсутність єдиного цифрового середовища для обміну даними. Це призводить до зниження оперативності прийняття рішень та підвищення ризику виникнення управлінських помилок.

З метою усунення зазначених проблем пропонується комплекс заходів.

По-перше, впровадження сучасних цифрових комунікаційних платформ (Microsoft Teams, Slack або аналогічних систем). Це дозволить створити єдиний інформаційний простір, у межах якого працівники зможуть оперативно обмінюватися даними, документами та завданнями. Важливим аспектом є також інтеграція таких платформ із системами управління проєктами.

По-друге, необхідно стандартизувати процеси внутрішньої комунікації. Це включає розробку регламентів передачі інформації, визначення каналів комунікації для різних типів повідомлень, а також встановлення відповідальності за своєчасність і достовірність інформації.

По-третє, доцільно впровадити систему регулярних комунікаційних заходів. Йдеться про щотижневі координаційні наради керівників підрозділів, щоденні короткі оперативні брифінги на рівні робочих груп, а також щомісячні звіти про виконання планових показників.

По-четверте, важливим елементом є розвиток системи зворотного зв'язку. Вона може бути реалізована через електронні опитування, внутрішні портали пропозицій та анонімні канали зворотного зв'язку. Це дозволить враховувати думку працівників при прийнятті управлінських рішень.

Реалізація запропонованих заходів сприятиме підвищенню прозорості комунікацій, зменшенню інформаційних втрат та покращенню координації між підрозділами підприємства.

Система мотивації персоналу є одним із визначальних факторів ефективності корпоративної культури, оскільки безпосередньо впливає на продуктивність праці, рівень залученості працівників та їх лояльність до підприємства. Для ПрАТ «Трест Житлобуд-1» удосконалення мотиваційного механізму є особливо актуальним у контексті підвищення конкуренції на ринку праці та необхідності утримання кваліфікованих кадрів.

На сьогоднішній день на підприємстві спостерігається домінування традиційних матеріальних методів стимулювання, які не повною мірою враховують індивідуальні потреби працівників. Це знижує загальний рівень мотивації та обмежує можливості розвитку персоналу.

З метою підвищення ефективності мотиваційної системи пропонується реалізувати низку заходів.

Першим напрямом є впровадження системи ключових показників ефективності (KPI). Це дозволить об'єктивно оцінювати внесок кожного працівника у досягнення загальних результатів підприємства. Система KPI повинна бути прозорою, вимірюваною та пов'язаною з системою винагород.

Другим напрямом є розвиток нематеріальної мотивації. Доцільно запровадити систему визнання досягнень працівників, включаючи

нагородження кращих співробітників, публічне визнання результатів праці, а також формування системи внутрішніх рейтингів.

Третім напрямом є розвиток кар'єрного планування. Працівники повинні мати чітке розуміння можливостей професійного зростання в межах підприємства. Для цього необхідно сформувати прозорі кар'єрні траєкторії та критерії підвищення.

Четвертим напрямом є розширення соціального пакету. Це може включати медичне страхування, компенсацію навчання, гнучкі графіки роботи та додаткові соціальні гарантії.

Комплексна реалізація зазначених заходів дозволить підвищити рівень задоволеності персоналу та знизити плинність кадрів.

Лідерство є однією з ключових складових корпоративної культури, що визначає здатність підприємства ефективно функціонувати в умовах змінного зовнішнього середовища. Хоча результати оцінки засвідчили відносно високий рівень розвитку лідерства на ПрАТ «Трест Житлобуд-1», подальше його вдосконалення є необхідним для забезпечення довгострокової конкурентоспроможності.

Основною проблемою в даному контексті є недостатня системність розвитку управлінських компетенцій та відсутність єдиної програми підготовки керівників середньої та нижчої ланки.

З метою удосконалення пропонується впровадити наступні заходи.

По-перше, організація систематичного навчання керівників. Це включає тренінги з управління персоналом, стратегічного планування, управління змінами та ефективної комунікації.

По-друге, впровадження системи коучингу та наставництва. Досвідчені керівники можуть виступати наставниками для молодих спеціалістів, що сприятиме передачі знань та формуванню управлінської культури.

По-третє, регулярна оцінка управлінської ефективності керівників на основі КРІ та 360-градусного зворотного зв'язку.

Реалізація зазначених заходів сприятиме формуванню сильної управлінської команди та підвищенню якості прийняття управлінських рішень.

