

Міністерство освіти і науки України
Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя

Факультет економіки та менеджменту

(повна назва факультету)

менеджменту та адміністрування

(повна назва кафедри)

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня

бакалавр

(назва освітнього ступеня)

на тему: Удосконалення корпоративної культури організації, на прикладі
ТОВ “Компанія СТВ груп”

Виконав: студент

4 курсу, групи БМ-41

спеціальності

073 “Менеджмент”

(шифр і назва спеціальності)

(підпис)

Ничик А.В.

(прізвище та ініціали)

Керівник

(підпис)

Луциків І.В.

(прізвище та ініціали)

Нормоконтроль

(підпис)

Мосій О.Б.

(прізвище та ініціали)

Завідувач кафедри

(підпис)

Сороківська О.А.

(прізвище та ініціали)

Рецензент

(підпис)

Завідна Л.Д.

(прізвище та ініціали)

Тернопіль
2025

Міністерство освіти і науки України
Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя

Факультет економіки та менеджменту
(повна назва факультету)
Кафедра менеджменту та адміністрування
(повна назва кафедри)

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

« » (підпис) Сороківська О.А. (прізвище та ініціали)
« » 2025 р.

**ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ**

на здобуття освітнього ступеня бакалавр
(назва освітнього ступеня)

за спеціальністю 073 “Менеджмент”
(шифр і назва спеціальності)

студенту Ничику Андрію Володимировичу
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи Удосконалення корпоративної культури організації, на прикладі
ТОВ “Компанія СТВ груп”

Керівник роботи к.е.н., доц. Луциків І.В.
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

Затверджені наказом ректора від «07» лютого 2025 року № 4/7-84

2. Термін подання студентом завершеної роботи

3. Вихідні дані до роботи фінансово-економічна звітність, Culture Book

4. Зміст роботи (перелік питань, які потрібно розробити)

1. Теоретичні аспекти корпоративної культури в організації
2. Аналіз корпоративної культури ТОВ “Компанія СТВ груп”
3. Напрямки удосконалення корпоративної культури ТОВ “Компанія СТВ груп”
4. Безпека життєдіяльності, основи охорони праці

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень, слайдів):
рисунки: рівні корпоративної культури, складові корпоративної культури, категорії послуг
“Компанії СТВ груп”, критерії вибору товаровиробниками дистриб'ютора, регіональна
структура управління ТОВ “Компанія СТВ груп”, структура департаменту по роботі з
персоналом ТОВ “Компанії СТВ груп”, складові корпоративної культури ТОВ “Компанії
СТВ груп”, елементи корпоративного стилю “Компанії СТВ груп”, величина витрат на
створення та підтримку навчального STV порталу та очікуваного чистого прибутку
ТОВ “Компанія СТВ груп”, види управлінських конфліктів на ТОВ “Компанія СТВ груп”,
економічні показники від реалізації заходів щодо покращення системи управління
стресовими та конфліктними ситуаціями на ТОВ “Компанія СТВ груп”; таблиці: основні
характеристики логістичної інфраструктури “Компанії СТВ груп” в національному масштабі,
результати аналізу основних результатів господарювання ТОВ “Компанія СТВ груп” у 2023-
2024 рр., характеристика корпоративних цінностей ТОВ “Компанії СТВ груп”, основні
характеристики професійного життя співробітника ТОВ “Компанії СТВ груп”, характерні
рисни організації робочого місця, таймінгу та політики ТОВ “Компанії СТВ груп”, правила та
принципи взаємодії у “Компанії СТВ груп”, результати аналізу витрат на навчання й
розвиток кадрів та підтримку інших складових корпоративної культури ТОВ “Компанія СТВ
груп” у 2023-2024 рр., кошторис витрат на створення та підтримку навчального STV порталу
ТОВ “Компанія СТВ груп”, кошторис витрат на покращення системи управління стресовими
та конфліктними ситуаціями на ТОВ “Компанія СТВ груп” та ін.

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Безпека життєдіяльності, основи охорони праці	к.т.н., доц. Окіпний І. Б.		

7. Дата видачі завдання 07.02.2025 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1.	Вступ	лютий	виконано
2.	Розділ 1 Теоретичні аспекти корпоративної культури в організації	лютий	виконано
3.	1.1 Роль та значення корпоративної культури в організації	лютий	виконано
4.	1.2 Формування корпоративної культури в організації	березень	виконано
5.	Розділ 2 Аналіз корпоративної культури ТОВ “Компанія СТВ груп”	березень	виконано
6.	2.1 Загальна характеристика ТОВ “Компанія СТВ груп” та його місця на ринку дистрибуції України	березень	виконано
7.	2.2 Аналіз складових корпоративної культури досліджуваного товариства	квітень	виконано
8.	Розділ 3 Напрямки удосконалення корпоративної культури ТОВ “Компанія СТВ груп”	квітень	виконано
9.	3.1 Обґрунтування доцільності удосконалення професійного життя працівників з допомогою створення та функціонування навчального STV порталу	квітень	виконано
10.	3.2 Покращення системи управління стресовими та конфліктними ситуаціями як елементу корпоративної культури на підприємстві	травень	виконано
11.	Розділ 4. Безпека життєдіяльності, основи охорони праці	травень	виконано
12.	4.1 Природне середовище і його забруднення	травень	виконано
13.	4.2 Проведення інструктажів з охорони праці	червень	виконано
14.	Висновки	червень	виконано

Студент

(підпис)

Ничик А. В.

(прізвище та ініціали)

Керівник роботи

(підпис)

Луциків І. В.

(прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

Ничик А. В. Удосконалення корпоративної культури організації, на прикладі ТОВ “Компанія СТВ груп”

Кваліфікаційна робота бакалавра: 69 сторінок, 13 рисунків, 15 таблиць, 2 додатки, 25 літературних джерел.

Предмет дослідження – корпоративна культура організації.

Об’єкт дослідження – система управління корпоративною культурою ТОВ “Компанія СТВ груп”.

Метою роботи є пошук шляхів удосконалення корпоративної культури ТОВ “Компанія СТВ груп”.

Методи дослідження – систематизація та узагальнення даних, порівняння, динаміки, графічні, аналіз показників рядів динаміки, кошторис витрат, економічної ефективності.

Розроблено ряд пропозицій щодо удосконалення корпоративної культури дистрибуційної компанії, які охоплюють обґрунтування доцільності удосконалення професійного життя працівників з допомогою створення та функціонування навчального STV порталу, а також покращення системи управління стресовими та конфліктними ситуаціями як елементу корпоративної культури на підприємстві.

Результати дослідження можуть бути впроваджені у діяльність ТОВ “Компанія СТВ груп”.

Ключові слова: корпоративна культура, робоче місце, таймінг, норми ділової поведінки, корпоративний стиль, навчальний портал, конфліктні та стресові ситуації.

SUMMARY

Nychyk A. V. Improvement of corporate culture in an organization: LLC “STV group company” as a case study

Qualifying bachelor work consists of 69 pages, 13 figures, 15 tables, 2 additions, and 25 references.

The subject of investigation is the corporate culture of the organization.

The object of investigation is the corporate culture management of LLC “STV group company”.

The aim of the work is to find ways to improve the corporate culture of the LLC “STV group company”.

The results are obtained with the following research methods: data systematization and generalization, comparison, time series analysis, graphical, cost estimates, economic efficiency.

A number of proposals have been developed to improve the corporate culture of the distribution company, which include substantiating the feasibility of improving the employee’s professional life through the creation and functioning of the STV training portal, as well as improving the stress and conflict management as an element of the corporate culture at the enterprise.

The research results could be implemented at the LLC “STV group company”.

Key words: corporate culture, workplace, timing, norms of business etiquette, corporate style, educational portal, conflict and stressful situations..

ЗМІСТ

Вступ.....	7
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ В ОРГАНІЗАЦІЇ	
1.1 Роль та значення корпоративної культури в організації.....	9
1.2 Формування корпоративної культури в організації	16
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ТОВ “КОМПАНІЯ СТВ ГРУП”	
2.1 Загальна характеристика ТОВ “Компанія СТВ груп” та його місця на ринку дистрибюції України.....	22
2.2 Аналіз складових корпоративної культури досліджуваного товариства	30
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ТОВ “КОМПАНІЯ СТВ ГРУП”	
3.1 Обґрунтування доцільності удосконалення професійного життя працівників з допомогою створення та функціонування навчального STV порталу	40
3.2 Покращення системи управління стресовими та конфліктними ситуаціями як елементу корпоративної культури на підприємстві	49
РОЗДІЛ 4 БЕЗПЕКА ЖИТТЄДІЯЛЬНОСТІ, ОСНОВИ ОХОРОНИ ПРАЦІ	
4.1 Природне середовище і його забруднення	58
4.2 Проведення інструктажів з охорони праці	61
Висновки	65
Бібліографія.....	67
Додатки.....	70

ВСТУП

Актуальність теми бакалаврської роботи зумовлена тим, що у сучасних умовах стрімкого розвитку економіки, глобалізації та конкуренції корпоративна культура виступає важливим чинником успішного функціонування та розвитку підприємства. Вона формує унікальну атмосферу всередині організації, визначає поведінкові норми, цінності, традиції та взаємовідносини між працівниками, що в сукупності впливає на ефективність трудової діяльності та загальну конкурентоспроможність підприємства.

Актуальність корпоративної культури обумовлюється тим, що в умовах високої динаміки ринку саме людський капітал стає основною рушійною силою бізнесу. Організації, які мають чітко сформовану культуру, здатні залучати й утримувати талановитих працівників, підвищувати їхню лояльність і мотивацію, знижувати рівень плинності кадрів та конфліктності. Необхідність впровадження та підтримки корпоративної культури полягає в тому, що вона: сприяє єдності команди та ефективній комунікації; створює сприятливе психологічне середовище; формує позитивний імідж підприємства як для співробітників, так і для зовнішніх партнерів; підтримує стратегічні цілі підприємства; підвищує рівень відповідальності та ініціативності працівників.

Метою кваліфікаційної роботи бакалавра є пошук шляхів удосконалення корпоративної культури ТОВ “Компанія СТВ груп”..

Предметом дослідження виступає корпоративна культура організації, а **об’єктом дослідження** – система управління корпоративною культурою ТОВ “Компанія СТВ груп”.

Для досягнення мети бакалаврської роботи поставлено ряд важливих **завдань**:

- охарактеризувати теоретичні аспекти корпоративної культури підприємства;
- здійснити дослідження господарської діяльності та стану корпоративної

культури ТОВ “Компанія СТВ груп”;

- проаналізувати складові корпоративної культури та управління ними на досліджуваному підприємстві;

- виокремити напрямки удосконалення корпоративної культури ТОВ “Компанія СТВ груп”;

- обґрунтувати доцільність удосконалення професійного життя працівників з допомогою створення та функціонування навчального STV порталу;

- знайти способи покращення системи управління стресовими та конфліктними ситуаціями як елементу корпоративної культури на підприємстві;

- вивчити особливості охорони праці та безпеки на підприємстві.

В процесі дослідження та аналізу корпоративної культури підприємства в бакалаврській роботі використано сучасні методи дослідження, такі як узагальнення, систематизація даних, порівняння, динаміки, графічні, аналіз показників рядів динаміки, кошторис витрат, економічної ефективності.

Інформаційну основу виконання даної бакалаврської роботи склали літературні наукові джерела, статті за обраною тематикою, звітні дані та дані офіційної веб-сторінки дистрибуційного підприємства. **В практичному значенні**, розроблені пропозиції для ТОВ “Компанія СТВ груп” сприятимуть покращенню корпоративної культури через покращення професійного життя працівників, а також системи управління стресами та конфліктами на підприємстві.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ В ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1 Роль та значення корпоративної культури в організації

Корпоративна культура відіграє ключову роль у формуванні ефективного робочого середовища та забезпеченні стабільного розвитку організації. Вона об'єднує співробітників навколо спільних цінностей, визначає стиль взаємодії всередині колективу та впливає на загальну продуктивність компанії. Сучасні організації не можуть функціонувати без корпоративної культури. Це сукупність правил та норм, встановлених у конкретній організації, яких дотримуються всі співробітники. Корпоративна культура є невід'ємною частиною корпоративного життя, адже сформовані в колективі цінності сприяють злагодженій та ефективній роботі команди. Завдяки цьому формується почуття єдності серед працівників, що позитивно впливає на робочий мікроклімат і підвищує продуктивність компанії [1].

Корпоративна культура реалізується на трьох основних рівнях, які представлені на рисунку 1.1

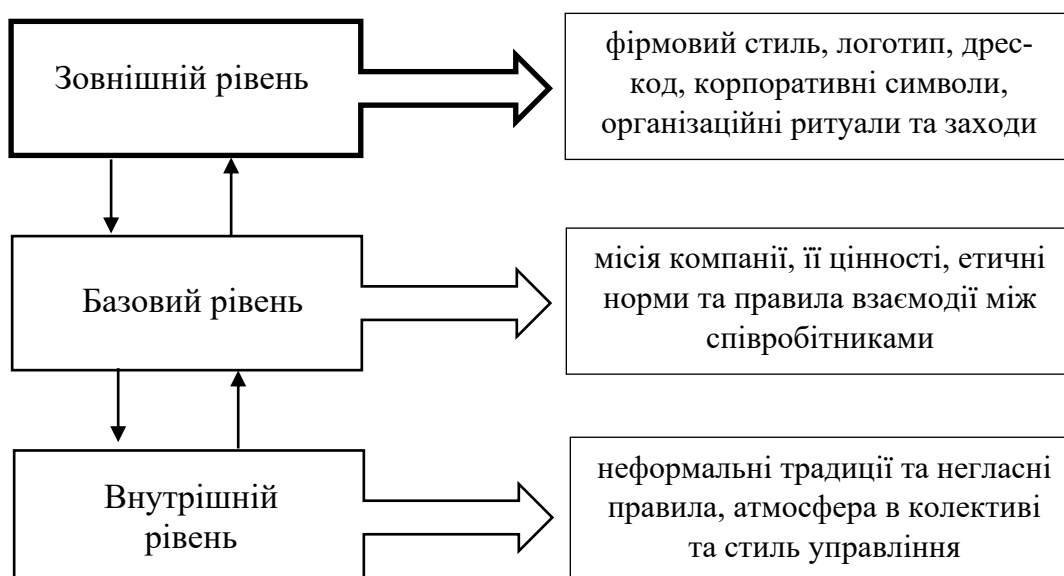


Рисунок 1.1 – Рівні корпоративної культури

Зовнішній рівень – охоплює видимі та відчутні елементи культури компанії, такі як фірмовий стиль, логотип, корпоративні символи, організаційні ритуали та заходи. Ці елементи допомагають створити впізнаваний образ компанії та впливають на її сприйняття як з боку співробітників, так і з боку клієнтів та партнерів [5].

Базовий рівень – включає фундаментальні принципи, місію компанії, її цінності, етичні норми та правила взаємодії між співробітниками. Саме цей рівень формує єдність поглядів у колективі, задає тон внутрішнім комунікаціям і визначає поведінку персоналу в різних робочих ситуаціях [5].

Внутрішній рівень – містить неписані правила та негласні норми, які регулюють взаємовідносини між працівниками всередині компанії та їхню взаємодію із зовнішнім середовищем. Цей рівень формується природним шляхом під впливом корпоративної атмосфери, традицій і внутрішньої культури комунікації [5].

Такий поділ рівнів корпоративної культури допомагає ефективно керувати організацією, забезпечувати її стійкий розвиток та підтримувати сприятливий клімат у колективі.

Основні функції корпоративної культури включають [2]:

1. Мотивацію співробітників – стимулювання працівників сприяє їхній відповідальності та залученню до робочого процесу.
2. Підвищення продуктивності – чітке формулювання завдань допомагає командам швидко та ефективно досягати цілей.
3. Формування позитивного корпоративного іміджу – компанії з усталеною культурою викликають більше довіри у клієнтів та інвесторів, а фірмовий стиль сприяє розробці ефективних маркетингових стратегій.
4. Залучення співробітників – участь у спільних тренінгах, семінарах та корпоративних заходах згуртовує колектив і підвищує зацікавленість у роботі.
5. Самоідентифікація – кожен працівник відчуває себе цінною частиною команди, що мотивує його до розвитку та вдосконалення навичок.
6. Управління – встановлені правила спрощують взаємодію всередині

організації та сприяють ефективному керуванню командою.

У теорії менеджменту корпоративна культура розглядається як важливий стратегічний інструмент, який сприяє узгодженому руху всіх підрозділів і співробітників підприємства до спільної мети. Вона допомагає мобілізувати ентузіазм команди, зміцнити лояльність до компанії, а також покращити комунікацію та взаємодію в колективі.

Сучасні компанії використовують культуру як засіб рекрутингу. Наприклад, компанії, що впроваджують гнучкий графік роботи та можливість працювати віддалено, залучають більше молодих фахівців, які цінують баланс між роботою та особистим життям.

Без корпоративної культури кожен працює так, як він звик. Це часто призводить до конфліктів, плинності кадрів та низької продуктивності.

