

Київський національний торговельно-економічний університет

Кафедра менеджменту

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

«Формування організаційної культури підприємства»

(за матеріалами «Філія Виробниче ремонтно-технічне підприємство

«Укргазенергосервіс» АТ «Укртрансгаз», м.Київ)

Студентки 2 курсу 3м групи

спеціальності

073 «Менеджмент»

спеціалізації

«Управління бізнесом»

Сухорукової Віолетти

Юрїївни

Науковий керівник:

кандидат економічних наук,

доцент

Підкамінний Ігор

Миколайович

Гарант освітньої

програми:

доктор економічних наук,

професор

Федулова Ірина

Валентинівна

Київ 2020

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	6
1.1. Поняття, критерії та тип організаційної культури.....	6
1.2. Особливості формування організаційної культури на підприємстві.....	11
РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА КУЛЬТУРНОГО КОНТЕКСТУ ФІЛІЇ ВРТП «УКРГАЗЕНЕРГОСЕРВІС» АТ «УКРТРАНСГАЗ».....	18
2.1. Аналіз культурного середовища галузі.....	18
2.2. Оцінка організаційної культури підприємства.....	29
РОЗДІЛ 3. ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО РЕФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	39
3.1. Обґрунтування механізму управління реформуванням організаційної культури підприємства.....	39
3.2. Економічна оцінка заходів з реформування організаційної культури підприємства.....	45
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	51
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	53
ДОДАТКИ	

ВСТУП

Актуальність теми дослідження визначається тим, що ефективне управління персоналом є важливим фактором розвитку підприємства, який впливає на ряд фінансово-економічних та операційних показників його роботи. При цьому динамічні зміни умов, в яких працюють суб'єкти господарювання, вимагають постійної адаптації системи управління людськими ресурсами, в тому числі створення відповідного механізму управління реформуванням організаційної культури. Роль організаційної культури останнім часом неухильно зростає, тому що вона сприяє єднанню персоналу, виступає в якості важеля управлінського впливу. Її вплив не зводиться тільки до прийняття тих чи інших соціально-культурних норм і цінностей в колективі. В першу чергу, її слід розглядати через призму людського потенціалу організації. Саме персонал, з одного боку, виступає носієм організаційної культури, з іншого, визначає специфіку її формування, створює особливості її розвитку в кожній окремо взятій організації. Важливу роль у становленні організаційної культури займає механізм управління її реформуванням.

З огляду на динамізм бізнес-середовища та нові виклики, які постають перед підприємствами в сучасних економічних реаліях, потребують поглибленого вивчення питання особливостей ефективного управління змінами в організаційній культурі, що спрямовані на досягнення цілей розвитку компанії.

В науковій літературі існують публікації, які присвячені дослідженню проблем розвитку організаційної культури та її ролі в управлінні бізнесом, серед яких чільне місце посідають роботи таких науковців як Грудзевич Ю. І., Ковова І. С., Химич І.Г., (займалися питаннями дослідження формуванням організаційної культури на підприємствах реального сектору економіки), Харун О.А., Кохл А., (досліджували структуру організаційної культури), Денінг С., Грант А., Гочхаят Дж. (вивчали особливості впливу організаційної культури на результати діяльності підприємства, досліджували питання її змін та коригування), тощо.

Метою дослідження є розробка пропозицій щодо реформування організаційної культури на підприємстві.

Поставлена мета обумовила необхідність вирішення ряду взаємозалежних завдань:

- визначити зміст поняття, критерії та тип організаційної культури;
- дослідити особливості формування організаційної культури на підприємстві;
- здійснити аналіз культурного середовища галузі;
- провести оцінку організаційної культури підприємства;
- навести обґрунтування механізму управління реформуванням організаційної культури підприємства;
- здійснити економічну оцінку заходів з реформування організаційної культури підприємства.

Об'єктом дослідження є процес формування організаційної культури підприємства.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні питання формування організаційної культури на підприємстві.

Методи дослідження. В процесі дослідження було використано загальнонаукові та спеціальні методи дослідження. Загальнонаукові методи базуються на використанні підходів аналізу та синтезу. Їх було використано в процесі теоретичного аналізу наукових підходів до формування організаційної культури підприємства. Практичні методи дослідження включають інструменти експертних оцінок, економіко-статистичні та графічні процедури аналізу.

Інформаційною базою дослідження стали нормативно-правові акти України, монографії, підручники, періодичні видання та джерела Інтернет. В процесі оцінки практичних аспектів діяльності підприємства використано дані фінансової та управлінської звітності, а також результати опитування працівників підприємства ВРТП «Укргазенергосервіс» АТ «Укртрансгаз».

Елементи наукової новизни полягають у розробці рекомендацій по вдосконаленню формування організаційної культури підприємства.

Практичне значення отриманих результатів полягає у тому, що його результати та розроблені пропозиції можуть бути використані в удосконаленні формування організаційної культури підприємства ВРТП «Укргазенергосервіс» АТ «Укртрансгаз».

Структура роботи. Випускна кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків і пропозицій, списку використаних джерел і додатків. Основний текст роботи становить 50 сторінок, в т.ч. 17 таблиць, 4 рисунків. Список використаних джерел містить 54 найменувань, викладених на 6 сторінках. Робота містить 4 додатки, викладених на 39 сторінках.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1. Поняття, критерії та тип організаційної культури

В сучасних умовах організаційна культура здійснює суттєвий вплив на систему управління підприємством та має залежність від неї. Окремі компоненти організаційної культури змінюється та формуються під дією ряду чинників, які спроможні забезпечити досить значний рівень результативності організаційної культури. Дієва організаційна культура в значній мірі узгоджена з загальноприйнятими в суспільстві культурно-етичними і моральними постулатами, особливостями бізнесу (сфери діяльності) визначеної компанії, стадією її розвитку, що склалася або бажаної моделі організаційної поведінки, місією, баченням, стратегічними цілями, домінуючим стилем управління, характером влади і впливу, інтересами індивідуумів, тощо.

Узагальнюючи різні міркування стосовно трактування організаційної культури, наприклад, Виноградова О.В., Євтушенко Н.О. [3], Польова В.В., Іванчук А.П. [24] та Приймак Н.С. [26] виділяють такі положення: 1) зміст характеристики функціонування підприємств та їх окремих бізнес-процесів; 2) сутність (термін), що містять перелік елементів корпоративної культури (характеристика окремих компонентів організаційної культури); 3) підходи, що визначають організаційну культуру як цілісну наукову категорію.

Колектив авторів Апостолок О. [1], Беляк Т.О. [2], Карамушка Л.М., Креденцер О.В., Терещенко К.В. [7] та Койчева Т.І. [9] визначають іншу класифікацію, в якій характеризує два основоположенні бачення в тлумаченні сутності організаційної культури: 1) конкурентний (відповідно до нього організаційна культура як внутрішній чинник формування конкурентоспроможності підприємства); 2) ресурсний (організаційна культура як важливий ресурс, здатний впливати на ефективність господарювання підприємства).

Копитко М.І. [10], Синицька О.І. [31] та Тарасова О.В. [33] вирізняють такі основні підходи до визначення сутності організаційної культури: 1) сутнісне визначення організаційної культури; 2) структурне бачення організаційної культури; 3) за змістом впливу елементів культури на підприємство. Варто відмітити, що більшість авторів схиляються до того, що головним елементом організаційної культури варто вважати цінності колективу підприємства. Так, Мінчак Н. Д. та Слімаковська І. І. [17] відзначають, що цінності є своєрідним орієнтиром для працівників і підприємства в цілому в процесі їх діяльності, прийняття рішень і т. д. Тому, головною метою організаційної культури є формування взаємовідносин і взаємозв'язку між працівниками та керівництвом, працівниками між собою, підприємства в цілому та зовнішнім середовищем на підставі ціннісної моделі. Отже, процес змін в організаційній культурі насамперед ініціюється зміною ціннісних орієнтацій працівників, а напрямок даних змін задається ціннісною домінантою.

Жежер К.Л. [6], Красовська О.Ю. [11] та Озінська Н.В. [19] провели узагальнення, відповідно до якого організаційна культура може сприйматися як унікальний, єдиний, багатовимірний простір організації, що включає в себе духовно-моральні, соціально-психологічні, економічні та адміністративно-правові координати, у межах якого відбувається життєдіяльність організації та діяльність її працівників. Відповідно до сказаного у табл. 1.1 визначено зміст основних критеріїв організаційної культури підприємства.

Серед основних авторів типологій організаційної культури, в основі яких лежать критерії, пов'язані з національними, державними, етнічними особливостями організацій. Найбільш яскраво такий підхід демонструє у своїй типології Гевко В.Л. [4]. Він провів порівняльний аналіз японського та західноєвропейського менталітету, що, по суті справи, являє собою спробу соціологічного опису різних менталітетів та їх впливу на формування організаційної культури. Подібних до Гевка В.Л. [4] методологічних позицій дотримується й Копитко М.І. [9].

Зміст основних критеріїв організаційної культури підприємства

№ з/п	Критерій	Напрямок	
		Управлінський	Соціально-психологічний
1	2	3	4
1	Зміст організаційної культури	Організаційна культура - сукупність норм, цінностей, правил вирішення проблем, що поділяються більшістю членів організації і сприяють досягненню поставлених перед нею цілей	Організаційна культура - атмосфера, психологічний клімат організації, неформальна і невидима свідомість організації, яка впливає на поведінку її членів і сама формується під їхнім впливом
2	Призначення організаційної культури	Організаційна культура розглядається як атрибутивна характеристика організації і засіб пристосування до змін у зовнішньому середовищі	Організаційна культура розглядається як невід'ємну суть і характеристику функціонування малих груп
3	Функція організаційної культури	Організаційна культура - фактор стратегічного управління підприємством, розвиваючого управління персоналом, фактор адаптації підприємства до ринкових умов, підвищення конкурентоспроможності підприємства	Організаційна культура - фактор соціалізації індивідів, фактор впливу на членів організації в процесі трудової поведінки
4	Основний чинник формування організаційної культури	Засновник, керівник, лідер організації, зовнішнє середовище	Загальнолюдські, професійні, особистісні цінності, уявлення норми, правила
5	Основні прояви організаційної культури	Культура управління, культура умов праці, культура працівників, культура документації	Менталітет співробітників, соціально-психологічний клімат в організації

Джерело: складено автором на основі: [6, 11, 19]

Він визначав американський тип організаційної культури на основі вірувань та ціннісних орієнтацій. Всі основні вірування й цінності були згруповані ним у великі групи, які відрізняються одна від одної за специфічною роллю в орієнтації особистості.

