

Український державний університет залізничного транспорту

Кафедра економіки та управління виробничим і комерційним бізнесом

РОЛЬ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ
АКЦІОНЕРНОГО ТОВАРИСТВА «ОПЕРАТОР ГАЗОРОЗПОДІЛЬНОЇ
СИСТЕМИ «ХАРКІВГАЗ»»

Пояснювальна записка і розрахунки
до кваліфікаційної роботи

МРЕ.120.02.06 ПЗ

Розробила: студентка 2 курсу, групи 213-ЕП-322
спеціальності 051 «Економіка»

(роботу виконано самостійно, відповідно до
принципів академічної доброчесності)

_____ Катерина ВІНОГРАДОВА
(підпис)

Керівник: професор, д-р екон. наук
Наталія КАЛИЧЕВА

Рецензент: доцент, канд. екон. наук
Олена СЕМЕНЦОВА

2024

Український державний університет залізничного транспорту

Факультет економічний

Кафедра економіки та управління виробничим і комерційним бізнесом

Рівень вищої освіти: магістр

Спеціальність: 051 «Економіка»

Освітня програма: «Економіка підприємства»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри,
професор, д-р екон. наук

_____ Володимир ДИКАНЬ

«_____» _____ 2024 р.

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

Виноградовій Катерині Сергіївні

1 Тема «Роль корпоративної культури в управлінні персоналом Акціонерного товариства «Оператор газорозподільної системи «Харківгаз»»»

керівник Каличева Наталія Євгеніївна, д-р екон. наук, професор

затверджені розпорядженням по економічному факультету

від «23» жовтня 2023 року № 30/23

2 Строк подання студентом закінченої роботи «02» січня 2024 року

3 Вихідні дані: Баланс (форма № 1) АТ «Харківгаз»

Звіт про фінансові результати (форма № 2) АТ «Харківгаз»

Звіт про наявність та рух основних засобів АТ «Харківгаз»

Звіт про рух грошових коштів АТ «Харківгаз»

Науково-методична література

Статистична інформація

Періодичні видання

4 Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити):

1 Теоретичні та прикладні засади використання корпоративної культури в управлінні персоналом підприємства

2 Загальна характеристика та аналіз господарської діяльності Акціонерного товариства «Оператор газорозподільної системи «Харківгаз»»

3 Напрями удосконалення управління персоналом підприємства

5 Перелік графічного матеріалу

1 Мета, об'єкт та предмет кваліфікаційної роботи
2 Загальні вимоги до кадрової політики
3 Елементи корпоративної культури
4 Структура елементів системи управління мотивацією
5 Аналіз фінансових показників підприємства за 2017-2021 рр.
6 Показники чистого фінансового результату діяльності АТ «Харківгаз» за 2017-2021 рр.
7 Статті отримання доходу АТ «Харківгаз» за 2019-2021 рр.
8 Аналіз показників з праці АТ «Харківгаз» за 2017-2021 рр.
9 Функції корпоративної культури
10 -11 Переваги і недоліки деяких методів оцінки стану корпоративної культури
12 Модель Д. Денісона
13-16 Результати аналізу корпоративної культури АТ «Харківгаз»
17 Модель Д. Денісона для АТ «Харківгаз»
18-19 Рекомендації щодо покращення корпоративної культури підприємства
20 Блок-схема системи корпоративного навчання
21 Оцінка ефективності впровадження комплексу заходів з удосконалення корпоративної культури- корпоративного навчання
22 Методи та форми навчання для оптимізації існуючої (актуальної) системи корпоративного навчання
23 Принципи, які необхідно впровадити в освітній процес для здійснення переходу від супутньо-пасивного до проєктно-інноваційного корпоративного навчання

6 Консультанти окремих розділів

Розділ	Прізвище, ініціали, посада та науковий ступінь консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

7 Дата видачі завдання «02» жовтня 2023 року.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

Назва етапів	Строк виконання етапів	Примітка
1 Теоретичні та прикладні засади використання корпоративної культури в управлінні персоналом підприємства	23.10.2023	викон.
2 Загальна характеристика та аналіз господарської діяльності Акціонерного товариства «Оператор газорозподільної системи «Харківгаз»»	02.11.2023	викон.
3 Напрями удосконалення управління персоналом підприємства	14.11.2023	викон.
Висновки	11.12.2023	викон.
Графічна частина	25.12.2023	викон.

Студент _____ Катерина ВІНОГРАДОВА

Керівник _____ Наталія КАЛИЧЕВА

Зміст

Вступ	6
1 Теоретичні та прикладні засади використання корпоративної культури в управлінні персоналом підприємства	10
1.1 Теоретичні основи управління персоналом	10
1.2 Управління персоналом: завдання, принципи та методи	20
1.3 Кадрова та соціальна політика – як елемент ефективного управління персоналом	26
1.4 Корпоративна культура, як важлива складова управління персоналом	32
Висновки до розділу 1	39
2 Загальна характеристика та аналіз господарської діяльності Акціонерного товариства «Оператор газорозподільної системи «Харківгаз»»	41
2.1 Організаційна структура та опис діяльності підприємства	41
2.2 Аналіз фінансового стану підприємства	43
2.3 Аналіз трудових ресурсів підприємства та стан кадрової політики	53
Висновки до розділу 2	57
3 Напрями удосконалення управління персоналом підприємства	60
3.1 Концепції корпоративної культури як сучасний етап розвитку управління кадрами	60
3.2 Методи оцінки корпоративної культури на підприємстві	69
3.3 Практичні особливості застосування діагностики корпоративної культури для підвищення ефективності функціонування підприємства	82
3.4 Розроблення рекомендацій щодо управління персоналом на базі корпоративної культури	91

					<i>МРЕ. 120.02.06 ПЗ</i>			
Змн.	Арк.	№ докум.	Підпис	Дата	Роль корпоративної культури в управлінні персоналом Акціонерного товариства «Оператор газорозподільної системи «Харківгаз»»	Літ.	Арк.	Аркуші
Розроб.		Виноградова					4	116
Перевір.		Каличева						
Рецензент								
Н. Контр.		Назаренко		02.01.24				
Затверд.		Дикань				<i>УкрДУЗТ</i>		

Висновки до розділу 3	97
Висновки	99
Список використаних джерел	104
Додаток А - Анкета Деніеля Денісона	113

					МРЕ. 120.02.06 ПЗ	Арк.
Змн.	Арк.	№ докум.	Підпис	Дат		5

Вступ

Актуальність теми. Питанням корпоративної культури нині приділяється велика увага, оскільки вона стає невід'ємною частиною ділового спілкування, безпосередньо впливаючи на створення позитивного психологічного клімату на підприємствах.

Актуальність цієї теми пояснюється великим інтересом до питання ролі корпоративної культури в управлінні персоналом. Економісти, які займаються питаннями функціонування виробничих відносин, визнають той факт, що бізнес в нашій країні не націлений на підвищення якості послуг, що надаються, оскільки у працівників відсутні моральні та моральні орієнтири, пов'язані з результатами своєї праці (заробітної плати).

Причини, що породили інтерес до питання корпоративної етики, зумовлені:

- людський капітал стає вирішальним фактором зростання національної економіки;
- корпоративна культура є інноваційним елементом в управлінні сучасним підприємством;
- корпоративна культура розглядається як форма суспільної свідомості в управлінні персоналом підприємства та є важливою складовою соціального менеджменту в управлінні організацією;
- центром складової корпоративної культури стають трудові відносини;
- виникають можливість та необхідність використання корпоративної культури як інструменту, що впливає на регулювання трудових відносин в компаніях.

Вивчення питання ролі корпоративної культури в управлінні персоналом великого підприємства має особливе значення у зв'язку з гіпертрофованими тіньовими процесами у сфері трудових відносин, необхідністю адаптації загальних закономірностей корпоративної етики до соціально-культурних особливостей нашої країни та національного менталітету.

Корпоративна культура проникає у всі сфери діяльності організації та реалізується локально у кожному функціональному блоці системи керування компанією, створюючи її ідеологію. Тобто, кожен із функціональних блоків управління будь то маркетинг та продажі, виробництво, управління фінансами тощо, так чи інакше має у собі відображення культури, компоненти, пов'язані з нормами, правилами, цінностями організації.

Зв'язок роботи з науковими програмами, темами. Кваліфікаційна робота виконувалася у рамках і за тематикою наукових досліджень, що проводяться на кафедрі «Економіка та управління виробничим і комерційним бізнесом» Українського державного університету залізничного транспорту.

Метою кваліфікаційної роботи є теоретико-методологічне обґрунтування ролі корпоративної культури в управлінні персоналом підприємства.

Для досягнення поставленої мети потрібно вирішення наступних взаємозалежних завдань:

- узагальнити сучасний науковий доробок, науково-теоретичні підходи та надати характеристику управлінню персоналу на підприємстві;
- розглянути категорію «управління персоналом підприємства» з точки зору корпоративної культури;
- здійснити аналіз організаційно-економічних засад діяльності корпоративного підприємства та оцінку ефективності його функціонування;
- дослідити концепції корпоративної культури як сучасний етап розвитку управління кадрами;
- вивчити методики оцінки корпоративної культури підприємства;
- обґрунтувати доцільність застосування діагностики корпоративної культури для підвищення ефективності функціонування підприємства.

Об'єктом дослідження кваліфікаційної роботи є процес управління персоналом підприємства.

Предметом дослідження є теоретико-методологічні та методико-прикладні положення зі здійснення управління персоналом підприємств на основі принципів корпоративної культури.

Інформаційним підґрунтям та базою дослідження є класичні положення вітчизняних і зарубіжних науковців у сфері управління персоналом підприємств, інструктивно-методичні документи, матеріали Державної служби статистики України, Національного банку України та інших центральних органів виконавчої влади, звітність суб'єктів господарювання, які містяться у джерелах [1-90] наведених у списку використаних джерел, а також інформація, отримана в результаті консультування з керівником роботи, науковими, науково-педагогічними працівниками та іншими особами, яка є неопублікованими авторськими напрацюваннями (найсучасніша інформація дослідницького, інноваційного характеру), дозволена для використання автору роботи виключно при виконанні тільки цієї кваліфікаційної роботи.

Методи дослідження. Для досягнення встановленої мети та розв'язання визначених завдань у кваліфікаційній роботі використано такі методи наукових досліджень: системного та логічного аналізу, метод групування, метод узагальнення, статистичний аналіз, метод структурно-функціонального моделювання, графічний метод.

Наукова новизна полягає у розробленні теоретико-методологічних та науково-прикладних засад управління персоналом підприємства на базі принципів корпоративної культури

Практична значущість кваліфікаційної роботи полягає в тому, що розроблені методичні рекомендації спрямовані на зміну системи корпоративного навчання, що склалася на підприємстві, та дозволяють керівництву компанії здійснити керований перехід від супутньо-пасивного до проєктно-інноваційного корпоративного навчання відповідно до виявленого вектору розвитку.

Результатами роботи автора є розроблення рекомендації щодо удосконалення управління підприємством на базі концепції корпоративної культури, що можуть бути використані для забезпечення ефективного розвитку підприємства

Публікації. За темою роботи опубліковано статтю у збірнику наукових праць «Вісник економіки транспорту і промисловості» загальним обсягом 19

сторінок (у співавторстві).

Апробація результатів роботи. Основні положення і результати кваліфікаційної роботи доповідалися на XII Міжнародній науково-практичній конференції «Економіка підприємства: сучасні проблеми теорії та практики» Одеського національного економічного університету (8 червня 2023 р., м. Одеса).

Структура і обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, списку використаних джерел.

У першому розділі роботи охарактеризовано зміст управління персоналом підприємств, досліджено сутність, завдання та методи управління персоналом на підприємствах, висвітлено роль корпоративної культури як одного з інструментів управління персоналом в забезпеченні ефективності діяльності підприємств.

У другому розділі наведена загальна характеристика та аналіз господарської діяльності Акціонерного товариства «Оператор газорозподільної системи «Харківгаз».

У третьому розділі кваліфікаційної роботи досліджено концепції корпоративної культури як сучасного етапу розвитку системи управління кадрами, окреслено основні методики оцінки корпоративної культури підприємства та обґрунтовано доцільність застосування діагностики корпоративної культури для підвищення ефективності функціонування Акціонерного товариства «Оператор газорозподільної системи «Харківгаз».

1 Теоретичні та прикладні засади використання корпоративної культури в управлінні персоналом підприємства

1.1 Теоретичні основи управління персоналом

Специфічний вид управлінської діяльності, об'єктом якої є колектив працівників (персонал), одержав назву управління персоналом (кадрами).

Управління персоналом - це діяльність щодо керівництва персоналом організації. Управління співробітниками безпосередньо пов'язане з роботою керівника. До видів управління персоналу відносяться: співробітництво у колективі, кадрова політика, навчання, мотивація персоналу та інші складові роботи керівника [82].

У загальному вигляді будь-яка система управління персоналом є сукупністю принципів, методів, технологій та прийомів організації роботи з персоналом.

Термін «управління» (в англійській традиції від англ. «manage» - керувати, керувати) означає діяльність суб'єкта (менеджера) щодо зміни стану об'єкта (організації) для досягнення певної мети. Причому менеджмент має на увазі, перш за все, керування людьми. Це таке керівництво людьми та таке використання коштів, яке дозволяє виконувати поставлені завдання гуманним, економічним та раціональним шляхом. Менеджмент завжди спирається на практику управління, тому під менеджментом іноді розуміють практику реального управління та її осмислення.

Взагалі, управління персоналом - це система організаційних, соціально-економічних, психологічних, моральних та правових відносин, що забезпечують ефективну реалізацію можливостей людини як на користь самої працівника, і організації загалом.

Система управління персоналом складається з кількох елементів:

- фахівці апарату управління;

- комплекс технічних засобів управління;
- інформаційна база управління персоналом;
- комплекс методів та методик організації праці та управління персоналом;
- правова база;
- сукупність програм управління інформаційними процесами розв'язання задач управління персоналом.

Управління персоналом – це комплексне поняття, що охоплює широкий спектр питань: від розробки концепції кадрового менеджменту та мотивації працівників до організаційно-практичних підходів до форматування механізму її реалізації.

Основний напрямок управління персоналом, це управління людськими ресурсами, мета якого досягти поставлених показників підприємства в рамках законодавства, створюючи комфортні умови праці працівника.

Роботодавець може самостійно обирати підхід управління персоналом, де методи управління не повинні суперечити законодавству.

Ефективність управління персоналом досягається внаслідок взаємного врівноважуючого впливу трудового права та кадрового менеджменту, але не придушення одного іншим.

В останні роки в науковій літературі і на практиці широко використовуються такі поняття: як управління трудовими ресурсами, управління працею, управління кадрами, управління людськими ресурсами, управління людським фактором, кадрова політика, кадрова робота, що так чи інакше стосуються трудової діяльності людини, управління її поведінкою при здійсненні процесу виробництва.

Науковці та дослідники в цій сфері виділяють систему управління трудовими ресурсами, під якою розуміють сукупність цілей, завдань, основних напрямів діяльності, різних видів, форм, методів та відповідних механізмів, спрямованих на забезпечення зростання ефективності виробництва, продуктивності праці, а також якості роботи [7,18,42,55,66].

У систему управління трудовими ресурсами включають такі підсистеми:

підсистема планування, прогнозування та маркетингу персоналу. Ці підсистеми включають [56]:

- розробку стратегії управління персоналом;
- аналіз кадрового потенціалу;
- аналіз ринку праці, планування та прогнозування потреби в персоналі;
- взаємозв'язок із зовнішніми джерелами, які забезпечують кадрами

підприємства, організація реклами;

- оцінку кандидатів на посаду;
- планування кадрів.

У підсистему найму та обліку кадрів входить:

- оформлення та облік прийому, звільнень, переміщень;
- організація найму та відбору персоналу;
- профорієнтація;
- організація раціонального використання персоналу;
- поточна періодична оцінка кадрів;
- діловодне забезпечення системи керування персоналом.

Підсистема умов праці пропонує реалізацію наступних функцій управління:

- охорона праці та техніка безпеки;
- дотримання вимог психофізіології праці;
- дотримання вимог ергономіки;
- дотримання вимог технічної естетики;
- охорона навколишнього середовища.

До підсистеми трудових відносин входить:

- аналіз та регулювання групових та особистісних взаємовідносин;
- аналіз регулювання відносин керівництва;
- управління виробничими конфліктами та стресами;
- соціально-психологічна діагностика;
- регулювання етнічних норм взаємовідносин;
- управління взаємодією із профспілками.

У підсистему аналіз та розвитку засобів стимулювання праці входить:

- нормування та тарифікація трудового процесу;
- розробка системи оплати праці;
- використання коштів морального заохочення;
- управління трудовою мотивацією;
- розробка форм участі у прибутках та капіталі.

Підсистема розвитку кадрів включає:

- технічне та економічне навчання;
- перепідготовка та підвищення кваліфікації;
- планування та контроль ділової кар'єри;
- робота із кадровим резервом;
- професійна та соціально-психологічна адаптація нових працівників.

Підсистема соціального розвитку включає:

- організація громадського харчування;
- забезпечення охорони здоров'я та відпочинку;
- розвиток культури та фізичного виховання;
- управління соціальними конфліктами та стресами.

У підсистему розробки організаційних структур управління входить:

- аналіз організаційної структури підприємства;
- коригування діючої організаційної структури управління;
- розробка штатного розкладу.

Підсистеми об'єднані однією метою управління, що відображає прагнення підвищення продуктивності праці на основі можливої реалізації потенційних здібностей працівників. Дії цих підсистем спрямовані на те, щоб здібності та можливості працівника повністю розкрилися на підприємстві.

Функції підсистеми інформаційного забезпечення виглядають так:

- ведення обліку статистики персоналу;
- інформаційне та технічне забезпечення системи управління персоналом;
- забезпечення персоналу науково-технічною інформацією.

Ефективна система управління персоналом передбачає встановлення

раціональної організаційної структури управління, у якій відбито логічне співвідношення функцій та рівні управління.

Функції управління персоналом розділені між лінійними керівниками та кадровою службою. Лінійні керівники беруть участь у наборі персоналу, його оцінці, навчанні, забезпечують умови для високопродуктивної праці та використання працівника за його фахом.

Кадрова служба має бути організатором та координатором усієї роботи з кадрами. Вона має надавати консультативну та методичну допомогу лінійним керівникам, здійснювати контроль за реалізацією кадрової політики у структурних підрозділах, здійснювати нагляд за оплатою праці, медичним обслуговуванням працівників, соціальним захистом працівників.

У невеликих організаціях, де кадрові служби відсутні, їх функції виконують переважно лінійні керівники, їх може також виконувати одна-дві особи, які повинні мати спеціальну підготовку в галузі кадрової служби.

У великих організаціях створюються кадрові служби: відділ кадрів, на який покладено функції з прийому і звільнення кадрів, відділ підготовки кадрів, юридичний відділ, відділ соціального розвитку.

У більшості організацій різними видами кадрової роботи зайняті багато підрозділів: відділ праці та заробітна плата, плановий відділ, відділ охорони праці та ін.

На підставі вищевикладеного можна зробити такі висновки, що в нашій країні склалася ситуація, яка з одного боку дає великі можливості людині для реалізації її здібностей, але з іншого боку становить загрозу для неї в плані стабільності існування. Тому новий підхід в управлінні персоналом на підприємстві полягає в наступному:

- створення філософії управління персоналом;
- створення служб управління персоналом;
- застосування нових технологій в управлінні персоналом;
- створення та вироблення цінностей, соціальних норм та правил поведінки працівників.

До основних завдань управління персоналу відносять [86]:

- допомога підприємству у досягненні мети;
- забезпечення підприємства кваліфікованими працівниками;
- ефективне використання здібностей персоналу;
- вдосконалення систем мотивації;
- підвищення рівня задоволеності працею;
- розвиток систем підвищення кваліфікації та професійної освіти;
- просування по службі;
- розвиток творчої активності персоналу;
- вдосконалення оцінки діяльності персоналу;
- забезпечення високого рівня умов праці.

Основними завданнями системи управління персоналом організації є організація їхнього ефективного використання, професійного та соціального розвитку. Відповідно до цих завдань і формується система управління.

До основних складових системи управління персоналом відносяться:

- розвиток персоналу;
- стратегія керування персоналом;
- навчання;
- оплата праці, матеріальне стимулювання.

Завдання, які вирішує відділ кадрів, вимагають дотримання таких положень:

- фактор продуктивності, як умови праці, має бути безпечним для працівників;
- для працівників мають бути створені оптимальні умови роботи.

У процесі планування працюють принципи:

- оцінки роботи співробітників, адже чим точніше сформульовані очікувані результати, то точніше оцінюватимуть співробітників;
- безперервного навчання та вдосконалення кадрового потенціалу в умовах виживання, конкуренції та зобов'язанням перед суспільством. Підприємство не може працювати з такими працівниками, які не мають зацікавленості у

підвищенні кваліфікації;

- необхідність спрямованої політики в галузі управління персоналом полягає в тому, що не в будь-який час можна знайти відповідних співробітників з необхідними знаннями та навичками.

Метою планування персоналу є визначення його кількісного та якісного складу, що забезпечує не тільки розвиток підприємства, а й економічне зростання. Мета досягається за допомогою оптимальної структури персоналу та найбільш повної реалізації потенціалу співробітників та кадрового потенціалу підприємства [8].

Для того, щоб застосування робочої сили співробітників було найефективнішим, необхідно виконувати такі умови [82]:

- мотивація продуктивності (ввести системи заохочення);
- розвиток у співробітників виробничих навичок шляхом навчання та самонавчання;
- забезпечення спільної роботи за допомогою оптимального структурування груп працівників, що працюють.

На основі діяльності з планування персоналу має враховуватись інформація про зміни в організації. Зібрані дані мають аналізуватись з метою подолання негативних наслідків у роботі підприємства.

Для управління персоналом на підприємстві варто пов'язати між собою численні аспекти управління персоналом, щоб краще стимулювати та оптимізувати їх вплив на працівників, особливо потрібно звернути увагу на їхні трудові якості та кваліфікацію та створити єдину, відповідну конкретній цільовій групі комбінацію елементів політики управління персоналом. Як тільки хоча б один елемент (наприклад, підбір персоналу або система оплати праці) виявиться невдалим, слід очікувати невдачі від інших інструментів. Таким чином, ізольоване, неузгоджене використання економічних інструментів в управлінні персоналом може спричинити негативні наслідки. Тому, можна сказати, що принципи взаємозв'язку окремих елементів при їх системній комбінації ґрунтується застосування конкретних елементів, сприймається працівниками як

елемент єдиної системи управління персоналом організації.

На підприємстві слід звертати увагу насамперед на те, що контингент працівників є різним. І тому потрібно спрямовувати організаційні інструменти на поведінку працівників у процесі праці, тим самим покращуючи роботу підприємства. Отже, крім працівників, об'єктами управління щодо персоналу може бути структура персоналу та умови праці.

При середньостроковому та довгостроковому управлінні персоналу потрібно постаратися виявити оптимальну структуру ефективності управління персоналу.

При прийомі на роботу головними проблемами для працевлаштування співробітників є вік, кваліфікація і стать. На основі таких критеріїв можна виділити сегменти персоналу, що впливають на конкретну мету політики управління персоналом. Наприклад, наявність на підприємстві великої кількості співробітників, які належать до вікової групи від 60 до 65 років, означає, що за умов стабільності замовлень необхідно залучати нових співробітників: молодих співробітників, які мають сучасну кваліфікацію. Наявність на керівних посадах співробітників вікової групи від 34 до 44 років говорить про те, що для їхньої підростаючої зміни шлях до керівництва буде закритий на тривалий час.

Управління персоналом за умов розвиненої ринкової економіки явище об'ємніше, ніж поняття «робота з кадрами». У нових умовах філософія управління персоналом, зберігаючи відомі завдання адміністрування кадрів, має відповідати основній концепції керівництва організації.

Роль управління персоналом у тому, що управління персоналом має бути представлено на рівні управління організації. Функцію управління персоналом необхідно враховувати при розробці стратегії бізнесу організації. Все лінійне керівництво має брати участь у реалізації управління персоналом [10].

Управління персоналом спирається на закони та закономірності, що вивчаються різними науками, такими як менеджмент, юриспруденція, соціологія, психологія та інші, внаслідок яких формується та виявляється сутність управління персоналом, що являє собою системну організовану взаємодію

розподілу та перерозподілу робочої сили в рівні підприємства, створення умов для використання трудових якостей працівника, які мають відповідати вимогам виробництва. Усі елементи та підсистеми системи управління персоналом повинні взаємодіяти між собою. Їхня сукупність повинна пропорційно поєднуватися і удосконалюватися у межах системи управління конкретної організації.

Управління персоналом має важливе значення для всіх організацій як великих та малих, комерційних та некомерційних, промислових та діючих у сфері послуг. Без необхідних людей жодна організація зможе досягти своїх цілей і вижити, тому, управління трудовими ресурсами одна із найважливіших аспектів теорії та практики управління.

Відповідальність за загальне керівництво трудовими ресурсами у великих організаціях покладено на професійно підготовлених працівників відділів кадрів. Для того, щоб такі фахівці могли активно сприяти реалізації цілей організації, їм потрібні не тільки знання та компетенція у своїй конкретній роботі, а й поінформованість про потреби керівників нижчої ланки. Якщо керівники нижчої ланки не розуміють специфіки управління трудовими ресурсами, його механізму, можливостей та недоліків, то вони не можуть повною мірою скористатися послугами фахівців-кадровиків [18].

Тому важливо, щоб усі керівники знали та розуміли способи та методи управління персоналом.