Корпоративна культура кожної компанії має бути особливою. Неможливо перенести чужий досвід, оскільки правила та цінності мають бути адаптовані під власні цілі компанії. Важливо розробити систему лідерства та комунікації, правила вирішення конфліктів в тому числі враховуючи інтереси всіх членів команди [2].

Мета корпоративної культури – розвивати імідж організації, роз'яснювати роль кожного працівника в команді та створювати спільний командний дух. На рисунку 1.2 представлено складові корпоративної культури.

Корпоративна культура впливає на імідж компанії, мотивацію працівників, рівень їхньої лояльності та продуктивності. Компанії, які активно підтримують співробітників і формують довірчі відносини, легше переживають економічні кризи. Люди з більшою ймовірністю залишаються в таких компаніях, навіть коли ситуація на ринку погіршується.

Встановлено, що на сьогодні корпоративна культура українських компаній є різноманітною та ефективною для сучасного бізнес-середовища. По-перше, вона сприяє кращому розумінню потреб клієнтів і партнерів. По-друге, допомагає залучати та зберігати найкращих працівників. По-третє, корпоративна культура сприяє інноваційності та розвитку компаній [3].

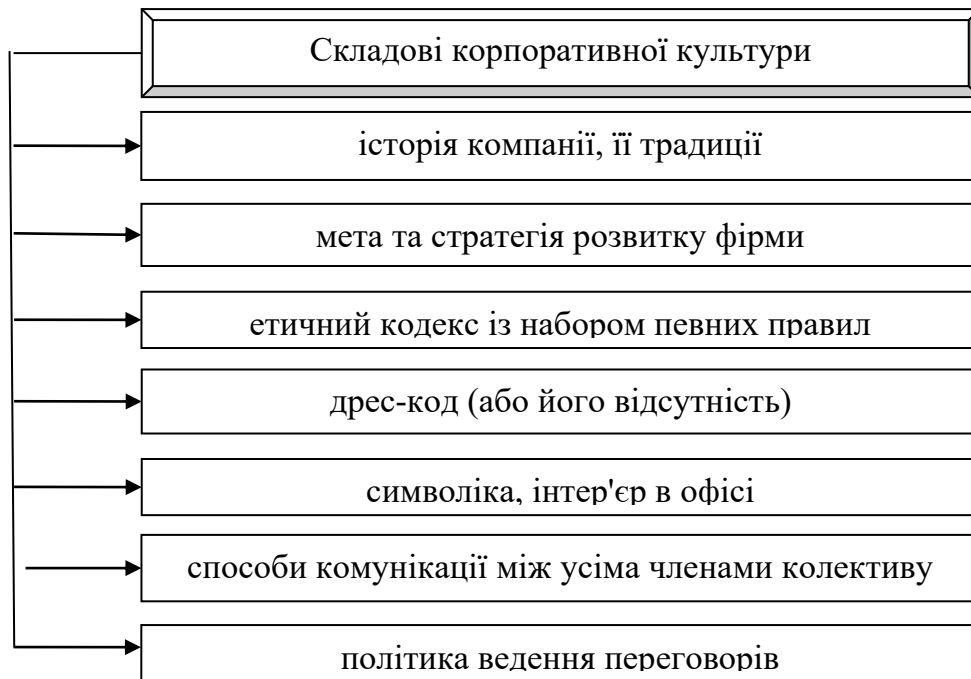


Рисунок 1.2 – Складові корпоративної культури

Згідно з дослідженням, яке було проведене Європейською Бізнес Асоціацією у партнерстві з Райффайзен Банк за аналітичної підтримки Gradus Research, корпоративна культура українських компаній має такі ключові характеристики [4]:

1. Орієнтація на результат: 75% компаній зосереджені на досягненні конкретних результатів, а не на дотриманні формальних процедур.
2. Фокус на клієнта: 65% компаній орієнтовані на задоволення потреб клієнтів, а не на власні інтереси.
3. Командна робота: 55% компаній надають високу цінність командній роботі та співпраці між співробітниками.
4. Інноваційність: 45% компаній прагнуть до впровадження інновацій і нових технологій.
5. Розвиток співробітників: 35% компаній інвестують у розвиток своїх співробітників та їх професійний ріст.

Таким чином, доведено, що основними характеристиками корпоративної культури, які необхідно враховувати в управлінській практиці, є такі [3]:

1. Всеохопність корпоративної культури. Вона пронизує всі рівні управління та моделі поведінки підприємства. Узгодженість культури забезпечується тим, що ключові аспекти діяльності організації – стратегія, система мотивації, стиль керівництва, методи управління персоналом – орієнтовані на спільні цінності.

2. Неформальний характер корпоративної культури. Незалежно від її сили, культура організації або сприяє змінам і розвитку, або стає бар'єром на шляху трансформацій. Вона існує в кожній компанії, навіть якщо не всі учасники усвідомлюють її вплив. Організаційні цінності можуть залишатися неявними, проте вони все одно визначають поведінку співробітників і формують певні етичні норми.

3. Стійкість корпоративної культури. Оскільки вона ґрунтується на традиційних нормах та інститутах, її стабільність зберігається навіть при зміні працівників. Створення та підтримка корпоративної культури вимагає значних зусиль керівництва.

Основне завдання менеджменту – свідоме управління корпоративною культурою та впровадження змін, що відповідають стратегічним цілям організації. При цьому рішення щодо її збереження чи трансформації залежить від рівня ефективності компанії та задоволеності персоналу своєю роботою [9].

Таким чином нами встановлено, що роль корпоративної культури полягає у наступному [9]:

1) формування єдиних цінностей і норм – корпоративна культура встановлює стандарти поведінки, які визначають взаємини між працівниками, партнерами та клієнтами;

2) мотивація та залученість персоналу – сильна корпоративна культура сприяє підвищенню лояльності співробітників, їхньому професійному розвитку та ефективності праці;

3) репутації та іміджу компанії – культура організації впливає на її сприйняття серед партнерів, клієнтів і потенційних працівників, підвищуючи довіру та конкурентоспроможність;

4) оптимізація внутрішніх процесів – визначення чітких правил і принципів роботи допомагає покращити комунікацію між працівниками та підвищити ефективність управління;

5) адаптація до змін – гнучка корпоративна культура сприяє швидкому реагуванню на зміни ринку та допомагає компанії залишатися конкурентоспроможною.

Корпоративна культура має багато переваг. Серед них – забезпечення командної роботи, швидка адаптація нових членів, підвищення продуктивності, легкий перехід до зміни команди, покращення обслуговування клієнтів та гарний мікроклімат у колективі. До недоліків можна віднести час, необхідний для впровадження корпоративної культури, а також необхідність оновлювати політику в міру зміни обставин [9].

В економічній літературі виокремлюють п'ять основних типів корпоративної культури [5]:

1. Рольова культура – ґрунтується на чіткому розподілі обов'язків між працівниками. Найчастіше застосовується у великих компаніях з численним штатом. Основним недоліком є низька гнучкість цієї моделі.

2. Ринкова культура – базується на суворій ієрархії та конкуренції між менеджерами, де головним стимулом є отримання винагороди від керівництва. Така модель ідеально підходить для компаній, орієнтованих на максимізацію прибутку.

3. Сімейна культура – передбачає дружні стосунки в колективі, де керівники сприймаються не як начальники, а як наставники або навіть “батьки”. Важливо зберігати баланс, щоб уникнути надмірної фамільярності та втрати субординації.

4. Командна культура – поширена серед невеликих компаній, де співробітники працюють над проєктами спільно та несуть рівну відповідальність за їх реалізацію. Такі організації зазвичай відзначаються дружньою атмосферою, відсутністю суворого дрес-коду, гнучким графіком і можливістю віддаленої роботи.

5. Культура, орієнтована на результат – головна увага приділяється досягненню цілей. У такій корпоративній культурі керівники можуть змінюватися, а кожен працівник має змогу пропонувати власні рішення. Це найбільш адаптивна модель, що дає співробітникам широкі можливості для кар'єрного зростання.

Слід відмітити, що співробітники, які потрапляють у компанію з сильною культурою, швидко адаптуються до її норм. Це називається “ефектом соціального зараження”: люди автоматично переймають цінності колективу, навіть якщо спочатку вони були іншими.

Успішні компанії приділяють значну увагу формуванню ефективної корпоративної культури. Зазвичай вона базується на відкритій і дружній комунікації між керівництвом і співробітниками. Кожен працівник має можливість висловлювати свої зауваження та пропонувати варіанти вирішення робочих завдань. Лідери компанії ставляться до команди з повагою і враховують їхні потреби. Важливими складовими є комфортні умови праці, організовані обіди та зони відпочинку. Крім того, компанії підтримують корпоративні традиції, проводять спільні заходи, такі як тимбілдинги та корпоративні свята. Найяскравіші приклади ефективної корпоративної культури можна побачити в діяльності провідних світових компаній, зокрема в McDonald's, Facebook, Zoom, Adobe, Pixar та інші. Так Google славиться своєю відкритою корпоративною культурою, де співробітники можуть вільно висловлювати ідеї та працювати в комфортних умовах (ігрові зони, кафе, місця для відпочинку). Netflix, навпаки, пропагує принципи відповідальності та свободи, даючи працівникам необмежені відпустки, але очікуючи високих результатів. Amazon має одну з найжорсткіших корпоративних культур, де панує висока конкуренція між співробітниками. Це допомагає компанії досягати амбітних цілей, але водночас створює значний рівень стресу серед персоналу [8].

Кожен керівник самостійно визначає, яку корпоративну культуру впроваджувати, враховуючи всі переваги та недоліки, а також тестуючи різні

моделі взаємодії в колективі.

На основі вищевикладеного матеріалу, можемо зробити висновок, що значення корпоративної культури полягає у [12]:

1. Підвищенні ефективності роботи – організації з чітко визначеними корпоративними цінностями мають вищий рівень продуктивності.
2. Зниженні плинності кадрів – сприятливий робочий клімат мотивує працівників залишатися в компанії на тривалий час.
3. Формуванні лідерів і командного духу – корпоративна культура сприяє розвитку лідерських якостей та згуртованості колективу.
4. Покращенні клієнтоорієнтованості – компанії з розвинутою корпоративною культурою краще розуміють потреби своїх клієнтів і забезпечують високий рівень обслуговування.

1.2 Формування корпоративної культури в організації

Як нами вже було зазначено, корпоративна культура є важливим елементом функціонування будь-якої організації, оскільки визначає її цінності, норми поведінки, стиль управління та рівень згуртованості колективу.

Формування корпоративної культури відбувається через систему управлінських рішень, лідерство, внутрішню комунікацію, систему мотивації та розвиток персоналу. Успішна корпоративна культура сприяє створенню сприятливого робочого середовища, підвищенню конкурентоспроможності організації та досягненню стратегічних цілей [12].

Аналізуючи розвиток корпоративної культури в Україні на основі соціологічних досліджень, можна виділити такі тенденції: 55% українських керівників переконані, що на підприємстві має бути сформована корпоративна культура; 40% підприємців запозичують західні методи для її впровадження; 35% розуміють її важливість, але не мають достатньо часу та ресурсів для реалізації; 25% вважають корпоративну культуру зайвою для свого бізнесу [12].

Корпоративна культура сприяє ефективній організації роботи різних підрозділів та забезпечує налагоджену комунікацію з клієнтами і цільовою

аудиторією. Зазвичай її формуванням займається керівник. Чим чіткіші та зрозуміліші встановлені правила, тим легше їх дотримуватися. Кожна корпоративна цінність має бути підкріплена конкретними поведінковими індикаторами. Важливо, щоб співробітники почувалися комфортно і мали можливість звертатися до керівництва для отримання необхідних роз'яснень.

Дослідження Гарвардської бізнес-школи показало, що компанії з сильною корпоративною культурою мають на 20-30% вищу продуктивність і рівень прибутку, ніж ті, де культура не розвинена [11].

Основними елементами корпоративної культури є [12]:

- 1) корпоративна місія – основна мета компанії, що допомагає визначити її позиціонування на ринку, вона зазвичай виражена у слогані;
- 2) цілі – чітко сформульована місія, до якої прагне компанія;
- 3) стратегія розвитку – план діяльності підприємства на найближчі роки;
- 4) цінності – ключові переконання та принципи, що поділяють усі співробітники;
- 5) типи взаємовідносин у колективі – спілкування може бути неформальним або формальним, тому найкращий вибір – дружня атмосфера, тоді як формальний стиль більше підходить для великих організацій;
- 6) корпоративний стиль – включає дрес-код, оформлення офісного простору, фірмові кольори, що роблять бренд упізнаваним;
- 7) правила поведінки – спрямовані на регулювання взаємовідносин у колективі та запобігання конфліктам;
- 8) посадові інструкції – чіткий опис обов'язків кожного співробітника, його робочого графіка та функціоналу для кращого планування часу;
- 9) інструкції щодо взаємодії з клієнтами – кожен працівник має розуміти, як вести переговори та надавати якісний сервіс;
- 10) традиції – корпоративні звичаї, святкування та ритуали, що зміцнюють командний дух;
- 11) методи мотивації співробітників – система бонусів, премій, додаткових відпусток;

12) робоча атмосфера – створення комфортного середовища, наприклад, облаштування зон відпочинку, спортивних залів, обідніх просторів.

Крім того, кожна компанія може впроваджувати власні унікальні елементи корпоративної культури, що відповідають її цінностям та стратегії розвитку.

Існують два основні підходи до формування стратегії корпоративної культури підприємства [12]:

1. Консервативний (традиційний підхід). У цьому випадку корпоративна культура є невід’ємною частиною управління та розвивається паралельно з підприємством, підтримуючи його існуючі цінності та традиції.

2. Інноваційний підхід. Корпоративна культура виступає рушійною силою змін і створює нові умови для розвитку компанії.

Вибір оптимальної стратегії корпоративної культури – складний процес, оскільки на нього впливають численні внутрішні та зовнішні фактори. Усі стратегії базуються на аналізі поточного стану корпоративної культури та її відповідності стратегічним цілям підприємства.

Такий аналіз допомагає визначити сфери, які потребують змін. Після цього слід конкретизувати необхідні трансформації та розробити заходи для їх впровадження, щоб забезпечити розвиток ключових аспектів корпоративної культури. Головна мета цієї стратегії – формування «сильної» корпоративної культури з чітко визначеною місією та нормами поведінки, які залишатимуться незмінними навіть при зміні керівництва.

Формування корпоративної культури залежить від різноманітних зовнішніх і внутрішніх факторів. До зовнішніх чинників, що впливають на корпоративну культуру, належать [11]:

- процеси глобалізації;
- політичні та економічні умови;
- інновації та інтелектуалізація праці;
- екологічний стан;
- рівень конкуренції;

- технологічний розвиток;
- чинне законодавство.

До внутрішніх чинників, що визначають корпоративну культуру, відносять [11]:

- організаційну структуру;
- мотиваційну систему;
- готовність персоналу та керівництва до змін;
- стиль управління;
- традиції компанії;
- її історію розвитку та етап життєвого циклу.

Таким чином, корпоративна культура формується під впливом цінностей, переконань і принципів, яких дотримується керівництво, а також норм, традицій, етичного кодексу й загального морального клімату в організації. Вона відображає атмосферу і стиль роботи компанії.

Оскільки корпоративна культура є лише інструментом управління, вона не може бути ідеальною. Проте для її ефективності необхідно, щоб вона завжди підтримувала місію, цілі та стратегії розвитку підприємства.

Встановлено, що створення корпоративної культури передбачає реалізацію наступних етапів [12]:

1. Аналіз поточного стану культури. Перед початком змін необхідно оцінити існуючі цінності, стиль управління та взаємодію між співробітниками. Це допоможе визначити слабкі місця та зони для розвитку.

2. Формулювання місії, бачення та цінностей компанії. Чітке визначення місії та цінностей допомагає співробітникам зрозуміти головні цілі організації та працювати в одному напрямку.

3. Розробка кодексу корпоративної культури. Документ, що містить правила поведінки, принципи комунікації та етичні норми, забезпечує єдиний підхід до роботи для всіх працівників. Розробка кодексу корпоративної культури є важливим стратегічним кроком для будь-якої компанії. Він

допомагає створити комфортне середовище для працівників, підвищує ефективність роботи та формує позитивний імідж бізнесу.

4. Залучення керівництва. Лідери повинні не лише підтримувати корпоративну культуру, а й демонструвати її цінності власним прикладом.

5. Формування сприятливого робочого середовища. Комфортні умови праці, прозорість комунікацій, можливості для кар'єрного росту та навчання сприяють розвитку сильної корпоративної культури.

6. Впровадження корпоративних заходів. Організація тимблдінгів, корпоративних свят, тренінгів та програм мотивації допомагає згуртувати колектив та підвищити лояльність співробітників.

7. Зворотний зв'язок та вдосконалення. Регулярний аналіз ефективності корпоративної культури, опитування персоналу та впровадження необхідних змін дозволяють адаптувати її до потреб компанії.

Формування корпоративної культури є стратегічним процесом, що визначає атмосферу, спосіб взаємодії співробітників і загальний імідж організації, який вимагає чіткого планування та підтримки з боку керівництва.