Наступною виділеною групою є типології організаційної культури, в основі яких лежать критерії, пов'язані зі сферою діяльності організації. Так, Апостолук О [1], Беляк Т.О [2], Карамушка Л.М., Креденцер ОВ., Терещенко К.В. [7] та Койчева Т.І. [10] запропонували класифікацію існуючих культур

організацій, що базуються на особливостях взаємодії із зовнішнім середовищем, розмірі та структурі організації та мотивації персоналу. Він виділив вісім основних типів організаційної культури: 1) культура «оранжереї»; 2) культура «збирачів колосків»; 3) культура «огороду»; 4) культура «французького саду»; 5) культура «крупних плантацій»; 6) культура «ліани»; 7) культура «косяка риб»; 8) культура «кочівної орхідеї».

Досить цікавою у цій групі, на наш погляд, є типологія Виноградова О.В., Євтушенко Н.О [3], основними критеріями в якій є рівень ризику та швидкість отримання зворотного зв'язку. На основі цих параметрів автори виділяють чотири типи організаційної культури: 1) культура високого ризику та швидкого зворотного зв'язку; 2) культура низького ризику та швидкого зворотного зв'язку; 3) культура високого ризику та повільного зворотного зв'язку; 4) культура низького ризику та повільного зворотного зв'язку.

Щодо типологій організаційної культури, в основі яких лежать критерії, пов'язані з особливостями діяльності організації в цілому та системи її управління, то прихильниками таких типологій є Польова В.В., Іванчук А.П. [24] та Приймак Н.С. [26]. Так, наприклад, дослідниками Польовою В.В. та Іванчуком А.П. [24] була запропонована типологія культури підприємств на основі ціннісної орієнтації цієї культури. На їхню думку, у культурах організацій можливі два основних вектори ціннісних орієнтацій: перший – орієнтація на продукцію, ефективність та економічний результат; другий – орієнтація на особистість, задоволення її потреб, реалізацію її можливостей і здатностей.

Відповідно до цих орієнтацій, на думку Приймака Н.С. [26], можливе існування чотирьох основних типів культур: 1) найбільш життєздатна поєднує сильну орієнтацію на рівень ризику швидкість отримання зворотного зв'язку особистість із сильною орієнтацією на економічну ефективність; 2) найбільш нежиттєздатна поєднує слабку орієнтацію на особистість зі слабкою орієнтацією на економічну ефективність; 3) проміжна поєднує сильну орієнтацію на особистість і слабку на економічну ефективність; 4) проміжна

поєднує сильну орієнтацію на економічну ефективність і слабку орієнтацію на особистість.

У свою чергу, Койчева Т.І. [10] на основі таких критеріїв, як орієнтація на задачу, орієнтація на стосунки та орієнтація на якість, виділив чотири типи організаційної культури: 1) бюрократична; 2) органічна; 3) підприємницька; 4) партиципативна. Разом із тим, найбільш відомими на вітчизняному просторі залишаються концепції Карамушки Л.М., Креденцера ОВ. та Терещенко К.В. [7]. Опис цих концепцій та характеристика відповідних типів широко представлена у російській та українській літературі, тому ми не будемо в цій статті детально описувати ці підходи.

До останньої групи типологій організаційної культури, в основі яких лежать критерії, пов'язані з особливостями взаємодії персоналу в організації, передусім належать типології Р. Ансоффа, Д. Бека і К. Коуена. Так, Озірська Н.В. [19] глибоко проаналізувала підходи Р. Ансоффа, та представила культуру організацій як відносини влади в групі або організації. Для дослідження він виділив два параметри: ступінь залучення працівників до встановлення цілей у групі/організації та ступінь залучення працівників до вибору засобів для досягнення поставлених цілей. На підставі порівняння цих параметрів було виділено чотири типи організаційної культури з характерними відносинами влади: 1) корпоративний тип культури; 2) консультативний тип культури; 3) «партизанський» тип культури; 4) підприємницький тип культури.

Отже, організаційна культура визначає норми та цінності, які поділяються абсолютною більшістю членів організації або підприємства, а так само зовнішні їх прояви (організаційна поведінка). Метою організаційної культури є формування взаємовідносин і взаємозв'язку між працівниками та керівництвом, працівниками між собою, підприємства в цілому та зовнішнім середовищем на підставі ціннісної моделі.

1.2. Особливості формування організаційної культури на підприємстві

Варто відмітити, що у науковій літературі досить слабо розкрито зміст визначення поняття «механізм управління реформуванням організаційної культури», з огляду на те, що воно є комплексним і різні автори по різному роблять акцент на процесах розвитку та управління організаційною культурою організації. Тому, розглядаючи наведене поняття, доцільно здійснити теоретичний аналіз наукових підходів до трактування змісту механізму реформування організаційної культури. (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Характеристика наукових підходів до визначення поняття «механізм формування організаційної культури»

Автор	Поняття «механізм реформування організаційної культури»
Устинов Р.Г. I. [36]	складова системи управління організаційними змінами, що передбачає постійний розвитку окремих складових елементів організаційної культури підприємства
Ковова І. С. [2, с. 159-162]	набір засобів та інструментів для організації перетворень в напрямку постійного удосконалення організаційної культури
Харун О.А. [40, с. 139-144]	комплекс заходів з ідентифікації етапів розвитку організаційної культури та удосконалення принципів її функціонування на підприємстві
Химич І.Г. [42, с. 106-108]	методи та засоби реалізації організаційних змін щодо політики управління цінностями організації
Кохл А. [54]	процес розробки чіткого алгоритму, який передбачатиме впровадження поступових позитивних змін до внутрішніх організаційних політик (елементів організаційної культури)
Денінг С. [50]	процес формування впливу підприємства на окремі складові внутрішнього середовища з метою створення сприятливих умов для стабільного організаційного розвитку
Грант А. [51]	сукупність засобів забезпечення удосконалення (змін) окремих складових корпоративної культури підприємства
Гочхаят Дж. [53]	система управління елементами корпоративної культури підприємства, спрямована на встановлення зв'язків всередині організації, а також між організацією та її партнерами

Джерело: узагальнено на основі опрацювання [2, 40, 42, 54, 50, 51, 53]

Денінг С. [50] відзначає, що механізм реформування організаційної культури передбачає постійний вплив підприємства на окремі складові внутрішнього середовища з метою створення сприятливих умов для стабільного організаційного розвитку.

На думку Денінга С., ознаки взаємодії цінностей організації з цінностями окремого працівника можуть змінюватися в різній мірі в залежності від напрямку коригувань організаційної культури [50]. Взаємозв'язок між цінностями і мотивацією людини, показана в поглядах Денінга С., може свідчити про наявність зв'язку між змінами в трудових мотивах працівників та організаційною культурою підприємства, в якій вони працюють.

Подібні погляди мають і два інші зарубіжні автори - Грант А. [51] та Гочхаят Дж. [53]. Грант А. [51] визначає механізм реформування організаційної культури як сукупність засобів забезпечення удосконалення (змін) окремих складових корпоративної культури підприємства, а Гочхаят Дж. [53] - як комплекс заходів з управління елементами корпоративної культури підприємства, що спрямовані на встановлення зв'язків всередині організації, а також між організацією та її партнерами.

Інший зарубіжний дослідник Кохл А. [54] характеризує механізм управління змінами до організаційної культури з точки зору процесного підходу. На думку автора, одним з важливих елементів даного механізму є розробка чіткого алгоритму, який передбачатиме впровадження поступових позитивних змін до внутрішніх організаційних політик (елементів організаційної культури).

Устинов Р.Г. І. [36] під механізмом реформування організаційної культури розуміє складову системи управління організаційними змінами, що має на меті постійний розвиток окремих складових елементів організаційної культури підприємства. Автор наголошує на тому, що у процесі реформування організаційної культури, сприятливої для розвитку підприємства, досить вагомим є здатність та підготовленість топ-менеджменту до змін. Це пояснюється тим, що відповідні зміни в організаційній культурі є тригерами

змін в діяльності самого суб'єкта господарювання [36].

Доповнюючи вищенаведений підхід, Ковова І. С. [2, с. 159-162] відзначає, що механізм реформування організаційної культури являє собою набір засобів та інструментів для організації перетворень в напрямку постійного удосконалення організаційної культури. На думку автора, процес змін до організаційної культури стосується всього персоналу організації на всіх ланках управління та відіграє важливу роль в діяльності кожного працівника. Зокрема, для власників бізнесу такий механізм може виступати одним із засобів закріплення стратегічних змін у процесах внутрішнього розвитку підприємства. Для топ-менеджменту механізм змін до організаційної культури виступає стимулятором до самоорганізації і досягнення поставлених цілей. Для персоналу підприємства він формує належні передумови для удосконалення умов праці та діяльності [2, с. 159-162]. При реформуванні організаційної культури потрібно усвідомлювати, що необхідно створити умови, в яких відбуватиметься її постійний розвиток. Реформування організаційної культури підприємства є складним і тривалим процесом, який потребує розробки певного механізму, що поєднає внутрішні можливості формування організаційної культури із зовнішніми чинниками [2, с. 159-162].

Харун О.А. [40, с. 139-144] характеризує механізм реформування організаційної культури як комплекс заходів з ідентифікації етапів її розвитку та удосконалення принципів її функціонування на підприємстві. На думку автора, формування механізму управління змінами до організаційної культури на підприємстві можна звести до п'яти етапів:

- аналіз внутрішніх організаційних процесів підприємства;
- аналіз психологічного клімату на підприємстві;
- формування моделі корпоративної культури (визначення місії та основних базових цінностей);
- формування правил поведінки працівників виходячи з базових цінностей, опис традицій та символіки;
- впровадження моделі, підтримка моделі [40, с. 139-144].