У цілому нині управління трудовими ресурсами включає такі етапи:

- планування ресурсів: розробка плану задоволення майбутніх потреб у людських ресурсах;
- набір персоналу: створення резерву потенційних кандидатів з усіх посад;
- відбір: оцінка кандидатів на робоче місце та відбір найкращих із резерву, створеного в ході набору;
- визначення заробітної плати та пільг: розробка структури заробітної плати та пільг з метою залучення, найму та збереження службовців;
- профорієнтація та адаптація: введення найнятих працівників в

організацію та її підрозділи, розвиток у працівників розуміння того, що очікує від нього організація та яка праця в ній отримує заслужену оцінку;

- навчання: розробка програм для навчання трудовими навичками, потрібними для ефективного виконання роботи;

- оцінка трудової діяльності: розробка методик оцінки трудової діяльності та доведення її до працівника;

- підвищення, зниження, переведення, звільнення: розробка методів переміщення працівників на посади з більшою чи меншою відповідальністю, розвиток їхнього професійного досвіду шляхом переміщення на інші посади або ділянки роботи, а також процедур припинення договору найму;

- підготовка керівних кадрів, встановлення просування по службі: розробка програм, вкладених у розвиток здібностей і підвищення ефективності праці керівних кадрів.

Під професійним навчанням розуміється будь-яка діяльність, проведена у розвиток потенціалу співробітників, яка необхідна виконання роботи у майбутньому, тобто цей процес полягає у безпосередньої передачі нових професійних навичок і знань співробітниками організації.

На практиці професійної освіти склалися дві форми навчання персоналу: внутрішньовиробнича та невинробнича. Навчання робочому місці здійснюється у процесі роботи. Ця форма підготовки є дешевою та оперативною, характеризується тісним зв'язком із повсякденною роботою та полегшує входження у навчальний процес співробітників, які не звикли до навчання в аудиторіях.

Невинробнича форма навчання здійснюється у неробочий час. Ця форма ефективніша, адже має велику теоретичну спрямованість, дає різнобічну підготовку та не потребує значних витрат. Крім того, працівник відривається від своєї роботи. Методи, що використовуються тут відповідають теоретичній спрямованості навчання: лекції та практичні заняття в аудиторії, використання ділових ігор, розбір виробничих ситуацій, навчальні програми, обмін досвідом [57].

Навчання поза робочим місцем притаманно для всіх категорій працівників, переважно для керівників, фахівців і рядових робочих. Навчання поза робочим часом ефективніше, адже змінюється середовище, і працівник відкривається від повсякденної роботи. Таким чином, виходячи з переваг кожного методу, організації повинні вибрати найбільш підходящий для неї метод.

Таким чином, персонал підприємства стає основним об'єктом управління, що пов'язано з процесами захисту інтересів працівником, що відбуваються в суспільстві, а також зростанням ролі людського фактора в процесі виробництва.

1.2 Управління персоналом: завдання, принципи та методи

Управління персоналом – це практична діяльність, яка спрямована на забезпечення підприємства кваліфікованим персоналом, здатним якісно виконувати покладені на нього трудові функції, та оптимальне використання кадрами [84].

Управління персоналом одна із основних складових частин сучасного менеджменту.

До сфери управління персоналом відноситься виконання наступних функцій:

- пошук та адаптація персоналу. Адаптація - це процес входження нових працівників у трудовий колектив та ознайомлення їх зі специфікою роботи підприємства;

- оперативна робота з персоналом, яка полягає у навчанні та розвитку персоналу, проведенні оперативної оцінки персоналу, організації праці працівників та мотивації співробітників;

- стратегічна робота із персоналом.

Управління персоналом вирішує такі завдання [10]:

- вироблення загальної стратегії;

- виявлення необхідності підприємства у кваліфікованих працівниках з урахуванням існуючого кадрового складу;
- складання штатного розкладу та розробка посадових інструкцій для співробітників організації;
- здійснення дій щодо підбору персоналу та формування трудового колективу працівників;
- створення резерву майбутніх керівників для забезпечення наступності, а також здійснення заходів щодо зниження ризику втрат кадрів;
- побудова та організація робіт, у тому числі визначення робочих місць, функціональних та технологічних зв'язків між ними, змісту та послідовності виконання робіт, умов праці;
- управління витратами на персонал;
- проведення аналізу якості виконуваної роботи працівниками;
- розробка та впровадження програм професійної підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації співробітників організації;
- розробка критеріїв, методики та оцінки персоналу для атестації співробітників організації;
- розробка системи просування по службі (управління кар'єрою працівника);
- здійснення заходів щодо вивільнення персоналу;
- здійснення заходів щодо мотивації працівників підприємства, до яких належать: підвищення заробітної плати, виплата премій, надання різних пільг, можливість просування по службі.

Управління персоналом ґрунтується на наступних принципах [55]:

- принцип підбору працівників за діловими та особистими якостями;
- принцип наступності. Поєднання у трудовому колективі молодих співробітників та досвідчених фахівців;
- принцип відповідності. Доручена робота повинна відповідати можливостям та здібностям виконавця;
- принцип підвищення кваліфікації;

- принцип заміщення відсутнього працівника.
- принцип посадового та професійного просування працівників на основі використання обґрунтованих критеріїв оцінки їх діяльності та забезпечення умов для постійного кар'єрного зростання;
- принцип поєднання довіри до співробітників та контролю за виконанням працівниками своїх трудових обов'язків;
- принцип відкритого змагання між працівниками, котрі претендують на керівні посади;
- принцип правової безпеки. Усі управлінські та кадрові рішення мають прийматися на основі чинного трудового законодавства.

Необхідно відзначити, що управління персоналом - це комплекс методів впливу на працівників організації з метою досягнення успіху компанії та її ефективного функціонування.

На практиці виділяють три групи методів управління персоналом організації:

- економічні методи;
- адміністративні чи організаційно-розпорядчі методи;
- соціально-психологічні методи.

До економічних методів відносяться всі методи матеріальної стимуляції працівників організації, до яких належать:

- участь працівників у розподілі прибутку підприємства;
- система заохочень у вигляді підвищення заробітної плати, виплати премій за якість праці та її ефективність;
- елементи соціального забезпечення працівників підприємства, такі як: оплата харчування працівникам організації, надання медичного страхування, оплата проїзду громадським транспортом;
- система покарань у вигляді відрахувань із заробітної плати працівників організації та нарахування штрафів.

Оплата праці в нашій країні грає подвійну функцію: з одного боку, є основним джерелом доходів працівників і підвищення життєвого рівня, з другого,

основним важелем матеріального стимулювання зростання та підвищення ефективності організації.

Так, одним із основних принципів заробітної плати у сучасній економіці є принцип матеріальної зацікавленості працівника в результатах своєї праці.

Матеріальна зацікавленість – усвідомлений людьми об'єктивний зв'язок між можливістю задовольняти потреби та необхідністю вирішення тих чи інших економічних завдань. Проявляється ця категорія у діяльності людини. Ступінь її прояву залежить від цього, як впливають стимули на людину.

Отже, стимулювання - засіб приведення у дію інтересів, форма реалізації економічних відносин для людей у процесі виробництва та розподілу матеріальних благ. Матеріальне стимулювання – сукупність свідомо розроблюваних трудовим колективом заходів та засобів із встановлення результатів виробничої діяльності та винагороди працівників, вкладених у досягнення високих кінцевих результатів, з урахуванням використання матеріальних інтересів.

Для того, щоб забезпечити єдиноспрямованість усіх форм матеріальних інтересів: особистих, колективних та суспільних систему матеріального стимулювання необхідно будувати на певних принципах.

Принципи та підходи до побудови системи матеріального стимулювання мають бути спрямовані на посилення зацікавленості працівників у раціональному використанні ресурсів, покращення кінцевих результатів підприємства.

Основним засобом матеріального стимулювання та найважливішим джерелом задоволення потреб трудящих є оплата праці.

Оплата праці працівника платня, яка виділяється для відшкодування витрат праці та використовується для розподілу відповідно до кількості та якості витраченої праці.

Основні засади оплати праці [42]:

- відповідність рівня заробітної плати на ринку праці, співвідношення попиту та пропозиції на робочу силу;
- здійснення оплати праці не нижче від мінімального рівня оплати,

встановленого державою;

- відсутність верхніх меж підвищення заробітної плати, що дозволяє стимулювати працівників до зростання продуктивності праці, прибутковості підприємства;

- поєднання особистих та колективних інтересів, стимулювання через систему матеріальної винагороди зростання доходів підприємства;

- здійснення оплати праці відповідно до індивідуального трудового внеску кожного працівника;

- методи, умови та розміри оцінки трудового вкладу мають визначатися самим колективом;

- регулярність, простота і ясність системи оплати праці, доступність її розуміння кожним працівником.

Матеріальне стимулювання визначається багатьма факторами, і їх можна поділити на три групи:

- створення загальних народногосподарських передумов;

- теоретичний розвиток концепції матеріального стимулювання в умовах ринку;

- розробка механізму формування фондів оплати праці, соціального, технічного розвитку, що забезпечує встановлення прямої залежності між досягнутими результатами праці та розміром отриманих коштів.

Для задоволення особистих та суспільних потреб, вирішення завдання підвищення ефективності виробництва, підприємству потрібно поставити в такі умови, які спонукатимуть постачання за договорами, випускатимуть високоефективну техніку, покращуватимуть використання виробничих ресурсів. Тому :

- механізм матеріального стимулювання необхідно будувати на обґрунтованих оцінках діяльності підприємства, структурних підрозділах;

- оплата праці соціального та технічного розвитку має визначатися досягнутими результатами праці колективу.

Ефективність матеріального стимулювання є достовірною оцінкою

результатів праці кожного працівника. Оцінка має враховувати кількість вкладеного туди, виміряного тривалістю робочого дня, і навіть ефективністю виробництва. Розробка такого механізму оцінки результатів праці, що використовується як трудовий вклад кожного працівника та підрозділів, означає знайти ключ до вирішення завдання свідомого включення закону економії часу до мотиваційного механізму управління.

Адміністративні чи організаційно-розпорядчі методи засновані насамперед на застосуванні керівництвом підприємства влади, примусу та використанні нормативних актів у галузі трудового законодавства.

Адміністративні методи реалізуються у вигляді видання наказів, розпоряджень чи вказівок, спрямованих на необхідність дотримання трудової дисципліни та передбачають відповідальність за допущені порушення.

Адміністративні методи відрізняються прямим характером впливу. Тобто будь-який наказ чи розпорядження керівництва організації мають бути обов'язково виконані.

Соціально-психологічні методи на інтереси особистості чи колективу засновані на законах психології та соціології.

Результатом застосування соціально-психологічних методів є мінімізація прояву особистісних конфліктів у трудовому колективі.

Крім цього, за допомогою соціально-психологічних методів можна формувати корпоративну культуру та керувати кар'єрою кожного співробітника.

Соціологічні методи управління персоналом дозволяють виявити неформальних лідерів, визначити місце кожного працівника у робочому колективі та ефективно вирішувати будь-які виробничі конфлікти між працівниками організації.

Таким чином, управління персоналом досить складний процес, який неможливий без відповідного знання про методи, принципи, стилі управління персоналом і без вироблення відповідної концепції управління.

1.3 Кадрова та соціальна політика – як елемент ефективного управління персоналом

Сучасні умови діяльності промислових підприємств вимагають створення ефективної системи управління персоналом підприємства, розвитку кадрового потенціалу.

У цій ситуації виникає необхідність у теоретичному переосмисленні кадрових процесів, розробці методології формування стратегії та тактики ефективного використання персоналу промислових підприємств, що сприяють піднесенню та розвитку вітчизняної промисловості, забезпеченню їх конкурентоспроможності як на внутрішніх, так і на світових ринках.

Недостатньо високий рівень професійної підготовки частини персоналу промислових підприємств ускладнює їхню адаптацію до сучасних вимог, що робить особливо значущою та актуальною теоретичну розробку соціально-економічних механізмів підготовки та відтворення висококваліфікованих працівників промислових підприємств, які мають високий рівень загальної та спеціалізованої освіти.

Слід зазначити, що в даний час особливо гострою проблемою, що стоїть перед промисловими підприємствами, є створення служб управління персоналом, що відповідатиме вимогам сучасного менеджменту, власних ефективних систем навчання, перепідготовки та підвищенню кваліфікації персоналу.

У існуючих наукових дослідженнях недостатньо уваги приділяється проблемам формування ефективної системи управління персоналом підприємств та збереження їх кадрового потенціалу, концепції, практики та перспектив його розвитку, створення власної ефективної системи навчання, перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників підприємств, системи пошуку та відбору керівних кадрів.

Реалізація цілей та завдань управління персоналом здійснюється через кадрову політику.

Кадрова політика - головний напрямок у роботі з кадрами, набір основних принципів, що реалізуються кадровою службою підприємства. У цьому плані кадрова політика є стратегічну лінію поведінки у роботі з персоналом. У минулі роки їй було притаманне політичне (ідеологічне), забарвлення, що відбивалося у самому її змісті та визначенні: «Кадрова політика - це генеральний напрямок у кадровій роботі, що визначається сукупністю найбільш важливих, принципових положень, виражених у рішеннях партії та уряду на тривалу перспективу чи окремий період» [82].

Оскільки формування кадрів підприємства пов'язане з однозначним рішенням, і з альтернативністю можливих шляхів та вибором найефективнішого з них, то чинне формування питання про вибір стратегії працевзабезпечення з урахуванням всіх чинників та обставин, притаманних сьогоденню та майбутньому.

Сьогодні загальні вимоги до кадрової політики у сучасних умовах зводяться до такого [10,18,57,66].

1 Кадрова політика має бути тісно пов'язана із стратегією розвитку (або виживання) підприємства. Щодо цього вона є кадровим забезпеченням реалізації цієї стратегії.

2 Кадрова політика має бути досить гнучкою. Це означає, що вона має бути, з одного боку, стабільною, оскільки зі стабільністю пов'язані певні очікування працівника, з іншого - динамічною, тобто коригуватися відповідно до зміни тактики підприємства, виробничої та економічної ситуації. Стабільними повинні бути ті її сторони, які орієнтовані на облік інтересів персоналу та мають відношення до організаційної культури підприємства (фірми). Остання включає цінності та переконання, що поділяються працівниками та визначають норми їх поведінки, характер життєдіяльності підприємства.

3 Оскільки формування кваліфікованої робочої сили в пов'язані з певними витратами підприємствам, кадрова політика має бути економічно обґрунтованою, тобто виходити з його реальних фінансових можливостей.

4 Кадрова політика має забезпечити індивідуальний підхід до своїх

працівників.

Таким чином, кадрова політика в нових умовах спрямована на формування такої системи роботи з кадрами, яка б орієнтувалася на отримання не тільки економічного, а й соціального ефекту за умови дотримання чинного законодавства, нормативних актів та урядових рішень.

Сучасні відображення державної політики щодо відтворення робочої сили, впливають на кадрову політику регулювання ситуації на ринку праці, а також через вимоги до забезпечення належного соціального захисту працівника.

У реалізації кадрової політики можливі альтернативи: вона може бути швидкою, рішучою (у чомусь спочатку, можливо, і не дуже гуманною по відношенню до працівників), заснованою на формальному підході, пріоритеті виробничих інтересів, або, навпаки, заснованою на обліку того, як її реалізація позначиться на трудовому колективі, до яких соціальних витрат для нього це може призвести.

Кадрова політика реалізується через кадрову роботу. Тому вибір кадрової політики пов'язаний не лише з визначенням основної мети, а й із вибором коштів, методів, пріоритетів тощо.

Кадрова робота базується на системі правил, традицій, процедур, комплексі заходів, пов'язаних безпосередньо із здійсненням підбору кадрів, необхідної їх підготовки, розміщення, використання, перепідготовки, мотивації, просування тощо.

Тому зміст кадрової політики не обмежується прийняттям на роботу (вибір джерел поповнення кадрів, вимоги до виконавців тощо), а стосується важливих позицій підприємства щодо підготовки, розвитку персоналу, забезпечення взаємодії працівника та організації. У той час, як кадрова політика пов'язана з вибором цільових завдань, розрахованих на далеку перспективу, поточна кадрова робота орієнтована на оперативне вирішення кадрових питань. Між ними має бути, природно, взаємозв'язок, який буває зазвичай між стратегією та тактикою досягнення поставленої мети.

Кадрова політика носить і загальний характер, коли стосується кадрів

підприємства загалом, і приватний, вибірковий, коли орієнтується на вирішення специфічних завдань (не більше окремих структурних підрозділів, функціональних чи професійних груп працівників, категорій персоналу).

Кадрова політика формує:

- вимоги до робочої сили на стадії її найму (до освіти, статі, віку, стажу, рівню спеціальної підготовки тощо);
- ставлення до «капіталовкладень» у робочу силу, до цілеспрямованого впливу на розвиток тих чи інших сторін зайнятої робочої сили;
- ставлення до стабілізації колективу (всього чи певної його частини);
- ставлення до характеру підготовки нових робітників на підприємстві, її глибині та широті, а також до перепідготовки кадрів;
- відношення до внутрішньозаводського руху кадрів і т.д.

У формуванні мотивації працівників, підвищенні його самовіддачі у виробничій діяльності особливе місце відводиться соціальній політиці підприємства. На підприємстві реалізуються пільги та гарантії у рамках соціального захисту працівників (соціальне страхування по старості, у разі хвороби, у разі безробіття тощо), встановлені на вищому рівні. Крім того, підприємства надають своїм працівникам та членам їхніх сімей додаткові пільги за рахунок виділених на ці цілі коштів, зароблених колективом підприємства.

Ініціатором надання додаткових пільг та послуг соціального характеру понад обов'язкові виплати виступає або сама адміністрація, демонструючи добровільне втілення в життя соціальної кадрової політики, або це може бути результатом тарифних угод між адміністрацією та профспілкою (або радою трудового колективу) як захисником інтересів працівників підприємства.

«Добровільні» пільги та послуги, що надаються працівникам, за внутрішнім договором стають для адміністрації такими ж обов'язковими, як і ті, що надаються відповідно до трудового законодавства.

Отже, соціальна політика підприємства як складова частина менеджменту є метою та заходами, пов'язаними з наданням своїм працівникам додаткових пільг, послуг та виплат соціального характеру.

Чим більше таких пільг та послуг, чим їх сума вища за встановлений законом розмір, тим привабливіше виглядає робота на такому підприємстві, тим з меншим бажанням працівник захоче втрачати ці пільги при звільненні. Незалежно від цього, чи є послуги соціального характеру для підприємства життєво необхідними (забезпечення існування) чи пропонуються лише у сфері залучення кваліфікованого персоналу (ринок робочої сили), вони створюють зацікавленість працівників у економічній діяльності підприємства (організації).

Отже, соціальне забезпечення працівників, розвиток їх особистісних якостей, збереження здоров'я є умовою успіху підприємства (організації, фірми).

Таким чином, соціально орієнтована кадрова політика підприємства та пов'язані з нею соціальні послуги повинні сприяти тому, щоб:

- працівник ототожнював себе зі своїм підприємством;
- бажання працівників відповідали цілям підприємства;
- зростали продуктивність праці та готовність працівників до роботи;
- працівники були соціально захищені, що надаються в законному порядку або за тарифною угодою соціальні послуги при необхідності доповнювалися;
- заохочувалася власна ініціатива працівника під час вирішення їхніх проблем;
- покращувалась атмосфера на підприємстві,
- формувался сприятливий соціально-психологічний клімат;
- у працівників та у громадськості створювалося позитивне уявлення про підприємство.

Соціальна політика є складовою механізму вдосконалення якості робочої сили та умов її ефективної реалізації. Об'єктом впливу соціальної політики є як зайняті працівники підприємства, так і колишні працівники підприємства, зокрема які вийшли пенсію. До факторів, що впливають на величину виплат, відносяться розмір підприємства, його галузева належність, фінансово-економічний стан, ступінь впливу профспілок, форма власності та ін.

Кадрова та соціальна політика в організації взаємопов'язані. Взаємозв'язок кадрової та соціальної політики полягає в тому, що кадрова політика спрямована

на збереження кадрового потенціалу, кваліфікованих працівників, їхню професійну мобільність, оновлення кадрів за рахунок прийому на роботу професійно підготовлених працівників. Вона включає заходи щодо розвитку зацікавленості та трудової мотивації працівників у ефективній та продуктивній діяльності, виробництві якісної продукції, соціальному захисті персоналу, який працює не за своєю ініціативою неповний робочий час або перебуває у вимушених відпустках без збереження заробітної плати у зв'язку з тимчасовим призупиненням діяльності [58].

Соціальна складова у діяльності організації є важливим елементом її кадрового, виробничого, економічного потенціалу. Основне призначення соціальної політики в організації полягає в тому, що соціальні послуги, які надаються, можуть сприяти забезпеченню зростання продуктивності, підвищенню ефективності та якості праці працівників. Соціальна політика має стимулювати працівників до підвищення кваліфікації, організацію - формувати та розвивати внутрішньоорганізаційне навчання персоналу. Вона може сприяти вирішенню таких управлінських завдань, як закріплення найбільш кваліфікованих працівників, забезпечення їхньої ротації, лояльного ставлення до організації. Соціальна політика в організації може бути більш ефективною, якщо соціальні послуги, що надаються, відображають специфіку діяльності організації, режим і охорону праці, транспортну доступність робочого місця. Форми та види соціальних послуг доцільно диференціювати за категоріями персоналу. Бажано, щоб надавалися лише ті види соціальних послуг, які мають попит. Ефективна соціальна та кадрова політика передбачає надання персоналу всіх обов'язкових соціальних послуг, які організація має надавати відповідно до законодавства. Водночас соціальна політика не може бути обмежена лише обов'язковими соціальними послугами, оскільки конкуренція на ринку праці передбачає наявність таких соціальних послуг, які можуть залучити нових працівників до організації чи утримувати людей, які тут працюють. Чим вища потреба у висококваліфікованих працівниках, тим більше потребують додаткових соціальних послуг для залучення та закріплення працівників.

1.4 Корпоративна культура, як важлива складова управління персоналом

Корпоративна культура – це формалізована (кодекс) чи неформалізована система цінностей, норм спілкування, стандартів, традицій, що є в організації [60].

Корпоративна культура включає не тільки умови праці працівників і рівень заробітної плати, а також корпоративні цінності підприємства, систему інформування працівників, у тому числі ланцюжок обміну інформацією між керівником та працівником, культурне дозвілля працівників підприємства [51].

Корпоративна культура може бути формалізована у вигляді склепіння цінностей або корпоративного кодексу (рисунок 1.1).



Рисунок 1.1 - Елементи корпоративної культури

Корпоративна (організаційна) культура виконує низку функцій [50]:

- охоронна функція полягає у створенні бар'єру, що захищає організацію від небажаних зовнішніх впливів;
- інтегруюча функція - посилює систему соціальної стабільності в організації. Корпоративна культура – свого роду соціальний клей, який допомагає згуртовувати організацію, забезпечуючи притаманні нею стандарти поведінки;
- регулююча функція є засобом, за допомогою якого формуються і контролюються форми поведінки та сприйняття, доцільні з погляду даної організації;
- орієнтуюча функція культури спрямовує діяльність організації та її учасників у необхідне русло;
- мотиваційна функція – посилює залученість у справи організації та відданість їй, що виявляється у почутті спільності всіх членів організації;
- функція іміджу організації, формує певний імідж організації, що відрізняє її від будь-якої іншої.

Корпоративна культура існує в кожній організації незалежно від того, ведеться її цілеспрямоване формування або усвідомлюється її наявність. У низці компаній зустрічаються суперечливі ситуації, коли керівництво офіційно проголошує певні цінності, але працівники не поділяють їх. Таким чином, формально корпоративна культура є в організації, але її значимість зводиться до мінімуму, оскільки персонал не дотримується її принципів, отже, ставиться під сумнів цілісність колективу.

Корпоративна культура як інструмент управління персоналом є одним із найскладніших тем і одним із ресурсомістких завдань. Це підтверджується порівнянням низки факторів: так, на зміну вектору стратегії організації потрібно приблизно 6 місяців, на зміну структури та ресурсів необхідно близько півтора роки, але щоб змінити культуру організації, перетворити її, не вистачить навіть цілого життя – це можливо нескінченний процес.

Безумовно, кожен керівник свого підприємства сподівається та розраховує на раціональність людей, але в кожному співробітнику ховається величезний

пласт несвідомого, його страхи, непорозуміння та недовіра. Саме тому більшість дослідницьких журналів підтверджують наявність недовіри менеджменту, який призводить до великої плинності кадрів: люди йдуть з власної волі чи вимушено. Простіше змінити, замінити людину, чим змінити її, її культуру та психологію.

Кожен лідер своєї організації повинен розуміти, що цінності, правила, стандарти поведінки, а також інші елементи корпоративної культури спрямовують діяльність співробітників, тому не можна знецінювати організаційну культуру [49].

Корпоративна культура стає важливою частиною у стратегії менеджменту підприємства. Вона закладає певні цінності, які стають філософією підприємства, допомагаючи йому ефективно розвиватися. Корпоративна культура формує поведінку співробітників, визначаючи стратегію підприємства, його структуру та механізм управління персоналом.

У процесі формування корпоративної культури відбувається комунікативне спілкування, що ґрунтується на прийнятих на підприємстві цінностях, ритуалах, міфах тощо, за рахунок чого виробляються певний стиль підприємства, специфіка взаємин між співробітниками та керівництвом. Корпоративна культура призначена для вирішення таких завдань, як створення комфортного клімату в колективі, виживання в конкурентній боротьбі та формування позитивного іміджу.

