

Київський національний торговельно-економічний університет

Кафедра менеджменту

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

«Формування організаційної культури на підприємстві»

(за матеріалами ТОВ «Шостинське підприємство

«Харківенергоремонт» №1, Сумська обл., м. Шостка)

Студентки 2 курсу 3м групи

спеціальності

073 «Менеджмент»

спеціалізації

«Управління бізнесом»

Пехенько

Анастасії Русланівни

Науковий керівник: кандидат

економічних наук, доцент

Беляєва

Наталія Сергіївна

Гарант освітньої програми:

доктор економічних наук,

професор

Федулова

Ірина Валентинівна

Київ 2019

Зміст

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ПОЛОЖЕННЯ ДО ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	6
1.1. Сутність та види організаційної культури.....	6
1.2. Підходи до формування організаційної культури на підприємстві.....	12
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ТОВ«ШОСТКИНСЬКЕ ПІДПРИЄМСТВО «ХАРКІВЕНЕРГОРЕМОНТ» № 1.....	18
2.1. Аналітичний огляд ринку та характеристика економічної діяльності підприємства.....	18
2.2. Оцінка стану організаційної культури підприємства.....	28
РОЗДІЛ 3. ВДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ТОВ«ШОСТКИНСЬКЕ ПІДПРИЄМСТВО «ХАРКІВЕНЕРГОРЕМОНТ» № 1.....	35
3.1. Обґрунтування напрямів удосконалення організаційної культури на підприємстві.....	35
3.2. Прогнозна оцінка ефективності запропонованих заходів.....	42
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	48
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	51
ДОДАТКИ.....	56

ВСТУП

Актуальність теми. Облік і розвиток соціокультурних основ управління, властивих сучасному менеджменту, справляє потужний вплив на розвиток цивілізованих форм ділових відносин, створює передумови сталого розвитку національних економік. Іntenції, що лежать в основі прагнення до успішної і стабільної діяльності господарюючих суб'єктів, досить зрозумілі.

Основою життєвого циклу і організаційного потенціалу будь-якого підприємства є культура – цінності, норми і відносини, які приймаються і розділяються більшістю співробітників. Організаційна і корпоративна культури – серйозні причини і джерела підвищення або зниження ефективності діяльності підприємства. Як показує зарубіжний і вітчизняний досвід, в умовах ринку організаційна культура стає ключовим фактором ефективного (або, навпаки, неефективного) організаційного розвитку.

Цей культурний феномен є значною мірою як соціально-психологічним, так і організаційно-психологічним явищем, і потребує постійного розвитку, відстеження процесу його становлення та формування.

У вивченні організаційної культури і її розвитку на сьогоднішній день уже сформувалися і чітко визначилися окремі тематичні напрями аналізу цього феномена і створені відповідні наукові школи. Це, перш за все, типологізації організаційної культури К. Камерона, Р. Куїнна, А. Радугіна, К. Радугіна, Ч. Хенді, Е. Шейна, класифікації організаційно-психологічних методів дослідження Н. Макаркіна, Т. Соломанідіної, Л. Теплової, встановлення рівнів розвитку організаційної культури І. Ладанова, і стосовно становлення та розвитку організаційної культури – фундаментальні та науково-методичні праці вітчизняних вчених: Г. Балла, О. Винославської, Н. Завацької, Л. Карамушки, С. Максименка, А. Шевченко та ін.

Глобалізація світової економіки, участь організацій в різних формах міжнародної кооперації, прагнення організацій до розширення кордонів своєї

діяльності і перетворенню в великі мультинаціональні корпорації виявили нові проблеми організаційної поведінки, пов'язані з розходженням культур.

Саме актуальність і недостатня розробленість даної проблематики зумовили вибір теми роботи.

Метою дослідження є вивчення процесу формування організаційної культури на підприємстві.

У відповідності з метою дослідження передбачається вирішення **наступних завдань**:

- охарактеризувати поняття і види організаційної культури;
- розкрити підходи до формування організаційної культури на підприємстві;
- здійснити аналітичний огляд ринку та характеристику економічної діяльності конкретного підприємства – ТОВ «Шосткинське підприємство «Харківенергоремонт» № 1;
- оцінити стан організаційної культури ТОВ «Шосткинське підприємство «Харківенергоремонт» № 1;
- описати напрямки удосконалення організаційної культури у ТОВ «Шосткинське підприємство «Харківенергоремонт» № 1;
- надати оцінку ефективності запропонованих заходів для ТОВ «Шосткинське підприємство «Харківенергоремонт» № 1;
- виконати прогнозування ефективності впровадження змін в організаційний розвиток підприємства.

Об'єкт дослідження – господарська діяльність та організація культури ТОВ «Шосткинське підприємство «Харківенергоремонт» №1.

Предмет дослідження – процес формування організаційної культури у ТОВ «Шосткинське підприємство «Харківенергоремонт» № 1.

Методи дослідження. Методологічну основу дослідження складає діалектика категорій змісту та форм організаційної культури, її сутності як організаційно-психологічного явища в різноманітності його проявів.

Провідним методом виступають не стільки мисленнєво-раціональні конструкції, скільки емоційно-чуттєві параметри організаційної дійсності.

Теоретичними методами вивчення організаційної культури виступають: моделювання, що було використано при аналізі процесу формування організаційної культури ТОВ «Шосткинське підприємство «Харківенергоремонт» № 1, аналітико-синтетичний – для опису елементів організаційної культури, системний – для опису культури, як єдиного цілого, метод експертних оцінок, діагностично-прогнозний та інші методи, що дають цілісне уявлення про стан та динаміку розвитку організаційної культури ТОВ «Шосткинське підприємство «Харківенергоремонт» № 1, співвідношення суб'єктивних та об'єктивних чинників функціонування культури.

Наукова новизна одержаних результатів дослідження полягає у реалізації пропозицій, які наведені у третьому розділі, зокрема що стосується шляхів покращення організаційної культури ТОВ «Шосткинське підприємство «Харківенергоремонт» № 1.

Практичне значення одержаних результатів полягає у системному науково-практичному дослідженні процесу формування організаційної культури та розробці рекомендації щодо заходів, направлених на покращення даного процесу для ТОВ «Шосткинське підприємство «Харківенергоремонт» № 1.

Апробація результатів випускної кваліфікаційної роботи знайшла своє відображення у науковій статті на тему: «Формування організаційної культури на підприємстві», яка була опублікована у збірнику наукових статей студентів КНТЕУ (Додаток А).

Структура роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та пропозицій, списку використаних джерел (46) та додатків (9). Основний обсяг роботи становить 50 сторінок, таблиць – 10, рисунків – 2.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ПОЛОЖЕННЯ ДО ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1. Сутність та види організаційної культури

Культура – це складний суспільний феномен, що відіграє важливу роль у життєдіяльності людини: праця, побут, спосіб життя як окремої особи, так і всього суспільства, менталітет тісно пов'язані з рівнем розвитку культури.

Якщо під культурою взагалі розуміється все те, що створене людиною, на відміну від того, що дано природою (це і є найбільш загальним визначенням культури як соціального явища), то тоді під організаційною культурою слід розуміти всі ті матеріальні та духовні досягнення, які набуті організацією, корпорацією, об'єднанням за весь період їхнього функціонування [28, с. 26]. Тому зрозуміло, що не буде помилкою ототожнювати поняття організаційної культури і культури організації, хоча таке ототожнення, є не стільки науковим визначенням поняття, скільки повсякденним, буттєвим.

На ряду з цими поняттями також знаходиться поняття «корпоративна культура». Корпоративна культура – це культура поведінки членів організації, яка максимально і безпосередньо об'єднує інтереси персоналу навколо загальних цілей корпорації (об'єднання громадян). Поняття «організаційна культура» та «корпоративна культура» більшість дослідників споріднюють. Проте організаційна культура на відміну від корпоративної формується стихійно.

Наукове ж визначення поняття організаційної культури повинно виходити, у першу чергу, з формально логічних вимог. Перша з них – підведення об'єкту дослідження під більш широкий рід явищ. У цьому плані організаційна культура є однією з важливих складових культури суспільства.

Сам термін «організаційна культура» з'явився в XIX ст. Він був сформульований німецьким фельдмаршалом Мольтке, який використовував його, характеризуючи взаємини в офіцерському середовищі. Згодом це поняття поширилося і на інші сфери, і зараз ні у кого не виникає сумнівів з приводу значущості організаційної культури для успішного функціонування і процвітання будь-якої організації [16, С. 95]. Для демонстрації наочності охарактеризуємо поняття «культура» і «культура організації» (Табл.1.1).

Таблиця 1.1

Розуміння понять «культура» і «культура організації»

Науковець	Поняття «культура»	Поняття «культура організації»
Камерон К.	система цінностей суспільства, його уявлень про життя, сукупність сформованих норм, традицій і зразків поведінки	організаторська майстерність, мистецтво управління, ступінь реалізації організаційних здібностей тощо
Ю. Лисенко, П. Єгоров	фундамент, який дозволяє людям витлумачити свій наявний досвід і направляти свої дії	система базових установок, встановлених групою відкритою або розвинутою у процесі подолання нею проблем зовнішньої адаптації та внутрішньої інтеграції системи, що виявилась дієздатною, завдяки чому стало можливим навчати даній системі нових членів, допомагаючи їм правильно сприймати, оцінювати і відчувати дані проблеми
Ліфінцев Д.	охоплює такі напрями, як мистецтво, архітектура, музика, масова культура, література, кінематограф, науку та освіту	вибудовується, формується і культивується першими особами організації. У якості утворюючого фактору організаційна культура застосовує міф ієрархії
Є. Панченко	система відносин, дій і артефактів, яка витримує випробування часом і формує у членів даного культурного суспільства досить унікальну загальну для них психологію	те, заради чого люди стали співробітниками організації; яким чином формуються стосунки між ними; які стійкі норми і принципи життя та діяльності організації вони поділяють; що, на їхню думку, добре, а що погано; що впливає на привабливість організації

Джерело: сформовано на основі даних [42, с. 86; 24, С. 86; 25, с. 230; 32, с.426]

Організаційна культура має певні елементи – символи, цінності, вірування та припущення. Вирізняють три рівні організаційної культури:

1. *Поверхневий рівень*, містить, такі видимі зовнішні факти, як архітектура, поведінка, мова, технологія, гасла, а також – все те, що можна відчувати та сприймати за допомогою відчуттів людини. На цьому рівні речі та явища виявити легко, але не завжди їх можна розшифрувати в термінах організаційної культури.
2. *Підповерхневий рівень*, передбачає, що вивчення цінностей і вірувань, їх сприйняття має свідомий характер та залежить від бажання людей.
3. *Глибинний рівень*, має стандартні припущення, що визначають поведінку людей: ставлення до природи, розуміння реальності часу та простору, ставлення до інших людей, до роботи. Без спеціального зосередження ці припущення складно усвідомити навіть членам організації.

Командним духом, культурою організації можна вважати загальноприйняті в організації взаємини людей, пов'язаних повагою і довірою, традиціями і правилами спілкування на роботі і поза нею; усвідомлення і прийняття співробітниками цілей та завдань організації в цілому, чітке розуміння ними своїх обов'язків та обов'язків колег. Носіями організаційної культури є співробітники організації. «В організаціях з усталеною культурою остання стає відносно самостійним атрибутом і здійснює активний вплив на персонал організації, змінює його поведінку у відповідності з тими нормами і цінностями, які становлять основу організації» [33, с. 54].

Таким чином, в першу чергу варто оцінювати такі характеристики: внутрішню і зовнішню стратегічну націленість компанії, а також її відповідність рівню стабільності або ступеню гнучкості в залежності від завдань зовнішнього середовища. Виходячи з цього, Семикіна М. В. та Беляк Т. О. виділяють основні види організаційної культури організації (Табл.1.2).

Таблиця 1.2

Види організаційної культури організації

№ п/п	Вид організаційної культури	Характеристика
1.	Адаптивний вид організаційної культури	Адаптивний тип, як правило, зустрічається в тих компаніях, які змушені працювати в стресових умовах зовнішнього середовища. Співробітникам необхідно оперативно приймати рішення і відгукуватися на умови, що змінюються, часто в ситуаціях підвищеного ризику.
2.	Орієнтований на результат вид організаційної культури	Головною метою компанії стає досягнення конкретного результату, на основі чого і формуються базові цінності співробітників фірми. До їх числа відносяться конкурентоспроможність, ініціативність, прагнення до перемоги, готовність багато працювати заради досягнення успіху.
3.	Клановий вид організаційної культури	Організації з клановим, або ж «сімейним», видом організаційної культури характеризуються яскраво вираженою внутрішньою спрямованістю і прагненням якомога сильніше втягнути службовців в процеси, що відбуваються в компанії.
4.	Бюрократичний вид організаційної культури	Компанії виділяються своєю спрямованістю на дотримання зводу усталених правил і ритуалів і підтримання стабільності у всьому, впорядкованим підходом до вирішення кадрових та фінансових питань, суворою ієрархією посадових повноважень, чіткою спеціалізацією структурних підрозділів.

Джерело: сформовано на основі опрацювання джерел [10, С.267; 37, С. 102; 38, С. 68]

В процесі аналізу цінностей підприємства розглядається не тільки стратегія становлення організації і позначена керівництвом мета, але і співвідношення основ життєздатності компанії з умовами зовнішнього середовища.

1. Адаптивний вид організаційної культури. Для того щоб домогтися поставлених цілей, керівництво підприємства стимулює розвиток у співробітників необхідних якостей. В їх число входять незалежність, здатність приймати сміливі рішення самостійно, діяти швидко і злагоджено, реагуючи на нові обставини [38, С. 69].

Найбільшою цінністю володіють характеристики, пов'язані з виявленням, інтерпретацією і трансляцією сигналів зовнішнього середовища всередину організації. Це дозволяє змодельовати нові поведінкові відгуки. Компанії, в яких приділяється необхідна увага стимуляції ділової активності

співробітників та їхнього вміння встановлювати міжособистісні контакти, здатні почати формувати у себе «культуру особистості». В такому випадку мають цінність індивідуальність та інтереси людини, тоді як влада і контроль відносяться лише до координуючих аспектів.

На жаль, підприємства з адаптивним видом організаційної культури – досить рідкісне явище. Як правило, в їх число входять контори адвокатів, венчурні компанії, консультаційні бюро, експериментальні підрозділи великих підприємств і т. д.

2. *Орієнтований на результат вид організаційної культури.* Організації з націленим на результат видом організаційної культури, як правило, існують в рідко мінливому середовищі, що не вимагає від співробітників вираженої гнучкості. В організаціях з орієнтованим на результат встановлюється так звана «культура завдання» [10, С. 268]. Це означає, що службовці хочуть досягти найвищої продуктивності і для цієї мети використовують всі можливі ресурси. При цьому особисті завдання працівників підпорядковані спільній меті підприємства. В результаті підсумок командної роботи співробітників виявляється більш значущим, ніж відмінності в положенні службовців і їх особисті цінності.

3. *Клановий вид організаційної культури.* Основні цінності в подібних фірмах – це так звані «сімейні» відносини, єднання, формування атмосфери турботи, щільне взаємодія співробітників, прагнення брати до уваги інтереси як клієнтів компанії, так і її працівників [11, С. 11].

4. *Бюрократичний вид організаційної культури.* Основне джерело влади в фірмах з бюрократичним видом організаційної культури – сила положення в організаційній ієрархії. При цьому методи взаємодії і вирішення конфліктних ситуацій прописані в зводі правил і регулюються різноманітними інструкціями [11, С. 12]. Такий вид організаційної культури організації практично не піддається впливу нововведень і внаслідок цього не приживається в компаніях, які переслідують завдання впровадження нових продуктів або в цілому відрізняються гнучкістю поведінки.

