Міністерство освіти і науки України
Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу

Інститут економіки та менеджменту
Кафедра менеджменту та адміністрування

Харун Олександр Юрійович

УДК 331.101.31

МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

Формування корпоративної культури енергетичних підприємств в умовах кризи

Менеджмент та адміністрування
(назва освітньої програми)

073 – Менеджмент
(шифр і назва спеціальності)

_____Харун О. Ю.
(підпис, ініціали та прізвище здобувача освітнього ступеня)

Науковий керівник _____Запухляк І. Б., д.е.н., професор__
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

Допущено до захисту
Завідувач кафедри
проф._____Кінаш І.П.
(посада) (підпис) (дата) (ініціали та прізвище)

Рецензент

проф._____Кінаш І.П._____
(посада) (підпис) (дата) (ініціали та прізвище)

Робота містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело.

Івано-Франківськ – 2024

Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу

Інститут економіки та менеджменту
Кафедра Менеджменту та адміністрування
Освітній рівень другий (магістерський) рівень вищої освіти
Спеціальність 073 – Менеджмент

Затверджую
Завідувач кафедри
_____ Кінаш І. П.
“___”_____ _____ р.

З А В Д А Н Н Я
НА МАГІСТЕРСЬКУ РОБОТУ СТУДЕНТОВІ

Харуну Олександру Юрійовичу
(прізвище, ім’я, по батькові)

1. Тема роботи «Формування корпоративної культури енергетичних підприємств в умовах кризи»
керівник роботи д.е.н., професор Запухляк І. Б.
(прізвище, ім’я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)
затверджені наказом закладу вищої освіти від «_26_» _11_ 2024 р._№ _790/7__
2. Строк подання студентом роботи «16_» грудня 2024 р._____
3. Вихідні дані до роботи: офіційні матеріали Управління статистики України, методичні розробки, наукові публікації вітчизняних та зарубіжних вчених, дані звітності енергетичних підприємств.
4. **Зміст розрахунково-пояснювальної записки** (перелік питань, які потрібно розробити) Вступ. Розділ 1. Теоретичні основи формування та управління корпоративною культурою підприємств. Розділ 2. Аналіз управління корпоратвною культурою на енергетичних підприємствах. Розділ 3. Покращення корпоративної культури енергетичних підприємств. Висновки. Перелік використаних джерел.
5. **Перелік графічного матеріалу** (з точним зазначенням обов’язкових креслень) Слайд 1. Функціїї корпоративної культури. Слайд 2. Етапи формування корпоративної культури. Слайд 3. Функції корпоративної культури. Слайд 4. Основні завдання енергетичної галузі України. Слайд 5. Показники продуктивності праці, млн.грн./особу. Слайд 6. Профіль корпоративної культури ПАТ «Прикарпаттяобленерго». Слайд 7. Основні способи покращення корпоратвиної культури. Слайд 8. Дорожня карта ефективної корпоративної культури організації.
6. Дата видачі завдання _____ р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів магістерської роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1	Вступ		виконано
2	Розділ 1. Теоретичні основи формування та управління корпоративною культурою підприємств		виконано
3	Розділ 2. Аналіз управління корпоратвною культурою на енергетичних підприємствах		виконано
4	Розділ 3. Покращення корпоративної культури енергетичних підприємств		виконано
5	Висновки		виконано

Студент _____ ___Харун О. Ю.
Особистий підпис Розшифрування підпису

Керівник роботи _____ ____Запухляк І. Б.
Особистий підпис Розшифрування підпису

РЕФЕРАТ

У магістерській роботі досліджено корпоративну культуру вітчизняних енергетичних підприємств. Метою магістерської роботи є розробка рекомендацій щодо покращення корпоративної культури енергетичних підприємств.

Для досягнення поставленої мети визначено такі основні завдання:

- дослідити поняття «корпоративна культура», її склад та функції;
- розглянути типи корпоративної культури та їх відмінності;
- розглянути стан та вивчити середовище вітчизняних енергетичних підприємств;
- визначити типи корпоративної культури енергопідприємств;
- розробити заходи щодо покращення корпоративної культури вітчизняних енергетичних підприємств.

Об’єктом дослідження є формування та управління корпоративною культурою підприємства.

Предметом дослідження є теоретичні положення та прикладні аспекти управління корпоративною культурою енергетичних підприємств.

В процесі дослідження використано методи статистики, графічне та табличне представлення інформації, формування аналітичних показників та їх розрахунок, метод OCAI, SWOT-аналіз.

Інформаційну базу складають офіційні матеріали Управління статистики України, методичні розробки, наукові публікації вітчизняних та зарубіжних вчених, дані звітності енергетичних підприємств.

Ключові слова: культура, корпоративна культура, типи та функції культури, енергетичні підприємства.

SUMMARY

This master's thesis examines the corporate culture of domestic energy companies. The purpose of the master's thesis is to develop recommendations for improving the corporate culture of energy companies.

To achieve this goal, the following main tasks have been identified:

- to study the concept of “corporate culture”, its composition and functions;
- to consider the types of corporate culture and their differences;
- to review the status and study the environment of domestic energy enterprises;
- to determine the types of corporate culture of energy enterprises;
- to develop measures to improve the corporate culture of domestic energy enterprises.

The object of the study is the formation and management of corporate culture of the enterprise.

The subject of the study is the theoretical provisions and applied aspects of corporate culture management of energy enterprises.

In the course of the study, the following methods were used: statistical methods, graphical and tabular presentation of information, formation of analytical indicators and their calculation, the OSAI method, SWOT analysis.

The information base consists of official materials of the State Statistics Service of Ukraine, methodological developments, scientific publications of domestic and foreign scientists, and reporting data of energy enterprises.

Keywords: culture, corporate culture, types and functions of culture, energy companies.

ЗМІСТ

ВСТУП 7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ТА УПРАВЛІННЯ КОРПОРАТИВНОЮ КУЛЬТУРОЮ ПІДПРИЄМСТВ 9
1.1Поняття корпоративної культури та її складові …….…… 9
1.2 Типи корпоративної культури…….…. 16
1.3. Процес формування корпоративної культури та його місце в системі управління підприємством.……..…… 22
Висновок до розділу 1 29
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ КОРПОРАТВНОЮ КУЛЬТУРОЮ НА ЕНЕРГЕТИЧНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ…… 31
2.1 Енергетика України: стан та перспективи розвитку……..…… 31
2.2 Аналіз середовища функціонування енергетичних підприємств…...….. 39
2.3 Аналіз корпоративної культури енергетичних підприємств.…… 43
Висовок до розділу 2…….. 47
РОЗДІЛ 3. ПОКРАЩЕННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ЕНЕРГЕТИЧНИХ ПІДПРИЄМСТВ…….. 50
3.1 Напрями покращення управління корпоративною культурою підприємств……..……..... 50
3.2 Розробка заходів з покращення корпоративної культури енергетичних підприємств…….. 54
Висновок до розділу 3 58
Висновки 60
Перелік використаних джерел 63
Додаток А…… 66

					МР.МН - .00.00.000 ПЗ		
Змн.	Лист	№ докум.	Підпис	Дата			
Розроб.		Харун О. Ю.			Формування корпоративної культури енергетичних підприємств в умовах кризи	Літ.	Арк.	Акрушів
Перевір.		Запухляк І.Б.						
Рецензент		Кінаш І.П.				МНм-23-1		
Н. контр.		Вербовська Л.С.						
Затверд.		Кінаш І.П.						

ВСТУП

Корпоративна культура є основою будь-якої організації. Адже це широке і вмістиме поняття включає, як формування правил та етики ділового спілкування, так і корпоративного духу, корпоративного бренду, історії, звичаїв і т.д. Тому саме організації, що мають сильну корпоративну культуру здатні налагодити добру командну роботу, сформувати командний дух, забезпечити безконфліктне мотиваційне середовище роботи для працівників. В організаціях, на підприємствах, де сформована корпоративна культура існують багаторічні традиції та звичаї, кожен відчуває себе важливим, а це все сприяє підвищенню продуктивності праці, зниженню конфліктних ситуацій, кращій комунікації, розвитку колективу.

Дослідженням корпоративної культури організацій займалися такі вітчизняні та зарубіжні науковці, як Шевченко В. (пошук шляхів покращення корпоративної культури), Вонг К. (розгляд дефініції та шляхів розвитку корпоративної культури), Башук Т., Монастирський Г. (доцільність формування корпоративної культури), Фіщук Н. розглядала вплив корпоративної культури на ефективність підприємства, Стамбульська Х., Передало Х. розглядали роль корпоративної культури в організаційному розвитку. Методика оцінювання корпоративної культури авторів Камерона К. і Куїнна Р. застосована для оцінювання корпоративної культури енергетичних підприємств.

Метою магістерської роботи є розробка рекомендацій щодо покращення корпоративної культури енергетичних підприємств.

Для досягнення поставленої мети визначено такі основні завдання:

- дослідити поняття «корпоративна культура», її склад та функції;
- розглянути типи корпоративної культури та їх відмінності;
- розглянути стан та вивчити середовище вітчизняних енергетичних підприємств;

- визначити типи корпоративної культури енергопідприємств;
- розробити заходи щодо покращення корпоративної культури вітчизняних енергетичних підприємств.

Об’єктом дослідження є формування та управління корпоративною культурою підприємства.

Предметом дослідження є теоретичні положення та прикладні аспекти управління корпоративною культурою енергетичних підприємств.

В процесі дослідження використано методи статистики, графічне та табличне представлення інформації, формування аналітичних показників та їх розрахунок, метод OCAI, SWOT-аналіз.

Інформаційну базу складають офіційні матеріали Управління статистики України, методичні розробки, наукові публікації вітчизняних та зарубіжних вчених, дані звітності енергетичних підприємств.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ТА УПРАВЛІННЯ КОРПОРАТИВНОЮ КУЛЬТУРОЮ ПІДПРИЄМСТВ

1.1 Поняття корпоративної культури та її складові

Зазначимо, що вітчизняні науковці використовують поняття «організаційна» культура, інші – «корпоративна» культура. Одні доводять, що між ними є різниця, інші – ототожнюють їх. Ми пристаємо до позиції, що ці поняття можна ототожнити. Тому надалі будемо використовувати поняття «корпоративна культура».

Як зазначає Монастирський Г. Л, корпоративна культура (англ. *corporate culture*) – це система цінностей та переконань, які розділяє кожен працівник фірми та які передбачають його поведінку, обумовлює характер життєдіяльності організації [1]. Корпоративна культура – це також спосіб і засіб створення організації, яка самостійно розвивається [2].

Стамбульська Х. вважає, що «корпоративна культура – це невидима частина кожного підприємства, не залежно від того, чи визнає керівництво її наявність та використовує в своїх цілях, чи ні». Якщо наявність культури є усвідомленим, тоді, зазвичай, нею або її окремими складовими можна ефективно керуватися в процесів діяльності. Якщо ж ні, тоді її вплив є спонтанним та непередбачуваним. Корпоративна культура може бути детально регламентована документами, можуть бути декларовані лише окремі її принципи і, врешті, вона може існувати без будь-яких письмових правил [3].

Корпоративна культура - це спільні цінності, погляди та практики, які визначають і спрямовують діяльність компанії. Корпоративну культуру потрібно у сучасному світі сприймати як індивідуальність бренду, оскільки у тому числі вона охоплює те, як співробітники взаємодіють один з одним, з клієнтами та іншими зацікавленими сторонами [4]. Корпоративна культура

може бути фактором успіху компанії. Сильна і позитивна корпоративна культура допомагає працівникам відчувати себе більш захищеними, дозволяючи їм ототожнювати свій кар'єрний успіх з успіхом компанії. За даними глобального дослідження культури 2021 року, проведеного PwC, бізнес-лідери, чиї компанії мають особливу культуру, на 80% частіше повідомляли про задоволеність співробітників, ніж керівники компаній без особливої культури [4].

Тарвел Е. стверджує, що культура компанії відображається в таких елементах, як дрес-код, робочий час, облаштування офісу, пільги для працівників, плинність кадрів, рішення про найм, ставлення до працівників та клієнтів, задоволеність клієнтів та всі інші аспекти діяльності. Автор розглядає корпораивну культуру як цінності, переконання та моделі поведінки, які є загальними або зрозумілими в компанії. Вони визначають, як працівники та керівництво компанії взаємодіють, виконують та здійснюють бізнес-операції. Часто корпоративна культура розуміється і не є чітко визначеною, розвивається органічно з часом із сукупності рис людей, яких компанія наймає на роботу [5].

Вбачається, що кінцевою метою корпоративної культури є забезпечення прибутковості організації за рахунок покращення виробничого менеджменту та діяльності в цілому через покращення управління людським ресурсами; виховання у працівників корпоративного духу та ставлення до організації як до свого дому; розбудова системи ділових стосунків на прийнятих правилах та нормах поведінки, безконфліктності, поваги та довіри.

До прикладу Харун О., Фіщук Н. вважають, що метою корпоративної культури є формування поведінки персоналу, що сприяє досягненню цілей підприємства. Для досягнення даної мети в процесі управління персоналом підприємства необхідно вирішувати такі завдання:

– розвиток у персоналу почуття причетності до справ підприємства;

– заохочення залучення персоналу до спільної діяльності на благо підприємства;

– зміцнення стабільності системи соціальних відносин;

– підтримка індивідуальної ініціативи працівників; надання допомоги персоналу в досягненні особистого успіху;

– створення атмосфери єдності менеджерів і персоналу у підприємстві;

– делегування відповідальності;

– зміцнення корпоративної родини (вітання персоналу із сімейними святами, подіями тощо) [6; 7].

Корпоративна культура створюється засновниками, керівництвом та працівниками компанії, впливаючи на те, як вони діють і кого наймають. Потім вона передається працівникам - як у вигляді характеристик людей, яких наймає керівництво, так і у вигляді набору негласних очікувань, які працівники засвоюють, коли наймають на роботу. На корпоративну культуру також можуть впливати національні культури і традиції, економічні тенденції, міжнародна торгівля, розмір компанії та її продукція. Тому виникає поняття крос-культурного середовища – середовище, що поєднює людей із різних культурами, та культурного шоку – розгубленість або занепокоєння, які люди відчувають при веденні бізнесу в суспільстві, відмінному від їхнього власного. Також є зворотний культурний шок часто переживають люди, які проводять тривалий час за кордоном у справах бізнесу і мають труднощі з адаптацією після повернення.

Корпоративна культура має багато переваг, зокрема сприяє формуванню командної роботи, швидкій адаптації нових членів колективу, позитивне сприйняття змін, покращення сервісу роботи з клієнтами тощо [8].

Корпоративна культура виконує низку функцій, рисунок 1.1.



Рисунок 1.1 – Функціїї корпоративної культури

Джерело: сформовано автором на основі [8].

Виділяють такі елементи корпоративної культури [8]:

1 Місія компанії. Це основна мета фірми, яка підходить для грамотного виходу ринку. Як правило, це слоган.

2 Мета. Необхідно прописувати основні завдання та прагнути їх досягати.

3 Стратегії розвитку. Робочі плани на кілька років уперед.

4 Цінності. Це переконання, які мають поділяти всі співробітники.

5 Вигляд взаємин усередині колективу. Це може бути неформальне, нейтральне чи формальне спілкування. Найкраще вибирати дружній чи нейтральний тип. Формальне спілкування підходить для великих організацій.

6 Корпоративний стиль. Сюди належить дрес-код, дизайн в офісі, корпоративні кольори. Допомагає зробити бренд відомим.

7 Правила поведінки. Вони регулюють взаємини всередині команди та допомагають уникнути конфліктів.

8 Посадові інструкції. Робочі обов'язки кожного члена колективу, завдання, графік роботи. Завдяки цьому співробітники краще розуміють свою зону відповідальності та можуть планувати робочий час.

9 Інструкції щодо роботи з клієнтами. Кожен член команди повинен розуміти, як вести переговори, взаємодіяти зі споживачами, покращувати сервіс.

10 Традиції. Кожна компанія має мати свої звички, свята, церемонії.

11 Способи мотивації працівників. Це можуть бути премії, нагородження та додаткові вихідні.

12 Робоча атмосфера. Важливо організувати комфортні умови для колективу. У багатьох офісах організовуються обіди, зони для геймінгу, тренажерні зали.