Корпоративну культуру неможливо нав'язати згори. Важливо залучати персонал до її формування, даючи їм можливість впливати на зміни та брати участь у створенні спільних цінностей. Співробітники допоможуть визначити, яка модель культури найкраще підходить для вашої організації. Вони мають відчувати себе не просто частиною системи, а її творцями. Важливо, щоб їхні ідеї були почуті, отримували зворотний зв'язок і реально впливали на розвиток компанії.

Встановлено, що ефективна корпоративна культура ґрунтується на кількох ключових принципах, а саме [3]:

- принцип єдності та узгодженості – корпоративна культура повинна бути узгодженою зі стратегічними цілями компанії; вона має об'єднувати всіх співробітників незалежно від рівня їхньої зайнятості чи посадового статусу;

- принцип прозорості та відкритості – всі співробітники повинні розуміти корпоративні цінності, правила та стандарти поведінки, тому важливо

забезпечити відкриту комунікацію між керівництвом і персоналом;

- принцип відповідальності, коли кожен працівник має усвідомлювати свою роль у компанії та відповідати за свої дії, а керівники повинні бути прикладом у дотриманні корпоративних норм;

- принцип орієнтації на цінності, де корпоративна культура має базуватися на основних цінностях компанії, таких як чесність, довіра, взаємоповага, інноваційність; важливо, щоб ці цінності були не лише задекларовані, а й активно підтримувалися в повсякденній діяльності;

- принцип командної роботи та згуртованості – сильна корпоративна культура сприяє розвитку командного духу та співпраці; важливо створити середовище, у якому працівники підтримують один одного;

- принцип гнучкості та адаптивності – корпоративна культура повинна змінюватися відповідно до потреб компанії, ринкових умов і технологічних трендів; організація має бути відкритою до змін та інновацій;

- принцип професійного розвитку – корпоративна культура повинна сприяти навчанню, розвитку навичок та кар'єрному зростанню співробітників. підтримці системи наставництва, тренінгів і підвищення кваліфікації;

- принцип етичності та соціальної відповідальності – організація має діяти згідно з етичними нормами та соціальними стандартами, бо корпоративна культура повинна враховувати екологічну та соціальну відповідальність.

Отже, сильна корпоративна культура сприяє підвищенню продуктивності, зменшенню плинності кадрів, покращенню внутрішньої комунікації та формуванню позитивного іміджу компанії. Вона є важливим стратегічним активом, що забезпечує довгостроковий успіх організації в конкурентному середовищі. Грамотно сформована корпоративна культура відіграє важливу роль у досягненні успіху будь-якого бізнесу. Вона забезпечує ефективне управління персоналом і сприяє збільшенню прибутку. Тому, якщо ще не впроваджено корпоративну культуру в організації, то варто якнайшвидше розпочати її розбудову.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ТОВ “КОМПАНІЯ СТВ ГРУП”

2.1 Загальна характеристика ТОВ “Компанія СТВ груп” та його місця на ринку дистрибуції України

Товариство з обмеженою відповідальністю “Компанія СТВ груп” функціонує на українському ринку дистрибуції та представляє провідні світові бренди товарів масового споживання. Досліджуване товариство знаходиться в місті Тернополі, на вулиці Поліська. Засноване у 2021 році, зі статутним капіталом у розмірі 15 млн. грн. Засновниками даного товариства є вісім осіб та дві особи є кінцевими бенефіціарними власниками [13].

ТОВ “Компанія СТВ груп” здійснює надання дистрибуційних послуг товарів народного вжитку, що мають властивість швидко обертатися та продаватися у великих обсягах. Дана компанія у своєму портфелі товарів представляє понад 50 брендів світових товаровиробників та займає лідируючу позицію на вітчизняному ринку дистрибуції.

Досліджуване товариство працює на всій території України, розвиваючи мережу власних філіалів, розташованих у великих містах та обласних центрах. Також, “Компанія СТВ груп” здійснює організацію продажів та поширення товарів в різних куточках України та пропонує клієнтам сукупність різноманітних сервісних послуг. Тому, основна діяльність досліджуваного товариства зосереджена на забезпеченні якісними товарами кінцевого споживача.

ТОВ “Компанія СТВ груп” працює як чітко злагоджена відкрита система, яка систематично удосконалює матеріально-технічну базу, розвиває нові сервіси, здійснює ефективне управління маркетинговими акціями та дослідженням ринку, розширює асортиментні ряди товарів. Партнерами

досліджуваної компанії є місцеві, регіональні та національні торговельні мережі та магазини різноманітних форматів і стилів.

Місією ТОВ “Компанія СТВ груп” є постійне створення доданої вартості для постачальників та рітейлі з допомогою найкращого поєднання рішень на дистрибуційному ринку в Україні.

Основним видом діяльності ТОВ “Компанія СТВ груп” є оптова торгівля за КВЕДом 46.39 щодо продуктів харчування, напоїв та тютюнових виробів. Іншими видами діяльності даної компанії є: здійснення оптової торгівлі кондитерськими виробами, шоколадом і цукром, какао та прянощами, чаєм, іншими продуктами харчування, косметичними товарами; роздрібна торгівля напоями, продуктами харчування, в тому числі через Інтернет; складське господарство; надання консультаційних послуг з питань комерційної діяльності, реклами, дослідження ринкової кон’юнктури та ін. [14].

ТОВ “Компанія СТВ груп” характеризується потужною національною логістичною інфраструктурою, яка є в усіх регіонах нашої країни. Тому, досліджувана компанія має одну із найефективніших логістичних систем серед організацій-конкурентів, які є також дистриб’юторами товарів широкого вжитку (FMCG) в Україні. Основні характеристики логістичної інфраструктури компанії подано у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 – Основні характеристики логістичної інфраструктури “Компанії СТВ груп” в національному масштабі

Елемент логістичної інфраструктури	Величина
1. Площа складських приміщень, м ²	72000
2. Число партнерів в Україні	36000
3. Кількість точок обслуговування та доставки, од.	18000
4. Власний автотранспорт доставки, од.	312
5. Число логістичних локацій, од.	37
6. Число пунктів доставки, од.	56515
7. Кількість співробітників, чол.	2950
8. Кількість співробітників логістики, чол.	1000
9. Середньоденний оборот продукції, т.	220

Загалом, послуги “Компанії СТВ груп” можна розбити на дві групи, показані на рисунку 2.1.



Рисунок 2.1 – Категорії послуг “Компанії СТВ груп”

Деталізація послуг досліджуваної компанії включає:

- послуги розподільних центрів (9);
- контрактна логістика;
- складські послуги;
- надання послуг регіональних перевезень;
- послуги крос-докінгу (перевантаження продукції з одного автотранспортного засобу на інший без збереження на складі);
- послуга “доставка остання миля” [14].

ТОВ “Компанія СТВ груп” отримала репутацію надійного партнера, адже має розгалужену мережу по Україні, пропонує індивідуальних підхід до запитів клієнтів, дбає про високий рівень надання послуг та забезпечує фінансову стабільність при співпраці. Серед основних партнерів та брендів, з якими співпрацює “Компанія СТВ груп” є: Capri-Sun, Carlsberg, HARIBO,

Heinz, JDE professional, Ferrero, Mondelez international, PURINA, Royal Canin, Комо, агроіндустріальний холдинг МХП та ін. [14].

Мережа складських приміщень та розподільчих центрів даної компанії має три різні температурні режими:

1) сухий температурний режим, де площа складських приміщень сягає 41,141 тис. м², загальною ємністю 30,69 тис. м.п.;

2) температурний (0...+5), де площа складських приміщень сягає 3,436 тис. м², загальною ємністю 1,616 тис. м.п.;

3) температурний (-18), де площа складських приміщень сягає 832 м², загальною ємністю 772 м.п. [14].

Згідно даних досліджень [15], товаровиробники обирають дистриб'ютора за певними критеріями, такими як рівень сервісу, географія покриття, існуюча клієнтська база, інші (рис. 2.2).

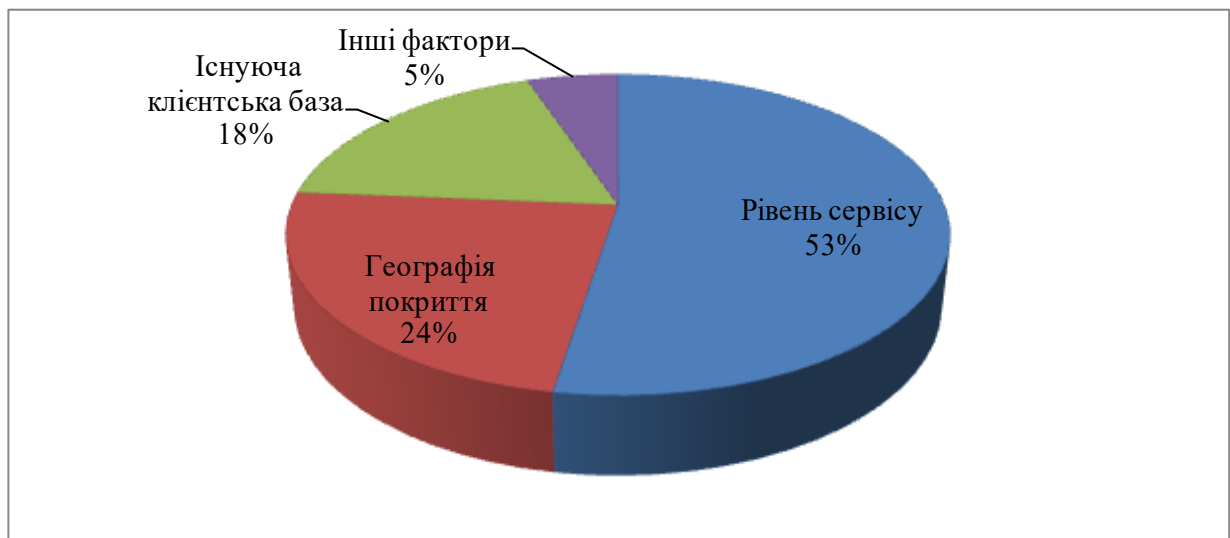


Рисунок 2.2 – Критерії вибору товаровиробниками дистриб'ютора

Отже, критерій “рівень сервісу” (53%) має найбільший вплив на рішення товаровиробника про виріб дистриб'ютора. Критерій “географія покриття” займає 24% у процесі обрання товаровиробником конкретного дистриб'ютора. Критерій “існуюча клієнтська база” посідає 18% в ухвалення рішень товаровиробника про вибір певного дистриб'ютора.

Серед основних конкурентів досліджуваного ТОВ “Компанія СТВ груп” в національному масштабі можна виділити наступні компанії та підприємства: “Компанія ТОВ Афіна-груп”, ТОВ “Бетта”, ДП “Савсервіс Галичина”, ТОВ “БАДМ”, ДМ “Пілснер Україна”, ТОВ “Баядера Логістик”, ТОВ “ТЕРМЕС 7”, ТОВ “ІЛЛА”, ТОВ “Рома”, ТОВ “Берта Груп” та ін.

В досліджуваній компанії також звертають увагу на належне управління якістю, тому тут є Сертифікат на систему менеджменту якості, який стосується складського господарства, транспортного оброблення товаровантажів, допоміжної діяльності у сфері транспорту, надання в оренду власного чи орендованого нерухомого майна.

Активна діяльність на українському ринку дистрибуції забезпечує досягнення ТОВ “Компанія СТВ груп” основних результатів господарювання, які проаналізовано у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 – Результати аналізу основних результатів господарювання ТОВ “Компанія СТВ груп” у 2023-2024 рр.

Показник	2023	2024	Абсолютне відхилення	Темп приросту, %
1. Дохід від надання послуг дистрибуції, млн. грн.	243,732	315,237	71,505	29,3
2. Обсяг чистого прибутку, млн. грн.	5,190	5,138	-0,052	-1,0
3. Вартість активів, млн. грн.	127,425	77,735	-49,69	-39,0
4. Обсяг довго- та короткотермінових зобов’язань, млн. грн.	103,497	48,579	-54,918	-53,1
5. Чисельність працівників, чол.	60	65	5	8,3

Згідно даних аналізу основних результатів господарювання ТОВ “Компанія СТВ груп” у 2023-2024 рр., можна побачити, що дохід від надання дистрибутивних послуг в 2024 році порівняно із 2023 роком збільшився на 71,505 млн. грн. або 29,3%. Однак, обсяг чистого прибутку скоротився за аналізований період на 0,052 млн. грн. або 1% внаслідок

зростання витрат підприємства. Вартість оборотних та необоротних активів досліджуваної компанії також зменшилася за аналізований період на 49,69 млн. грн. або 39%. Щодо обсягу довго- та короткотермінових зобов'язань, то тут спостерігається падіння на 54,918 млн. грн. або 53,1%. Такий показник як чисельність персоналу ТОВ “Компанія СТВ груп” за період 2023-2024 рр. зріс на 5 осіб або 8,3%.

Структура управління ТОВ “Компанія СТВ груп” відноситься до регіонального типу структур, адже має регіональні відділення та підрозділи під назвами: “СТВ Захід”, “СТВ Центр”, “СТВ Схід”, “Пульс Лоджістик”. Структуру ТОВ “Компанії СТВ груп” представимо на рисунку 2.3.

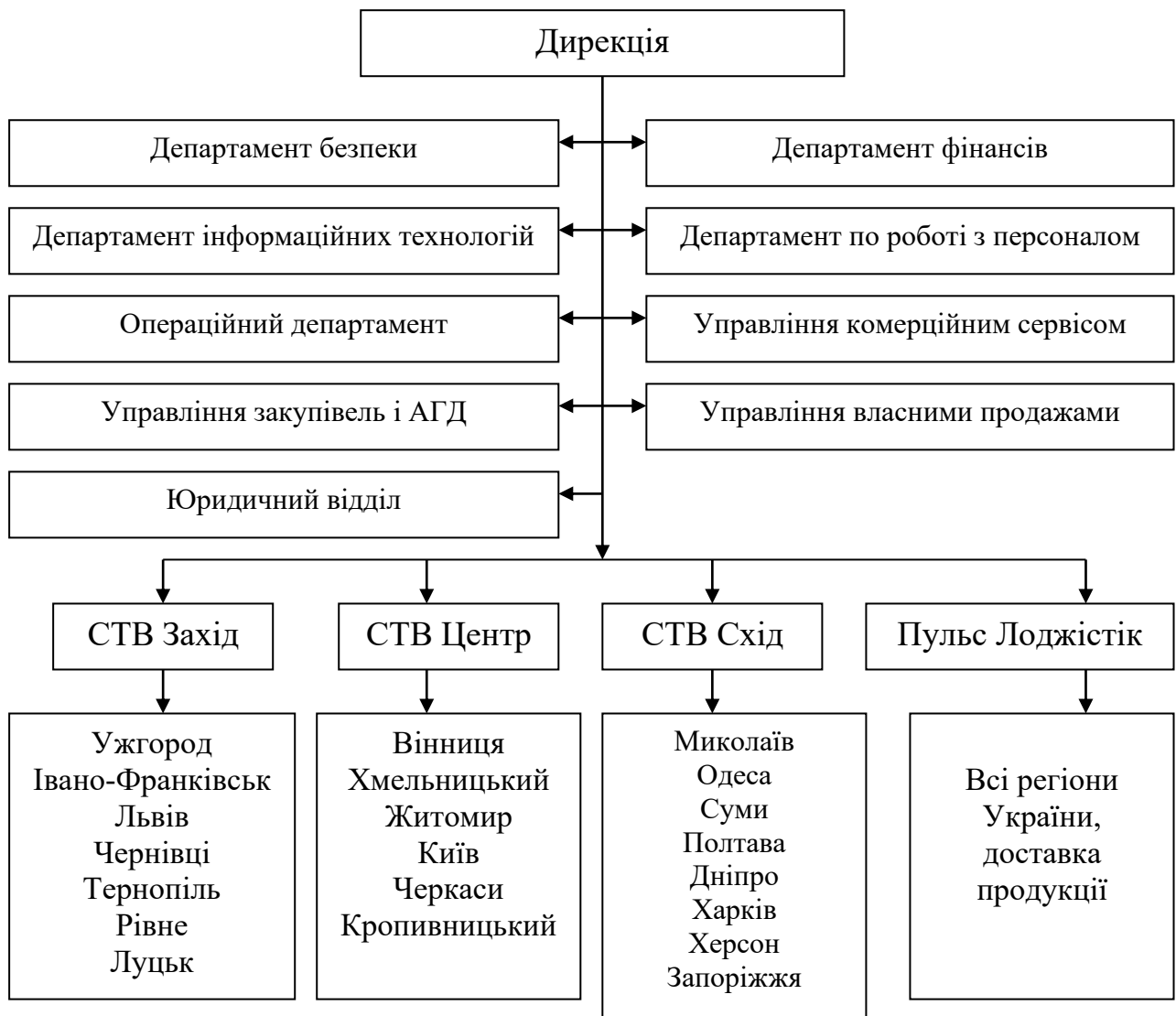


Рисунок 2.3 – Регіональна структура управління ТОВ “Компанія СТВ груп”

В структурі управління ТОВ “Компанії СТВ груп” слід виділити департамент по роботі з персоналом, який має вплив також і на процес формування й утвердження корпоративної культури досліджуваного підприємства (рис. 2.4). Департамент по роботі з персоналом включає відділ матеріальної винагороди та пільг, а також групи – комунікацій та інформаційних ресурсів, набору персоналу, навчання, розвитку та оцінки персоналу, організаційного дизайну.