У доповнення, Химич І.Г. [42, с. 106-108] під механізмом управління змінами до організаційної культури розуміє методи та засоби реалізації відповідних організаційних змін щодо політики управління цінностями підприємства. На його думку, наведений механізм варто представляти у вигляді комплексу процесів з управління організацію культурою підприємства, а саме [42, с. 106-108]: постановка задачі; навчання; розробка інструкцій, в тому числі посадових інструкцій; формування управлінської документації; розробка змін до системи мотивації (система покарань і заохочень); впровадження змін до системи контролю за роботою персоналу; впровадження різних форм оцінки персоналу (у тому числі атестація).

Проведений огляд літературних джерел щодо визначення змісту поняття «механізм управління змінами організаційної культури» дозволяє охарактеризувати його як складову загальної системи управління підприємством. Отже, під механізмом управління змінами до організаційної культури слід розуміти комплекс методів та інструментів управління організаційними перетвореннями, що передбачають постійний розвиток окремих складових організаційної культури підприємства.

Кохл А. [54] виділяє ряд ключових напрямків управління змінами до організаційної культури (рис. 2). На думку автора, напрямками реформування організаційної культури на підприємстві є: вдосконалення управління людськими ресурсами; виховання у працівників ставлення до підприємства як до своєї другої домівки; розвиток здатності як в ділових, так і в особистих відносинах, спиратися на встановлені норми поведінки, вирішувати будь-які проблеми без конфліктів.

Розкриваючи зміст механізму реформування організаційної культури, варто звернути увагу на визначення окремих його складових - сукупності засобів і важелів впливу на персонал для зміни норм, правил, поведінки, етики тощо. При цьому слід зауважити, що перед кожною компанією стоїть питання про відповідність її організаційної культури обраній стратегії. З метою узгодження стратегії та організаційної культури враховується наступне [14]:

- 1) важливість кожного елементу організаційної культури для досягнення успіху у реалізації обраної стратегії;
- 2) сумісність між завданнями стратегії і тими аспектами організаційної культури, які покликані її забезпечити.

Джонсон Г., Сколс К. та Уїттінгтон Р. [52] запропонували здійснювати пошук відповіді на питання про те, що повинно бути зроблено в разі серйозної несумісності стратегії та організаційної культури. При цьому у випадку ідентифікації несумісності стратегії та організаційної культури можливими варіантами подальших дій є такі: ігнорування існуючої культури організації на користь стратегії; процеси реалізації завдань стратегії підлаштовуються під існуючий рівень організаційної культури; вносяться зміни до організаційної культури таким чином, або вона підходила для обраної стратегії.

На наш погляд, варіант з реформуванням організаційної культури є найбільш оптимальним, оскільки в цьому випадку обрані компанією стратегічні напрямки не будуть порушені, а зусилля топ-менеджменту будуть сконцентровані на відповідних організаційних змінах таким чином, щоб процес імплементації стратегії був максимально ефективним. При цьому, на стадії визначення стратегії необхідно, по можливості, максимально враховувати те, які труднощі зі зміною організаційної культури можуть виникнути при виконанні стратегії, і намагатися вибирати таку стратегію, яка не передбачатиме проведення свідомо нездійснених заходів щодо змін в організаційній культурі.

Організаційна культура буде відповідати обраній стратегії, якщо вона буде співвіднесена з сприйняттям, мисленням і мотивами працівників організації, оскільки організаційна культура зароджується в першу чергу в думках персоналу. У свою чергу, організаційно-культурні цінності можуть здійснити істотний вплив і на мотивацію, і взаємодію в процесі організації бізнес-процесів, і плинність кадрів, і, в кінцевому рахунку, на ефективність діяльності працівників [32]. Зміни в організаційній культурі потрібні тоді, коли вона не сприяє зміні поточного стану розвитку підприємства у напрямку до

бажаного до стану, необхідного для досягнення достатнього рівня організаційної ефективності. Реформування організаційної культури потребує значних і динамічних коригувань правил і норм поведінки працівників компанії [32].

Враховуючи вищесказане, нами було запропоновано оптимальну, на наш погляд, модель механізму реформування організаційної культури, яка враховує пріоритети стратегічного розвитку організації (рис. 1.1).

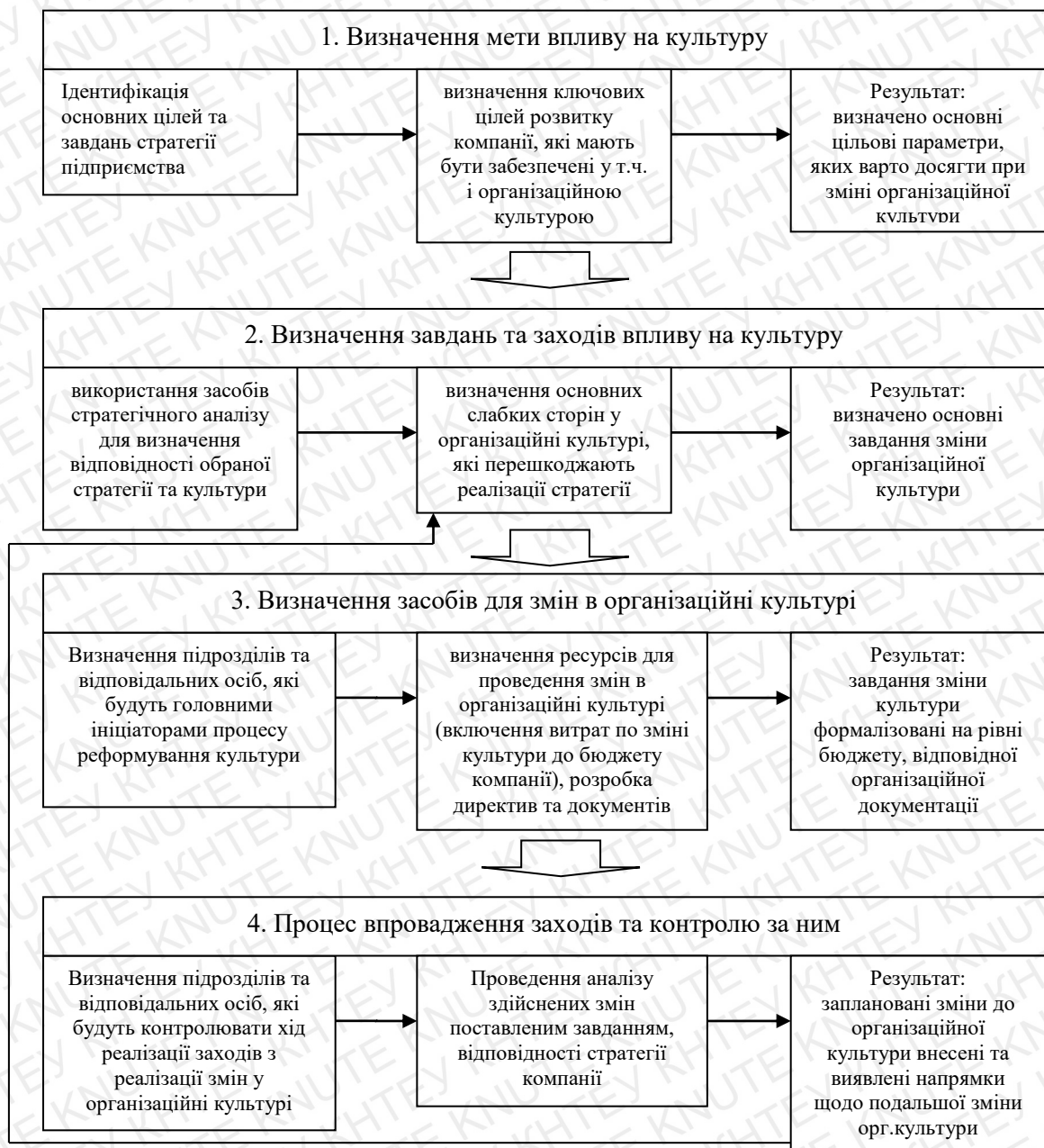


Рис. 1.1. Модель механізму управління реформуванням організаційної культури, запропонована автором

Джерело: узагальнено на основі опрацювання [28, 30, 31, 32]

Запропонована модель базується на процесному підході, оскільки вона являє собою не лише набір окремих інструментів та важелів зміни організаційної культури, але і відповідний порядок процесів її реформування.

Роблячи висновок, можна зазначити, що зміна організаційної культури є в певній мірі прямо протилежною дією по відношенню до її підтримки. Зміни в поведінці можуть привести до змін в культурі організації, і навпаки. Можливим є три поєднання змін в поведінці і культурі в організації: зміни культури без зміни поведінки; зміна поведінки без зміни культури; зміни поведінки і культури. В організаційній культурі найбільш цікавий механізм її впливу на поведінку і роботу персоналу підприємства. Будучи ядром організаційної культури, цінності можуть бути як позитивними, що орієнтують людей на такі зразки поведінки, які підтримують досягнення організаційних цілей, так і негативні, які негативно впливають на організаційну ефективність.

Характеризуючи модель управління реформування організаційної культури, варт відмітити, що стратегічні зміни обов'язково стикаються з організаційними змінами. Завдання керівництва - постаратися здійснити зміни так, щоб при цьому були вирішені усі конфліктні ситуації. Проведення змін повинно завершуватися встановленням нового статус-кво в організації.

Таким чином, у сучасних умовах турбулентності економічного середовища важлива роль відводиться визначенню окремих компонентів механізму реформування організаційної культури в різних сферах бізнесу. Механізм управління змінами до організаційної культури являє собою комплекс процесів та засобів управління організаційними перетвореннями, що передбачають постійний розвиток окремих складових організаційної культури підприємства в напрямку реалізації його стратегії. Оптимальна модель механізму управління реформування організаційної культури має враховувати пріоритети стратегічного розвитку та давати чіткий план дій топ-менеджменту по коригуванню культури, результатом якого буде формування організаційних цінностей, які сприятимуть вирішенню стратегічних завдань компанії.

РОЗДІЛ 2

ДІАГНОСТИКА КУЛЬТУРНОГО КОНТЕКСТУ ФІЛІЇ ВРТП «УКРГАЗЕНЕРГОСЕРВІС» АТ «УКРТРАНСГАЗ»

2.1. Аналіз культурного середовища галузі

У даному питанні необхідно описати загальну «систему мислення» в газоенергетичній галузі, у тому числі домінуючу технологію управління персоналом, регуляторні інструкції (стандарти та норми поведінки), професійне навчання, домінуючі в галузі уявлення про цілі, цінності та правила управління підприємствами. З метою розкриття даного питання варто спочатку охарактеризувати саме підприємство Філія ВРТП «Укргазенергосервіс» АТ «Укртрансгаз» (надалі – скор. ВРТП «Укргазенергосервіс»), яке досліджується з метою ідентифікації галузі, в якій воно працює.