Командна робота є важливою складовою корпоративної культури, оскільки забезпечує ефективну взаємодію працівників у процесі досягнення спільних цілей. Для будівельного підприємства це має особливе значення, оскільки реалізація проєктів потребує високого рівня координації між різними підрозділами.

На підприємстві спостерігається середній рівень розвитку командної роботи, що проявляється у недостатній взаємодії між підрозділами та обмеженій кількості спільних проєктних ініціатив.

З метою вдосконалення пропонується реалізувати такі заходи.

По-перше, впровадження регулярних тимблдингових заходів, спрямованих на підвищення рівня довіри між працівниками та покращення міжособистісних відносин.

По-друге, використання проєктного підходу до організації роботи, що передбачає формування тимчасових міжфункціональних команд для реалізації конкретних проєктів.

По-третє, розвиток корпоративних цінностей, які сприятимуть формуванню єдиної організаційної культури та підвищенню рівня згуртованості колективу.

Інноваційність є критично важливою складовою корпоративної культури, що визначає здатність підприємства адаптуватися до змін та впроваджувати нові технології. Результати оцінки свідчать про низький рівень інноваційності на ПрАТ «Трест Житлобуд-1», що є суттєвим обмеженням для його подальшого розвитку.

Основними причинами такої ситуації є недостатня мотивація до інноваційної діяльності, відсутність системи управління інноваціями та обмежене залучення персоналу до генерації нових ідей.

З метою покращення ситуації пропонується:

По-перше, створення внутрішньої системи управління інноваціями, яка включатиме механізми збору, оцінки та впровадження ідей працівників.

По-друге, запровадження системи стимулювання інноваційної активності, що передбачає матеріальне та нематеріальне заохочення працівників за впроваджені ідеї.

По-третє, цифровізація основних бізнес-процесів підприємства.

По-четверте, співпраця з освітніми установами та науковими організаціями для залучення нових технологій та молодих спеціалістів.

Лояльність персоналу є важливим елементом корпоративної культури, що визначає стабільність кадрового складу та рівень залученості працівників у діяльність підприємства. Середній рівень лояльності на ПрАТ «Трест Житлобуд-1» свідчить про наявність певних проблем у сфері управління персоналом.

До основних факторів, що впливають на рівень лояльності, належать умови праці, рівень заробітної плати, соціальні гарантії та внутрішній психологічний клімат.

Для підвищення рівня лояльності пропонується:

По-перше, покращення умов праці, включаючи забезпечення безпеки, сучасного обладнання та комфортного робочого середовища.

По-друге, розширення соціальних програм для працівників.

По-третє, формування корпоративної культури взаємоповаги, довіри та партнерства між працівниками та керівництвом.

Реалізація зазначених заходів дозволить підвищити рівень задоволеності персоналу та зменшити плинність кадрів.

Впровадження запропонованих заходів сприятиме:

- підвищенню продуктивності праці
- зниженню плинності кадрів
- покращенню якості управління
- зростанню конкурентоспроможності підприємства

Таким чином, запропоновані заходи мають комплексний характер і спрямовані на удосконалення всіх ключових складових корпоративної культури ПрАТ «Трест Житлобуд-1». Їх реалізація дозволить підвищити ефективність діяльності підприємства та забезпечити його сталий розвиток.

Для забезпечення ефективного впровадження запропонованих заходів доцільно сформулювати поетапний план їх реалізації (табл. 3.7).

Таблиця 3.7

План реалізації заходів з удосконалення корпоративної культури

Етап	Заходи	Термін виконання	Відповідальні
1	Аналіз поточного стану	1 місяць	HR-відділ
2	Розробка програм (мотивація, комунікації)	2 місяці	HR + керівництво
3	Впровадження інструментів	3–6 місяців	IT + HR
4	Оцінка ефективності	постійно	керівництво

Для реалізації запропонованих заходів необхідно фінансові кошти. Орієнтовний бюджет реалізації заходів наведено у табл. 3.8.

Таблиця 3.8

Бюджет впровадження заходів

Стаття витрат	Сума, тис. грн
Впровадження IT-рішень	150
Навчання персоналу	120
Тімбілдинг	80
Мотиваційні програми	100
Інші витрати	50
Разом	500

Для оцінки ефективності запропонованих заходів використаємо показники ROI та термін окупності. ROI відповідає на питання “чи окупилися витрати і наскільки вигідно це було?”