У сучасній економіці відносини між керуючими та співробітниками компанії повинні будуватися виходячи із взаємних інтересів, коли корпорація та співробітники розглядаються як єдиний колектив не лише у досягненні спільної мети, а й у розподілі доходу підприємства, одержуючи від своєї роботи задоволення. У цьому випадку керівництво та працівники компанії є партнерами, головною метою яких є підвищення якості пропонованих послуг та прибутковості компанії. Тому корпорація на чільне місце ставить людський капітал [49].

Нині корпорація перетворюється на замкнутий соціальний простір, куди стороннім вхід заборонено. Вона формує свої цінності та принципи, які

поділяють усі члени трудового колективу, перетворюючись, таким чином, на єдиний соціальний організм з вузькокорпоративними інтересами, що дозволяють відокремлювати одне підприємство від іншого.

Ґрунтуючись на понятті корпорації, дамо визначення корпоративної культури, використовуючи при цьому різні точки зору відомих економістів [43].

Ф.Дж. Роджерс визначає корпоративну культуру як «набір деяких цінностей, прийнятих в організації, які відображають їх поведінкові дії».

Дж. Еванс і Б. Бергман ці цінності формують наступним чином:

- головна мета – робота на тривалу перспективу, короткочасні цілі пов'язані з підвищенням якості послуг;

- відсутність строгих вимог до зовнішнього вигляду, відсутність упередженості до співробітників та піднесення над ними, допущення відходження від правил;

- керівник середньої ланки впливає на прийняті рішення, не звертаючись до вищого керівництва, що свідчить про довіре ставлення до співробітників компанії з боку вищого керівництва готельного підприємства;

- практика неформальних контактів;

- залучення наявного персоналу компанії на вакантні посади, що звільнилися.

Важливою особливістю корпоративної культури стає підвищення ефективності ключового співробітника та забезпечення професійного зростання та розвитку. Без ефективного топ-менеджменту, здатного відкривати перед своєю компанією цікаві перспективи та рухати її вперед, жодна організація не може стати успішною, рости та процвітати. У зв'язку з цим необхідно оцінювати, проводити навчання і стежити, щоб кожна компетенція спрямована на розвиток персоналу розвивалася. Це завдання вимагає не тільки особливого уваги з боку HR та залучення професіоналів, але і спеціальних інструментів та методів оцінки, що враховують сутність роботи ключових керівників вищої ланки, з метою у майбутньому залучати персонал компанії займати вакантні посади, тобто використовувати внутрішні резерви.

Також корпоративну культуру можна розглядати з погляду формальних та неформальних цінностей, прийнятих у компанії, які виражаються у наявності певних групових інтересів, включають корпоративні цінності: звичаї та традиції, пов'язані з поведінкою працівників в організації, та відносинами, які утворюються між керівництвом компанії та трудовим колективом. Сюди також можна віднести стиль керівництва компанії, задоволеність працівників умовами праці, розподілом доходу, участю у прибутку компанії, тобто ідентифікацію працівника з підприємством та можливістю затриматися тут надовго та ціннісні орієнтири, які допоможуть йому швидше адаптуватися, якщо він прийме сформовану на підприємстві систему цінностей [47].

Стати повноправним членом колективу працівник зможе, якщо буде дотримуватись норм і правил, прийнятих на підприємстві, приймати рішення, ґрунтуючись на корпоративних цінностях. Повна ідентифікація співробітника із підприємством відбудеться лише у тому випадку, якщо він буде розділяти корпоративні цінності.

Загальноприйняті корпоративні цінності, властиві багатьом робочим групам. Такими цінностями є:

- креативність, використання нових технологій, інтерес до своєї професії;
- повага до старших та керівництва, старшинство та професіоналізм як синоніми;
- авторитарність керівних посад;
- турбота про трудовий колектив (неупереджене ставлення до людей, прояв інтересу до їхніх потреб та турбот, поважне ставлення до особи працівника, навчання та можливість підвищення кваліфікації, просування працівника кар'єрними сходами, справедливість у розподілі доходу, мотивація людей до праці);
- наявність досвіду роботи, професійні навички, прагнення знайти кандидата всередині трудового колективу за критеріями вибору на керівні та контролюючі посади;
- наявність дисципліни, нові форми управління трудовим колективом;

- стиль керівництва та управління від авторитарного до гнучкого;
- особливість ухвалення організаційних рішень: одноосібні, колективні, використання «мозкового штурму»;
- швидкість та легкість донесення інформації до співробітників компанії;
- характер контактів (перевага особистих чи письмових контактів, жорсткість або гнучкість у використанні каналів службового спілкування, можливість контактів з вищим керівництвом, норми поведінки під час проведення зборів);
- формальні, неформальні відносини, наявність спільних заходів;
- способи вирішення конфліктних ситуацій, наявність «третейського судді»;
- критерії оцінки роботи підприємства в цілому та працівника зокрема.

Корпоративна культура створюється не один день, це витратний за часом і ресурсів процес. Але це дуже важливий процес, оскільки він робить дуже серйозний внесок у систему управління мотиваційним процесом. Вдосконалення якого може йти з різним ступенем деталізації [39].

Розширений набір елементів, що входять до системи управління мотивацією, наведено рисунку 1.2.

Методологія мотивації включає цілі, закони та теорії, функції, методи, технології мотивації та практику. Процес мотивації представляє систему комунікацій, розробку та реалізацію управлінських рішень, інформаційне забезпечення. Структура мотиваторів включає функціональну та організаційну структуру, схему організаційних відносин, факторні схеми мотиваторів та професіоналізм персоналу.

Техніка управління включає комп'ютерну та організаційну техніку, офісні меблі, мережі зв'язку (внутрішні та зовнішні, типу Інтернет), систему документообігу.

У свою чергу, методологія та процес управління формують управлінську діяльність, а структура та техніка мотивації – механізм управління; стан елементів системи мотивації працівників безпосередньо відбивається на ефективності функціонування організації загалом.



Рисунок 1.2 — Структура елементів системи управління мотивацією

Дуже «прибутковою» справою є створення комфортних умов для продуктивної праці. Крім ефекту, що отримується від зменшення плинності кадрів, підвищується середньорічна продуктивність праці, а також покращується життєвий тонус загалом. Інший підклас складають фактори, що забезпечують позитивне ставлення до праці та її результатів. Серед них [5]:

- покращення соціально-психологічного клімату;
- вдосконалення матеріального та морального стимулювання;
- формування ціннісних орієнтацій, виховання ощадливості до власності, активності працівників у трудовій сфері;

- підвищення престижності та привабливості аграрної праці;
- забезпечення культурного дозвілля.

Про дієвість цих чинників на мотивацію свідчать багато досліджень.

Досить сказати, що лише позитивний соціально-психологічний клімат у колектив підвищує ефективність виробництва на 15–18%. А формування ощадливого ставлення до засобів виробництва, підвищення відповідальності людей за результати праці дозволили б значно зекономити ресурси підприємства.

Слід зазначити, що структура зовнішніх мотиваторів праці дуже динамічна, кожен окремий фактор має свій рівень прояву, а відповідно, і управління.

Соціально-психологічний клімат, наприклад, формується в основному в первинному колективі, а підвищення дисципліни – складові зусиль не лише трудового колективу, а й підприємства, створення соціальних умов – держави.

Тому для практичного використання факторів мотивації необхідні їх більш детальні угруповання, які повинні враховувати галузеву специфіку та рівень їх використання, а також їх ситуаційні комбінації.

Висновки до розділу 1

Управління персоналом - це системний, планомірно організований вплив за допомогою взаємопов'язаних організаційно-економічних та соціальних заходів на процес формування, розподілу, перерозподілу робочої сили на рівні підприємства, на створення умов для використання трудових якостей працівника (робочої сили) з метою забезпечення ефективного функціонування підприємства та всебічного розвитку, зайнятих на ньому працівників.

Головним завданням управління персоналом є найефективніше використання трудових ресурсів.

Основні функції системи управління персоналом організації - це кадрове планування, адаптація, атестація, мотивація, оцінка, навчання персоналу.

Діяльність будь-якої організації залежить насамперед від людського фактора. Людина організацію створює, формує, керує нею, працює біля верстата, надає послуги. Можна ставити у центрі уваги управління виробництвом, витратами, якістю, ефективністю, але за всіма цими чинниками так чи інакше стоїть людина. І, оскільки вплив організаційної культури направлено безпосередньо на працівника та походить від нього, воно надає майже прямий вплив на виробничий процес, результати діяльності та економічну ефективність компанії.

Для успішного формування, а також збереження та розвитку корпоративної культури необхідно, щоб культура працівників організації за своїми основними компонентами відповідала культурі корпорації.

Повне та систематизоване здійснення організаційного та управлінського забезпечення процесу формування та розвитку корпоративної культури дозволить досягти максимізації ефективності діяльності підприємства. Ефективна корпоративна культура сприяє формуванню потенціалу організації, що проявляється у конкретних економічних та фінансових показниках у майбутньому, які забезпечують зростання прибутку організації, підвищення її капіталізації та ринкової вартості.

2 Загальна характеристика та аналіз господарської діяльності Акціонерного товариства «Оператор газорозподільної системи «Харківгаз»»

2.1 Організаційна структура та опис діяльності підприємства

Акціонерне товариство «Оператор газорозподільної системи «Харківгаз»» (АТ «Харківгаз») було створено згідно з українським законодавством у 1994 році у формі відкритого акціонерного товариства по газопостачанню та газифікації «Харківгаз». У відповідності до норм Закону України «Про акціонерні товариства» у 2010 році товариство здійснило перереєстрацію та змінило назву на Публічне акціонерне товариство «Харківгаз» [4].

У 2019 році, на підставі рішення загальних зборів акціонерів, змінено тип Товариства з публічного акціонерного товариства на приватне акціонерне товариство, та змінено найменування Товариства з Публічне акціонерне товариство «Харківгаз» на Акціонерне товариство «Оператор газорозподільної системи «Харківгаз».

Сьогодні АТ «Харківгаз» є оператором газорозподільних мереж, який здійснює господарську діяльність з розподілу природного газу відповідно до ліцензійних умов провадження господарської діяльності з розподілу природного газу, затверджених постановою НКРЕКП №201 від 16.02.2017.

АТ «Харківгаз» здійснює діяльність на підставі ліцензії виданої Постановою НКРЕ КП № 809 від 19.06.2017 р. «Про видачу ліцензії на розподіл природного газу ПАТ «Харківгаз» (внесені зміни Постановами НКРЕ КП від 06.03.2018 р. № 290, від 02.07.2019 р. № 1322, від 20.01.2021 № 56).

Компанія займається розподілом природного газу в Харківській області. Розподіл газу відбувається через магістральні трубопроводи АТ «Укртрансгаз», розподільчі мережі компанії та інших власників.

Основною сферою діяльності компанії є розподіл природного газу споживачам міста Харків та Харківської області.

Відповідно до КВЕД, видами економічної діяльності які здійснює підприємство є:

- основний:
 - 35.22 розподілення газоподібного палива через місцеві (локальні) трубопроводи;
- інші:
 - 43.22 монтаж водопровідних мереж, систем опалення та кондиціонування;
 - 85.32 професійно-технічна освіта;
 - 85.59 інші види освіти, н.в.і.у.;
 - 47.78 роздрібна торгівля іншими невживаними товарами в спеціалізованих магазинах;
 - 49.41 вантажний автомобільний транспорт;
 - 71.12 діяльність у сфері інжинірингу, геології та геодезії, надання послуг технічного консультування в цих сферах;
 - 35.23 торгівля газом через місцеві (локальні) трубопроводи.

Рівень газифікації Харківської області становить близько 72%. В тому числі рівень газифікації міст та селищ міського типу – 84%, сільської місцевості – 55%. Газотранспортними підприємствами разом з органами місцевого самоврядування постійно проводиться робота з виявлення безхазяйних газопроводів та визначення балансоутримувачів об'єктів газопостачання з ознаками безхазяйних. Для забезпечення безаварійної експлуатації систем газопостачання міста та області, відповідно до вимог Правил безпеки систем газопостачання України, фахівцями АТ «Харківгаз» здійснюється технічне обслуговування безгосподарних об'єктів газопостачання до визначення їх балансової належності.

АТ «Харківгаз» надає послуги з розподілу природного газу понад 449 тисяч родинам та більше 3,3 тис. споживачам – юридичним особам області. Обсяги розподілу природного газу у 2021 році становили майже 573 млн. м³.

Компанія виконує важливу соціальну роль, доставляючи населенню, бюджетним установам та комунальним закладам природний газ за цінами, що встановлюються державою.

Органами управління акціонерного товариства «Оператор газорозподільної системи «Харківгаз» є загальні збори акціонерів, наглядова рада, правління товариства. Загальні збори є вищим органом управління товариства. Наглядова рада є органом, який контролює та регулює діяльність управління в межах компетенцій, визначеної статутом [4].

До організаційної структури АТ «Харківгаз» входять наступні структурні підрозділи: управління експлуатації, управління метрології, служба автотранспорту, служба охорони праці та цивільного захисту, центральна бухгалтерія, управління інформаційних систем та технологій, управління з персоналу, канцелярський відділ та архів, відділ комерційного балансування, відділ з продажів, відділ інжинірингу, відділ капітального будівництва, відділ технічного обслуговування, проектно-кошторисний відділ, фінансово-економічний відділ, відділ тендерних закупівель, відділ економічної безпеки, відділ охорони, відділ непрофільних активів, адміністративно-господарський відділ, центральний склад, управління зовнішніх комунікацій та 6 відділень: Зміївське, Дергачівське, Красноградське, Куп'янське, Мереф'янське, Чугуївське.

Основними напрямками стратегічного розвитку АТ «Харківгаз» є перехід до сервісної, ефективної, інноваційної компанії, створення нових сервісних можливостей для клієнтів, оптимізація та автоматизація бізнес-процесів.

Цінності АТ «Харківгаз» - це безпека та надійність забезпечення природним газом споживачів, мужність, відданість справі, відкритість та прозорість, іноваційність, гнучкість, клієнтоорієнтованість.

2.2 Аналіз фінансового стану підприємства

Сучасні умови господарювання вимагають від підприємців оперативного реагування на зміни у зовнішньому, і відповідно, внутрішньому середовищі, що безпосередньо впливає на прибутковість ведення бізнесу і викликано дією низки

чинників. Серед них слід виділити ті, що не залежать від діяльності підприємства, а саме соціально-економічну та політичну стабільність в країні, податкову, кредитну та інвестиційну політику держави, розвиток фондового і страхового ринків, рівень реальних доходів населення, демографічні тенденції тощо.

Внутрішні чинники – це обсяг та структура активів підприємства і, що важливо, вартість і структура джерел їх фінансування, якість управління як активами, так і капіталом, здатність формувати необхідний фінансовий результат та інші. Врахувати дію цих факторів можливо на основі здійснення всебічної оцінки фінансового стану, фахової інтерпретації її результатів та вчасного впровадження відповідних заходів щодо його зміцнення, що в кінцевому підсумку сприятиме підвищенню ефективності господарювання та розширить можливості розвитку підприємства.

Оцінка фінансового стану дозволяє встановити й охарактеризувати [28]:

- ефективність фінансово-господарської діяльності підприємства в цілому, а також ефективність використання фінансових ресурсів зокрема;
- рівень кредитоспроможності підприємства як позичальника фінансових ресурсів для здійснення господарської діяльності;
- рівень підприємницького ризику щодо можливості погашення зобов'язань, здатність до нарощування активів, залучення інвестицій;
- основні пріоритети якісного планування, прогнозування, бюджетування;
- політику розподілу і використання прибутку для потреб суб'єкта господарювання;
- причини відповідних змін, а також тенденції і пріоритетні напрями розвитку підприємства за показниками його фінансового стану.

Інформація для оцінки фінансового стану міститься у відповідних формах фінансової звітності:

- Форма 1 «Баланс» (Звіт про фінансовий стан);
- Форма 2 «Звіт про фінансові результати» (Звіт про сукупний дохід);
- Форма 3 «Звіт про рух грошових коштів»;

- Форма 4 «Звіт про власний капітал»;
- примітки до річної фінансової звітності

В таблиці 2.1 наведено основні фінансові показники АТ «Харківгаз» за 2017-2021 роки.

Таблиця 2.1 — Аналіз фінансових показників підприємства за 2017-2021 рр

Показники	Роки					Темпи приросту 2021/2017 рр, абсолютний, тис. грн
	2017	2018	2019	2020	2021	
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	562610	579881	479068	736724	1121174	558564
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	677025	882591	1021531	866714	1461861	784836
Валовий прибуток/збиток	-114415	-302710	-542463	-129990	- 340687	226272
Інші операційні доходи	12981	138324	118982	19877	24594	11613
Адміністративні витрати	34110	46948	61076	70307	82926	48816
Витрати на збут	-	-	-	-	-	-
Інші операційні витрати	78918	43959	13911	67806	62710	-16208
Фінансовий результат від операційної діяльності, прибуток/збиток	-214525	-255293	-498468	-248226	-461729	247204
Інші фінансові доходи	1892	17775	5615	29551	286	-1606
Фінансові витрати	11074	6425	31934	15985	15501	2821
Фінансовий результат до оподаткування, прибуток/збиток	-223707	-243943	-524787	-234660	-476944	253237
Дохід (витрати) з податку на прибуток	4379	7199	3407	3211	-	-4379
Чистий фінансовий результат, прибуток/збиток	-219328	-251142	-528194	-237871	-476944	257616

Результатом діяльності компанії за 2017- 2021 роки є збиток. В 2021 році він склав 477 млн. грн, у 2020 році — 238 млн, грн, у 2019- 528 млн. грн, у 2018 році — 251 млн. грн, у 2017 році — 219 млн. грн. Тобто кожного року підприємство лише погіршує фінансовий результат. На рисунку 2.1 наглядно представлена динаміка цього показника.

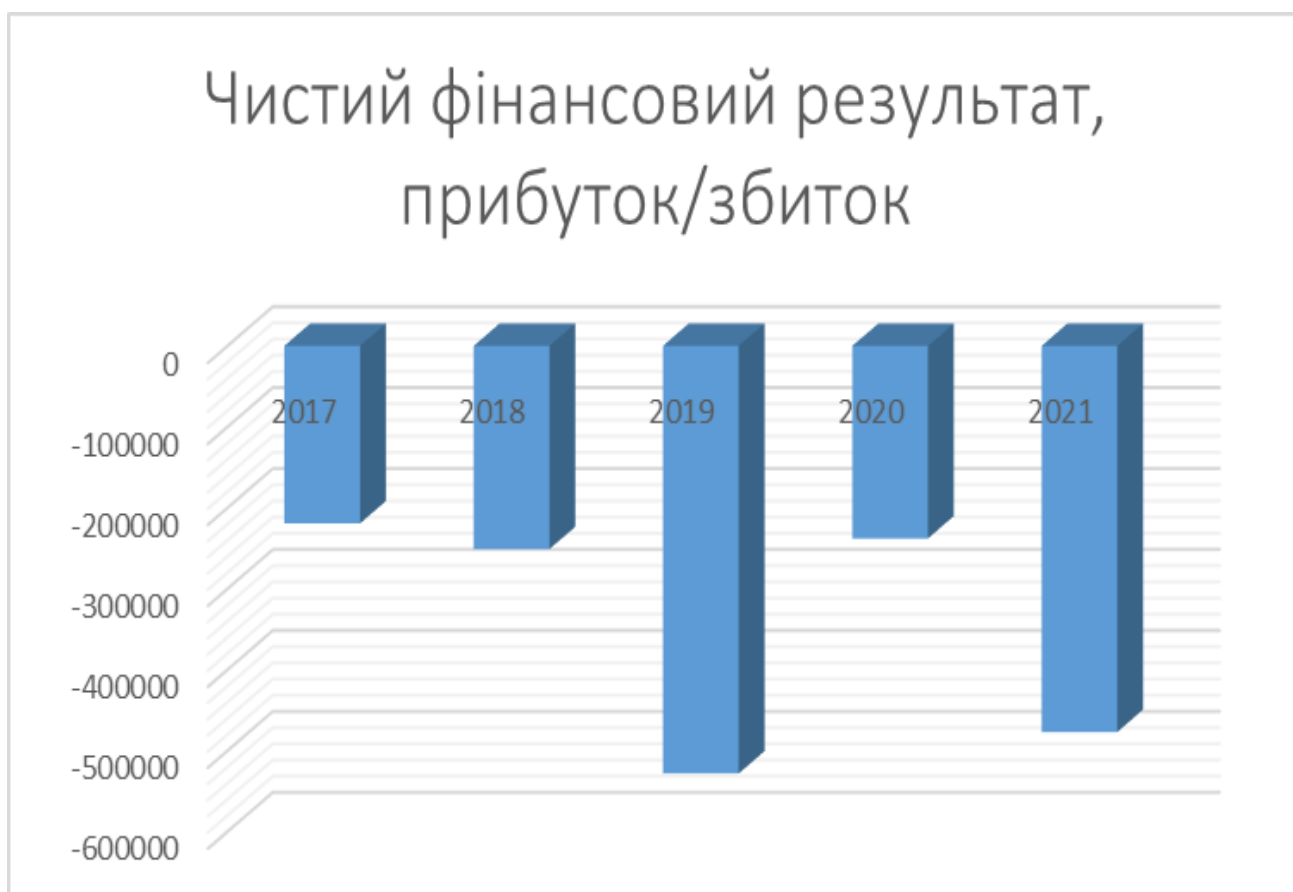


Рисунок 2.1 — Показники чистого фінансового результату діяльності АТ «Харківгаз» за 2017-2021 рр., млн. грн

Основними факторами збитковості підприємства є [4]:

- зростання цін на матеріали та послуги;
- зростання цін на послугу балансування та на природний газ для власних потреб;
- падіння обсягів реалізації послуг розподілу природного газу;
- економічно необґрунтований тариф на розподіл природного газу;
- несвоєчасні розрахунки клієнтів компанії за надані послуги.

Дохід – це грошовий засіб отриманий в результаті господарської діяльності за визначений термін. Дохід - це збільшення економічних вигід протягом облікового періоду у вигляді надходження або збільшення корисності активів чи зменшення зобов'язань, що веде до збільшення власного капіталу, крім випадків, пов'язаних із внесками учасників власного капіталу. Дохід включає як дохід від звичайної діяльності, так і прибуток від інших операцій. Дохід від звичайної діяльності є доходом, який виникає в ході звичайної діяльності суб'єкта господарювання і позначається різними назвами, а саме: продаж, гонорари, відсотки, дивіденди та роялті [30].

Дохід компанії від реалізації збільшився на 152% у 2021 році до рівня 1 121 млн. грн (2020: 737 млн.грн). У 2020 р. на 154 % порівняно з 2019 роком.

Збільшення доходів відбулося за рахунок змін в законодавстві України. Згідно пункту 1 глави 6 розділу VI Кодексу ГРМ (в редакції постанов НКРЕКП № 2080 від 07.10.2019 та № 1469 від 29.07.2020) розрахунки споживачів за послуги розподілу природного газу, що надаються АТ «Харківгаз» в 2021 році за договорами розподілу природного газу, здійснюються виходячи з величини річної замовленої потужності об'єктів споживачів та оплачуються споживачами рівномірними частками протягом календарного року

Річна замовлена потужність по об'єктам споживачів на розрахунковий календарний 2021 рік визначалася АТ «Харківгаз» виходячи з фактичного обсягу споживання природного газу об'єктами споживачів за газовий рік, що передував розрахунковому (за період з 01.10.2019 по 30.09.2020).

Місячна вартість послуг розподілу природного газу визначається як добуток 1/12 річної замовленої потужності об'єктів споживачів на тариф, встановлений НКРЕКП для відповідного АТ «Харківгаз» із розрахунку місячної вартості одного кубічного метра замовленої потужності

У таблиці 2.2 викладено дохід компанії від реалізації за вказаними напрямками у 2019-2021 рр.

Таблиця 2.2 — Статті отримання доходу АТ «Харківгаз» за 2019-2021 рр.

Показники	Роки			Зміна 2020/2019, %	Зміна 2021/2020, %
	2019	2020	2021		
Розподіл природного газу	427 750	689 747	1 037 098	161	150
Інші доходи	51 318	46 977	84 076	95	179
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	479 068	736 724	1 121 174	154	152

Найбільша частка доходів компанії припадає на послугу з розподілу природного газу, яка склала 93% у 2021 році (2020 році - 93%, 2019 – 89 %) (рисунок 2.2).