На ВРТП «Укргазенергосервіс» забезпечує діяльність українських підземних газових сховищ, забезпечує процеси з обслуговування та будівництва магістральних проводів газу високого тиску та їх інфраструктури. Досліджувана організація є компанією з державною формою власності. Вона є складовою частиною холдингу НАК «Нафтогаз».

Компанія володіє 12 підземними газосховищами, розташованими по всій Україні. Їхня загальна місткість складає 31 млрд куб. м, що співрозмірно з обсягами ПСГ Італії, Франції, Угорщини та Австрії разом взятими. Такі потужності надають Україні значні можливості для залучення клієнтів зі зберігання газу, в тому числі європейських. Також до складу АТ «Укртрансгаз» входять філії, що надають послуги з комплексного сервісного обслуговування, будівництва та капітального ремонту об'єктів газотранспортної галузі. Разом з тим, ці структурні підрозділи входять до складу дивізіону «Технічне забезпечення» Групи Нафтогаз.

До 1 січня 2020 року ВРТП «Укргазенергосервіс» також управляло українською газотранспортною системою. Однак після завершення анбандлінгу цю функцію здійснює незалежний Оператор ГТС України.

Географічну структуру основних структурних підрозділів підприємства наведено на рис. 2.1.

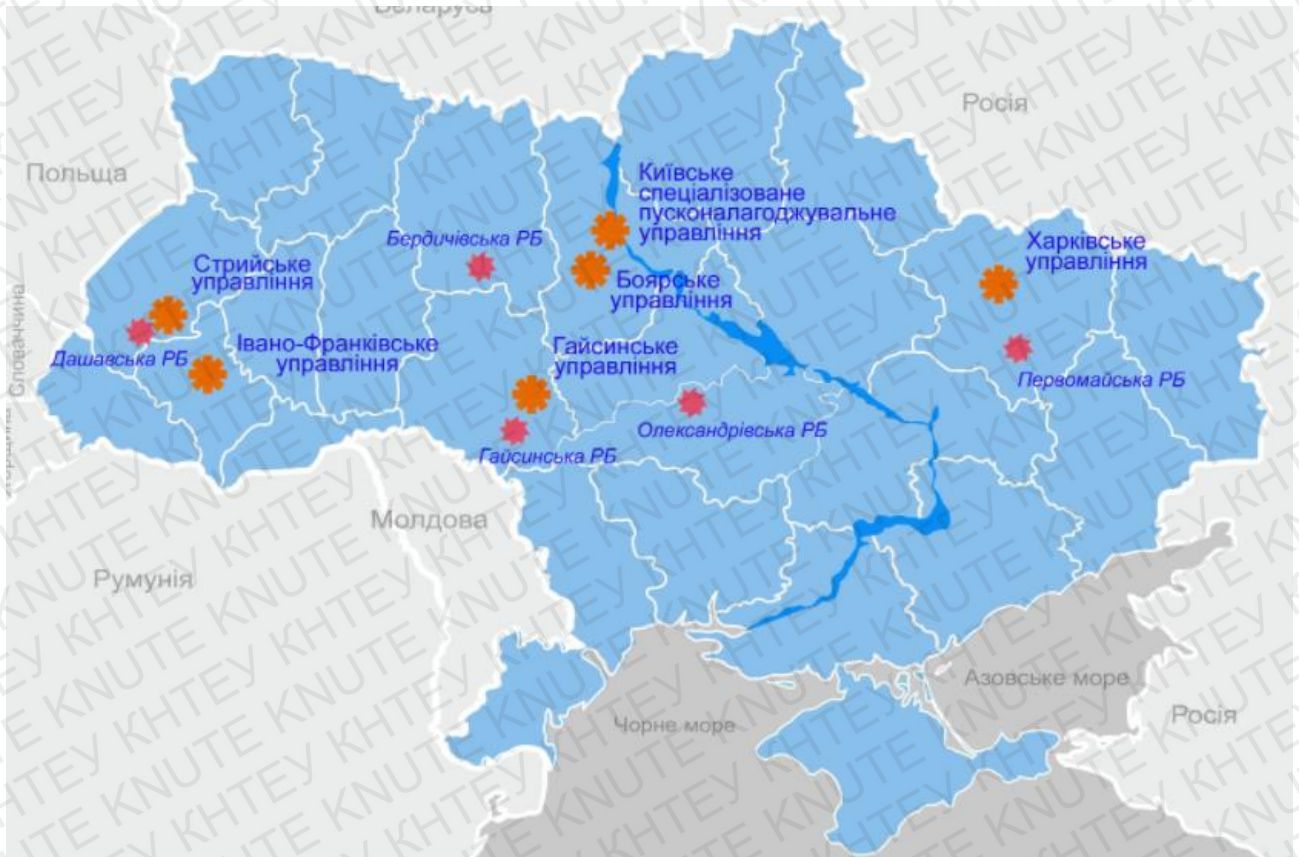


Рис. 2.1. Географічна структура основних регіональних підрозділів підприємства ВРТП «Укргазенергосервіс»

Джерело: за даними підприємства ВРТП «Укргазенергосервіс»

З наведеної вище інформації можна зробити висновки про те, що підприємство функціонує в енергетичній галузі, а саме у сфері послуг зі зберігання газу та обслуговування газових мереж. Характеризуючи дану галузь, відмітимо, що вона є специфічною, оскільки підприємства, які працюють у ній, є державними монополіями. На ринку послуг газорозподілу та зберігання газу фактично відсутня конкуренція. Це вносить відповідні корективи у сприйняття самого підприємства ВРТП «Укргазенергосервіс» та його послуг основними стейкхолдерами (топ-менеджментом, клієнтами, постачальниками, тощо).

Основою для організаційного аналізу є організаційна структура, укрупнений варіант якої наведено на рис. 2.2, а також положення про Правління компанії (Додаток Г).

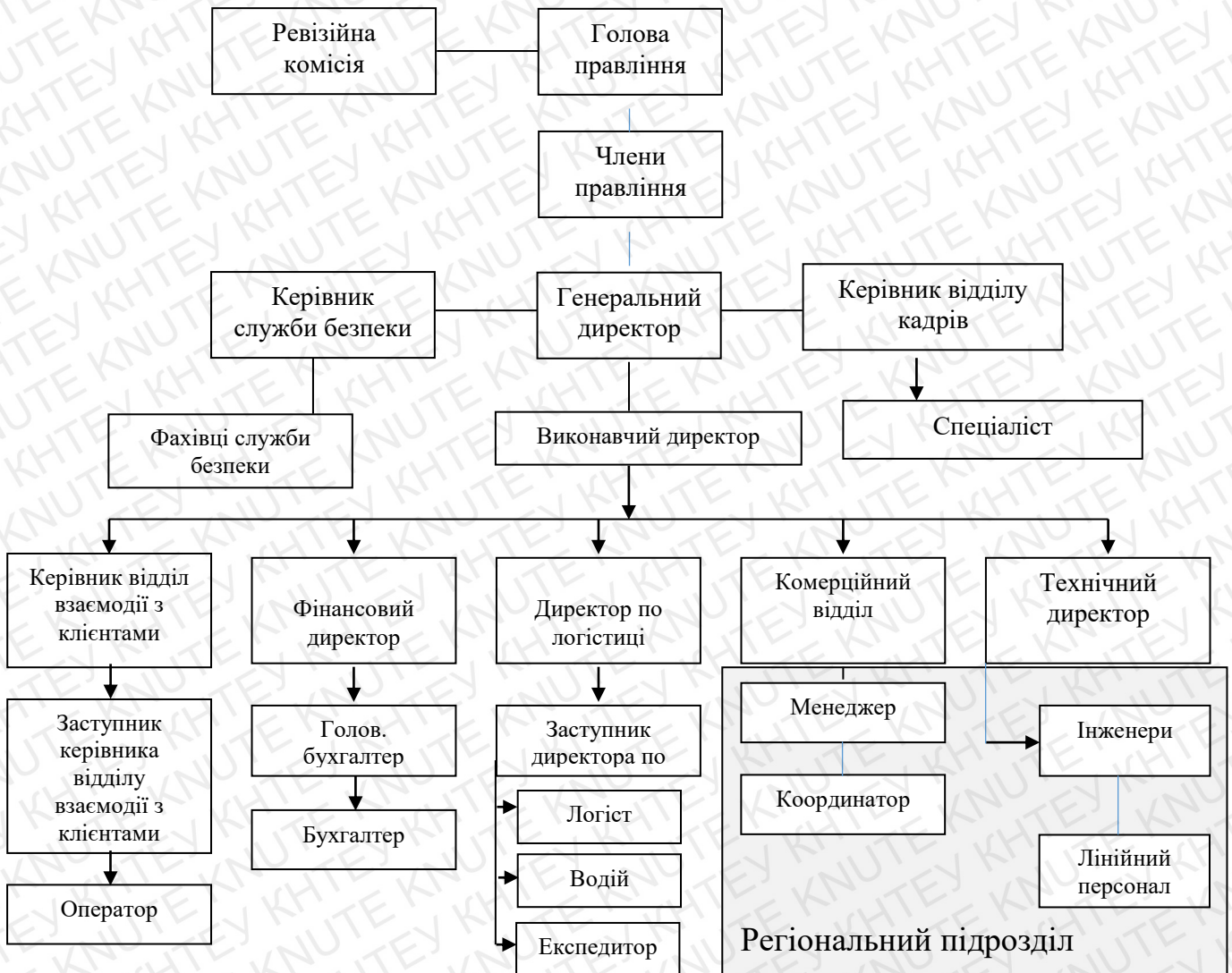


Рис. 2.2. Укрупнена організаційна структура ВРТП «Укргазенергосервіс»

Джерело: за даними підприємства ВРТП «Укргазенергосервіс»

Організаційна структура підприємства є функціональною. Варто відмітити, що на рис. 2.2 в складі загальної організаційної структури виділено склад працівників регіональних підрозділів. Кожен регіональний підрозділ складається з працівників по обслуговуванню споживачів (менеджери і координатори) та технічного персоналу (інженери та підпорядковані їм підсобні лінійні працівники).