Якщо підприємство щось інвестує (наприклад, у корпоративну культуру, навчання персоналу, IT-системи), ROI показує:

- чи є від цього прибуток або економічна вигода;

- чи доцільно було це впроваджувати.

Очікуваний економічний ефект:

- зростання продуктивності праці на 10%
- зниження плинності кадрів на 15%

Припустимо, що економічний ефект становить 800 тис. грн на рік.

$$ROI = (800 - 500) / 500 \times 100\% = 60\%$$

Отже, рівень рентабельності інвестицій становить 60%, що є високим показником. Термін окупності:

$$500 / 800 = 0,63 \text{ року } (\sim 8 \text{ місяців})$$

Реалізація запропонованих заходів дозволить досягти наступних результатів:

- підвищення ефективності роботи персоналу на 10–15%;
- зростання рівня задоволеності працівників;
- покращення внутрішнього клімату;
- підвищення інноваційної активності.

Нами досліджено можливі ризики та зазначено шляхи їх мінімізації, результати чого подано в табл. 3.9.

Таблиця 3.9

Ризики та шляхи їх мінімізації

Ризик	Ймовірність	Спосіб мінімізації
Опір персоналу	середня	навчання, комунікації
Недостатнє фінансування	низька	поетапне впровадження
Низька ефективність	середня	контроль КРІ

Запропоновані заходи безпосередньо відповідають результатам TOWS-аналізу:

- SO-стратегії: розвиток лідерства та використання можливостей ринку;
- WO-стратегії: підвищення мотивації та комунікацій;
- ST-стратегії: зміцнення конкурентних позицій;

- **IT-стратегії:** мінімізація слабких сторін.

Розроблені заходи з удосконалення корпоративної культури ПрАТ «Трест Житлобуд-1» мають комплексний характер і охоплюють всі ключові аспекти функціонування підприємства. Проведені розрахунки свідчать про їх економічну доцільність та ефективність. Впровадження запропонованих заходів сприятиме підвищенню конкурентоспроможності підприємства та забезпечить його сталий розвиток.

Для більш ґрунтовного обґрунтування запропонованих заходів доповнюємо розрахунком КРІ (табл. 3.10).

Таблиця 3.10

КРІ-таблиця “до / після” впровадження заходів

Показник (КРІ)	До впровадження	Після впровадження (прогноз)	Зміна
Рівень задоволеності персоналу	65%	80–85%	+15–20%
Плинність кадрів	18%	10–12%	-6–8%
Продуктивність праці	100% (база)	110–115%	+10–15%
Продуктивність праці	100% (база)	110–115%	+10–15%
Швидкість внутрішніх комунікацій	середня (затримки 1–2 дні)	Висока (до 1 дня / онлайн)	значне покращення
Рівень командної взаємодії	середній	високий	підвищення на 1 рівень
Інноваційна активність (кількість ідей/рік)	5–7	15–20	+200%+
Виконання КРІ працівниками	70%	85–90%	+15–20%
Рівень лояльності персоналу	середній	вище середнього / високий	якісне покращення

Після впровадження запропонованих заходів очікується суттєве покращення ключових показників ефективності управління персоналом та корпоративною культурою. Зокрема, прогнозується зростання рівня задоволеності працівників до 80–85%, підвищення продуктивності праці на 10–15%, а також зниження плинності кадрів до 10–12%. Крім того, очікується значне зростання інноваційної активності персоналу та підвищення ефективності внутрішніх комунікацій.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі було досліджено теоретичні та практичні аспекти оцінки й удосконалення корпоративної культури підприємства на прикладі ПрАТ «Трест Житлобуд-1». Актуальність теми зумовлена тим, що в сучасних умовах господарювання корпоративна культура виступає одним із ключових факторів забезпечення ефективності діяльності підприємства, підвищення конкурентоспроможності, формування позитивного іміджу та забезпечення стабільного розвитку організації.

У процесі дослідження було досягнуто поставленої мети та виконано визначені завдання, що дозволило сформуванню комплексного бачення ролі корпоративної культури у системі управління підприємством та обґрунтувати напрями її вдосконалення.

У першому розділі роботи було досліджено теоретичні основи формування та розвитку корпоративної культури підприємства. Встановлено, що корпоративна культура є складною багаторівневою системою, яка включає сукупність цінностей, норм, переконань, моделей поведінки, традицій та принципів взаємодії, що поділяються працівниками організації та визначають особливості її функціонування. Визначено, що корпоративна культура виконує інтеграційну, мотиваційну, регулятивну, адаптаційну та іміджеву функції, забезпечуючи формування сприятливого внутрішнього середовища підприємства.

