

**Аннотация.** В работе показано, что важную роль в развитии транспортных перевозок играют именно международные транспортные коридоры, так как представляют собой комплекс наземных и водных транспортных магистралей с соответствующей инфраструктурой на определенном направлении, включая вспомогательные сооружения, подъездные пути, пограничные переходы, сервисные пункты, грузовые и пассажирские терминалы, оборудование для управления движением, организационно-технические мероприятия, законодательные и нормативные акты, которые обеспечивают перевозку грузов и пассажиров на уровне, соответствующем требованиям Европейского сообщества. Проведенный анализ функционирования транспортно-дорожного комплекса Украины показал, что он представляет собой сложную организационно-техническую систему, которая требует новых подходов к управлению отдельными ее элементами, в частности международными грузовыми перевозками. Решение этих проблем позволит транспортно-дорожному комплексу Украины стать реальной частью европейской транспортной системы.

**Ключевые слова:** международные транспортные перевозки, транспортно-дорожный комплекс, транспортная система.

**Summary.** In this work there have been shown that an important role in the play transport is international transport corridors, because they represent a complex of terrestrial and aquatic highways with the proper infrastructure in a certain direction, including auxiliary facilities, access roads, border crossings, service points, cargo and passenger terminals, equipment for traffic management, organizational and technical measures, laws and regulations that provide freight and passengers at a level that meets the requirements of the European Community. The analysis of the functioning of the transport system of Ukraine has shown that it is a complex of organizational and technical system that requires new approaches to the management of its some elements, including international freight. Solving these problems will transport system of Ukraine become a real part of the European transport system.

**Key words:** international transportation, transport-road complex, transport system.

УДК 338.242

**Радамовська І. В.**

*старший викладач кафедри економіки підприємства  
ОКВНЗ «Інститут підприємництва «Стратегія»*

**Radamovskaya I. V.**

*Senior Lecturer of the Department of Economy of Enterprise and Marketing  
Institute for Entrepreneurship «Strategy»*

## **ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ БІЗНЕС-КУЛЬТУРИ БУДІВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ**

## **FEATURES OF FORMATION OF BUSINESS CULTURE CONSTRUCTION ENTERPRISES**

**Анотація.** Стаття присвячена вивченню особливостей формування бізнес-культури будівельних підприємств, що обумовлено винятковою роллю, яку відіграє бізнес-культура у забезпеченні конкурентоспроможності сучасного підприємства та стійкості його функціонування. Досліджено сутність поняття «культура» як складної багатоаспектної категорії. Надано трактування терміна «бізнес-культура» та вивчено її основні складові. Встановлено, що бізнес-культура безпосередньо впливає на результати бізнесу, досягнення мети його функціонування. Вивчено різні моделі бізнес-культур та ідентифіковано типи бізнес-культур, притаманні будівельним підприємствам. Розглянуто процес формування бізнес-культури будівельних підприємств.

**Ключові слова:** культура, бізнес-культура, моделі бізнес-культур, моральні норми, цінності, переконання.

**Вступ та постановка проблеми.** В умовах ринкової економіки перед підприємствами різних галузей національного господарства, у тому числі і перед будівельними підприємствами, постає нагальна проблема забезпечення ефективності функціонування, конкурентоспроможності та стійкості. При цьому дія ринкового механізму значною мірою впливає на процес управління підприємствами. Так, останнім часом усе більше уваги управлінці приділяють формуванню бізнес-культури підприємств, що є більш ніж обґрунтованим, зважаючи на важливу роль, яку відіграє бізнес-культура в їх діяльності. Щодо будівель-

них підприємств, то варто відзначити, що сформованість бізнес-культури, її рівень та якість визначають напрями та характер їх діяльності, впливають на взаємовідносини всередині підприємств та з їх зовнішнім оточенням, створюють соціально-психологічний клімат в колективі, визначають ефективності функціонування будівельних підприємств.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Вагомий внесок у дослідження сутності бізнес-культури підприємств та розробку теоретико-методологічних основ її формування зробили такі вчені: В.М. Колот, І.М. Рєпіна,

О.В. Щербина [1], Г.А. Корчагіна [2], Н.І. Нікіфорова, А.С. Яценко [3] тощо. Інші автори розглядали споріднені з бізнес-культурою поняття, такі як ділова культура (В.В. Соляр [4]), корпоративна культура (В.В. Смирнов, І.П. Коршунова [5]), організаційна культура (О.О. Білецька [6]) та ін. Незважаючи на все зростаючий інтерес науковців до окресленої проблеми, більшість питань щодо формування бізнес-культури сучасних підприємств різних галузей національного господарства залишилися недостатньою мірою висвітленими.