Оскільки підприємство є акціонерним товариством, то його діяльність регулюється правлінням, яке очолює голова правління. Рада директорів на чолі з генеральним директором відповідають за реалізацію ряду операційних

завдань розвитку. Правління в більшій мірі визначає стратегічні пріоритети розвитку та здійснює контроль за роботою компанії в цілому.

Надалі варто проаналізувати основні переваги та недоліки організаційної структури підприємства (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

**Переваги та недоліки організаційної структури підприємства ВРТП
«Укргазенергосервіс»**

<i>Переваги</i>	<i>Недоліки</i>
1. Функціонал окремих спеціалістів є чітко-спеціалізованим, що позитивно впливає на процес надання послуг населенню	1. Виникають проблеми у комунікаціях між різними функціональними підрозділами (вирішення цих проблем могло бути можливим за рахунок впровадження CRM-системи).
2. Менеджмент середньої ланки має розширені можливості щодо прийняття управлінських рішень, які стосуються їх безпосередньої відповідальності	2. У випадку, коли на одному проекті газифікації (особливо при виконання робіт для великих організацій-замовників) задіяно декілька функціональних підрозділів, досить часто виникає конфлікт інтересів при розподілі ресурсів та першочерговості отримання фінансування і закупівлі матеріалів
3. Забезпечує передумови для можливості контролювання результатів розвитку підприємства на централізованому рівні	3. Подвійне підпорядкування, яке є властивим для функціональної структури ВРТП «Укргазенергосервіс», часто призводить до зменшення рівня відповідальності лінійних працівників за виконання завдань
4. Наведена структура забезпечує ефективне виконання стандартизованих бізнес-процесів на підприємстві (приймання замовлення, обробка замовлення, виїзд спеціалістів та технічне обслуговування)	4. При реалізації проектів газифікації (як було зазначено вище у пункті №2), може часто порушуватися принцип єдиноначальності заради виробничої необхідності
5. Може розширюватися за рахунок створення нових функціональних підрозділів у разі виробничої необхідності	5. Наявні певні проблеми з внутрішньою конкуренцією між окремими підрозділами, що часто приводить до конфліктів між їх керівництвом

Джерело: за даними підприємства ВРТП «Укргазенергосервіс»

Виходячи з проведеного аналізу переваг та недоліків діючої організаційної структури на підприємстві ВРТП «Укргазенергосервіс» можемо зробити висновки про те, що вона в цілому сприяє виконанню виробничих завдань, але при цьому підприємство жертвує дотриманням принципу єдиноначальності та координації відносин між окремими підрозділами. З точки зору впливу такої організаційної структури на оргкультуру, то можемо відмітити певні негативні сторони:

- часто виникає напруга у колективі при виконанні великих проектів за рахунок конкуренції між окремими підрозділами;
- часто лінійні працівники перекладають відповідальність за помилки на своїх колег, знаючи, що наявний тип підпорядкування часто не дозволяє швидко виявити порушників або винних у негативних ситуаціях (через це часто можуть виникати конфліктні ситуації в колективі).

Продовжуючи розкривати зміст даного питання, проведемо аналізу персоналу підприємства. Основні показники динаміки чисельності персоналу та плинності кадрів наведено у табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Динаміка обсягу трудових ресурсів ВРТП «Укргазенергосервіс» у 2017-2019 рр.

Показник	2017 р.		2018р.		2019 р.		Відхилення, (+/-)		
	осіб	%	осіб	%	осіб	%	2018 р. до 2017 р. р.	2019 р. до 2018 р.	2019 р. до 2017 р.
Середньоспискова чисельність персоналу, в тому числі:	19744	100,0	19206	100,0	13087	100,0	-538	-6119	-6657
- керівники	4245	21,5	3726	19,4	2447	18,7	-519	-1279	-1798
- спеціалісти	5173	26,2	4821	25,1	3167	24,2	-352	-1654	-2006
- операційний (виробничий персонал)	10326	52,3	10659	55,5	7473	57,1	333	-3186	-2853

Джерело: за даними підприємства ВРТП «Укргазенергосервіс»

У 2018 році кількість працівників управлінського персоналу зменшилась на 538 осіб, а численність спеціалістів скоротилася на 352 особи. При цьому відбулося зростання чисельності робітників на 333 особи. У 2019 році кількість працівників управлінського персоналу скоротилася на 1279 осіб, а численність спеціалістів – на 1654 особи. Скорочення чисельності виробничого персоналу склало 3186 осіб. Зниження чисельності персоналу відбувалося внаслідок реорганізації компанії. Переважна частина робітників була переведена до складу інших підприємств АТ «Укртрансгаз», а значна частина керівників та спеціалістів були скорочені.

Також необхідно відмітити тенденцію до постійного скорочення частки адміністративно-управлінського персоналу в загальному складі персоналу підприємства. Так, у 2017 році частка працівників адміністративно-управлінського персоналу становила 21,5%, у 2018-му – 19,4%, у 2019-му році – 18,7 %.

Важливим аспектом аналізу персоналу є оцінка показників руху трудових ресурсів, які наведені в табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Динаміка показників руху персоналу ВРТП «Укртрансгазсервіс» у 2017-2019 рр.

Показник	2017 р.	2018 р.	2019 р.	2019 р. до	
				2017 р. (+/-)	
				+/-	%
Прийнято працівників, осіб	131	78	65	-66	-
Звільнено працівників, осіб	89	616	6184	6095	-
Середньоспискова чисельність персоналу, а тому числі:	19744	19206	13087	-6657	-33,7
Коефіцієнти:					-
- обороту з приймання	0,02	0,09	0,04	0,01	-
- обороту зі звільнення	0,00	0,03	0,47	0,47	-
- стабільності кадрів	0,97	0,88	0,49	-0,48	-
- плинності кадрів	0,03	0,12	0,51	0,48	-

Джерело: за даними підприємства ВРТП «Укргазсервіс»

Як свідчать дані таблиці 2.3 можна говорити про те, що динаміка показників руху персоналу у 2018-2019 рр. свідчила про значне коливання його чисельності, що є негативним фактором впливу на організаційну культуру підприємства. Працівники здебільшого цінують стабільність організації і доволі часто стабільність є важливішою за більш високі оклади. Тому, з точки зору такої великої плинності кадрів, підприємство потребує вжиття певних заходів для посилення довіри працівників до компанії, що позитивно вплине на організаційно культуру. На наш погляд, досить вагомим фактором стабілізації ситуації може бути впровадження заходів нематеріальної мотивації.

Також у даному питанні проаналізуємо основні показники, що характеризують його показник фінансово-господарської діяльності (табл. 2.4). Розрахунки здійснено на основі фінансової звітності за 2017-2019 роки (Додаток Д).

На основі даних табл. 2.4 можемо стверджувати, що діяльність підприємства була збитковою у 2017-2019 рр. Доходи підприємства поступово скорочувались. Аналогічним чином поведив себе і показник чистого фінансового результату, який у 2018 році складав -32628 млн.грн, а у 2019 році його сума зросла на 9042 млн.грн (на 27,7% більше, порівняно з попереднім періодом). Обсяг активів та власного капіталу також мали тенденцію до скорочення. Це було зумовлено тим, що у 2019 році відбулась реорганізація компанії. ВРТП «Укргазэнергосервіс» з 2019 року почало відповідати лише за обслуговування газових мереж, а операції з постачання газу були переведені на інші компанії корпорації НАК «Нафтогаз Україна».

Негативне значення чистого фінансового результату було зумовлено досить високими позаопераційними доходами та витратами, що пояснювалося господарськими операціями з переведення матеріальних активів між юридичними особами – учасниками холдингу «Укртрансгаз». Також на підприємстві виникали суттєві витрати за нарахованими відсотками на кредити, які бралися для модернізації обладнання та устаткування.

**Основні показники господарської діяльності ВРТП
«Укргазенергосервіс» за 2017-2019 рр.**

№ з/п	Показники діяльності підприємства	Фактичні дані за періоди			Відхилення абсолютне		Темпи приросту, %	
		2017	2018	2019	2018 / 2017	2019 / 2018	2018 / 2017	2019 / 2018
1	Чистий дохід, млн.грн	51 181	50 313	3 275	-868	-47 038	-1,7	-93,5
2	Собівартість, млн.грн	65 630	67 796	2 720	2 166	-65 076	3,3	-96,0
3	Валовий прибуток, млн.грн	-14 449	-17 483	555	-3 034	18 038	21,0	-103,2
4	Інші пераційні доходи, млн.грн	198	1 718	48	1 520	-1 670	767,7	-97,2
5	Адміністративні витрати, млн.грн	1 406	1 603	385	197	-1 218	14,0	-76,0
6	Витрати на збут, млн.грн	20	17	7	-3	-10	-14,5	-59,1
7	Інші операційні витрати, млн.грн	12 205	17 671	535	5 466	-17 136	44,8	-97,0
8	Фінансовий результат до оподаткування, млн.грн	-27 882	-35 056	-324	-7 174	34 732	-25,7	+99,1
9	Чистий фінансовий результат, млн.грн	-24 830	-32 628	-23 586	-7 798	9 042	-31,4	27,7
10	Активи, млн.грн	345930	267248	190275	-78682	-76 973	-22,7	-28,8
11	Власний капітал, млн.грн	276484	208990	140386	-67494	-68 604	-24,4	-32,8
12	Поточні зобов'язання, млн.грн	14 051	17 261	22 668	3 210	5 407	22,8	31,3
13	Чисельність персоналу, осіб	19744	19206	13087	-538	-6 119	-2,7	-31,9

Джерело: фінансова звітність підприємства

Відносні показники ефективності господарської діяльності ВРТП «Укргазенергосервіс» за 2017-2019 рр. наведено у табл. 2.5. З даних табл. 2.5 можем помітити, що у 2019 році, попри скорочення обсягів діяльності компанії, рівень збитковості активів, витрат, власного капіталу та реалізації послуг значно знизився, проте не перетнув позитивної межі.