У результаті аналізу наукових підходів до трактування сутності корпоративної культури встановлено відсутність єдиного універсального визначення даного поняття, що пояснюється його багатогранністю та міждисциплінарним характером. Узагальнення підходів вітчизняних і зарубіжних науковців дозволило визначити корпоративну культуру як інтегровану систему цінностей, поведінкових норм та управлінських практик, яка формує внутрішню ідентичність підприємства та впливає на ефективність його діяльності.

У роботі було розглянуто еволюцію концепції корпоративної культури, визначено основні етапи її розвитку та охарактеризовано ключові підходи до її дослідження. Особливу увагу приділено моделі Е. Шейна, яка розглядає корпоративну культуру через три рівні: артефакти, проголошені цінності та базові припущення. Встановлено, що дана модель дозволяє комплексно оцінювати корпоративну культуру та визначати напрями її трансформації.

Також у першому розділі було проаналізовано сучасні підходи до розвитку корпоративної культури, серед яких поведінковий, ціннісний, стратегічний, інноваційний, цифровий, компетентнісний та соціально відповідальний підходи. Визначено, що найбільш ефективним у сучасних умовах є інтегрований підхід, який поєднує розвиток людського капіталу, використання цифрових технологій, стратегічну орієнтацію підприємства та формування інноваційного середовища.

У другому розділі роботи здійснено діагностику виробничо-господарської діяльності ПрАТ «Трест Житлобуд-1». Установлено, що підприємство є одним із провідних представників будівельної галузі України, має сформовану матеріально-технічну базу, здійснює повний цикл будівельного виробництва та характеризується стабільними позиціями на ринку.

Аналіз організаційної структури підприємства показав, що система управління має лінійно-функціональний характер, що забезпечує ефективний розподіл управлінських функцій та координацію діяльності структурних підрозділів. Водночас визначено необхідність подальшого вдосконалення внутрішніх комунікацій і цифровізації управлінських процесів.

У процесі аналізу фінансово-економічних показників встановлено позитивну динаміку розвитку підприємства. Зокрема, спостерігалось зростання обсягів реалізації продукції, валового та чистого прибутку, власного капіталу, а також підвищення рівня рентабельності діяльності. Отримані результати свідчать про зміцнення фінансової стійкості підприємства та підвищення ефективності його господарської діяльності.

Разом із тим, у роботі виявлено низку проблемних аспектів, що можуть негативно впливати на подальший розвиток підприємства. До них належать зростання собівартості будівельних робіт, вплив інфляційних процесів, дефіцит кваліфікованих кадрів, необхідність модернізації окремих управлінських процесів та посилення конкуренції на ринку будівництва.

Проведений SWOT-аналіз дозволив визначити сильні та слабкі сторони підприємства, а також основні можливості й загрози зовнішнього середовища. Серед сильних сторін підприємства визначено значний досвід діяльності, стабільну репутацію, наявність повного циклу будівництва та розвинену матеріально-технічну базу. Водночас до слабких сторін віднесено недостатній рівень цифровізації, потребу в удосконаленні системи мотивації персоналу та певні проблеми внутрішніх комунікацій.

Результати TOWS-аналізу дозволили сформувані стратегічні напрями розвитку підприємства, серед яких модернізація виробничих потужностей, впровадження сучасних технологій управління, розвиток кадрового потенціалу та підвищення енергоефективності діяльності.

У третьому розділі роботи здійснено оцінку корпоративної культури ПрАТ «Трест Житлобуд-1» та обґрунтовано напрями її вдосконалення. Проведений аналіз показав, що корпоративна культура підприємства загалом характеризується стабільністю, чіткою організаційною структурою та достатнім рівнем дисципліни. Водночас встановлено наявність окремих проблем, пов'язаних із недостатнім розвитком внутрішніх комунікацій, обмеженим рівнем нематеріальної мотивації, недостатньою популяризацією корпоративних цінностей та недостатнім розвитком командної взаємодії.

За результатами оцінки корпоративної культури встановлено, що для підприємства характерні переважно елементи ієрархічної культури, орієнтованої на контроль, стабільність та формалізацію процесів. Такий тип культури забезпечує високий рівень організаційної дисципліни, однак водночас може стримувати розвиток інноваційності, гнучкості та ініціативності працівників.