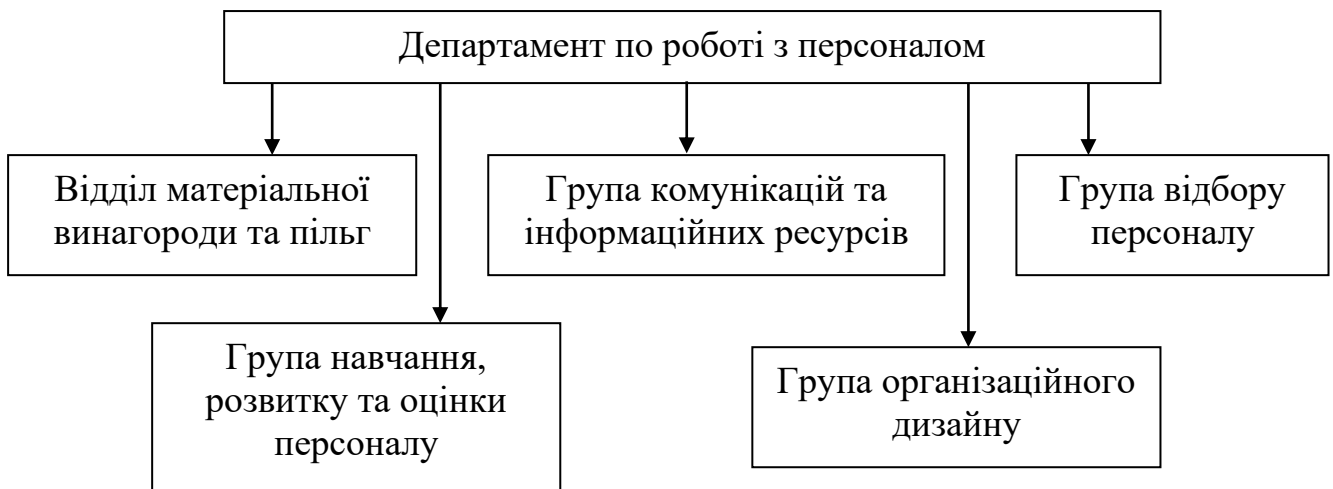


Рисунок 2.4 – Структура департаменту по роботі з персоналом
ТОВ “Компанії СТВ груп”

Процес формування корпоративної культури в ТОВ “Компанії СТВ груп” є одним із ключових елементів розвитку досліджуваного підприємства. Її основу становлять сукупність цінностей та історія виникнення й розвитку досліджуваної компанії, які знаходять своє відображення у внутрішніх правилах, нормах, поведінці, манерах спілкування та інших проявах. Звичайно, департамент по роботі з персоналом безпосередньо не формує, не змінює корпоративну культуру, однак може здійснити її оцінювання та з’ясувати, наскільки вона є корисною для досягнення бізнес-цілей. В такий спосіб департамент може вибудовувати, підтримувати, удосконалювати систему управління персоналом. Використання різноманітних форм підбору та набору працівників, їхньої адаптації, оцінювання, мотивування та розвитку, роботи з

покращенням організаційної структури досліджуваної компанії та системою комунікацій є одним із основних шляхів впливу даного департаменту на корпоративну культуру ТОВ “Компанії СТВ груп”.

Середньоспискова чисельність працівників “Компанії СТВ груп” як материнської компанії за період 2023-2024 рр. становила 671 осіб. За період 2021-2024 рр. чисельність персоналу ТОВ “Компанії СТВ груп” зросла із 27 осіб до 65 осіб (рис. 2.5). Зростання чисельності працівників в досліджуваній компанії дозволяє формувати організаційну культуру, працювати над її наповненням, покращенням та впливами на кінцеві показники роботи.



Рисунок 2.5 – Динаміка чисельності персоналу ТОВ “Компанії СТВ груп” у 2021-2024 рр.

В рамках організаційної структури досліджуваного ТОВ “Компанії СТВ груп” здійснюється розподіл та доставка товарів різних брендів та торговельних марок, серед яких: Chumak, Mondelez, JDE, Haribo, Ferrero, Royal Canin, Данон, Комо, Рошен, Світоч, Нескафе, Лате, Пирятин, Шостка, Орбіт, Молокія, Жокей, Міленіум, Галичина, Президент та ін. Досліджуване підприємство системно та відповідально підходить до дистрибуції продукції, а також персонал компанії дотримується встановлених принципів корпоративної культури, що визначає її успіх на ринку дистрибуції України.

2.2 Аналіз складових корпоративної культури досліджуваного товариства

Одним із основних завдань ТОВ “Компанії СТВ груп” є створення та формування такої корпоративної культури, яка би дозволила кожному співробітнику працювати в комфортному середовищі, розвиватися та забезпечувати прибутковість досліджуваного підприємства. Корпоративна культура як сформована система цінностей та переконань, яка визначає ставлення до роботи і завдань, а також поведінку співробітників має вплив на прибутковість компанії через процеси покращення управління персоналом та підвищення його лояльності до завдань і рішень керівників, формування позитивного ставлення до компанії, використання встановлених норм поведінки, вирішення будь-яких проблемних ситуацій без конфліктів. Для цього кожен працівник ТОВ “Компанії СТВ груп” ознайомлений і дотримується основних принципів “Culture Book”. Така “Culture Book”, яка є фундаментом корпоративної культури має 10 складових, що включають як місію, цінності, бачення, так і корпоративний стиль і відповідальність (рис. 2.6).

Формуванням складових корпоративної культури досліджуваної компанії займаються дирекція та департамент по роботі з персоналом. Від чіткості та ясності прописаних правил та принципів залежить їх ефективне виконання та дотримання співробітниками досліджуваного підприємства.

Перша складова корпоративної культури – те, що повинен знати кожен співробітник ТОВ “Компанії СТВ груп”, тобто це:

- місія, яка полягає у забезпеченні зростання компанії через налагодження вигідних відносин, тісної й надійної співпраці довгострокового характеру з партнерами;
- бачення, яке охоплює чотири елементи: потужна компанія і постійне зростання, високотехнологічна компанія, піклування про людей та країну, бажання отримати першість серед дистриб’юторів в Україні;
- цінності зосереджені на забезпеченні високих стандартів обслуговування та задоволення потреб клієнтів, розвитку партнерства та

результативності діяльності.



Рисунок 2.6 – Складові корпоративної культури ТОВ “Компанії СТВ груп”

Ці складові корпоративної культури забезпечують ефективну командну роботу у сфері дистрибуції, швидке адаптування нових працівників у трудовому колективі, підвищену продуктивність праці, легше сприйняття перемін колективом, покращення обслуговування клієнтів, а також сприятливий та комфортний мікроклімат на підприємстві.

Розглянемо детальніше сформовані корпоративні цінності ТОВ “Компанії СТВ груп” – партнерство, розвиток та результативність (табл. 2.3).

Таблиця 2.3 – Характеристика корпоративних цінностей ТОВ “Компанії СТВ груп”

Корпоративні цінності	Характеристика
1. Партнерство забезпечується з допомогою	- високих стандартів обслуговування клієнтів, партнерів, команд; - узгодження діяльності та принесення вигоди усім сторонам; - відкритості до новаторських ідей та технологій, які впливають на ефективність та конкурентні переваги
2. Розвиток є можливий на основі	- формування сприятливого внутрішнього середовища для росту команди, розвитку навичок та професіоналізму; - постійного покращення якості дистрибутивних послуг та сервісів, щоб відповідати запитам клієнтів; - розширення географії присутності, портфелю брендів та ТМ, підвищення якості сервісу; - постійного розвитку та удосконалення для підтримки стабільності
3. Результативність визначається	- чіткими цілями з урахуванням виконавчої дисципліни у досягнення цілей; - системою ключових показників результативності та їхньому вимірюванні для оцінювання досягнень; - постійним покращенням методів роботи та бізнес-процесів

Основні корпоративні компетенції досліджуваної компанії систематизовано у таблиці 2.4.

Таблиця 2.4 – Систематизація корпоративних компетенцій ТОВ “Компанії СТВ груп”

Корпоративні компетенції	Характеристика
1. Організація діяльності	передбачає те, що кожен співробітник володіє навиками ефективного планування робочого часу та процесів з метою досягнення поставлених цілей
2. Комунікація	передбачає передання точної інформації належними каналами і в зазначений час
3. Командна робота	здійснюється через поєднання навиків співробітників працювати в команді, знаходити підхід до співпраці із співрозмовником, налагоджувати ефективні відносини
4. Орієнтація на результат	забезпечується комплексом здатностей співробітників вибудовувати цілі, ставити завдання згідно із місією, баченням та стратегією компанії
5. Системне мислення	забезпечується здатністю співробітників проводити аналіз ситуацій, ухвалювати потрібні рішення, оцінювати ризикованість дій та існуючі можливості

Друга складова корпоративної культури – етапи, які проходить працівник ТОВ “Компанії СТВ груп” впродовж професійного свого життя в компанії: адаптація, навчання, оцінювання, розвиток та утримання. Адаптація здійснюється з метою пристосування працівника до нових умов соціально-психологічного, організаційно-економічного та професійного характеру, включення у існуючу систему взаємовідносин у відповідному підрозділі. У досліджуваній компанії існує процедура адаптації, яка розпочинається на етапі прийняття працівника на роботу і завершується етапом оцінювання персональних результатів працівника після адаптування у компанії та проходження випробувального терміну. Навчання як елемент професійного життя працівника ТОВ “Компанії СТВ груп”, яке здійснюється з метою розвитку компетенцій, які потребують удосконалення, підвищення ефективності господарювання досліджуваної компанії з допомогою систематичного розвитку та навчання кадрів, перевірки та оновлення вмінь, навичок працівників для виконання функціональних завдань та обов’язків, розвитку корпоративних компетенцій до професійного рівня. Оцінювання як процес охоплює оцінку Ні-Ро (тобто реалізованих програм управління талантами та розвитком працівників), оцінювання корпоративних компетенцій, оцінювання результатів діяльності працівника, асесмент-центр. Розвиток як елемент професійного життя працівника у даній компанії зосереджений на таких напрямках: розвиток лідерства у співробітників, довірчих взаємовідносин та коучинг, професійний розвиток співробітників. Утриманню працівника надається значна увага у досліджуваній компанії, тому політика підприємства зосереджена на створенні здорового робочого середовища, застосування визнання та похвали співробітників, гнучкості у робочому графіку, можливостях зростання та постійного розвитку здібностей й талантів, формування довірливих відносин з керівником та колегами, гарантування конкурентоспроможної компенсації за працю. Коефіцієнт утримання працівників ($K_{\text{утр.прац.}}$) є індикатором, який показує наскільки працівники є відданими роботі та компанії. Формула розрахунку даного показника наступна:

$$K_{\text{утр.прац.}} = \frac{\text{Кількість працівників на кінець періоду}}{\text{Кількість працівників на початок періоду}} \cdot 100\% \quad (2.1)$$

У 2023 році даний коефіцієнт становив: $K_{\text{утр.прац.},2023}=60/39*100\%=153,8\%$.

У 2024 році даний коефіцієнт становив: $K_{\text{утр.прац.},2024}=65/60*100\%=108,3\%$.

Основні характеристики професійного життя співробітника ТОВ “Компанії СТВ груп” підсумовано у таблиці 2.5.

Таблиця 2.5 – Основні характеристики професійного життя співробітника ТОВ “Компанії СТВ груп”

Етапи професійного життя співробітника	Характерні риси
1. Адаптація	- закріплення наставника за новим працівником; - застосування чек-листа адаптації відповідно до посади працівника - навчання новоприйнятого працівника, розвиток навичок комунікації та роботи в команді - атестація новоприйнятого працівника по завершенні випробувального терміну та формування відповідного кадрового рішення
2. Навчання	- група навчання, розвитку та оцінки, яка є частиною департаменту по роботі з персоналом здійснює оновлення каталогу тренінгів для навчання та розвитку працівників - підтримка безпосередніми керівниками навчання підлеглих та формування кадрового резерву
3. Розвиток	- довірчих взаємовідносин через адаптацію та наставництво, зустрічі 1-to-1, коучинг - лідерських задатків та якостей у команді, ситуаційного лідерства
4. Оцінювання	- оцінювання Ні-Ро (реалізованих програм управління талантами та розвитком працівників) - оцінювання корпоративних компетенцій - оцінювання результатів діяльності працівника - асесмент-центр
5. Утримання	- належне робоче середовище, визнання та похвала, гнучкість у роботі, можливості розвитку здібностей й талантів, довірливі відносин з керівником та колегами, конкурентоспроможна компенсація за працю

Робоче місце, таймінг та політики є важливим елементом корпоративної

культури ТОВ “Компанії СТВ груп”, які мають свої характерні риси, наведені у таблиці 2.6.

Таблиця 2.6 – Характерні риси організації робочого місця, таймінгу та політики ТОВ “Компанії СТВ груп”

Робоче місце, таймінг та політики	Характерні риси
1. Організація робочого місця	- здійснюється з урахуванням забезпечення технічними та іншими засобами - здійснюється безпосередній керівником підрозділу - передбачає проведення інструктажу інженером з охорони праці - відповідність робочого місця загальнокультурним нормам компанії - передбачає дистанційну роботу засобами онлайн-нарад та MS Teams - у разі небезпеки – передбачено укриття
2. Таймінг	- години роботи – 9.00-18.00 - графік роботи підлягає коригуванню згідно розпоряджень керівника та правил внутрішнього трудового розпорядку - у випадку запізнення на роботу – обов’язково поінформувати керівника - погодження з керівником щорічної відпустки та інших видів відпусток - планування робочого часу з врахуванням запланованих та ситуаційних завдань, онлайн-зустрічей, інших заходів
3. Політики	- дотримання усіма працівниками встановлених норм, підписаних політик, діючих процедур та інструкцій компанії - розроблення політики здійснюється відповідальним департаментом, розміщення політики – на корпоративному порталі - можуть змінюватися залежно від векторів розвитку компанії - вчасно оприлюднюватися та доводитися до відома працівників

Четверта складова корпоративної культури – культура одягу персоналу ТОВ “Компанії СТВ груп”, тому для керівників та спеціалістів рекомендовано приходити на роботу у діловому стилі одягу. Однак, допускається у культурі одягу і стиль Casual, який виглядає практично та зручно. Також, передбачено для відповідних посад – спецодяг.

П'ята складова корпоративної культури – норми ділової поведінки персоналу ТОВ “Компанії СТВ груп”, які охоплюють сукупність вчинків та форм взаємодії персоналу, що основні на етичних нормах і правилах. Існує кодекс поведінки в “Компанії СТВ груп”, який містить пункти “Ніколи” та “Завжди” (Додаток А). Досліджувана компанія здійснює розвиток соціальної відповідальності та сама долучається та залучає працівників до благодійних заходів. Тут є “Куточок 24.02”, де відображена інформація про внесок даного підприємства та конкретного працівника у спільну перемогу. У компанії здійснюється підтримка здорового способу життя.

Шоста складова корпоративної культури – традиції та корпоративні свята ТОВ “Компанії СТВ груп”, які включають день народження компанії (1 вересня), привітання працівників з державними святами, вшанування пам'ятних дат, День вишиванки (в третій четвер травня), подарунки для співробітників в період новорічних свят, привітання з професійними святами працівників, подяки працівникам та ін.

Сьома складова корпоративної культури – комунікації та способи вирішення конфліктів ТОВ “Компанії СТВ груп”. У компанії мають місце усні та письмові види комунікаційних зв'язків. Самі ж комунікації, які протікають між керівництвом, співробітниками різних підрозділів, регіонів базуються на сукупності принципів – взаємоповага, відвертість, чесність, довіра та співпраця. Ключовим елементом комунікацій є зворотній зв'язок. В компанії прописані Правила при взаємодії з іншими співробітниками, а також принципи взаємодії керівниками із підлеглими, з партнерами, безконфліктної комунікації, ділового листування (табл. 2.7), (додаток Б).

Восьма складова корпоративної культури – корпоративні системи ТОВ “Компанії СТВ груп”, які охоплюють: корпоративний портал STV Portal, ліцензію Microsoft 365 та корпоративну е-пошту, системи відповідного департаменту. Функціонування корпоративних систем базується на доменній політиці за підтримки служби ІТ компанії.