Таблиця 1.3

**Порівняння видів організаційної культури Дона Бека і Кріса
Кована та по Джеффрі Зонненфельду**

Критерій	Назва моделі	
	Модель Дона Бека і Кріса Кована	Модель по Джеффрі Зонненфельду
Підвиди	Культура приналежності – колектив сприймається як одна сім'я, а на першому місці стоїть комфорт психологічного клімату. Культура домінування – пріоритетними вважаються сила і дана лідерам влада. Культура регламенту – базується на зведенні норм і правил. Її недолік полягає в необхідності великої кількості узгоджень для прийняття рішень, що загрожує породженням бюрократичних труднощів. Культура успіху – ключовою цінністю, що впливає на результат. У такій компанії поважають співробітників, у яких вийшло досягти успіху і високих показників і продемонструвати ефективну роботу. Культура згоди – в основу покладено ідею синергії, а ключовою цінністю в такій компанії є здатність співробітників досягати консенсусу при вирішенні важливих питань. Культура синтезу – працівники оцінюють з точки зору його професіоналізму та креативності підходу до вирішення завдань. На високому рівні підтримується командний дух	«Бейсбольна команда» – тип культури, де є ключові співробітники, за яких ведеться боротьба на ринку праці. Вони відчувають себе вільно, тому керівництво робить все, щоб утримати їх в компанії. При цьому співробітники з невисокими особистими і професійними даними на довгий час на підприємстві не затримуються. «Клубна культура» – вид організаційної культури при якому співробітники відносяться лояльно як один до одного, так і до своєї компанії. В організації сприятливі, стабільні умови, заохочуються працівники з великим стажем «Академічна культура» – цей вид характеризується великим числом молодих багатообіцяючих працівників, які націлені на довгострокове співробітництво з компанією. Втім, в такій культурі становлення особистості працівника досить обмежено, а міграція співробітників між різними відділами прискіається. «Оборонна культура» – такий вид організаційної культури відрізняється відсутністю гарантій стабільності працевлаштування і службового зростання. Подібні компанії нерідко проводять реструктуризацію і звільняють службовців, для того щоб адаптуватися до мінливих зовнішніх умов.
Позитивні сторони	на високому рівні підтримується командний дух, поважають співробітників	здатна привести до успіху як певного співробітника, так і всю компанію,
Негативні сторони	породження бюрократичних труднощів	можливе виникнення реструктуризації і звільнень службовців, для того щоб адаптуватися до мінливих зовнішніх умов

Джерело: узагальнено на основі опрацьованого матеріалу [39, с. 67; 13, С. 18]

Дослідники Ю. Лисенко, П. Єгоров намагалися виявити закономірності в стратегіях становлення фірм і видах організаційної культур підприємств [25, с. 87]. Нижче буде розглянуто кілька моделей. (Табл. 1.3). Кожну з них можна використовувати при формуванні напрямку розвитку як тільки організаційної культури організації, так і всього підприємства на внутрішньому і зовнішньому ринках. При цьому, різниця між моделлю організаційної культури та видом в тому, що перша включає себе декілька підвидів та є більш широким поняттям.

Кожна модель має, як свої переваги, так і недоліки, що важливо враховувати при обранні для конкретного підприємства.

Таким чином, стратегічне управління організацією стає потужним інструментом мотивації співробітників. Кожен працівник з ентузіазмом повинен схвалити зроблений вибір майбутнього.

Перераховані види організаційної культури можуть як покращити ефективність діяльності фірми, так і призупинити її розвиток. Це залежить від цілей і цінностей, заданих главою організації. Керівник повинен створити такі умови, при яких формування організаційної культури буде здійснюватися в потрібному напрямку з урахуванням не тільки обраної стратегії розвитку компанії і її політики, а й національних особливостей.

Таким чином, організаційна культура – це сукупність пануючих в організації ціннісних уявлень, норм і зразків поведінки, що визначають зміст і модель діяльності співробітників незалежно від їх посадового становища і функціональних обов'язків.

1.2. Підходи до формування організаційної культури на підприємстві

Перші дослідження в області формування організаційної культури з'явилися в США у вісімдесятих роках 20 століття. У 1980 р.. були опубліковані результати масштабного дослідження про відмінність

організаційної поведінки співробітників організацій в різних національних культурах [13, с. 212]. Ф.Ф. Бутинець виділив п'ять основних вимірів, які визначали відмінності в культурах компаній різних країн:

1. дистанціювання від влади;
2. прагнення уникнути невизначеності;
3. індивідуалізм / колективізм;
4. мужність / жіночність;
5. орієнтація на короткостроковість або довго строковість.

У 1983 р. були виділені вимірювання організаційної культури, що базуються на швидкості зворотного зв'язку і ступені ризику (Табл.1.4).

Отже, вимірювання організаційної культури базується на швидкості зворотного зв'язку і ступені ризику, що прямо відображається в таблиці.

Таблиця 1.4

**Вимірювання організаційної культури
за швидкістю зворотного зв'язку і ступеню ризику**

№ п/п	Вид зв'язку	Характеристика
1.	Низький ризик і швидкий зворотний зв'язок	Високий рівень активності з відносно низьким ризиком. Рушійною силою є якість роботи. Даним типом культури володіють, як правило, компанії роздрібної торгівлі, нерухомості, ресторани швидкого харчування.
2.	Високий ризик і швидкий зворотний зв'язок	Культура індивідуалістів, швидких угод і наживи. Характерно для рекламногo бізнесу, гравців на ринках валюти і цінних паперів, консультантів, бізнесу розваг.
3.	Низький ризик і повільний зворотний зв'язок	Культура процесу, спокійна, комфортна, без ризикова робота. Даним типом культури володіють великі банки і страхові компанії, адміністративні підрозділи великих компаній, фармацевтика, комунальне обслуговування.
4.	Високий ризик і повільний зворотний зв'язок	Орієнтація на майбутнє, інвестиційна культура. Рушійною силою виступає довге очікування результату. Співробітники намагаються працювати обережно, максимально підстраховуючи інвестиції. Таким типом культури зазвичай володіють інвестиційні банки, будівельні компанії. авіаційне і космічне виробництво, виробництво капітального устаткування.

Джерело: [14, с. 152]

Організаційна культура може формуватись: 1) спонтанно, під впливом факторів зовнішнього і внутрішнього середовища та 2) усвідомлено, на основі стратегії розвитку підприємства. Якщо організаційна культура буде формуватися не усвідомлено, то це призведе до затягування цього процесу у часі, кінцеві характеристики організаційної культури можуть частково або повністю не відповідати умовам зовнішнього середовища та стратегічним планам керівництва.

У 1991 р. американські вчені О'Рейлі, Чатман і Кондуелл показали, що при формуванні культури організацій можуть бути використані 7 вимірювань указаних в таблиці (Табл.1.5):

Таблиця 1.5

**Види вимірювань культури організацій
за О'Рейлі, Чатман і Кондуелл**

№ п/п	Вид зв'язку	Характеристика
1.	Інноваційність і готовність ризикувати	Ступінь заохочення ризику, експериментування, схвалення інновацій
2.	Увага до деталей	наскільки організація очікує від своїх співробітників точності у виконанні завдань, скрупульозності і уваги до дрібниць
3.	Орієнтація на кінцевий результат	в якій мірі керівництво орієнтовано на кінцевий результат, а не на методи і процеси, які використовуються для його досягнення
4.	Орієнтація на людей	рівень цінності персоналу та поваги до працівників, ступінь заохочення талантів
5.	Орієнтація на командну або індивідуальну роботу	принципи взаємин, загальний стиль лідерства, управління персоналом, єдність сутності організації, стратегічні цілі, критерії успіху. В ході дослідження формуються два профілі: «як є» і «як повинно бути» і визначаються необхідні зміни для усунення невідповідностей
6.	Агресивність	рівень внутрішньої конкуренції
7.	Стабільність	прагнення до збереження поточного стану на противагу прагненню до інновацій

Джерело: узагальнено на основі [5, С. 170]

Існує чотири основних підходи до формування організаційної культури [27, с. 44- 45; 29, с. 21-22]:

- а) внутрішній, який базується на виборі місії, соціальний зміст якої направлений, перш за все, на внутрішнє середовище організації;
- б) когнітивний, який орієнтований на розвиток і навчання персоналу;
- в) символічний підхід, за якого в першу чергу значення надається зовнішнім проявам організаційної культури;
- г) стимулюючий підхід, який направлений на формування системи мотивації персоналу.

При оцінці організаційної культури використовуються також розроблені науковцями і такі підходи:

- метафоричний підхід, у якому дослідник використовує зразки зовнішніх проявів культури, прагне виявити вплив організаційної культури та її сутність;
- холістичний підхід, який передбачає з метою пізнання безпосереднє занурення дослідника в організаційну культуру підприємства;
- кількісний підхід, який базується на використанні анкетування або співбесіди для оцінки конкретних проявів організаційної культури [41].

Основною перевагою кількісного підходу є широта дослідження, особливо це є важливим у разі наявності декількох типів організаційної культури.

Кількісні підходи до формування організаційної культури розроблені рядом відомих американських і європейських вчених на основі емпіричних досліджень діяльності міжнародних корпорацій. Однією з найбільш відомих є методика OCAI Кім Камерона і Роберта Куїнна [42, с. 19]. При проведенні дослідження мається на увазі, що кожна структурна одиниця організації несе в собі елементи культури, типові для організації в цілому. Методика передбачає, що існує чотири моделі організаційної культури і 6 основних атрибутів, в різному ступені властиві різним моделям. Як атрибути використовуються: принципи взаємин, загальний стиль лідерства, управління персоналом, єдність сутності організації, стратегічні цілі, критерії успіху. В

ході дослідження формуються два профілі: «як є» і «як повинно бути» і визначаються необхідні зміни для усунення невідповідностей.

Найбільш збалансований підхід до розрахунку індексу ефективності формування організаційної культури запропонував в 1993 р. Деніель Денісон – професор організаційного розвитку в Міжнародному Інституті Розвитку Управління в Лозанні. Денісон спільно з Вільямом Нілом провів емпіричне дослідження зв'язку рис культури з організаційною ефективністю.

В результаті було виділено 4 основні проекції формування організаційної культури, що впливають на ефективність бізнесу, по кожній з яких розраховується кілька індексів (Табл.1.6).

Таблиця 1.6

Основні проекції формування організаційної культури

№ п/п	Вид проекції	Індекси
1.	проекція - пристосовність	в рамках цієї проекції розраховуються індекси: - створення змін (інноваційності, адаптивності); - орієнтованості на клієнта; - організаційного навчання.
2.	проекція – місія	в рамках даної проекції розраховуються індекси: - стратегічного напрямку; - цілей; - бачення.
3.	проекція - послідовність (узгодженість)	розраховуються індекси: - координації та інтеграції; - згоди; - ключових цінностей.
4.	проекція - причетність (залучення)	розраховуються індекси: - повноваження; - індекс розвитку здібностей; - індекс командної орієнтації.

Джерело: удосконалено на основі [13, с. 450-451]

Розрахунок індексів здійснюється на основі обробки анкет співробітників, де по кожному індексу сформульовано кілька тверджень, які оцінюються за п'ятибальною шкалою. За результатами розрахунку індексів організаційна культура представляється у вигляді кола, горизонтальна лінія ділить організаційні параметри на внутрішній і зовнішній фокус. Залучення і узгодженість характеризує внутрішні процеси в організації, а адаптивність і

місія – зовнішні. Вертикальний розріз кола проводить межу між гнучкою організацією і стабільною. Залучення і адаптивність визначає організаційну гнучкість і схильність до змін, а узгодженість (послідовність) і місія визначає здатність організації до стабільності і керованості [13, с. 54-56].

У моделі Балики О.Г. передбачається, що місія і узгодженість в більшій мірі впливають на фінансові показники, такі як віддача від активів і віддача від інвестицій, прибутковість продажів, в той час як узгодженість і залучення більше впливають на якість, задоволеність співробітників, лояльність клієнтів.

Залучення і адаптивність впливають на розвиток продукту та інновації. Індeksi цих параметрів в інтервалі від 3 до 4 балів означають високий рівень інноваційної активності у виробництві і сервісі, креативність, швидке реагування на мінливі бажання і потреби клієнтів і власних співробітників. Адаптивність і місія впливають на доходи, зростання продажів і частку ринку. При значенні відповідних індексів від 3 до 4 балів в організації з великою ймовірністю спостерігається зростання продажів і збільшення частки ринку [7, С. 23-24].

Таким чином, дослідження формування організаційної культури за моделлю Балики О. Г. допомагає компанії сформувати систему прийняття рішень, задати напрямок діяльності, керувати поведінкою працівників, впливати на результативність і продуктивність праці персоналу. З'явилися методи, що дозволяють охопити одночасно три рівні організаційної культури [7, С. 25]. Один з таких методів отримав назву «Багаторівневий профіль організаційної культури».

Таким чином, кількісний підхід до формування організаційної культури включає проведення дослідником співбесід із працівниками підприємства для оцінки конкретних проявів культури та широке використання опитувальників. Перевагою даного підходу над іншими є можливість кількісного порівняння організаційної культури різних організацій або однієї організації в різні часові проміжки.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ

ТОВ «ШОСТКИНСЬКЕ ПІДПРИЄМСТВО «ХАРКІВЕНЕРГОРЕМОНТ» № 1

2.1. Аналітичний огляд ринку та характеристика економічної діяльності підприємства

Одним із виробників електроенергії на українському ринку виступає ТОВ «Шосткинське підприємство «Харківенергоремонт» №1, яке є обласним центром у Сумській області, тому доречно аналізувати ринок електроенергії, так як це сфера діяльності підприємства.

Починаючи з 2018 року в Україні діє Оптовий ринок електричної енергії (ОРЕ). Учасниками ОРЕ відповідно до законодавства України є:

- 1) генерувальні компанії, або виробники електричної енергії, які здійснюють продаж виробленої електроенергії в ОРЕ (Оптового ринку електричної енергії) (АЕС – атомні електростанції, ТЕС – теплові електростанції, ГЕС – гідроелектростанції);
- 2) постачальники електричної енергії, які купують електричну енергію на ОРЕ (Обленерго, Українська залізниця тощо);
- 3) Державне підприємство «Енергоринок» (ДП «Енергоринок»), яке здійснює функції ОРЕ;
- 4) ДП «НЕК Укренерго», яке здійснює централізоване диспетчерське (оперативно-технологічне) управління об'єднаною енергетичною системою України і передачу електричної енергії магістральними та міждержавними електричними мережами [46].

В рамках чинної моделі енергоринку купівля всієї електричної енергії, виробленої на електростанціях, і весь її оптовий продаж здійснюється на ОРЕ України єдиним покупцем – (ДП «Енергоринок»).

Головною метою створення ДП «Енергоринок» є оптимізація і вдосконалення механізмів організації ОРЕ та поліпшення стану розрахунків за електричну енергію, продану-куплену на ОРЕ.

Крім цього, важливими напрямками діяльності ДП «Енергоринок» відповідно до розвитку ринку електричної енергії є [45]:

- 1) розробка пропозицій щодо вдосконалення нормативно-правової бази функціонування ОРЕ;
- 2) встановлення, підтримання та вдосконалення договірних відносин з членами ОРЕ з купівлі-продажу електричної енергії;
- 3) укладання договорів щодо забезпечення енергосистемами сусідніх країн і участь у забезпеченні зовнішньоекономічних відносин з енергосистемами сусідніх країн;
- 4) здійснення експортно-імпортних операцій з електричною енергією з додержанням норм і процедур митного законодавства;
- 5) юридичний супровід діяльності оптового постачальника електричної енергії.

Здійснення різних видів діяльності підлягають ліцензуванню в обов'язковому порядку і затверджуються відповідним державним регулятором, а саме Національною комісією, що здійснює державне регулювання у сферах енергетики і комунальних послуг (НКРЕКУ).

Україна з 01.02.2011 р. набула статусу Договірної Сторони в Енергетичному Співтоваристві (Європейського Союзу). Законом України «Про ратифікацію Протоколу про приєднання України до Договору про заснування Енергетичного Співтовариства» [1] відповідно до статті 1 закріплено зобов'язання України щодо імплементації основних актів енергетичного законодавства Європейського Союзу (ЄС). Головною вимогою ЄС є обов'язкова дерегуляція та лібералізація енергетики з подальшим об'єднанням локальних енергоринків у єдиний енергоринок – ENTSO-E.

Основними завданнями лібералізації ринку електроенергії є:

- відокремлення передавання та розподілу електроенергії від інших видів діяльності суб'єктів електроенергетики;
- синхронізація Об'єднаної енергетичної системи (ОЕС) України з об'єднанням енергетичних систем країн ЄС – ENTSO-E;
- перехід від моделі «єдиного покупця» до моделі «прямих договорів» між постачальниками і споживачами електроенергії та балансуючого ринку;
- незалежність національного регулятора енергоринка;
- формування цін і тарифів для всіх споживачів, включаючи населення, на економічно обґрунтованому рівні;
- реформа системи «зелених» тарифів та їх балансування тощо.

Сьогодні заходи з реформування ринку електроенергії здійснюються відповідно до Закону України «Про засади функціонування ринку електричної енергії України» [2], і в основному відповідає Другому енергетичному пакету ЄС [3], стосовно умов доступу до мережі транскордонної передачі електроенергії. Цей Закон запроваджує перші реформи на ринку електроенергії відповідно до європейських правил, але не враховує вимог Третього енергетичного пакету ЄС.