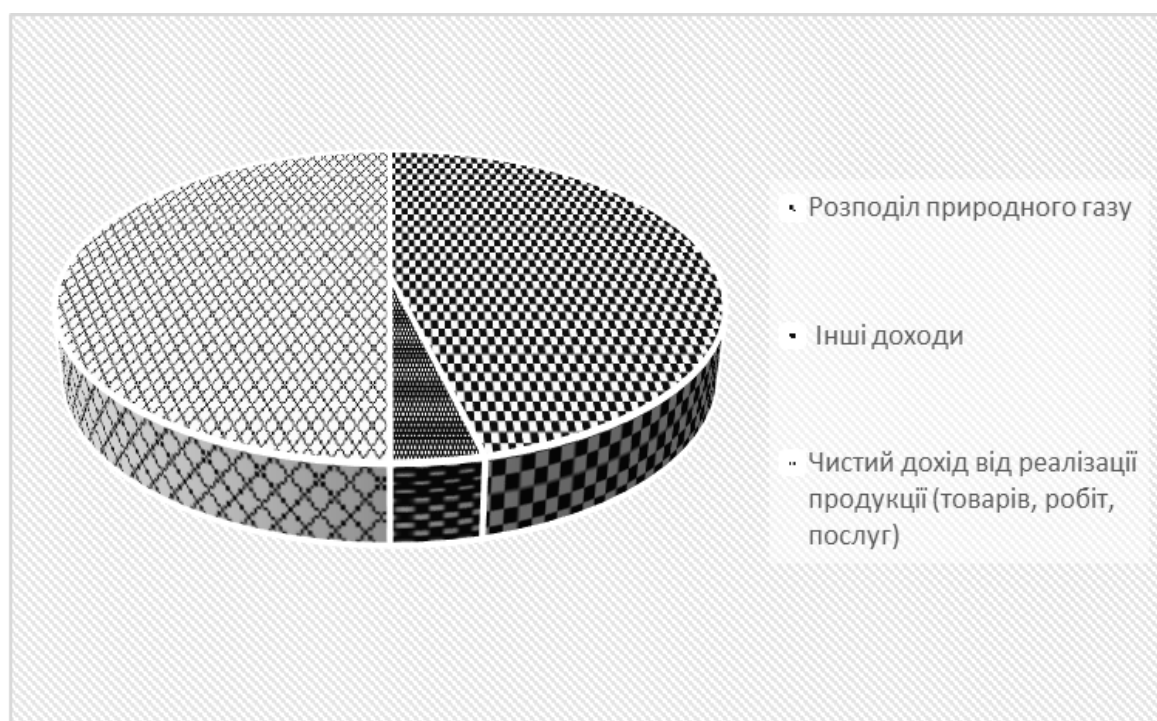


Рисунок 2.2 – Структура доходів АТ «Харківгаз» у 2021 році, %

У 2021 році доходи, пов'язані з розподілом природного газу, збільшилися на 152 % до 1 037 098 тис. грн за поточний період з 689 747 тис. грн у попередньому періоді через збільшення тарифу на розподіл природного газу.

Собівартість у класичному розумінні – це витрати підприємства на виробництво (виробнича собівартість) та реалізацію (собівартість реалізації) власної продукції. Сума витрат на виробництво і реалізацію товару називається повною собівартістю. Її можна порахувати як на окрему одиницю товару, так і, скажімо, на серію [29].

Виробнича собівартість містить витрати виробничого етапу. Ними є:

- плата за сировину і основні виробничі матеріали;
- паливно-енергетичні витрати;
- заробітна плата;
- витрати (внутрішнє переміщення сировини і напівфабрикатів);
- ремонт і утримання основних засобів;
- амортизація основних фондів.

Собівартість реалізації містить витрати, які має підприємство на етапі реалізації продукції. Ними є:

- плата за упаковку товару;
- витрати на рекламу;
- витрати на транспорт (доставка товару покупцеві або на дистриб'юторський склад).

Собівартість реалізації АТ «Харківгаз» збільшилася на 169% до 1 461 861 тис. грн за 2021 рік з 866 714 тис. грн у 2020 році.

Збільшення собівартості пов'язане із збільшенням:

- матеріальних витрат, за рахунок росту цін на природний газ;
- витрат оплати праці, за рахунок збільшення окладів.

Валовий збиток компанії збільшився в 2,6 рази до 340 687 тис. грн за поточний період з 129 990 тис. грн у попередньому році. Інший операційний дохід компанії збільшився на 24% до 24 594 тис. грн за поточний період з 19 877 тис. грн у попередньому періоді через збільшення доходу від недотримання

якості газу, оренди, реалізації фінансових інвестицій та інших.

Адміністративні витрати збільшилися на 18% до 82 926 тис. грн за поточний період з 70 307 тис. грн у попередньому періоді, що відображає збільшення заробітної плати адміністративного персоналу та пов'язаних з ним витрат (в рамках політики компанії) та витрат на банківські послуги, страхування та інші професійні послуги.

Інші операційні витрати зменшилися на 8% до 62 710 тис. грн за поточний період з 67 806 тис. грн у попередньому періоді, що відображає зменшення нарахованих штрафів, пені, судових витрат.

Фінансові витрати компанії зменшилися на 3% до 15 501 тис. грн за поточний період з 15 985 тис. грн у попередньому періоді. Це зменшення було пов'язано з амортизацією дисконту за фінансовими зобов'язаннями.

Доходи, пов'язані з розподілом природного газу у 2020 році, збільшилися на 478 % до 688 221 тис. грн з 144 006 тис. грн 2019 році через зміну методики обліку обсягів розподілу (куб.м.) у 2020 році, а також збільшення тарифу на поділ природного газу.

Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг) зменшилася на 15% до 866 714 тис. грн Валовий збиток підприємства знизився у 4 рази до 129 990 тис. грн Інші операційний дохід компанії зменшився у 6 разів до 19 877 тис. грн через зменшення доходу від повернення раніше списаних активів та вибуття зобов'язань.

Адміністративні витрати у 2020 році збільшилися на 115% до 70 307 тис. грн, що відображає збільшення заробітної плати адміністративного персоналу та пов'язаних з чим витрат(в рамках політики підприємства) до 42 697 тис. грн

Інші операційні витрати збільшилися у 5 разів до 67 806 тис. грн за 2020 рік, що відображає збільшення витрат на формування резерву сумісних боргів та нарахованих штрафів, пені.

Фінансові витрати підприємства зменшилися у 2 рази до 15 985 тис. грн за 2020 рік порівняно з 31 934 тис. грн у 2019 році. Це зменшення було пов'язано з довгостроковою дебіторською заборгованістю та дисконтуванням фінансових

зобов'язань.

Основними джерелами забезпечення ліквідності є заборгованість споживачів за спожиті послуги з розподілу природного газу; залишків грошових коштів на рахунках; надані поворотні позики. Але в той же час даних джерел недостатньо для своєчасного виконання зобов'язань. Основною причиною цього є економічно необґрунтований тариф на послуги розподілу природного газу. За 2021 рік компанія понесла чистий збиток у сумі 476 944 тис. грн (2020: чистий збиток 237 871 тис. грн) та мала накопичені збитки у сумі 1 941 690 тис. грн (2020: накопичені збитки - 1 462 661 тис. грн). Також, станом на 31 грудня 2021 р. поточні зобов'язання Компанії перевищували її поточні активи на 2 077 035 тис. грн (2020 – 1 563 183 тис. грн). Постановою НКРЕКП від 22.12.2020р. № 2771 «Про встановлення тарифу на послуги розподілу природного газу для АТ «Харківгаз» було затверджено тариф на 2022р. у розмірі 2 388 грн з ПДВ за 1000 м³.

Тарифом на 2022 рік було передбачено збільшення доходів до рівня 1 007 750,90 тис. грн без ПДВ, прибуток складає на рівні 26 242,1 тис.грн або 2,4% від повної планової собівартості.

В тарифних витратах передбачалося:

- в статті «Вартість матеріалів» та «Інші витрати» витрати розраховані з урахуванням прогнозного індексу промислових цін на рівні 107,8%, відповідно до основних прогнозних макропоказників економічного та соціального розвитку України на 2021-2023 рік та встановлені на рівні 82 362,40 тис. грн без ПДВ;

- в статті «Вартість газу на технологічні та власні потреби» враховані обсяги, затверджені Постановою НРЕКП від 10.11.2021р. № 2056, на рівні 65 384 тис. м³ на суму 409 006,7 тис. грн без ПДВ;

- заробітна плата встановлена з урахуванням рівня середньої заробітної плати по галузі в сумі 419 329 тис. грн і єдиний внесок на обов'язкове державне соціальне страхування в сумі 92 252,4 тис. грн;

- витрати на повірку та ремонт лічильників встановлені на рівні 2 706,4 тис.грн без ПДВ. Планується в 2022 році повірити 80 500 лічильників по ціні

22,36 грн без ПДВ за одиницю з урахуванням розцінок Державного Підприємства «Укрметртестстандарт»;

- витрати на заміну лічильників газу та/або створення обмінного фонду лічильників встановлені в сумі 34 507,2 тис. грн;
- тарифом передбачене коригування планової тарифної виручки в сумі 9 310,7 тис. грн;
- тарифних збитків в сумі 21 859,08 тис. грн та прибуток на капітальні інвестиції в сумі 8 500,5 тис.грн.

24 лютого 2022 року Президент України підписав Указ № 64/2022 «Про введення воєнного стану в Україні». У зв'язку із запровадженням в Україні воєнного стану тимчасово можуть обмежуватися конституційні права і свободи людини та громадянина, передбачені статтями 30-34, 38, 39, 41-44, 53 Конституції України, а також впроваджуватися тимчасові обмеження прав і законних інтересів юридичних осіб.

У 2022 році компанія функціонує в нестабільному середовищі, що пов'язано з кризовими явищами в Україні. Стабілізація економічного середовища в Україні залежить від заходів, що проводяться Урядом. В той же час, не існує чіткого уявлення того, які результати будуть отримані від зазначених заходів. Тому неможливо достовірно надати оцінку ефекту впливу економічного середовища на ліквідність та доходи Компанії, її стабільність та структуру операцій з покупцями та постачальниками [34].

В підсумку виникає суттєва невизначеність, що може мати вплив на майбутні операції, можливість відшкодування вартості активів та спроможність компанії обслуговувати та сплачувати свої борги по мірі настання термінів їх погашення. Дана фінансова звітність не містить в собі будь-яких коригувань, які можуть мати місце в підсумку такої невизначеності.

Наразі ситуація досить складна, і її вплив на майбутні події неможливо спрогнозувати. Керівництво підприємства буде спостерігати за розвитком подій і вживати заходів для нівелювання її негативних наслідків для розвитку компанії.

2.3 Аналіз трудових ресурсів підприємства та стан кадрової політики

У сучасних умовах у країнах із ринковою економікою важливе місце посідає конкурентоспроможність підприємства. Щоб досягти такого рівня, підприємство повинно приділяти особливу увагу своєму персоналу та соціально-трудовим відносинам, які панують у стінах самого підприємства, тому кадрова політика є основою конкурентних переваг і засобом досягнення успіху в діяльності будь-якого підприємства.

В умовах ринкової економіки одним із вирішальних чинників ефективності та конкурентоспроможності підприємства є забезпечення високої якості кадрового потенціалу. На основі проведення виваженої кадрової політики досягається відповідність персоналу підприємства його виробничим потребам. Призначення сучасної кадрової політики – своєчасно формулювати цілі відповідно до стратегії розвитку організації, порушувати проблеми і ставити завдання, знаходити способи досягнення цілей. Кадрова політика має за головну мету забезпечення сьогодні та в майбутньому кожної посади і робочого місця персоналом належної кваліфікації.

Кадрова політика в умовах ринкової економіки передбачає передусім підходити до роботи з кадрами, розглядаючи її в нерозривному зв'язку із сутністю проблем, що вирішуються на даному етапі, підбираючи кадри відповідно до нових завдань. Вирішальним критерієм під час підбору й оцінки кадрів, насамперед керівних кадрів, є їх відношення до роботи в умовах ринку, причому відношення не на словах, а на ділі. Особливе значення має висунення і підтримка людей ініціативних, мислячих, енергійних, які можуть і бажають на практиці активно просувати в життя курс на розвиток підприємства в умовах ринкової економіки.

АТ «Харківгаз» в своїй структурі має шість територіальних підрозділів: Зміївське відділення, Дергачівське відділення, Красноградське відділення, Куп'янське відділення, Мерейф'янське відділення, Чугуївське відділення. Це

говорить про те, що в компанії працює дуже багато працівників, то ж особлива увага приділяється використанню людського фактору, підвищенню якості і творчої віддачі інтелектуального, кадрового потенціалу, покращанню підготовки і використання спеціалістів [4].

Показники чисельності персоналу та аналіз даних з праці АТ «Харківгаз» наведено в таблиці 2.3 та на рисунку 2.3.

Таблиця 2.3 — Аналіз стану чисельності персоналу АТ «Харківгаз» за 2017-2021 рр

Показники	Роки					Темпи приросту 2021/2017 рр, абсолютний
	2017	2018	2019	2020	2021	
Середня кількість працівників, осіб	2040	2320	2301	2370	2596	556
Фонд оплати праці, млн грн	145412,9	189856,7	232521,7	324789,4	457896,3	3212483,4

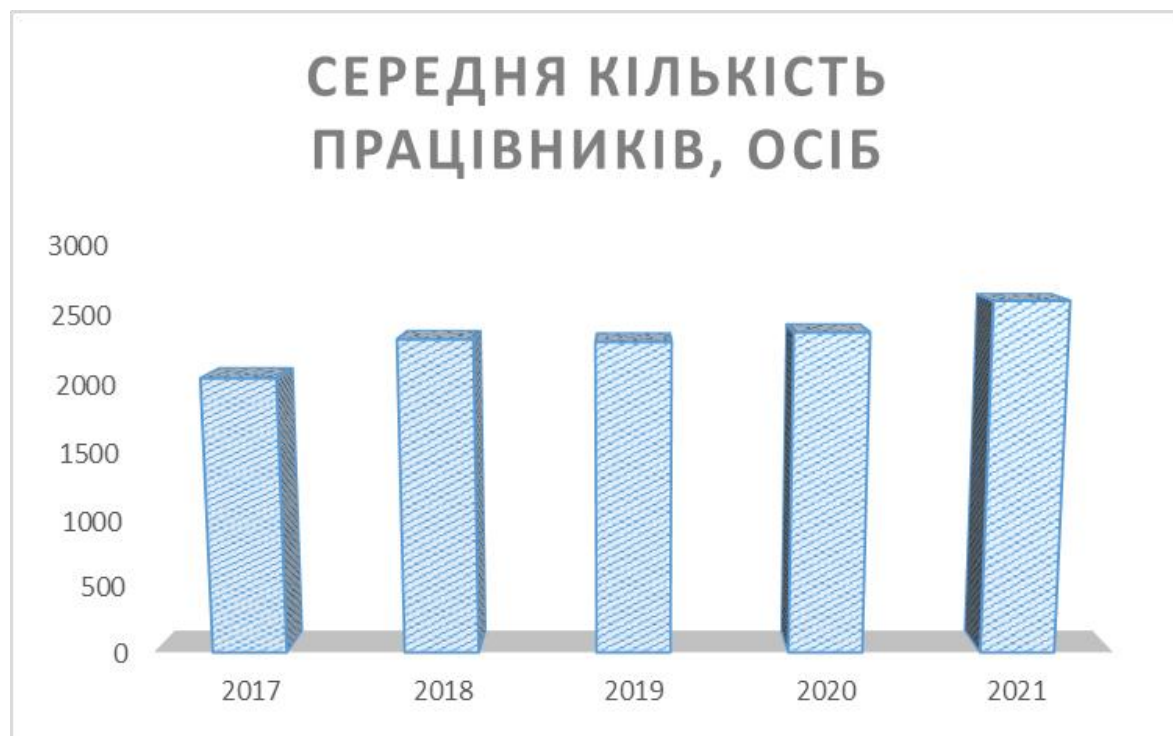


Рисунок 2.3 - Показники чисельності персоналу та аналіз даних з праці АТ «Харківгаз» за 2017-2021 рр.

Як видно з таблиці 2.3 та рисунку 2.3 підприємство протягом 2017-2021 років збільшує кількість працівників, яка зростає за цей час на 556 осіб. Фонд заробітної плати також зростає. Це пов'язано з збільшенням рівня мінімальної заробітної плати в країні, ростом середньої рівня середньої заробітної плати по галузі, що в 2021 році склала 419 329 тис. грн, у 2020 році- 393 243,05 тис. грн.

Кадрова програма емітента, спрямована на забезпечення рівня кваліфікації працівників операційним потребам АТ «Харківгаз». Один з напрямків кадрової політики АТ «Харківгаз» - це розвиток персоналу, який є умовою підвищення ефективності організації, її конкурентоспроможності на ринку, враховуючи динаміку зовнішнього середовища і технологій, зміни стратегії і структури організації.

Розвиток персоналу включає [18]:

- навчання працівників, а саме:
- перепідготовку і підвищення кваліфікації для оновлення знань та формування і постійного вдосконалення необхідних професійних компетенцій; - періодичну перевірку знань, вмінь та навичок;
- періодичне навчання з питань охорони праці з метою забезпечення безаварійної та безпечної роботи; - атестацію за окремими професіями (електрогазоварник, зварник пластмас;
- формування кар'єри працівників та підготовка кадрового резерву; - розвиток комунікаційних зв'язків, навичок командної роботи.

Виконуючи задачу розвитку персоналу, протягом 2017-2021 років проводилось навчання працівників робітничих професій та інженерно технічних працівників підприємства.

З числа працівники робітничих професій:

- отримали нову професію - 65 особам (з них на базі НЦ АТ «Харківгаз» - 65 люд.);
- 176 люд. підвищили кваліфікацію, 168 осіб з цієї кількості навчалися на базі НЦ;
- спеціальне навчання з охорони праці пройшли 375 люд.: з них 135 - в

Навчальному центрі з підготовки кадрів ПАТ «Харківгаз»; 240 - на інших навчальних базах;

З числа ІТП навчалось - 1420 люд., з них: -900 люд. - за профілем роботи (семінари, тренінги, курси підвищення кваліфікації) та 200 люд. з числа кадрового резерву, на базі НЦ з них навчалось 846 люд., -для 254 працівника проведено спеціальне навчання з охорони праці, пожежної безпеки, нормативно-правових актів 12 люд. - на базі НЦ, люд. - за договорами).

Для забезпечення максимально високих стандартів ділової етики в АТ «Харківгаз» впроваджено Кодекс корпоративної етики. Головними чеснотами працівників компанії є чесність, порядність, повага до людей.

Більше десятиліття АТ «Харківгаз» пишається своєю стабільною та добре скоординованою командою - професіоналами з цінними навичками, знаннями та досвідом. Повага до прав і потреб працівників, застосування підходів, орієнтованих на майбутнє, забезпечення постійного навчання та підготовки програм є основою управління персоналом компанії.

Головними цінностями взаємодії компанія визначає такі: сумлінність та довіра, прозорість, професіоналізм та справедливість. У діяльності компанії поважаються особисті свободи, права та гідність людини, не допускаються будь-які форми утисків на робочому місці та поведінка, яка б розглядалася як образлива і неприйнятна. Керівники не повинні допускати в своїй управлінській практиці методів, які принижують особисту гідність працівників. Неприпустимою є дискримінація або надання переваг залежно від походження, соціального і майнового стану, расової та національної приналежності, віку, статі, мови, політичних поглядів, релігійних переконань, роду і характеру занять, сексуальної орієнтації, місця проживання та інших обставин.

Основними критеріями для прийняття рішень стосовно персоналу є кваліфікація працівника, професійні здібності, фактичні досягнення та інші критерії, пов'язані з роботою фахівця. Компанія підтримує та заохочує ініціативність і винахідливість працівників, сприяє розвитку та реалізації умінь і здібностей персоналу.

Важливим елементом взаємодії держави, бізнесу та суспільства компанія вважає також корпоративну соціальну відповідальність перед своїми співробітниками та членами їх родин, перед мешканцями населених пунктів, де вона здійснює свою діяльність, та перед суспільством у цілому. Працівники отримують знання та вдосконалюють свої навички за допомогою спеціалізованих навчальних програм, що проводяться внутрішніми та зовнішніми постачальниками. Навчальні програми для операційного та виконавчого персоналу забезпечуються головним чином власним персоналом.

У 2022р. АТ «Харківгаз» в межах розвитку кадрової політики планував низку довгострокових проектів для молоді, розвитку інфраструктури, спрямовані на відповідальне споживання енергоресурсів. Окрім того, у партнерстві з місцевими громадами «Харківгаз» продовжить реалізовувати освітні, спортивні, екологічні ініціативи в рамках проектів ESG, спрямованих на сталий розвиток регіону. В лютому 2022р. планувалося відкрити «Освітній простір» для надання послуг працівникам підприємства та стороннім підприємствам та організаціям.

Висновки до розділу 2

Газотранспортна система України є багатофункціональною галузевою структурою, ефективність функціонування якої визначає імідж держави на міжнародних газових ринках. Розподіл газових ресурсів усередині держави, забезпечення газом основних споживачів фізичних і юридичних осіб – не менш важливі функції, реалізацію яких здійснюють газорозподільні підприємства.

Слід відзначити, що з 2015 року, відповідно до Кодексу газорозподільних систем, вживається термін «оператор газорозподільних систем» («оператор ГРМ»), що визначається так: суб'єкт господарювання, який працює на підставі ліцензії та здійснює діяльність з розподілу природного газу газорозподільною системою, яка перебуває у його власності або користуванні відповідно до

законодавства, а також виконує функції оперативно-технологічного управління такою системою. Зазначені товариства є важливою та невід'ємною складовою газотранспортної системи країни та нафтогазового комплексу загалом, тому ефективність їх функціонування впливає як на рівень життя споживачів, так і на ефективність національного виробництва. Газовий сектор України протягом останніх років знаходиться на етапі реформування. Відповідно ці процеси мають безпосередній вплив на розвиток суб'єктів господарювання, які функціонують у даному полі. З метою створення відкритого європейського ринку газу на виконання Меморандуму про економічну та фінансову політику, укладеного в рамках співпраці з МВФ, положень Коаліційної угоди, Стратегії сталого розвитку «Україна – 2021», Плану дій з корпоративного управління, а також Плану заходів щодо реформування газового сектору здійснюються суттєві кроки в рамках реформування ринка природного газу.

Акціонерне товариство «Оператор газорозподільної системи «Харківгаз» є оператором газорозподільних мереж, який здійснює господарську діяльність з розподілу природного газу відповідно до ліцензійних умов провадження господарської діяльності з розподілу природного газу, затверджених Постановою НКРЕ КП № 201 від 16.02.2017. АТ «Харківгаз» здійснює діяльність на підставі ліцензії, виданої Постановою НКРЕ КП № 809 від 19.06.2017 р. «Про видачу ліцензії на розподіл природного газу ПАТ «Харківгаз» (внесені зміни Постановами НКРЕ КП від 06.03.2018 р. № 290, від 02.07.2019 р. № 1322, від 20.01.2021 № 56).

Компанія займається розподілом природного газу в Харківській області. Розподіл газу відбувається через магістральні трубопроводи АТ "Укртрансгаз", розподільчі мережі Компанії та інших власників.

АТ «Харківгаз» в своїй структурі має шість територіальних підрозділів: Зміївське відділення, Дергачівське відділення, Красноградське відділення, Куп'янське відділення, Мереф'янське відділення, Чугуївське відділення. Чисельність персоналу станом на 31.12.2021р. складає 2 596 осіб (31.12.2020: 2 370 осіб).

Рівень доходів газорозподільних підприємств у значному обсязі залежить від процесів нормативно-правового регулювання, в тому числі з боку НКРЕКП, яка є суб'єктом встановлення тарифів на транспортування газу операторами газорозподільних підприємств. Наразі встановлені тарифи не в повній мірі відповідають реаліям, які склалися на газовому ринку, що відповідно буде впливати, у кінцевому результаті, на фінансовий результат підприємства і оцінку рівня ефективності його функціонування. Особливість доходної частини підприємств даного напрямку полягає в абсолютній залежності від встановлених тарифів, що не можуть змінюватися безпосередньо за волею управлінського персоналу. Крім того, зазначений показник носить суспільно-значущий характер, а отже підвищення його рівня має враховуватися з точки зору низької платоспроможності населення країни.

У 2021 році компанія понесла чистий збиток у сумі 479 342 тис. грн (2020: чистий збиток у сумі 237 871 тис. грн) та мала накопичені збитки у сумі 1 941 690 тис. грн (2020: накопичені збитки у сумі 1 462 661 тис. грн). Також, станом на 31 грудня 2021 р. поточні зобов'язання компанії перевищували її поточні активи на 2 077 035 тис. грн (31.12.2020 – 1 563 183 тис. грн).

Відсутність ключового персоналу може загрожувати загальній ефективності роботи АТ «Харківгаз». Компанія здійснює ряд заходів для зменшення цього ризику, зокрема пропонує конкурентні умови праці потенційним працівникам. Існує схема оплати праці, яка мотивує та утримує ключовий персонал. Для персоналу регулярно проводяться навчальні та професійні тренінги.

2022 рік виявився складним для підприємства. Нафтогазовому комплексу за рік війни було нанесено шкоди на 1,19 млрд. дол., в тому числі — транспортуванню газу — 0,78 млрд. дол. та 0,15 млрд. дол. розподілу газу.

Подальший розвиток діяльності компанії багато в чому залежить від скоординованих спільних дій державних органів влади, НКРЕКП, газотранспортних організацій, а також платоспроможності підприємств ТКЕ, безперебійної роботи промислових підприємств.

3 Напрями удосконалення управління персоналом підприємства

3.1 Концепції корпоративної культури як сучасний етап розвитку управління кадрами

Корпоративне управління нерозривно пов'язане з корпоративної культурою. Підставою для формування корпоративної культури певного типу є не прописана місія та філософія компанії, а реальна щоденна поведінка топ-менеджменту організації. На основі існуючих принципів і цінностей керівництво вибудовує все, що їх оточує.

Корпоративна культура – це якісна реалізація різновидів позитивного корпоративізму на основі системи цінностей соціального партнерства, що поділяються співтовариством компанії та визначають її поведінку, характер діяльності, максимізацію корпоративних духів та менеджменту із соціально-етичною відповідальністю. Як система символів, корпоративних установок, мотиваторів, зразків дій, образів мислення вона задає загальну орієнтацію та впорядкований характер корпоративних відносин всіх учасників життєдіяльності підприємства [35].

Корпоративна культура виконує ряд функцій:

- формує певний імідж організації, що відрізняє її від будь-якої іншої;
- посилює систему соціальної стабільності у створенні, допомагає згуртовувати організацію, забезпечуючи притаманні їй стандарти поведінки;
- є засобом формування та контролю форм поведінки та сприйняття, доцільних з погляду цієї організації;
- формує соціально-відповідальну поведінку компанії в соціумі.