Таблиця 2.7 – Правила та принципи взаємодії у “Компанії СТВ груп”

Правила та принципи взаємодії	Основні характеристики
1. Внутрішні правила взаємодії між співробітниками	толерантність до інших, пріоритет командним цілям, використання емпатії по відношенні до колег, допомога колезі, планування робочого часу, долучення до програм навчання та розвитку, ініціювання ідей щодо покращення роботи, ефективне вирішення конфліктних ситуацій
2. Правила та принципи взаємодії керівника й підлеглого	- організація роботи керівником за управлінським циклом Файоля – планування роботи підлеглого, організування, мотивація, контролювання з використанням комунікацій та ухвалених рішень - використання системи SMART для постановки цілей і завдань - делегування повноважень з урахуванням часу виконання (конкретного, своєчасного, конструктивного, результативного, розвиваючого) - зворотній зв'язок між керівником й підлеглим - виключаються відносини, які можуть нести загрозу репутації компанії чи матеріальні збитки - використання керівником різних стилів лідерства – наставницького, підтримуючого, делегуючого та вказівного - свобода вираження думки, навчання працівника, підтримка дружнього клімату, відкритого простору
3. Правила та принципи взаємодії з партнерами	- плідна співпраця – збільшення обсягів продажу продукції партнерів - пошук нових партнерів через сайт компанії та торгових агентів, укладання договорів з ними - урахування побажань партнерів до умов співпраці - ухвалення оптимальних рішень відділом логістики для забезпечення зручності доставки замовлень клієнтам - взаємодія з клієнтом базується на дотриманні компанією стандартів клієнтського сервісу - дотримання культури спілкування
4. Принципи безконфліктної комунікації	- дотримання правил і норм комунікування, ділової поведінки - навчання співробітників “конфлікт-менеджменту” - застосування прийомів безконфліктної комунікації (щирість із співрозмовником, слухання співрозмовника для повного розуміння контексту спірного питання та ін.)
5. Принципи ділового спілкування	- через корпоративну пошту Outlook - систематичний перегляд пошти та реагування на вхідні листи впродовж 24 годин та реагування працівника на запрошення на нараду через Outlook протягом доби

Дев'ята складова корпоративної культури – корпоративний (фірмовий)

стиль ТОВ “Компанії СТВ груп”, що включає фірмовий шрифт з використанням ліцензованої версії та корпоративні кольори (рис. 2.7).

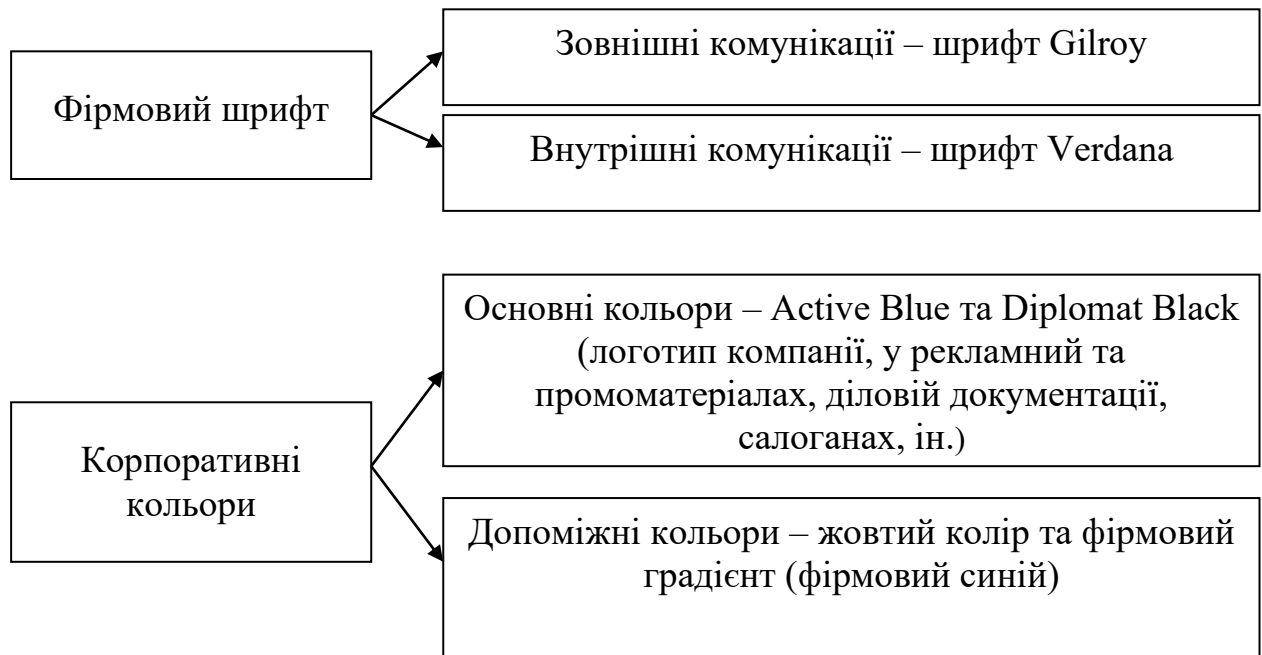


Рисунок 2.7 – Елементи корпоративного стилю “Компанії СТВ груп”

Десятим елементом корпоративної культури – відповідальність за порушення принципів Culture Book ТОВ “Компанії СТВ груп”, яка стосується:

1) того, що кожен працівник має бути ознайомлений з правилами, принципами і нормами корпоративної культури та бере зобов’язання їх дотримуватися;

2) у разі недотримання правил та принципів Culture Book, працівник може притягуватися до дисциплінарної відповідальності та можливого звільнення з посади;

3) персональна відповідальність керівника підрозділу за виконання його підлеглими правил та принципів Culture Book;

4) дотримання встановлених етичних принципів у компанії.

Крім цього, кожен співробітник “Компанії СТВ груп” має доступ до корпоративного STV сайту, корпоративного STV порталу, корпоративного чат-боту у Telegram.

Загалом в досліджуваній “Компанії СТВ груп” 8%-12% від чистого

прибутку витрачається на навчання й розвиток кадрів та підтримку інших складових корпоративної культури. Розглянемо та проаналізуємо динаміку таких витрат у таблиці 2.8.

Таблиця 2.8 – Результати аналізу витрат на навчання й розвиток кадрів та підтримку інших складових корпоративної культури ТОВ “Компанія СТВ груп” у 2023-2024 рр.

Показник	2023	2024	Абсолютне відхилення	Темп приросту, %
1. Витрати на навчання й розвиток кадрів, підтримку інших складових корпоративної культури, тис. грн.	441,15	694,32	253,17	57,4
2. Чисельність працівників, чол.	60	65	5	8,3
3. Середньорічні витрати на одного працівника, тис. грн./чол.	7,35	10,68	3,33	45,3

Як показують дані таблиці, можна спостерігати зростання витрат на навчання й розвиток кадрів, підтримку інших складових корпоративної культури досліджуваної компанії за період 2023-2024 рр. на 253,17 тис. грн. або 57,4%. В середньому на одного працівника дана категорія витрат припадала у розмірі 7,35 тис. грн. у 2023 році та 10,68 тис. грн. у 2024 році. Темп приросту обсягу середньорічних витрат на одного працівника ТОВ “Компанія СТВ груп” становив 45,3%.

З проведеного дослідження складових корпоративної культури досліджуваного підприємства можна зробити висновок, що його прибутковість та успіх визначаються вкладом кожного працівника, системою корпоративних цінностей, загальною атмосферою у робочому просторі. Тому, знаходити нові способи покращення корпоративної культури є одним із завдань для керівництва ТОВ “Компанія СТВ груп”.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ТОВ “КОМПАНІЯ СТВ ГРУП”

3.1 Обґрунтування доцільності удосконалення професійного життя працівників з допомогою створення та функціонування навчального STV порталу

Здійснюючи пошук напрямів підвищення корпоративної культури ТОВ “Компанія СТВ груп”, слід зазначити, що на сьогодні елементи корпоративної культури добре сформовані в організації, а персонал ставиться в центр уваги управлінської складової. На нашу думку, одним із елементів корпоративної культури, який потребує постійного, систематизованого та довгострокового покращення та розвитку є професійне життя працівників компанії. В роботі було встановлено, що однією із складових професійного життя працівників досліджуваної компанії є навчання, яке організовується департаментом по роботі з персоналом, а також здійснюється підтримка безпосередніми керівниками навчання підлеглих відповідних структурних одиниць компанії.

Ми вважаємо, що таку роботу із проведення навчальних заходів можна оптимізувати створивши навчальний портал в рамках корпоративного порталу STV Portal, який є вже у компанії. Зважаючи на те, що професійний розвиток є одним з основних факторів успіху для досліджуваної ТОВ “Компанія СТВ груп”, а постійні зміни у зовнішньому та внутрішньому середовищах, а також вимогах до працівників вимагають безперервного вдосконалення їхніх знань та навичок. Однак забезпечення високої кваліфікації працівників і створення умов для їх професійного зростання не завжди є простим завданням. В цьому контексті важливу роль відіграють інноваційні технології, зокрема навчальні портали. Охарактеризуємо вигоди від створення навчального STV порталу в рамках корпоративного порталу ТОВ “Компанія СТВ груп” (табл. 3.1).

Таблиця 3.1 – Характеристика основних вигід від створення навчального порталу ТОВ “Компанія СТВ груп”

Вигоди	Характеристика
1. Доступність та гнучкість навчання	- доступ до навчальних курсів, матеріалів у зручний час; - можливість обирати навчальні курси, відповідно до фаху працівника та темпів навчання
2. Індивідуальний підхід до розвитку	- персоналізація навчання, адаптивні навчальні програми - застосування інтерактивних технологій у навчанні різних категорій персоналу
3. Оперативність і актуальність контенту	- можливості оперативного оновлення програм, додавання нових курсів з метою постійної підтримки кваліфікації персоналу на найвищому рівні
4. Інтерактивність та комунікація	- можливості створення форумів, чатів та інші форми комунікації в рамках корпоративного порталу STV Portal
5. Моніторинг та оцінка результатів навчання	- можливості моніторингу успішності навчання працівників, оцінки рівня знань і компетенцій співробітників для подальшого кар’єрного планування
6. Зниження витрат на традиційне навчання	- через розроблення власних електронних навчальних матеріалів, представлення навчальних курсів, матеріалів в електронному вигляді
7. Розвиток навичок цифрової грамотності	- можливості здобуття навичок роботи з онлайн-додатками, цифровими інструментами, інтеграція цифрових навичок у робочі процеси та виконання завдань

Отже, навчальний портал дозволяє персоналу отримувати доступ до курсів, тренінгів та інших навчальних матеріалів у зручний для них час, особливо для тих працівників, хто працює за змінним графіком або в умовах обмеженого часу для саморозвитку. Гнучкість порталу дозволяє працівникам вибирати навчальні курси, відповідно до їх індивідуальних потреб і темпів навчання, що підвищує ефективність навчання.

Забезпечення індивідуального підходу до розвитку здійснюється через створення можливостей персоналізованого навчання; пропонування адаптованих програм навчання, які відповідають конкретним вимогам і цілям працівників, що дозволяє більш точно відповідати їхнім професійним потребам; використання інтерактивних елементів (тестів, форумів, відеоуроків) для посилення залученості працівників та забезпечення інтуїтивно зрозумілого

навчання, яке відповідає різним стилям сприйняття інформації.

Зважаючи на швидкість змін на ринку праці та в технологіях, навчальні портали можуть оперативно оновлювати свої програми, додаючи нові курси, що дозволяє працівникам постійно підтримувати свою кваліфікацію на найвищому рівні. Така актуальність і своєчасність дозволяє швидко реагувати на нові вимоги галузі та адаптувати навчальні програми до нових стандартів.

Платформа навчання може включати форуми, чати та інші форми комунікації, що сприяють обміну досвідом між практиками. Це не лише стимулює групове навчання та командний дух, а й створює середовище для обговорення і вирішення професійних проблем.

Багато навчальних порталів дозволяють проводити моніторинг успішності навчання працівників. Це дає можливість керівництву підприємства вчасно оцінити рівень знань і компетенцій співробітників, визначати прогалини в знаннях і сприяти їх подальшому розвитку. Такі дані також можуть бути використані для кар'єрного росту та підвищення ефективності роботи компанії.

Навчальні портали дозволяють значно знизити витрати на організацію традиційних форм навчання (курси, тренінги, семінари), оскільки значна частина навчального матеріалу може бути представлена в електронному вигляді. Це дає змогу зекономити ресурси, одночасно забезпечуючи високий рівень навчання.

Використання навчальних порталів також сприяє розвитку цифрової грамотності працівників, що є необхідним навиком в умовах цифрової трансформації всіх сфер діяльності. Працівники, які активно використовують портали для навчання, здобувають навички роботи з сучасними технологіями, що допомагає їм бути конкурентоспроможними на ринку праці.

На сьогодні досліджуване ТОВ “Компанія СТВ груп” має потребу у більше ніж 85 категоріях працівників по всій Україні, серед яких комплектувальники, водії-експедитори, торговельні представники, мерчендайзери, менеджери із логістики, завідувачі складів, супервайзори мерчендайзерів, менеджери з продажу, експедитори та інші [16]. Усі

новоприйняті працівники потребуватимуть навчання та скерування в процесі роботи. Тому завдяки створенню навчального STV порталу можна координувати такий процес.

На рисунку 3.1 показано потребу у працівниках різних категорій ТОВ “Компанія СТВ груп” у травні 2025 року.



Рисунок 3.1 – Потреба у працівниках різних категорій ТОВ “Компанія СТВ груп” у травні 2025 року

З наведених на діаграмі даних, можна побачити, що найбільшу потреба у кадрах досліджувана компанія має у торгових представниках з авто, мерчендайзери, комплектувальники, водії-експедитори, менеджери різних категорій. Всі ці працівники потребуватимуть навчання при зарахуванні на роботу. Так, новоприйняті мерчендайзери та супервайзори мерчендайзерів потребуватимуть навчання у сфері маркетингу, реклами та PR; торгові представники, менеджери з продажу та по роботі із ключовими клієнтами – у сфері клієнт-менеджменту та продажів; експедитори, водії-експедитори, комплектувальники, завідувачі складів, менеджер з логістики, водії – у сфері

логістики, митних та складських питань; керівник групи закупівель – у сфері закупівель та постачання; техніки з ремонту – у сфері ремонту.

Запропоновані складові навчального STV порталу ТОВ “Компанія СТВ груп” включатимуть:

1) інтерфейс користувача, який повинен мати зручний та інтуїтивно зрозумілий дизайн для швидкої орієнтації в матеріалах та функціях порталу, а також засоби підтримки адаптивного дизайну для доступу з різних пристроїв (комп’ютерів, планшетів, смартфонів);

2) розділи та категорії навчальних матеріалів – у сфері маркетингу, реклами та PR; клієнт-менеджменту та продажів; логістики, митних та складських питань та інше;

3) навчальні курси та тренінги, де буде продемонстровано практичні аспекти розвитку навичок та вмінь працівників у сфері маркетингу, реклами та PR; клієнт-менеджменту та продажів; логістики, митних та складських питань та інше; тести для перевірки знань;

4) ресурси для навчання, які охоплюватимуть відеоуроки; інфографіки про діяльність компанії у регіонах та загалом, презентаційні матеріали для скачування; книги; вебінари з експертами та інше;

5) форум для спілкування користувачів, обміну досвідом, запитань і відповідей; обговорення реальних кейсів та ситуацій з практики логістики та продажів, маркетингу, реклами та PR та іншого;

6) мобільна версія, тобто мобільний додаток або адаптивна версія порталу для зручного доступу до навчальних матеріалів;

7) підтримка користувачів через систему допомоги та частих запитань; онлайн-чат для підтримки користувачів; можливості для користувачів отримати консультації від експертів;

8) аналітика та звітність необхідні для забезпечення моніторингу успіхів користувачів, аналізу відвідуваності та прогресу кадрів; звітів для департаменту по роботі з персоналом щодо результатів навчання та його ефективності;

9) інтеграція з корпоративним порталом STV Portal.

Крім цього, функціонування навчального STV порталу матиме вплив на сприйняття існуючої корпоративної культури та засвоєння системи правил новоприйнятими працівниками, а також на розширення кар'єрних можливостей для персоналу ТОВ “Компанія СТВ груп”. Тому вважаємо, розробку та впровадження навчального STV порталу доцільним та обґрунтованим.

Кошторис витрат на створення навчального порталу для включатиме різні етапи робіт та необхідні ресурси. Представимо орієнтовний кошторис витрат на створення та підтримку навчального STV порталу ТОВ “Компанія СТВ груп” у таблиці 3.2.

Таблиця 3.2 – Кошторис витрат на створення та підтримку навчального STV порталу ТОВ “Компанія СТВ груп”

Складові кошторису витрат	Вартість, грн.
1. Розробка та дизайн порталу, в т.ч:	46000
1.1 аналіз та планування	3500
1.2 дизайн інтерфейсу	24500
1.3 адаптивний дизайн для мобільних пристроїв	5400
1.4 інтерактивний прототип	12600
2. Розробка функціоналу та програмування	86900
3. Створення контенту	32600
4. Інтеграція із корпоративним порталом STV Portal	3900
5. Технічна підтримка, в т.ч.:	32500
5.1 резервне копіювання та безпека даних	6000
5.2 технічна підтримка та обслуговування порталу (річне)	26500
6. Інші витрати	4000
Всього витрат	205900

Провівши підрахунок витрат на створення та підтримку навчального STV порталу ТОВ “Компанія СТВ груп” можна побачити, що сума становитиме 205,9 тис. грн. Зважаючи на те, що компанія прибуткова, то вона може дозволити собі такі вкладення у створення навчального STV порталу.