Практики розглядають корпоративну культуру через організаційні та ідейні елементи, рисунок 1.2.

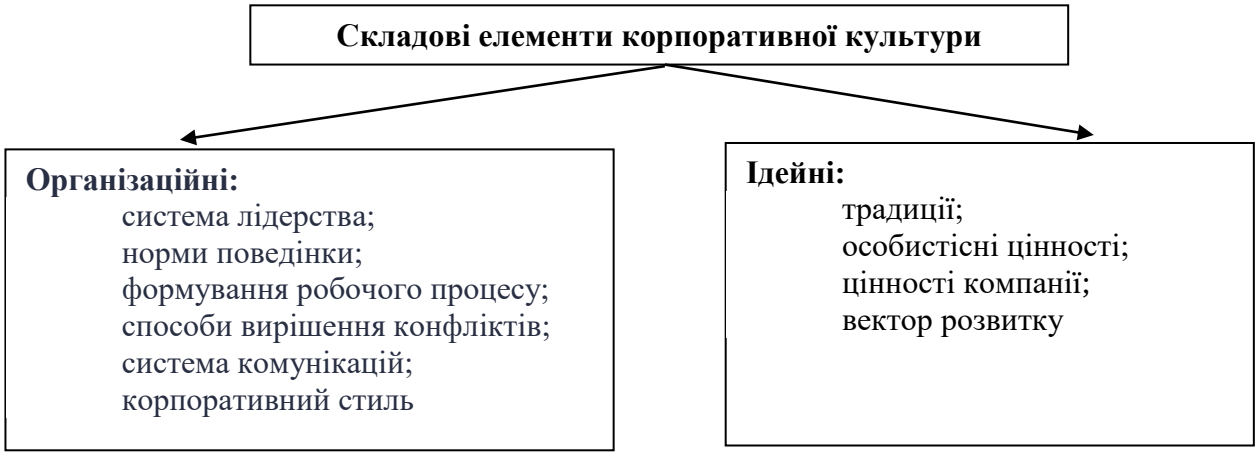


Рисунок 1.2 – Складові елементи корпоративної культури

Джерело: побудовано автором на основі [9].

Принципи корпоративної культури – це суттєві вихідні положення, які забезпечують її формування та розвиток. До них належать загальні та спеціальні принципи [6].

До загальних принципів належать:

1 Принцип соціально-економічного та інтелектуального розвитку. Корпоративна культура повинна орієнтуватися на забезпечення економічного достатку, соціального та інтелектуального розвитку всіх працівників.

2 Принцип усеохопленості та системності передбачає формування та розвиток корпоративної культури з позиції охоплення нею усіх працівників, явищ, елементів та процесів, що забезпечують діяльність підприємства.

3 Принцип вимірності та корисності. Корпоративна культура повинна виконувати функцію корисності як для людей, так і для підприємства.

4 Принцип відкритості та постійного вдосконалення передбачає орієнтацію корпоративної культури на вдосконалення та стабільний розвиток. Корпоративна культура повинна бути відкритою, постійно вдосконалюватися, прагнути до нових досягнень.

5 Принцип координації полягає у тому, що корпоративна культура першочергово повинна забезпечувати порядок у роботі підприємства та координувати поведінку людей на підприємстві, а також поза його межами.

6 Принцип обов'язковості. Керівництво компанії має право здійснювати контроль над дотриманням норм і правил корпоративної культури.

7 Принцип винагороди. Корпоративна культура повинна забезпечити однакову та справедливу винагороду працівникам, що дотримуються її норм.

8 Принцип відповідності чинному законодавству. Підприємство самостійно визначає норми та правила корпоративної культури, систему винагород за їх дотримання, механізм здійснення контролю над їх дотриманням, моделі розвитку корпоративної культури, проте, відповідно до вимог законодавства, такі дії можна здійснювати лише на підставі чинних законодавчих та нормативно-правових актів та не суперечити їм [10].

До спеціальних принципів корпоративної культури можна віднести:

1 Принцип вільного прояву. Корпоративна культура повинна бути ненав'язливою та формуватися залежно від виду діяльності, якою займається підприємство.

2 Принцип узгодженості та відповідності цілей. Кожне підприємство розробляє свою місію, стратегію, цілі. Корпоративна культура повинна відповідати цим цілям та забезпечувати їх досягнення.

3 Принцип чіткості показує усвідомлення менеджментом значення корпоративної культури. Менеджери повинні вміти чітко сформувати основні вимоги щодо корпоративної культури, чого вони хочуть досягнути за допомогою її використання.

4 Принцип особистісно-орієнтованого менеджменту. Корпоративна культура має бути зосереджена на особистісно-орієнтованому менеджменті.

5 Принцип стосунків «керівництво – працівник». В основі корпоративної культури повинні бути: чесність, порядність, вихованість, справедливість, повага, визнання влади, з одного боку, з іншого – визнання цінності та індивідуальності кожного працівника у становленні відносин.

6 Принцип еталону. Корпоративна культура повинна бути еталоном ефективної діяльності [10].

Таким чином, корпоративна культура - це переконання та поведінка, які визначають, як співробітники та керівництво компанії повинні взаємодіяти та працювати. Вона може впливати на наймання та утримання працівників, ефективність та продуктивність праці, результати бізнесу та довголіття компанії. На корпоративну культуру впливають національні культури і традиції, економічні тенденції, міжнародна торгівля, розмір компанії та її продукція. Корпоративна культура представляє основні цінності ідеології та практики компанії.

1.2 Типи корпоративної культури

Різні практики та теоретики по-різному виокремлюють типи корпоративної культури. Наприклад психологи Дон Бек і Кріс Кован виділяють 6 типів корпоративної культури [3; 11; 12].

1 Приналежність – колектив підприємства розглядається як єдине ціле, свого роду сім'я, першочерговим завданням якого є забезпечити комфортний морально-психологічний клімат між її членами.

2 Домінування – пріоритетним та ключовим фактором у такій корпоративній культурі є сила та влада, якою наділений лідер.

3 Регламент – організаційною базою є утверджені норми і правила. Недоліком культури такого типу є велика кількість узгоджень для прийняття рішення, що є підставою для створення та проходження бюрократичних труднощів.

4 Успіх – головною цінністю виступає результат, тобто не важливо наскільки досвідчений працівник, головне те, який результат він приносить на тій чи іншій посаді для підприємства.

5 Згода – характерна відкритість та співпраця, присутній синергічний ефект. Основною цінністю у такому типі корпоративної культури є досягнення спільного рішення з метою вирішення важливих питань.

6 Синтез – характеризується високим рівнем професіоналізму та креативності працівника у підході щодо вирішення завдань та проблем, які виникають. Зокрема, значна увага приділяється дотриманню та формуванню командного духу в колективі.

Професор Дж. Зонненфельд виокремив чотири типи корпоративної культури, відштовхуючись від потенціалу працівника, який може принести успіх як йому особисто, так і всій компанії загалом [13; 14]:

1 «Бейсбольна команда» – тип корпоративної культури, для якого працівники є ключем до успіху, і відповідно, залучаються лише ті, які

вважаються найкращими на ринку праці, використовуючи при цьому різні інструменти щодо їх пошуку, залучення та втримання.

2 «Клуб» – це найбільш оптимальний тип корпоративної культури, оскільки характеризується лояльним ставленням співробітників між собою та організації, підтримкою та дотриманням встановлених нею принципів та норм. Сприятливі, стабільні умови праці, позитивний психологічний клімат - ключові умови, які заохочують працівників розвиватись разом із компанією.

3 «Академія» – тип корпоративної культури, для якого характерна велика чисельність молодих, амбіційних працівників, метою яких є довгострокова співпраця із компанією. Підставою для заохочення і просування є хороша робота і професійна майстерність.

4 «Фортеця» – тип корпоративної культури, який характеризується відсутністю стабільності щодо роботи та майбутнього службового зростання, що, за часту, є підставою для звільнення працівників. Компанії з таким типом корпоративної культури досить часто проводять реструктуризації, звільнення чи скорочення працівників з метою адаптуватись до зовнішніх мінливих умов.

Класифікація, складена Чарльзом Хенді, виділяє чотири типи корпоративної культури [4]:

1 «Культура влади» – корпоративна культура, в якій головним суб’єктом є лідер, який контролює основні управлінські процеси та ресурси. Організації в першу чергу залучають працівників, які прагнуть досягнути високих результатів у веденні діяльності, орієнтованих на досягнення високих показників результативності, готові йти на ризик, вміють працювати в умовах жорсткої конкуренції;

2 «Культура ролі» – в основі даного типу корпоративної культури покладено розподіл ролей за чітко встановленими правилами. У компаніях, де діє вказана культура, працівник має своє місце в ієрархії з чітко окресленими посадовими інструкціями, що створює підґрунтя до швидкого розвитку організації;

3 «Культура завдання» – один із типів корпоративної культури, який спрямований на успішну реалізацію ідей в зазначених завданнях чи проектах, характеризується високою автономією, оцінкою роботи за результатами та повагою всередині команд;

4 «Культура особистості» – корпоративна культура, яка в основному формується на особистих якостях працівників, а саме: рівні їх креативності, ініціативності, відкритості та генеруванні ідей.

Інші фахівці описують 5 видів корпоративної культури [8]:

1 Рольова. В основі такого виду – чітке розподілення обов'язків між персоналом. Як правило, така модель застосовується у компаніях з великим штатом співробітників. Мінус рольової культури – відсутність гнучкості.

2 Ринкова. Грунтується на чіткій ієрархії та конкуруванні менеджерів між собою. Головна мета – одержання заохочення від начальства. Це хороший варіант для фірм, які хочуть заробляти більше.

3 Сімейна. Це корпоративна культура, яка ґрунтується на дружніх взаєминах усередині колективу. Лідера сприймають не як начальника, а більше як друга чи «батька» – до нього можна завжди звернутися за допомогою чи порадою. У цьому виді корпоративної культури найголовніше – утримати баланс і не дозволити підлеглим «сісти на голову».

4 Командна. Ця модель корпоративної культури часто впроваджується у невеликих організаціях. Усі співробітники працюють над проєктами разом та однаково несуть відповідальність за результати. Як правило, у таких організаціях працівники дуже дружні та тісно спілкуються між собою.

5 З фокусом на результат. Головне у такій корпоративній культурі – досягнення мети. Керівники можуть змінюватися досить часто, а кожен співробітник має право висловлювати свої пропозиції щодо вирішення завдання. Це вид культури найбільш гнучкий – будь-який співробітник може швидко просунутися кар'єрними сходами.

У сучасному світі виокремлюють 9 типів корпоративної культури, перші чотири – кланова, ринкова, ієрархічна і адхократична були запропоновані Кімом С. Камероном і Робертом Е. Куїнном, інші пять – сформувалися з досвідом практики та теорії менеджерів: рольова, сильного лідерства і т. д., таблиця 1.1.

Таблиця 1.1 – Типи корпоративної культури та їх характеристика

Тип	Основні риси	Позитиви	Недоліки
1	2	3	4
Кланова культура	Спрямована на створення атмосфери, схожої на родину чи команду. Основна ідея полягає в тому, щоб підтримувати та розвивати внутрішні стосунки, створюючи враження спільності та взаємодопомоги. Всі члени команди допомагають один одному, підтягують і вчать тих, хто відстає.	Міцніші стосунки між колегами, створення більш «розслабленої» атмосфери. Співробітники отримують можливість надавати відкритий та чесний зворотній зв'язок без наслідків. Висока ймовірність зростання ринку завдяки схожим цілям компанії. Висока залученість у роботу.	Мислення, орієнтоване на працівника, заважає брати на себе відповідальність і приймати складні рішення. Може перешкоджати продуктивності через надмірну співпрацю або непотрібні балачки. Працівники можуть відмовитися від частини своїх обов'язків.
Адхократична (творча) культура	Свобода дій, думок і розвитку — саме таким чином можна схарактеризувати адхократичні компанії. Організації з таким устроєм орієнтовані на гнучкість, інновації та здатність швидко адаптуватися до змін у навколишньому середовищі. Ця культура підходить для компаній, які працюють у сферах, де велика невизначеність та потреба у творчому підході до роботи.	Постійні інновації та зростання. Універсальне та гнучке робоче середовище. Високі ризики можуть призвести до високої винагороди. Керівники надають пріоритет професійному розвитку співробітників. Високий рівень довіри та підтримки серед працівників.	Відсутність ясності щодо цілей організації. Робоче середовище може бути хаотичним і непередбачуваним. Відсутність встановлених правил і процедур, що ускладнює адаптацію деяких працівників. Високі витрати на невдалі проекти. Працівники можуть відчувати тиск, який змушує їх постійно вигадувати нові, свіжі ідеї.

Продовження таблиці 1.1

1	2	3	4
Ієрархічна культура	Передбачає наявність чітко визначених рівнів управління. Ієрархічні компанії мають дуже централізований контроль, коли йдеться про правила та операції організації. Компанії з такою культурою часто мають суворий нагляд з боку кожного рівня ієрархії за тим, що знаходиться нижче.	Організоване та ефективне робоче середовище. Обов'язки розподілені відповідно до рівня посади. Чіткі повноваження та межі між співробітниками. Безперебійні лінії комунікації. Підвищене відчуття безпеки на робочому місці.	Суворе, «книжкове» управління заважає творчості та гнучкості. Робоче середовище може здаватися задушливим та знеособленим. Менше уваги приділяється розвитку та добробуту працівників, що може призвести до швидкої плинності кадрів.
Ринкова культура	Відзначається конкурентною спрямованістю та орієнтацією на зовнішнє середовище. Основним завданням такої культури є досягнення успіху на ринку, здобуття й утримання лідерства, а також відповідь на потреби та очікування клієнтів.	Співробітники отримують бонуси та просування по службі за сумлінну працю. Конкурентна атмосфера спонукає працівників виходити за межі своїх можливостей для досягнення цілей компанії. Постійні інновації, щоб випереджати конкурентів.	Постійна конкуренція між працівниками може сприяти створенню токсичного робочого середовища. Висококонкурентне середовище може викликати стрес і вигорання у деяких працівників. Вимогливі робочі місця можуть призвести до високої плинності кадрів. Успіх компанії пов'язаний з ефективністю працівників.
Сильна культура лідерства	Цей тип культури передбачає наявність харизматичних особистостей на вершині ієрархії фірми. Завдання лідера полягає в тому, щоб встановити чітко визначену мету та бачення робочого місця і донести це бачення до співробітників таким чином, щоб вони повірили в нього.	Швидкозмінне середовище, яке винагороджує найкращих працівників. Надає працівникам широкі можливості для розвитку їхніх лідерських навичок. Прагнення допомогти співробітникам у розвитку їхньої кар'єри.	Жорстка конкуренція між працівниками може призвести до стресового середовища. Не всім подобається, коли їх підштовхують до лідерства.

Продовження таблиці 1.1

1	2	3	4
Клієнто-орієнтована культура	Культура, що дозволяє зосередити діяльність і науково-дослідницьку роботу на маркетингових дослідженнях, що передують створенню продукту чи послуги.	Лояльна клієнтська база. Сприяє створенню більш щасливого та зацікавленого робочого середовища. Сприяє інноваціям, намагаючись завжди покращувати клієнтський досвід.	Може мати негативні фінансові наслідки, такі як постійне прийняття повернень. Неприйнятний для компаній, що орієнтуються на ціну.
Рольова культура	Тип корпоративної культури, який не надає великого значення ієрархії. Натомість ролі та обов'язки працівників у компаніях, які приймають цю культуру, базуються на досвіді та навичках кожного працівника.	Співробітники беруть на себе відповідальність за рішення та роботу, яку їм доручають. Працівники мають чітку роль і мету. Вища кваліфікація - вища заробітна плата.	Працівників з високою кваліфікацією буває важко знайти. Керівні посади не мають великої ваги, що може призвести до появи працівників, які мають на це право.
Культура, орієнтована на завдання	Завдання розподіляються відповідно до набору навичок, а не посадових обов'язків чи досвіду. На працівників покладаються різноманітні обов'язки, які виходять за рамки того, на що вони спочатку погоджувалися. Культуру, орієнтовану на виконання завдань, часто можна побачити в малому бізнесі де мала кількість працівників.	Працівники мають можливість виконувати різні завдання. Мало уваги приділяється ієрархії, тому до працівників ставляться однаково незалежно від посади. Працівники виконують більше, ніж одну штатну посаду, що усуває необхідність наймати додатковий персонал.	Працівники можуть відчувати, що їх перевантажують роботою та використовують у своїх інтересах. Продуктивність може бути недостатньою в деяких сферах.
Цільова культура	Поширена у неприбуткових організаціях. Передбачає створення робочого середовища, в якому працівники працюють заради спільної справи, яка часто не має грошового вираження. Це може бути щось на кшталт прав людини або екологічної стійкості.	Фокусується на віддачі суспільству. Співробітники працюють заради великої справи, що дає їм відчуття мети. Співробітники об'єднані схожими цілями сталого розвитку та комунітаризму.	Може спричинити менталітет групового мислення, що може призвести до дисфункціонального або ірраціонального прийняття рішень. Зменшення прибутку через віддачу громаді.