Більшість функцій корпоративної культури цінні як для членів корпорації, так і для суспільства загалом. Головна ж цінність корпоративної культури полягає в тому, що вона спонукає компанії брати на себе певні зобов'язання діяти задля досягнення суспільного добробуту (навіть якщо це може зменшити її прибуток у

поточний момент часу). Саме корпоративна культура, на нашу думку, служить своєрідним компасом для вибору правильного типу поведінки, необхідного для якісного покращення параметрів ефективної діяльності підприємства в сучасних умовах.

Аналіз прикладного характеру елементів корпоративної культури показав роль паблік рілейшнз як корпоративіського інструменту, прямо пов'язаного з формуванням та реалізацією потенціалу корпоративної культури та спрямованого на гармонізацію функціональних груп інтересів, співробітництво та соціальне партнерство в організації, заснованих на правді, знаннях та повній поінформованості. ПР-діяльність (засоби, технології, заходи, активні акції) сприяє перетворенню корпоративних цінностей на індивідуальний «культурний код» кожного працівника, який ідентифікує його з фірмою [47].

Сучасними соціологами та економістами дається наступна характеристика нових відносин між організацією та працюючими в ній людьми:

- найкращі та найобдарованіші люди тягнуться до тієї організації, яка забезпечує персональне зростання;
- управлінець - це не просто керуючий, а людина, яка виконує роль судді, вчителя, наставника;
- люди хочуть мати частку в капіталі своєї компанії, і найкращі компанії забезпечують їм таку можливість;
- наймання працівників краще замінювати укладанням контрактів із персоналом;
- автократичне управління має поступитися місцем більш демократичним системам.

Декларація місії організації визначає її поведінку через три складові - пріоритетні цілі, цінності та стратегії - що виробляє колективну свідомість та встановлює орієнтири взаємин між працівниками, зразки поведінки стосовно об'єктів корпоративного інтересу, мобілізує для досягнення корпоративних цілей і задає значимість діяльності організації у соціальному аспекті.

Фактично підприємства своїми ідеями, цінностями, нормами та системою

контролю формують основу ціннісних орієнтації свого персоналу компанії подібно до державних інститутів, що різко підвищує їхню соціальноетичну відповідальність.

Корпоративний дух - це душа і віра організації, що об'єднують весь персонал навколо місії та бачення і формує його відданість, відданість її цілям. Духовний фокус, стаючи основним управлінським ресурсом, озброює весь персонал єдиною системою цінностей, політикою мотивації та правилами поведінки, що згуртовують його навколо зрозумілої спільної мети та цінностей соціального партнерства [49].

Стиль керівництва та лідерства, який розкривається виходячи з концепції, що керівники - це наймані (самонаймані) працівники з особливим статусом: вони належать до тих, хто керує робочим процесом, наділені підприємницькими функціями та відповідальністю за приватну власність наймача. Відображенням їхньої культури є стиль (школа) керівництва та лідерства, до якого керівники явно чи латентно, свідомо чи несвідомо тяжіють.

Корпоративна культура виробляє стиль, здатний створити для підприємства:

- мікроклімат з урахуванням переконання, що головна мета - це права людини, які в жодному разі не повинні зневажатися;
- спільноту як «одну величезну сім'ю»;
- лідерство у команді (соратники), яке починається там, де закінчується менеджмент.

Перехід у постіндустріальному суспільстві до високих технологій, першості людського ресурсу зумовив для бізнесу тенденцію переходу від граничного адміністрування – функціонального керівництва (виробництво, фінанси, логістика) до духовного менеджменту – духовного (харизматичного) лідерства, здатного надихати інших та створювати сміливе та ініціативне ядро. Сучасні (креативні) компанії відмовляються від жорстко контрольованого управління і переходять до керівників-лідерів, орієнтованих на заохочення нового, більш підприємливого, самостійного, творчого працівника. Нові лідери

звільняють себе від тягара адміністративної (практичної) роботи, маючи сильного заступника адміністратора, і зосереджуються на питаннях місії компанії, розвитку ринку та бренду, що забезпечують корпоративне бачення та духовний стрижень динамізму бізнесу. Саме енергія у формі духовного лідера та менеджменту створює компанії із сильною корпоративною душею та рухає їх позиції на ринку.

Діловий етикет спілкування розглядається як фактор, що організує спільну діяльність. Існуючі правила становлять етикет ділового спілкування між керівниками та підлеглими, колегами по роботі, персоналом та клієнтами, громадськістю. Його дотримання вписується у формулу: вчинок та відповідальність + інтерпретація та комунікація = репутація та імідж [36].

Управління людськими ресурсами, орієнтує на пріоритетну роль людських ресурсів і відповідно на людину-працівника як головний ресурс (надбання) та основне джерело прибутку компанії, невичерпний за своєю суттю. Корпоративне управління персоналом означає перехід від концепції «управління кадрами» до парадигми «управління людськими ресурсами» з посиленням її соціальної спрямованості. Вона спирається на соціологічну теорію особистості, яка розкриває механізми прояву її потенціалів:

- по-перше, ціннісносвітоглядного з корпоративною філософією «спільної долі», що визначає ідейну консолідацію та мобілізацію персоналу; формування у нього певного типу світогляду та сприйняття дійсності; ідентифікацію корпоративних інтересів та особистих кожного працівника;

- по-друге, творчого потенціалу у трудовому процесі та самовираження особистості на робочому місці, що посилюють суб'єктивну сторону функціонування організації, пов'язану з її вищою ефективністю, культурою якості, збільшенням прибутків, що зумовлює перетворення інвестицій у розвиток персоналу на корисну витрату (до 40-50% витрат виробництва), що створює умови для добровільної інтенсифікації праці та раціональної мобілізації потенціалу працівника на користь організації;

- по-третє, показано роль потрібно-мотиваційного потенціалу особистості

як позиції та ентузіазму, тобто як рушійної сили діяльності, яка відображає залученість персоналу до реалізації місії фірми та є додатковою енергією, що перетворює корпоративний дух на результат. У корпоративній культурі даний елемент постає як вираження турботи про людей-працівників зі швидким зворотним зв'язком. Це створює моральний (діловий) підйом «людського ресурсу», ефективність праці та культуру якості. Тут має місце взаємозв'язок наступних складових: витрати праці -результати - винагорода -задоволеність винагородою (валентність). Без належної зацікавленості працівника навіть творче керівництво не досягне високої продуктивності праці. При цьому ефективність неекономічної мотивації з використанням моральних, моральних, ідеальних та дисциплінарних мотивів, що спираються на відповідні духовні потреби людини, сенс життя, цінності особистості трудової діяльності, проявляється на основі високого рівня матеріального добробуту та соціального захисту за місцем роботи.

Фірмовий стиль - це істотна частина корпоративної культури, що формує у соціального оточення враження про організацію (вигляд, образ, спосіб існування) і предмет невтомної турботи та корпоративної відповідальності всього персоналу.

Корпоративний імідж як імідж усієї організації в цілому, що поєднує її престиж, репутацію, успіхи та стабільність з опорою на різноманітні візуальні (зорові) та вербальні (письмові) компоненти.

Культура якості, що є корпоративним продуктом та результатом корпоративної культури підприємства, досягається роботою всього персоналу, а не лише спеціальними підрозділами контролю якості на кінцевих стадіях.

Варто відзначити, що особливостями вирішення проблеми культури якості нині є [62]:

- мотивація до загального менеджменту якості;
- тотальне навчання персоналу з обліком моделі ISO 9000 (9001), що охоплює всі етапи створення продукту (послуги) від підписання контракту до впровадження та підтримки;
- посилення гуманістичної складової якості та безпеки продукції;
- використання методів самооцінки за передовими світовими моделями.

Разом з тим управління якістю актуалізує питання прибутковості заходів у напрямі, що розглядається. Справа в тому, що зусилля в галузі якості (витрати) не завжди призводять до економічного успіху (вигоди). Звідси випливає необхідність перспективної господарської оцінки капіталовкладень у відповідні заходи. Вплив останніх на збільшення виручки та зниження витрат можна простежити за допомогою так званого ланцюжка успіху підприємства в рамках управління якістю з прикладами факторів, що стримують.

Інтегрально-системний характер розглянутих елементів через різноманітні консолідуючі і мобілізуючі засади (засоби, методи, технології, заходи) задає єдине культурне поле у фірмі всім її членам, які функції вони виконували: підприємець, роботодавець, менеджер, найманий працівник тощо. Вони також приписують кодифіковане (зрозуміле всім) значення, що відбувається в організації подій та гуртують працівників навколо місії (персонал) компанії у єдине ціле. У цій якості корпоративна культура стає стратегічним напрямом:

- у розвитку соціально-трудових відносин, що згладжують соціальну нерівність, знімають соціальну напругу та сприяють досягненню соціального взаємозв'язку між капіталом, працею та державою в суспільстві з приватною власністю та ринковою (конкурентною) економікою;

- у вирішенні питань ділової активності, конкурентоспроможності та клієнтоорієнтованості організації, стабільності соціально орієнтованої економіки та процвітання суспільства (держави) «загального благоденства».

Корпоративні відносини мають місце у всіх соціально-політичних сферах та організаціях, де виражаються та захищаються групи інтересів, що визначають домінанту поведінки людей, соціальних груп та їх об'єднань.

Варто відзначити, що в масовому суспільстві - суспільстві згоди, яке формують три основні соціальні сили: капітал (підприємці, власники), праця (наймані працівники) та соціальна держава (влада) від взаємовигідної взаємодії яких залежать стабільність та динамічний розвиток суспільства, кожна із сторін даної інфраструктури має інтереси, які вона прагне висловити і відстояти легітимними методами і засобами. Основним мотивом таких корпоративних

відносин є не просто узгодження позицій його суб'єктів, але й формування «сильними» сторонами соціального діалогу рівно відповідальних зобов'язань у виконанні угод (договорів).

Соціальний діалог виступає в якості переговорного процесу, взаємо відповідальності «консультації, угоди, зобов'язання», тобто виведення взаємини сторін соціального діалогу на рівень позитивного корпоративізму. Він стає одним із каналів функціонального представництва інтересів держави, капіталу та праці, заснованого на їх прямих контактах - подовженні «рук держави», оминаючи виборні законодавчі структури. При цьому особливістю партнерства, що досягається, є некомерційний обмін, коли ключові суб'єкти діалогу прагнуть досягнення соціального (а не комерційного) ефекту та властивих йому результатів.

Корпоративна культура через механізми соціального діалогу спрямована на консолідацію зусиль соціальної держави, капіталу та праці у єдиний вектор розвитку соціальної ринкової економіки, оптимізацію соціально-трудових відносин та процес реального становлення середнього класу та процвітання суспільства [52].

Ще одним напрямом корпоративної культури є формування корпоративної солідарності: традиції й якість організації та управління, чіткість посадових інструкцій, визначення корпоративної місії; відповідність корпоративної діяльності законодавству.

Реальною проблемою для керівників стає створення міцного «каркасу корпоративності» з відданих і креативно мислячих співробітників. Звичайно, першою умовою соціальної успішності та ефективності компанії є відповідність її діяльності законодавству та очікуванням громадськості. Йдеться про таку правову корпоративну діяльність, яка сприяє громадському визнанню людської гідності та досягненням співробітників, формуванню моральної людини, що розширює життєві ресурси та можливості компанії та її суб'єктів. Більше того, у такій діяльності вбачається не лише виконання соціальної місії, а й ширший зміст соціальної відповідальності компанії – у зміцнення національного та навіть

загальнолюдського соціального капіталу.

Корпоративна солідарність - це процес творення універсального духовно-морального ресурсу співтовариства, його соціального капіталу, який являє собою гармонію особистого, суспільного та надособистого, проявляється у співтворчості та особистісному перетворенні, гуманізації відносин, реалізації творчих можливостей людини та компанії.

У практичній галузі основними джерелами духовно-моральних ресурсів соціального капіталу фірми та вирішальних факторів формування корпоративної солідарності виступають природні моральні почуття та особистісна самосвідомість суб'єктів спільноти.

Ментальний зміст корпоративної ідеї відображає спосіб життєдіяльності та мислення, світовідчуття та традиційні цінності спільноти.

Корпоративна солідарність – це не лише єдність зв'язків та відносин, спільна діяльність суб'єктів компанії, перш за все, це духовно-моральна спільність цілей та цінностей суб'єктів фірми. Можна уявити корпоративну солідарність як вектор суспільного діалогу, що передбачає визначення початкової та кінцевої точки вимірювання. Початкове становище – це точка відліку, початковий стан діалогу між суб'єктами компанії, від цієї точки вибудовується вектор - напрям руху, характер якого визначає стан корпоративної солідарності.

Можна виділити три можливі стани солідарності:

- перший – дискретна корпоративна солідарність (у цьому випадку ми виявимо невизначеність орієнтирів та цінностей, нестійкість відносин, відчуженість та домінування егоїстичного інтересу);

- другий -організована корпоративна солідарність (у цьому випадку ми виявимо формально визначені корпоративні цілі, норми та програми розвитку, однак у цьому становищі успіхи компанії багато в чому залежать від окремих осіб);

- третій – це синергійна корпоративна солідарність, за якої встановлюється гармонійна єдність особистого та корпоративного, духовно-морального та утилітарно-прагматичного, а суб'єкти компанії не тільки стають сприйнятливими

до інновацій та зацікавленими у них, а й самі ініціюють необхідні зміни.

Корпоративна солідарність – це вектор, який можна направити на будь-яку мету, він може бути невизначено-блукаючим, що не досягає жодної мети; він може бути спрямованим на досягнення мети, але не досягає її через відсутність механізму кореляції мети та корпоративних ресурсів; він може бути органічним за допомогою колективного розуму та виражати синергію єдності. Ймовірно, предметом гуманітарної експертизи освітнього простору має стати сфера прояву корпоративної солідарності: основи морального почуття та вчинку, особливості особистісного саморозвитку суб'єктів компанії, співвідношення особистого та корпоративного. Предметом експертизи має бути еволюція станів корпоративної солідарності на шляху прояву ефекту корпоративної синергії.

Історія розвитку успішних фірм показує, що віддані їй місії співробітники формуються завдяки конкретному втіленню та розвитку самої ідеї «корпоративності». Один з найважливіших її аспектів – корпоративна соціальна відповідальність [75].

Соціальна відповідальність здатна принести максимум користі суспільству та самій організації, якщо будуть дотримані такі умови:

- вибір напряму соціально відповідальної роботи, який «логічно» вписується в стратегію організації та не суперечить її цінностям та стилю ведення бізнесу;
- організація готова виділяти ресурси на соціально відповідальну роботу;
- організація знає, як вимірювати ефективність соціально відповідальних ініціатив і як грамотно застосувати свої досягнення на цій ниві.

Корпоративна соціальна відповідальність поширюється на такі напрямки:

- проведення реструктуризації та організаційних змін за участю представників вищого менеджменту фірм, персоналу та громадськості;
- екологічну політику та використання природних ресурсів;
- управління розвитком персоналу;
- здоров'я та безпека на робочому місці;
- взаємодія з місцевими органами влади, державними структурами та

громадськими організаціями для вирішення спільних соціальних проблем;

- соціальні аспекти взаємодії з постачальниками та покупцями;
- PR-забезпечення перерахованих напрямків.

Діяльність у сфері соціальної відповідальності має суто добровільний характер, оскільки на рівні великих корпорацій та малих підприємств прийшло розуміння, що бути соціально відповідальними у сучасному світі об'єктивно необхідно, а головне, вигідно – зростає капіталізація, зміцнюється стійкість та привабливість бізнесу.

Справді, здійснення заходів щодо корпоративної соціальної відповідальності помітно підвищує зовнішню привабливість бізнесу: будь-який портфельний інвестор, приймаючи рішення про купівлю пакетів акцій тієї чи іншої фірми, оцінює весь спектр можливих ризиків. Компанія може бути цікавою з точки зору поточної прибутковості, але вкрай нестійкою в екологічному та соціальному відношенні. Звіти з корпоративної соціальної відповідальності, починаючи приблизно з 90-х років минулого століття, закривають для інвестора цей інформаційний пролом. Вони показують, яку увагу розглядається структура приділяє екологічним та соціальним аспектам, наскільки великі для неї ризики соціальних внутрішніх та зовнішніх конфліктів, а також екологічних санкцій.

3.2 Методи оцінки корпоративної культури на підприємстві

Досліджувати корпоративну культуру досить складно. Насамперед, при дослідженні корпоративної культури необхідно дати відповідь такі питання: що піддається аналізу, хто його проводить та яким чином він буде проведений? [77].

По-перше, визначається ситуація, яка вимагає аналізу. Дослідити корпоративну культуру необхідно, якщо потрібна інформація для ухвалення управлінського рішення, якщо реалізуються складні стратегічні завдання (чи відбувається зміна стратегії), якщо потрібне вирішення конфліктів в організації,

якщо корпоративна культура потребує перетворень.

По-друге, потрібно зрозуміти, хто може займатися діагностикою. Звісно, це можуть бути самі співробітники організації, але за таких обставин можливий суб'єктивізм чи брак кваліфікації. Тому, як правило, залучають зовнішніх консультантів, спеціалістів для проведення діагностики корпоративної культури.

По-третє, необхідно визначитись із методами діагностики. Їх існує безліч, але їх можна розділити на прямі і непрямі.

Розглянемо непрямі методи. Вони включають вивчення нормативно-методичних документів, контент-аналіз внутрішньоорганізаційної звітності, вивчення системи інформування та комунікацій, а також різних процедур, пов'язаних з роботою персоналу.

Але непряма діагностика має низку недоліків, серед яких:

- вплив суб'єктивних установок на результати дослідження;
- проблеми розшифрування символічного рівня корпоративної культури;
- проблеми достовірності результатів (репрезентативність вибірки, відповідність методик, які застосовують, кваліфікація дослідників і т.д.).

Пряма діагностика дозволяє звести до мінімуму перераховані вище проблеми непрямих методів і підвищити точність отриманих результатів. Вона включає кількісні, соціологічні (фокус-групи, інтерв'ювання, тестування, анкетування) та польові (передбачають впровадження дослідника у культуру) методи вивчення культури.

Згідно з іншою класифікацією, виділяють три групи методів дослідження корпоративної культури:

- якісні методи, які включають експерименти, спостереження, глибинні інтерв'ю та фокус-групи;
- кількісні методи, котрі передбачають проведення опитувань працівників;

Аналіз внутрішньоорганізаційної документації ґрунтується на вивченні внутрішньофірмової звітності. За допомогою якісних методів, дослідники можуть провести глибокий аналіз корпоративної культури. Але результати, отримані за допомогою таких методів дуже складно поширити на генеральну

сукупність, оскільки відсутні чіткі кількісні показники, чого не можна сказати про кількісні методи. З їх допомогою можна порівнювати результати, отримані в різний час, а також оцінити етапи трансформації корпоративної культури.

Через особливості феномена корпоративної культури, вважалося, що тільки якісні методи можуть бути застосовні для її дослідження.

Але саме із застосуванням кількісних методик вдалося довести вплив корпоративної культури на ключові показники ефективності діяльності підприємства. Сучасні дослідження найчастіше мають на увазі поєднання якісних та кількісних методів.

Існують інші способи отримання інформації для діагностики корпоративної культури: опитування клієнтів і постачальників; фотографування робочого дня менеджера; групове інтерв'ю; експеримент і т.д. [39].

Різноманіття методів оцінки корпоративної культури, які використовуються у вітчизняній і світовій практиці, свідчить, по-перше, про наявність потреби в оцінці стану корпоративної культури. По-друге, у відсутності єдиної, одностайної або спрямованої оцінки стану корпоративної культури. По-третє, роз'єднаності методик оцінки, інколи неможливості їх поєднання. По-четверте, різні цілі оцінки корпоративної культури. І, нарешті, така різноманітність як оцінок, так і методик, і підходів до оцінки корпоративної культури зумовлює необхідність єдиної методики кількісної та якісної оцінки стану корпоративної культури, а також надійних критеріїв достовірності результатів.

Розглянемо основні переваги і недоліки деяких проаналізованих методів і способів оцінки стану корпоративної культури (таблиця 3.1) [62,47,82,86].

Застосування методів оцінки ефективності функціонування корпоративної культури дозволяє:

- підвищити обґрунтованість та якість прийнятих управлінських рішень;
- поліпшити інформаційно-аналітичне забезпечення процесів управління корпоративною культурою;
- знизити ступінь невизначеності та ризику при здійсненні процесів формування корпоративної культури

Таблиця 3.1 - Переваги і недоліки деяких методів оцінки стану корпоративної культури

Позитивні риси	Метод оцінки	Недоліки
1	2	3
Наявність чітких регламентованих груп оцінки: стандарти, кодекси, філософія, хартії	Нормативний	Відсутність кількісних оцінок та їх впливу на економічні результати діяльності, не враховані чинники впливу
Широке коло критичних питань, конструктивні зауваження, відвертість і точність, достовірність даних оцінки	Конструктивно-критичний	Відсутність системної оцінки, несистематичні дані про необхідність змін
Злагоджена точка зору за рішенням проблеми досягається за рахунок консультації з експертами, врахування багатьох чинників	«Делфі»	Тривалий, суб'єктивний, обмежений у кількісних величинах
Діагностика міжособових і міжгрупових відносин. Визначення типології культури, соціально-психологічної сумісності персоналу	Соціометричний	Відсутність кількісних показників, що відображають виробничі відносини, чинників впливу на персонал, вузькість напряму оцінки
Комплексне ухвалення управлінського рішення, засноване на поетапному використанні методів експертних оцінок	«Ліпки»	Тривалий, суб'єктивний, обмежений у кількісних величинах
Дослідження широкого кола показників, визначення для розрахунку виробничих показників, використання показників для встановлення задоволеності персоналу	Італійський ІСТАТ	Відсутність урахування чинників впливу. Складність одержання даних, залучення сторонніх фахівців, оплата діяльності сторонніх інтерв'юєрів. Різні одиниці

Продовження таблиці 3.1

1	2	3
внутрішньою діяльністю підприємства, станом організаційних відносин		виміру, часу спостереження
Виділення сукупності чинників, що визначають корпоративну культуру	Оцінки детермінантів	Відсутність угруповання, нерівнозначна кількість індикаторів з різних напрямів, складність трансформації результатів до єдиного значення
Використання інформації про стан складових корпоративної культури	Структурно-логічний	Обмеженість показників, складність трансформації якісних показників у кількісні

Специфіка окремих підприємств, нестача достовірного статистичного матеріалу та мета дослідження обумовлюють необхідність у кожному конкретному випадку вибирати адекватний для певної ситуації метод або комбінацію декількох методів для оцінки стану корпоративної культури. Слід також відмітити, що жоден з наведених способів оцінки не дозволяє комплексно оцінити стан корпоративної культури.

Проаналізовані методики дуже різні, але досліджують лише окремі складові корпоративної культури та не можуть бути доповнені або зіставлені через різні одиниці виміру, тривалість перевірки, кількість залучених фахівців, цілі й об'єкти перевірки. Тому виникає потреба розробки комплексної оцінки стану корпоративної культури. Комплексна оцінка повинна ґрунтуватися на єдиній одиниці виміру, здійснюватися єдиною командою фахівців у чітких часових рамках. До того ж доцільно сфокусувати увагу не тільки на певних складових корпоративної культури, а й факторах внутрішнього середовища, що її визначають, та факторах зовнішнього середовища, які на неї впливають [50].

Для ефективного та своєчасного прийняття рішень за результатами

проведеного оцінювання корпоративної культури необхідно сформулювати вимоги щодо проведення оцінювання. Саме тому сформульовано базові вихідні вимоги для кількісного оцінювання рівня корпоративної культури, основними з яких є:

- комплексний підхід до оцінювання (аналіз всіх факторів, що впливають на рівень корпоративної культури);
- відповідність корпоративної культури місії та стратегії; визначення вагомості кожного показника; виключення мультиколінеарності;
- врахування основних принципів корпоративної культури;
- періодичність визначення.

Перш ніж вносити необхідні зміни, сприяючи вдосконаленню корпоративної культури, необхідно провести дослідження корпоративної культури, що вже існує на підприємстві. На кожному підприємстві часто існує своя унікальна корпоративна культура і для того, щоб вжити заходів щодо її поліпшення, потрібно зрозуміти, що в даний момент відбувається на підприємстві.

До найбільш відомих методів кількісної оцінки корпоративної культури відносяться [52]:

- модель дослідження організаційної культури Д. Денісона (DOCS);
- методика діагностики організаційної культури К. Камерона та Р. Куїнна (OCAI);
- методика Г. Хофстеде;
- методика Р. Кука та Дж. Лафферті (OCI);
- методика О'Рейлі, Чатман і Кондуелл (OCP);
- методика Ван де Поста та Конінга Сміта;
- методика С. Гласера та С. Заманоу (OCS).

Серед представлених кількісних методик дослідження корпоративної культури найповнішими є методики Д. Денісона (DOCS), К. Камерона та Р. Куїна (OCAI), Г. Хофстеде, Ван де Поста та Конінга Сміта.

Короткий порівняльний аналіз даних методик наводиться у таблиці 3.2.