Функціонування навчального STV порталу для ТОВ “Компанія СТВ груп” сприятиме розвитку навичок та вмінь працівників у сфері маркетингу, реклами та PR; клієнт-менеджменту та продажів; логістики, митних та складських питань, а також розвитку їхнього професійного та кар’єрного життя в компанії. Розвиток навичок та вмінь персоналу, навчання зможуть забезпечити середній приріст обсягів продажу в розмірі 5%-7% щомісячно. Тоді, очікувана величина чистого прибутку щомісячно буде становити:

$$\text{Приріст ЧП} = 5,19 * 5\% = 259,5 \text{ тис. грн.}$$

З метою порівняння зобразимо загальні витрати на створення та підтримку навчального STV порталу ТОВ “Компанія СТВ груп” та очікувану щомісячну величину чистого прибутку на діаграмі (рис. 3.2).

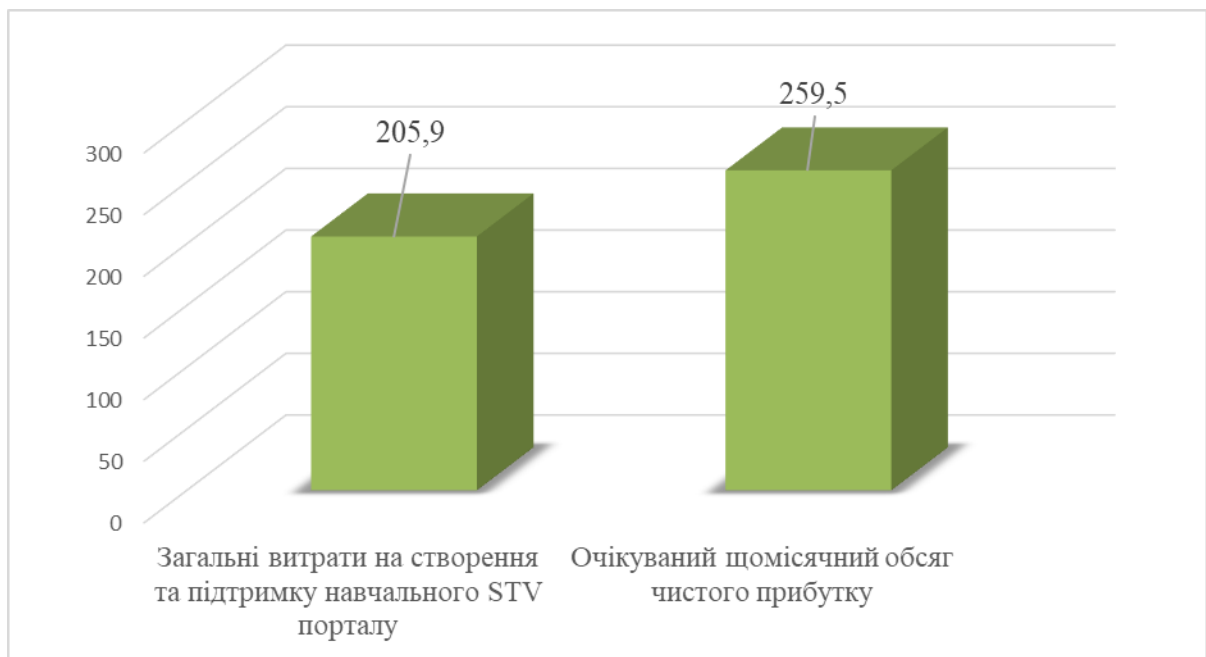


Рисунок 3.2 – Величина загальних витрат на створення та підтримку навчального STV порталу та очікуваного щомісячного чистого прибутку ТОВ “Компанія СТВ груп”, тис. грн.

Визначимо величину чистої теперішньої вартості створення та функціонування навчального STV порталу для ТОВ “Компанія СТВ груп”,

враховуючи величину дисконтної ставки 15%:

$$ЧТВ = ((259,5/(1+0,15))^1 + ((259,5/(1+0,15))^2) - 205900 = 215,972 \text{ тис. грн.}$$

Даний показник є більшим 0, тому вкладення коштів у створення та підтримку навчального STV порталу ТОВ “Компанія СТВ груп” є обґрунтованим.

Крім цього, порахуємо індекс прибутковості (*ІП*), величина якого також вказуватиме на доцільність чи не доцільність здійснення інвестицій.

$$ІП = ((259,5/(1+0,15))^1 + ((259,5/(1+0,15))^2) / 205900 = 2,05$$

Економічну ефективність створення та підтримки навчального STV порталу ТОВ “Компанія СТВ груп” визначимо шляхом співставлення очікуваного середньомісячного чистого прибутку, отриманого дистриб'юційною компанією та загальних витрат на створення та підтримки навчального STV порталу:

$$\text{Економічна еф-ть} = 259,5 / 205,9 = 1,26$$

Економічний ефект визначимо шляхом віднімання від очікуваного середньомісячного чистого прибутку, отриманого дистриб'юційною компанією загальних витрат на створення та підтримки навчального STV порталу:

$$\text{Економічний ефект} = 259,5 - 205,9 = 53,6 \text{ тис. грн.}$$

З проведених розрахунків можна зробити висновок, що створення та функціонування навчального STV порталу для ТОВ “Компанія СТВ груп” буде доцільним та виправданим, бо очікувана щомісячна величина чистого прибутку перевищить витрати на створення та підтримку навчального STV порталу в 1,26 разів або на 53,6 тис. грн.

З метою узагальнення проведених обґрунтувань вище побудуємо таблицю 3.3.

Таблиця 3.3 – Узагальнені результати розрахунків показників ефективності створення та функціонування навчального STV порталу для ТОВ “Компанія СТВ груп”

Показники	Величина показника
1. Загальні витрати на створення та підтримку навчального STV порталу, тис. грн	205,9
2. Очікувана щомісячна величина чистого прибутку, тис. грн.	259,5
3. Економічний ефект	53,6
4. Економічна ефективність	1,26
5. Чиста теперішня вартість, тис. грн.	215,9
6. Індекс прибутковості	2,05

Наведені показники свідчать про економічну обґрунтованість створення та функціонування навчального STV порталу для ТОВ “Компанія СТВ груп”, який стане невід’ємною складовою для покращення професійного життя персоналу, систематичного удосконалення їхніх знань, вмінь та навичок, підтримки та розвитку корпоративної культури досліджуваної компанії.

Таким чином, навчальний STV порталу для ТОВ “Компанія СТВ груп”, який буде інтегрований з корпоративним порталом виступить важливим інструментом для удосконалення професійного життя працівників, оскільки покращиться доступ до навчання та розвитку та забезпечиться персоналізоване, гнучке, інтерактивне середовище для професійного зростання трудового потенціалу. Впровадження та активне використання такої платформи може значно підвищити ефективність роботи компанії, сприяти її успішному розвитку та конкурентоспроможності на ринку.

3.2 Покращення системи управління стресовими та конфліктними ситуаціями як елементу корпоративної культури на підприємстві

Корпоративна культура є важливим фактором, який впливає на рівень конфліктності та стресу в організації. Її особливості визначають, як працівники реагують на труднощі, взаємодіють між собою та вирішують конфліктні ситуації. У ТОВ “Компанія СТВ груп” досить часто виникають конфліктні ситуації, що зумовлено специфікою її діяльності, значною кількістю різнопланових операцій та великою чисельністю співробітників.

Згідно з дослідженням, основною причиною звільнень в компанії є конфлікти, що виникають між керівниками підрозділів та працівниками, між співробітниками, а також між різними формальними та неформальними групами, попри постійне зростання рівня середньомісячної заробітної плати.

На ТОВ “Компанія СТВ груп” недостатньо уваги приділяється питанню управління конфліктами, що створює необхідність аналізу причин їх виникнення. Крім того, актуальним завданням є дослідження діючої системи управління конфліктами та стресовими ситуаціями, виявлення її недоліків та розробка ефективних підходів до їх усунення з метою покращення корпоративної культури компанії.

З метою визначення сучасних тенденцій в управлінні конфліктами та основних причин їх виникнення на ТОВ “Компанія СТВ груп” ми пропонуємо запровадити “пульс-опитування” – коротке опитування працівників щодо рівня конфліктності та напруженості в колективі. Воно складатиметься з не більше ніж восьми запитань, не потребуватиме значних затрат часу, що дозволить уникнути негативного ставлення з боку респондентів. Таке опитування можна проводити онлайн, додавши його як окрему функцію до корпоративного порталу STV Portal, який вже існує в компанії. Пульс-опитування можна здійснювати з періодичністю раз на місяць, що дозволить систематично відстежувати динаміку конфліктних ситуацій у колективі. Завдяки такому підходу керівництво буде мати змогу оперативно отримувати актуальні дані про рівень напруженості у робочому середовищі, своєчасно виявляти

проблемні аспекти взаємодії між працівниками та вживати необхідних заходів для їхнього врегулювання. Розроблено анкету для виявлення причин конфліктних і стресових ситуацій у компанії.

Аналіз відповідей на запитання щодо видів управлінських конфліктів, що виникають у діяльності ТОВ “Компанія СТВ груп”, показав наступний розподіл: міжособистісні – 65 %, міжгрупові – 25 %, конфлікти між особою та групою – 14 %, внутрішньоособистісні – 6 % (рис. 3.3). Таким чином, як ми бачимо у діяльності підприємства переважають міжособистісні конфлікти.

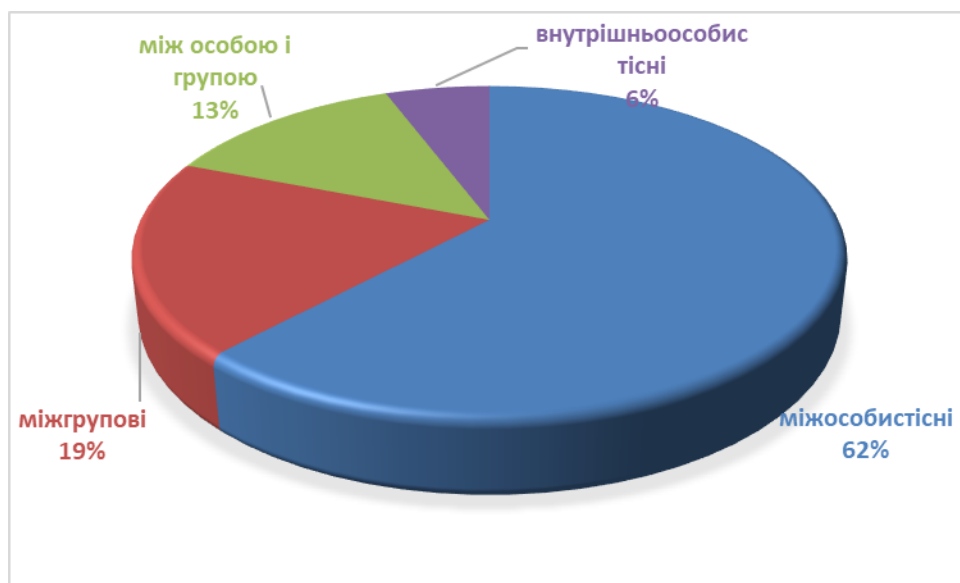


Рисунок 3.3 – Види управлінських конфліктів на ТОВ “Компанія СТВ груп”

Разом з тим слід зазначити, що проаналізувавши результати проведеного опитування нами було виявлено, що основними причинами конфліктів у ТОВ “Компанія СТВ груп” залишаються високі амбіції окремих співробітників, неефективна організація роботи, а також несправедливий розподіл заохочень, зокрема матеріальних. Окрім того менеджери компанії визнають, що використовують лише обмежений набір методів для управління конфліктами. Найчастіше конфлікти між працівниками та керівниками виникають у двох випадках: через невиконання прямих вказівок або через розбіжності в поглядах.

Варто зазначити, що переважна більшість співробітників компанії

постійно працюють з людьми та займаються їх обслуговуванням, а тому окрім внутрішніх управлінських конфліктів, нерідко виникають ще й зовнішні. У ТОВ “Компанія СТВ груп” відсутній спеціальний відділ, відповідальний за вирішення та запобігання конфліктам. Разом з тим широкою є географія розміщення його структурних підрозділів по Україні. Впровадження посади штатного психолога, на нашу думку, буде недоцільним та недостатньо ефективним рішенням, оскільки психолог переважно займається внутрішніми питаннями, тоді як у процесі взаємодії з партнерами та клієнтами можуть виникати різноманітні конфліктні ситуації.

З огляду на вище викладене, ми прийшли до висновку, що конфлікти в ТОВ “Компанія СТВ груп” виникають у двох ключових напрямках. Перший напрям це конфлікти, які виникають при контактах та спілкуванні з клієнтами. Другий напрям - конфлікти серед співробітників досліджуваної компанії.

З метою удосконалення корпоративної культури в ТОВ “Компанія СТВ груп” пропонуємо вдосконалити систему управління стресовими та конфліктними ситуаціями через розробку та впровадження “Положення щодо врегулювання конфлікту інтересів”.

“Положення щодо врегулювання конфлікту інтересів” буде внутрішнім нормативним актом підприємства, який регламентуватиме процедури і механізми виявлення, аналізу та врегулювання потенційних і фактичних конфліктів інтересів серед співробітників. Документ визначатиме порядок дій у ситуаціях, коли особисті інтереси працівників можуть впливати на об’єктивність виконання ними посадових обов’язків або суперечити інтересам підприємства. Дія цього положення поширюватиметься на всіх працівників підприємства, незалежно від рівня займаної посади чи сфери відповідальності. Підписаний директором документ слід розмістити на корпоративному порталі STV Portal.

На нашу думку, Положення щодо врегулювання конфлікту інтересів на підприємстві повинен містити такі основні розділи:

1. Загальні положення (мета та завдання документа, визначення ключових

термінів та сфера дії Положення).

2. Визначення та класифікація конфлікту інтересів (періодичне проведення ідентифікування конфліктів, їхніх видів та джерел виникнення).

3. Порядок виявлення та розкриття конфлікту інтересів (обов'язки працівників щодо повідомлення про конфлікт інтересів, процедура декларування конфлікту інтересів, форма та терміни подання інформації).

4. Врегулювання конфлікту інтересів (способи усунення або мінімізації ризиків конфлікту інтересів, обов'язки керівництва щодо вирішення конфлікту інтересів, механізми контролю та запобігання повторним випадкам, алгоритм роботи з конфліктами, навчальні програми для запобігання конфліктів).

5. Відповідальність за порушення положень (заходи впливу у разі приховування конфлікту інтересів, відповідальність працівників та керівників).

6. Контроль за виконанням Положення (посадові особи, відповідальні за дотримання Положення, періодичність перегляду та оновлення документа).

7. Заключні положення (дата набуття чинності Положення, особливі умови чи додаткові положення щодо впровадження).

Питаннями розробки та впровадження Положення буде займатися працівник з групи навчання, розвитку та оцінки персоналу з існуючого на компанії Департаменту по роботі з персоналом. За виконання роботи йому буде передбачено доплата в розмірі 15% від його місячної заробітної плати, що складатиме 3750 грн.

Розробка та впровадження Положення щодо врегулювання конфлікту інтересів на підприємстві є важливим інструментом забезпечення прозорості, етичності та ефективності управління, що у свою чергу сприятиме:

- запобіганню корупційним ризикам – чітке регулювання ситуацій, коли особисті інтереси працівників можуть впливати на ухвалення рішень;
- підвищенню довіри – як серед співробітників, так і з боку партнерів, клієнтів, інвесторів;
- формуванню корпоративної культури – встановлення чітких етичних норм і принципів, які регулюють поведінку персоналу;

- захисту репутації компанії – уникнення потенційних конфліктів, які можуть завдати шкоди іміджу підприємства;
- покращенню управлінських процесів – сприяння справедливому та об'єктивному ухваленню рішень без впливу особистих інтересів.

Згідно з даним положенням, система управління конфліктом інтересів у ТОВ “Компанія СТВ груп” ґрунтуватиметься на таких ключових принципах:

1. Обов'язкове розкриття інформації щодо наявного або потенційного конфлікту інтересів з метою його своєчасного виявлення.
2. Персоналізований підхід до аналізу кожного випадку конфлікту інтересів, з урахуванням можливих репутаційних ризиків для підприємства.
3. Конфіденційність усіх процесів, пов'язаних із розкриттям та врегулюванням конфлікту інтересів.
4. Збалансований підхід до вирішення конфлікту, що враховує як інтереси компанії, так і права та обов'язки працівника.
5. Гарантія захисту співробітника від будь-яких негативних наслідків чи переслідувань у разі своєчасного повідомлення про конфлікт інтересів та його належного врегулювання компанією.

Керівництво ТОВ “Компанія СТВ груп” прагне запобігти появі конфліктів, оскільки стабільність у колективі є важливим фактором успіху компанії в той же час, як суперечки серед працівників, а також труднощі у взаємодії з клієнтами можуть негативно вплинути на репутацію компанії та завадити досягненню її стратегічних цілей.

У межах реалізації Положення щодо врегулювання конфлікту інтересів на ТОВ “Компанія СТВ груп” пропонується впровадження системи навчання для запобігання виникненню конфліктних та стресових ситуацій в компанії, вдосконаленню навичок працівників у ефективному розв'язанні конфліктних ситуацій. Ефективне навчання допомагатиме не лише зменшити рівень конфліктності у компанії, а й покращити командну взаємодію, сприятиме розвитку лідерських навичок і створенню комфортного робочого середовища.