**Відносні показники ефективності господарської діяльності ВРТП
«Укргазенергосервіс» за 2017-2019 рр.**

№ з/п	Відносні показники оцінки роботи	Фактичні дані за періоди			Відхилення абсолютне	
		2017	2018	2019	2018 / 2017	2019 / 2018
1	Рентабельність реалізації послуг, %	-54,5	-69,7	-9,9	-15,2	59,8
2	Рентабельність поточних витрат, %	-35,2	-40,3	-8,9	-5,1	31,4
3	Рентабельність активів, %	-7,2	-12,2	-12,4	-5,0	-0,2
4	Рентабельність власного капіталу, %	-9,0	-15,6	-16,8	-6,6	-1,2
5	Рівень загальної платоспроможності, пунктів	4,9	3,4	2,2	-1,6	-1,2
6	Рівень фінансової автономії, пунктів	0,8	0,8	0,7	0,0	0,0
7	Оборотність активів, разів	2,6	2,6	0,3	0,0	-2,4
8	Продуктивність праці персоналу, тис.грн/особу	20,0	21,0	22,0	1,0	1,0

Джерело: за даними підприємства ВРТП «Укргазенергосервіс»

Рівень загальної платоспроможності та фінансової автономії мав тенденцію до зниження у 2017-2019 рр, що зумовлено було політикою до зниження рівня оборотного капіталу та його виведення на інші компанії корпорації НАК «Нафтогаз Україна».

Характерними рисами технології управління підприємств газоенергетичної галузі є чітке дотримання правил і процедур управління кадрами (у тому числі набору і навчання персоналу, нарахування заробітної платні), суворе дотримання законодавства, вимоги до дотримання кодексів корпоративної культури та ділового спілкування.

Важливим аспектом вивчення культурного середовища на підприємства газоенергетичної галузі є регуляторні акти та інструкції (стандарти та норми поведінки). Перелік нормативного забезпечення організаційно-культурного розвитку у державних компаніях газоенергетичного сектору наведено у табл. 2.6.

Наведені загальні нормативні акти регламентують вимоги до організації таких бізнес-процесів:

- 1) формування організаційної структури;

Перелік нормативного забезпечення організаційно-культурного розвитку у державних компаніях газоенергетичного сектору

Види документів	Загальна характеристика документації на підприємствах газоенергетичного сектору	Документація, яка використовується на ВРТП «Укргазенергосервіс»
Загальні нормативно-правові акти, які регулюють діяльність державних компаній газоенергетичного сектору	Кодекси України: Господарський, Податковий, Цивільний, Земельний, Кодекс Законів про Працю. Закон «Про акціонерні товариства»	Підприємство регулюється тими ж нормативними актами, що і інші суб'єкти господарювання.
Спеціальні нормативно-правові акти, які регулюють діяльність державних компаній газоенергетичного сектору	Постанова КМУ «Про затвердження Кодексу газорозподільних систем» від 30.09.2015 № 2494	Постанова КМУ № 2494 від 30.09.2015 визначає загальні вимоги до побудови систем газорозподілу та дотримання правил технічного обслуговування і техніки безпеки. Підприємство ВРТП «Укргазенергосервіс» має власний Кодекс корпоративної етики, який визначає стандарти корпоративного управління.
Внутрішні документи та інструкції	Перелік цих документів може бути доволі широким, однак основними з них є такі: - статут підприємства; - посадові інструкції працівників; - наказ про організацію документообороту; - правила внутрішнього трудового розпорядку	Підприємство у своїй роботі використовує усі документи, які перелічено для підприємств галузі. Специфічні вимоги до організації внутрішніх процесів управління та корпоративної культури також визначено у Кодексі корпоративної етики ВРТП «Укргазенергосервіс»

Джерело: за даними підприємства ВРТП «Укргазенергосервіс»

- 2) побудова системи управління акціонерним товариством;
- 3) формування системи управління кадрами;
- 4) організація бухгалтерського та податкового обліку;
- 5) правила використання земельних ресурсів, тощо

Система цінностей та принципів управління підприємствами газоенергетичної галузі (у тому числі і для ВРТП «Укргазенергосервіс») наведена на рис. 2.3.



Рис. 2.3. Система цінностей та принципів управління підприємствами газоенергетичної галузі

Джерело: за даними підприємства ВРТП «Укргазенергосервіс»

Місія підприємств галузі визначається забезпеченням ефективного функціонування газотранспортної системи, зміцненням ролі України у забезпеченні енергетичної безпеки Європи, забезпеченні гідного життя своїх працівників і суспільства в цілому за рахунок стійкого зростання їх доходів, створення умов для самореалізації, розвитку та творчої праці, у розвитку та поширенні корпоративних традицій та високого рівня особистої причетності до корпоративного духу.

Основними цінностями підприємств газоенергетичного сектору України є надійність, сміливість, відкритість, професіоналізм, справедливість, відповідальність та розвиток.

Отже, за результатами дослідження було наведено характеристику культурного середовища, в якому працюють державні підприємства газоенергетичної галузі. Основними методами набору персоналу для підприємств галузі є такі: класичний рекрутинг, скринінг персоналу, прямий пошук, лізинг та аутсорсинг персоналу, хедхантинг.

У сфері розвитку персоналу державні підприємства газоенергетичної галузі мають власні центри професійної підготовки. Вони також укладають угоди з професійними технікумами та інститутами, які здійснюють підготовку фахівців середньої та нижчої технічної ланки. Основними цінностями підприємств газоенергетичного сектору є такі: надійність, сміливість, відкритість, професіоналізм, справедливість, відповідальність та розвиток.

2.2. Оцінка організаційної культури підприємства

Характеризуючи організаційну культуру досліджуваного підприємства, варто визначити її тип. Для визначення типу організаційної культури, на наш погляд, найбільш доцільно скористатися класифікацією Апостолюка О. [1], Беяка Т.О. [2], та ін. Відповідно до цього підходу, тип організаційної культури ВРТП «Укргазенергосервіс» можна визначити як ресурсний. На даному підприємстві організаційна культура розглядається його керівництвом як важливий ресурс, здатний впливати на ефективність господарювання.

Для більш детальної характеристики організаційної культури ВРТП «Укргазенергосервіс» доцільно навести характеристику її основних елементів, вказавши при цьому критичну оцінку та можливі недоліки, усунення яких має бути обґрунтовано у рекомендаційній частині роботи.

1. Місія підприємства

Місією ВРТП «Укргазенергосервіс» є задоволення потреб споживачів у якісних та надійних послугах постачання та розподілу природного газу. На наш погляд, наявна місія підприємства характеризує організаційну культуру як таку, що повинна сприяти найкращому задоволенню потреб споживачів.

Однак, в реальному житті та в практиці роботи підрозділів компанії не зовсім так. Досить часто споживачі скаржаться на те, що працівники деяких структурних підрозділів (комерційного відділу та відділу взаємодії з клієнтами) невчасно обробляють заявки на приєднання до газових мереж або заявки та виконання робіт з їх перепроєктування, заміні вузлів обліку газу, тощо.

Таким чином, фактично місія ВРТП «Укргазенергосервіс», як елемент організаційної культури, не є достатньо підкріпленою на рівні усвідомлення персоналу підприємства.

2. Цінності підприємства, що виступають орієнтирами для поведінки персоналу

Розкриємо особливості корпоративних цінностей ВРТП «Укргазенергосервіс», які є основою моралі і головним інструментом реалізації місії та стратегічних цілей, що відіграють важливу роль у побудові бізнес-процесів обслуговування споживачів природного газу та визначають правила взаємодії працівників один з одним, з контрагентами (постачальники запасних частин до газового устаткування, труб для газових мереж), конкурентами (газовими трейдерами, які частково виконують функції транспортування природного газу), державою та суспільством. Кожен працівник підприємства повинен поділяти корпоративні цінності та усвідомлювати їх обов'язковий характер у рамках своєї професійної діяльності.

Цінність надійності визначається тим, що компанія є лідером у паливно-енергетичному секторі і має на меті створити бездоганну репутацію. Вище керівництво відповідально та помірковано обробляє стратегічно важливі рішення та дотримується високих стандартів ділової етики у відносинах з підлеглими, партнерами, конкурентами, державою та суспільством, які базуються на довірі та взаєморозумінні.

Професіоналізм проявляється тим, що співробітники концентруються на самовдосконаленні та постійному розвитку своїх професійних якостей, знають свою справу, мають необхідні навички та компетентні у сфері надання послуг газифікації та проектування газових мереж, а також здатні набувати нових

знань та навичок, розробляти, освоювати та впроваджувати технології. Персонал виконує кожне завдання чітко і творчо, усвідомлюючи важливість дисципліни, принципи поважних і коректних стосунків один з одним і знаходячи компроміси у вирішенні виробничих проблем, які стосуються як впровадження проектів газифікації так і поточного обслуговування газових мереж.

Відповідальність визначається тим, що ВРТП «Укргазенергосервіс» функціонує в інтересах держави та суспільства, намагається чесно та послідовно виконувати договірні зобов'язання, забезпечувати і підтримувати високі етичні та моральні цінності. Якість співпраці формується через відкрите та відповідальне корпоративне управління, що також закріплено і діючій організаційній структурі.

Цінність розвитку визначається тим, що ВРТП «Укргазенергосервіс» постійно орієнтується на нові та перспективні послуги газифікації, як для впровадження сучасних технологій та новітнього обладнання, так і для формування нових сфер діяльності, вдосконалення корпоративного управління, зростання рівня культури спілкування та відносин в колективі.

На наш погляд, система цінностей є коректною, однак може бути деталізована шляхом декомпозиції цінностей, які переходять у формування доданої вартості компанії.

3. Звичаї та традиції

Даний елемент корпоративної культури на підприємстві ВРТП «Укргазенергосервіс» не є однорідним. Зважаючи на великий розмір компанії та розгалуженість її організаційної структури, можемо сказати, що кожен підрозділ (департамент) має власні звичаї та традиції, які виробилися в межах його трудового колективу.

Водночас можна відмітити певні загальнокорпоративні звичаї та традиції, які характерні для усього підприємства, не залежно від підрозділу, в якому працює персонал. Основні характеристики звичаїв і традицій підприємства наведено у табл. 2.7.