Таблиця 3.2 - Порівняльний аналіз кількісних методик дослідження корпоративної культури

Характеристика	Методика Д. Денісона	Методика Г. Хофстеде	Методика К. Камерона та Р. Куїна	Методика Ван де Поста та Конінга Сміта
Рік розробки	1990-ті	1980-ті	1999	1997
Кількість факторів культури, які досліджуються	4	6	6	15
Кількість факторів культури, які аналізуються	Всі співробітники	Не всі співробітники	Всі співробітники	Всі співробітники
Кількість питань в анкеті	60	136	6	97
Шкала бальної оцінки	5	5	100	7
Наявність взаємозв'язку між параметрами корпоративної культури та ефективністю організації	так	ні	ні	так
Показники ефективності, які використовуються	загальна результативність; ринкова частка; зростання обсягів продажу; прибутку; задоволеність персоналу та клієнтів; якість та розвиток продукту	не використовуються	не використовуються	зростання суми активів; рентабельність активів; рентабельність власного капіталу; рентабельність акцій

Розглянемо алгоритм застосування найпоширенішої та визнаної сучасними дослідниками методики Деніела Денісона. Дана методика дозволяє одночасно враховувати особливості внутрішнього та зовнішнього середовища організації та спрямована на виявлення взаємозв'язків між характеристиками корпоративної

культури компанії та її економічною ефективністю. Суть застосування методики полягає в описі взаємопов'язаного впливу на ефективність організації чотирьох факторів корпоративної культури: залучення, узгодженості, адаптивності та місії.

У цій моделі ефективною вважається організація, здатна вирішувати питання внутрішньої інтеграції та зовнішньої адаптації. Модель Даніела Денісона включає 4 інтегральні характеристики корпоративної культури: місія, послідовність, пристосованість та залученість, кожна з яких оцінюється за трьома індикаторами (додаток А). Для отримання даних проводиться анонімне опитування співробітників компанії, що складається з 60 питань - тверджень, які відповідають певному індексу. Респонденти оцінюють запропоновані твердження за шкалою від 1 до 5, де 1 означає абсолютне незгоду співробітника; 5 – повна згода із наведеним твердженням. Далі проводиться узагальнення отриманих результатів та складається кругова діаграма, де організаційна культура у наступній системі координат: зовнішній фокус – внутрішній фокус; стабільність - гнучкість (рисунок 3.1) [88, 89].

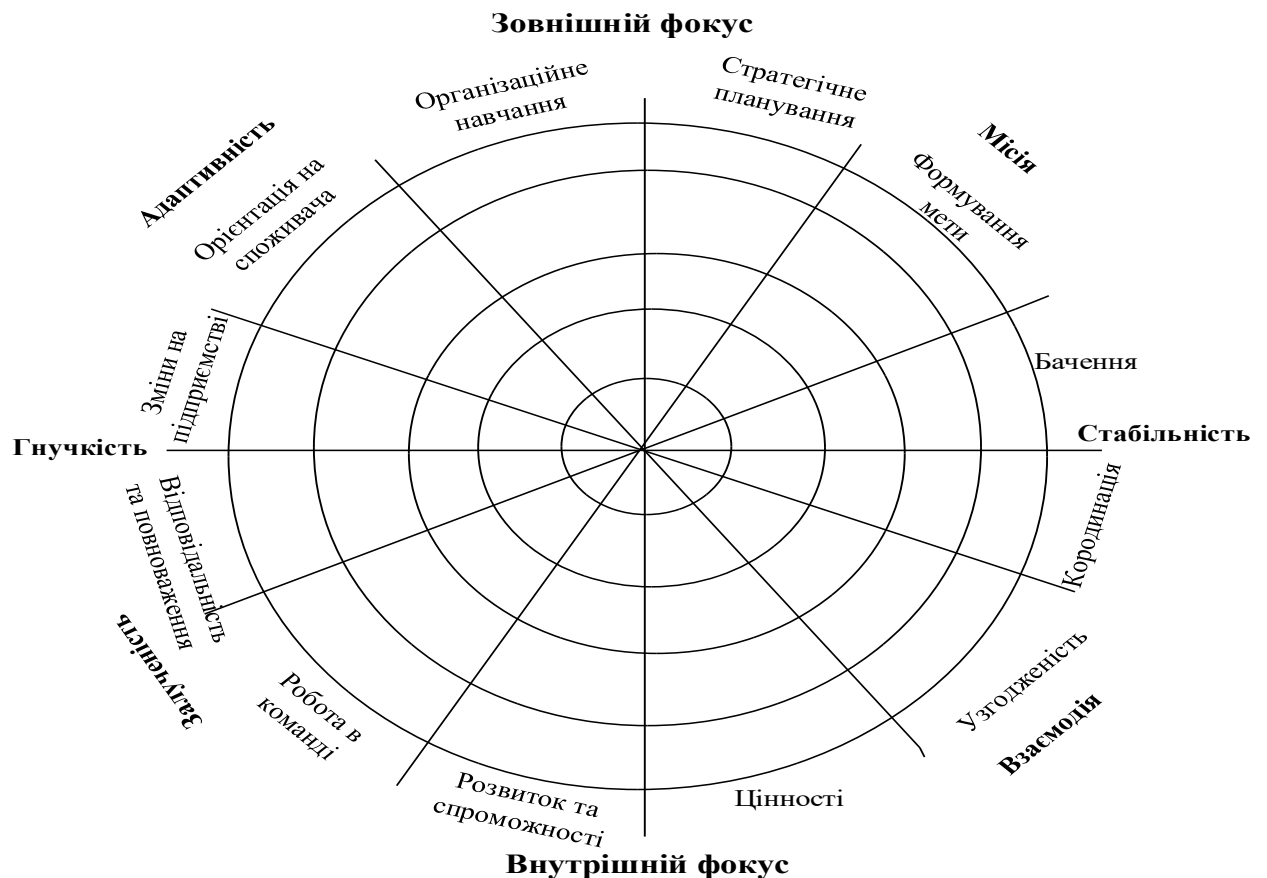


Рисунок 3.1 - Модель Д. Денісона

Внутрішній фокус розглядає рівень залученості та послідовності/узгодженості процесів у компанії.

Зовнішній фокус відображає рівень пристосовуваності (адаптивності) та місію організації.

Вертикальний розріз кола розмежовує стабільний та гнучкий стан організації.

Як видно з рисунка 3.1, аналіз відповідей на питання, що стосуються місії, дає можливість охарактеризувати рівень впровадженого в організації планування, бачення, наявності цілей; адаптивності – перспектив навчання, націленості на клієнта, ставлення до переміщення нам у компанії. Ці параметри є елементами «зовнішнього фокусу», мають значення не тільки для персоналу, але також орієнтовані на сторонню, зовнішню аудиторію, відіграють важливу роль для формування іміджу організації [87].

Параметри «залучення» та «взаємодія» пов'язані з персоналом організації. А зацікавленість характеризує рівень його відповідальності та повноважень, розвитку, рівня місцевої творчої роботи; взаємодія – наявність згоди, координації та загальних цінностей в організації. Це елементи внутрішнього фокусу. Вони дають можливість отримати повне уявлення про рівень розвитку персоналу як в індивідуальному особистісному розрізі, так і в колективному: психологічного клімату, професійної відповідності, можливостей, перспектив.

Показники, що відображають зовнішній фокус організації, корелюють з рівнем загального зростання, тоді як яскраво виражені залученість та узгодженість (внутрішній фокус) говорять про високій якості та задоволеності очікувань співробітників

У роботі кожної організації необхідно зберігати стійку стабільність до зовнішніх та внутрішніх змін. За збереження стабільності відповідають параметри секторів «місія» та «взаємодія», що є «склеюючими» елементами корпоративної культури [77].

Ступінь прийняття та дотримання зазначених у місії цілей, співвідношення своїх дій з лінією розвитку організації, готовності до узгодженої роботи членів

колективу характеризує можливість організації зберігати стабільність свого існування. Високі показники в цих секторах вказують на високий прибуток. Щоб стабільність не перейшла у відсталість та відсутність розвитку, організація повинна постійно вдосконалюватися, за Д. Денісон – бути гнучкою.

Саме значення параметрів «адаптивність» і «залученість» характеризують готовність та здатність організації до змін, дають можливість визначити напрями роботи для вдосконалення та розвитку організації. Добре розвинені показники гнучкості говорять про застосування інновацій у роботі компанії та високого ступеня задоволеності запитів клієнта.

За час створення та тестування моделі Д. Денісона були знайдені кореляції з такими показниками ефективності, як повернення інвестицій, рентабельність власного капіталу, рентабельність активів, якість продукції та її інноваційність, задоволення за просів споживача та працівників компанії, збільшення частки ринку та зростання продажів.

Метод Д. Денісона дозволяє оцінити сильні та слабкі сторони корпоративної культури, отримати уявлення про сфери, які потребують подальшого поліпшення. Недоліком методу вважають відсутність у діагностиці таких важливих для вітчизняних організацій факторів, як мотивація працівників, наявність традицій проведення дозвілля [89].

Дослідники зазначають, що модель Денісона може застосовуватися у статистичному аналізі, є наочною, інформативною та компактною. Важливо, що ця модель використовується для аналізу корпоративної культури компаній, що працюють у різних галузях. В даний час модель Денісона перекладена більш ніж 20 мовами і застосовується в країнах з різною культурою, проте найбільшого поширення набула в консалтингових компаніях Європи.

Ця модель дійсно дозволяє враховувати вплив факторів зовнішнього середовища, проте не торкається питання національних особливостей, позначаються на формуванні та розвитку корпоративної культури. Крім того, до слабких сторін моделі Д. Денісона дослідники відносять неможливість враховувати вплив національних особливостей на формування корпоративної

культури, а також неоднозначність трактування питань анкети великі тимчасові витрати на її заповнення та обробку даних, а також складність математичної обробки отриманих результатів [87].

Інша модель, яка чітко виділяє внутрішню та зовнішню складові корпоративної культури, була запропонована американським соціологом Т. Парсоном та отримала назву AGILE. Дана модель відображає взаємозв'язок корпоративної культури та результатів діяльності організації через ряд функцій, які будь-яка соціальна система, зокрема організація, повинна виконувати, щоб бути успішною та конкурентоспроможною. Перші літери англійських назв цих функцій в аббревіатурі становлять назву моделі – AGILE: adaptation (адаптація); goal-seeking (досягнення цілей); integration (інтеграція) та legitimacy (легітимність) [52].

Т. Парсонс стверджує, що цінності компанії є найбільш важливими факторами виконання заявлених функцій, тому що для успішної діяльності необхідно, щоб розділені в організації вірування та цінності сприяли адаптації, досягненню цілей, об'єднанню та створенню цінного продукту для інших людей, організацій та суспільства загалом.

Визнаючи, що ці функції так чи інакше властиві будь-якій корпоративній культурі, дослідники зазначають, що значення цих функцій може відрізнятися залежно від специфіки діяльності конкретної організації. Наприклад, функція адаптації до умов довкілля є настільки важливою за умов відносної стабільності. За таких обставин більше значення набуває функція інтеграції, тобто можливості зберігати стійкість компанії навіть за зміни її внутрішньої структури. Важливо, що саме зміни внутрішньої структури дозволяють організації створювати нові внутрішні можливості та отримувати за рахунок цього додатковий імпульс для свого розвитку навіть за умов стабільного зовнішнього оточення.

Загалом орієнтація підприємства на зовнішнє середовище у рамках AGILE підходу проявляється через функції адаптації та досягнення цілей. Безумовно, функція легітимності також важлива, оскільки визначає визнання компанії безпосередньо зацікавленими у її діяльності суб'єктами ринку.

Разом з тим компанія може залежати від стану зовнішнього середовища (наприклад, ринкової кон'юнктури) не настільки сильно, але бути надзвичайно зацікавленою у збереженні стійких внутрішньоорганізаційних відносин та відносин із безпосереднім зовнішнім оточенням. В даному випадку ключову роль починає грати функція легітимності, тобто визнання компанії її співробітниками та всіма зацікавленими особами [36].

Концепція Т. Парсонса була розвинена Р. Квіном і Дж. Рорбахом у їхній моделі, що отримала назву «Конкуруючі цінності та організаційна ефективність». Вплив корпоративної культури розглядався авторами в трьох площинах, названих конкуруючими цінностями [52]:

- внутрішній фокус/зовнішній фокус: переважання в організації інтересу до внутрішніх проблем (скоординованість та задоволеність працівників), або до зміцнення становища організації у зовнішньому середовищі;
- інтеграція/диференціація: перевага контролю (стабільності, порядку, передбачуваності або гнучкості (нововведень, змін);
- засоби/інструменти – результати/показники: ступінь уваги процеси та процедури (планування, встановлення цілей та ін.) або на кінцеві результати та їх показники (продуктивність, ефективність та ін.)

Таким чином, і методика AGILE, і підхід Р. Квіна та Дж. Рорбаха дозволяють отримати цілісне уявлення про корпоративну культуру досліджуваної організації, оцінити її вплив на внутрішньоорганізаційне середовище та основні аспекти її функціонування, а також дозволяють виявити фактори впливу корпоративної культури на зовнішні показники ефективності діяльності підприємства. Однак у сучасній науковій практиці не представлено єдиної методики дослідження корпоративної культури на основі AGILE підходу, незважаючи на те, що досвід великих сучасних компаній свідчить про зростаючу популярність даної моделі.

Розглянуті методики дослідження корпоративної культури дозволяють вивчити взаємодію організації із зовнішнім середовищем, внутрішньоорганізаційні особистісні та міжгрупові відносини, а також ступінь

задоволеності співробітників своєю діяльністю та результатами організації. Більшість розглянутих методик дослідження корпоративної культури ґрунтується на отриманні кількісних даних шляхом інтерв'юювання, анкетування та опитувань з подальшою побудовою профілів культур чи обробкою отриманих результатів. Важливо розуміти, що кожна окремо взята методика дозволяє вивчити один або кілька певних аспектів корпоративної культури організації, при цьому для отримання цілісної картини та виявлення наявності та типу взаємозв'язку між досліджуваними процесами може знадобитися застосування комплексу методик та подальший аналіз отриманих даних.

Найбільш затребуваною та визнаною методикою, що виявляє взаємозв'язок між характеристиками корпоративної культури компанії та її ефективністю, а також дозволяє керуючій ланці оцінити ступінь відповідності стану корпоративної культури позначеної стратегії та мети компанії, є модель Д. Денісона. Дана модель може застосовуватись у вітчизняних компаніях, однак, як і інші розглянуті методики не дозволяє враховувати особливості менталітету та соціального мікроклімату різних країн та регіонів, а також галузеві особливості, що впливають на внутрішньоорганізаційні процеси у вітчизняних компаніях.

Як і методика дослідження корпоративної культури Д. Денісона, AGILE модель Т. Парсона затверджує вплив корпоративної культури на основні показники ефективності роботи підприємства та дозволяє оцінити значні чинники такого впливу. Однак у сучасній науковій практиці не представлено єдиної концепції проведення дослідження корпоративної культури на основі AGILE підходу, незважаючи на те, що досвід великих сучасних компаній свідчить про зростаючу популярність даної моделі.

3.3 Практичні особливості застосування діагностики корпоративної культури для підвищення ефективності функціонування підприємства

З метою вдосконалення діяльності АТ «Харківгаз» та розвитку компанії проведено дослідження корпоративної культури за методом Д. Денісона (додаток А).

Штат співробітників компанії на сьогоднішній день перевищує 2500 осіб.

Під час проведення аналізу корпоративної культури АТ «Харківгаз» 250 співробітникам було запропоновано відповісти на запитання анкети Д. Денісона.

Результати представлені у таблиці 3.3 та на рисунку 3.2.

Таблиця 3.3 — Результати аналізу корпоративної культури АТ «Харківгаз»

Критерій	Індекс	Питання	Результати		
			Бали	Середнє значення	%
1	2	3	4	5	6
Здатність до адаптації	Індекс спроможності до змін	Це підприємство є дуже гнучким і легко змінюється під впливом зовнішніх факторів	4,4	3,96	79,2
		Це підприємство знає, що відбувається у конкурентів і намагається відповідати змінам у зовнішньому бізнес-середовищі	4,6		
		Це підприємство постійно використовує нові, покращені способи виконання роботи	3,4		
		Спроба змін на підприємстві рідко зустрічає опір	3,0		
		Різні департаменти в рамках підприємства часто співпрацюють з метою виконання необхідних змін	4,4		
	Індекс уваги до клієнтів	Коментарі та рекомендації клієнта часто призводять до зміни на підприємстві	3,4		
		Думки замовника безпосередньо впливають на наші рішення	3,2		
			3,8		76,0

Продовження таблиці 3.3

1	2	3	4	5	6
		Усі членів глибоко розуміють бажання і потреби клієнта	4,2		
		Ми заохочуємо прямий контакт членів підприємства з клієнтами	3,8		
		Інтереси кінцевого споживача ніколи не ігноруються в наших рішеннях	4,4		
	Індекс навчання в організації	Це підприємство заохочує і винагороджує інновації і прийняття ризиків	3,2	3,2	64,0
		Ми розглядаємо невдачі як можливість для навчання та вдосконалення	3,0		
		В роботі підприємства немає великих недоліків	3,0		
		Навчання є важливим завданням щоденної роботи	3,4		
		Ми намагаємося бути впевненими в тому, що «права рука знає, що робить ліва»	3,4		
	Місія	Це підприємство має чітку місію, що надає зміст і напряму нашій роботі	4,6	4,2	84,0
		Це підприємство має довгострокову мету та напрям діяльності	5,0		
		Мені зрозумілий стратегічний напрямок діяльності підприємства	4,6		
		Це підприємство має чітку стратегію на майбутнє	4,6		
		Наша стратегія вимагає інші компанії змінити свої стратегії конкуренції	2,2		
	Індекс мети за завдань	Існує повна згода щодо цілей підприємства між персоналом і менеджерами	2,6	3,72	74,4
		Лідери цього підприємства визначають амбітні, але реалістичні цілі	3,4		
		Лідери цього підприємства публічно та відкрито говорять про те, чого ми намагаємося досягти	4,4		

Продовження таблиці 3.3

1	2	3	4	5	6
		Ми постійно контролюємо наші досягнення відносно наших поставлених цілей	4,4		
		Люди на підприємстві розуміють, що повинно бути зроблено, аби досягти успіху в довгостроковій перспективі	3,8		
	Індекс бачення	Ми маємо спільне бачення майбутнього підприємства	4,8	4,6	92,0
		Лідери цього підприємства орієнтовані на майбутнє	4,8		
		Короткострокові цілі рідко суперечать довгостроковому баченню підприємства	5,0		
		Наше бачення стимулює і мотивує наших співробітників	4,0		
		Ми здатні приймати і реалізовувати короткострокові цілі без шкоди для нашої довгострокової перспективи	4,4		
	Взаємодія	Наш підхід до бізнесу є послідовний і передбачуваний	4,4	3,5	68,0
		Існує чіткий і зрозумілий розподіл цілей за рівнями підприємства	3,6		
		Співробітники з різних організаційних підрозділів поділяють спільне бачення на майбутнє	3,4		
		Легко координувати проекти в різних функціональних зонах підприємства	2,6		
		Працювати із кимось із іншого підрозділу набагато легше, ніж працювати з кимось з іншої компанії	3,0		
	Індекс узгодженості	Коли існують розбіжності, ми докладасмо всіх зусиль для досягнення безпрограшного рішення для всіх сторін конфлікту	3,4	2,8	56,0

Продовження таблиці 3.3

1	2	3	4	5	6
		Тому фірма має сильну організаційну культуру	3,0		
		Існують чіткі угоди про правильні та неправильні шляхи роботи в цій організації	2,2		
		Нам легко домовитися навіть щодо складних питань	2,0		
		Ми рідко маємо проблеми щодо досягнення угоди із ключових питань	3,4		
	Індекс залучення до цінностей	У цій компанії є чіткий і послідовний набір цінностей, який визначає спосіб ведення бізнесу	3,2	3,4	68,0
		Ця компанія має характерний стиль управління і чіткий набір способів управління	3,8		
		Керівники та управлінці надають приклад поєднання слів зі справами	2,8		
		Існує кодекс етики для підприємства, який визначає нашу поведінку та вчить відрізняти правильне від хибного	4,4		
		Ігнорування ключових цінностей цього підприємства може призвести до неприємностей	2,8		
	Залученість	Більшість співробітників у цьому підприємстві беруть активну участь у його роботі	4,4	3,6	72,0
		Рішення, зазвичай, приймаються на тому рівні, де є кращий доступ інформації	4,8		
		Інформація поширюється в межах підприємства, кожна людина може мати доступ до даних	3,6		
		Кожний співробітник вважає, що він може позитивно впливати на роботу підприємства	2,4		
		Бізнес-планування на нашому підприємстві здійснюється постійно та, в тій чи іншій мірі, залучає до цього кожного співробітника	2,8		

Продовження таблиці 3.3

1	2	3	4	5	6
	Індекс можливостей розвитку	Підприємство делегує повноваження, так щоб люди могли діяти самостійно	4,2	2,48	49,6
		Здібності людей на цьому підприємстві розглядаються як важливе джерело формування конкурентних переваг	3,2		
		Це підприємство постійно інвестує в навчання співробітників	1,4		
		Людський потенціал цього підприємства постійно зростає	1,8		
		Проблеми рідко виникають на моєму підприємстві, тому що у нас є необхідні навички	1,8		
	Індекс орієнтації на роботу в команді	Кооперація і співпраця співробітників із різними функціональними ролями на підприємстві активно заохочується	4,2	4,36	87,2
		Працювати на цьому підприємстві – значить бути частиною команди	4,8		
		Робота організована на цьому підприємстві так, що кожен може побачити взаємозв'язок між його діяльністю та цілями підприємства	3,6		
		Команди – це первинні будівельні блоки підприємства	4,4		
		На цьому підприємстві покладаються на горизонтальний контроль у більшій мірі, ніж на становище в ієрархії	4,8		

Аналіз моделі показує, що АТ «Харківгаз» є стійким до змін, проте більше орієнтоване зовнішній фокус, ніж внутрішній. Найкращі показники отримали характеристики критерію «місія» (84,0; 74,4; 92,0%). Це означає, що у підприємства є розроблена місія, що включає короткострокові та довгострокові цілі, стратегія та бачення цих показників співробітниками підприємства. Також високий показник отримав індекс орієнтації працювати у команді критерію «залученість» (87,2 %). Відповідно, для підприємства характерні добрий командотворчий початок і згуртованість співробітників, розуміння, що

досягнення цілей здійснюється спільними зусиллями.

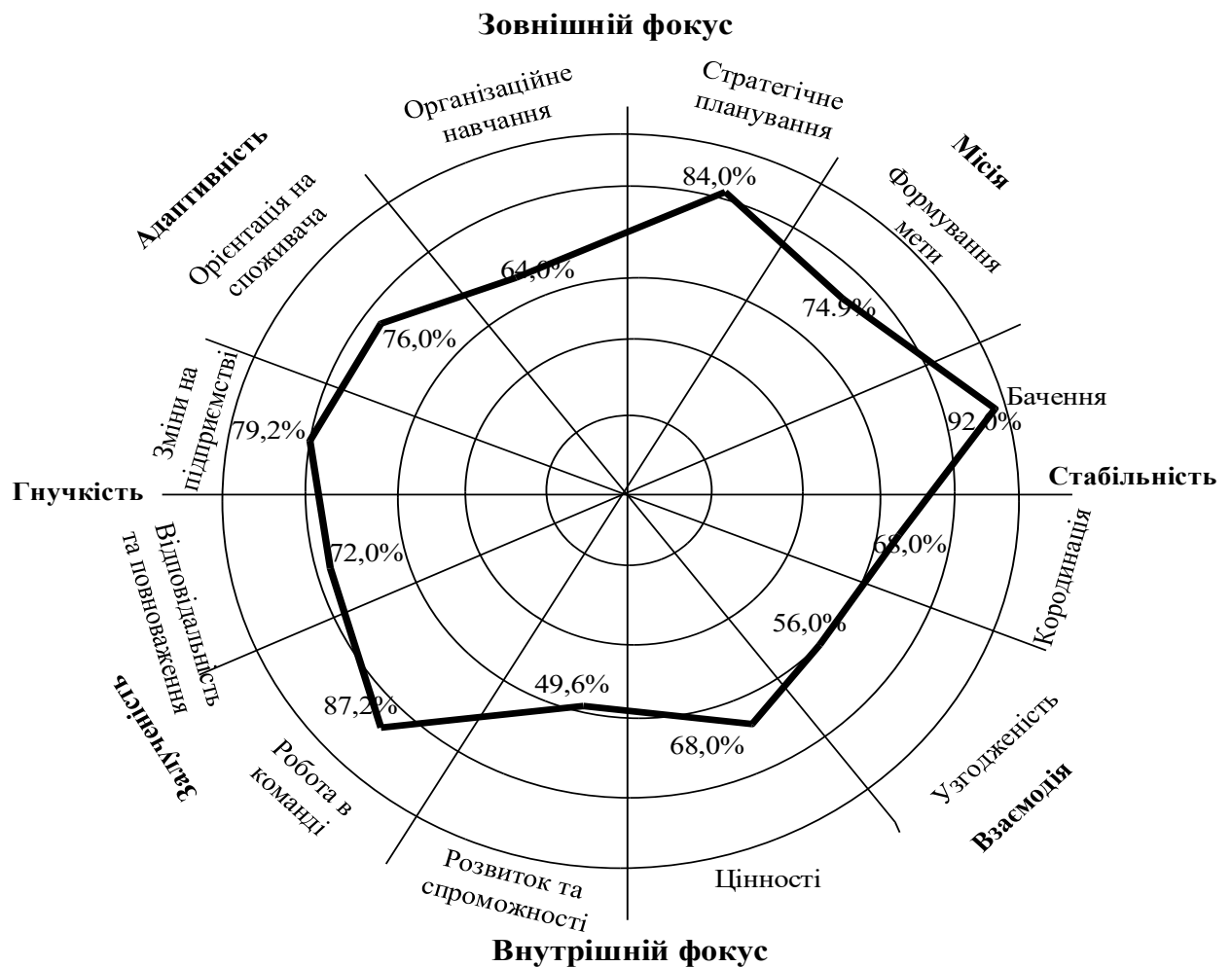


Рисунок 3.2 - Модель Д. Денісона для АТ «Харківгаз»

Однак корпоративна культура підприємства має свої недоліки. Найнижчі бали отримали такі індекси, як індекс можливості розвитку (49,6%), індекс здатності до консенсусу (56,0), індекс навчання організації (64,0%). Отже, на підприємстві існує проблема узгодженості роботи дільниць, відділів, бригад, цехів, а також яскраво виражена потреба у навчанні та розвитку персоналу.