Навчання слід організовувати для працівників усіх рівнів у онлайн

форматі, що дозволить проходити його в зручний час без прив'язки до локації.

Слід відзначити, що попри значну кількість різних видів навчання, що застосовуються в компанії, цілісна концепція навчання персоналу щодо запобігання конфліктам та стресовим ситуаціям є відсутньою. З огляду на це, у таблиці 3.4 представимо методи навчання для запобігання конфліктам та стресовим ситуаціям на ТОВ “Компанія СТВ груп”.

Таблиця 3.4 – Методи навчання для запобігання конфліктам та стресовим ситуаціям на ТОВ “Компанія СТВ груп”

Метод навчання	Характеристика
Тренінги та семінари	Групові тренінги, інтерактивні сесії, обговорення реальних кейсів. Теми: емоційний інтелект, активне слухання, стратегія вирішення конфліктів.
Рольові ігри та кейс-метод	Симуляція конфліктних ситуацій для відпрацювання ефективних стратегій поведінки, аналіз реальних або вигаданих кейсів, пошук варіантів вирішення суперечок.
Коучинг і менторинг	Навчання співробітників правильній комунікації та емоційному самоконтролю, робота з персональними викликами у сфері взаємодії з колегами.
Онлайн курси та відеолекції	Відеоуроки, вебінари та інтерактивні навчальні модулі

З огляду на вищевикладене, нами пропонується оновити існуючий в компанії STV Portal, додавши у нього новий розділ Корпоративне навчання, який буде містити наступну інформацію:

- навчальні матеріали (Положення щодо врегулювання конфлікту інтересів на ТОВ “Компанія СТВ груп”, статті та методичні матеріали про причини та види конфліктів, гайд із вирішення типових конфліктних ситуацій, чек-листи, пам’ятки, інструкції щодо управління конфліктами);

- онлайн курси та тренінги (можливість отримати сертифікат після проходження курсу);

- форум та обговорення (дискусійний майданчик для обміну досвідом між співробітниками);
- оцінка та зворотний зв'язок (онлайн-тести на визначення конфліктного типу особистості, пульс-опитування);
- особистий кабінет (доступ до пройдених курсів і сертифікатів, персональні рекомендації щодо навчання, рейтинг активності співробітника).

Планування навчальних програм є складовою частиною загального процесу бюджетування витрат на корпоративну культуру підприємства. Комплексний підхід до організації та проведення тренінгів для персоналу дає змогу розробити найефективніші шляхи вирішення актуальних питань, оцінити рівень засвоєних навичок і закріпити їх у процесі корпоративного навчання. Це сприяє підвищенню загальної продуктивності роботи та досягненню стратегічних цілей компанії. Максимальний економічний ефект від таких тренінгів спостерігатиметься протягом перших двох місяців після їх проведення, після чого ефективність стабілізується. Рекомендовані для впровадження онлайн курси для вдосконалення конфліктологічних навичок співробітників на ТОВ “Компанія СТВ груп” представлено у таблиці 3.5.

Таблиця 3.5 – Онлайн курси для вдосконалення конфліктологічних навичок співробітників на ТОВ “Компанія СТВ груп”

Он-лайн курс	Характеристика	Вартість курсу
“Зрозуміло про конфлікт інтересів”	Розглядає правові механізми виявлення, запобігання та врегулювання конфліктів інтересів. Платформа PROMETHEUS	Безкоштовно
“Діалог та медіація: шлях до порозуміння”	Навчає конструктивно вирішувати конфлікти та знижувати напругу на робочому місці. Платформа PROMETHEUS	Безкоштовно
“Вступ до медіації”, платформа ВУМ онлайн	Ознайомлює із базовими інструменти ефективного управління процесом медіації, управління відносинами і роботи зі змістом проблеми. Платформа ВУМ	Безкоштовно
“Як ефективно спланувати та провести діалог”	Дозволяє покращити власну майстерність ведення колективних обговорень та діалогів. Платформа PROMETHEUS	Безкоштовно, за запрошенням

Окрім проходження безкоштовних онлайн курсів компанії варто також забезпечити можливість для своїх працівників проходити платні різноманітні тренінги та семінари. Очікувана кількість тренінгів в рік 2 рази.

Характеристика пропонованого онлайн курсу “Управління конфліктами в бізнесі” для персоналу компанії представлено у таблиці 3.6.

Таблиця 3.6 – Характеристика пропонованого онлайн курсу “Управління конфліктами в бізнесі” для персоналу компанії ТОВ “Компанія СТВ груп” на 2025 рік

Складова	Характеристика
Формат	онлайн, самостійне навчання
Тривалість	6 занять
Рівень	початковий/середній
Переваги	глибинне розуміння суті конфліктів, алгоритм вирішення будь-яких конфліктів, діагностичні інструменти.
Зміст інструментарію	відеолекції; тематичні книги, статті; онлайн інструменти з управління конфліктами, домашнє завдання з перевіркою автором курсу, розбір кейсів учасників
Сертифікаціям	Диплом Професіонала HR після завершення курсу, який видається на сертифікованій платформі Accredible
Програма курсу	Заняття 1. Що таке конфлікти у команді. Заняття 2. Типи конфліктів. Заняття 3. Робота з причинами конфліктів. Заняття 4. Різні конфліктні ситуації у компанії та що з ними робити. Заняття 5. Запобігання конфліктам у компанії. Заняття 6. Вирішення конфліктів.
Вартість	44700 грн.

Складемо кошторис витрат щодо покращення системи управління стресовими та конфліктними ситуаціями на ТОВ “Компанія СТВ груп” (табл. 3.7). Передбачається, що осяг очікуваного чистого прибутку досліджуваного ТОВ “Компанія СТВ груп” зросте на 5% внаслідок скорочення конфліктних та стресових ситуацій в компанії і складатиме 256900 грн.

Таблиця 3.7 – Кошторис витрат на покращення системи управління стресовими та конфліктними ситуаціями на ТОВ “Компанія СТВ груп”

Вид витрат	Сума
1. Витрати на розробку Положення та пошук й підбір навчальних тренінгів, грн.	3750
2. Середньорічна вартість тренінгів з управління стресовими та конфліктними ситуаціями, грн.	94700
3. Всього витрат, грн.	98450

Економічні показники від реалізації заходів щодо покращення системи управління стресовими та конфліктними ситуаціями на ТОВ “Компанія СТВ груп” представлено на рисунку 3.4.

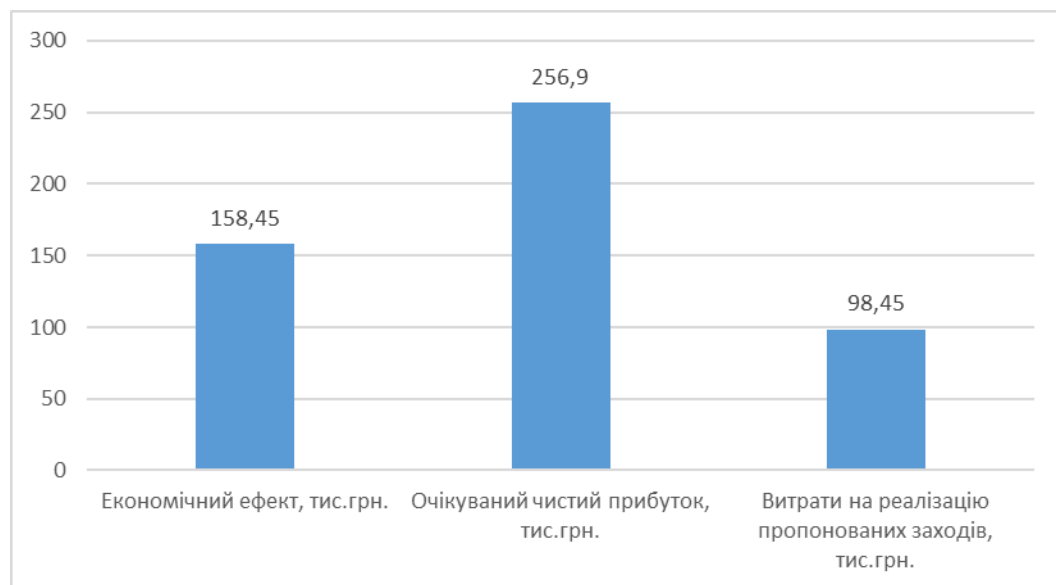


Рисунок 3.4 – Економічні показники від реалізації заходів щодо покращення системи управління стресовими та конфліктними ситуаціями на ТОВ “Компанія СТВ груп”

Отже, в результаті впровадження запропонованих заходів покращиться корпоративна культура, зросте рівень задоволеності та лояльності персоналу. Це, своєю чергою, сприятиме зниженню плинності кадрів, підвищенню продуктивності праці та загальній ефективності діяльності ТОВ “Компанія СТВ груп”.

РОЗДІЛ 4

БЕЗПЕКА ЖИТТЄДІЯЛЬНОСТІ, ОСНОВИ ОХОРОНИ ПРАЦІ

4.1 Природне середовище і його забруднення

Природне середовище – це сукупність усіх природних компонентів, які оточують живі організми, включаючи атмосферу, гідросферу, літосферу та біосферу. Воно забезпечує умови для життя людей, тварин і рослин, а також є джерелом природних ресурсів.

Під забрудненням навколишнього середовища розуміють надходження в біосферу будь-яких твердих, рідких і газоподібних речовин або видів енергії (теплоти, звуку, радіоактивності і т.п.) у кількостях, що шкідливо впливають на людину, тварин і рослини як безпосередньо, так і непрямым шляхом. Безпосередньо об'єктами забруднення є атмосфера, вода, ґрунт, рослини, тварини, гриби, люди [20].

В науковій літературі виділяють різні класифікаційні ознаки забруднення природного середовища, в залежності від того, який принцип беруть за основу класифікації, зокрема – за типом походження, за часом взаємодії з довкіллям, за способом впливу.

За просторовим поширенням (розміру охоплюючих територій) забруднення поділяють на [20]:

- локальні забруднення характерні для міст, значних промислових підприємств, районів видобутку тих або інших корисних копалин, значних тваринницьких комплексів;
- регіональні забруднення охоплюють значні території й акваторії, що підлягають впливу значних промислових районів;
- глобальні забруднення частіше всього викликаються атмосферними викидами, поширюються на великі відстані від місця свого виникнення і створюють несприятливий вплив на крупні регіони, а іноді і на всю планету;

За силою та характером дії на навколишнє середовище забруднення

бувають:

- фонові;
- імпульсні;
- постійні (перманентні);
- катастрофічні [20].

За джерелами виникнення забруднення поділяють на:

- промислові (наприклад, SO₂);
- транспортні (наприклад, альдегіди вихлопів автотранспорту);
- сільськогосподарські (наприклад, пестициди);
- побутові (наприклад, синтетичні мийних засобів) [20].

За типом походження:

- фізичні забруднення – це зміни теплових, електричних, радіаційних, світлових полів у природному середовищі, шуми, вібрації, гравітаційні сили, спричинені людиною;

- механічні забруднення – це різні тверді частки та предмети (викинуті як непридатні, спрацьовані, вилучені з вжитку);

- хімічні забруднення – газоподібні, рідкі й тверді речовини, хімічні елементи й сполуки штучного походження, які надходять – у біосферу, порушуючи встановлені природою процеси кругообігу речовин і енергії;

- біологічні забруднення – різні організми, що з'явилися завдяки життєдіяльності людства – бактеріологічна зброя, нові віруси, а також катастрофічне розмноження рослин чи тварин, переселених з одного середовища в інше людиною чи випадково [20].

До основних видів забруднення природного середовища відноситься:

- атмосферне забруднення, основними джерелами якого є: промислові підприємства, транспорт, спалювання палива, а наслідками: парниковий ефект, кислотні дощі, руйнування озонового шару, респіраторні захворювання;

- водне забруднення, основними джерелами якого є: стічні води підприємств, сільське господарство (пестициди, добрива), нафтопродукти,

побутові відходи, а наслідками: зменшення запасів питної води, загибель водних екосистем, поширення хвороб;

- ґрунтове забруднення, основними джерелами якого є: використання хімікатів у сільському господарстві, промислові відходи, несанкціоновані звалища, а наслідками: деградація земель, зниження родючості ґрунтів, забруднення підземних вод;

- радіоактивне забруднення, основними джерелами якого є: атомні електростанції, випробування ядерної зброї, аварії на підприємствах, а наслідками: мутації, онкологічні захворювання, довготривалий негативний вплив на екосистеми;

- шумове та світлове забруднення, основними джерелами якого є: транспорт, промислові об'єкти, великі міста, а наслідками підвищений рівень стресу, порушення сну, зниження біорізноманіття [20].

Таким чином, до основних джерел забруднення відносять:

- промислові підприємства і паливно-енергетичний комплекс;
- побутові та тверді відходи, відходи тваринництва, транспорту;
- хімічні речовини, які людина цілеспрямовано вводить до екосистеми для захисту корисних продуцентів і консументів від шкідників, хвороб і бур'янів;

- газові викиди;
- стічні води, а також стічні води металургійних, металообробних і машинобудівних заводів; целюлозно-паперової, харчової, деревообробної, нафтохімічної промисловості;

- забруднення атмосфери міст і транспортних комунікацій важкими металами і токсичними вуглеводнями;

- морські перевезення (забруднення морів і океанів нафтою і нафтопродуктами) [20].

До методів зменшення забруднення навколишнього середовища можна віднести:

- використання екологічно чистих технологій;

- перехід на відновлювані джерела енергії (сонячна, вітрова, гідроенергія);
- розвиток концепції “нульових відходів” та повторне використання ресурсів;
- впровадження жорстких екологічних норм та контролю за підприємствами;
- підвищення екологічної свідомості населення [20].

Охорона природного середовища є важливим елементом корпоративної соціальної відповідальності ТОВ “Компанія СТВ груп”, що відображає готовність підприємства брати на себе зобов’язання щодо збереження навколишнього середовища та сталого розвитку. В умовах сучасного світу, де екологічні проблеми стають дедалі більш актуальними, підприємства не можуть ігнорувати свій вплив на природу, і тому охорона природного середовища стає важливою складовою частиною корпоративної стратегії.

4.2 Проведення інструктажів з охорони праці

Конституцією України (ст. 43) кожному працюючому громадянину гарантуються безпечні для здоров’я і життя виробничі умови. Керівник підприємства або призначені ним відповідальні співробітники, розробляють технічні положення, за якими проводиться інструктаж з охорони праці з працівниками за наймом або відвідувачами об’єкта.

Протягом усієї діяльності трудового колективу, актуальне своєчасне проведення інструктажів з охорони праці та техніки безпеки на підприємстві. Розроблені інструкції різняться за часовими параметрами, місцем проведення, кількості і якості поданої інформації. Окремі заходи проводять відповідальні, спеціально навчені співробітники: працівники відділу кадрів, керівництво підрозділів компанії старшої та молодшої ланки.

Без вступних інструктажів з охорони праці забороняється допуск нового персоналу до роботи:

- тих, що працюють на постійній або тимчасовій основі з різною тривалістю трудового дня;
- прикомандированих на підприємство;
- студентів, учнів, вихованців, які проходять практику на підприємстві;
- водіїв, які займаються перевезеннями вантажів, при першому в'їзді на територію виробництва;
- екскурсантів, які вивчають виробництво з освітньою метою [21].

З усіма співробітниками, хто вперше приступає до своїх обов'язків, проводиться вступний інструктаж з охорони праці на досліджуваному ТОВ "Компанія СТВ груп".

Заняття з одним або декількома слухачами проводить профільний фахівець в наочно обладнаній кімнаті. У підшитому журналі з пронумерованими аркушами, в документації працівника, зберігається датований запис про результат проведеної процедури, засвідчений підписом співробітника і лектора.

Позапланове, цільове, первинне навчання проводиться у разі виникнення потреби, а повторний інструктаж з охорони праці потрібен кожні півроку трудової кар'єри. Одночасно проводиться навчання персоналу з протипожежної безпеки, з правильної експлуатації електричного обладнання, щоб уникнути аварії та травм [21].

Працівники, що складаються в комплексних бригадах і володіють кількома видами спеціальностей, вивчають інструкції за основним і поєднаним напрямками.

За українськими законами навчання персоналу правилам виробничої поведінки повторюється кожні 6 місяців.

Періодичність проведення інструктажів з охорони праці залежить від їх спрямованості та мети. Претендентам, які погано засвоїли досліджуваний матеріал, додатково дається 10 днів. Після закінчення терміну іспит можна перездати. Позитивний результат стає допуском кандидата до роботи.

Неуспішність за цільовим для працівника напрямком тягне за собою відсторонення виконавця від виконання зобов'язань [22].

Перед початком робочої зміни необхідно провести первинний інструктаж з охорони праці. Для цього не потрібно окремого кабінету – працівник знайомиться з основними постулатами прямо на місці роботи. Допускається індивідуальне або колективне навчання, якщо група осіб займатиметься однаковим видом діяльності.