**Метою статті** є вивчення процесу формування бізнес-культури сучасних будівельних підприємств та виявлення його особливостей, обумовлених галузевою специфікою.

**Результати дослідження.** В.Г. Воропаєва, яка досліджувала культуру як предмет соціально-філософського дискурсу, стверджує, що цей термін походить від слова «kollega», яке означає культивувати чи обробляти ґрунт. Німецьке слово «культура» означає високий рівень цивілізованості, або культ чогось – душі, розуму, богів, прабатьків [7, с. 180].

У роботі [8, с. 255] зазначає, що культура – надзвичайно багатопланове явище, яка охоплює усі сфери життя особистості і суспільства. В епоху Відродження культура розуміється як ознака особистої самореалізації; у цей період виникає тенденція ототожнення культури з різними сферами духовної діяльності; культура розглядалася як сукупність зразків поведінки, як продовження античної традиції духовної діяльності.

Сучасне слово «культура» означає сукупність переконань, цінностей, виразних засобів у мистецтві, культурі, які є загальними для будь-якої соціальної групи [7, с. 182]

Розглядаючи культуру як соціокультурний феномен, В.В. Мельник виокремлює такі підходи до розуміння сутності цього поняття [8, с. 265]:

1. Просвітницький підхід: культура сприймається як світ розуму, що відображає реально існуючий спосіб життя людей.

2. Аксіологічний підхід: культура сприймається як світ цінностей, сукупність кращих творінь людського духу.

3. Антропологічний підхід: культура сприймається як світ людини та охоплює все, що відрізняє життя людського суспільства від світу природи; все те, що створене людьми, і характеризує їх життя в певних історичних умовах.

У науковій літературі є декілька підходів до визначення «культури», які відбивають різні аспекти людського буття, до яких вона має відношення. В.М. Колот, І.М. Репіна, О.В. Щербина зазначають, що, розглядаючи категорію «культура», науковцями було сформульовано більше двох-

сот її визначень, які узагальнено в шести сутнісних кластерах: ціннісному (культура розглядається як сукупність цінностей, яка надає сенс людському життю), дієво-функціональному (культура розглядається як основа діяльності, поведінки тощо), соціо-політичному (культура розглядається як соціальні та духовні скоби, які об'єднують народи і соціальні групи), гуманітарному (культура розглядається як те, що робить людину людиною), індикативному (культура розглядається як сукупність ознак та індикаторів, які допомагають розрізнити народи), комунікативному (культура розглядається як основа для спілкування та обміну інформацією) [1, с. 315].

Підприємницька діяльність передбачає взаємодію з різними господарюючими суб'єктами. З огляду на це, постає необхідність встановлення норм та цінностей, якими мають керуватися суб'єкти господарювання, здійснюючи ці відносини. Такі цінності та норми встановлюються через формування бізнес-культури.

У таблиці 1 наведено кілька тлумачень сутності поняття «бізнес-культура».

О.О. Білецька зазначає, що процес виявлення культурних уявлень організації зводиться до таких положень [6, с. 82]:

1) культура являє собою систему колективних уявлень, які повинні бути дійсними і надійними;

2) контекстуальне значення культурних уявлень може бути повною мірою усвідомлено тільки людьми, що належать до певної культури;

3) деякі культурні уявлення можуть сприйматися як фактори, що сприяють досягненню стратегічних організаційних цілей;

4) нова організаційна практика може бути похідною від існуючої культури;

5) базова парадигма змінюється вкрай рідко, процес таких організаційних змін відбувається через багато років.

Ці положення справедливі й щодо будівельних підприємств та мають враховуватися в процесі формування бізнес-культури будівельного підприємства.