Зобов'язання за директивами, які віднесено до Другого енергетичного пакету через об'єктивні та суб'єктивні причини, виконано частково. Постановою Верховної Ради України «Про План законодавчого забезпечення реформ в Україні» [4] схвалено також імплементацію Третього енергетичного пакету ЄС у паливно-енергетичному комплексі. Україна відповідно до Договору про заснування ЄС та Угоди про асоціацію між Україною, з одного боку, та ЄС з іншої боку, сьогодні здійснює імплементацію в національне законодавство норм Третього енергетичного пакету ЄС. Триває підготовка до синхронізації ОЕС України з Європейською мережею 92 операторів системи передавання електроенергії ENTSO-E.

Одним із виробників електроенергії виступає «Шосткинське підприємство «Харківенергоремонт» № 1 (скорочено ТОВ «ШП «Харківенергоремонт» № 1). Організаційно-правова форма – товариство з обмеженою відповідальністю. Остаточню ТОВ «ШП «Харківенергоремонт» № 1 було сформовано 10 липня 2006 року. Керівник – Будашний Микола Семенович. Розмір статутного капіталу ТОВ «ШП «Харківенергоремонт» № 1 становить 248 000,00 грн. Підприємство знаходиться у місті Шостка, Сумська область (Україна), вул. Гагаріна, буд.1 [45].

ТОВ «ШП «Харківенергоремонт» № 1 виконує наступні види діяльності:

- основний вид: 35.11 Виробництво електроенергії
- інші види діяльності: 10.85 Виробництво готових харчових продуктів, 55.10 Готелі та схожі місця проживання, 71.12 Діяльність у сфері інженерних вишукувань і надання технічних консультацій в цій області, 35.12 Передача електроенергії, 35.13 Розподіл електроенергії, 35.14 Торгівля електроенергією, 35.30 Системи подачі пари і кондиціонування повітря, 41.20 Будівництво житлових і нежитлових будівель.

Специфіка виробничої діяльності ТОВ «ШП «Харківенергоремонт» №1 має яскраво виражений сезонний характер: пік електричних навантажень доводиться на осінньо-зимовий період: відпуск теплової енергії в даний період становить близько 80% від річного обсягу. Саме на цей період року, коли ТЕЦ працюють в найбільш оптимальному та економічному режимі комбінованого виробництва електричної енергії, має припадати формування позитивного фінансового результату діяльності ТОВ «Шосткинське підприємство «Харківенергоремонт» № 1 [45].

Виробництво електроенергії за типом електростанції у 2019 році склало АЕС – 53,7%, ТЕЦ- 37,0%, ГЕС- 5,3%. Можна прослідкувати, яку долю виробляє ТОВ «ШП «Харківенергоремонт» № 1 (ТЕЦ «Свема») як виробник електроенергії в Україні. На досліджуване підприємство указує червона стрілка (Додаток М), дивлячись на рисунок можемо зробити висновок, що

Шосткинська ТЕЦ має потужність до 100МВт, хоча ТЕЦ і невелика в порівнянні з іншими тепловими електростанціями, проте її потужність дозволяє не тільки стабільно забезпечувати понад 70% мешканців теплом і гарячою водою, а й постачати вироблену на ТЕЦ електроенергію на оптовий енергоринок України (Додаток М).

В якості основних факторів, що впливають як на стан галузі в цілому, так і на діяльність ТОВ «ШП «Харківенергоремонт» № 1, можна виділити наступні:

- 1) безперервне підвищення цін на технологічне паливо формує вкрай високий рівень паливної складової в собівартості виробництва електроенергії;
- 2) посилення правил в частині відбору потужності генеруючого обладнання старше 55 років, з тиском свіжої пари 9 МПа і менше і з КВВП не менше 8%;
- 3) невідповідність періодично заданих диспетчерськими центрами додаткових обсягів обертового (гарячого) резерву потужності технологічним режимам роботи ТЕЦ та їх економічної доцільності для теплової електрогенерації;
- 4) розвиток малої енергетики і будівництво теплоенергетичних установок великими промисловими підприємствами з метою виробництва теплової енергії для власних потреб.

Крім того, на обсяги споживання електроенергії, що виробляється джерелами ТОВ «Шосткинське підприємство «Харківенергоремонт» № 1, впливає економічна ситуація в регіоні, обсяги будівництва житлових і нежитлових приміщень, будівель, споруд.

Розглянемо сильні і слабкі сторони ТОВ «Шосткинське підприємство «Харківенергоремонт» № 1, а також ймовірні можливості та ризики для нього (Табл. 2.1).

Таблиця 2.1

SWOT-аналіз ТОВ «ШП «Харківенергоремонт» № 1

Сильні сторони	Слабкі сторони
- сильне конкурентне становище в області: підприємство забезпечує значні потреби в електроенергії в Сумській області; - інфраструктурне обмеження на передачу електроенергії з інших регіонів; - низьке боргове навантаження; - велика частка власного капіталу в структурі пасивів.	- досить високий рівень дебіторської заборгованості; - недосконалість системи комерційного обліку; - велика частка необоротних активів в структурі балансу в зв'язку з галузевою належністю; - висока собівартість продажів через великі витрат на електроенергію і сезонності ринкового попиту.
Можливості	Ризики
- поліпшення платіжної системи, зменшення відстрочок платежу; - розвиток додаткових послуг; - зниження собівартості продажів за рахунок впровадження нових технологій у виробництво.	- збільшення дебіторської заборгованості в зв'язку з несплатою боргів різними групами споживачів; - втрата конкурентної позиції на ринку; - ризик погіршення платоспроможності.

Джерело: сформовано на основі аналізу ринку діяльності та даних ТОВ «Шосткинське підприємство «Харківенергоремонт» № 1.

Проаналізуємо ефективність діяльності ТОВ «ШП «Харківенергоремонт» № 1 на 2018 рік. Вироблення електричної енергії в 2017 р. склало 1 828,9 млн. кВт, в 2018 р. – 1 853,0 млн. кВт [45].

Коефіцієнт використання встановленої потужності становить 42,9% в 2017 році і 43,6% в 2018 році, що відображає неефективне використання потужностей і великі втрати при передачі та розподілі енергії, проте спостерігається тенденція підвищення КВВП, що є позитивним фактором. У 2018 році виручка від продажів підприємства склала 3 847 млн грн. [45]. При цьому в структурі виручки найбільшу частку має основна продукція ТОВ «ШП «Харківенергоремонт» № 1 – електроенергія. Велика собівартість продажів пов'язана з особливостями галузевої приналежності – високий ступінь залежності від сезону, літній період характеризується низьким попитом на електроенергію, і, отже, великими втратами при виробництві.

Таблиця 2.2

Динаміка операційних витрат, тис. грн.

Показник	2016	2017	2018	Абсолютне відхилення		Відносне відхилення, %
				2017/2016	2018/2017	2018/2017
Матеріальні витрати	5324	8142	9463	2818	1321	16,22
Витрати на оплату праці	410	489	582	79	93	19,02
Відрахування на соціальні заходи	90	107	128	17	21	19,63
Амортизація	290	340	437	50	97	28,53
Інші операційні витрати	1284	1356	1608	72	252	18,58
Разом	7398	10434	12218	3036	1784	17,1

Джерело: сформовано та проаналізовано на основі звіту про фінансові результати ТОВ «Шосткинське підприємство «Харківенергоремонт» № 1

За результатами динаміки операційних витрат дійшли висновку, що для ТОВ «Шосткинське підприємство «Харківенергоремонт» № 1 є характерною стабільна тенденція до росту обсягів операційних витрат.

Дані (Табл. 2.2) свідчать про матеріаломісткий характер виробництва: кількість матеріальних витрат у попередньому періоді становила 8142 тис. грн., у звітному – 9463 тис. грн. Збільшення витрат 2018/2017 рр. - 1784 тис. грн. перевищили збільшення повної собівартості $1850 - 1318 = 532$ тис. грн. Темпи збільшення витрат на оплату праці вищі на 1,92% ($19,02 : 17,1 = 1,11$ рази), ніж загальні темпи збільшення витрат. Найвищими темпами збільшувалась амортизація, що призвело до збільшення частки витрат засобів праці в сукупних витратах. Динаміка і структура активів і пасивів ТОВ «Шосткинське підприємство «Харківенергоремонт» №1 (Додаток Г) показує, що в структурі активів значна частка належить поза оборотним активам.

Однак від 2016 до 2018 року їх частка в структурі активів зменшилася на 4,61% - від 94,42% в 2016 р. до 89,81% в 2018 р.. Велика частка

необоротних активів говорить про важку структуру активів організації [45]. У структурі необоротних активів переважають основні засоби та фінансові вкладення. Зниження вартості необоротних активів обумовлено нарахуванням амортизації по об'єктах основних засобів у 2018 році та є позитивним фактом. Частка оборотних активів підприємства становить на 2018 р. 10,19%. В їх структурі переважають запаси, дебіторська заборгованість і грошові кошти, причому в 2016-2017 рр. грошові кошти мали незначну частку в структурі оборотних активів. Зменшення дебіторської заборгованості від 2017 до 2018 року – це позитивний факт, адже все менша частка оборотних активів тимчасово відволікається з обороту і не бере участі в процесі поточної діяльності організації. В пасивах найбільшу частку займає власний капітал. Власний капітал формується в першу чергу за рахунок статутного і додаткового капіталу. Нерозподілений прибуток зріс за період 2018 р. на 7,6%. За досліджуваний період істотно знизилася частка довгострокових зобов'язань в структурі пасиву - з 22,89% в 2016 р. до 8,89% в 2018 р., що є позитивною тенденцією і сприяє зміцненню фінансової стійкості підприємства. Кредиторська заборгованість займає велику частку в структурі короткострокових зобов'язань, частка яких в пасиві балансу від 2017 р. до 2018 р. знизилася. Короткострокові позики на 2018 р. повністю погашені [45].

Валюта балансу за звітний період збільшилася на 147 386 тис. грн., що склало 1,66%. Вартість основних засобів в 2017 р. в порівнянні з 2016 р. зменшилася на 2,49%, а в 2018 р. в порівнянні з 2017 р. – на 1,66%. Це пов'язано з нарахуванням амортизації за основними засобами. Крім того, відбувається серйозне збільшення нематеріальних активів: темп росту склав 504,52%, що в абсолютному відхиленні становить 22 155 тис. грн. [45]. Це може свідчити про інноваційний характер стратегії підприємства. Після різкого зростання дебіторської заборгованості в 2017 р., відбувається її поступове зниження до 2018 р. – на 53 478 тис. грн. Істотно зросла величина грошових коштів в 2018 р. – темп зростання говорить про зміцнення

фінансового стану ТОВ «ШП «Харківенергоремонт» № 1. У структурі власного капіталу відбувається збільшення нерозподіленого прибутку. Станом на 31.12.2018 р. повністю погашені короткострокові і довгострокові позики, однак кредиторська заборгованість збільшилася на 78 963 тис. грн. за звітний період, темп зростання – 1,05% [45].

Значне перевищення кредиторської заборгованості над дебіторською може створити несприятливу ситуацію для фінансової стійкості організації. Проведемо аналіз ліквідності бухгалтерського балансу і платоспроможності ТОВ «Шосткинське підприємство «Харківенергоремонт» № 1. Ліквідність балансу підприємства – це рівень забезпеченості оборотних активів, що відповідають по термінах погашення пасивам. Ліквідність балансу передбачає вишукування платіжних засобів за рахунок внутрішніх джерел.

Отже, баланс ТОВ «Шосткинське підприємство «Харківенергоремонт» № 1 за 2017 рік не має абсолютної ліквідності. Динаміка значень за загальним показником платоспроможності показує, що організація поступово виходить з положення, в якому для неї існує небезпека того, що в короткостроковій перспективі ТОВ «Шосткинське підприємство «Харківенергоремонт» № 1 буде зазнавати труднощів з погашенням зобов'язань, підприємство стабілізується, знижується залежність від зовнішніх джерел фінансування, але в даний час небезпека зберігається. Від 2017 р. до 2018 р. значно виріс відсоток термінових зобов'язань, які ТОВ «ШП «Харківенергоремонт» № 1 може погасити негайно – від 0,01% до 15% [45].

Станом на 2019 р. організація не може повністю розрахуватися із зобов'язаннями навіть при своєчасному розрахунку дебіторів за своїми боргами. ТОВ «ШП «Харківенергоремонт» № 1 не зможе закрити поточні зобов'язання при мобілізації всіх оборотних активів. Однак організація має можливість протягом півроку відновити платоспроможність до нормальної. Таким чином, з урахуванням специфіки діяльності ТОВ «ШП

«Харківенергоремонт» № 1 її платоспроможність можна назвати задовільною за умови грамотної політики щодо дебіторів і кредиторів.

Проаналізуємо фінансову стійкість ТОВ «ШП «Харківенергоремонт» № 1. Фінансова стійкість – це здатність підприємства зберігати самостійність при зміні ситуації на фінансовому ринку, ступінь незалежності від кредиторів. Розрахуємо норму коефіцієнта фінансування для підприємства на 2018 р:

- 1) вартість постійних $A = OC + HMA + OHA = 7\,100\,500$;
- 2) вартість найменш ліквідної частини $OA = \text{сировину і матеріали} + \text{незавершене виробництво} + \text{витрати майбутніх періодів} = 25\,358$;
- 3) разом найменш ліквідних активів $= 7\,100\,500 + 25\,358 = 7\,125\,858$;
- 4) за все необхідно коштів $= 7\,125\,858$;
- 5) фактична величина $A = 9\,018\,500$;
- 6) допустима величина позикових і залучених джерел $= 9\,018\,500 - 7\,125\,858 = 1\,892\,642$;
- 7) допустиме значення коефіцієнта фінансування $N = 7\,125\,858 / 1\,892\,642 = 3,77$.

До 2018 р. відсоток майна організації, сформованого за рахунок власних джерел фінансування, збільшився з 66% до 69% [45]. Таким чином, організація не дуже сильно залежить від зовнішніх джерел.

Джерел безпеки коефіцієнт автономії не виявляє. На 1 грн зобов'язань в 2018 р. припадає 2,27 грн. власних коштів. Коефіцієнт забезпеченості власними коштами показав, що, незважаючи на те, що частка власних коштів, збільшилася від 2017 до 2018 р., її все одно недостатньо для того, щоб у організації були суттєві шанси на існування, якщо всі кредитори пред'являть вимоги [45].

Досліджуючи економічну діяльність ТОВ «ШП «Харківенергоремонт» № 1 потрібно зазначити, що на економічну ефективність роботи істотно впливає обсяг виробництва електричної енергії власне цього підприємства. Конкурентоспроможність ТОВ «ШП «Харківенергоремонт» № 1 на оптовому

ринку електроенергії і потужності істотно змінюється протягом року: в зимовий період при значному обсязі опалювального навантаження собівартість виробництва електричної енергії знижується, при цьому підвищується конкурентоспроможність; в літній період при відсутності опалювального навантаження ТОВ «ШП «Харківенергоремонт» № 1 працює у вимушеному режимі технологічного мінімуму з високою собівартістю виробництва електричної енергії. Як фактори, що впливають на конкурентоспроможність підприємства на ринку збуту його продукції, робіт, послуг, можна виділити наступні:

1) висока паливна складова в собівартості вироблення електроенергії зумовлює низьку конкурентоспроможність ТОВ «ШП «Харківенергоремонт» № 1 на ОРЕ;

2) ТОВ «ШП «Харківенергоремонт» № 1 змушене виробляти електричну енергію в мінімальному, економічно доцільному режимі, виходячи з технологічного мінімуму завантаження, забезпечує відпустку необхідного обсягу енергії.

ТОВ «ШП «Харківенергоремонт» № 1 відіграє значну роль в соціально-економічному розвитку Сумської області, будучи виробником електричної енергії в м. Шостка і є одним з енергетичних ресурсів для підприємств, організацій і населення.

Таким чином, ТОВ «ШП «Харківенергоремонт» № 1 має задовільний рівень рентабельності, в цілому фінансово стійке і платоспроможне, хоча окремі показники нижче рекомендованих значень. Однак підприємство має недостатню стійкість до коливань ринкового попиту на його продукцію – електроенергію – і до інших ринкових коливань. Робота з підприємством вимагає зваженого підходу.