**Характеристики деяких основних звичаїв і традицій підприємства ВРТП
«Укргазенергосервіс»**

Рівень	Звичаї і традиції	Вплив на організаційну культуру
Загально-корпоративний	Святкування дня народження компанії	Зближує працівників на рівні компанії, допомагає усвідомити їм, що вони є членами однієї великої команди.
	Святкування корпоративних свят	
На рівні підрозділів	Святкування днів народження окремих працівників підрозділів	Зближує працівників на рівні підрозділів, зменшує бар'єри спілкування
	Святкування професійних свят (залежно від сфери: бухгалтери, інженери, та ін)	
	Матеріальна допомога від імені трудового колективу	У складних життєвих ситуаціях працівники розуміють, що вони не є покинутими і іншим членам трудового колективу небайдуже д них

Джерело: складено автором

На нашу думку, усталені звичаї та традиції мають виражений позитивний вплив на формування організаційної культури ВРТП «Укргазенергосервіс» та сприяють закріплення працівників в межах організації. Водночас, на підприємстві присутній досить виражений формалізм у відносинах між керівниками та підлеглими, що стосується особливості комерційного відділу та відділу взаємодії з клієнтами. Це зменшує позитивний ефект впливу звичаїв на зміцнення організаційної культури та бажання персоналу якісно виконувати свою роботу.

4. Норми та стиль поведінки персоналу

Характеризуючи цей елемент організаційної культури, насамперед варто відмітити, що на підприємстві ВРТП «Укргазенергосервіс» властивим є авторитарний стиль управління. Для виконання службових обов'язків працівників сформовані чітку посадові інструкції. Така ситуація, з одного боку, є зручною для деяких працівників-виконавців, особливо які відносяться до інженерно-технічної технічної служби та підрозділу з логістичного управління.

Працівники технічного спрямування намагаються обмежитися лише наявним у них функціоналом та не мають мотивації до професійного розвитку. З іншого боку, на підприємстві також варто виділити працівників, які хочуть і прагнуть розвиватися та виконувати більш різноманітні і нестандартні завдання – це відноситься до працівників, які виконують сервісні функції (бухгалтерія, фінансово-економічний відділ, комерційний відділ, тощо). Для цих працівників наявний стиль управління та розподілу обов'язків і повноважень відіграє демотивуючу роль.

Певним амортизатором такої ситуації є наявна політика розвитку кар'єри та формування кадрового резерву. Основні напрямки політики кадрового розвитку наведено у табл. 2.8.

Таблиця 2.8

Основні напрямки політики кадрового розвитку ВРТП

«Укргазенергосервіс»

Загальні напрямки кадрового розвитку	Характеристика напрямку	Вплив на організаційну культуру
Формування кадрового резерву	Забезпечення кадрового резерву по ряду позицій інженерно-технічного персоналу	Підвищується цінність та роль працівника в організації, що позитивно впливає на його мотивацію до роботи
Формування системи професійного навчання	Навчання інженерно-технічного персоналу	Визначає закріплення професійних якостей персоналу, що формує певні цінності та позитивно впливає на організаційну культуру та результати роботи підприємства
	Навчання працівників відділу взаємодії з клієнтами	

Джерело: складено автором

Формування кадрового резерву стосується на підприємстві ВРТП «Укргазенергосервіс» переважно для посад інженерно-технічного персоналу (головний інженер, технічний директор, інженер тощо). Це пов'язано з тим, що нині в сучасних умовах ринку праці спостерігається певний дефіцит кадрових ресурсів у сфері комунікаційно-інженерних технологій. На пошук працівників, які можуть керувати технічними роботами, підприємство витрачає багато часу. Тому, аби знизити ризики звільнення (або інших причин непрацездатності)

інженерно-технічного персоналу відділом кадрів формується кадровий резерв на ключові посади. Для цього час від часу проводяться процедури тестування інженерно-технічних працівників на знання стандартів і норм у їх сфері. Працівники, які мають найвищі бали, потрапляють у кадровий резерв і потенційно можуть зростати по кар'єрним шаблям за умови уходу керівників. Також варто додати, що на досліджуваному підприємстві при заміщенні вакантних посад перевагу мають вже наявні працівники організації. Відділ кадрів, перед тим, як здійснювати пошук відповідного фахівця, може проводити внутрішні конкурси.

Також з охарактеризуємо систему професійного навчання персоналу, яка є присутньою на підприємстві.

Для державних ВРТП «Укргазенергосервіс» професійне навчання є домінують технологією у розвитку персоналу. Воно реалізується в кілька стадій:

1) Виявлення потреби персоналу в навчанні.

Керівники середнього рівня періодично (раз на півроку) визначають рівень підготовки кожного підлеглого працівника і вирішують, які навички йому варто розвивати надалі.

2) Мотивування.

На підприємстві ВРТП «Укргазенергосервіс» діють певні спеціальні умови для тих працівників, які здійснюють професійне навчання: а) якщо працівник показує високі результати (KPI) роботи, то ВРТП «Укргазенергосервіс» компенсує 100% вартості курсів з професійного навчання; б) - час для відвідування занять та здачу іспитів зараховується у трудовий стаж та оплачується державними підприємствами.

Також досить активно відділом кадрів використовується інформаційне стимулювання працівників. Основним лейтмотивом є те, що мотивація підвищує усвідомлення практичної користі розвитку. Коли співробітник переконаний в тому, що «прокачування» професійних навичок допоможе стати успішнішим, йому не потрібен примус.

3) Визначення підходу до навчання.

Відділом кадрів ВРТП «Укргазенергосервіс» використовується часто внутрішній ресурс для навчання. Однак часто використовується практика укладання контрактів на навчання із спеціалізованими навчальними закладами (переважно державними, однак не обов'язково). Вибір залежить від цілей. Так, навчання специфіці продукту частіше проводиться всередині корпорації, а багатопрофільну підготовку співробітники проходять в навчальних центрах.

Основними методами професійного навчання на підприємстві ВРТП «Укргазенергосервіс» є такі: тренінги, лекції, практичні заняття, ділові ігри, розбір кейсів і т.п.

Однак, не зважаючи на наявність політики професійного навчання, все ж таки на підприємстві, на наш погляд, гостро стоїть проблема з недостатньою мотивацією персоналу. Це досить негативно впливає на усвідомлення працівниками цінностей організації. Також на підприємстві практично відсутня дієва система додаткових матеріальних заохочень для більшої частини лінійного персоналу. Тобто, хоч на підприємстві і нараховується додаткова заробітна плата з надбавками, компенсаціями, проте вона не є достатньо гнучкою. Це негативно впливає на розвиток організаційної культури.

5. Носії влади та розподіл обов'язків

На підприємстві ВРТП «Укргазенергосервіс» діє функціональна організаційна структура та посадові інструкції, які не передбачають формування будь-яких неформальних носіїв влади. Система ділових комунікацій в компанії сформована у дусі сухого формалізму. Даний формалізм цілком характерний для рівнів комунікацій: керівник-підлеглі. Однак, між працівниками одного рівня компанії формуються неформальні комунікації, які, проте, не породжують виникнення неформальних лідерів у колективі. Така ситуація зумовлена специфікою проектів газифікації, що потребують задіяння одночасно декількох функціональних підрозділів. Деякі працівники, які мають тривалий та значний досвід у впровадженні проектів газифікації, стають свого роду неформальними лідерами у колективі.

Основою для організаційного аналізу є організаційна структура, укрупнений варіант якої наведено у Додатку В, а також положення про Правління компанії (Додаток Г).

6. Усталені порядки

Підприємство буде свою діяльність на принципах суворого дотримання вимог законодавства України та законодавства інших країн, в яких воно здійснює свою господарську діяльність. Працівники підприємства мають співпрацювати один з одним та формувати взаємовідносини із споживачами, партнерами та постачальниками, виходячи із принципів поваги, чесності та сумлінності.

Підприємство поважає право кожного працівника та контрагента на конфіденційність і забезпечує виконання вимог законодавства України у сфері захисту персональних даних. Політика підприємства полягає у здійсненні повного, справедливого, точного, своєчасного та зрозумілого розкриття інформації у звітах і документах, які воно подає до різних органів контролю, передбачених законодавством, та у зв'язках з громадськістю.

ВРТП «Укргазенергосервіс» не сприймає перебування працівників в алкогольному або наркотичному сп'янінні під час виконання своїх трудових обов'язків. У процесі виконання своїх трудових обов'язків працівники повинні дотримуватися ділового стилю поведінки. Також у своїй діяльності підприємство керується екологічною політикою, яка в свою чергу направлена на мінімізацію впливу виробничої діяльності на довкілля.

Неприпустимою є дискримінація або надання переваг залежно від походження, соціального і майнового стану, расової та національної приналежності, віку, статі, мови, політичних поглядів, релігійних переконань, роду і характеру занять, сексуальної орієнтації, місця проживання та інших обставин.

7. Неформальні норми, традиції і правила поведінки

Як було вище сказано, ділове спілкування, норми і правила поведінки всередині підприємства під час робочого процесу є суто формальним.

Місце неформальним відносинам є під час обідньої перерви, кава брейків та тимбілдінгів.

Під час обідів та кава брейків колеги можуть обговорювати робочі питання, погоду, новини України та світу.

Тимбілдинги та корпоративні заходи проходять за нагоди свят та організовуються суто співробітниками.

Колектив підприємства має традицію у теплий сезон виїжджати за місто для гри у волейбол. Колеги діляться на команди та змагаються один з одним. Організація та проведення цього заходу – власна ініціатива співробітників.

8. Ставлення керівництва до дисципліни, креативності, раціоналізаторства, довіри та самоконтролю

Основними критеріями для прийняття рішень стосовно персоналу є кваліфікація працівника, професійні здібності, фактичні досягнення та інші критерії, пов'язані з роботою фахівця.

Керівництво підтримує та заохочує ініціативність і винахідливість працівників, сприяє розвитку та реалізації умінь і здібностей персоналу. Важливим елементом взаємодії держави, бізнесу та суспільства компанія вважає також корпоративну соціальну відповідальність перед своїми співробітниками та членами їх родин, перед мешканцями населених пунктів, де вона здійснює свою діяльність, та перед суспільством у цілому.