Однак перш ніж розглядати процес формування бізнес-культури будівельного підприємства, варто окреслити специфічні особливості функціонування підприємств цієї галузі національного господарства. Вивчення досліджень вітчизняних учених [9, с. 187; 10, с. 134] свідчить, що такими особливостями можна вважати:

- проектний характер робіт та індивідуальний підхід до кожного споживача;

- унікальність кожного об'єкта будівництва та його прив'язаність до певної території;

Таблиця 1

Сутність поняття «бізнес-культура»

Автор	Зміст поняття
А. Пригожин	Бізнес-культура охоплює норми і цінності працеобміну, пов'язані з радикальними змінами, які відбуваються саме в обміні діяльністю
А. Альохіна	Бізнес-культура охоплює ставлення людей до праці, їхні взаємини, культуру організації справи й уміння підняти ці її складові на ви-значену висоту
А. Аверін	Бізнес-культура в широкому розумінні охоплює цінності людини і її ставлення до праці взагалі, у вузькому відображає культуру сучасного підприємця, бізнесмена, будь-якої ділової людини та містить норми і цінності, культуру ділового спілкування, організації діяльності людей, а також високу загальну культуру
Н. Нікіфорова, А. Яценко	Бізнес-культура виступає як система цінностей підприємства та способів їхньої реалізації, норм і правил поведінки співробітників, що сприяють досягненню стратегічних цілей та виконанню місії підприємства
В. Колот, І. Репіна, О. Щербина	Бізнес-культура є частиною нематеріальної економіки, яка визначає взаємостосунки в бізнес-середовищі на основі трудових загально-корпоративних, національних цінностей і спроможна впливати на успішність та розвиток суб'єкта господарювання

Джерело: складено на основі джерел [1; 3]

- сезонність, яка виникає через значний вплив природно-кліматичних факторів;
- велика тривалість виробничого циклу;
- складність та суворі послідовність етапів будівельних робіт;
- нестача висококваліфікованих кадрів;
- велика кількість контрагентів та складність коопераційних зв'язків;
- велика кількість документації, необхідність дотримання встановлених державою вимог, норм і нормативів;
- висока вартість об'єктів будівництва та тривалий період їхньої окупності;
- надмірна бюрократизація процедур ліцензування та недосконалість проведення тендерів.

Усі ці особливості варто враховувати при виборі певного типу бізнес-культури.

Варто зазначити, що науковцями запропоновані різні моделі бізнес-культур. Однією з найбільш розповсюджених є модель, запропонована Ч. Хенді. Згідно з його моделлю доцільно розрізняти:

- культура влади – ґрунтується на сильній владі харизматичного лідера, передбачає швидке прийняття управлінських рішень, хоча вони не завжди виявляються оптимальними; в рамках цієї культури ціниться особистість та харизма людей, характерною є високий супротив змінам;
- культура ролі – ґрунтується на порядку та правилах, чіткому слідуванню інструкцій; вирізняється передбачуваністю, рішення приймаються повільно, при цьому, найважливішим є не люди, а посадові інструкції; характерним є не схвалення змін;
- культура завдань – ґрунтується на матричній структурі, характеризується існуванням окремих команд, що мають певну самостійність, високими творчими результатами, значною сприйнятливістю інновацій; ціниться особистість, заохочується саморозвиток;
- культура особистості – ґрунтується на об'єднанні роботи незалежних професіоналів-новаторів, які мають високий рівень самостійності, свій індивідуальний підхід до справи, високі стимули до самонавчання, врахування індивідуальних результатів роботи [1].

У чистому вигляді зазначені типи не так уже часто зустрічаються. Є їх різні поєднання. Враховуючи особливості функціонування будівельних підприємств, найбільш підходящим є сполучення таких типів бізнес-культури, як культура ролі та завдань з тяжінням до останньої.

Американські дослідники О. Діл та Н. Кеннеді розробили інтегровану модель галузевої культури, яка побудована з використанням двох критеріїв: ризику та зворотного зв'язку (таблиця 2).

Якщо говорити про бізнес-культуру будівельних підприємств, то її можна вважати, скоріше, інвестиційною, яка характеризується повільним зворотним зв'язком, високим ризиком та має явно виражену орієнтацію на майбутнє. В умовах високого рівня ризику робляться великі капіталовкладення без чіткого бачення правильності прийнятого рішення. Діяльність співробітників за такої культури обережна, терпляча і наполеглива. Велике значення має досвід, який надає авторитет, а також професійні знання.