2.2. Оцінка стану організаційної культури підприємства

Культура ТОВ «ШП «Харківенергоремонт» № 1 являє собою один організаційний рівень. На цьому рівні розташовуються цінності та норми, що визначають і регламентують поведінку співробітників в ТОВ «ШП «Харківенергоремонт» № 1. Ці цінності підтримуються і виробляються співробітниками організації, кожен працівник ТОВ «ШП «Харківенергоремонт» № 1 повинен розділяти їх або хоча б показувати свою лояльність по відношенню до прийнятих організаційних цінностей.

Цінності організації є ядром організаційної культури, на основі яких виробляються норми і форми поведінки в організації. Саме цінності, що декларовані засновниками і найбільш авторитетними членами організації, найчастіше стають тією ключовою ланкою, від якої залежить згуртованість співробітників, формується єдність поглядів і дій, а, отже, забезпечується досягнення цілей організації.

В силу соціальної нерівності, що існує як в суспільстві, так і в будь-якій організації, цінності серед людей розподіляються нерівномірно. Саме на нерівному розподілі цінностей будуються відносини влади і підпорядкування, всі види економічних відносин, відносини дружби, партнерства і т.д.

Як показують проведені дослідження ТОВ «ШП «Харківенергоремонт» № 1, сучасний висококваліфікований працівник хоче отримати від організації щось більше, ніж тільки заробітну плату. Виникнення і вплив цілого ряду соціальних факторів призвели до формування значного прошарку сучасної робочої сили, очікування якої досить відмінні від тих, які переважали у попереднього покоління працівників. Сучасні працівники розраховують не тільки на те, що будуть матеріально процвітати, а й також вважають за краще психологічно комфортно себе почувати в організації, культурні цінності якої відповідають їх особистісним ціннісним орієнтаціям.

Створюючи організаційні цінності, необхідно враховувати суспільні ідеали і культурні традиції України. Крім того, для більш повного розуміння і засвоєння цінностей співробітниками організації, важливо забезпечити

різний прояв організаційних цінностей в рамках ТОВ «ШП «Харківенергоремонт» № 1. Поступове прийняття цих цінностей членами ТОВ «ШП «Харківенергоремонт» № 1 дозволить домогтися стабільності і великих успіхів у розвитку організації.

Система цінностей ТОВ «ШП «Харківенергоремонт» № 1 знаходить своє відображення у формулюванні філософії організації. Філософія ТОВ «ШП «Харківенергоремонт» № 1 включає мету її діяльності, основні принципи, стиль, певні зобов'язання по відношенню до клієнтів, ділових партнерів, персоналу, суспільства.

Філософія та організаційна культура ТОВ «ШП «Харківенергоремонт» № 1 – це його душа. Головним для ТОВ «ШП «Харківенергоремонт» № 1 є:

1. Клієнти.
2. Працівники.
3. Прямі взаємини: один на один.
4. Перемога.
5. Виробництво кращих продуктів і послуг найвищої якості, що пропонують найбільш актуальні технології;
6. Створення і поліпшення галузевих стандартів;
7. Перевагу над конкурентами за рахунок послідовної пропозиції більшої цінності і кращих умов для споживачів.

В ТОВ «Шосткинське підприємство «Харківенергоремонт» № 1 вірять, що основа їх постійного успіху – командна робота і можливість вчитися, розвиватися і рости для кожного члена команди.

Окрім того, в організаційній культурі досліджуваного підприємства відзначаються наступні особливості:

1. Меритократія. В ТОВ «ШП «Харківенергоремонт» № 1 цінують відповідальність і винагороджують ті команди та тих членів команд, які постійно покращують свої показники й збільшують свій внесок.
2. Розвиток, утримання і залучення кращих працівників. В ТОВ «ШП «Харківенергоремонт» № 1 наймають і просувають людей в залежності від

ключових критеріїв: ефективності, здібностей і кваліфікації. Перш за все, вважають за краще просувати свої кадри. Надають можливості для навчання і розвитку, щоб домогтися найвищої командної і особистої ефективності. Інвестують в розвиток лідерських здібностей як конкурентної переваги. Управляють своїми талантами як ключовим активом.

Також організаційна культура ТОВ «Шосткинське підприємство «Харківенергоремонт» № 1 передбачає:

- 1) етичну поведінку в будь-яких взаєминах і в будь-якому аспекті ведення бізнесу;
- 2) швидку і коректну реакцію на потреби споживачів;
- 3) побудову відкритого двостороннього спілкування з партнерами, постачальниками і всередині ТОВ «ШП «Харківенергоремонт» № 1;
- 4) розуміння і повагу законів, цінностей і культур усіх націй;
- 5) прибутковий ріст бізнесу на всіх ринках;
- 6) пропаганду здорового бізнес-клімату;
- 7) позитивний внесок – особистий і корпоративний.

При цьому, в ТОВ «ШП «Харківенергоремонт» № 1 опускається такий важливий аспект організаційної культури, як мотивація не колективу, а конкретного, індивідуального працівника. Для підтвердження цього було проведено дослідження. *Мета* – дослідження реального стану мотивації у ТОВ «ШП «Харківенергоремонт» № 1.

Для рішення поставлених задач нами були відібрані такі методики:

1. анкетування.
2. інтерв'ю.
3. спостереження.

Основними методами дослідження були: аналіз документальних джерел (анкет, звітів та ін.), включене спостереження, методи опитування (анкетування), контент-аналіз матеріалів, теоретичний аналіз, методи математичної статистики.

З метою визначення реального стану системи мотивації на підприємстві було проведено анкетування (Додаток Н). Результат анкетування (Табл. 2.3).

Табл. 2.3

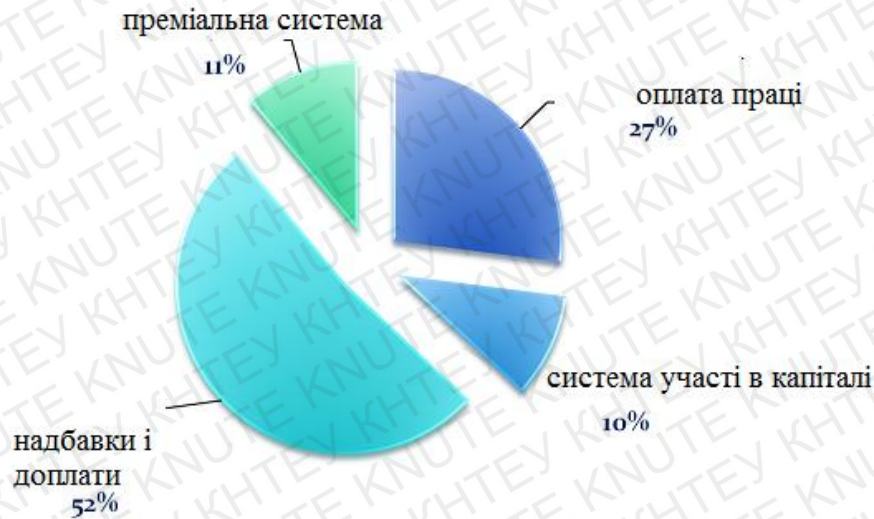
Результати анкетування

Запитання	Варіанти відповідей	Опрацьовані результати проведені на підприємстві, %
1. Надбавки та доплати виплачуються систематично?	Так	4
	Ні	19
	Швидше так, чим ні	72
	Швидше ні, чим так	5
2. Встановлена оплата праці на підприємстві Вас по більшій мірі?	Задовольняє	9
	Не задовольняє	46
	Частково задовольняє	39
	Швидше не задовольняє	6
3. Чи задоволені Ви преміальною системою?	Так	12
	Ні	63
	Відносно	25
4. Що для вас є головним в системі матеріальних виплат на підприємстві? * (рис. 2.1)	Оплата праці	27
	Надбавки та доплати	52
	Преміальна система	11
	Система участі в капіталі	10
5. Які заходи найчастіше проводяться на підприємстві? ** (рис. 2.2)	Нагородження грамотами та подяками	18
	Премії	24
	Надбавки	16
	Спільне проведення дозвілля в колективі	19
	Організація колективних святкувань	20
	Колективні тренінги та виділення додаткових засобів для полегшення умов праці	3

Джерело: власна розробка

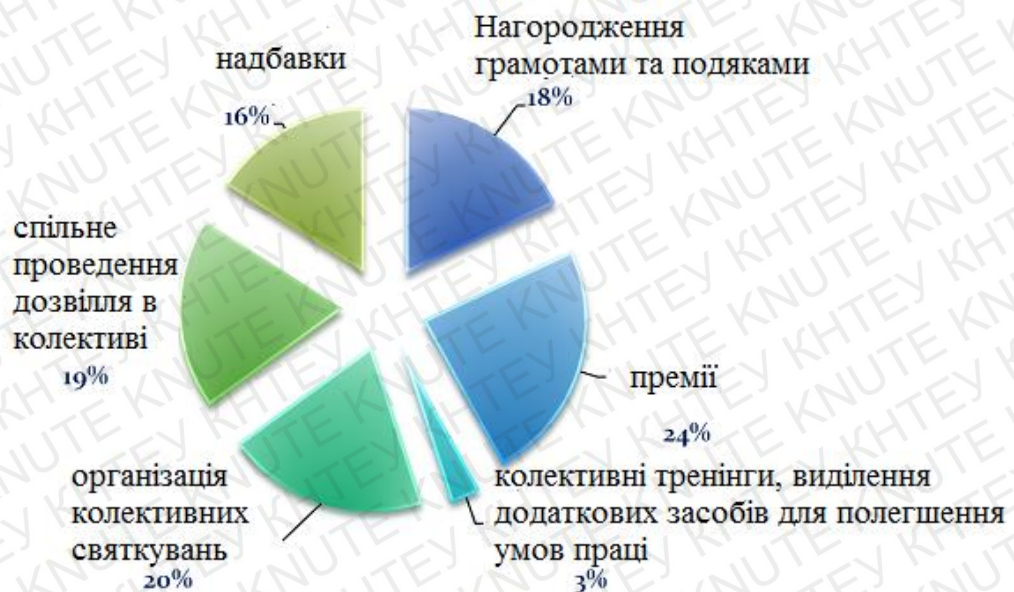
Для кращого сприйняття результатів анкетування інформацію візуально подано нижче.

На рисунках зображено відповіді робітників підприємства у відсотковому співвідношенні.



*Рис.2.1 . Що є головним в системі матеріальних виплат на підприємстві ТОВ «ІПП «Харківенергоремонт» № 1.

Джерело: власна розробка



****Рис. 2.2** Які заходи найчастіше проводяться на підприємстві ТОВ «ШП
«Харківенергоремонт» № 1.

Джерело: власна розробка

Проаналізувавши отримані дані масового опитування, можна говорити про те, що дійсно сучасна ситуація така, що існуюча система мотивації потребує вдосконалення в рамках реорганізації організаційної культури.

При цьому, потрібно враховувати і те, що з «побічних ефектів» існуючої системи можна виділити:

- невдоволення персоналу;
- відсутність достатнього фінансування;
- потреба в реформуванні;
- низький мотиваційний рівень.

Таким чином, організаційна культура в ТОВ «ШП «Харківенергоремонт» № 1 потребує перегляду та вдосконалення в контексті розробки заходів з мотивації працівників підприємства.

РОЗДІЛ 3

ВДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ТОВ «ШОСТКИНСЬКЕ ПІДПРИЄМСТВО «ХАРКІВЕНЕРГОРЕМОНТ» № 1

3.1. Обґрунтування напрямів удосконалення організаційної культури на підприємстві

Сфера впливу корпоративної культури – це максимальне залучення персоналу, поважне ставлення до місії, успіху компанії, ефективні внутрішні комунікації, командний дух, безпека компанії, що беззаперечно впливає на розвиток і досягнення компанії.

Проведений аналіз організаційної культури на досліджуваному підприємстві свідчить про те, що є необхідність проводити зміни в організаційній культурі. Оскільки в колективі присутнє одне і спільне бачення цілей організації, існують певні організаційні цінності, проте в ході аналізу було виявлено, що існують деякі моменти, які необхідно удосконалювати.

Рекомендації щодо вдосконалення корпоративної культури ТОВ «Шосткинське підприємство «Харківенергоремонт» № 1 полягають у наступному:

- 1) покращити соціально-психологічний клімат в колективі;
- 2) підвищення кваліфікації кадрів та їх кар'єрного зростання;
- 3) покращити заходи з мотивації працівників.

1. Заходи щодо поліпшення соціально-психологічного клімату в колективі. Працівники не можуть працювати ефективно у холоді, у спеку, під впливом шуму, без належного робочого місця тощо. Тому, для забезпечення продуктивної роботи колективу необхідно створити сприятливі умови праці.

Умови праці визначаються низкою факторів, а саме: кліматичними умовами місце розташування підприємства, технологічними особливостями виробничих процесів, системою контролю якості та безпеки на підприємстві, шкідливістю виробництва, вимогами щодо якості продукції тощо. Так ось на підприємстві у виробничому відділі, в цеху, де розташовані турбіни, є проблема – високий рівень шуму, який спричиняє напруженість та передчасну втому у працівників. Для розв’язання цього питання пропонуємо використати високі звукоізоляційні та звуковбирні панелі з пористих, гідроізоляційних матеріалів, також використати склопакети при обладнанні віконних отворів, щоб шум не розповсюджувався на інші цехи та приміщення. А для зниження шкідливого впливу на робітників можна використовувати протишумні навушники.

Хотілося б відзначити, що в даний час один з дієвих способів підтримки організаційної культури – створення корпоративної преси, яка виконує інформаційну функцію, відображаючи діяльність і значні події підприємства протягом року, а також мотиваційну функцію, неявно звертаючись до почуття організаційної причетності, гордості співробітників. ТОВ «Шосткинське підприємство «Харківенергоремонт» № 1 вже має корпоративну газету, де сповіщає про головні події в компанії та позитивно впливає на організаційну культуру підприємства.

У формі пропозиції з поліпшення соціально-психологічного клімату в колективі виступає організація «нестандартних» свят для співробітників підприємства. На підприємстві кожного року проводять рекламний розіграш призів, проте до цих заходів пропонуємо додати святкування «Дня заснування підприємства», тобто день народження підприємства, новорічний корпоратив та хелловін. Такі корпоративні свята зможуть більш згуртувати колектив, до того ж характер цих свят найбільш сприяє дружньому спілкуванню. Свято обов’язково принесе задоволення колективу. Необхідно, щоб в результаті його проведення довіра співробітників до керівництва зросла, вони отримали б можливість дізнатися своїх колег з нового боку,

можливо колеги відкриються як милі, веселі та з гарним почуттям гумору люди.

2. *Заходи щодо підвищення кваліфікації кадрів та їх кар'єрного зростання.* На сьогодні будь-які навички та знання швидко застарівають, тому ключову роль в управлінні кадрами відіграють фахове навчання і розвиток робітників. Для ТОВ «Шосткинське підприємство «Харківенергоремонт» №1 більш ефективним і економічним буде збільшення віддачі від співробітників, які уже працюють за умови їхнього постійного навчання, ніж від найманих нових працівників. Фахове і посадове зростання – найважливіший мотив у діяльності більшості працівників. Якщо буде відсутня можливість зростання, то це призведе до зниження трудової активності робітників і зниження ефективності діяльності підприємства. Тому ТОВ «Шосткинське підприємство «Харківенергоремонт» № 1 має надати можливість працівникам навчатися коштом компанії.

Навчання може здійснюватися на робочому місці, тобто буде взаємодією з повсякденною роботою. Такий спосіб навчання є дешевшим і оперативним, полегшує входження в навчальний процес працівників, які не звикли до навчання в аудиторіях. Менеджери можуть взяти участь у різноманітних навчальних програмах, які організовують для робітників, службовців і фахівців. Метою такої участі – донесення до тих, хто навчається, пріоритетів, загальних цінностей, етичних і культурних норм, характерних для організації.

В навчання в стінах організації можна включити:

- наставництво;
- збільшення кола обов'язків працівників;
- обмін повноваженнями (делегування);
- обмін досвідом;
- можна також запросити фахівця ззовні для задоволення конкретних потреб у навчанні співробітників.

Що ж стосується навчання поза робочим місцем, то тут можемо запропонувати:

- ознайомлення з досвідом інших підприємств;
- моделювання ситуацій;
- тренінги;
- виїзні заняття на передові підприємства;
- конференції;
- ділові ігри («Алгоритм розв'язання управлінських проблем», «Прийняття групових рішень», «Мозкова атака»).

Всі способи навчання та підвищення кваліфікації наведені вище мають свої переваги та недоліки, проте вони дадуть можливість працівникам використовувати свої знання й уміння не тільки на роботі, але й в повсякденному житті. А вибір методу навчання ляже на плечі керівника підприємства в залежності від конкретної мети: отримати нові знання, сформувати вміння, перейняти досвід тощо. Якщо потрібно досягнути цих цілей в комплексі, то можна поєднати декілька методів навчання.