На основі отриманих результатів можна запропонувати низку рекомендацій щодо покращення корпоративної культури підприємства (таблиця 3.4), приділивши при цьому особливу увагу таким елементам, як ресурси, процеси, цінності, поведінка, клімат, успішність.

Таблиця 3.4 – Рекомендації щодо покращення корпоративної культури підприємства

Критерій	Індекс	Середнє значення, %	Рекомендації до покращення
Здатність до адаптації	Індекс навчання в організації	64,0	Розробка та впровадження системи наставництва
			Впровадження мотиваційних програм, що сприяють підвищенню кваліфікації персоналу
			Заохочення прагнення співробітників до нововведень, інновацій, ризику
	Індекс уваги до клієнтів	76,0	Донесення інформації від споживачів безпосередньо до співробітників за допомогою зборів, локальних ЗМІ
	Індекс спроможності до змін	79,2	Заохочення прагнення співробітників до нововведень, інновацій, ризику
			Заохочення участі робочого персоналу в розробці та впровадженні нововведень
			Впровадження заходів, що дозволяють працювати на різних позиціях, заохочувати прагнення до універсальності
Місія	Індекс мети за завдань	74,4	Формулювання чіткої місії та донесення її до персоналу
			Інформування персоналу про короткострокові та довгострокові цілі організації, а також про результати їх досягнення
	Індекс стратегічного планування та орієнтування	84,0	Формулювання стратегії та донесення її до персоналу
	Індекс бачення	92,0	Формулювання цінностей та донесення їх до персоналу
Взаємодія	Індекс координації та інтеграції	68,0	Підвищення ступеня координації та інтеграції за допомогою формулювання загальних цілей та спільної праці
	Індекс узгодженості	56,0	Розробка системи прийняття рішень
			Підвищення ефективності спілкування між структурними одиницями за допомогою загальних заходів
	Індекс залучення до цінностей	68,0	При формулюванні цінностей акцентування уваги на ролі та важливості персоналу в процесі досягнення цілей організації

Продовження таблиці 3.4

1	2	3	4
Залученість	Індекс відповідальності та надання повноважень	72,0	Заохочення участі співробітників у процесі вирішення проблем виробництва
	Індекс можливостей розвитку	49,6	Інвестування у професійний розвиток співробітників
			Делегування відповідальних рішень на максимально допустимі рівні
			Формулювання цінності ефективності працівників як важливого джерела конкурентного переваги
	Індекс орієнтації на роботу в команді	87,2	Організація командотворчих заходів для суміжних відділів Формулювання цінності спільної роботи в команді як фактора успіху

Діагностика корпоративної культури підприємства, що розглядається, показала, що для підвищення ефективності функціонування організації в першу чергу необхідно реалізувати заходи, спрямовані на заохочення прагнення співробітників до нововведень, на покращення координації та інтеграції персоналу, а саме:

- розробити та впровадити систему наставництва, сприяти підвищенню кваліфікації персоналу;
- заохочувати прагнення співробітників до участі у розробці та впровадженні інновацій;
- доносити за допомогою зборів, локальних ЗМІ тощо до співробітників інформацію від споживачів, про короткострокові та довгострокові цілі організації, про результати їх досягнення;
- заохочувати прагнення персоналу до універсальності, уміння працювати на різних позиціях;
- формулювати чітку місію, стратегію, цінності та доносити їх до персоналу;
- підвищувати ефективність спілкування між структурними одиницями у вигляді загальних заходів.

Для реалізації запропонованих заходів пропонуються такі кроки:

- прикріплювати до нового співробітника наставника (перші два тижні роботи), розробити програми адаптації та первинної атестації (через один місяць роботи);
- впроваджувати заходи щодо заохочення прагнення співробітників до підвищення кваліфікації;
- формувати кадровий резерв із числа працюючих співробітників;
- залучати персонал цеху до вибору та тестування нового обладнання, опрацювання технологій та рецептур спільно з технологічним відділом;
- організовувати щоденні короткі збори (п'ятихвилинки) на початку та наприкінці зміни, оголошувати важливі новини, цілі, здобутки тощо;
- опублікувати відгуки споживачів на стендах масової інформації;
- заохочувати прагнення співробітників до вивчення кількох ділянок роботи, універсальності;
- формулювати чітку місію, стратегію, цінності (наприклад, відповідальне ставлення до роботи, прагнення якості, згуртованість);
- вивісити та постійно оновлювати стенди з інформацією про корпоративні цінності, культуру, етику організації;
- організовувати виїзні спортивні, святкові заходи один раз на місяць із залученням співробітників різних відділів;
- формувати систему індивідуального прикладу старшого персоналу;
- покращувати умови відпочинку персоналу.

Запропоновані кроки направлені:

- на декларування цінності співробітника як найважливішого ресурсу конкурентоспроможності та ефективності досягнення цілей;
- підвищення інноваційності процесів здійснення діяльності;
- виявлення та формулювання спільних цінностей, доступних для всіх співробітників;
- формування культури поведінки та сприятливого клімату;
- орієнтацію на успіх у досягненні поставлених цілей та конкурентної

переваги.

Таким чином, будуть вирішені завдання, спрямовані на виховання та підтримку персоналу, згуртованість колективу, високу результативність роботи. Практичне використання різних методів діагностики корпоративної культури (у нашому випадку – методу Д. Денісона) може реально допомогти керівникам у прийнятті управлінських рішень, які призведуть до підвищення ефективності роботи організації.

3.4 Розроблення рекомендацій щодо управління персоналом на базі корпоративної культури

Підсумовуючи викладений вище матеріал, відзначимо що рівень корпоративної культури в АТ «Харків» газ потребує вдосконалення для підвищення ефективності діяльності компанії. Тож, на нашу думку, доцільно запропонувати корпоративне навчання персоналу, що є одним із ключових складових у системі управління кадрами незалежно від розміру суб'єкта господарювання, етапу його розвитку чи сфери діяльності.

З одного боку, навчання - це підтримуючий елемент у парадигмі управління всією організацією, який забезпечує збереження та передачу корпоративного досвіду, отже, і формування соціального капіталу організації. З іншого боку, прийняті в компанії особливості корпоративного навчання є певним зовнішнім соціальним середовищем (у рамках теорії соціальної дії Т. Парсонса), яка виступає ключовим регулятором організаційної поведінки персоналу у сфері корпоративного розвитку, формуючи певну ієрархію освітніх мотивів у співробітників [10].

Пропонуємо для АТ «Харківгаз» ввести систему багаторівневого професійного навчання, що регламентується стандартом підприємства «Організація підготовки персоналу» (рисунки 3.3).

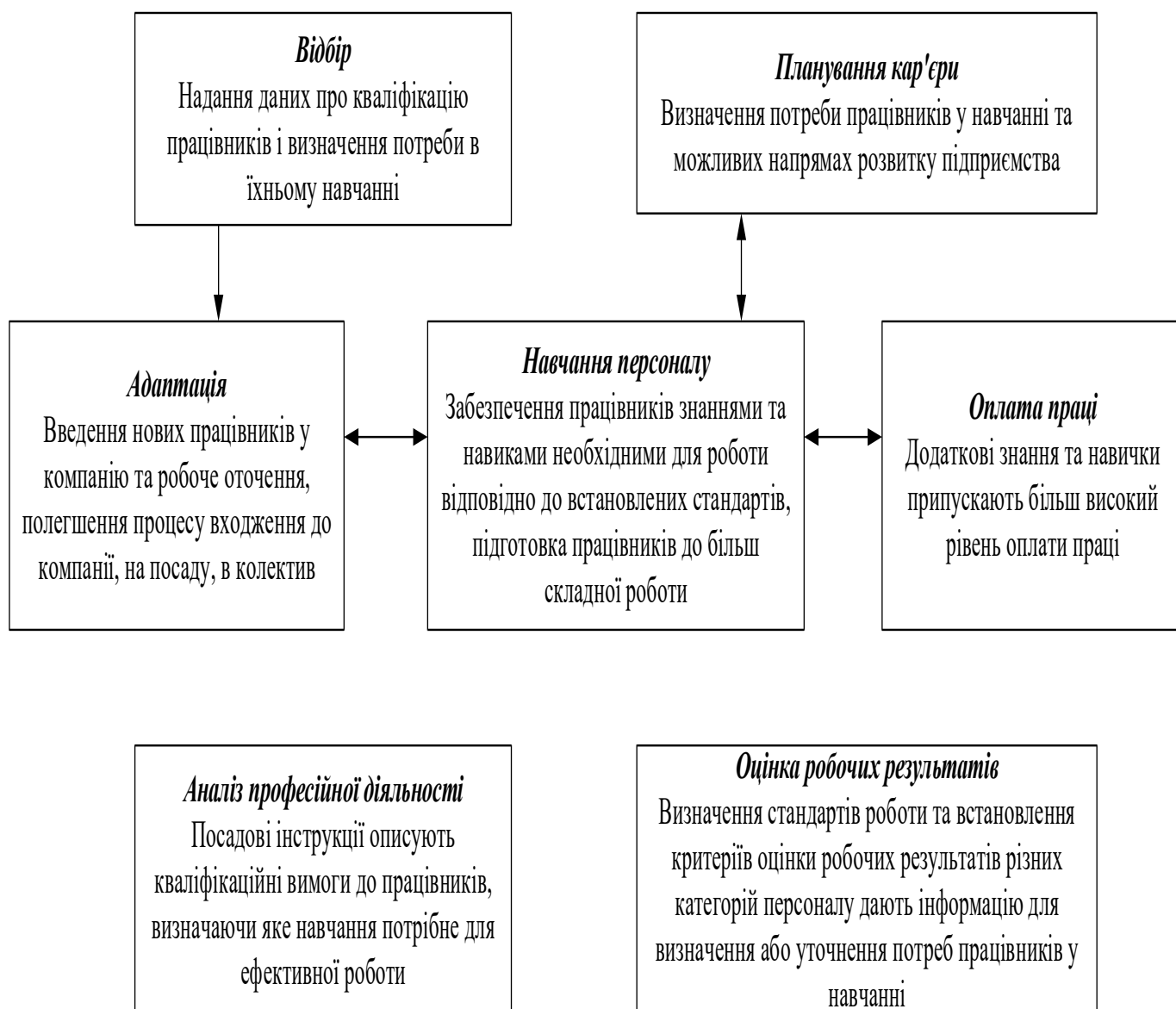


Рисунок 3.3- Блок-схема системи корпоративного навчання

Зазначимо, що у актуальному стані на підприємстві переважає супутній тип корпоративного навчання (36% опитаних) співробітників вказали його як домінуючий), а також присутні елементи пасивного типу (зазначили 20% співробітників). Отже, навчання персоналу здійснюється згідно з певними обставинами його діяльності (зміна посади, впровадження нових технологій тощо) за розробленим короткостроковим планом. Для підвищення кваліфікації персоналу в якості викладачів залучаються, в основному, досвідчені співробітники, які вже працюють у організації. Мета, яку переслідує

менеджмент, – забезпечення наступності поколінь, передача професійного досвіду, накопиченого всередині організації. Використання такого типу навчання ускладнює впровадження інноваційних технологій у навчанні на підприємстві та підходів до нього. У процесі навчання застосовуються, як правило, групові методи, такі, як дискусії, тренінги. Співробітники не вмотивовані на підвищення кваліфікації та саморозвиток, оскільки в цьому не зацікавлений менеджмент. Найчастіше для проведення навчання залучаються власні співробітники, що на думку керівництва дозволяє економити фінансові ресурси.

На підприємстві також відсутній власний навчальний центр. Його відкриття планувалося у лютому 2022 року.

При цьому більшість опитаних співробітників (33%) в якості типу корпоративного навчання, якому віддається більша перевага, вказали проєктний тип. Також 26% опитаних співробітників віддали б перевагу існуванню в їх організації елементів інноваційного типу навчання. Отже, співробітники орієнтовані на активне впровадження у їхній компанії проєктних методів, практикоорієнтованого підходу, підвищення у кадровій політиці компанії цінності безперервного навчання та саморозвитку, залучення зовнішніх викладачів (тренерів, консультантів-експертів). У центрі уваги більшості освітніх програм – вивчення інноваційних підходів, чогось нового і досконалішого. У навчанні головний акцент робиться на індивідуальний розвиток здібностей, прагнення новаторства.

Варто зазначити, що використання методів підготовки, спрямованих на виявлення чи формування індивідуального стилю професійної діяльності, дозволяють досягти максимальних результатів, а також дають додатковий шанс досягти прийнятних результатів тим, хто в інших обставин не міг би бути досить продуктивним.

Вивчення довгострокової програми розвитку АТ «Харківгаз» (незважаючи на війну, руйнування та складну економічну ситуацію в країні) та опитування вищого керівництва підтвердило виявлену орієнтацію загального вектору розвитку на посилення інноваційності та новаторства у найближчі 5 років, у тому

числі у вигляді збільшення інновацій, що викликане цифровим розвитком суспільства.

Реалізація представленого комплексу заходів споритиме підвищення продуктивності праці на 2,5% і забезпечить відповідне зростання доходів, а саме на 12742,66 тис. грн. $\cdot$ 0,025 = 319 тис. грн, поточні витрати складатимуть 140 тис. грн в рік, а одноразові – 320 тис. грн.

Економічний ефект від впровадження комплексу заходів з управління конфліктами і стресом розрахований в таблиці 3.5.

Таблиця 3.5 – Оцінка ефективності впровадження комплексу заходів з удосконалення корпоративної культури- корпоративного навчання

Показник	Роки				
	2024	2025	2026	2027	2028
Зростання доходів за рахунок підвищення продуктивності праці, тис. грн	319	319	319	319	319
Одноразові витрати, тис. грн	320				
Поточні витрати, тис. грн	140	140	140	140	140
Ефект, тис. грн	-141	179	179	179	179
Коефіцієнт дисконтування	0,91	0,83	0,75	0,68	0,62
Дисконтований ефект, тис. грн	-128,31	148,57	134,25	121,72	110,98
Ефект наростаючим підсумком, тис. грн	-128,31	20,26	154,51	276,23	387,21

Таким чином проєкт окупається на другий рік, а за 5 років використання ефект складе 387,21 тис. грн, що підтверджує про доцільність його реалізації.

Також, для оптимізації існуючої (актуальної) системи корпоративного

навчання рекомендується для персоналу певного соціального віку використовувати найбільш підходящі для нього методи та форми навчання:

- для працівників старіючого та старого соціального віку: навчання за чітко структурованими освітніми програмами, вибудовування для них керівництвом підрозділів та спеціалістами кадрової служби планів розвитку, акцент на навчання у стінах даного підприємства (внутрішньокорпоративне навчання), використання традиційних форм навчання (лекції, інструктажі, семінари та ін.), залучення даного персоналу як наставників для новоприйнятого персоналу або молодих спеціалістів;

- для співробітників зрілого та молодого соціального віку: надання можливості впливати на програму свого навчання (наприклад, вибирати теми, що розглядаються), а також брати участь у побудові траєкторії свого розвитку, заохочення самоосвіти, у тому числі за рахунок розміщення навчального матеріалу у відкритому доступі до внутрішніх інформаційних ресурсів, використання активних методів навчання (тренінги, майстер-класи, освітні сесії та ін.), а також онлайн-технологій.

Для здійснення переходу від супутньо-пасивного до проєктно-інноваційного корпоративного навчання (відповідно до виявленого вектору розвитку) рекомендується впровадити такі принципи в освітній процес аналізованої компанії:

- персоналізованість: співробітник є суб'єктом освітньої діяльності, а значить, несе особисту відповідальність за підвищення свого професійного рівня; реалізація цього принципу у навчанні дозволяє: стимулювати співробітників безперервно навчатися без нав'язаних методів навчання, формувати проєктне та інноваційне мислення, надавати можливість ретельно верифікувати, порівнювати, аналізувати інформацію у її потоці, регулюючи надлишковий матеріал, вибирати матеріал, тип подачі інформації відповідно до власних

запитів, створювати персональний освітній трек;

- гуманістичність: зміщення цільового фокусу у співробітників із принесення користі підприємству у підвищення своєї компетентності як невід'ємної складової успішної особистості, зокрема у межах конкретної організації; реалізація цього принципу дозволить підвищити рівень відповідальності за результати навчання, залучення до процесу навчання, прагнення до особистих професійних досягнень, формування у співробітників автономії, що надасть їм більше умов для самостійного контролю своєї діяльності під час навчання, посилить прояв ініціативи з їхнього боку;

- проактивність: уникнення традиційних пасивних методів навчання, а застосування сучасних активних: навчання дією, сторітлінг, тренінг, метафор-кейс-метод, «shadowing» (шедоїнг), «in-basket» (баскет-метод), «secondment» (секондмент), «buddying» (баддуїнг) та ін;

- проєктність: використання основних характеристик проєктної моделі навчання, до яких належить орієнтація на саморозвиток, заохочення самостійності та самоконтролю, створення проєктних груп для роботи з практикою, замість фокусу на теорії, навчання безперервно, зовнішні тренери залучаються не менше, ніж внутрішні, орієнтація співробітників на конструктивне вирішення актуальних проблем організації, орієнтація співробітників на успішне досягнення цілей у реальних життєвих (трудових) умовах, прагматичну спрямованість навчання;

- цифровізація: впровадження електронного навчання («e-learning»), за якого основним способом отримання знань є процес самоосвіти співробітників, а саме самостійне заповнення прогалів у знаннях у зручній формі (самостійне вибудовування свого освітнього треку); також рекомендується створити електронну бібліотеку корпоративних знань.

Висновки до розділу 3

Корпоративну культуру можна трактувати як загальнопрофесійну культуру, рівня цінностей та норм певного виду бізнесу, підприємницької діяльності, сфери виробництва. У цьому випадку корпоративна культура трактує норми та цінності, що визначають загальносоціальну значимість та відповідальність працівників даної сфери діяльності, і є інструментом управління персоналом, націленими на підвищення результативності та ефективності фірми.

Корпоративна культура виступає як складова частина суспільної культури, що інтегрує групи людей з певної базової спільності, об'єднаних спільною діяльністю до реалізації їх спільних цілей.

Корпоративна культура – це ефективний спосіб і інструмент створення подібної спільності людей, що самі саморозвиваються. У цьому сенсі можна говорити про те, що корпоративна культура виражає спосіб існування корпоративної ідентичності людей.

Існують різні методи дослідження корпоративної культури, які розробили та успішно застосували на практиці як зарубіжні, так і вітчизняні вчені та менеджери. Методи поділяють на прямі та непрямі. При прямому дослідженні, до якого відносять кількісні, соціологічні та польові методи, вивчається реальний стан корпоративної культури організації (на основі анкетування, інтерв'ювання, вивчення традицій та правил, управлінської практики, що склалася в організації). При непрямому дослідженні аналізують документи, сайт організації, декларовані та використовувані правила роботи з персоналом.

При діагностиці корпоративної культури часто використовують метод Деніеля Денісона, розроблений у 1990 р. Співробітники організації заповнюють анкету, де за чотирма параметрами (місія, залученість, узгодженість

(послідовність), здатність до адаптації) представлені шістдесят запитань. При відповіді на запитання проставляються значення від 1 до 5 (де 1 відповідає відповідь «повністю не згоден», а 5 – «повністю згоден»). При обробці анкет розраховується середнє арифметичне значення, яке фіксується на моделі Д. Денісона

В умовах сучасних реалій найбільш гостро постає питання, з одного боку, про збереження та подальше накопичення корпоративних знань (особливо за напрямками критично важливими для бізнесу), а з іншого – про пошук шляхів оптимізації витрат на цей напрямок роботи.

Відповідно до проведених розрахунків проєкт корпоративного навчання в компанії окупається на другий рік, а за 5 років - складе 387,21 тис. грн. Це підтверджу доцільність його реалізації для підвищення рівня корпоративної культури в АТ «Харківгаз».

Представлені у роботі результати проведеного дослідження дозволили виявити загальні особливості корпоративного навчання для персоналу різного соціального віку.

Розроблені практичні рекомендації спрямовані на зміну системи, що склалася на АТ «Харківгаз» з корпоративного навчання та дозволяють керівництву компанії здійснити керований перехід від супутньо-пасивного до проєктно-інноваційного корпоративного навчання відповідно до виявленого вектору розвитку.

Висновки

Сучасні організації здійснюють свою діяльність в умовах постійних змін - технічних, економічних, політичних, демографічних, соціальних та ін. Зміни відкривають додаткові можливості для поступального розвитку організації, одночасно створюючи додаткові складності: опір змінам як на рівні організації, так і на рівні конкретного працівника неминуче супроводжуються конфліктами та стресами.

Важливого значення набувають проблеми підтримки зміни з боку персоналу організації через те, що він може перебувати під тиском зовнішніх обставин: нестабільність у суспільстві, інфляція, переманювання конкурентами найкращих фахівців шляхом більш привабливої мотивації, потрапляння до різного роду залежності - матеріальні, фінансові, політичні, інформаційні та ін.

В кваліфікаційній роботі управління персоналом підприємства виконано на базі акціонерного товариства «Харківгаз».

Акціонерне товариство «Оператор газорозподільної системи «Харківгаз» є оператором газорозподільних мереж, який здійснює господарську діяльність з розподілу природного газу в Харківській області. Товариство складається з шести територіальних підрозділів: Зміївське відділення, Дергачівське відділення, Красноградське відділення, Куп'янське відділення, Мереф'янське відділення, Чугуївське відділення. Загальна кількість працівників на кінець 2021 року складала 2596 осіб, тож питання управління персоналом є досить актуальним для підприємства.

Діяльність підприємства є соціально-орієнтованою, тож за період аналізу — 2017-2021 роки, компанія працювала з негативним економічним результатом. Так у 2021 році чистий збиток склав і 479 342 тис. грн, у 2020р. - 237 871 тис.

грн. Поточні зобов'язання компанії у 2021 році перевищували її поточні активи на 2 077 035 тис. грн, у 2020 році – 1 563 183 тис. грн. 2022 рік виявився складним для підприємства, як і для всієї економіки країни рік війни наніс шкоди нафтогазовому комплексу з на 1,19 млрд. дол., в тому числі — транспортуванню газу — 0,78 млрд. дол. та 0,15 млрд. дол. розподілу газу.

Серед ризиків АТ «Харківгаз» виділяє і проблему відсутності ключового персоналу, що може загрожувати загальній ефективності роботи . Для того щоб уникнути цього ризику, компанія здійснює ряд заходів, зокрема пропонує конкурентні умови праці потенційним працівникам, впроваджує нові схеми оплати праці, спрямовані на мотивування та утримання ключового персоналу, також регулярно проводить навчальні та професійні тренінги.

З метою забезпечення ефективного розвитку АТ «Харківгаз» у кваліфікаційній роботі обґрунтовано доцільність управління персоналом з точки зору корпоративної культури.

У кожній організації формується своя «філософія» управління, що відображає рівень управлінської етики та культури. Якщо сьогодні в центрі уваги менеджменту знаходиться людина, її особиста гідність, визнання заслуг, максимальне використання її потенціалу, то таке управління – саме сучасне, моральне, етично коректне.

Зміна ціннісних орієнтирів привнесла радикальні зміни до етику бізнесу, в теорію та практику менеджменту шляхом формування корпоративної культури. Зокрема, грамотні керівники, враховуючи ці особливості, у підходах до управління персоналом користуються таким ефективним інструментом як корпоративна культура.

Загальні теоретичні принципи корпоративної культури застосовуються в управлінні будь-яким виробничим підприємством. У той же час практичні механізми реалізації мають будуватися з урахуванням специфіки конкретної

галузі економіки.

На підприємстві з розвиненою корпоративною культурою у працівників відбувається формування причетності, особистої відповідальності за успіх підприємства та, як наслідок, стійкої лояльності працівників до підприємства. Культура допомагає швидкій адаптації нових працівників.

Корпоративна культура включає не лише глобальні норми та правила, а й поточний регламент діяльності. Їй органічно притаманні типові особливості, які формуються під прямим впливом набору факторів внутрішнього та зовнішнього характеру. Велика кількість типологій говорить про факт її багатоаспектності.

Незважаючи на методологічні труднощі, проблема розвитку корпоративної культури є надзвичайно актуальною в даний час.

Формування культури виведе будь-яке підприємство на новий рівень розвитку, що характеризується максимально ефективним використанням як матеріальних, і трудових ресурсів.

В кваліфікаційній роботі розглянуто найбільш популярні методи дослідження корпоративної культури. Виявлено можливості застосування цих методів, а також їх переваги та недоліки.

Для оцінки корпоративної культури кращим є використання кількісних методів, які дозволяють більш наочно довести вплив корпоративної культури на ключові показники ефективності діяльності підприємства.