Процес формування бізнес-культури будівельного підприємства, на наш погляд має включати:

- формування уявлення про те, яким повинно стати підприємство в майбутньому, та формування місії підприємства;



Рис. 1. Складові бізнес-культури

Джерело: складено автором

Таблиця 2

Моделі галузевої культури

Характеристики	Культура торгівлі	Адміністративна культура	Спекулятивна культура	Інвестиційна культура
Ступінь ризику	Низький	Низький	Високий	Високий
Зворотний зв'язок	Швидкий	Повільний	Швидкий	Повільний
Основні риси	Успіх залежить від кількості контрактів з покупцями і від наполегливості в пошуку угод Співпрацівники ведуть колективну гру	Рішення є продуманими з гарантією безпеки. Співпрацівники характеризуються обережністю, педантичністю, акуратністю і впевненістю у своїх діях.	Орієнтовані на швидке отримання надприбутків. Співпрацівники є особистостями з високою самооцінкою та агресивними рисами характеру	Має явно виражену орієнтацію на майбутнє. Діяльність співробітників обережна, терпляча і наполеглива.
Недоліки	кількість переважає над якістю, мислення короткострокового успіху, висока плинність кадрів	немає зв'язку між результатом і нагородою, титули вирішальні	короткозорість, агресивність, відсутність колегальності	кон'юнктурні короткострокові зміни і пов'язані з цим проблеми ліквідності

Джерело: складено на основі джерела [1]

- визначення складових бізнес-культури, які не відповідають ідеальному образу підприємства, перешкоджаючи досягненню його цілей та виконанню місії;

- аналіз впливу чинників на сформовану бізнес-культуру підприємства;

- визначення вектора змін (як мають змінитися складові бізнес-культури);

- розроблення заходів по впровадженню змін у культурі підприємства та їх реалізація (проведення тренінгів, ротация кадрів, впровадження системи підтримки змін, перегляд системи мотивації персоналу, створення загальних символів, ритуалів, виховування почуття лояльності до підприємства тощо);

- формування інформаційної системи з налагодженим двостороннім зв'язком.

Варто врахувати, що складові бізнес-культури будівельного підприємства, до яких, на нашу думку, можна віднести його місію, моральні принципи, цінності та установки, стиль керівництва, норми і правила, традиції, комунікації, символіка, переконання та шляхи вирішення конфліктів, формуються під впливом зовнішніх та внутрішніх чинників (рис. 1).

При цьому зовнішніми чинниками є закони ринку, технологічний уклад суспільства, інвестиційна культура, правові норми, освіта, політична ситуація, релігія і мова, суспільні цінності та екологічні норми. Щодо внутрішніх чинників, то до них відносять стратегію підприємства, організацію праці та організацію будівельних робіт, технологію їх здійснення, методи стимулювання персоналу.

**Висновки.** Таким чином, бізнес-культура регулює сукупність корпоративних стосунків між учасниками господарської діяльності та їхню ділову активність, а також реалізується в процесі взаємодії суб'єкта підприємницької діяльності з різноманітними об'єктами: людьми – працівниками, партнерами, споживачами та ін., органами державної влади, громадською думкою, соціальними групами. Отже, головна її функція полягає у створенні відчуття цілісності контрагентами по бізнесу внутрішнього та зовнішнього образів суб'єкта господарювання в його відносинах з партнерами. З огляду на це, формування сприятливої бізнес-культури є одним із головних завдань управління будівельним підприємством, при розв'язанні якого обов'язковою вимогою є врахування галузевої специфіки.