Джерело: систематизовано автором на основі [3; 8; 9; 15].

Обираючи тип корпоративної культури важливо брати до уваги низку факторів, зокрема місію та бачення компанії, бажаний клієнтський досвід, взаємодію та вподобання співробітників, цінності, норми та зовнішні впливи, такі як конкуренція чи галузеві тенденції. Найголовніше, що потрібно визначити це те, яка культура дасть компанії найкращі шанси на успіх. Це значною мірою залежатиме від характеру галузі, в якій працює підприємство. Побудова ефективної корпоративної культури починається зверху. Топ-менеджменту потрібно спочатку чітко визначити бачення та цінності організації, потім донести ці цінності та поширити їх по всій організації таким чином, щоб заохотити членів команди до їхнього сприйняття.

1.3 Процес формування корпоративної культури та його місце в системі управління підприємством

Для формування корпоративної культури необхідно визначити цінності компанії та обов'язково налагодити зворотній зв'язок. Якщо справи йдуть добре, це означає, що сформована корпоративна культура позитивно на них впливає. Тому варто звернути увагу на корпоративну культуру. Наведемо нижче чотири кроки формування корпоративної культури, рисунок 1.3.

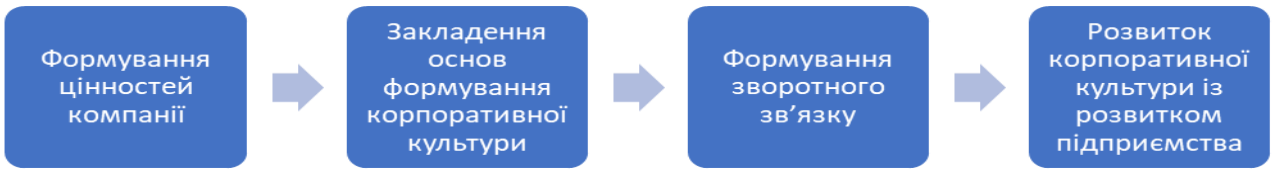


Рисунок 1.3 – Етапи формування корпоративної культури

Джерело: побудовано автором на основі [4].

Розглянемо етапи формування корпоративної культури [4]:

1 Формування цінностей компанії. Особисті культурні цінності засновника підприємства є продовженням бренду. Вони часто природно випливають з бачення компанії, яке розробляє власник на початку своєї діяльності. Наприклад, якщо для компанії важливі творчість і визнання, культура адхократії може бути природним вираженням цих цінностей. Якщо ж метою є вироблення споживчих товарів якомога ефективніше і дешевше, ієрархічна культура, швидше за все, має сенс;

2 Закладення основ формування корпоративної культури. У міру зростання компанії виникає потреба у формалізації корпоративної культури, щоб зробити комунікацію та підзвітність простішими та прозорішими. Один із способів зробити це - створити дорожню карту корпоративної культури, якою необхідно поділитися з працівниками та включити в тренінги для нових працівників. Ця карта може містити історію компанії, її основні цінності та цілі, а також інформацію про те, як культура на робочому місці проявляється в міжособистісних відносинах. Інша частина створення фундаменту - це моделювання культури власними силами. Як власник бізнесу, культура компанії починається з вас. Власник є прикладом позитивної корпоративної культури. Це допоможе бажаній культурі органічно вкоренитися;

3 Формування зворотного зв’язку. Необхідно впровадити механізм, за допомогою якого працівники зможуть надавати зворотний зв'язок про свій досвід роботи в культурі компанії. Залежно від типу корпоративної культури, зворотний зв'язок можна отримати у формі анонімних опитувань, неформальних обговорень або загальнокорпоративних зустрічей. Це може надати цінну інформацію про те, як розвивається корпоративна культура і як до неї ставляться співробітники. Отримавши зворотній зв'язок від співробітників, потрібно скоригувати робочі процеси, щоб забезпечити сильну корпоративну культуру;

4 Розвиток корпоративної культури із розвитком підприємства. Зі зростанням компанії незмінно змінюється і її культура. Наприклад, відкрита та спільна корпоративна культура може стати більш раціональною та ефективною, коли компанія стане більшою та складнішою. Культурі потрібен час, щоб розвиватися та еволюціонувати. Будучи відкритими до змін, будете краще підготовлені до того, щоб вести свою компанію до фінансового успіху.

Представимо на рисунку 1.4 етапи формування корпоративної культури.



Рисунок 1.4 – Етапи створення корпоратвиної культури

Джерело: сформовано автором на основі [8].

Поточними кроками створення корпоративної культури є наступні [8]:

1 Аналіз поточної ситуації. Важливо вибрати відповідальну людину в компанії або запросити фахівця з боку. Необхідно отримати відповіді на такі запитання: чи є корпоративна культура? Щоб ви хотіли змінити чи впровадити?

2 Формування цілей. Важливо визначити, з чим потрібно працювати насамперед. Однак не слід зосереджуватись лише на одному моменті, а поступово реалізовувати всі завдання.

3 Формування ідей та принципів. Найкраще обговорювати ситуацію разом із колективом.

4 Розроблення правил. Детально зупиніться на кожному пункті – вони мають бути зрозумілими для всіх співробітників. Закріпіть документально.

5 Формування традицій та комфортних робочих умов.

6 Поетапне, плавне впровадження елементів корпоративної культури. Проведення тренінгів, семінарів, круглих столів, просто спілкування із колективом.

Башук Т., Харун О., Стецюк О. зводять до п’яти етапів впровадження ефективно діючої корпоративної культури на підприємстві: аналіз внутрішніх організаційних процесів підприємства; аналіз психологічного клімату на підприємстві; формування моделі корпоративної культури (визначення місії та основних базових цінностей); формування правил поведінки працівників виходячи з базових цінностей, опис традицій та символіки; впровадження моделі, підтримка моделі [6; 16].

Корпоративна культура відіграє важливу роль в управлінні підприємством. По-суті, сформувавши ефективну корпоративну культуру, менеджмент підприємства має запоруку успішної безконфліктної та мотивуючої праці колективу. Саме через низку функцій, що виконує корпоративна культура, і які є частиною функцій менеджменту підприємства, здійснюється ефективне управління підприємством.

Зазначимо, Монастирський Г. поділяє функції корпоратвної ультури на дві групи:

1) ті, що визначаються внутрішнім станом формального механізму підприємства;

2) ті, що визначаються необхідністю адаптації підприємства до свого зовнішнього середовища [6].

До першої групи функцій належать такі [6; 17]:

1 Охоронна функція. Тобто у цьому разі культура виступає як фактор, що нейтралізує дію негативних зовнішніх чинників. Культура охоплює специфічну систему цінностей, особливий клімат та способи взаємодії учасників підприємства і тим самим створює неповторну зовнішність підприємства, що дає змогу відрізняти її від інших підприємств, від зовнішнього середовища у цілому.

2 Інтегруюча функція. Впровадивши певну систему цінностей, корпоративна культура створює відчуття ідентичності в індивідів та груп – її учасників. Це дає змогу кожному суб'єктові внутрішньоорганізаційного життя краще усвідомити цілі підприємства, одержати найбільш сприятливе враження про підприємство, в якому він працює, відчути себе частиною єдиної системи та визначити свою відповідальність перед нею.

3 Регулююча функція. Корпоративна культура включає неформальні, неписані правила. Вони вказують на те, як люди повинні поводитися в процесі роботи. Ці правила визначають звичні способи дій на підприємстві: послідовність здійснення робіт, характер робочих контактів, форми обміну інформацією. Таким чином, задаються однозначність та впорядкованість основних форм діяльності.

4. Функція заміщення. Сильна корпоративна культура, спроможна до ефективного заміщення формальних, офіційних механізм, дає змогу підприємству не вдаватися до надмірного ускладнення формальної структури та збільшення потоку офіційної інформації та розпоряджень.

5 Адаптивна функція. Наявність корпоративної культури полегшує взаємне пристосування працівників до підприємства та підприємства до працівника. Адаптація здійснюється за допомогою сукупності заходів, які називаються соціалізацією. Своєю чергою, можливий протилежний процес –

індивідуалізація, коли підприємство здійснює свою діяльність так, щоб максимально використовувати особистий потенціал та можливості індивіда для вирішення власних завдань.

6 Освітня та розвиваюча функція. Культура завжди пов’язана з освітнім, виховним ефектом. Керівники на підприємствах повинні піклуватися про підготовку та освіту своїх працівників. Результатом таких зусиль є приріст знань та навичок працівників, які підприємство може використовувати для досягнення своєї мети. Таким чином, підприємство розширює кількість та якість економічних ресурсів, що знаходяться в його розпорядженні.

7 Функція управління якістю. Оскільки культура, зрештою, втілюється в результатах господарської діяльності – економічних благах, то корпоративна культура, пропагуючи уважніше та серйозніше ставлення до роботи, сприяє підвищенню якості товарів та послуг, що пропонуються економічною організацією. Іншими словами, якість роботи та робочого середовища переходить у якість продукції.

8 Орієнтуюча функція. Полягає у тому, що спрямовує діяльність підприємства та його учасників у необхідне русло.

9 Мотиваційна функція. Ця функція створює необхідні стимули для ефективної роботи та досягнення мети підприємства.

10 Функція формування іміджу підприємства. Тобто йдеться про певний образ в очах тих, хто його оточує. Цей образ є результатом мимовільного синтезу людьми окремих елементів культури підприємства в якесь невловиме ціле, що здійснює величезний вплив як на емоційне, так і на раціональне ставлення до неї.

До другої групи функцій корпоративної культури належать такі:

1 Функція орієнтації на споживача. Врахування цілей, запитів, інтересів споживачів, відображене в елементах культури, сприяє встановленню міцніших та несуперечливих відносин підприємства зі своїми покупцями і

клієнтами. Багато сучасних підприємств позиціонують турботу про споживачів як найбільш значиму цінність.

2 Функція регулювання партнерських відносин. Корпоративна культура виробляє правила взаємин із партнерами, що передбачає моральну відповідальність перед ними. У цьому сенсі корпоративна культура розвиває та доповнює норми і правила поведінки, вироблені в рамках ринкової економічної культури.

3 Функція пристосування економічної організації до потреб суспільства. Дія цієї функції створює найбільш сприятливі зовнішні умови для діяльності підприємства. Її ефект полягає в усуненні бар'єрів, перешкод, нейтралізації дій, пов'язаних із порушенням або ігноруванням підприємством правил суспільної гри. Тобто вигода підприємства полягає в усуненні економічних збитків [6; 17].

У сучасній парадигмі сприйняття корпоративної культури практики відводять значну її роль у забезпеченні розвитку та процвітання підприємства, зокрема через виконання таких функцій, рисунок 1.5.

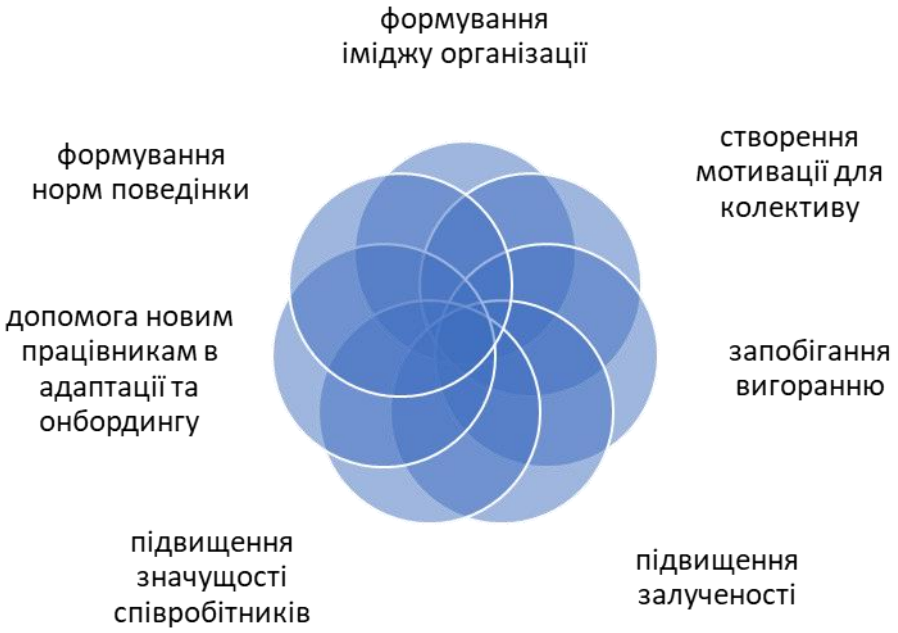


Рисунок 1.5 – Функції корпоративної культури

Джерело: побудовано автором на основі [9].

Велике значення має взаємозв’язок корпоративної культури з управлінням на підприємстві. До нього належать: вид менеджменту, структура організації, методи комунікацій та прийняття рішень, система мотивації праці, кадрова політика та система навчання. Ці елементи настільки тісно пов’язані з корпоративною культурою, що їх важко вивчати окремо. Серед елементів управління на першому місці стоїть узагальнюючий інтегрований чинник – вид управління або вид менеджменту – парадигма управління, поєднання концептуальних характеристик головних методів управління. Проте слід зазначити, що все ж таки головними цінностями корпоративної культури є люди та інформація [18].

Таким чином корпоративна культура виконує низку функцій, що взаємопов’язані із функціями управління підприємства, та є важливою у забезпеченості ефективної діяльності підприємства. Корпоративна культура формується у кілька етапів, що є особливими для кожної окремої компанії. Також кожне підприємство з огляду на галузь, історію, типи управління формує свою індивідуальну корпоративну культуру.

Висновки до розділу 1

У першому розділі магістерської роботи розглянуто суть корпоративної культури, її функції та особливості формування. Також вивчено типи корпоративної культури і їх відмінності. Продемонстровано етапи побудови корпоративної культури на підприємстві.

Встановлено, що корпоративна культура - це переконання та поведінка, які визначають, як співробітники та керівництво компанії повинні взаємодіяти та працювати. Вона може впливати на наймання та утримання працівників, ефективність та продуктивність праці, результати бізнесу та довголіття

компанії. На корпоративу культуру впливають національні культури і традиції, економічні тенденції, міжнародна торгівля, розмір компанії та її продукція. Корпоративна культура представляє основні цінності ідеології та практики компанії.

Обираючи тип корпоративної культури важливо брати до уваги низку факторів, зокрема місію та бачення компанії, бажаний клієнтський досвід, взаємодію та вподобання співробітників, цінності, норми та зовнішні впливи, такі як конкуренція чи галузеві тенденції. Найголовніше, що потрібно визначити це те, яка культура дасть компанії найкращі шанси на успіх. Це значною мірою залежатиме від характеру галузі, в якій працює підприємство. Побудова ефективної корпоративної культури починається зверху. Топ-менеджменту потрібно спочатку чітко визначити бачення та цінності організації, потім донести ці цінності та поширити їх по всій організації таким чином, щоб заохотити членів команди до їхнього сприйняття.

Корпоративна культура відіграє важливу роль в управлінні підприємством. По-суті, сформувавши ефективну корпоративну культуру, менеджмент підприємства має запоруку успішної безконфліктної та мотивуючої праці колективу. Саме через низку функцій, що виконує корпоративна культура, і які є частиною функцій менеджменту підприємства, здійснюється ефективне управління підприємством.