3. *Заходи для підвищення мотивації працівників.* Одним із головних факторів, що забезпечує збільшення ефективності у діяльності, досягнення вищого рівня конкурентоспроможності стає оптимізація системи мотивації праці персоналу. Саме орієнтація на людський фактор дає можливість підвищити ефективність праці та сприяє зростанню рівня капіталізації організації. І якщо вона його не спонукає до праці, то підприємство наймає іншого. Для того, щоб залучити працівників та підняти рівень мотивації та, що є ще більш важливим, надати змогу персоналу перетворити залученість на продуктивність, підприємству слід використовувати нові інноваційні методи мотивування.

Мотиваційними чинниками ТОВ «Шосткинське підприємство «Харківенергоремонт» № 1 служать: посадовий оклад та система преміювання, просування кар'єрними сходами, слава, визнання та

самореалізація. Звичайно, гроші є найбільш очевидним і найбільш часто використовуваним засобом для стимулювання.

Система мотивації в Україні, враховуючи соціальний та економічний стан країни знаходиться у кризовому стані. Це можна пов'язати з матеріальним становищем громадян, яке на тепер в поганому стані та з нечіткими орієнтирами в системі мотивів до праці. Тому в основному застосовують матеріальне стимулювання, а значення нематеріального стимулювання відкладається на другий план, саме так і відбувається на шосткинському підприємстві. Мотиваційна сила заробітку на підприємстві постійно зростає, прослідкували це при проведенні опитування робітників. Працівник прагне правильно та якісно зробити свою роботу й отримати за це гроші, це і є його мотивацією.

ТОВ «Шосткинське підприємство «Харківенергоремонт» № 1 найчастіше використовує премії та невеликі виплати на свята, проте дані методи не відзначаються високою ефективністю.

Таким чином, в компанії застосовують:

- систему пільг (медичний та соціальні пакети, знижка на харчування);
- премії з нагоди певних подій у житті працівника (певні досягнення у роботі);
- інші грошові виплати (відсотки від підписаних контрактів, гонорари).
- кваліфікаційні курси та навчання;
- «нестандартні» святкування;
- безкоштовні медичні огляди;
- можливості для оздоровлення і заняття спортом (абонемент в басейн та спорткомплекс зі знижкою 50%).

Пропонуємо додати до чинної системи пільг: оплату проїзду, надбавки на утримання багатодітних сімей, путівки на відпочинок. Що стосується грошових премій з нагоди подій у житті працівника, то пропонуємо преміювати з нагоди ювілею та народження дитини. В цьому питанні

найважливіше приділити увагу співробітнику й нагадати йому про його значущість в колективі та на підприємстві. Також можна розробити систему конкурсів, які дозволять працівникам всіх категорій отримувати бонуси за виконану працю.

Ще одним сучасним способом покращення мотивації є мотивація вільним часом. Її особливість полягає в тому, що працівники зайняті роботою в різний час доби та дні тижня і виходить, що навантажуються вони по різному, а для компенсації цього моменту їм надається вільний час, а не надбавка у грошовій формі. Ця форма мотивації необхідна для впровадження в підприємство, адже нею вже користуються закордонні компанії, шкода, що на вітчизняних фірмах вона ще не набула поширення і не використовується на практиці. Використання гнучких форм зайнятості (гнучкий графік роботи, скорочений робочий день, надання відгулів, збільшення відпустки, та ін.) надає можливість працівникам раціонально розподіляти свій час роботи й відпочинку.

Пропонуємо ТОВ «Шосткинське підприємство «Харківенергоремонт» № 1 спробувати користуватися такими засобами мотивації до яких можна віднести види заохочувань: просування кар'єрними сходинками; вручення подяк, грамот, медалей; нагородження особливими званнями; а також навчання, підвищення кваліфікації та ін. А найпростіший засіб модифікувати поведінку – це використовувати похвалу. Не дивлячись на те, що в сучасному суспільстві більше уваги приділяється матеріальній формі винагороди праці, на наш погляд, нематеріальна мотивація є більш важливою, ніж матеріальна. За кошти можна залучити й утримувати співробітників лише на короткий час, тоді як нематеріальна мотивація надихає робітників на досягнення найкращих результатів на тривалий час, дозволяє їм максимально розкрити та реалізувати свій потенціал. Адже, гроші можна вважати сильним мотиватором тільки в тому випадку, якщо працівник вважає оплату своєї праці справедливою і прослідковує зв'язок між результатами своєї виконаної роботи й оплатою праці. В кризових умовах керівникам необхідно звернути

увагу саме на нематеріальну мотивація, адже зараз не кожна компанія може собі дозволити суттєво підвищити матеріальні винагороди.

Для здійснення заходів, що наведені вище потрібно виділити окрему штатну одиницю – фахівця з організаційної культури. Крім того, фахівець з організаційної культури повинен організувати і контролювати виконання впроваджених заходів організаційної культури в середовищі співробітників, за необхідності змінювати цю діяльність, слідкувати за ефективністю реалізації проекту, складати аналітичні довідки і статистичні звіти по досягненню мети, розробляти організаційні заходи, свята, та інше. Введення даного співробітника в посаду стане логічним завершенням усіх запропонованих заходів. Даний фахівець буде займатися і розробкою Кодексу, і проведенням регулярних анкетувань для діагностики корпоративної культури, і відповідатиме за проведення «нестандартних свят».

Вирішення проблеми удосконалення організаційної культури на підприємстві можливе при розробці чіткої кадрової політики підприємства. Кадрова політика має бути розроблена на основі концепції розвитку підприємства та реалізовуватись за допомогою кадрової стратегії та тактики.

Нами запропоновано алгоритм можливих варіантів реалізації кадрової політики ТОВ «Шосткинське підприємство «Харківенергоремонт» № 1, який представлено у додатку В.

Метою моделі є встановлення взаємозв'язку між зворотною кадровою політикою підприємства і її впливом на стан трудових ресурсів, від яких залежить ефективність діяльності досліджуваного підприємства.

Хоча керівництво компанії стверджує, що підтримується дух колективізму, атмосфера відкритості та свободи спілкування, проте в результаті проведення дослідження з використанням анкетування, було виявлено, що це лише формально, насправді результати анкетування показали незадоволеність співробітників кліматом в колективі,

стимулюванням праці, а це є найважливішим у характеристиці організаційної культури.

3.2. Прогнозна оцінка ефективності запропонованих заходів

В даному параграфі здійснимо обґрунтування можливостей вдосконалення організаційної культури на ТОВ «ШП «Харківенергоремонт» № 1. Спробуємо обґрунтувати передумови та можливі наслідки їх застосування для ТОВ «ШП «Харківенергоремонт» № 1.

У століття інформації головним критерієм оцінки ефективності підприємства виступає людський капітал, що визначається, як сукупність природних, вроджених здібностей; творчого потенціалу; морально-психологічного і фізичного здоров'я; накопичених і вдосконалених в результаті інвестицій знань і професійного досвіду, що є необхідні для належної діяльності в тій чи іншій сфері.

Розвиток організаційної культури надасть ТОВ «Шосткинське підприємство «Харківенергоремонт» № 1 ряд переваг:

1. Покращиться стан ділових взаємин, знизиться рівень конфліктності.
2. Зменшаться непродуктивні витрати часу.
3. Підвищаться задоволеність і лояльність персоналу, і як наслідок клієнтів, зросте продуктивність праці.
4. Зросте економічна ефективність бізнесу.

Одним з важливих результатів стійкої організаційної культури стане низький рівень плинності кадрів на підприємстві. Це можна пояснити спільною думкою співробітників про те, що є ціллю організації і за що вона виступає. Це, в свою чергу, приведе до згуртованості співробітників, вірності і відданості організації, а, отже, бажання покинути таку організацію у працівників зникає.

Основна проблема, з якою зіткнулося підприємство ТОВ «Шосткинське підприємство «Харківенергоремонт» № 1 – це оцінка ефективності вкладень в людський капітал в процесі вдосконалення

організаційної культури. Складнощі, що виникають при цьому, певною мірою пояснюються тим, що інвестиції в людський капітал мають ряд особливостей, що відрізняють їх від інших видів інвестицій:

1. Віддача від інвестицій в людський капітал безпосередньо залежить від терміну життя його носія (від тривалості працездатного періоду). Чим раніше робляться вкладення в людину, тим швидше вони починають давати віддачу. Але потрібно мати на увазі, що більш якісні та тривалі інвестиції приносять більш високий і довготривалий ефект. Тому керівництву ТОВ «Шосткинське підприємство «Харківенергоремонт» № 1 варто почати вкладати в свій персонал вже зараз.

2. Людський капітал не тільки схильний до фізичного і морального зносу, але і здатний накопичуватися і множитися. Знос людського капіталу визначається, по-перше, ступенем природного зносу (старіння) людського організму і властивих йому психофізіологічних функцій, а по-друге, ступенем морального (економічного) зносу внаслідок старіння знань або зміни цінності отриманої освіти [37, с. 219].

Накопичення людського капіталу здійснюється в процесі періодичного перенавчання працівників і накопичення ними відповідного досвіду, як ми пропонували ввести на ТОВ «ШП «Харківенергоремонт» № 1. Якщо цей процес здійснюватиметься безперервно, то в міру використання людського капіталу його якісні та кількісні (якості, обсяг, цінність) характеристики поліпшаться і збільшаться.

3. У міру накопичення людського капіталу його дохідність підвищується до визначеної межі, обмеженої верхньою межею активної трудової діяльності (активного працездатного віку), а потім різко знижується. Враховуючи цей факт, ТОВ «ШП «Харківенергоремонт» № 1 слід робити ставку на молодих кадрах.

4. При формуванні людського капіталу має місце «обопільний розмножувальний ефект». Його суть полягає в тому, що в процесі навчання покращуються і зростають характеристики і здібності не тільки у того, хто

навчається, але й у того, хто навчає, що згодом призводить до зростання заробітків як першого, так і другого. Виходячи з цього, на підприємстві можна ввести такий тип навчання, коли висококваліфікований фахівець в рамках свого підприємства навчає низько кваліфікованого працівника [36, с. 147].

5. Не всякі інвестиції в людину можуть бути визнані вкладеннями в людський капітал, а лише ті, які суспільно доцільні й економічно необхідні. Наприклад, витрати, пов'язані з кримінальною діяльністю, не є інвестиціями в людський капітал, оскільки суспільно недоцільні і шкідливі для суспільства.

6. Характер і види вкладень у людину обумовлені історичними, національними, культурними особливостями і традиціями. Так, рівень освіти і вибір професії дітьми в значній мірою залежать від сімейних традицій і рівня освіти їхніх батьків [33, с. 113].

7. У порівнянні з інвестиціями в інші різні форми капіталу, інвестиції в людський капітал є найбільш залежними, як з точки зору від окремої людини, так і з точки зору всього суспільства.

Всі вони викладені в проектах пакету документів щодо вдосконалення організаційної культури та її складової – системи мотивації і стимулювання праці персоналу ТОВ «Шосткинське підприємство «Харківенергоремонт» №1.

Як відомо, інвестиції лише створюють основу для виробництва людського капіталу в системі освіти, охорони здоров'я, підвищення кваліфікації, економічної мотивації, географічної мобільності і т.д.

Їх зміст – не просто вкладення коштів, а ще й реальна, усвідомлена і цілеспрямована діяльність. При цьому важливу роль у створенні людського капіталу відіграють витрати праці і зусиль з саморозвитку.

Роблячи ставку на освіту і підготовку на виробництві, керівництво ТОВ «Шосткинське підприємство «Харківенергоремонт» № 1 тим самим

підвищить рівень знань людей, а, отже, збільшить обсяг і якість людського капіталу.

Поряд з освітою, найбільш важливими є вкладення у здоров'я людини. Економічна цінність і значимість здоров'я для накопичення людського капіталу безумовні. Незадовільний стан здоров'я знижує продуктивність праці: фізично слабкі і хворі працівники не можуть повною мірою реалізувати свій людський капітал, тому керівництво підприємства економічно зацікавлене в інвестиціях в здоров'я співробітників [32, с. 70].

У зв'язку з цим набувають особливого значення витрати організації на підтримку хорошого фізичного стану своїх співробітників: профілактику профзахворювань, надання безкоштовного харчування для всіх співробітників, медичне обслуговування за місцем роботи і оплату путівок в будинки відпочинку, лікування в медичних закладах, профілакторіях і санаторіях, поліпшення житлових умов, страхування працівників від нещасних випадків.

При інвестуванні фінансових ресурсів в людський капітал у керівництва підприємства виникає ряд питань, пов'язаних з ефективністю вкладень:

- чи окупляться вкладені кошти (які види ефекту від вкладення коштів у людський капітал);
- в які терміни можна очікувати результату від вкладення коштів;
- в яких обсягах буде потрібно вкласти кошти;
- які можливі варіанти інвестицій;
- як оцінити доцільність вкладення коштів у розвиток людського капіталу [34, с. 225].

Тим не менш, при впровадженні на підприємстві вдосконалення організаційної культури через стимулювання праці персоналу, ТОВ «ШП «Харківенергоремонт» № 1 не уникнути витрат.

Витрати в ТОВ «ШП «Харківенергоремонт» №1 на вдосконалення організаційної культури представлені (Табл. 3.1).

З неї випливає, що на реалізацію всіх проектів ТОВ «ШП «Харківенергоремонт» № 1 буде потрібно 501,1 тис. грн. за період 2019 р. (Табл. 3.1).

Таблиця 3.1

**Витрати в ТОВ «Шосткинське підприємство
«Харківенергоремонт» № 1 на вдосконалення організаційної культури**

№ п/п	Найменування витрат	Сума (грн)
1.	Збільшення фонду заробітної плати	100 тис.
2.	Підвищення преміальної частини, надбавок	50 тис.
3.	Дослідження щодо задоволеності роботою	5 тис.
4.	Придбання нової техніки	150 тис.
5.	Витрати на корпоративні заходи	10 тис.
6.	Грошові винагороди, цінні подарунки	30 тис.
7.	Соціальна підтримка персоналу	136,1 тис.
8.	Навчання, підвищення кваліфікації	20 тис.
	Загалом	501,1 тис.

Джерело: власна розробка

Реалізація запропонованих заходів в області розвитку організаційної культури призведе до підвищення задоволеності працею (мотиваційний ефект), оскільки робота з персоналом будуватиметься на обліку соціальних моментів у трудових відносинах. Ефект вкладених коштів проявиться також у підвищенні продуктивності праці, зменшенні шкоди від плинності кадрів у зв'язку зі стабілізацією колективу. Тобто при інвестуванні вище перерахованих заходів підприємство витратить 501,1 тис. грн., найбільша частка цього інвестування припадає на придбання нової техніки (150 тис. грн.), що у свою чергу спровокує підвищення потужності

виробництва та зросте кількість виробленої електроенергії. На скільки ? Це вже буде залежати від керівників, які будуть давати настанови та фахівців, які підвищать рівень кваліфікації для користування новою технікою. За цих умов виручка від продажів ТОВ «ШП «Харківенергоремонт» №1 зростатиме в залежності від стратегії, яку обере компанія. І в майбутньому організація поверне вкладені кошти і зменшивши витрати на плинність кадрів підприємство поступово збільшить прибутки ТОВ «ШП «Харківенергоремонт» №1.

Інакше кажучи, прибуток від інвестицій в людський капітал майже двічі перевищує прибуток від капіталовкладень в техніку.

На основі опитування керівників ТОВ «Шосткинське підприємство «Харківенергоремонт» № 1 було виокремлено найбільш важливі елементи системи компенсацій для кожної посади, які наведено (Додаток Д).

З метою фінансування частини компенсаційного пакету в бюджеті ТОВ «Шосткинське підприємство «Харківенергоремонт» № 1 доцільно виділити 351,1 тис. грн. Розподіл даної суми на рік наведено (Додаток Ж).

Таким чином, метою компенсаційної політики ТОВ «Шосткинське підприємство «Харківенергоремонт» № 1 є забезпечення зростання продуктивності праці персоналу підприємства при одночасній оптимізації системи матеріального та нематеріального стимулювання.

Розробка та впровадження компенсаційного пакету в систему мотивації праці співробітників досліджуваного підприємства є важливим елементом організаційної культури ТОВ «Шосткинське підприємство «Харківенергоремонт» № 1, що забезпечить значне зростання продуктивності праці персоналу, а також оптимізацію витрат на матеріальне та нематеріальне стимулювання.