За змістом повторюється плановий інструктаж з охорони праці ідентичний початковому варіанту, якщо умови виробництва не змінилися. Документацію розробляє начальник конкретної ділянки, погоджуючи положення з керівництвом компанії та профільними фахівцями.

Періодичність проведення повторного інструктажу з охорони праці залежить від типу небезпеки виконуваної роботи. Підвищений рівень вимагає щоквартального поновлення знань, для інших категорій досить повторювати матеріал з охорони праці кожне півріччя [22].

Обсяг необхідного для вивчення матеріалу коригується за змістом, відповідно до причини, що призвела до початку позапланових занять.

Критерії, за якими потрібен позаплановий інструктаж з охорони праці:

- перегляд, корекція нормативних документів з охорони праці;
- застосування нового або вдосконаленого технічного обладнання, який змінив алгоритми виробництва продукції;
- недотримання працівником або учнями встановлених правил, що спричинило загрозу аварійного зриву і нещасного випадку (якщо подія вже відбулася);
- перевіряючими органами виявлено незнання персоналом (учнями) безпечних способів праці;
- переривання тривалості профільної праці виконавця на 1-2 місяці, в залежності від складності та небезпеки виконуваних зобов'язань [22].

Успішна перевірка інформації, засвоєної слухачами, стає сигналом для припинення заходу.

Якщо виникли певні обставини, що вимагають негайного реагування, рекомендується спочатку інформаційно підготувати виконавців. Цільовий інструктаж з охорони праці проводиться у разі:

- разового виконання завдання, що не входить до професійних обов'язків;
- ліквідації наслідків природної стихії, аварії;
- виконання комплексу завдань за індивідуальним дозволом керівництва;
- проведення на відомчій території спортивних змагань, організації екскурсій [22].

Зміст програми залежить від поставленого завдання.

Вчасно інформувати співробітників про заходи з безпеки зобов'язаний керівник досліджуваного підприємства, спеціально призначений відповідальний, безпосередній начальник відділу, ділянки, цеху. Роботодавець розробляє інструкції з урахуванням думки профільних фахівців. В обов'язки інструктора входить навчання персоналу, перевірка отриманих знань, ведення документації. Похибки, які можуть виникнути, караються досить високими штрафами.

ВИСНОВКИ

В першому розділі бакалаврської роботи розкрито теоретичні аспекти корпоративної культури в організації через дослідження таких питань як роль та значення корпоративної культури в організації, особливості формування корпоративної культури в організації. Охарактеризовано рівні та складові корпоративної культури, визначено основні характеристики корпоративної культури, виокремлено п'ять основних типів корпоративної культури, вказано на основні елементи корпоративної культури. З'ясовано, що формування корпоративної культури залежить від різноманітних зовнішніх і внутрішніх факторів, а ефективна корпоративна культура ґрунтується на ключових принципах.

В другому розділі бакалаврської роботи здійснено аналіз корпоративної культури ТОВ “Компанія СТВ груп”. Досліджено господарську діяльність підприємства, категорії послуг “Компанії СТВ груп”, критерії вибору товаровиробниками дистриб'ютора, регіональну структуру управління компанії, структуру департаменту по роботі з персоналом, основні характеристики логістичної інфраструктури “Компанії СТВ груп” в національному масштабі. Проаналізовано основні результати господарювання ТОВ “Компанія СТВ груп” у 2023-2024 рр., складові його корпоративної культури та елементи його корпоративного стилю, вивчено систему корпоративних цінностей ТОВ “Компанії СТВ груп”, наведено основні характеристики професійного життя співробітника, характерні риси організації робочого місця, таймінгу та політики підприємства, правила та принципи взаємодії у компанії. Також, проаналізовано обсяг витрат на навчання й розвиток кадрів та підтримку інших складових корпоративної культури ТОВ “Компанія СТВ груп” у 2023-2024 рр.

В третьому розділі бакалаврської роботи здійснено пошук напрямків покращення корпоративної культури ТОВ “Компанія СТВ груп”. Вказано на

доцільність удосконалення професійного життя працівників з допомогою створення та функціонування навчального STV порталу, а також покращення системи управління стресовими та конфліктними ситуаціями як елементу корпоративної культури на підприємстві. Визначено кошторис витрат на створення та підтримку навчального STV порталу ТОВ “Компанія СТВ груп”, здійснено порівняння величини витрат на створення та підтримку навчального STV порталу та очікуваного чистого прибутку. Охарактеризовано види управлінських конфліктів на ТОВ “Компанія СТВ груп”, складено кошторис витрат на покращення системи управління стресовими та конфліктними ситуаціями підприємства, визначено економічні показники від реалізації заходів щодо покращення системи управління стресовими та конфліктними ситуаціями підприємства.

У четвертому розділі бакалаврської роботи описано природне середовище і його забруднення, а також необхідність проведення інструктажів з охорони праці на підприємстві.

БІБЛІОГРАФІЯ

1. Мельник А.О., Давиденко Н.В. Роль та значення корпоративної культури в діяльності вітчизняних підприємств. *Електронне наукове фахове видання з економічних наук "Modern Economics"*. №24. 2020. URL: <https://modecon.mnau.edu.ua/issue/24-2020/melnyk.pdf>
2. Вараксіна О.В., Шульга В.Ю. Роль корпоративної культури у сучасному бізнес-середовищі. *Економіка та суспільство*. №49. 2023. URL: DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-63>
3. Зеліч В.В. Роль і місце корпоративної культури та її вплив на розвиток підприємства. *Інфраструктура ринку*. Вип. 6. 2017. С.21-25.
4. Корпоративна культура організації: як сформувати та впровадити. URL: <https://indigo.co.ua/ua/blog/korporativna-kultura-organizaciji-yak-sformuvati-ta-vprovaditi>
5. Захарчин Г.М. Корпоративна культура : навчальний посібник. Вид.-во. НУ "Львівська політехніка" 2011. 317 с.
6. Маказан Є.В. Зарубіжний досвід та особливості корпоративної культури на підприємствах України. *Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності*. 2017. Вип. 16. С. 375-383
7. Золотарьова О.Ю., Клементьєва О.В. Зарубіжний досвід формування корпоративної культури та можливості його адаптації вітчизняним бізнесом. *Ефективна економіка*. №12. 2017. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5969>
8. Мельник П.І., зелена М.І. Корпоративна культура як чинник успішності компанії. *Причорноморські економічні студії*. 2016. Вип. 4. С. 67-70.
9. Олійник Т.І., Кривицька Н.В. Сучасна роль корпоративної культури в управлінні людськими ресурсами в організації. *Інвестиції: практика та досвід*. 2018. № 22. С. 66-69.

10. Каличева Н.Є., Виноградова К.С., Помазановська А.В. Корпоративна культура як складова управління кадровим потенціалом підприємства в сучасних умовах. *Економіка підприємства*. №8. 2023. С. 37-47

11. Гресь Є. Ю., Язвінська Н. В. Особливості формування корпоративної культури на підприємстві. *Актуальні проблеми економіки та управління : збірник наукових праць молодих вчених*. 2014. Вип. 8. URL:<https://ela.kpi.ua/handle/123456789/14144>

12. Стамбульська Х., Передало Х. С. Корпоративна культура: сутність, типи та роль у розвитку організації. *Ефективна економіка*. 2022. №1. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1_2022/206.pdf

13. Відкриті дані, ТОВ “Компанія СТВ груп”. URL: <https://opendatabot.ua/c/44341366>

14. Офіційна веб-сторінка “Компанія СТВ груп”. URL: <https://stv-group-ukraine.com/>

15. Встигнути за сервісом: як розвивається український ринок дистрибуції (інфографіка). URL: <https://rau.ua/novyni/distribution/>

16. Сторінка “Компанія СТВ груп” в Instagram. URL: <https://www.instagram.com/stvgroup/>

17. 14 дієвих стратегій для утримання співробітників. URL: <https://kadrovik.isu.net.ua/news/515361-14-diyevykh-stratehiy-dlya-utrymannya-spivrobitnykiv-u-2021-rotsi>

18. Кужда Т., Луциків І., Шведа Н. Розвиток екологічно відповідального бізнесу в Україні та світі. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2019. Вип. 2 (21). С. 246-258.

19. Луциків І.В., Гупка В.В. Сутність та роль репутаційного менеджменту в управлінні підприємствами. “Формування конкурентоспроможності національної економіки: трансформації в умовах розвитку інновацій”: матеріали доповідей Міжнародної науково-практичної конференції. Запоріжжя: Класичний приватний університет. 2021. 116 с.

20. Забруднення. Класифікація забруднень довкілля.

URL: <https://wiki.legalaid.gov.ua/index.php>

21. Види та порядок проведення інструктажів з охорони праці.

URL: <https://oppb.com.ua/news/vydy-ta-poryadok-provedennya-instrukтажiv-z-ohorony-praci>

22. Організація проведення інструктажів з охорони праці.

URL: <https://pro-op.com.ua/article/103-vidi-instrukтажiv-z-pitan-ohoroni-prats>

23. Sorokivska O., Lutsykyv I., Shveda N., Kuzhda T. Social Responsibility as a Strategic Orientation of Modern Business Development. Business Risk in Changing Dynamics of Global Village: Monograph edited by Nataliia Marynenko, Pradeep Kumar, Iryna Kramar. India, Nysa: Publishing House of University of Applied Sciences, 2019. P. 387-398.

24. Юрик Н., Краузе О. Соціальна відповідальність суб'єктів ринку праці.

Електронне наукове видання. *Публічне адміністрування та національна безпека*. 2023. №4. URL: <https://doi.org/10.25313/2617-572X-2023-4>

25. Юрик Н.Є., Шведа Н.М. Соціальна відповідальність та особливості

реалізації проектів для підвищення її рівня. *Галицький економічний вісник*. 2021. Том 71. № 4. С. 108-115.

ДОДАТКИ

Норми поведінки

Це вчинки і форми взаємодії працівників Компанії, що ґрунтуються на моральності, дотриманні етичних норм і правил.

Опинившись у складній ситуації, запитай себе:

- Чи законно це? Чи морально це?
- Чи схваллять мої дії клієнти, керівник, колеги?
- Чи сприятимуть мої дії підвищенню репутації Компанії?

Якщо на всі ці питання відповідь «так», то ти дієш за нормами ділової поведінки. Якщо відповідь «так» не на всі питання, то запитуй себе доти, доки не матимеш 100 % впевненість у прийнятому рішенні! Якщо сумніваєшся – звернися за допомогою до свого керівника!

Наша Компанія постійно має справу з великою кількістю клієнтів з різними інтересами. Репутація нашої Компанії залежить від поведінки кожного співробітника в рамках свого функціоналу.

Непорушний кодекс поведінки в STV group

Ніколи

- Не ставимо свої інтереси вище інтересів команди
- Не приходимо з проблемою
- Не стоїмо на місці
- Не ведемо монолог, не надавши співрозмовнику можливості висловитися
- Не залишаємося з проблемою наодинці
- Не говоримо «Ти...» під час спірної ситуації
- Не перекладаємо відповідальність на колегу
- Не використовуємо формулювання "Це не можливо" або "Це не реально"
- Не мовчимо, якщо знаємо де проблема або/та як її вирішити
- Не запізнюємося та не порушуємо дедлайни

Завжди

- Враховуємо думку команди
- Приходимо з рішенням
- Впроваджуємо нові методики, підходи
- Вміємо говорити, вміємо слухати і чути
- Звертаємося за допомогою один до одного
- Використовуємо «Я – вислів»*
- Беремо відповідальність на себе, навіть коли це не наша задача
- Шукаємо можливості та ресурси для вирішення будь-якої ситуації
- Інформуємо, доносимо свої ідеї щодо поліпшення роботи Компанії
- Дисциплінуємо себе і команду

* Я-вислів – форма висловлювання, коли людина говорить про свої наміри, своє бачення, свій стан і свої почуття, намагаючись не зачіпати і не звинувачувати оточуючих.

Норми поведінки

Це вчинки і форми взаємодії працівників Компанії, що ґрунтуються на моральності, дотриманні етичних норм і правил.

Опинившись у складній ситуації, запитай себе:

- Чи законно це? Чи морально це?
- Чи схваллять мої дії клієнти, керівник, колеги?
- Чи сприятимуть мої дії підвищенню репутації Компанії?

Якщо на всі ці питання відповідь «так», то ти дієш за нормами ділової поведінки. Якщо відповідь «так» не на всі питання, то запитуй себе доти, доки не матимеш 100 % впевненість у прийнятому рішенні! Якщо сумніваєшся – звернися за допомогою до свого керівника!

Наша Компанія постійно має справу з великою кількістю клієнтів з різними інтересами. Репутація нашої Компанії залежить від поведінки кожного співробітника в рамках свого функціоналу.

Непорушний кодекс поведінки в STV group

Ніколи

- Не ставимо свої інтереси вище інтересів команди
- Не приходимо з проблемою
- Не стоїмо на місці
- Не ведемо монолог, не надавши співрозмовнику можливості висловитися
- Не залишаємося з проблемою наодинці
- Не говоримо «Ти...» під час спірної ситуації
- Не перекладаємо відповідальність на колегу
- Не використовуємо формулювання "Це не можливо" або "Це не реально"
- Не мовчимо, якщо знаємо де проблема або/та як її вирішити
- Не запізнюємося та не порушуємо дедлайни

Завжди

- Враховуємо думку команди
- Приходимо з рішенням
- Впроваджуємо нові методики, підходи
- Вміємо говорити, вміємо слухати і чути
- Звертаємося за допомогою один до одного
- Використовуємо «Я – вислів»*
- Беремо відповідальність на себе, навіть коли це не наша задача
- Шукаємо можливості та ресурси для вирішення будь-якої ситуації
- Інформуємо, доносимо свої ідеї щодо поліпшення роботи Компанії
- Дисциплінуємо себе і команду

* Я-вислів – форма висловлювання, коли людина говорить про свої наміри, своє бачення, свій стан і свої почуття, намагаючись не зачіпати і не звинувачувати оточуючих.

Норми поведінки

Це вчинки і форми взаємодії працівників Компанії, що ґрунтуються на моральності, дотриманні етичних норм і правил.

Опинившись у складній ситуації, запитай себе:

- Чи законно це? Чи морально це?
- Чи схваллять мої дії клієнти, керівник, колеги?
- Чи сприятимуть мої дії підвищенню репутації Компанії?

Якщо на всі ці питання відповідь «так», то ти дієш за нормами ділової поведінки. Якщо відповідь «так» не на всі питання, то запитуй себе доти, доки не матимеш 100 % впевненість у прийнятому рішенні! Якщо сумніваєшся – звернися за допомогою до свого керівника!

Наша Компанія постійно має справу з великою кількістю клієнтів з різними інтересами. Репутація нашої Компанії залежить від поведінки кожного співробітника в рамках свого функціоналу.

Непорушний кодекс поведінки в STV group

Ніколи

- Не ставимо свої інтереси вище інтересів команди
- Не приходимо з проблемою
- Не стоїмо на місці
- Не ведемо монолог, не надавши співрозмовнику можливості висловитися
- Не залишаємося з проблемою наодинці
- Не говоримо «Ти...» під час спірної ситуації
- Не перекладаємо відповідальність на колегу
- Не використовуємо формулювання "Це не можливо" або "Це не реально"
- Не мовчимо, якщо знаємо де проблема або/та як її вирішити
- Не запізнюємося та не порушуємо дедлайни

Завжди

- Враховуємо думку команди
- Приходимо з рішенням
- Впроваджуємо нові методики, підходи
- Вміємо говорити, вміємо слухати і чути
- Звертаємося за допомогою один до одного
- Використовуємо «Я – вислів»*
- Беремо відповідальність на себе, навіть коли це не наша задача
- Шукаємо можливості та ресурси для вирішення будь-якої ситуації
- Інформуємо, доносимо свої ідеї щодо поліпшення роботи Компанії
- Дисциплінуємо себе і команду

* Я-вислів – форма висловлювання, коли людина говорить про свої наміри, своє бачення, свій стан і свої почуття, намагаючись не зачіпати і не звинувачувати оточуючих.

Принципи ділового листування

В **STV group** ділове листування відбувається за допомогою корпоративної пошти **Outlook**.

Для освоєння мистецтва ділового листування рекомендується також вивчити всі необхідні функції та вміти ефективно їх використовувати.

Переглядати вхідні листи і реагувати на них необхідно систематично, протягом всього робочого дня.

На всі електронні листи співробітники зобов'язані надавати відповіді не пізніше ніж **24 години**, якщо інший термін не встановлено в листі.

Під час отримання запрошення на нараду у календар Outlook, працівник, що отримав запрошення, має відреагувати (підтвердити, запропонувати інший час/відхилити) протягом доби.



Наради у Outlook рекомендовано призначати не менше ніж за добу до їх проведення.

Недопускаються комунікації між працівниками, де одна із сторін під час листування використовує в розмові жаргонні слова, ненормативну лексику або приниження співробітника. З метою надання емоційного змісту, допускається використання Caps lock або виділення змісту повідомлення іншим кольором, жирним шрифтом.

Класична структура ділового листа:

- Коротка вступна частина (причини і мета листа)
- Опис суті питання (основна думка звернення)
- Заключна частина (заклик до дії / узагальнюючий висновок)