РОЗДІЛ 2
АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ КОРПОРАТВНОЮ КУЛЬТУРОЮ НА ЕНЕРГЕТИЧНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

2.1 Енергетика України: стан та перспективи розвитку

Система електроенергетики є розгалуженою системою, яка не має конкретного центру. Підприємства з генерування віддають ресурс в загальну мережу, через яку вона дістається до кінцевого споживача. При цьому, локальні мережі поєднані між собою через спеціалізовані підстанції. З точки зору керування та власності, українська енергосистема складається з магістральних ліній електропередачі та потужностей з генерації. При цьому, лінії знаходяться у власності держави та не підлягають приватизації. Потужності з генерації – здебільшого також знаходяться в державній власності, в тому числі ГЕС та АЕС, частка ТЕС та ТЕЦ, хоча частина ТЕС та вітрових і сонячних електростанцій є у приватній власності; частина – у комунальній формі власності [19].

Основним органом управління в секторі електроенергетики є Національна енергетична компанія «Укренерго». Найбільшими виробниками і постачальниками електроенергії на ринку є: ДТЕК та Центренерго (теплові електростанції), Укргідроенерго (гідравлічні станції), Енергоатом (атомні станції). Централізоване забезпечення внутрішніх споживачів – функція Об’єднаної електроенергетичної системи, яка також забезпечує постачання на міжнародному рівні – імпорт та експорт електричної енергії. Станом на сьогодні система складається з чотирьох теруправлінь: Північного, Західного, Східного та Південного. Розподіл електричного ресурсу до кінцевих споживачів виконується 32 операторами систем [19].

Варто зазначити, що в Україні впродовж останніх років стрімко розвивається відновлювальна та альтернативна енергетика, зокрема найбільших темпів розвитку зазнала сонячна, гідро та вітрова енергетика.

Окрім цих видів альтернативна енергетика включає також геотермальну енергетику, космічну енергетику, енергію океанів і т.д.

Війна завдала значних збитків електроенергетиці. Масовані обстріли по об’єктам енергетики нанесли шкоду та руйнування більше ніж 60% інфраструктури держави в галузі електроенергетики. Постраждали теплові та гідроелектростанції, магістральні та розподільчі мережі, теплоелектроцентралі, підстанції з різними типами напруги та інші об’єкти інфраструктури. Зазнала шкоди і зелена енергетика, частка якої в довоєнний час складала 13%. Станом на осінь 2022 року, з експлуатації було виведено більшість вітрових станцій та приблизно 50% сонячних. Після початку війни, велика кількість об’єктів відновлюваних джерел енергетики опинились в окупованих регіонах, або місцях проведення бойових дій [19].

До початку повномасштабного вторгнення, основним споживачем електроенергії була промисловість (17-18 млрд. кВт·год), населення споживало 13-15 млрд. кВт·год, рисунок 2.1. У наступні два опалювальні сезони населення споживало більше електроенергії, ніж промисловість.

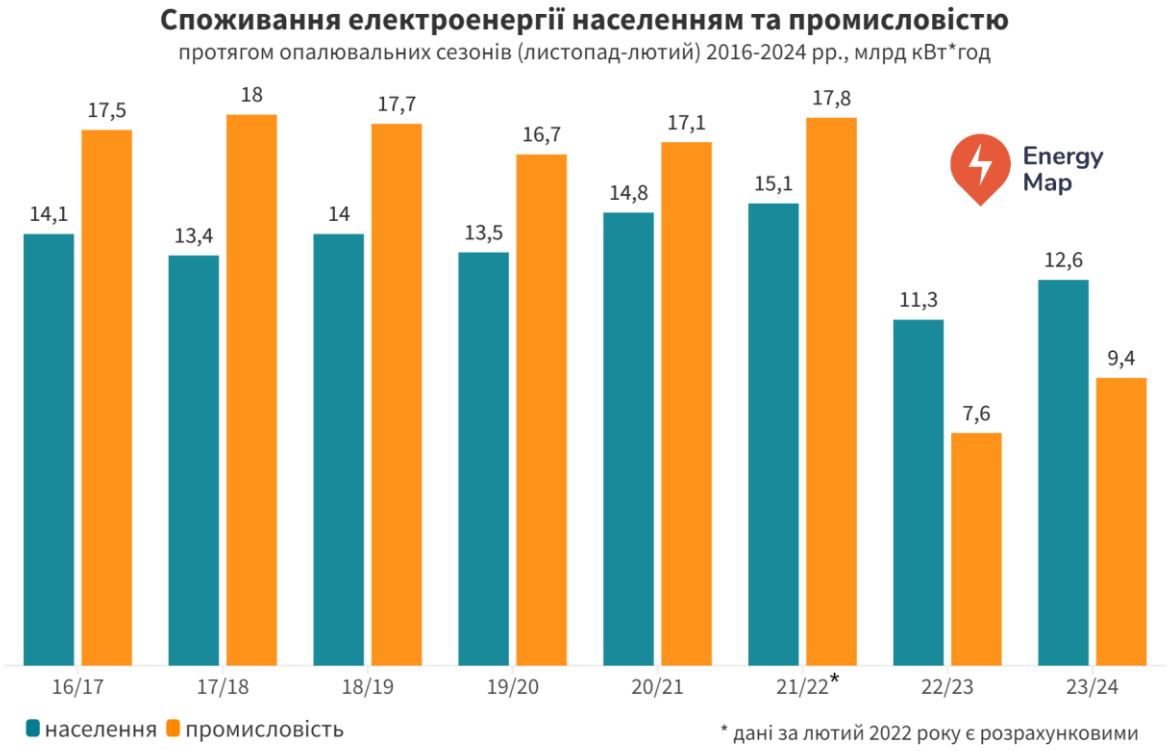


Рисунок 2.1 – Споживання електроенергії в Україні [20]

Нас ьогодні перед електроенергетичною галуззю стоїть багато викликів та проблем, проте перспективи розвитку теж чітко окреслені, так як і завдання для їх досягнення, рисунок 2.2.

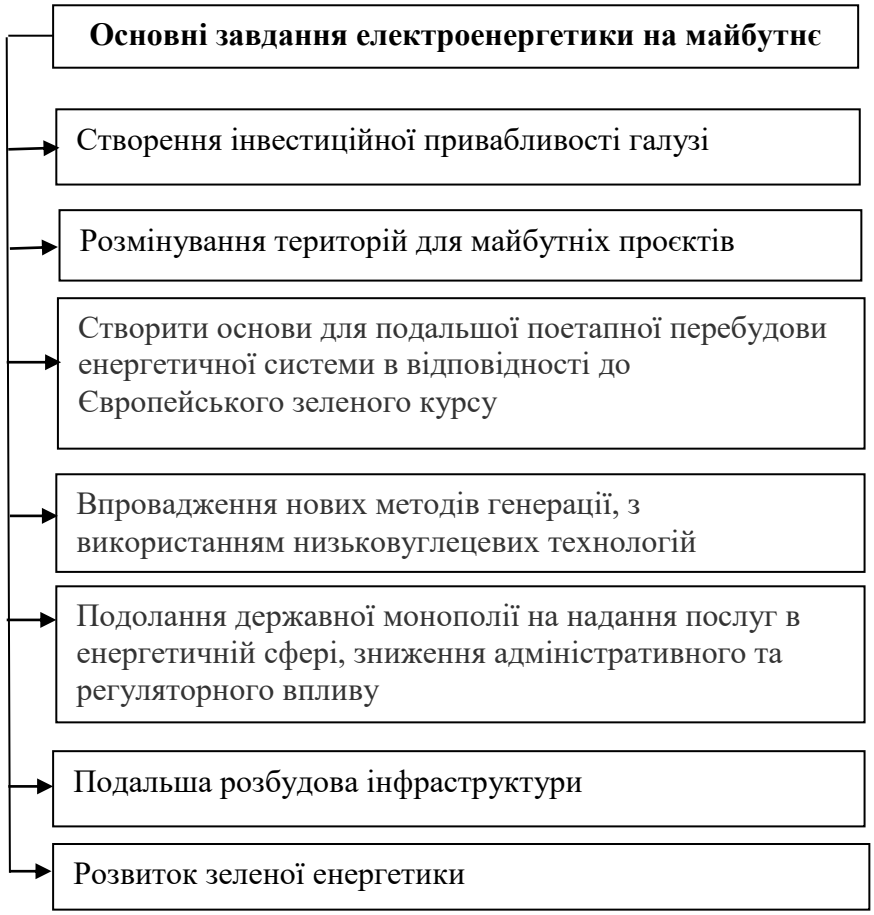


Рисунок 2.2 – Основні завдання енергетичної галузі України

Джерело: побудовано автором на основі [19].

Україна має відновлювати і розбудовувати енергоінфраструктуру відповідно до Європейського зеленого курсу. Енергетичною Стратегією України передбачено досягнення 25% частки відновлюваних джерел від обсягу ринку. Також передбачається розвиток потужностей з накопичення електроенергії, декарбонізація, підвищення енергоефективності та енергонезалежності.

Перейдемо далі до огляду особливостей функцінування та ключових показників діяльності окремих енергетичних підприємств з метою детального вивчення їх роботи та корпоративної культури. Зокрема розглянемо особливості функціонування ТОВ «Активольт», АТ «Прикарпаттяобленерго».

ТОВ «Активольт» – інжинірингова компанія, яка працює на ринку України з 2013 року. Клієнтами є електроенергетичні та промислові підприємства, що потребують послуг від проектування об’єктів і поставки матеріалів до виконання монтажних і налагоджувальних робіт. Основні напрямки діяльності:

- системи керування технологічними процесами високовольтних підстанцій (телемеханіка);

- системи диспетчеризації для енергорозподільчих компаній, виробників ВДЕ тощо;

- системи обліку та управління ресурсами промислових підприємств [21].

Для реалізації робіт ТОВ «Активольт» має необхідні ліцензії та дозволи, в тому числі технічні умови на виготовлення власних пристроїв для автоматизації, телемеханіки та зв’язку та надає наступні види інжинірингових послуг [21]:

- інженерно-консультаційні послуги – передпроєктні, проєктні, післяпроєктні роботи, по’вязані з будівництвом, модернізацією, технічним переоснащенням електричних підстанцій напругою 6-150кВ, диспетчерських пунктів тощо, зокрема:

- проектування систем телемеханіки
- проектування релейного захисту і автоматики
- проектування засобів диспетчерського технологічного зв’язку
- проектування інформаційних систем
- проектування автоматизованих систем обліку електроенергії
- проектування автоматизованих систем керування технологічними процесами;

- інженерно-будівельні послуги – створення АСКТП, АСДК і АСКОЕ для промислових та інших об’єктів «під ключ»;

- консалтинг щодо експлуатації інженерних мереж, комп’ютерних технологій, організації виробництва.

Основні показники діяльності ТОВ «Активольт» представимо у таблиці 2.1 та рис. 2.3.

Таблиця 2.1 – Показники діяльності ТОВ «Активольт»

Показник	Роки			
	2020	2021	2022	2023
Дохід, млн.грн.	4,27	19,18	27,89	39,37
Чистий прибуток, тис. грн.	92,7	472	508	2403,1
Активи, млн.грн.	4,136	12,059	20,751	16,301
Зобов'язання, млн.грн.	1,02	11,542	19,828	12,955
Середньооблікова чисельність парцівників, осіб	9	9	8	8

Джерело: [https://opendatabot.ua/c/39044710].

Як бачимо, ТОВ «Активольт» впродовж останніх чотирьох років працювало прибутково, у 2023 р. чистий прибуток у 5 разів перевищував значення 2022 р. і складав 2,4 млн.грн. Почтійно зростав дохід підприємства, зокрема у 2023 р. складав 39,37 млн.грн., що майже у 10 разів перевищуєзначення 2020 р. Чисельність працівників є малою – 8-9 осіб. Поточні активи перевищують зобов’язання, що свідчить про стійкість фінансовго стану товариства.

АТ «Прикарпаттяобленерго» здійснює розподіл електроенергії електромережами споживачам на території Івано-Франківської області. Мережеве господарство складається з 26255,2 км повітряних та кабельних ліній, 6723 трансформаторних підстанцій. За рік через електромережі АТ "Прикарпаттяобленерго" передається близько 2 млрд. 665 млн. 488 тис. кіловат-годин електроенергії. Територія ліцензованої діяльності - 13,9 тис. кв. км. Загальна чисельність працівників налічує близько 3 тисяч чоловік. З них – понад 2 тисячі з вищою та неповною вищою освітою, близько тисячі – молоді спеціалісти віком до 30 років. На підприємстві також працюють цілі династії енергетиків, для яких робота у компанії є родинною справою. Вищий орган акціонерного товариства - Загальні збори акціонерів. Органи управління та контролю - Наглядова рада, Ревізійна комісія. Виконавчий орган товариства –

Правління, яке очолює Голова Правління. Місією компанії є «Професійною командою енергетиків-однодумців нести світло в кожну оселю, забезпечувати затишні умови життя та сприятливі умови ведення бізнесу на Прикарпатті, гарантувати стабільне зростання добробуту співробітників і акціонерів компанії» [22].

Таблиця 2.2 – Показники діяльності ПАТ «Прикарпаттяобленерго»

Показник	Роки			
	2020	2021	2022	2023
Дохід, млн.грн.	1976,43	2826,19	2783,87	3308
Чистий прибуток, млн. грн.	4,103	220,62	349,03	153,4
Активи, млн.грн.	551,22	369,512	656,29	-
Зобов'язання, млн.грн.	248,69	674,307	667,77	-
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	2928	2956	2987	2940

Джерело: [https://oe.if.ua/uk].

Як бачимо, впродовж аналізованого періоду доходи ПАТ «Прикарпаттяобленерго» постійно зростали і у 2023 р. складали 3308 млн.грн., що на 70% більше значення 2020 р. Проте чистий прибуток у 2023 р. знизився проти попередніх двох років і складав 153,4 млн.грн. Поточгні активи нижчі, або приблизно рівні поточним зобов’язанням, що свідчтить про не достатньо стійкий фінансовий стан підприємства. ПАТ «Прикарпаттяобленерго» забезпечує працевлаштуванням майже 3000 осіб.

ТОВ «Шнейдер Електрік Україна» займається торгівлею іншими машинами та устаткуванням, електромонтажними роботами, монтажем водопровідних мереж, систем опалення та кондиціонування, іншими будівельно-монтажними роботами. Сьогодні «Шнейдер Електрік Україна» - це багатофункціональне українське підприємство, яке включає комерційні відділи у Києві, Дніпрі, Львові, Одесі, Миколаєві, склад обладнання та комплектуючих виробів в Києві, який обслуговується відділом логістики, центр сервісної та інформаційної підтримки, проектне бюро, авторизовані

центри навчання та служба підтримки. Структура підприємства дозволяє швидко та якісно відповідати на запити клієнтів, від надання інформації та підготовки проекту, до після продажного, гарантійного и пост-гарантійного обслуговування. Системні інтегратори, дистриб'ютори, виробники електрощитового обладнання (щитовики), контрактори, машинобудівники (OEM) та дилери мають багаторічний досвід, відповідний рівень компетенції та розташовані по всій країні та є партнерами. До основних продуктів товариства відносять:

1 Розподіл електроенергії. Від автоматичних вимикачів і шин до універсальних шаф, низьковольтних шаф, розподільних щитів та щитів для модульного обладнання ми пропонуємо повний спектр безпечних і надійних рішень для низьковольтних систем розподілу електроенергії;

2 Електроустановчі вироби і системи управління. Ефективні рішення для керування будинком, станціям швидкої зарядки електромобілів, стильним вимикачам, розеткам тощо;

3 Автоматизація і промисловий контроль. Продукти та послуги Schneider Electric для автоматизації та управління доповнюють рішення для інфраструктури, промислового та будівельного секторів;

4 Системи управління і безпеки будівель. Забезпечують гнучкі, масштабовані рішення автоматизації та управління для будівель будь-якого розміру;

5 Розподіл електроенергії середньої напруги і автоматизація електрозабезпечення для електроустановок низької та середньої напруги.

6 Системи резервного живлення і охолодження;

7 Сонячна енергетика [23].