Таким чином, впровадження стимулювання персоналу ТОВ «Шосткинське підприємство «Харківенергоремонт» № 1 дає змогу підвищити ефективність організаційної культури як за рахунок зростання продуктивності праці, так і за рахунок розширення діяльності

ТОВ «Шосткинське підприємство «Харківенергоремонт» № 1. Отже, вкладення в персонал підприємства ефективні, хоча і зажадають для повернення певну кількість часу.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

При дослідженні теоретичних аспектів організаційної культури було виявлено, що організаційна культура, як правило, вибудовується, формується і культивується першими особами організації. В організаційній культурі є декілька рівнів: рівень артефактів і рівень цінностей. Перший рівень це зовнішні вираження організаційної культури, другий – цінності, що містяться в ній. Установлено, що організаційна культура – це сукупність пануючих в організації ціннісних уявлень, норм і зразків поведінки, що визначають зміст і модель діяльності співробітників незалежно від їх посадового становища і функціональних обов'язків.

При цьому є кілька основних видів організаційної культури організації: адаптивний вид, орієнтований на результат, клановий вид і бюрократичний вид організаційної культури.

Аналіз системи організаційної культури та структури балансу ТОВ «Шосткинське підприємство «Харківенергоремонт» № 1 продемонстрував, що в структурі активів значна частка належить необоротним активам.

Однак від 2016 до 2018 року їх частка в структурі активів зменшилася на 4,6%, що є позитивною тенденцією, адже велика частка необоротних активів говорить про важку структуру активів організації, але пояснюється галузевою приналежністю ТОВ «Шосткинське підприємство «Харківенергоремонт» № 1. Зниження вартості необоротних активів обумовлено нарахуванням амортизації по об'єктах основних засобів в 2018 році, це позитивний факт. Частка оборотних активів підприємства становить в 2018 р. склала 10,19%. В їх структурі відбулося зменшення

дебіторської заборгованості від 2017 до 2018 року, що також позитивно, адже все менша частка оборотних активів тимчасово не бере участі в процесі поточної діяльності організації.

Таким чином, зроблено висновок про те, що ефективність діяльності ТОВ «Шосткинське підприємство «Харківенергоремонт» № 1 можна визнати задовільною. Для того, щоб підвищити свою ефективність, підприємству необхідно вести грамотну політику щодо кредиторів і дебіторів, можливо, зменшувати надання відстрочок платежів, знижувати собівартість продажів за рахунок впровадження нових технологій виробництва. Варто відзначити, що підприємство вже починає вести роботи по впровадженню нових технологій в свою діяльність.

Як показує проведений аналіз організаційної культури ТОВ «ШП «Харківенергоремонт» № 1 на підприємстві існує колективна філософія. З врахуванням цього, доцільно більшу вагу звертати на індивідуальність, а не лише колективну роботу, тому на ТОВ «ШП «Харківенергоремонт» № 1 доцільно запровадити кілька методів підтримки організаційної культури і корпоративного духу співробітників:

1. Посилення існуючої мотивації, прагнення працівників виконувати свою роботу якісно і з задоволенням;
2. Підвищення організаційної культури ТОВ «ШП «Харківенергоремонт» № 1 за допомогою проведення корпоративних свят;
3. Підтримка ініціативи співробітників і її заохочення;
4. Конфлікт і його дві важливі позитивні сторони – висока енергетика і прагнення до змін дозволяють організації краще досягати своїх цілей;
5. Знаходження шляхів самореалізації співробітників і розкриття їх здібностей;
6. Тренінг може служити для діагностики проблем ТОВ «ШП «Харківенергоремонт» № 1 в цілому.

Для вдосконалення організаційної культури ТОВ «Шосткинське підприємство «Харківенергоремонт» № 1 доцільно переглянути складову

мотивації, зокрема, необхідно налагодити систему відбору персоналу на посади начальників і заступників начальника, а також головних і провідних фахівців. Створити єдину систему відбору кандидатів, шляхом професійного та психологічного тестування і за результатами тестів на рівних правах для всіх претендентів відбирати персонал на керівні посади. А також враховувати досвід і навички, заслуги і нагороди, отримані співробітниками ТОВ «ШП «Харківенергоремонт» № 1, які допоможуть їм у просуванні кар'єрними сходами. Завдяки поліпшенню системи відбору персоналу у співробітників ТОВ «ШП «Харківенергоремонт» № 1 з'явиться стимул для досягнення заслуг у своїй роботі, де головним мотиватором виступить просування по службі. А це означає, визнання і повагу з боку колег і керівництва, яке підніме працівника в очах інших співробітників і спонукає інших співробітників домагатися таких успіхів.

Отже, під час виконання роботи було запропоновано впровадження ефективних організаційно-економічних заходів для управління організаційною культурою підприємства, що дає змогу підвищити продуктивність праці, зменшити плинність кадрів, створити сприятливу атмосферу в колективі та вдосконалити систему реалізації інноваційних проектів на підприємстві. Результати проведеного дослідження можуть мати місце при розробці підприємством комплексного плану з підвищення ефективності їхньої організаційною культури, але лише при дотриманні ними належного стану охорони праці на робочому місці працівників.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Про ратифікацію Протоколу про приєднання України до Договору про заснування Енергетичного Співтовариства: Закон України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994_a27
2. Про засади функціонування ринку електричної енергії України: Закон України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/663-18>
3. Про загальні правила функціонування внутрішнього ринку електроенергії та Регламент стосовно умов доступу до мережі транскордонної передачі електроенергії: Директива [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc>
4. Про План законодавчого забезпечення реформ в Україні: Закон України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/509-19>
5. Авакян Н. В. Проблемы функционального содержания организационной культуры организации / Н. В. Авакян // Бизнесинформ. – 2009. – № 2. – С. 170–174.
6. Балика О.Г. Культура організації: міф чи засіб стати сильнішим / Петрова І.Л., Балика О.Г. // Організатор, 2012. – №23. – С. 12–16.
7. Балика О. Г. Трансформація соціально- трудових відносин в процесі стратегічного управління культурою / Балика О.Г. // Корпоративна культура організацій ХХІ століття: зб. наук. праць Х Всеукр. наук.–практ. конф. за міжнародною участю, 15 жовтня 2013 р. – Краматорськ: ДДМА, 2013. – С. 14–27.
8. Батіщева О. С. Випробування глобалізацією: проблема нееквівалентності міжкультурного обміну / О. С. Батіщева // Ефективність

199 державного управління : зб. наук. праць Львів. регіон. ін-ту держ. упр. УАДУ при Президентіві України / за заг. ред. А. О. Чемериса. – Львів: ЛРІДУ УАДУ, 2003. – Вип. 3. – С. 55–61.

9. Башук Т. О. Застосування інноваційних інструментів маркетингових комунікацій в комплексі просування на підприємстві / Т.О. Башук, А.М. Жолудєва // Економічні проблеми сталого розвитку: Тези науково-техн. конф. (18–22 квітня 2011 р.) – Суми. – С. 193–195.

10. Бемяк Т. А. Корпоративная культура в системе мотивации инновационной и трудовой активности работников / Т.О. Бемяк // Современни проблеми на региональному развитию: Събрани статии. Т. 2. – Академично издательство на Аграрния университет Пловдив/ – България. – 2014. – С. 266–270.

11. Бемяк Т.А. Корпоративная культура в условиях трансформаций социально-трудовых отношений в Украине / Т.О Бемяк // Азимут научных исследований: экономика и управление. – 2014. – № 3. – С. 10 – 12.

12. Бобровська О. Ю. Корпоративне управління в місцевому самоврядуванні: монографія / О. Ю. Бобровська. – Дніпропетровськ: ДРІДУ НАДУ, 2008. – 284 с.

13. Бутинець Ф. Ф. Світовий бізнес / Ф.Ф. Бутинець. – Житомир: ПП «Рута», 2004. – 498 с.

14. Дзвінчук Д. І. Психологічні основи ефективного управління : навч. посіб. / Д. І. Дзвінчук. – Київ: НІЧЛАВА, 2015. – 280 с.

15. Дмитренко М. Й. Методологічні засади дослідження корпоративної культури у соціально-філософському знанні / М. Й. Дмитренко // Гуманітарний часопис, 2011. – № 1. – С. 37–44.

16. Дяків О. П. Основні складові формування корпоративної культури в організації / О. П. Дяків // Формування ринкової економіки : зб. наук. праць.– Соціально-трудові відносини: теорія і практика. – К.: КНЕУ, 2017. – Т. 3. – С. 94–100.

17. Иноземцев В. Л. Американская и европейская модели корпоративного поведения: сходство, отличия и перспективы развития / В. Л. Иноземцев // Проблемы теории и практики управления. – 2002. – № 6. – С. 16–22.
18. Казмірчук С. Інноваційна культура: роль і місце в інноваційному розвитку підприємства / С. Казмірчук // Соціально-економічні проблеми і держава. – 2010. – Випуск 1(3). – С. 66–70.
19. Кицак Т. Г. Моніторинг соціально-трудової сфери як інструмент регулювання і вдосконалення процесу соціально-трудових відносин на підприємстві / Т.Г. Кицак // Вісник Технологічного університету Поділля. – 2004. – №6. – С. 229–232.
20. Кицак Т. Г. Особливості формування організаційної культури на українських підприємствах / Т. Г. Кицак // Теоретичні та прикладні питання економіки : [зб. наук. праць КНУ ім. Тараса Шевченка]. – 2018. – №10. – С. 327–335.
21. Кицак Т. Г. Розвиток системи корпоративних цінностей – передумова ефективної діяльності підприємства / Т. Г. Кицак // Теоретичні та прикладні питання економіки: [зб. наук. праць]. – 2015. – №7. – С.285–290.
22. Левченко О. М. Управління якістю трудового потенціалу регіону: монографія / О. М. Левченко. – Кіровоград: «КОД», 2002. – 136 с.
23. Липатов С. А. Организационная культура: концептуальные модели и методы диагностики / С. А. Липатов // Вестник МГУ. Серия 14. Психология. – 2017. – № 4. – С. 62–63.
24. Лисенко Ю. Організаційно-економічний механізм управління підприємством / Ю. Лисенко, П. Єгоров // Економіка України. – 2017. – № 1–С. 86–87.
25. Ліфінцев Д. С. Корпоративна культура як інструмент формування іміджу організації / Д. С. Ліфінцев // Стратегія економічного розвитку України. – 2016. – № 24– 25. – 190 с.

26. Магура М. И. Организационная культура как средство успешной реализации организационных изменений / М. И. Магура // Управление персоналом. – 2002. – № 1. – С. 24–29.
27. Молл Е. Г. Организационная культура // Организационное поведение. Хрестоматия. Редактор-составитель Райгородский Д. Я. – Самара: Изд. дом «Бахрах-М», 2006. – 752 с. – С. 38–49
28. Наконечна Н. В. Психологічні умови розвитку корпоративної культури/ Н. В. Наконечна // Дис. ... канд. психолог. наук : 19.00.10. – Київ, 2016. – 188 с.
29. Соломанидина Т. О. Организационная культура компании. – Москва.: ООО «Журнал «Управление персоналом», 2003. – 456 с.
30. Овчаренко А. О. Формування адаптивної корпоративної культури в умовах інтернаціоналізації бізнесу / А. О. Овчаренко // Вісник Сумського національного аграрного університету: серія «Економіка та менеджмент». – 2017. – Випуск 6-7 (26–27). – С. 63–69.
31. Овчаренко А. О. Моделювання відповідності стратегії та корпоративної культури з урахуванням впливу процесів глобалізації/ А. О. Овчаренко // Економіка: проблеми теорії та практики: зб. наукових праць. – Випуск 241: В 5 т. – Т. I. – Дніпропетровськ: ДНУ, 2018. – С. 188–196.
32. Панченко Є. Корпоративна культура у європейському бізнес-середовищі / Є. Панченко, Л. Петрашко, А. Овчаренко, І. Ярменчук. – С. 426–438.
33. Політологічний енциклопедичний словник / упоряд. В. П. Горбатенко; за ред. Ю. С. Шемшученко, В. Д. Бабкіна, В. П. Горбатенка. – Київ: Генеза, 2017. – 736 с.
34. Проблеми управління інноваційним розвитком підприємств у транзитивній економіці: Монографія / За заг. ред. д.е.н., проф. С. М. Ілляшенка. – Суми: ВТД «Університетська книга», 2018. – 582 с.
35. Родионова М. Е. Корпоративное поведение как предмет

социологического анализа / М. Е. Родионова // Дис. ... канд. социолог. наук: 22.00.03. – Москва, 2011. – 195 с.

36. Сайченко О. А. Корпоративная культура как эффективный механизм управления человеческими ресурсами предприятий / О.А. Сайченко // Дис. ... канд. эконом. наук. – СПб., 2002. – 196 с.

37. Семикіна М. В. Розвиток корпоративної культури як передумова накопичення соціального капіталу / М. Семикіна, Т. Беляк, Г. Волчкова // Economics and Management: Challenges and Perspectives: Collection of scientific articles. – «East West» Association For Advanced Studies and Higher Education GmbH, Vienna, Austria, 2015. – С.98–103.

38. Семикіна М. В. Корпоративна культура та якість людського капіталу: особливості взаємовпливу / М. В. Семикіна, Т. О. Беляк // Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки. – 2015. – Вип. 28. – С. 68–75.

39. Спільний європейський економічний простір: гармонізація мегарегіональних суперечностей: [монографія] / [за заг. ред. Д. Г. Лук'яненка, В. І. Чужикова]. – К.: КНЕУ, 2017. – 544 с.

40. Хаварівська Г. С. Проблема правової культури управлінських кадрів / Г. С. Хаварівська // Ефективність державного управління: зб. наук. праць / за заг. ред. І. Р. Залуцького. – Львів: ЛРІДУ НАДУ, 2006. – Вип. 11. – С. 317–324.

41. Shane E. Organizational culture and leadership / E. Shane. – Peter, 2017. – 336 p.

42. Cameron K. Diagnostics and Change in Organizational Culture / K. Cameron, R. Quinn. – Peter, 2016. – 320 p.

43. Romanov P. The Middle Level of Management in Industrial Enterprises of Russia / P. Romanov 2017. – P. 170–198.

44. Виробництво електроенергії [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://www.wikiwand//uk/Електроенергетика_України

45. ТОВ «Шосткинське підприємство «Харківенергоремонт» № 1. –

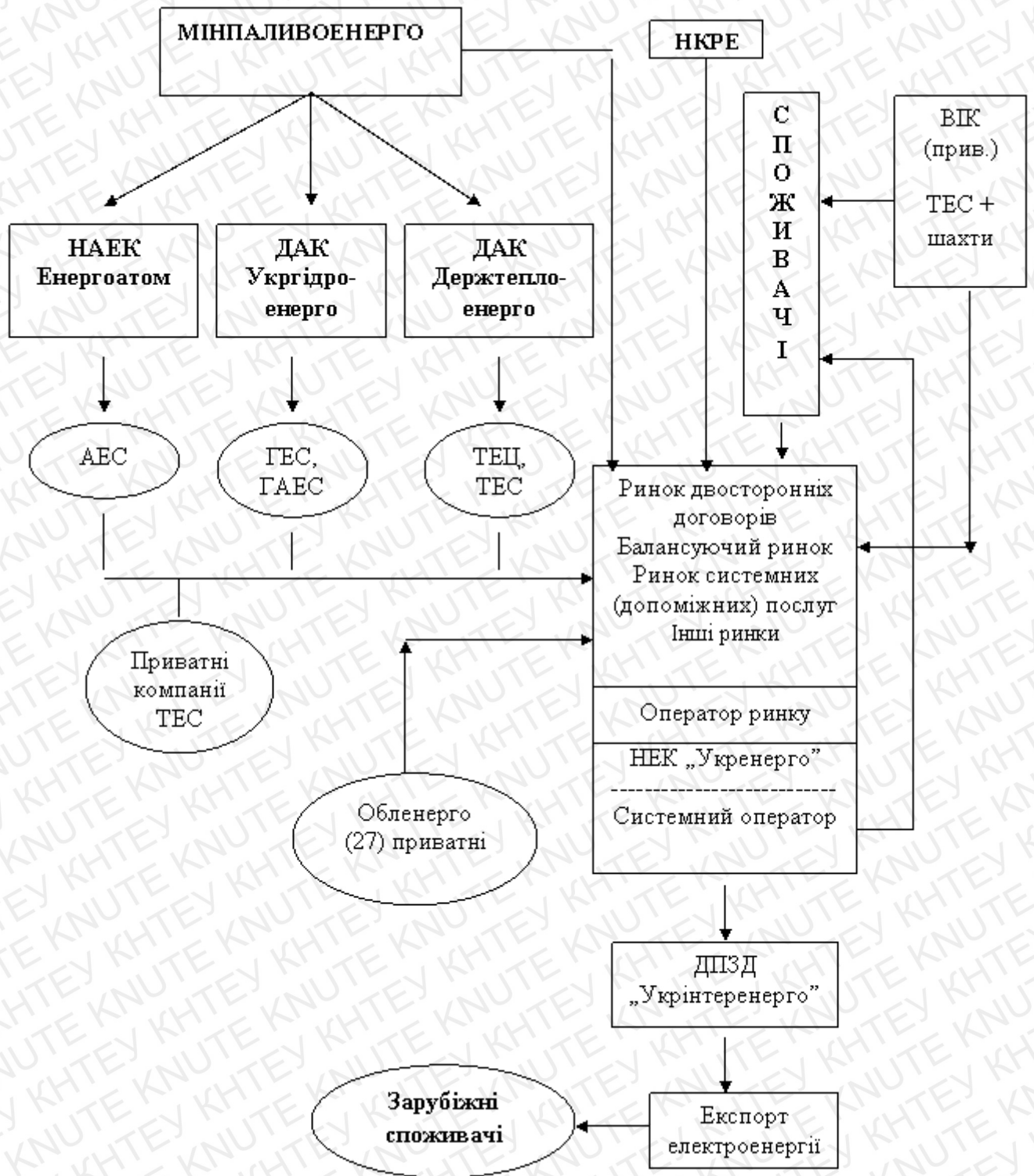
[Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://shkhaer.com.ua/>