У роботі запропоновано комплекс заходів щодо вдосконалення корпоративної культури ПрАТ «Трест Житлобуд-1». Основними напрямками удосконалення визначено: розвиток системи внутрішніх комунікацій; впровадження сучасної системи матеріальної та нематеріальної мотивації; формування й популяризація корпоративних цінностей; розвиток командної роботи та корпоративної взаємодії; стимулювання інноваційної активності персоналу; цифровізація HR-процесів; удосконалення системи професійного розвитку працівників.

Обґрунтовано, що реалізація запропонованих заходів сприятиме підвищенню рівня лояльності персоналу, зниженню плинності кадрів, покращенню соціально-психологічного клімату, підвищенню продуктивності праці та загальної ефективності діяльності підприємства.

Проведений TOWS-аналіз корпоративної культури дозволив встановити, що розвиток корпоративної культури має стати одним із ключових стратегічних напрямів діяльності ПрАТ «Трест Житлобуд-1». Зокрема, використання сильних сторін підприємства у поєднанні з можливостями зовнішнього середовища дозволить підвищити ефективність системи управління персоналом, сформувати позитивний корпоративний бренд роботодавця та забезпечити адаптацію підприємства до сучасних умов функціонування будівельної галузі.

Отже, результати проведеного дослідження підтверджують, що корпоративна культура є важливим стратегічним ресурсом підприємства, який безпосередньо впливає на ефективність його діяльності, рівень конкурентоспроможності та здатність до довгострокового розвитку. Реалізація запропонованих у роботі заходів дозволить ПрАТ «Трест Житлобуд-1» підвищити ефективність управління персоналом, покращити внутрішнє організаційне середовище та забезпечити формування сучасної корпоративної культури, орієнтованої на інноваційний розвиток, командну взаємодію та стратегічну стабільність.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Балабанова Л. В. Корпоративна культура : навч. посіб. Київ : Професіонал, 2009. 356 с.
2. Бєлова О. І. Формування корпоративної культури сучасного підприємства. Молодий вчений. 2020. № 7. С. 132–136.
3. Бойко М. Г. Формування корпоративної культури підприємства в умовах глобалізації. Економічний простір. 2020. № 156. С. 88–92.
4. Виноградський М. Д., Виноградська А. М., Шканова О. М. Управління персоналом : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2006. 504 с.
5. Воронкова В. Г. Кадровий менеджмент : навч. посіб. Київ : Професіонал, 2004. 192 с.
6. Гавриш О. А. Корпоративна культура: сутність та особливості розвитку в Україні. Економіка та держава. 2018. № 11. С. 45–49.
7. Гриньова В. М. Організаційна культура підприємства : навч. посіб. Харків : ХНЕУ, 2008. 344 с.
8. Грیشнова О. А. Корпоративна культура та формування людського капіталу підприємства. Київ : КНЕУ, 2013. 284 с.
9. Дикань В. Л. Організаційна культура підприємства: теоретичні аспекти. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2017. № 58. С. 216–221.
10. Дороніна М. С. Управління економічними та соціальними процесами підприємства : монографія. Харків : ХНЕУ, 2002. 432 с.
11. Дятлов А. П. Загальний менеджмент : навч. посіб. Київ : Кондор, 2009. 496 с.
12. Єськов О. Л. Організаційна культура підприємства : монографія. Донецьк : ДонНУ, 2012. 280 с.
13. Завадський Й. С. Менеджмент : підручник : у 3 т. Київ : Європейський університет, 2003. Т. 1. 542 с.