Представимо показники діяльності ТОВ «Шнейдер Електрік Україна» у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 – Показники діяльності ТОВ «Шнейдер Електрік Україна»

Показник	Роки

	2020	2021	2022	2023
Дохід, млн.грн.	1345,76	1738,5	1025,45	1636,95
Чистий прибуток, млн. грн.	98,09	175,3	239,28	334,92
Активи, млн.грн.	441,867	750,357	722,713	933,797
Зобов'язання, млн.грн.	356,339	508,85	722,473	597,482
Середньооблікова чисельність парцівників, осіб	120	120	115	105

Джерело: [https://opendatabot.ua/c/31170127].

Як бачимо, доходи підприємства впродовж аналізованого періоду теж постійно зростали і у 2023 р. складали 1636,95 млн.грн. Чистий прибуток теж зростав до 2023 р. утричі перевищував значення 2020 р. Чисельність працюючих зменшилася на 15 осіб у порівнянні з 2020 р.

Представимо на рисунку 2.3 показники продуктивності праці аналізованих підприємств.

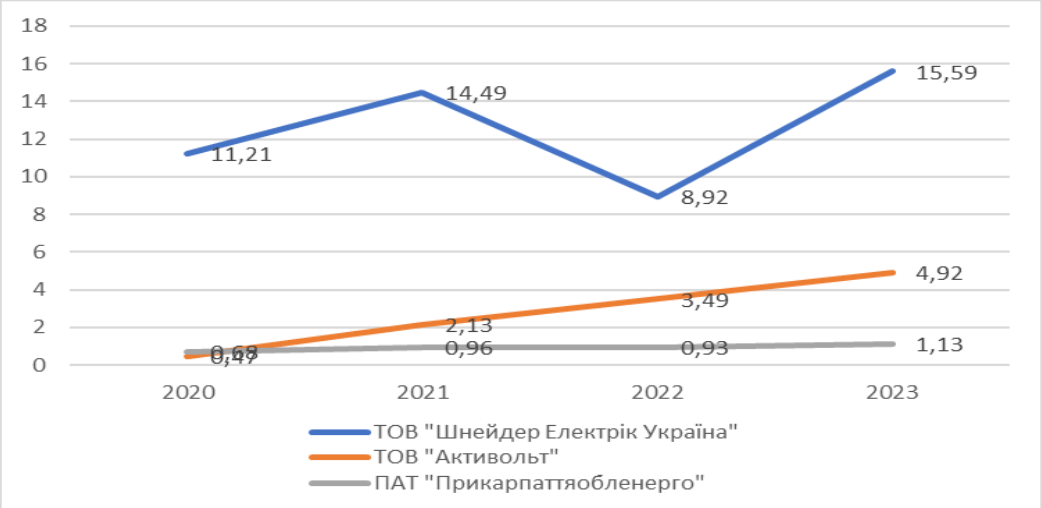


Рисунок 2.3 – Показники продуктивності праці, млн.грн./особу

Джерело: побудовано автором.

Аналізуючи показники діяльності обраних підприємств, важко сказати яке все ж працює найефективніше. Тому нами розраховано показник продуктивності праці, за яким остаточно можна зробити висновок. Отже, найвища продуктивність праці на ТОВ «Шнейдер Електрік України», що складає 15,6 млн.грн./особу. Позитивним є зростання показник на

ТОВ «Активольт» до 5 млн.грн./особу у 2023 р. Проте це утричі нижче ТОВ «Шнейдер Електрік України». ПАТ «Прикарпаттяобленерго» найгірше використовує працю і мотивує працівників, оскільки рівень продуктивності праці є найнижчий і ледве перевищує 1. Отже, найефективніше працюють малі та середні підприємства, що базують свою діяльність на підприємництві та інноваційності.

2.2 Аналіз середовища функціонування енергетичних підприємств

Розпочинаючи аналіз середовища функціонування електроенергетичних підприємсвт України, розглянемо основні фактори, що впливають на кінцевий результат їхньої діяльності – ціна 1 кВт-год. Як заначається у джерелі [24], основними факторами, що впливають на формування кінцевого тарифу на електроенергію є рівень споживання електроенергії; тарифні плани та умови контракту; р инкові умови та конкуренція (конкуренція між постачальниками може знизити ціни, тоді як обмежена конкуренція або дефіцит енергії може призвести до зростання вартості; енергоефективність та використання альтернативних джерел енергії (наприклад, встановлення сонячних батарей або використання біогазу може допомогти підприємствам знизити свої рахунки за електроенергію); рівень регулювання та оподаткування в енергетичному секторі також може впливати на вартість електроенергії для підприємств, зокрема зміни в правовому середовищі або введення нових податків можуть призвести до зміни цін.

Зазаначимо, що до повномасштабного вторгнення, як стверджують експерти [25], виробництво електроенергії в Україні становило близько 55 ГВт, що було одним з найбільших показників у Європі. Рраніше Україна експортувала електроенергію. Через атаки росії по енергосистемі втрачено 8–9 ГВт власної потужності. Для порівняння, за добу в Україні пікове

споживання – 14–18 ГВт. Щоб частково компенсувати дефіцит, імпортуємо з Європи 1,7 ГВт електроенергії.8773 МВт потужності маємо зі станцій на ВДЕ (відновлюваних джерелах енергії). Станом на початок 2024 року потужність цих об’єктів зросла на 238 МВт, порівняно з 2022 роком.

Враховуючи стратегію розвитку вітчизняної енергетики та воєнний стан в Україні, сформуємо таблицю swot-аналізу енергетичних підприємств, таблиця 2.4.

Таблиця 2.4 – SWOT-аналіз енергетичних підприємств

Сильні сторони	**Слабкі сторони**
1. Розвиток електромереж по усій території країни 2. Ефективна збутова політика. 3. Постійний попит на ринку. 4. Розвиток відновних та альтернативних джерел електрогенерації. 5. Тенденцій до використання енергозберігаючого та альтернативного обладнання. 6. Переорієнтація на європейських партнерів та налагоджена співпраця з ними. 8. Наявність висококваліфікованих фахівців у сфері енергетики. 9. Постійне зростання частки відновлювальної енергетики. 10. Формування супутніх сервісних енергокомпаній.	1. Неефективна політика тарифоутворення. 2. Монополізація ринку. 3. Постійне руйнування інфраструктури. 4. Низький рівень використання праці людини на великих застарілих енергопідприємствах. 5. Низький рівень інноваційності та гнучкості. 6. Нестабільний фінансовий стан. 7. Брак ресурсів для відновлення пошкодженої інфраструктури. 8. Відтік кадрів через війну. 9. Труднощі у ремонті та запуску нових об’єктів на територіях, що наближені до зони бойових дій.
Можливості	**Загрози**
1.Підтримка держави у відновленні пошкодженої інфраструктури. 2.Розвиток енергозберігаючих та альтернативних технологій. 3.Комп’ютеризація та автоматизація процесів. 4. Розвиток європейського зеленого курсу та участь у ньому України. 5. Можливості залучення іноземного капіталу для відновлення. 6.Популяризація і збільшення попиту на енергоефективні технології. 7. Розвиток супутніх сервісних послуг.	1. Війна в країні. 2. Енергокриза та енергозалежність від імпорту. 3. Втрата потужностей. 4. Інфляційні процеси. 5. Невистачання обігових коштів, зниження ліквідності. 6. Труднощі у гармонізації вітчизняного та європейського енергетичного законодавства.

Джерело: побудовано автором.

У таблиці 2.5 оцінимо вплив найвагоміших, на нашу думку, факторів, що впливають на діяльність енергетичних підприємств.

Таблиця 2.5 – SWOT-аналіз енергетичних підприємств

Фактори	Вага фактора, частки	Експертна оцінка, 1-5 балів	Зважена оцінка, бал (гр 2 х гр 3)
1	2	3	4
Сильні сторони:			
1. Розвиток електромереж по усій території країни	0,25	5	1,25
2. Розвиток відновних та альтернативних джерел електрогенерації	0,25	5	1,25
3. Переорієнтація на європейських партнерів та налагоджена співпраця з ними	0,2	4	0,8
4. Формування супутніх сервісних енергокомпаній	0,2	4	0,8
5.Наявність висококваліфікованих фахівців у сфері енергетики	0,1	4	0,4
Всього			**4,5**
Слабкі сторони			
1.Неефективна політика тарифоутворення	0,15	4	0,6
2. Монополізація ринку	0,2	3	0,6
3. Постійне руйнування інфраструктури	0,3	5	1,5
4.Низький рівень інноваційності та гнучкості	0,2	4	0,8
5. Нестабільний фінансовий стан	0,15	4	0,6
Всього			**4,1**
Можливості			
1.Підтримка держави у відновленні пошкодженої інфраструктури	0,2	4	0,8
2.Розвиток енергозберігаючих та альтернативних технологій	0,2	5	1
3.Комп’ютеризація та автоматизація процесів	0,2	5	1
4. Розвиток європейського зеленого курсу та участь у ньому України	0,2	4	0,8

Продовження таблиці 2.5

1	2	3	4
5. Розвиток супутніх сервісних послуг	0,2	4	0,8
Всього			**4,4**
Загрози			
1.Війна в країні	0,3	5	1,5
2. Енергокриза та енергозалежність	0,15	5	0,75
3. Втрата потужностей	0,25	5	1,25
4. Інфляційні процеси	0,15	3	0,45
5. Невистачання обігових коштів, зниження ліквідності	0,15	4	0,6
Всього	1		**4,55**

Джерело: сформовано автором.

Представимо у таблиці 2.6 результати SWOT-аналізу для вибору стратегії подальшого розвитку вітчизняних електроенергопідприємств.

Таблиця 2.4 – Вибір стратегії розвитку вітчизняних електроенергопідприємств

	Сильні сторони (4,5)	Слабкі сторони (4,1)
Можливості (4,4)	Агресивна стратегія (розроблення стратегій підтримки та розвитку сильних сторін підприємства щодо реалізації можливостей зовнішнього середовища)	Стратегія стабілізації (спрямовує дії підприємства на використання можливостей для подолання слабких сторін його внутрішнього потенціалу)
Загрози (4,55)	**Стратегія підтримання існуючого стану (орієнтує стратегію на боротьбу з загрозами за допомогою використання внутрішніх резервів (сильних сторін)**	Стратегія виживання (передбачає розроблення такої стратегії, яка б дозволила підприємству зміцнити свій потенціал і відвернути можливі загрози в зовнішньому середовищі)

Джерело: доповнено автором до джерела [26].

Таким чином, вітчизняним енергопідприємствам варто у найближчому майбутньому зосередитися на стратегії підтримання існуючого стану, що означає (орієнтує стратегію на боротьбу з загрозами за допомогою використання внутрішніх резервів (сильних сторін). Потрібно також оновлювати пошкоджену інфраструктуру максимально з використанням енергоощадних, інноваційних технологій. Варто також продовжувати

розвиток сервісних компаній, що покращить якість послуг, виробництво різноманітних деталей, машин та устаткування і дозволить створити здорове конкурентне середовище.

2.3 Аналіз корпоративної культури енергетичних підприємств

Перевіреним на практиці інструментом оцінювання корпоративної культури є методика, розроблена Кімом Камероном і Робертом Куїнном в Університеті Мічигану, OCAI. Конкурентна система цінностей

OCAI базується на Концепції конкуруючих цінностей - одній з найбільш використовуваних і корисних концепцій у бізнесі. Вона є добре дослідженою та валідованою, але водночас компактною і складається з шести аспектів, які надійно відображають культуру організації. OCAI - це швидкий інструмент для визначення культури, в якому ви розподіляєте 100 балів між чотирма «Конкуруючими цінностями». Ці чотири конкуруючі цінності відповідають чотирьом типам організаційної культури. Кожна організація має власне поєднання цих чотирьох типів організаційної культури. Система конкуруючих цінностей (CVF) з'явилася в результаті дослідження, спрямованого на визначення критеріїв організаційної ефективності. Критеріями, які, як виявилося, мають значення, є виміри «внутрішнє-зовнішнє» та «стабільність-гнучкість» [27].

Здійснимо оцінювання копоративної культури АТ «Прикарпаттяобленерго», оскільки на цьому підприємстві працює біля 3 тис. осіб, воно має довготривалу історію та, на жаль, є найменш економічно успішним серед інших. Спробуймо з'ясувати який тип корправтиної культури є тепер і до чого потрібно прагнути. Розрахункові дані представлено у додатку А., результати зображені графічно на рисунках 2.4 –2.5.

Гнучкість і свобода дій

АДХОКРАТІЯ

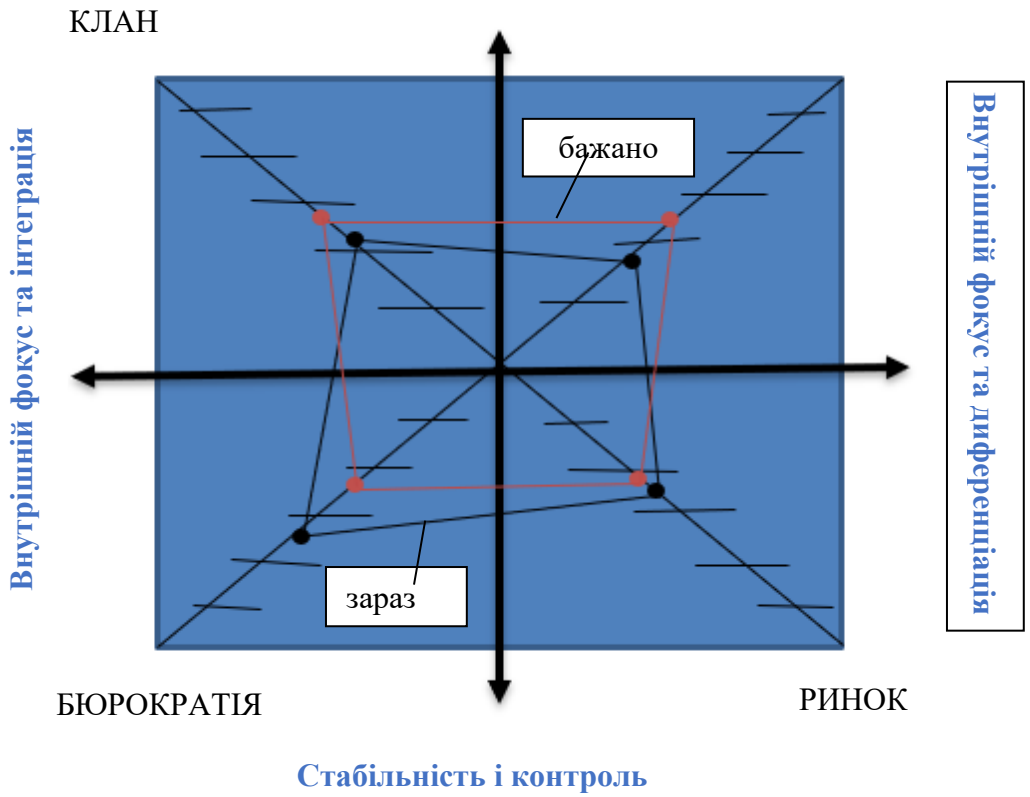


Рисунок 2.4 – Профіль корпоративної культури ПАТ «Прикарпаттяобленерго»

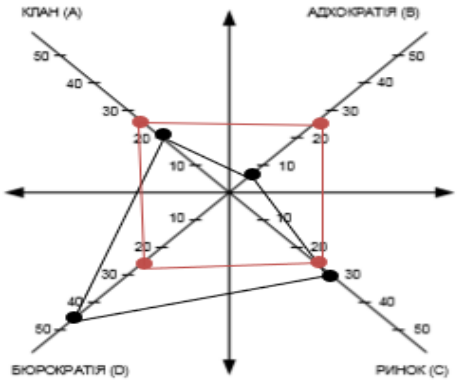
Джерело: побудовано автором.