#### Список використаних джерел:

1. Колот В.М. Підприємництво: організація, ефективність, бізнес-культура [Текст] : навч. посібник / В.М. Колот, І.М. Репіна, О.В. Щербина. – 3-тє вид. – Київ : КНЕУ, 2010. – 444 с.
2. Корчагіна Г.А. Культура підприємства: категоріально-понятійний апарат / Г.А. Корчагіна // Вісник національного технічного університету «ХПИ». – 2012. – № 58(964). – С. 76-83.
3. Никифорова Н.И. Формирование бизнес-культуры предприятия / Н.И. Никифорова, А.С. Яценко // Вестник НТУ «ХПИ» : Технічний прогрес та ефективність виробництва. – 2009. – № 36. – С. 121-127.
4. Соляр В.В. Аналіз формування ділової культури організації (на прикладі ВАТ «Концерн ЕНЕРГОМІРА») [Електронний ресурс] / В.В. Соляр // Збірник наукових праць Харківського національного педагогічного університету імені Г.С. Сковороди. Економіка. – 2010. – Вип. 10. – С. 128-131. – Режим доступу : [http://nbuv.gov.ua/UJRN/znpkhnpu\\_eko\\_2010\\_10\\_24](http://nbuv.gov.ua/UJRN/znpkhnpu_eko_2010_10_24).
5. Смирнов В.В., Коршунова І.П. До питання визначення змісту поняття «корпоративна культура» [Електронний ресурс] / В.В. Смирнов, І.П. Коршунова // Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг. – 2011. – Вип. 1. – С. 721-726. – Режим доступу : [http://nbuv.gov.ua/UJRN/esprstp\\_2011\\_1\\_106](http://nbuv.gov.ua/UJRN/esprstp_2011_1_106).
6. Білецька О.О. Організаційна культура підприємств: проблеми та перспективи / О.О. Білецька // Вісник Сумського державного університету. Серія Економіка. – 2012. – № 1. – С. 80-83.
7. Воропаєва В.Г. Культура як предмет соціально-філософського дискурсу / В.Г. Воропаєва // Гуманітарний вісник Запорізької державної інженерної академії. – 10/2012. – Вип. 51. – С. 179-192.
8. Мельник В.В. Культура буття людини як соціокультурний феномен [Електронний ресурс] / В.В. Мельник // Гуманітарний вісник Запорізької державної інженерної академії. – 2015. – Вип. 60. – С. 253-268. – Режим доступу : [http://nbuv.gov.ua/UJRN/znpvgvzdia\\_2015\\_60\\_26](http://nbuv.gov.ua/UJRN/znpvgvzdia_2015_60_26).
9. Тищенко А.Н. Оценка конкурентоспособности строительных предприятий с учетом их специфики [Електронний ресурс] / А.Н. Тищенко, В.Е. Хаустова, А.С. Беляев // Проблеми економіки. – 2013. – № 1. – С. 185-190. – Режим доступу : [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pekon\\_2013\\_1\\_27](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pekon_2013_1_27).
10. Пушкар Т.А. Особливості економічної безпеки підприємств будівельної галузі [Електронний ресурс] / Т.А. Пушкар, К.С. Дяченко // Проблеми і перспективи розвитку підприємництва. – 2013. – № 2. – С. 134-139. – Режим доступу : [http://nbuv.gov.ua/UJRN/piprp\\_2013\\_2\\_28](http://nbuv.gov.ua/UJRN/piprp_2013_2_28).

**Аннотация.** Статья посвящена изучению особенностей формирования бизнес-культуры строительных предприятий, что обусловлено исключительной ролью, которую играет бизнес-культура в обеспечении конкурентоспособности современного предприятия и устойчивости его функционирования. Исследована сущность понятия «культура» как сложной многоаспектной категории. Предоставлены трактовки термина «бизнес-культура» и изучены ее основные составляющие. Установлено, что бизнес-культура непосредственно влияет на результаты бизнеса, достижения цели его функционирования. Изучены различные модели бизнес-культур и идентифицированы типы бизнес-культур, присущие строительным предприятиям. Рассмотрен процесс формирования бизнес-культуры строительных предприятий.

**Ключевые слова:** культура, бизнес-культура, модели бизнес-культур, нравственные нормы, ценности, убеждения.

**Summary.** The article is devoted to studying the features of formation construction companies' business culture, due to the exceptional role played by the business culture to ensure competitiveness and sustainability of modern enterprise functioning. The essence of the concept of «culture» as a complex multidimensional category was explored. The business culture directly affects on the business results of enterprises, achieving the goal of their operation. Different models of business cultures were studied and the types of business cultures inherent in construction companies were identified. The process of creating business culture in construction companies was explored.

**Key words:** culture, business culture, model of business culture, moral norms, values and beliefs.