46. Державне підприємство «Енергоринок» [Електронний ресурс]. –
Режим доступу: <http://www.er.gov.ua/doc.php?f=2543>

ДОДАТКИ

Додаток Б

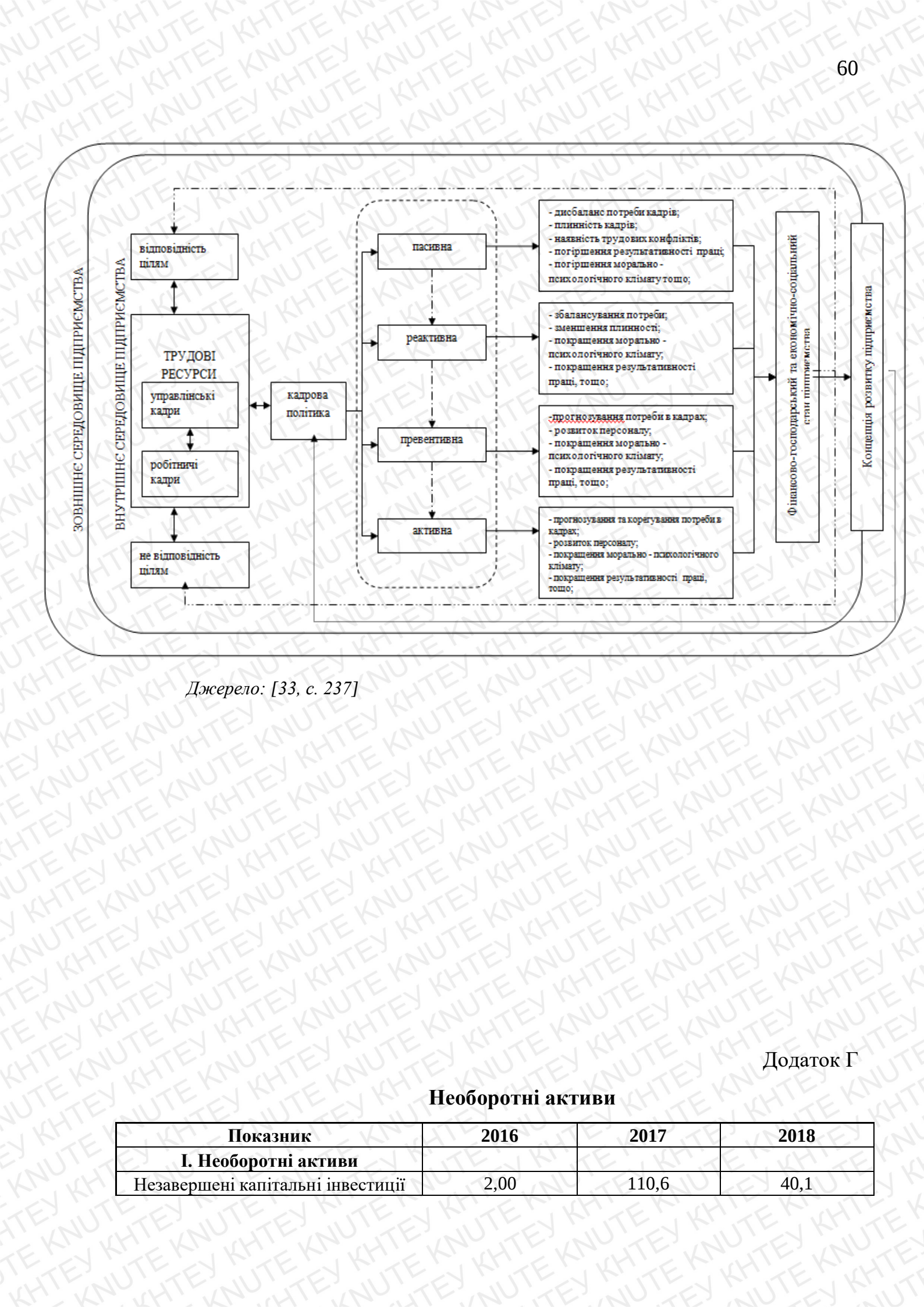
**Принципова схема варіанту (моделі) реорганізованого ринку
електроенергії**



Джерело: [46]

Додаток В

Алгоритм формування кадрової політики на ТОВ «Шосткинське підприємство «Харківенергоремонт» № 1



60

The diagram illustrates the model of HR management strategy, showing the relationship between external and internal business environment, labor resources, and various HR strategies.

Зовнішнє середовище підприємства (External business environment) is represented by a vertical box on the left, containing **Відповідність цілям** (Goal alignment) and **Не відповідність цілям** (Goal misalignment).

Внутрішнє середовище підприємства (Internal business environment) is represented by a central box containing **ТРУДОВІ РЕСУРСИ** (Labor resources), which are divided into **управлінські кадри** (Management staff) and **робітничі кадри** (Worker staff). This is linked to **кадрова політика** (HR policy).

The **кадрова політика** (HR policy) is linked to four strategies:

- пасивна** (Passive):
 - дисбаланс потреби кадрів;
 - плинність кадрів;
 - наявність трудових конфліктів;
 - погіршення результативності праці;
 - погіршення морально-психологічного клімату тощо;
- реактивна** (Reactive):
 - збалансування потреби;
 - зменшення плинності;
 - покращення морально-психологічного клімату;
 - покращення результативності праці, тощо;
- превентивна** (Preventive):
 - прогнозування потреби в кадрах;
 - розвиток персоналу;
 - покращення морально-психологічного клімату;
 - покращення результативності праці, тощо;
- активна** (Active):
 - прогнозування та корегування потреби в кадрах;
 - розвиток персоналу;
 - покращення морально-психологічного клімату;
 - покращення результативності праці, тощо;

These strategies lead to the **Фінансово-господарський та економічно-соціальний стан підприємства** (Financial, economic, and social state of the enterprise), which is linked to the **Концепція розвитку підприємства** (Enterprise development concept).

Джерело: [33, с. 237]

Додаток Г

Необоротні активи

Показник	2016	2017	2018
I. Необоротні активи			
Незавершені капітальні інвестиції	2,00	110,6	40,1

60

Джерело: [33, с. 237]

Додаток Г

Необоротні активи

Показник	2016	2017	2018
I. Необоротні активи			
Незавершені капітальні інвестиції	2,00	110,6	40,1

60

The diagram illustrates the model of HR management in a company, showing the relationship between external and internal environments, labor resources, and various HR management strategies.

ЗОВНІШНЄ СЕРЕДОВИЩЕ ПІДПРИЄМСТВА (External Environment) is represented by a large rounded rectangle containing:

- ВІДПОВІДНІСТЬ ЦІЛЯМ** (Goal Alignment) and **НЕ ВІДПОВІДНІСТЬ ЦІЛЯМ** (Goal Misalignment) at the top and bottom.
- ТРУДОВІ РЕСУРСИ** (Labor Resources) in the center, which includes:
 - управлінські кадри** (Management Staff)
 - робітничі кадри** (Worker Staff)
- кадрова політика** (HR Policy) to the right of the labor resources.

ВНУТРІШНЄ СЕРЕДОВИЩЕ ПІДПРИЄМСТВА (Internal Environment) is represented by a dashed rounded rectangle containing:

- пасивна** (Passive), **реактивна** (Reactive), **превентивна** (Preventive), and **активна** (Active) strategies.
- Each strategy is associated with a list of characteristics:
 - пасивна:** дисбаланс потреби кадрів; плинність кадрів; наявність трудових конфліктів; погіршення результативності праці; погіршення морально-психологічного клімату тощо;
 - реактивна:** збалансування потреби; зменшення плинності; покращення морально-психологічного клімату; покращення результативності праці, тощо;
 - превентивна:** прогнозування потреби в кадрах; розвиток персоналу; покращення морально-психологічного клімату; покращення результативності праці, тощо;
 - активна:** прогнозування та корегування потреби в кадрах; розвиток персоналу; покращення морально-психологічного клімату; покращення результативності праці, тощо;

Arrows indicate the flow of information and influence between these components, leading to the final outcome: **Концепція розвитку підприємства** (Company Development Concept).

Джерело: [33, с. 237]

Додаток Г

Необоротні активи

Показник	2016	2017	2018
I. Необоротні активи			
Незавершені капітальні інвестиції	2,00	110,6	40,1

60

The diagram illustrates the model of HR management in a company, showing the relationship between external and internal environments, labor resources, and various HR management strategies.

ЗОВНІШНЄ СЕРЕДОВИЩЕ ПІДПРИЄМСТВА (External Environment) is represented by a large rounded rectangle containing:

- ВІДПОВІДНІСТЬ ЦІЛЯМ** (Goal Alignment) and **НЕ ВІДПОВІДНІСТЬ ЦІЛЯМ** (Goal Misalignment) at the top and bottom.
- ТРУДОВІ РЕСУРСИ** (Labor Resources) in the center, which includes:
 - управлінські кадри** (Management Staff)
 - робітничі кадри** (Worker Staff)
- кадрова політика** (HR Policy) to the right of the labor resources.

ВНУТРІШНЄ СЕРЕДОВИЩЕ ПІДПРИЄМСТВА (Internal Environment) is represented by a dashed rounded rectangle containing:

- пасивна** (Passive), **реактивна** (Reactive), **превентивна** (Preventive), and **активна** (Active) strategies.
- Each strategy is associated with a list of characteristics:
 - пасивна:** дисбаланс потреби кадрів; плинність кадрів; наявність трудових конфліктів; погіршення результативності праці; погіршення морально-психологічного клімату тощо;
 - реактивна:** збалансування потреби; зменшення плинності; покращення морально-психологічного клімату; покращення результативності праці, тощо;
 - превентивна:** прогнозування потреби в кадрах; розвиток персоналу; покращення морально-психологічного клімату; покращення результативності праці, тощо;
 - активна:** прогнозування та корегування потреби в кадрах; розвиток персоналу; покращення морально-психологічного клімату; покращення результативності праці, тощо;

Arrows indicate the flow of information and influence between these components, leading to the final outcome: **Концепція розвитку підприємства** (Company Development Concept).

Джерело: [33, с. 237]

Додаток Г

Необоротні активи

Показник	2016	2017	2018
I. Необоротні активи			
Незавершені капітальні інвестиції	2,00	110,6	40,1

Основні засоби:			
- залишкова вартість	11045 тис грн.	8147 тис грн	688,4 тис грн.
- первісна вартість	13098,2 тис грн.	11025,2 тис грн	11180 тис грн.
- знос	2053,2 тис грн.	2878,2 тис грн	4296 тис грн.
Довгострокові фінансові інвестиції	53425,2 тис грн.	75248,3 тис грн	94280,3 тис грн..

Оборотні активи

Показник	2016	2017	2018
II. Оборотні активи			
Виробничі запаси	0,4	0,4	0,4
Готова продукція	376	0	0
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги:			
- чиста реалізаційна вартість	3795,4 тис грн.	7221,1 тис грн	3872,5 тис грн..
- первісна вартість	3795,4 тис грн.	7221,1 тис грн	3872,5 тис грн..
- резерв сумнівних боргів	0	0	0
Дебіторська заборгованість за рахунками:			
- за бюджетом	1605,8 тис грн.	1275,9 тис грн	811,1 тис грн..
Інша поточна дебіторська заборгованість	294761,9 тис грн.	247673,8 тис грн	188710,8 тис грн.
Поточні фінансові інвестиції	0	0	0
Грошові кошти та їх еквіваленти:			
- в національній валюті	294,2 тис грн.	27,1 тис грн	461,8 тис грн.
- в іноземній валюті	2,4 тис грн.	1,3 тис грн	5,5 тис грн.
Інші оборотні активи	347,9 тис грн.	344 тис грн	560,3 тис грн.

Джерело: дані надані на ТОВ «ШП «Харківенергоремонт» №1

Додаток Д

Структура компенсаційного пакету підприємства

Посада	Складові компенсаційного пакету		
	Постійна частина	Змінна частина	Соціальна частина
Директор	Згідно	Премія в кінці	медична страховка,

Заступник директора	інноваційної системи стимулювання	року	службове авто, безлімітний зв'язок, компенсація витрат по відрядженню
Секретар		Премія в кінці року +премія за виконання завдань	медична страховка,
Головний юрист			медична страховка, безлімітний зв'язок,
Юрист			
Відділ продажу			
Начальник відділу продажу	Згідно інноваційної системи стимулювання	Премія в кінці року +премія за виконання завдань	медична страховка, службове авто, безлімітний зв'язок, компенсація витрат по відрядженню
Керівник проектів та програм			медична страховка
Менеджер зі збуту			медична страховка
Регіональний менеджер			медична страховка, службове авто, безлімітний зв'язок, компенсація витрат по відрядженню, оплата навчання
Менеджер із зв'язків з громадськістю			
Менеджер по роботі з корпоративними клієнтами			
Фінансово-економічний відділ			
Начальник фінансово-економічного відділу	Згідно інноваційної системи стимулювання	Премія в кінці року	медична страховка, службове авто, безлімітний зв'язок,
Старший економіст			медична страховка
Економіст I категорії			
Бухгалтерія			
Головний бухгалтер	Згідно інноваційної системи стимулювання	Премія в кінці року	медична страховка, службове авто, безлімітний зв'язок,
Бухгалтер-обліковець			медична страховка
Бухгалтер-касир			
Відділ кадрів			
Начальник відділу кадрів	Згідно інноваційної системи стимулювання	Премія в кінці року	медична страховка, службове авто, безлімітний зв'язок,
Обліковець			медична страховка

Додаток Ж

Вартісна оцінка складових частин компенсаційного пакету

ТОВ «Шосткинське підприємство «Харківенергоремонт» № 1, грн..