Як бачимо, на сьогодні на підприємстві переважає ієрархічна культура або культура контролю. За твердженнями авторів [27], якщо на підприємстві панує ієрархічна культура, то робочі місця є структурованими і формалізованими, дії працівників регулюються чітко описаними процедурами, для лідерів важливими є чітка координація і контроль. Підтримка безперебійного функціонування організації має вирішальне значення. Формалізовані правила та політики тримають організацію разом. Довгострокові цілі – це стабільність і результати в поєднанні з ефективним і безперебійним виконанням завдань. Надійне постачання, безперервне планування та низькі витрати визначають успіх. Управління персоналом має гарантувати роботу та передбачуваність. Зміни мають поступовий характер, організація та адміністрування відіграють важливу роль, дії характеризують

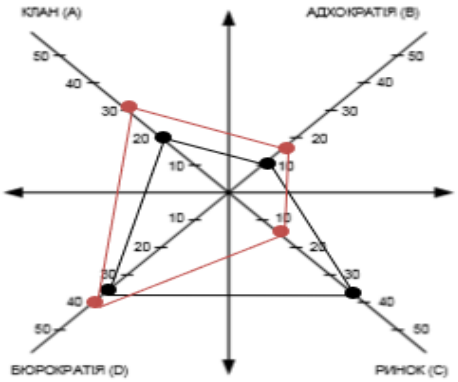
консервативністю, обережністю та логікою. Цей тип культури характерний для підприємств сфери енергетики, нафтогазоові галузі тощо.

Щодо бажаного типу корпоративної культури, то як свідчать опитування, колектив тяжіє до кланової корпоративної культури та адхократичного типу. Це свідчить про те, що працівники хотіли би дружнього робочого середовища, лідери мають бути наставниками. Багаторічний досвід організації та стабільність кадрів говорять про те, що уже сформовані традиції та звичаї. Працівники готові до командної роботи, хочуть брати участь в управління підприємством та відчувати свою значущість у великій родині. Перехід ПАТ «Прикарпаттяобленерго» до кланового типу корпоративної культури вимагатиме розвивати командну роботу, довгострокові зміни, забезпечувати залученість працівників до усіх процесів та забезпечення їхнього розвитку, зниження конфліктності та зміни ролі лідера з адміністратора на наставника.

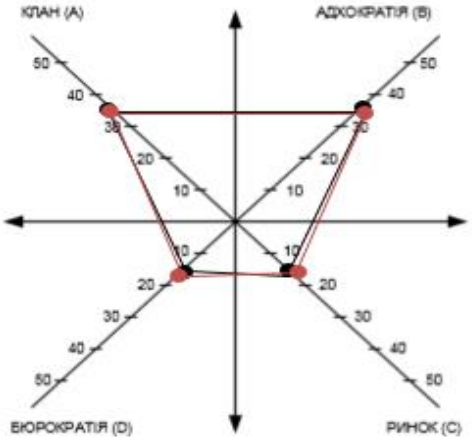
Якщо говорити про тяжіння одночасно до адхократичного типу корпоративної культури, то у майбутньому ПАТ «Прикарпаттяобленерго» потрібно сприяти створенню динамічного та креативного робочого середовища, спонукати працівників до новаторства. Саме експерименти і нновації є способом згуртовування працівників. У цьому випадку довгостроковою метою може бути зростання та створення нових ресурсів. Організація заохочує індивідуальну ініціативу та свободу. Підприємству необхідні трансформаційні зміни.



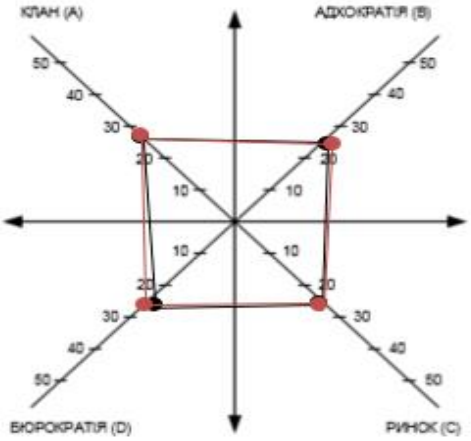
1. Організійні характеристики



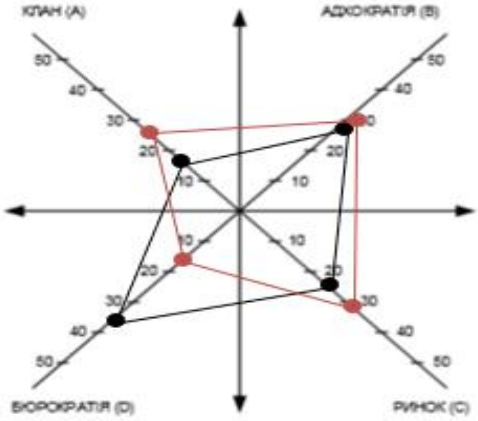
2. Організаційне лідерство



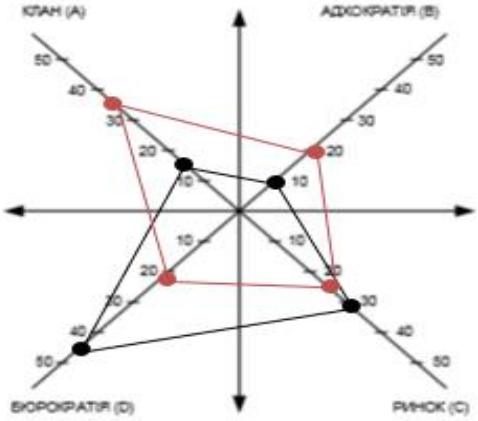
3. Управління персоналом



4. Єднальна суть



5. Стратегічні акценти



6. Критерії успіху

Рисунок 2.5 – Профілі корпоративної культури ПАТ «Прикарпаттяобленерго» за окремими аспектами

Джерело: побудовано автором.

Як бачимо, за окремиим аспектами корпоративної культури, на сьогодні переважає адхократичний тип, зокрема щодо стратегічний акцентів, критеріїв успіху, організаційних характеристик. Органзаційне лідерство набуло ринкоовго характеру. Єднальна суть та управління персоналом тяжіють до адхократії та клановго типу, що іє підгрунтям для формування у майбутньому кланового-адхократичного типу корпоративної культури на ПАТ «Прикарпаттяобленерго».

Тобто ПАТ «Прикарпаттяобленерго» як і більшість підприємств паливно-енергетичної сфери на сьогодні має корпоративну культуру ієрархічного типу. В цілому це свідчить про внутрішню сфокусованість падприємства та надання переваги на досягнення стабільності і контролю усіх процесів.

Вважаємо, що саме у таких кризових умовах, в яких через війну працює енергетика, поєднання кланового та адхократичного типів культури буде дуже вдалим для виживання. Адже формування, з одного боку, дружнього середовища, зниження конфліктності, забезпечення розвитку працівників, а, з іншого, сприяння інноваційності та творчості, здатні згуртувати працівників, сприяти генеруванню нових ідей, та знайти нові вирішення серйозних проблем з відбудови системи енергетики з врахуванням принципів сталого розвитку та євроінтеграції.

Висновки до розділу 2

У другому розділі магістерської роботи досліджено стан та проблеми функціонування вітчизняних енергетичних підприємств, вивчено показники їх діяльності впродовж останніх років, досліджено середовище функціонування вітчизняних енергетичних підприємств та визначено тип корпоративної культури, яка є на сьогодні, та, яка є бажаною.

Система електроенергетики є розгалуженою системою, яка не має конкретного центру. Підприємства з генерування віддають ресурс в загальну мережу, через яку вона дістається до кінцевого споживача. Потужності з генерації – здебільшого знаходяться в державній власності, в тому числі ГЕС та АЕС, частка ТЕС та ТЕЦ. Основним органом управління в секторі електроенергетики є Національна енергетична компанія «Укренерго». В Україні впродовж останніх років стрімко розвивається відновлювальна та альтернативна енергетика, зокрема найбільших темпів розвитку зазнала сонячна, гідро та вітрова енергетика. Війна завдала значних збитків електроенергетиці. Масовані обстріли по об’єктам енергетики нанесли шкоду та руйнування більше ніж 60% інфраструктури держави в галузі електроенергетики.

До початку повномасштабного вторгнення, основним споживачем електроенергії була промисловість (17-18 млрд. кВт·год), населення споживало 13-15 млрд. кВт·год, рис. 2.1. У наступні два опалювальні сезони населення споживало більше електроенергії, ніж промисловість.

Аналізуючи показники діяльності обраних підприємств, важко сказати яке все ж працює найефективніше. Тому нами розраховано показник продуктивності праці, за яким остаточно можна зробити висновок. Отже, найвища продуктивність праці на ТОВ «Шнейдер Електрик України», що складає 15,6 млн.грн./особу. Позитивним є зростання показник на ТОВ «Активольт» до 5 млн.грн./особу у 2023 р. Проте це утричі нижче ТОВ «Шнейдер Електрік України». ПАТ «Прикарпаттяобленерго» найгірше використовує працю і мотивує працівників, оскільки рівень продуктивності праці є найнижчий і ледве перевищує 1. Отже, найефективніше працюють малі та середні підприємства, що базують свою діяльність на підприємництві та інноваційності.

Дослідження середовища функціонування вітчизняних енергетичних підприємств показало, що їм варто у найближчому майбутньому зосередитися на стратегії підтримання існуючого стану, що означає (орієнтує стратегію на боротьбу з загрозами за допомогою використання внутрішніх резервів (сильних сторін). Потрібно також оновлювати пошкоджену інфраструктуру максимально з використанням енергоощадних, інноваційних технологій. Варто також продовжувати розвиток сервісних компаній, що покращить якість послуг, виробництво різноманітних деталей, машин та устаткування і дозволить створити здорове конкурентне середовище.

Визначення типу корпоративної культури за методом OCAI показало, ПАТ «Прикарпаттяобленерго» як і більшість підприємств паливно-енергетичної сфери на сьогодні має корпоративну культуру ієрархічного типу. В цілому це свідчить про внутрішню сфокусованість падприємства та надання переваги на досягнення стабільності і контролю усіх процесів.

Вважаємо, що саме у таких кризових умовах, в яких через війну працює енергетика, поєднання кланового та адхократичного типів культури буде дуже вдалим для виживання. Адже формування, з одного боку, дружнього середовища, зниження конфліктності, забезпечення розвитку працівників, а, з іншого, сприяння інноваційності та творчості, здатні згуртувати працівників, сприяти генеруванню нових ідей, та знайти нові вирішення серйозних проблем з відбудови системи енергетики з врахуванням принципів сталого розвитку та євроінтеграції.

РОЗДІЛ 3
ПОКРАЩЕННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ЕНЕРГЕТИЧНИХ ПІДПРИЄМСТВ

3.1 Напрями покращення управління корпоративною культурою підприємств

Культура кожної організації відрізняється, і важливо зберегти те, що робить її унікальною. Однак культури високоефективних організацій послідовно відображають певні якості, які потрібно прагнути культивувати. В цілому із викладеного вище матеріалу можна запропонувати такі основні способи покращення корпоративної культури, рисунок 3.1.

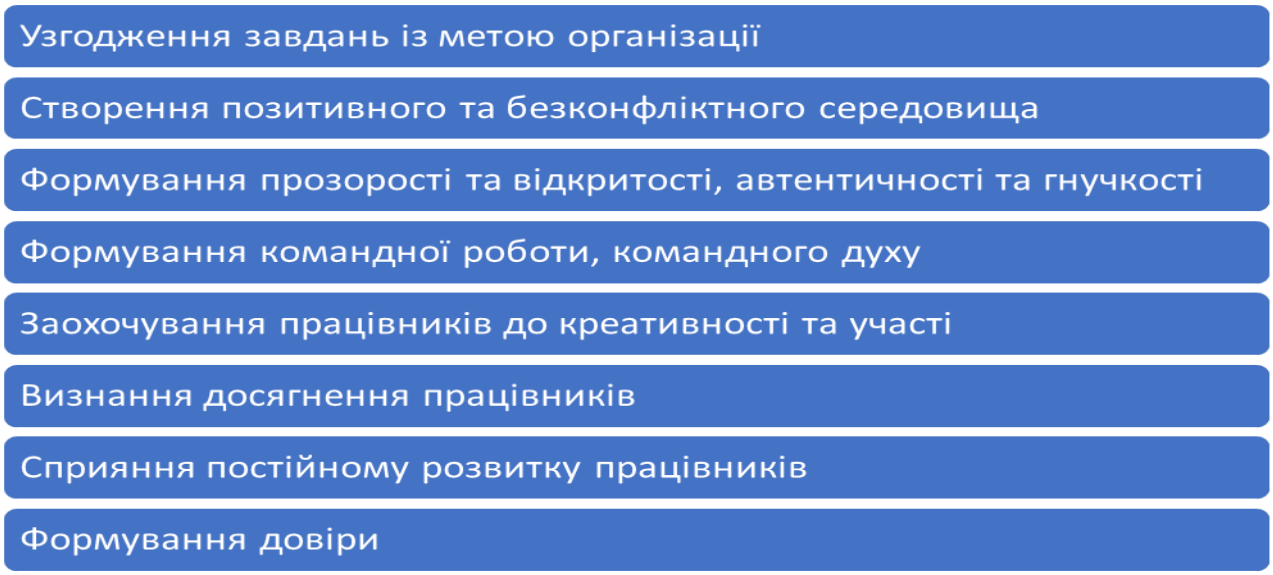


Рисунок 3.1 – Основні способи покращення корпоратвиної культури

Джерело: побудовано автором.

Таким чином, як вважають практики, узгодженість настає тоді, коли цілі компанії та мотивація її співробітників рухаються в одному напрямку. Виняткові організації працюють над створенням постійної відповідності своєму баченню, меті та цілям. Щодо визнання досягнень працівників та вираження вдячності за їхню працю, то вдячність може приймати різні форми:

публічна похвала, подяка або просування по службі. Також потрібно формувати культура вдячності, в якій всі члени команди часто визнають і дякують за внесок інших. Життєво важливою для організації є довіра між працівниками. Саме завдяки культурі довіри члени команди можуть самовиражатися і покладатися на підтримку інших, коли вони пробують щось нове.

Важливим є також у динамічному та непередбачуваному середовищі бути стійкими, особливо лідерам. Це дозволить здійснювати плавні зміни та легко реагувати на них. Не одноразово згадувалося про командну роботу, яка передбачає співпрацю, колаборацію, підтримку, повагу. Все це сприяє ефективнішій роботі та досягненню значних результатів.

Високий рівень корпоративної культури також буде свідчити про доброчесність у колективі, партнерських відносинах, та підтримці у прийнятті рішень. Командна робота, відкритість доброчесність сприятимуть розвитку інноваційного творчого підходу до вирішення завдань і проблем, що дозволить максимально ефективно використовувати ресурси та покращувати технології.

Важливим є формування такої корпоративної культури, яка дозволяє працівникам почувати себе безпечно, у тому числі психологічно. У цьому випадку менеджери повинні подбати про створення безпечного психологічного середовища, безконфліктного і довірливого. Безпечне середовище буде сприяти хорошому зворотньому зв’язку.

Ефективність є ключовим фактором, оскільки великі компанії створюють культуру, яка означає бізнес. У таких компаніях талановиті працівники мотивують один одного до успіху, і, як показано вище, результатом є більша прибутковість і продуктивність.

Вонг К. рекомендує будувати ефективну корпоратвину культуру на основі дорожньої карти, рисунок 3.2, що складається із восьми кроків [28]:

1 Визнання внеску кожного члена команди. Визнання внеску всіх членів команди має далекосяжний позитивний вплив на організаційну культуру. Експерти сходяться на думці, що коли організація робить вдячність працівникам частиною своєї культури, покращуються такі важливі показники, як залученість, утримання та продуктивність працівників;

2 Можливість висловити свою думку. Створення культури, яка цінує зворотний зв'язок і заохочує висловлювання співробітників, є надзвичайно важливим. Якщо цього не зробити, це може призвести до втрати доходів і демотивації працівників;

3 Лідери мають бути носіями і захисниками культури. Побудова сильної культури на робочому місці знаходиться в руках лідерів команд та менеджерів. Ваше керівництво може допомогти побудувати правильну культуру, визначивши її пріоритети в кожному аспекті свого робочого життя. Це включає відкрите обговорення культури та цінностей організації та включення відгуків співробітників у свої зусилля з пропаганди культури;

4 Життя за цінностями компанії. Цінності компанії – це основа її культури. Жити за цінностями компанії означає вплітати їх у кожен аспект бізнесу, що включає умови підтримки, кадрову політику, програми пільг і навіть позаофісні ініціативи, такі як волонтерство. Співробітники, партнери та клієнти визнають і цінуватимуть те, що організація застосовує свої цінності на практиці щодня;

5 Налагодження зв’язків між членами команди. Побудова культури на робочому місці, яка здатна впоратися з труднощами, вимагає встановлення міцних зв’язків між членами команди, але в умовах дедалі більш віддаленого та стислого спілкування створення таких зв’язків може бути складним завданням;

6 Зосередження на навчанні та розвитку. Чудову культуру на робочому місці формують працівники, які постійно навчаються, та компанії, які інвестують у розвиток персоналу. Навчальні ініціативи, коучинг та надання

працівникам нових обов'язків – це чудові способи показати команді, що лідер зацікавлений в їхньому успіху;

7 Культура з першого дня. Якщо світогляд працівника не відповідає культурі компанії, результатом може стати внутрішній конфлікт. Організації повинні наймати на роботу з урахуванням культури і зміцнювати її під час процесу адаптації та після нього. Необхідно навчати практикам і процедурам, а також ділитися цінностями;

8 Персоналізація досвіду співробітників. Як сучасні споживачі, співробітники очікують персоналізованого досвіду, тому лідеру потрібно зосередитися на тому, як допомогти кожному члену команди ідентифікувати себе з корпоративною культурою.