14. Іванова Т. Ю. Корпоративна культура в системі стратегічного управління підприємством. Бізнес Інформ. 2022. № 4. С. 145–150.
15. Карамушка Л. М. Психологія управління : навч. посіб. Київ : Міленіум, 2003. 344 с.
16. Кібанов А. Я. Управління персоналом організації : навч. посіб. Київ : ІНФРА-М, 2005. 638 с.
17. Колот А. М. Соціально-трудова відносина: теорія і практика регулювання : монографія. Київ : КНЕУ, 2005. 230 с.
18. Колот А. М., Цимбалюк С. О. Мотивація персоналу : підручник. Київ : КНЕУ, 2011. 397 с.
19. Ковальчук С. В. Корпоративна культура як фактор ефективного управління персоналом. Науковий вісник УжНУ. 2021. № 38. С. 97–102.
20. Козловський В. О. Організаційна культура підприємства в умовах сучасного менеджменту. Ефективна економіка. 2021. № 5. С. 54–59.
21. Кравченко М. В. Управління корпоративною культурою підприємства. Економіка і суспільство. 2021. № 29. С. 76–81.
22. Крушельницька О. В., Мельничук Д. П. Управління персоналом : навч. посіб. Київ : Кондор, 2005. 308 с.
23. Лепейко Т. І. Організаційна поведінка : навч. посіб. Харків : ХНЕУ, 2013. 312 с.
24. Лозниця В. С. Психологія менеджменту : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2007. 512 с.
25. Марченко О. В. Корпоративна культура як інструмент стратегічного розвитку підприємства. Причорноморські економічні студії. 2020. № 55. С. 101–105.
26. Мельник Л. Г. Організаційна культура в системі сучасного менеджменту. Вісник СумДУ. Серія «Економіка». 2019. № 2. С. 112–118.
27. Мескон М., Альберт М., Хедоурі Ф. Основи менеджменту / пер. з англ. Київ : Вільямс, 2005. 672 с.

28. Монастирський Г. Л. Теорія організації : підручник. Київ : Знання, 2008. 319 с.
29. Назарова Г. В. Організаційні структури управління корпораціями : монографія. Харків : ХНЕУ, 2004. 408 с.
30. Осовська Г. В. Основи менеджменту : підручник. Київ : Кондор, 2006. 664 с.
31. Палеха Ю. І. Корпоративна культура : навч. посіб. Київ : Кондор, 2011. 403 с.
32. Петюх В. М. Управління персоналом : навч.-метод. посіб. Київ : КНЕУ, 2000. 124 с.
33. Савченко В. А. Управління розвитком персоналу : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2002. 351 с.
34. Слиньков В. М. Організаційна поведінка персоналу : підручник. Київ : Алерта, 2010. 336 с.
35. Терещенко О. О. Фінансова діяльність суб'єктів господарювання : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2003. 554 с.
36. Ткаченко І. В. Формування ефективної корпоративної культури організації. Інфраструктура ринку. 2022. № 63. С. 88–93.
37. Туленков М. В. Організаційна взаємодія та корпоративна культура. Київ : Каравела, 2015. 288 с.
38. Федулова Л. І. Менеджмент організацій : підручник. Київ : Либідь, 2004. 448 с.
39. Хміль Ф. І. Управління персоналом : підручник. Київ : Академвидав, 2006. 488 с.
40. Череп А. В. Корпоративне управління : навч. посіб. Київ : Кондор, 2012. 398 с.
41. Шегда А. В. Менеджмент : підручник. Київ : Знання, 2004. 687 с.
42. Шейн Е. Х. Корпоративна культура і лідерство / пер. з англ. Київ : Основи, 2010. 415 с.

43. Schein E. H. *Organizational Culture and Leadership*. – 4th ed. – San Francisco: Jossey-Bass, 2010. – 464 p.
44. Hofstede G., Hofstede G. J., Minkov M. *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. – 3rd ed. – New York: McGraw-Hill, 2010. – 576 p.
45. Robbins S. P., Judge T. A. *Organizational Behavior*. – 17th ed. – London: Pearson Education, 2017. – 728 p.
46. Cameron K. S., Quinn R. E. *Diagnosing and Changing Organizational Culture*. – 3rd ed. – San Francisco: Jossey-Bass, 2011. – 288 p.
47. Deal T. E., Kennedy A. A. *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life*. – Reading: Addison-Wesley, 1982. – 232 p.
48. Martin J. *Organizational Culture: Mapping the Terrain*. – Thousand Oaks: Sage Publications, 2002. – 416 p.
49. Armstrong M. *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. – 15th ed. – London: Kogan Page, 2020. – 824 p.
50. Mullins L. J. *Management and Organisational Behaviour*. – 11th ed. – London: Pearson, 2016. – 824 p.
51. Handy C. *Understanding Organizations*. London : Penguin Books, 1993.
52. Hofstede G., Hofstede G. J., Minkov M. *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. New York : McGraw-Hill, 2010.
53. Martin J. *Organizational Culture: Mapping the Terrain*. Thousand Oaks : Sage Publications, 2002.
54. Robbins S. P., Judge T. A. *Organizational Behavior*. Boston : Pearson, 2019.