Враховуючи те, що кількісна стратегія діагностики організаційної культури дозволяє отримати дані, які мають кількісні характеристики, а сама методика містить соціально-етичний компонент та відповідає вимогам доступності проведення соціологічних досліджень, вона є, на нашу думку, найбільш адаптивною до сучасних вимог. Адже своєчасна діагностика культури організації є одним із інструментів у вирішенні найважливіших стратегічних завдань вищого керівництва організації, а оптимальне поєднання методів та підходів у

дослідженні корпоративної культури забезпечить отримання достовірної інформації, використання якої дозволить підвищити віддачу персоналу та сприятиме підвищенню ефективності та конкурентоспроможності компанії.

Серед кількісних методів, на нашу думку, одним з найбільш поширених є DOCS (Denison Organizational Culture Survey) – модель Даніеля Денісона, спрямований на виявлення впливу організаційної культури на економічну ефективність організації, він оцінює компанію за двома напрямками: внутрішнє та/або зовнішнє середовище і стабільність як швидкість реакції організації на зміни факторів прямої та непрямої дії означених середовищ.

Безпосередньо складові організаційної культури аналізуються за такими складовими:

- місія організації, яка включає: стратегічний напрямок, намір та цілі і завдання як розуміння і поділ стратегії і завдань співробітниками; бачення як задоволеність співробітників напрямком розвитку організації;
- адаптивність, яка виражається у здатності до змін, увазі до клієнтів та навчанні організації;
- залученість, яка є показником рівня відповідальності співробітників за спільну справу шляхом надання повноважень, орієнтації на роботу в команді та можливості розвитку співробітників;
- узгодженість, яка визначає цінності організації та проводить самоідентифікацію співробітників із компанією, визначає їх здатність до консенсусу та сприйняття співробітниками різних підрозділів загальних цінностей і норм.

Слід особливо підкреслити, що поєднання місії та узгодженості в основному впливає на такі фінансові показники, як прибутковість активів / Return on Assets (ROA), прибутковість інвестицій / Return on Investment (ROI) та прибутковість продажів / Return on Sales (ROS), взаємодія місії та адаптивності –

впливає на доходи, зростання продажів і частку ринку.

Поєднання складових узгодженості та залученості є фактором якості, задоволеності працівників і віддачею від інвестицій (ROI), а поєднання залученості і адаптивності впливає на розвиток товарної та інноваційної політик.

Сьогодні означену модель застосовують більш ніж 1200 організацій у всьому світі, в тому числі в Україні.

В роботі обґрунтовано доцільність корпоративного навчання персоналу для підтримки корпоративної культури. Даний проєкт окупається на другий рік, що підтверджує доцільність його реалізації для підвищення рівня корпоративної культури в АТ «Харківгаз».

Слід зазначити, що для здійснення необхідних змін у системі корпоративного навчання АТ «Харківгаз» потрібно, щоб ці принципи торкнулися персоналу всіх соціальних вікових груп. При цьому зрілий та молодий персонал сприйме впровадження цих принципів позитивно і, по суті, вони стануть «агентами змін», що підтримують їх. Тоді як старіючий та старий персонал на початковому етапі впровадження цих змін з високою часткою ймовірності буде демонструвати опір. У зв'язку з цим рекомендується приділити особливу увагу інформаційній підтримці даних змін насамперед серед старіючого та старого персоналу, спрямованій на підкреслення значущості та важливості їх впровадження як для компанії в цілому, так конкретного співробітника, зокрема.

Список використаних джерел

- 1 Господарський Кодекс України.: [офіц. текст станом на 02.08.2017 р.
зі змінами та доп.]. закон України. URL: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/436-15>.
- 2 Податковий кодекс України/ URL:
https://ips.ligazakon.net/document/T10_2755?an=21397&ed=2020_08_01
- 3 Цивільний кодекс України: офіц. тест станом на 10.10.22 р. URL:
<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15#Text>
- 4 Акціонерне товариство «Харківгаз». URL: <https://khgas.naftogaz.com/>
- 5 Апостолук О. Корпоративна культура як інструмент ефективного менеджменту підприємства в підвищенні його конкурентоспроможності. *Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки*. 2016. №2. С. 68-73.
- 6 Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом : підруч. К. : ЦУЛ, 2011. 468 с.
- 7 Безсмертна В.В. Стратегія управління кадровим потенціалом підприємства. *Економіка і управління*. 2007. №3. С. 48-53.
- 8 Борщ В. І., Белякова В. В. Формування і реалізація кадрової політики на підприємствах України. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління*. 2017. Вип. 3 (37). Т. 16. С. 175–187.
- 9 Верезомська І. Г. Діагностика організаційної культури підприємства готельно-ресторанного бізнесу за методом Даніеля Денісона. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. 2013. № 5 (61). С.71–77.
- 10 Воронкова В. Г. Управління людськими ресурсами: філософські засади: навч. посіб. К. : Професіонал, 2006. 576 с.
- 11 Гавкалова Н. Л., Кайнова Т. В. Соціально-економічні аспекти забезпечення ефективності кадрового менеджменту: монографія. Харків: Вид. ХНЕУ, 2010. 236 с.

12 Грішнова О. А., Костенко Т. О. Інформаційні технології в системі новітніх чинників зростання продуктивності праці: тенденції і парадокси. *Актуальні проблеми економіки*. 2014. №(2)152. С. 462-469.

13 Дегтяр О. А. Конспект лекцій з дисципліни «Керівник адміністративної служби та техніка адміністративної діяльності». Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова, 2017. 241 с. економіки транспорту і промисловості. 2008. №. 24. С. 193-199.

14 Дикань В.Л., Кірдіна О.Г. Сутнісні аспекти конкурентоспроможності національної економіки. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2009. № 28. С. 13-20.

15 Дикань В. Л. Товарознавство та комерційна діяльність: підручник / В. Л. Дикань та ін.; за ред. В. Л. Дикань. Харків: УкрДУЗТ, 2018. 362 с.

16 Дикань В. Л., Воловельська І. В. Інноваційні стратегії підприємств: проблеми, шляхи вирішення. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2019. № 67. С. 9–17.

17 Дикань В. Л., Воловельська І. В., Маковоз О. В. Економічна безпека підприємства: навч. Посібник. Х.: УкрДАЗТ, 2011. 243 с.

18 Дикань В. Л., Єлагін Ю .В., Сухорукова Т. Г. Економіка праці на підприємствах залізничного транспорту: підручник. Х.: УкрДАЗТ, 2012. 275 с.

19 Дикань В. Л., Козинець А. С., Чупир Т. Я. Економічний аналіз ефективності діяльності залізниці: навчальний посібник. Харків, 2004. 161 с.

20 Дикань В. Л., Корінь М. В. Державне регулювання промислового розвитку України. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2018. №. 61. С. 9-19.

21 Дикань В. Л., Маслова В.О. Організація виробництва: навчальний посібник. Харків, УкрДАЗТ, 2013. 422 с.

22 Дикань В.Л. Українська модель економічної системи як нова концепція розвитку національної економіки. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2013. Вип. 44. С. 11-17.

23 Дикань В.Л., Компанієць В.В. Економічна культура: зміст, функції,

історичний аналіз. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2008. №. 24. С. 193-199.

24 Дикань В.Л., Обруч Г.В. Визначення ефективності реалізації потенціалу конкурентоспроможності вагонобудівних підприємств. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2016. № 56. С. 9-18.

25 Дикань В.Л., Островерх Г.Є. Удосконалення механізмів державного управління розвитком залізничної галузі України у євроінтеграційному просторі. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2018. № 62. С. 11–19.

26 Дикань В.Л., Толстова А.В. Розвиток економіки України на основі принципу рівноправності відносин держави, бізнесу та суспільства. *Вісник економіки транспорту та промисловості*. 2018. № 63. С. 9-19.

27 Дикань В.Л. Національна модель індустріального розвитку країни: організаційно-управлінський аспект *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2023. № 81-82. С. 11–34.

28 Дикань В. Л., Воловельська І.В., Каличева Н.Є. Економіка підприємства: конспект лекцій. Ч. 1. Харків : УкрДУЗТ, 2021. 55 с.

29 Дикань В. Л., Воловельська І.В., Каличева Н.Є. Економіка підприємства: конспект лекцій. Ч. 2. Харків : УкрДУЗТ, 2021. 45 с.

30 Дикань В. Л., Воловельська І.В., Каличева Н.Є. Економіка підприємства: конспект лекцій. Ч. 3. Харків : УкрДУЗТ, 2021. 49 с.

31 Дикань В. Л., Воловельська І.В., Каличева Н.Є. Економіка підприємства: конспект лекцій. Ч. 4. Харків : УкрДУЗТ, 2022. 50 с.

32 Економічна діагностика: підручник / В. Л. Дикань, І. В. Токмакова, В. О. Овчиннікова, М. В. Корінь, А. В. Толстова. Харків: УкрДУЗТ, 2022. 285 с.

33 Забезпечення конкурентоспроможності підприємств: підручник / В. Л. Дикань, Ю. Т. Боровик, О. М. Полякова, Ю. М. Уткіна. Харків: УкрДАЗТ, 2012. 415 с.

34 Звіт про прямі збитки інфраструктури від руйнувань внаслідок військової агресії росії проти України за рік від початку повномасштабного вторгнення. URL: https://kse.ua/wp-content/uploads/2023/03/ UKR_Feb23_ FINAL_

35 Зось-Кіор М. В. Особливості формування кадрової політики сучасної організації. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2016. Вип.13.С. 259-263.

36 Зубрицька Я. О. Оцінювання рівня трудового потенціалу підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2015. Вип. 4. С. 395-398.

37 Каличева Н.Є., Чорнобровка І.В. Обґрунтування підходів щодо державного регулювання економічних систем. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2021/2022. № 76-77. С. 12-17.

38 Каличева Н. Є., Бохан С. Є. Напрями забезпечення ефективного розвитку промислових підприємств в сучасних умовах. *Науковий огляд*. 2017. Вип. 5 (37). С. 5 – 15.

39 Каличева Н.Є., Виноградова К.С. Помазановська А.В. Корпоративна культура як складова управління кадровим потенціалом підприємства в сучасних умовах. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2023. Вип. 83.

40 Каличева Н. Є., Груник С. І. Забезпечення конкурентоспроможності залізничного транспорту за рахунок конкурентних стратегій. *Вісник економіки транспорту і промисловості*, 2018. № 61. С. 79-87.

41 Каличева Н.Є., Діденко К.В., Ільєнков В.В. Вплив соціальної відповідальності на розвиток бізнесу в Україні. *Причорноморські економічні студії*. 2018. Вип. 28. Ч. 1. С. 79-81.

42 Каличева Н.Є., Стецюк М.І. Удосконалення системи управління персоналом в умовах розвитку підприємства. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2015. Вип. 49. С. 195 - 198.

43 Каличева Н.Є., (Виноградова) Бруснік К.С. Концепції корпоративної культури як сучасний етап розвитку управління кадрами. Економіка підприємства: сучасні проблеми теорії та практики: матеріали дванадцятої міжнар. наук.-практ. конф. (8 вересня 2023 р.). Одеса: ОНЕУ, 2023. С. 431-432.

44 Калініченко Л. Л., Смачило В. В. Джерела синергічного ефекту в

управлінні кадровим потенціалом на підприємстві. *Розвиток методів управління та господарювання на транспорті*. 2018. Вип. 3. С. 116-135.

45 Кизенко О. О., Савосюк А. І. Мотиваційний профіль працівників як інструмент забезпечення структурної адаптивності компанії. *Економіка та підприємництво*. 2017. Вип. 39. С 76–87.

46 Комарова К. В. Організаційна культура : навч. посіб. для студентів вищих навчальних закладів. Дніпропетровськ, ДДФА, 2011. 166 с.

47 Корпоративна культура: навчальний посібник / Г.М. Захарчин, Н.П. Любомудрова, Р.О. Винничук, Н.В. Смолінська. Львів: 2011. 317 с.

48 Крушельницька О. В. Управління персоналом: навч. посіб. К. : Кондор, 2003. 296 с.

49 Ліфінцев Д. С. Корпоративна культура як інструмент формування іміджу організації. *Стратегія економічного розвитку України*. 2009. Вип. 24–25. С. 190–193

50 Ліфінцев Д. С. Методичні основи оцінки впливу корпоративної культури на діяльність організації. *Ефективна економіка*. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=635>

51 Маковоз О. С. Корпоративна культура як складова управління підприємством. *Вісник Кам'янець-Подільського національного університету імені Івана Огієнка. Економічні науки*. 2015. Вип. 10. С. 187-192.

52 Методика діагностики організаційної культури Д. Денісона / Denison Consulting URL: [http / www.denisonconsulting.com](http://www.denisonconsulting.com)

53 Минчинська І. В., Дерев'янка В. М., Минчинська І. В. Персонал як визначальна складова забезпечення конкурентоспроможності підприємства. *Економічний аналіз*. 2013. Т.14. №3. С.148-161.

54 Мирвода С. І. Оцінка впливу кадрових факторів на рівень конкурентоспроможності підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2016. Вип. 7. Ч. 3. С. 105-109.

55 Михайлова Л. І. Управління персоналом: навчальний посібник. К.: Центр учбової літератури, 2007. 248 с.

56 Михальська Н. В. Методи прийняття управлінських рішень в кадровій політиці підприємства. К.: 2005. 64 с.

57 Мізерна Т. В. Кадровий менеджмент у системі управління персоналом підприємств. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2012. №12(139). С. 234-237.

58 Мізерна Т. В. Моделювання ефективності управління персоналом підприємств в конкурентному середовищі. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2015. № 4(2). С. 74-80.

59 Никифоренко В. Г. Управління персоналом: навчальний посібник. 2-ге видання, виправлене та доповнене. Одеса: Атлант, 2013. 275 с.

60 Овчаренко М. І., Червякова С. В. Методичне забезпечення оцінки стану корпоративної культури промислових підприємств. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2013. №2. С. 130-141.

61 Олійник С. У. Теорія та практика менеджменту персоналу: підручник. Х.: Вид-во НУА, 2013. 376 с.

62 Орбан-Лембрик Л. Е. Психологія управління: посібник. К. : Академвидав, 2003. 568 с.

63 Петрова І. Л. Стратегічне управління людськими ресурсами: навч. посіб. К.: КНЕУ, 2013. 466 с.

64 Підприємництво. Реалізація підприємницької діяльності у сучасних ринкових умовах: підручник / С. В. Панченко, В. Л. Дикань, О. В. Шраменко та ін. Харків : УкрДУЗ, 2018. ч. 2.. 228 с.

65 Підприємництво. Теоретичні основи організації підприємницької діяльності: підручник / С. В. Панченко, В. Л. Дикань, О.В. Шраменко та ін. Харків : УкрДУЗТ, 2018. ч. 1.. 241 с.

66 Пожар О. М., Зеленський С. В. Управління персоналом: навчально-методичний посібник для самостійного вивчення дисципліни. Державний вищий навчальний заклад «Українська академія банківської справи Національного банку України». Суми: ДВНЗ «УАБС НБУ», 2008. 199 с.

67 Пономарьов О. С. Феномен лідерства у просторі соціальних

цінностей. *Теорія і практика управління соціальними системами*. 2015. № 3. С. 93–101.

68 Починок Н. В. Проблеми підвищення кваліфікації працівників на підприємствах. Сучасні тенденції та проблеми розвитку інвестиційнобудівельного комплексу: матеріали всеукраїнської науково-практичної 123 конференції (29-30 листопада 2007 р.). Тернопіль: Принтер-інформ, 2007. – С. 135-138.

69 Процик І.С., Передало Х.С., Шалак О.Я. Механізм кадрового забезпечення організаційних змін підприємства. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2015. Вип. 25.3. С. 293-299.

70 Прядко В. В., Пірен М. І. Ефективна кадрова політика – найважливіша державотворча цінність для реалізації реформ в Україні. *Вісник Національної академії державного управління при Президентові України*. 2015. № 3. С. 78-84.

71 Пушкар З. М. Корпоративна культура в контексті діяльності організації. *Молодий вчений*. 2017. № 10 (50). С. 1025– 1028.

72 Редьква О. З., Борисова Л. П. Стан і перспективи розвитку кадрових служб як суб'єктів кадрового менеджменту в організаціях. *Зовнішня торгівля*. 2015. № 1. С. 139-147.

73 Рудакевич М. Організаційно-кадровий аудит у системі механізму реалізації кадрової політики державних органів. *Науковий вісник «Демократичне врядування»*. 2010. Вип.5. – С.1-8.

74 Рудковський О. В. Корпоративна культура – метод забезпечення економічної безпеки. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2015. Вип.3 (3). С. 233-239.

75 Слабко Я. Я. Соціальне дослідження рівня організаційної культури промислових підприємств Придніпровського регіону. *Соціальні технології : актуальні проблеми теорії та практики*. 2010. № 44. С. 256- 262

- 76 Соціальна відповідальність бізнесу: монографія. О. П. Гоголя, І. П. Кудінова ; Нац. ун-т біоресурсів і природокористування України. Ніжин : Лисенко, 2011. – 175 с
- 77 Стадник В. В. Йохна М. А Менеджмент : посібник. Академ. видав., 2003. 464 с
- 78 Стремядін В. М. Оцінка ефективності менеджменту в процесі досягнення кінцевих результатів підприємства в процесі інтеграції. *Інноваційна економіка*. 2016. № 5-6. С. 97-100.
- 79 Стрехова С. В. Взаємозв'язок і взаємообумовленість елементів системи управління персоналом. *Актуальні проблеми економіки*. 2012. №6 (132). С.225-233.
- 80 Стрехова С. В. Кадрова політика: важелі впливу на ефективність, механізми та інструменти реалізації. *Економічний часопис – XXI*. 2012. №3-4. С. 66-70.
- 81 Токмакова І.В., Войтов І.М., Штефан К.І. Розвиток технологій управління трудовим потенціалом підприємств. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2018. № 63. С. 179-186
- 82 Удовенко Т. С., Невмержицька С. М. Формування ефективної кадрової політики на підприємстві. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2014. №3. С.125-127.
- 83 Управління персоналом: навч. посіб. А. О. Азарова, О. О. Мороз, О. Й. Лесько, І. В. Романець. Вінниця: ВНТУ, 2014. 283 с.
- 84 Управління персоналом: підручник / В. М. Данюк, А. М. Колот, Г. С. Суков та ін.; за заг. та наук. ред. к.е.н., проф. В. М. Данюка. К.: КНЕУ; Краматорськ: НКМЗ, 2013. 666 с
- 85 Чернявський А. Д. Корпоративне управління : навч. посіб. МАУП, 2007. 208 с.
- 86 Швець І. Б., Коваленко Т. В. Комплексна оцінка якості управління персоналом: монографія. Донецьк : ДонНТУ, 2013. 159 с.
- 87 Cameron K. S., Quinn R. E. Diagnosing and changing organizational

culture: based on the competing values framework. San Francisco, CA : JosseyBass, 2006. 242 p.

88 Daniel R. Denison. Corporate Culture and Organizational Effectiveness. 1997. С. 267.

89 Introduction to the Denison model. URL: <https://www.denisonconsulting.com/wp-content/uploads/2019/08/introduction-to-the-denison-model.pdf>

90 Методичні вказівки до виконання кваліфікаційної роботи рівня вищої освіти «другий (магістерський) рівень» усіх форм навчання / каф. «Економіки та управління виробничим і комерційним бізнесом». В. Л. Дикань, В. В. Компанієць, І. В. Токмакова, І.Л. Назаренко. Харків: УкрДУЗТ, 2019. 60 с.

91 Студентська навчальна звітність. Текстова частина (пояснювальна записка). Загальні вимоги до побудови, викладення та оформлення: методичний посібник з додержання вимог нормоконтролю у студентській навчальній звітності /Козар Л.М. [та ін.]; за заг. ред. Л.М. Козара. Х.: УкрДУЗТ, 2018. 54 с.

Додаток А
Анкета Деніеля Денісона

Адаптивність. *Індекс «Зміни на підприємстві»*

- 1 Це підприємство є дуже гнучким і легко змінюється під впливом зовнішніх факторів
- 2 Це підприємство знає, що відбувається у конкурентів і намагається відповідати змінам у зовнішньому бізнес-середовищі
- 3 Це підприємство постійно використовує нові, покращені способи виконання роботи
- 4 Спроба змін на підприємстві рідко зустрічає опір
- 5 Різні департаменти в рамках підприємства часто співпрацюють з метою виконання необхідних змін

Індекс «Орієнтація на споживача»

- 6 Коментарі та рекомендації клієнта часто призводять до зміни на підприємстві
- 7 Думки замовника безпосередньо впливають на наші рішення
- 8 Усі членів глибоко розуміють бажання і потреби клієнта
- 9 Ми заохочуємо прямий контакт членів підприємства з клієнтами
- 10 Інтереси кінцевого споживача ніколи не ігноруються в наших рішеннях

Індекс «Організаційне навчання»

- 11 Це підприємство заохочує і винагороджує інновації і прийняття ризиків
- 12 Ми розглядаємо невдачі як можливість для навчання та вдосконалення
- 13 В роботі підприємства немає великих недоліків
- 14 Навчання є важливим завданням щоденної роботи
- 15 Ми намагаємося бути впевненими в тому, що «права рука знає, що робить ліва»

Місія. *Індекс «Стратегічне планування»*

- 16 Це підприємство має чітку місію, що надає зміст і напряму нашій роботі
- 17 Це підприємство має довгострокову мету та напрям діяльності

18 Мені зрозумілий стратегічний напрямок діяльності підприємства

19 Це підприємство має чітку стратегію на майбутнє

20 Наша стратегія вимагає інші компанії змінити свої стратегії конкуренції

Індекс «Мета»

21 Існує повна згода щодо цілей підприємства між персоналом і менеджерами

22 Лідери цього підприємства визначають амбітні, але реалістичні цілі

23 Лідери цього підприємства публічно та відкрито говорять про те, чого ми намагаємося досягти

24 Ми постійно контролюємо наші досягнення відносно наших поставлених цілей

25 Люди на підприємстві розуміють, що повинно бути зроблено, аби досягти успіху в довгостроковій перспективі

Індекс «Бачення»

26 Ми маємо спільне бачення майбутнього підприємства

27 Лідери цього підприємства орієнтовані на майбутнє

28 Короткострокові цілі рідко суперечать довгостроковому баченню підприємства

29 Наше бачення стимулює і мотивує наших співробітників

30 Ми здатні приймати і реалізовувати короткострокові цілі без шкоди для нашої довгострокової перспективи

Взаємодія. *Індекс «Координація та інтеграція»*

31 Наш підхід до бізнесу є послідовний і передбачуваний

32 Існує чіткий і зрозумілий розподіл цілей за рівнями підприємства

33 Співробітники з різних організаційних підрозділів поділяють спільне бачення на майбутнє

34 Легко координувати проекти в різних функціональних зонах підприємства

35 Працювати із кимось із іншого підрозділу набагато легше, ніж працювати з кимось з іншої компанії

Індекс «Узгодженість»

36 Коли існують розбіжності, ми докладаємо всіх зусиль для досягнення безпрограшного рішення для всіх сторін конфлікту

37 Тому фірма має сильну організаційну культуру

38 Існують чіткі угоди про правильні та неправильні шляхи роботи в цій організації

39 Нам легко домовитися навіть щодо складних питань

40 Ми рідко маємо проблеми щодо досягнення угоди із ключових питань

Індекс «Цінності»

41 У цій компанії є чіткий і послідовний набір цінностей, який визначає спосіб ведення бізнесу

42 Ця компанія має характерний стиль управління і чіткий набір способів управління

43 Керівники та управлінці надають приклад поєднання слів зі справами

44 Існує кодекс етики для підприємства, який визначає нашу поведінку та вчить відрізняти правильне від хибного

45 Ігнорування ключових цінностей цього підприємства може призвести до неприємностей

Залученність. *Індекс «Відповідальність та повноваження»*

46 Більшість співробітників у цьому підприємстві беруть активну участь у його роботі

47 Рішення, зазвичай, приймаються на тому рівні, де є кращий доступ інформації

48 Інформація поширюється в межах підприємства, кожна людина може мати доступ до даних

49 Кожний співробітник вважає, що він може позитивно впливати на роботу всього підприємства

50 Бізнес-планування на нашому підприємстві здійснюється постійно та, в тій чи іншій мірі, залучає до цього кожного співробітника

Індекс «Розвиток та спроможності»

51 Підприємство делегує повноваження, так щоб люди могли діяти самостійно

52 Здібності людей на цьому підприємстві розглядаються як важливе джерело формування конкурентних переваг

53 Це підприємство постійно інвестує в навчання співробітників

54 Людський потенціал цього підприємства постійно зростає

55 Проблеми рідко виникають на моєму підприємстві, тому що у нас є необхідні навички

Індекс «Робота в команді»

56 Кооперація і співпраця співробітників із різними функціональними ролями на підприємстві активно заохочується

57 Працювати на цьому підприємстві – значить бути частиною команди

58 Робота організована на цьому підприємстві так, що кожен може побачити взаємозв'язок між його діяльністю та цілями підприємства

59 Команди – це первинні будівельні блоки підприємства

60 На цьому підприємстві покладаються на горизонтальний контроль у більшій мірі, ніж на становище в ієрархії.

АКТ

перевірки випускної кваліфікаційної роботи на наявність ознак
академічного плагіату

Відповідно до даних сервісу Strikeplagiarism.com кваліфікаційна робота
на тему: «Роль корпоративної культури в управлінні персоналом
Акціонерного товариства «Оператор газорозподільної системи
«Харківгаз»
автора: Виноградова Катерина Сергіївна
(ПІБ автора повністю)

містить 18,13 % запозичень. Ознаки академічного плагіату – відсутні.

Перевірку виконала
доцент кафедри економіки та управління
виробничим і комерційним бізнесом



(підпис)

Ганна ОБРУЧ

07.12.2023 р.