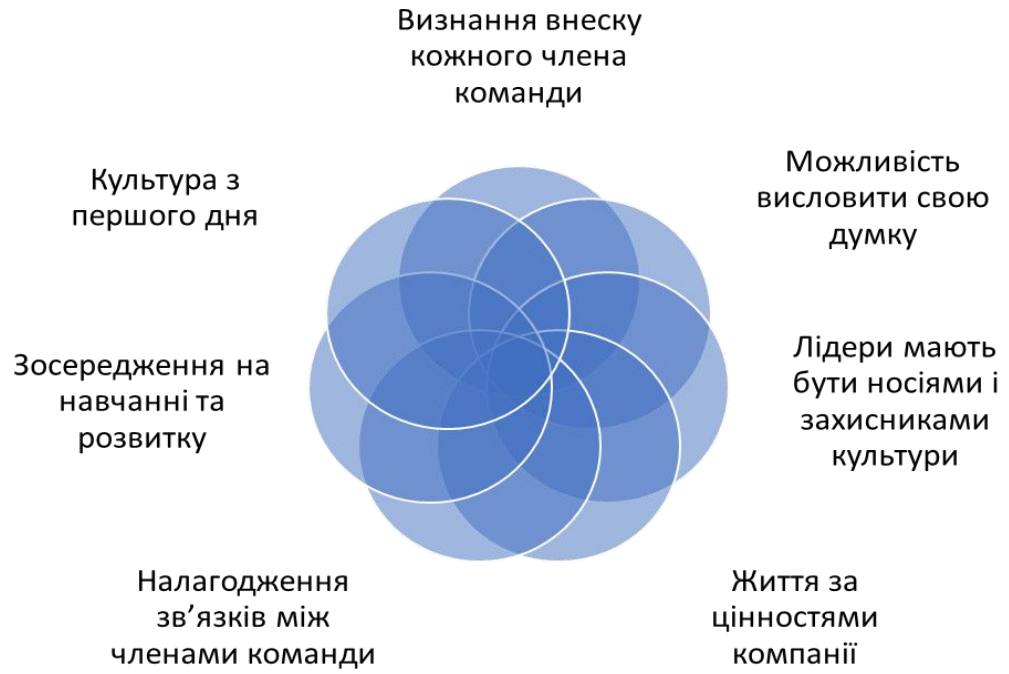


Рисунок 3.2 – Дорожня карта ефективної корпоративної культури організації

Джерело: побудовано автором на основі [28].

Таким чином, в основі ефективної корпоративної культури є командна робота, довіра, розвиток персоналу, поділяння цінностей компанії тощо.

3.2 Розробка заходів з покращення корпоративної культури енергетичних підприємств

Як стверджує Шевченко В. «корпоративна культура – в основному невидима частина організації. Це не применшує її впливу на поведінку співробітників, але ускладнює аналіз і керування нею. Вона може бути детально регламентована документами, можуть бути декларовані лише окремі її принципи і, врешті, вона може існувати без будь-яких письмових правил» [29].

Тому заходи з покращення корпоративної культури енергетичних підприємств мають бути спрямовані першочергово на формування командної роботи, підбору працівників, що поділяють цінності організації, формування довіри та визнання вкладу кожного працівника тощо. Також, як показує практика та аналіз корпоративної культури енергетичних підприємств, в кризових умовах сьогодення енергопідприємства потребують переходу від ієрархічної культури до клановой та адхократичної. Працівники відчуваю потребу у спокійній довірливій атмосфері, хочуть мати можливість проявляти ініціативність та інноваційність. Тому пропонуємо низку заходів для покращення корпоративної культури на енергетичних підприємствах з врахуванням необхідності переходів від ієрархічної культури до клановo-адхократичної. Пропонуємо низку наступних заходів [30]:

1 Регулярне анонімне опитування щодо залученості співробітників, щоб отримати уявлення про сильні та слабкі сторони компанії.

2 Створення робочої групи з питань корпоративної культури, яка заохочуватиме залучення працівників до роботи в організації, починаючи з процесу адаптації і закінчуючи всіма рівнями.

3 Заохочення творчого вирішення проблем та генерування нових ідей шляхом проведення мозкових штурмів або інноваційних лабораторій.

4 Зосередження на добробуті співробітників та балансі між роботою та особистим життям, щоб уникнути вигорання.

5 Створення програми наставництва та допомага працівникам розвиватися в кар'єрі.

6 Святкування успіхів, досягнень та перемог команди.

7 Визначення чітких цілей та очікувань.

1 **Формування системи визнання здобутків працівників на основі програми визнання**. Зробити визнання частиною своєї культури означає, що воно повинно бути частим, а не припасеним для важливих подій чи ювілеїв. Визнання має бути як грошове, так і моральне. Грошове визнання може базуватися на програмі визнання на основі балів, яка дозволить працівникам легко накопичувати баланс балів, які можна обміняти на значущу для них винагороду. Щоб розвивати організаційну культуру, визнання має бути чітко прив’язане до цінностей компанії та конкретних дій і підтримуватися керівництвом. Лідери повинні займати центральне місце у зусиллях з визнання, оскільки вони є культурними трендсеттерами для всієї компанії. Включіть розмову про визнання у свій тренінг для лідерів і поділіться з менеджерами найкращими порадами про те, як визнавати інших і чому це важливо.

З низки причин культура визнання в компанії особливо важлива в часи кризи чи невизначеності, як-от зараз на українському ринку. Під час кризи люди часто відчувають перевантаження та невизначеність, а визнання може допомогти забезпечити стабільність, підвищити впевненість людини в собі та в тому, що вона робить. У періоди невизначеності, коли людина втрачає опори, визнання на роботі може стати для неї підтримкою та мотивацією рухатися вперед, планувати та досягати цілей. Отримавши досвід визнання в компанії, людина копіює його та несе далі, поліпшуючи таким чином стосунки з близькими та рідними, що важливо в часи турбулентності. допомагає викорінити підсвідомі комплекси, надає впевненість у собі та своїх

досягненнях, допомагає впоратися з упередженнями та створює правильні звички й поведінкові патерни [31]. Етапи формування системи визнання [31]:

1 Почніть зі стратегії. Розробіть стратегію, що міститиме мету, цілі, цінності та практики культури визнання, які відповідають потребам вашої компанії та команди.

2 Визначте цільову аудиторію. Подумайте, кого ви хочете визнавати та за які досягнення. Це можуть бути окремі співробітники, команди, департаменти чи всі колеги. Зі свого досвіду раджу впроваджувати практики визнання на всю компанію, щоб ті чи інші працівники/команди не відчували брак уваги.

3 Знайдіть інструменти для визнання. Це можуть бути прямі слова подяки (отримані онлайн чи офлайн), нагороди, подарунки, підвищення винагороди, бонуси чи премії, сертифікати на навчання, рекомендації та будь-які інші форми вдячності.

4 Пропишіть процедури та процеси. Це можуть бути щотижневі, щомісячні чи щорічні зустрічі для оцінки перфомансу та визнання досягнень.

5 Розпочніть з малого. Зосередьтеся на конкретних досягненнях, які можна відзначити. Наприклад, визнання співробітника за допомогу колегам у складних ситуаціях або ж визнання команди за успішний реліз продукту.

6 Зробіть культуру визнання буденною. Після того, як розробите стратегію та почнете відзначати співробітників, зосередьтеся на тому, щоб робити це щодня. Відкрито визнавайте досягнення людей, хваліть їх і сприяйте розвитку взаємного визнання в команді.

7 Забезпечте підтримку й ресурси для розвитку культури визнання. Це можуть бути тренінги та семінари для співробітників про те, як правильно давати фідбек чи висловлювати вдячність. Також можна створити бібліотеку зі зразками практик вдячності чи запровадити будь-які інші ініціативи.

8 Оцініть результати. Проаналізуйте, наскільки ефективно працює культура визнання та який вплив має. Це можна зробити за допомогою

регулярного опитування з питаннями щодо того, чи відчувають колеги свою цінність, чи отримують достатньо фідбеку та вдячності за роботу, чи відчувають себе причетними до досягнень компанії тощо.

2 **Створення програми наставництва та допомога працівникам розвиватися в кар’єрі**.

Етапи формування програми професійного зростання [32]:

Крок 1: Визначення потреб компанії через опитування та інтерв'ю з нинішніми співробітниками та керівництвом, щоб отримати уявлення про наявні прогалини та майбутні потреби.

Крок 2: Визначення чітких рівнів посад і назв посад.

Крок 3: Розроблення описів ролей. Складіть докладні посадові інструкції для кожної посади, включно з обов'язками, необхідними навичками та показниками успіху. Залучення до процесу нинішніх співробітників і менеджерів, щоб забезпечити точність і повноту підходу

Крок 4: Визначення компетенції та моделей поведінки, необхідних на кожному етапі кар'єри.

Крок 5: Створення критеріїв оцінювання. Необхідно визначити, як вимірюватиметься продуктивність для кожної ролі, використовуючи як якісні, так і кількісні дані.

Крок 6: Розроблення кар'єрних шляхів для співробітників. Можливі вертикальні (трек Менеджера) і бічні (трек Фахівця або Експерта) переміщення всередині організації.

Крок 7: Розроблення допоміжних політик та процедур. Встановлення політики, що сприяють кар’єрному зростанню, як-от критерії просування, запити на переведення та цикли розвитку співробітників.

Крок 8: Надання програм навчання, які допоможуть співробітникам розвивати необхідні навички та компетенції для просування по кар'єрі.

Крок 9: Моніторинг та оцінювання фреймворку. Регулярно переглядайте й оновлюйте систему кар'єрного зростання, щоб переконатися,

що вона відповідає мінливим потребам організації та її співробітників. Налаштування циклу зворотного зв’язку зі співробітниками, щоб постійно покращувати систему на основі реального досвіду та мінливих умов.

Крок 10: Інформування про структуру. Усі співробітники мають розуміти систему кар’єрного зростання і те, як вони можуть просуватися по кар'єрі в організації.

Таким чином, визначено низку заходів, що покращать корпоративну культуру енергопідприємств, зокрема детально описано захід щодо формування системи визнання здобутків працівників, що є критично необхідним в умовах глибокої кризи, та захід з формування наставництва та кар’єрного зростання працівників. Вважаємо, що саме ці заходи першочергові і здатні покращити корпоративну культуру саме підприємств вітчизняної енергетики.

Висновки до розділу 3

У третьому розділі магістерської роботи розглянуто напрями покращення корпоративної культури та заходи, що дозволять підвищити та перейти до бажаного типу корпоративної культури вітчизняним енергетичним підприємствам.

Зокрема, дорожня карта покращення корпоративної культури складається із таких кроків, як визнання внеску кожного члена команди, можливості висловити свою думку; лідерство як основного носія корпоративної культури, життя за цінностями компанії, налагодження зв’язків між членами команди, зосередження на навчанні та розвитку, прийняття на роботу працівників із цінностями, що співзвучні із цінностями підприємства, персоналізація досвіду співробітників.

Запропоновано низку заходів щодо покращення корпоративної культури та переходу енергетичних підприємств до кланово-адхократичного типу культури з огляду на отримані результати дослідження. Зокрема захід щодо формування системи визнання здобутків працівників на основі програми визнання. Зробити визнання частиною своєї культури означає, що воно повинно бути частим, а не припасеним для важливих подій чи ювілеїв. Визнання має бути як грошове, так і моральне. Грошове визнання може базуватися на програмі визнання на основі балів, яка дозволить працівникам легко накопичувати баланс балів, які можна обміняти на значущу для них винагороду.

Також детально розглянуто процес створення програми наставництва та допомога працівникам розвиватися в кар’єрі, що дозволить постійно розвиватися працівникам, буди впевненими та цінувати організацію, в якій працюють.

Вважаємо, що саме ці заходи першочергові і здатні покращити корпоративну культуру саме підприємств вітчизняної енергетики.

ВИСНОВКИ

У магістерській роботі розглянуто теорію та здійснено аналіз з наступною розробкою заходів щодо покращення корпоративної культури енергетичних підприємств. За результатами проведеного дослідження сформульовано висновки, пропозиції та рекомендації, які відображають вирішення завдань магістерської роботи відповідно до поставленої мети.

У першому розділі магістерської роботи розглянуто суть корпоративної культури, її функції та особливості формування. Зокрема встановлено, що корпоративна культура - це переконання та поведінка, які визначають, як співробітники та керівництво компанії повинні взаємодіяти та працювати. Вона може впливати на наймання та утримання працівників, ефективність та продуктивність праці, результати бізнесу та довголіття компанії. На корпоративу культуру впливають національні культури і традиції, економічні тенденції, міжнародна торгівля, розмір компанії та її продукція. Корпоративна культура представляє основні цінності ідеології та практики компанії.

Доведено, що побудова ефективної корпоративної культури починається зверху. Топ-менеджменту потрібно спочатку чітко визначити бачення та цінності організації, потім донести ці цінності та поширити їх по всій організації таким чином, щоб заохотити членів команди до їхнього сприйняття.

Корпоративна культура відіграє важливу роль в управлінні підприємством. По-суті, сформувавши ефективну корпоративну культуру, менеджмент підприємства має запоруку успішної безконфліктної та мотивуючої праці колективу. Саме через низку функцій, що виконує корпоративна культура, і які є частиною функцій менеджменту підприємства, здійснюється ефективне управління підприємством.

Система електроенергетики є розгалуженою системою, яка не має конкретного центру. Підприємства з генерування віддають ресурс в загальну

мережу, через яку вона дістається до кінцевого споживача. В Україні впродовж останніх років стрімко розвивається відновлювальна та альтернативна енергетика, зокрема найбільших темпів розвитку зазнала сонячна, гідро та вітрова енергетика. Війна завдала значних збитків електроенергетиці. Масовані обстріли по об'єктам енергетики нанесли шкоду та руйнування більше ніж 60% інфраструктури держави в галузі електроенергетики.

Встановлено, що найвища продуктивність праці на ТОВ «Шнейдер Електрик України», що складає 15,6 млн.грн./особу. Позитивним є зростання показник на ТОВ «Активольт» до 5 млн.грн./особу у 2023 р. Проте це утричі нижче ТОВ «Шнейдер Електрік України». ПАТ «Прикарпаттяобленерго» найгірше використовує працю і мотивує працівників, оскільки рівень продуктивності праці є найнижчий і ледве перевищує 1. Отже, найефективніше працюють малі та середні підприємства, що базують свою діяльність на підприємництві та інноваційності.

Дослідження середовища функціонування вітчизняних енергетичних підприємств показало, що їм варто у найближчому майбутньому зосередитися на стратегії підтримання існуючого стану, що означає (орієнтує стратегію на боротьбу з загрозами за допомогою використання внутрішніх резервів (сильних сторін). Потрібно також оновлювати пошкоджену інфраструктуру максимально з використанням енергоощадних, інноваційних технологій. Варто також продовжувати розвиток сервісних компаній, що покращить якість послуг, виробництво різноманітних деталей, машин та устаткування і дозволить створити здорове конкурентне середовище.

Визначення типу корпоративної культури за методом OCAI показало, ПАТ «Прикарпаттяобленерго» як і більшість підприємств паливно-енергетичної сфери на сьогодні має корпоративну культуру ієрархічного типу. В цілому це свідчить про внутрішню сфокусованість падприємства та надання переваги на досягнення стабільності і контролю усіх процесів.