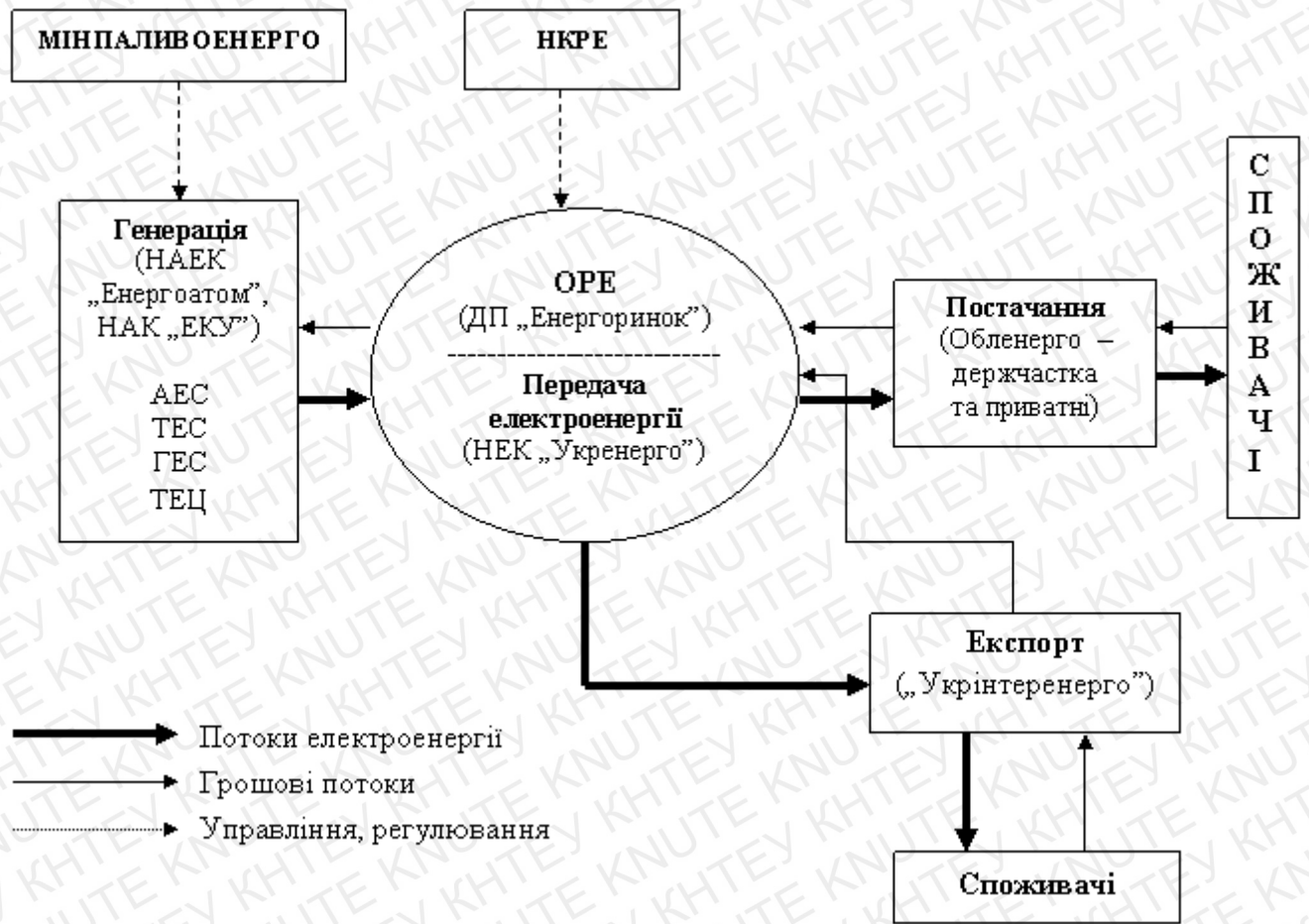
	Премія в кінці року	Премія за викона- ння завдань	Службо- ве авто (витрати на бензин +ТО)	Компен- сація витрат по відря- дженню	Безлі- мітний зв'язок	Ме- дичне страху вання	РАЗОМ на 2018 рік
Директор	15000	-	5000	10000	8000	1200	39200
Заступник директора	12000	-	5000	10000	8000	1200	36200
Секретар	2500	3500	-	-	-	1200	7200
Головний юрист	5000	5000	3500	-	5000	1200	19700
Юрист	3500	5000	-	-	-	-	8500
Відділ продажу							
Начальнк відділу продажу	10000	5000	2500	5000	8000	1200	31700
Керівник проектів та програм	5000	-	-	-	-	1200	6200
Менеджер зі збуту	5000	-	-	-	-	1200	6200
Регіональний менеджер	8000	7500	7500	8000	-	1200	32200
Менеджер із зв'язків з громадськістю	8000	7500	7500	8000	-	1200	32200
Менеджер по роботі з корпоративними клієнтами	8000	7500	7500	8000	-	1200	32200
Фінансово-економічний відділ							
Начальник фінансово- економічного відділу	7500	-	2500	5000	5000	1200	21200
Старший економіст	4500	-	-	-	-	1000	5500
Економіст І категорії	3500	-	-	-	-	1000	4500
Бухгалтерія							
Головний бухгалтер	7500	-	2500	2500	5000	1200	18700
Бухгалтер- обліковець	3500	-	-	-	-	1000	4500
Бухгалтер-касир	3500	-	-	-	-	1000	4500
Відділ кадрів							
Начальник відділу кадрів	7500	-	2500	2500	5000	1200	18700
Обліковець	3500	-	-	-	-	1000	4500
Адміністративно-господарський відділ							
Інженер-електрик	2500	-	-	-	-	1000	3500

Вантажник	2500	-	-	-	-	1000	3500
Водій	2500	-	-	-	-	1000	3500
Охоронець	2500	-	-	-	-	1000	3500
Прибиральниця	2500	-	-	-	-	1000	3500
РАЗОМ на рік	135500	41000	46000	59000	44000	25600	351100

Джерело: [46].

Додаток К

Схема розподілу потоків електроенергії



Джерело: [46]

Карта-схема електроенергетики України



Анкета для масового опитування

Вибірка 50 людей, масове опитування працівників підприємства.

1. Надбавки та доплати виплачуються систематично?

- Так
- Ні
- Швидше так, чим ні
- Швидше ні, чим так

2. Встановлена оплата праці на підприємстві ТОВ «Шосткинське підприємство «Харківенергоремонт» № 1 Вас по більшій мірі?

- Задовольняє
- Не задовольняє
- Частково задовольняє
- Швидше не задовольняє

3. Чи задоволені Ви преміальною системою?

- Так
- Ні
- Відносно

4. Що для вас є головним в системі матеріальних виплат на підприємстві?

- оплата праці
- надбавки і доплати
- преміальна система
- система участі в капіталі

5. Які заходи найчастіше проводяться на підприємстві?

- Нагородження грамотами та подяками
- премії
- надбавки
- спільне проведення дозвілля в колективі
- організація колективних святкувань
- колективні тренінги та виділення додаткових засобів для полегшення

умов праці

Анкета

(Оберіть відповідь, яку вважаєте найбільш вірною та позначте її будь-яким знаком)

1. Надбавки та доплати виплачуються систематично?

- Так
- Ні
- Швидше так, чим ні
- Швидше ні, чим так

2. Встановлена оплата праці на підприємстві ТОВ «Шосткинське підприємство «Харківенергоремонт» № 1 Вас по більшій мірі?

- Задовольняє
- Не задовольняє
- Частково задовольняє
- Швидше не задовольняє

3. Чи задоволені Ви преміальною системою?

- Так
- Ні
- Відносно

4. Що для вас є головним в системі матеріальних виплат на підприємстві?

- оплата праці
- надбавки і доплати
- преміальна система
- система участі в капіталі

5. Які заходи найчастіше проводяться на підприємстві?

- Нагородження грамотами та подяками
- премії
- надбавки
- спільне проведення дозвілля в колективі
- організація колективних святкувань
- колективні тренінги та виділення додаткових засобів для полегшення

умов праці

Анкета

(Оберіть відповідь, яку вважаєте найбільш вірною та позначте її будь-яким знаком)

1. Надбавки та доплати виплачуються систематично?

- Так
- Ні
- Швидше так, чим ні
- Швидше ні, чим так

2. Встановлена оплата праці на підприємстві ТОВ «Шосткинське підприємство «Харківенергоремонт» № 1 Вас по більшій мірі?

- Задовольняє
- Не задовольняє
- Частково задовольняє
- Швидше не задовольняє

3. Чи задоволені Ви преміальною системою?

- Так
- Ні
- Відносно

4. Що для вас є головним в системі матеріальних виплат на підприємстві?

- оплата праці
- надбавки і доплати
- преміальна система
- система участі в капіталі

5. Які заходи найчастіше проводяться на підприємстві?

- Нагородження грамотами та подяками
- премії
- надбавки
- спільне проведення дозвілля в колективі
- організація колективних святкувань
- колективні тренінги та виділення додаткових засобів для полегшення

умов праці

Анкета

(Оберіть відповідь, яку вважаєте найбільш вірною та позначте її будь-яким знаком)

1. Надбавки та доплати виплачуються систематично?

- Так
- Ні
- Швидше так, чим ні
- Швидше ні, чим так

2. Встановлена оплата праці на підприємстві ТОВ «Шосткинське підприємство «Харківенергоремонт» № 1 Вас по більшій мірі?

- Задовольняє
- Не задовольняє
- Частково задовольняє
- Швидше не задовольняє

3. Чи задоволені Ви преміальною системою?

- Так
- Ні
- Відносно

4. Що для вас є головним в системі матеріальних виплат на підприємстві?

- оплата праці
- надбавки і доплати
- преміальна система
- система участі в капіталі

5. Які заходи найчастіше проводяться на підприємстві?

- Нагородження грамотами та подяками
- премії
- надбавки
- спільне проведення дозвілля в колективі
- організація колективних святкувань
- колективні тренінги та виділення додаткових засобів для полегшення

умов праці

Анкета

(Оберіть відповідь, яку вважаєте найбільш вірною та позначте її будь-яким знаком)

1. Надбавки та доплати виплачуються систематично?

- Так
- Ні
- Швидше так, чим ні
- Швидше ні, чим так

2. Встановлена оплата праці на підприємстві ТОВ «Шосткинське підприємство «Харківенергоремонт» № 1 Вас по більшій мірі?

- Задовольняє
- Не задовольняє
- Частково задовольняє
- Швидше не задовольняє

3. Чи задоволені Ви преміальною системою?

- Так
- Ні
- Відносно

4. Що для вас є головним в системі матеріальних виплат на підприємстві?

- оплата праці
- надбавки і доплати
- преміальна система
- система участі в капіталі

5. Які заходи найчастіше проводяться на підприємстві?

- Нагородження грамотами та подяками
- премії
- надбавки
- спільне проведення дозвілля в колективі
- організація колективних святкувань
- колективні тренінги та виділення додаткових засобів для полегшення

умов праці

Анкета

(Оберіть відповідь, яку вважаєте найбільш вірною та позначте її будь-яким знаком)

1. Надбавки та доплати виплачуються систематично?

- Так
- Ні
- Швидше так, чим ні
- Швидше ні, чим так

2. Встановлена оплата праці на підприємстві ТОВ «Шосткинське підприємство «Харківенергоремонт» № 1 Вас по більшій мірі?

- Задовольняє
- Не задовольняє
- Частково задовольняє
- Швидше не задовольняє

3. Чи задоволені Ви преміальною системою?

- Так
- Ні
- Відносно

4. Що для вас є головним в системі матеріальних виплат на підприємстві?

- оплата праці
- надбавки і доплати
- преміальна система
- система участі в капіталі

5. Які заходи найчастіше проводяться на підприємстві?

- Нагородження грамотами та подяками
- премії
- надбавки
- спільне проведення дозвілля в колективі
- організація колективних святкувань
- колективні тренінги та виділення додаткових засобів для полегшення

умов праці

Анкета

(Оберіть відповідь, яку вважаєте найбільш вірною та позначте її будь-яким знаком)

1. Надбавки та доплати виплачуються систематично?

- Так
- Ні
- Швидше так, чим ні
- Швидше ні, чим так

2. Встановлена оплата праці на підприємстві ТОВ «Шосткинське підприємство «Харківенергоремонт» № 1 Вас по більшій мірі?

- Задовольняє
- Не задовольняє
- Частково задовольняє
- Швидше не задовольняє

3. Чи задоволені Ви преміальною системою?

- Так
- Ні
- Відносно

4. Що для вас є головним в системі матеріальних виплат на підприємстві?

- оплата праці
- надбавки і доплати
- преміальна система
- система участі в капіталі

5. Які заходи найчастіше проводяться на підприємстві?

- Нагородження грамотами та подяками
- премії
- надбавки
- спільне проведення дозвілля в колективі
- організація колективних святкувань
- колективні тренінги та виділення додаткових засобів для полегшення

умов праці

Анкета

(Оберіть відповідь, яку вважаєте найбільш вірною та позначте її будь-яким знаком)

1. Надбавки та доплати виплачуються систематично?

- Так
- Ні
- Швидше так, чим ні
- Швидше ні, чим так

2. Встановлена оплата праці на підприємстві ТОВ «Шосткинське підприємство «Харківенергоремонт» № 1 Вас по більшій мірі?

- Задовольняє
- Не задовольняє
- Частково задовольняє
- Швидше не задовольняє

3. Чи задоволені Ви преміальною системою?

- Так
- Ні
- Відносно

4. Що для вас є головним в системі матеріальних виплат на підприємстві?

- оплата праці
- надбавки і доплати
- преміальна система
- система участі в капіталі

5. Які заходи найчастіше проводяться на підприємстві?

- Нагородження грамотами та подяками
- премії
- надбавки
- спільне проведення дозвілля в колективі
- організація колективних святкувань
- колективні тренінги та виділення додаткових засобів для полегшення

умов праці

Анкета

(Оберіть відповідь, яку вважаєте найбільш вірною та позначте її будь-яким знаком)

1. Надбавки та доплати виплачуються систематично?

- Так
- Ні
- Швидше так, чим ні
- Швидше ні, чим так

2. Встановлена оплата праці на підприємстві ТОВ «Шосткинське підприємство «Харківенергоремонт» № 1 Вас по більшій мірі?

- Задовольняє
- Не задовольняє
- Частково задовольняє
- Швидше не задовольняє

3. Чи задоволені Ви преміальною системою?

- Так
- Ні
- Відносно

4. Що для вас є головним в системі матеріальних виплат на підприємстві?

- оплата праці
- надбавки і доплати
- преміальна система
- система участі в капіталі

5. Які заходи найчастіше проводяться на підприємстві?

- Нагородження грамотами та подяками
- премії
- надбавки
- спільне проведення дозвілля в колективі
- організація колективних святкувань
- колективні тренінги та виділення додаткових засобів для полегшення

умов праці

Анкета

(Оберіть відповідь, яку вважаєте найбільш вірною та позначте її будь-яким знаком)

1. Надбавки та доплати виплачуються систематично?

- Так
- Ні
- Швидше так, чим ні
- Швидше ні, чим так

2. Встановлена оплата праці на підприємстві ТОВ «Шосткинське підприємство «Харківенергоремонт» № 1 Вас по більшій мірі?

- Задовольняє
- Не задовольняє
- Частково задовольняє
- Швидше не задовольняє

3. Чи задоволені Ви преміальною системою?

- Так
- Ні
- Відносно

4. Що для вас є головним в системі матеріальних виплат на підприємстві?

- оплата праці
- надбавки і доплати
- преміальна система
- система участі в капіталі

5. Які заходи найчастіше проводяться на підприємстві?

- Нагородження грамотами та подяками
- премії
- надбавки
- спільне проведення дозвілля в колективі
- організація колективних святкувань
- колективні тренінги та виділення додаткових засобів для полегшення

умов праці

Анкета

(Оберіть відповідь, яку вважаєте найбільш вірною та позначте її будь-яким знаком)

1. Надбавки та доплати виплачуються систематично?

- Так
- Ні
- Швидше так, чим ні
- Швидше ні, чим так

2. Встановлена оплата праці на підприємстві ТОВ «Шосткинське підприємство «Харківенергоремонт» № 1 Вас по більшій мірі?

- Задовольняє
- Не задовольняє
- Частково задовольняє
- Швидше не задовольняє

3. Чи задоволені Ви преміальною системою?

- Так
- Ні
- Відносно

4. Що для вас є головним в системі матеріальних виплат на підприємстві?

- оплата праці
- надбавки і доплати
- преміальна система
- система участі в капіталі

5. Які заходи найчастіше проводяться на підприємстві?

- Нагородження грамотами та подяками
- премії
- надбавки
- спільне проведення дозвілля в колективі
- організація колективних святкувань
- колективні тренінги та виділення додаткових засобів для полегшення

умов праці

Анкета

(Оберіть відповідь, яку вважаєте найбільш вірною та позначте її будь-яким знаком)

1. Надбавки та доплати виплачуються систематично?

- Так
- Ні
- Швидше так, чим ні
- Швидше ні, чим так

2. Встановлена оплата праці на підприємстві ТОВ «Шосткинське підприємство «Харківенергоремонт» № 1 Вас по більшій мірі?

- Задовольняє
- Не задовольняє
- Частково задовольняє
- Швидше не задовольняє

3. Чи задоволені Ви преміальною системою?

- Так
- Ні
- Відносно

4. Що для вас є головним в системі матеріальних виплат на підприємстві?

- оплата праці
- надбавки і доплати
- преміальна система
- система участі в капіталі

5. Які заходи найчастіше проводяться на підприємстві?

- Нагородження грамотами та подяками
- премії
- надбавки
- спільне проведення дозвілля в колективі
- організація колективних святкувань
- колективні тренінги та виділення додаткових засобів для полегшення

умов праці