Вважаємо, що саме у таких кризових умовах, в яких через війну працює енергетика, поєднання кланового та адхократичного типів культури буде дуже вдалим для виживання.

Запропоновано низку заходів щодо покращення корпоративної культури та переходу енергетичних підприємств до кланово-адхократичного типу культури з огляду на отримані результати дослідження. Зокрема захід щодо формування системи визнання здобутків працівників на основі програми визнання. Зробити визнання частиною своєї культури означає, що воно повинно бути частим, а не припасеним для важливих подій чи ювілеїв. Визнання має бути як грошове, так і моральне. Грошове визнання може базуватися на програмі визнання на основі балів, яка дозволить працівникам легко накопичувати баланс балів, які можна обміняти на значущу для них винагороду. Також детально розглянуто процес створення програми наставництва та допомога працівникам розвиватися в кар’єрі, що дозволить постійно розвиватися працівникам, буди впевненими та цінувати організацію, в якій працюють.

ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ НА ДЖЕРЕЛА

1. Монастирський Г. Л. Теорія організації: підручник. 2-е видання, доповнене й перероблене. Тернопіль: ЗУНУ, 2020. 329 с.

2. Корпоративна культура. Вікіпедія. https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%9A%D0%BE%D1%80%D0%BF%D0%BE%D1%80%D0%B0%D1%82%D0%B8%D0%B2%D0%BD%D0%B0_%D0%BA%D1%83%D0%BB%D1%8C%D1%82%D1%83%D1%80%D0%B0.

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

4. What is the company culture? January, 9 2024, URL: https://www.shopify.com/blog/what-is-corporate-culture.

5. Tarver, E. Corporate Culture Definition, Characteristics, and Importance. Updated August 13, 2024. URL: https://www.investopedia.com/terms/c/corporate-culture.asp

6. Харун О. А., Стецюк О. В. Сутнісні характеристики корпоративної культури підприємств. *Економіка і суспільство*. Вип. 13. 2017. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/13_ukr/23.pdf.

7. Фіщук Н.Ю. Корпоративна культура організації: сутність, види, принципи та вплив на розвиток організації. *Економічні науки*. 2012. № 1(56). С. 81–85.

8. Корпоративна культура організації: як сформувати та впровадити. URL: https://indigo.co.ua/ua/blog/korporativna-kultura-organizaciji-yak-sformuvati-ta-vprovaditi.

9. Створення корпоративної культури. 2024. URL: https://hurma.work/blog/stvorennya-korporativnoyi-kulturi/

10. Бала О.І., Мухан Р. Д., Бала Р. Д. Принципи корпоративної культури підприємства: сутність та види. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. 2010. № 682. С. 11–15.

11. Види і типи корпоративної культури, 2020. URL: https://evercar.pp.ua/vidi-i-tipi-korporativnoi-kulturi/

12. What Is the Culture of Achievement, And Why Is It Important For Business?, URL: https://www.ecopsy.ru/insights/spiraling-journey/

13. Overview of Organizational Culture, URL: https://managementhelp.org/organizations/culture.htm.

14. Organizational Culture: Definition, Characteristics, Roles, Types, URL: https://www.iedunote.com/organizational-culture.

15. 9 Different Types of Organizational Cultures you can model for Success. December 10, 2024. URL: https://www.workhuman.com/blog/types-of-organizational-cultures/.

16. Башук Т.О., Жолудєва А. М. Доцільність формування корпоративної культури на підприємстві. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2011. № 2. С. 179–184.

17. Монастирський Г.Л. Теорія організації. К. : Знання, 2008. 319 с.

18. Хаєт Г.Л., Єськов О. Л. Корпоративна культура. К. : Центр навчальної літератури, 2003. 403 с.

19. Електроенергетика України: стан і перспективи. Останнє оновлення 26 січня 2024 р. URL: https://blog.youcontrol.market/ieliektroienierghietika-ukrayini-stan-i-pierspiektivi/

20. Споживання електроенергії в минулий осінньо-зимовий період зросло на 16%. 10 квітня 2024 р. URL: https://ua-energy.org/uk/posts/spozhyvannia-elektroenerhii-v-mynulyi-osinno-zymovyi-period-zroslo-na-16.

21. Автоматизація та телемеханіка електричних підстанцій. URL: https://activolt.ua/

22. АТ «Прикарпаттяобленерго». Офіційний сайт. URL: https://www.oe.if.ua/uk/about.

23. Шнейдер Електрік Україна**.** Офіційний сайт. URL: https://www.se.com/ua/uk/about-us/company-profile/local/history/schneider-electric-history-ukraine.jsp

24. Фактори, що впливають на вартість електроенергії для підприємств у Київській області. URL: https://www.0312.ua/list/462809.

25. Коваль О. У якому стані електроенергетика країни: ліміти, імпорт, робота інтернету. 2024. URL: https://dou.ua/lenta/articles/electricity-industry-of-ukraine/.

26. Чорнобай Л. І., Дума О. І. Бізнес-процеси підприємства: класифікація та структурно-ієрархічна модель. *Економічний аналіз.* 2015. Том 22. № 2. С. 171-182. ISSN 1993-0259.

27. About the Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI). URL: https://www.ocai-online.com/about-the-Organizational-Culture-Assessment-Instrument-OCAI

28. Wong K. Organizational Culture: Definition, Importance, and Development. Updated on June 28, 2023. URL: http://surl.li/lrcrzp.

29. Шевченко В. С. Шляхи підвищення корпоративної культури підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки*. Вип. 16. 2017 С. 514-519. URL: http://global-national.in.ua/archive/16-2017/103.pdf.

30. How to Build - and Improve - Company Culture. URL: https://professional.dce.harvard.edu/blog/how-to-build-and-improve-company-culture/.

31. Яворська А. Як і навіщо будувати культуру визнання в компанії? Алгоритм дій та поради. URL: https://happymonday.ua/yak-i-navishho-buduvaty-kulturu-vyznannya-v-kompaniyihttps://happymonday.ua/yak-i-navishho-buduvaty-kulturu-vyznannya-v-kompaniyihttps://happymonday.ua/yak-i-navishho-buduvaty-kulturu-vyznannya-v-kompaniyi.

Додаток А

Таблиця 1 – Засіб оцінки корпоративної культури

1. Найважливіші характеристики		Зараз	Бажано
A	Організація унікальна за своїми особливостями. Вона подібна до великої сім'ї. Люди мають багато спільного	20	25
B	Організація дуже динамічна та пройнята підприємництвом.	5	25
C	Організація орієнтована на результат. Головна турбота – домогтися виконання завдання. Люди орієнтовані на суперництво та досягнення поставленої мети.	30	25
D	Організація жорстко структурована та строго контролюється. Дії людей, як правило, визначаються формальними процедурами (наказами, розпорядженнями, посадовими інструкціями та ін.).	45	25
	Всього	100	100
2. Загальний стиль лідерства в організації			
A	Загальний стиль лідерства в організації являє собою приклад по, постійного відслідковування виробничого процесу з метою вивчення його динаміки та відповідності організаційним цілям, прагнення допомогти або навчити працівників.	20	30
B	Загальний стиль лідерства в організації є прикладом підприємництва, новаторства та схильності до ризику.	10	15
C	Загальний стиль лідерства в організації є прикладом діловитості, агресивності, орієнтації на результати.	35	15
D	Загальний стиль лідерства в організації являє собою приклад координації, чіткої організації або плавного ведення справ в руслі рентабельності.	35	40
	Всього	100	100
3. Управління найманими працівниками			
A	Стиль менеджменту в організації характеризується заохоченням командної роботи, одностайності та участі в прийнятті рішень, загально організаційними заходами.	35	35
B	Стиль менеджменту в організації характеризується заохоченням індивідуального ризику, новаторства, свободи та самобутності.	35	35
C	Стиль менеджменту в організації характеризується високою вимогливістю, жорстким прагненням до конкурентоспроможності кожного працівника та заохочення досягнень.	15	15
D	Стиль менеджменту в організації характеризується гарантією зайнятості, вимогою підпорядкування, передбачуваності та стабільності у відносинах.	15	15
	Всього	100	100
4. Пов'язуюча суть організації			
A	Організацію пов'язують воєдино відданість справі та взаємна довіра. Обов'язковість організації знаходитися на високому рівні.	28	25

B	Організацію пов’язують воєдино прихильність до новаторства та вдосконалення. Акцентується необхідність бути на передових позиціях.	25	25
C	Організацію пов’язують воєдино акцент на досягнення мети та виконання завдання. Загальноприйняті теми – агресивність та перемога.	24	25
D	Організацію пов’язують воєдино формальні правила та формальна політика. Важливо підтримувати плавний рух діяльності організації.	23	25
	Всього	100	100
	5. Стратегічні цілі		
A	Організація загострює увагу на гуманному розвитку. Наполегливо підтримуються висока довіра, відкритість та співучасть.	15	25
B	Організація акцентує увагу на здобутті нових ресурсів та вирішенні нових проблем. Цінуються апробація нового та пошук можливостей.	27	30
C	Організація акцентує увагу на конкурентних діях та досягненнях. Домінує цільове напруження сил та прагнення до перемоги на ринку.	23	30
D	Організація акцентує увагу на незмінності та стабільності. Рентабельність, контроль и плавність всіх операцій понад усе.	35	15
	Всього	100	100
	6. Критерії успіху		
A	Організація визначає успіх на базі розвитку людських ресурсів, командної роботи, захопленості найманих працівників справою та турботою про людей.	15	35
B	Організація визначає успіх на базі володіння унікальною або новітньою продукцією. Це виробничий лідер та новатор.	10	20
C	Організація визначає успіх на базі перемоги на ринку та випередження конкурентів. Ключ до успіху – конкурентне лідерство на ринку.	30	25
D	Організація визначає успіх на базі рентабельності. Успіх визначають надійна поставка, гладкі плани-графіки та низькі виробничі витрати.	45	20
	Всього	100	100

Таблиця 2 – Лист для розрахунків OCAI

Бали оцінки «Зараз»		Бали оцінки «Бажано»	
20	1A	25	1A
20	2A	30	2A
35	3A	35	3A
28	4A	25	4A
15	5A	25	5A
15	6A	35	6A
133	Сума (всього відповідей A)	175	Сума (всього відповідей A)
22,2	Середня (сума, поділена на 6)	29,.2	Середня (сума, поділена на 6)
5	1B	25	1B
10	2B	15	2B
35	3B	35	3B
25	4B	25	4B
27	5B	30	5B
10	6B	20	6B
112	Сума (всього відповідей B)	147	Сума (всього відповідей B)
18,7	Середня (сума, поділена на 6)	24,5	Середня (сума, поділена на 6)
30	1C	25	1C
35	2C	15	2C
15	3C	15	3C
24	4C	25	4C
23	5C	30	5C
30	6C	25	6C
157	Сума (всього відповідей C)	135	Сума (всього відповідей C)
26,2	Середня (сума, поділена на 6)	22,5	Середня (сума, поділена на 6)
45	1D	25	1D
35	2D	40	2D
15	3D	15	3D
23	4D	25	4D
35	5D	15	5D
45	6D	20	6D
193	Сума (всього відповідей D)	140	Сума (всього відповідей D)
32,2	Середня (сума, поділена на 6)	23,3	Середня (сума, поділена на 6)

БІБЛІОГРАФІЧНА ДОВІДКА

Харун Олександр Юрійович

Тема магістерської роботи:
«**Формування корпоративної культури енергетичних підприємств в умовах кризи»**

Обсяг пояснювальної записки __68_ аркушів.
Кількість рисунків - _14_ рисунків.
Кількість таблиць – _12_ таблиць.
Графічний матеріал (слайди, плакати) - ___8_ шт.

Слайд 1. Функціїї корпоративної культури.

Слайд 2. Етапи формування корпоративної культури.

Слайд 3. Функції корпоративної культури.

Слайд 4. Основні завдання енергетичної галузі України.

Слайд 5. Показники продуктивності праці, млн.грн./особу.

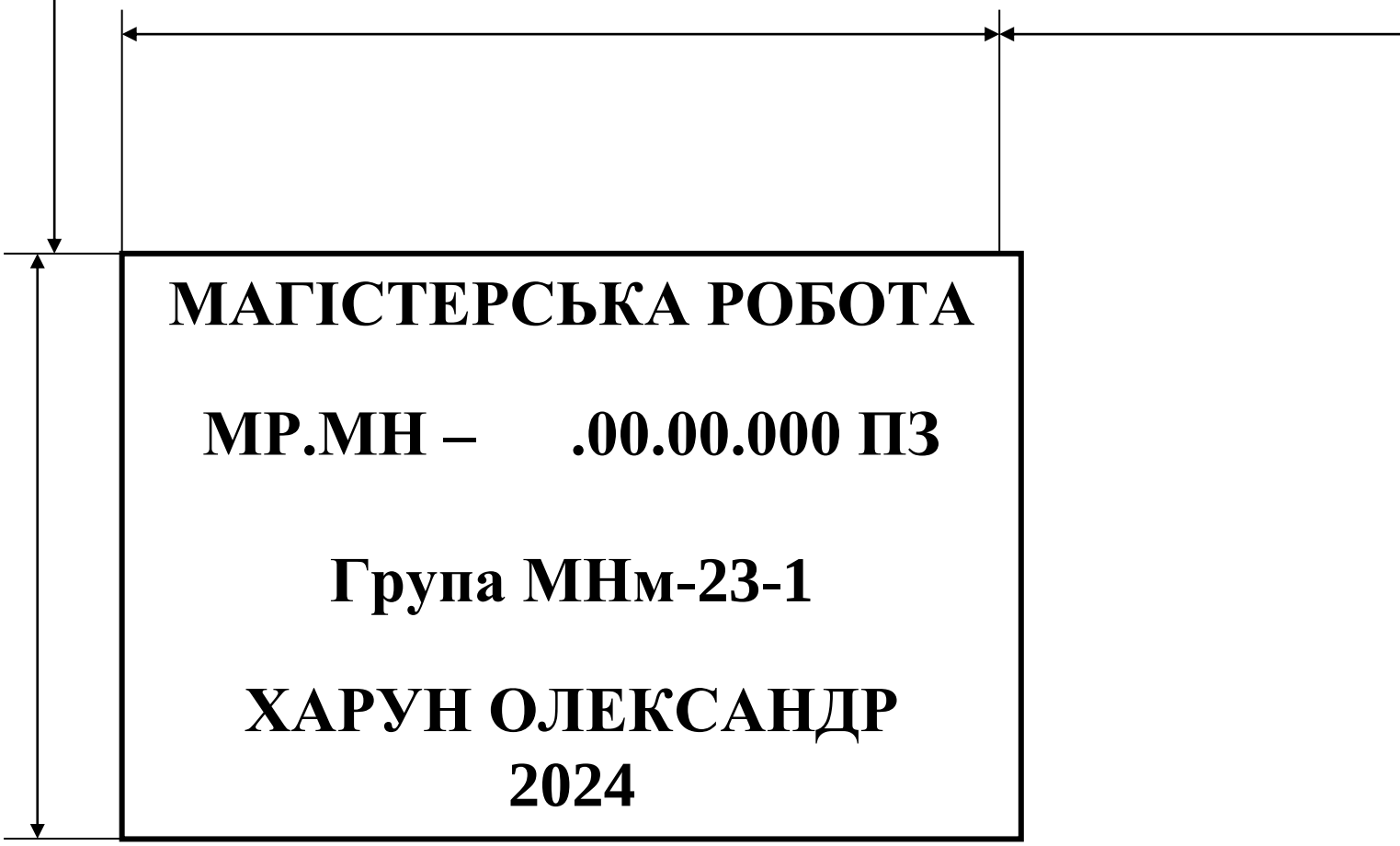
Слайд 6. Профіль корпоративної культури ПАТ «Прикарпаттяобленерго».

Слайд 7. Основні способи покращення корпоратвиної культури.

Слайд 8. Дорожня карта ефективної корпоративної культури організації.

Додатки __1_ шт. __3_ стор.

„____”_____2024 р.


МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА
МР.МН – .00.00.000 ПЗ
Група МНм-23-1
ХАРУН ОЛЕКСАНДР
2024