Отже, за результатами проведеного дослідження можемо зробити висновки, що організаційна культура підприємства ВРТП «Укргазенергосервіс» є повністю сформованою, однак постійно перебуває у процесі свого становлення. На підприємстві діє функціональна організаційна структура та посадові інструкції, які не передбачають формування будь-яких неформальних носіїв влади. Система ділових комунікацій в компанії сформована у дусі сухого формалізму. Удосконалення політики кадрового розвитку вимагає впровадження на підприємстві підходів більш гнучкого управління, що відповідає сучасним умовам розвитку інформаційних технологій в

менеджменті. Виходячи з проведеного аналізу було виділено такі наявні недоліки організаційної культури:

- надмірний формалізм у відносинах між керівниками та підлеглими, що також виражається у недостатньому включенні лінійних працівників у процеси прийняття управлінських рішень;
- недостатній розвиток системи додаткових заохочень працівників, що знижує їх мотивацію та сприйняття основних цінностей організації;
- недостатність програм професійного навчання для персоналу, відмінного від інженерно-технічного (працівники комерційної служби, бухгалтерії, тощо), що також знижує можливості для кар'єрного зростання, впливає на зростання плинності кадрів та зменшує рівень мотивації до праці;
- відсутність чіткого зв'язку між системою цінностей організації та особистими вигодами, які може отримати працівник, наслідуючи ці цінності.

Вирішення означених вище проблем створить передумови для зростання ефективності організаційної культури, яка буде виражатися у підвищенні продуктивності праці персоналу та, відповідно, у зростанні результатів роботи персоналу.

РОЗДІЛ 3

ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО РЕФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ НА ПІДПРИЄМСТВІ

3.1. Обґрунтування механізму управління реформуванням організаційної культури підприємства

За результатами проведеного дослідження у 2-му розділі було визначено ряд недоліків процесу управління організаційною культурою компанії, до яких відносяться такі:

- 1) Керівництво ВРТП «Укргазенергосервіс» не може забезпечити повний одночасний контроль успішності кожного з етапів HR-політики. Процес контролю наявний лише після процесу проведення кожного заходу.
- 2) Негнучкість системи планування кадрового розвитку через прив'язку цього процесу до загального бюджетного процесу. Конкретизація заходів з кадрового розвитку відбувається лише після виявлення бюджетних можливостей (фінансових обмежень).
- 3) Система ділових комунікацій в компанії сформована у дусі сухого формалізму. Даний формалізм цілком характерний для рівнів комунікацій: керівник-підлеглі.

На нашу думку, система управління організаційною культурою на підприємстві взагалі є відсутньою. Кадровий відділ здійснює лише суто облікові функції. Тому вкрай необхідним є реформування принципів роботи відділу кадрів та HR-політики підприємства в цілому у напрямку зростання гнучкості кадрового розвитку і планування, зниження рівня формалізму у відносинах між керівництвом та підлеглими.

Також негативний вплив на наявну корпоративну культуру організації має той факт, що компанія мало уваги приділяє розвитку системи матеріальної та нематеріальної мотивації персоналу. Наприклад, програми кадрового руху в межах компанії та підвищення кваліфікації кадрів існують лише для топ-

менеджменту, у той же час менеджмент середньої ланки є неохопленим цими програмами. Це в певній мірі демотивує працівників підприємства. Також існуюча система оплати праці є негнучкою, що також виступає демотивуючим фактором і нівелює будь-які цінності компанії в очах її працівників.

Основні цілі та завдання механізму управління реформування організаційної культури наведено у табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Цілі та завдання механізму управління реформування організаційної культури ВРТП «Укргазенергосервіс» на 2021 рік

<i>№</i>	<i>Цілі реформування організаційної культури</i>	<i>Завдання реформування організаційної культури</i>
1	Перехід від авторитарного стилю керівництва до демократичного	Аналіз наявної системи управління
		Проведення оцінювання ставлення працівників до свого керівництва
		Визначення перспективних напрямків трансформації стилю управління
		Внесення змін у наявні посадові інструкції та правила роботи підприємства
2.	Зробити систему кадрового розвитку більш гнучкою та адаптивною до потреб персоналу у кар'єрному зростанні	Визначити категорії персоналу, які мають найбільший рівень дефіциту інструментах кадрового розвитку
		Розробити можливі напрямки кадрового розвитку
		Визначити фінансові можливості для впровадження програм кадрового розвитку
3	Посилити усвідомлення персоналом організаційних цінностей	Проведення опитування працівників підприємства стосовно розуміння ними основних організаційних цінностей
		Визначення основних перешкод, що не дозволяють працівникам сприймати повноцінну систему цінностей
4	Розвиток системи нематеріальної мотивації працівників	Проведення опитування працівників підприємства стосовно рівня їх задоволеності системою стимулювання праці, у тому числі нематеріальною мотивацією
		Обґрунтування напрямків впровадження нематеріальної мотивації

Джерело: складено автором

На наш погляд, для удосконалення системи управління організаційною культурою варто сформувати план дій, що дозволить покроково здійснювати заплановані заходи розвитку окремих її елементів.

Надалі здійснимо обґрунтування механізму управління реформування організаційної культури, який наразі відсутнім та у якому на підприємстві існує гостра потреба.

Визначившись із цілями та завданнями механізму управління реформування організаційної культури ВРТП «Укргазенергосервіс», варто тепер визначити відповідну програму заходів із закріпленням відповідальних осіб та визначенням строків, необхідних для виконання програми. Відповідні заходи програми з впровадження механізму управління реформування організаційної культури наведено у табл. 3.2.

Наступним етапом обґрунтування механізму управління реформування організаційної культури ВРТП «Укргазенергосервіс» є визначення необхідних методичних та директивних документів (документообороту), який буде забезпечувати процес виконання окремих завдань програми. На наш погляд, увесь потік документації умовно можна поділити на 2 складові:

- вхідна документація – це документи, які необхідні для виконання завдань програми;
- вихідна документація – документи, які формуються у результаті виконання окремих завдань програми.

Важливу роль варто також приділити таким заходам як комплексне опитування працівників підприємства на предмет: розуміння ними окремих елементів організаційної культури (у тому числі цінностей підприємства); рівня задоволеністю відносинами в трудовому колективі та з керівництвом; рівня задоволеності системою мотивації. У результаті проведення опитування має з'явитися чітке уявлення про основні проблеми і недоліки у поточному варіанті організаційної культури. Внаслідок цього можливо буде виявити перспективні напрямки її реформування та розвитку.

Таблиця 3.2

Заходи програми впровадження механізму управління реформування організаційної культури ВРТП «Укргазенергосервіс» на 2021 рік

№	Заходи	Відповідальні	Час проведення
1	Бізнес-аналіз системи управління	Виконавчий директор	15.01.2021 – 30.01.2021
2	Комплексне опитування працівників підприємства на предмет: - розуміння ними окремих елементів орг.культури (у т.ч. цінностей підприємства); - рівня задоволеністю відносинами в трудовому колективі та з керівництвом; - рівня задоволеності системою мотивації	Керівники структурних підрозділів підприємства	30.01.2021 – 10.02.2021
3	Опрацювання результатів бізнес-аналізу	Виконавчий директор	10.02.2021 – 28.02.2021
4	Опрацювання результатів опитування працівників	Керівник відділу кадрів	10.02.2021 – 28.02.2021
5	Виявлення сильних та слабких сторін організаційної культури	Виконавчий директор	01.03.2021 – 05.03.2021
6	Визначення напрямків удосконалення процесу управління окремими елементами організації культури	Виконавчий директор	06.03.2021 – 15.03.2021
7	Узагальнення результатів пропозицій у формі програми реформування організаційної культури із закріпленням відповідальних	Виконавчий директор	16.03.2021 – 30.03.2021

Джерело: складено автором

Перелік документації для програми впровадження механізму управління реформування організаційної культури ВРТП «Укргазенергосервіс» на 2021 рік проілюстровано у табл. 3.3.

**Перелік документації для програми впровадження механізму управління
реформування організаційної культури ВРТП «Укргазенергосервіс» на
2021 рік**

№	Заходи	Вхідні документи	Вихідні документи
1	Бізнес-аналіз системи управління	- управлінська звітність; - регламентна звітність	Звіт з результатами бізнес-аналізу
2	Комплексне опитування працівників підприємства	-	
2.1	Розуміння окремих елементів орг.культури	Анкета №1 з переліком питань	
2.2	Задоволеність відносинами в трудовому колективі та з керівництвом	Анкета №2 з переліком питань	Звіт з результатами обробки анкетних даних у формі зведених таблиць
2.3	Задоволеність системою мотивації	Анкета №3 з переліком питань	
3	Опрацювання результатів бізнес-аналізу	Звіт з результатами бізнес-аналізу	Узагальнений звіт-висновок про
4	Опрацювання результатів опитування працівників	Звіт з результатами обробки анкетних даних у формі зведених таблиць	ставлення працівників до окремих елементів орг.культури
5	Виявлення сильних та слабких сторін організаційної культури	-Узагальнені звіти з пунктів №3 - №4 -Кодекс корпоративної етики -Нормативні документи регулювання трудових відносин	SWOT-аналіз орг.культури
6	Визначення напрямків удосконалення процесу управління окремими елементами організації культури	SWOT-аналіз орг.культури	Рекомендації стосовно реформування орг.культури
7	Узагальнення результатів пропозицій у формі програми реформування організаційної культури із закріпленням відповідальних	Рекомендації стосовно реформування орг.культури	Програма змін організаційної культури

Джерело: складено автором

Відмітимо, що перелік вхідної та вихідної документації, наведений у таблиці 3.3, не є вичерпним. У процесі виконання кожного із завдань може виявитися необхідність до використання специфічних документів, наприклад: табеля обліку робочого часу, відомість по нарахування заробітної плати, реєстри облікових документів у розрізі підрозділів, тощо.

Важливим етапом також є обґрунтування необхідного методичного забезпечення провадження програми. Перелік методів та підходів для виконання кожного завдання програми викладено у табл. 3.4.

Таблиця 3.4

Методи реалізації завдань програми впровадження механізму управління реформування організаційної культури ВРТП «Укргазенергосервіс» на 2021 рік

<i>№</i>	<i>Заходи</i>	<i>Назва методу / групи методів</i>
1	Бізнес-аналіз системи управління	-методи стратегічного аналізу; - методи фінансового аналізу
2	Комплексне опитування працівників підприємства	- метод анкетного опитування
2.1	Розуміння окремих елементів орг.культури	- метод анкетного опитування
2.2	Задоволеність відносинами в трудовому колективі та з керівництвом	- метод анкетного опитування
2.3	Задоволеність системою мотивації	- метод анкетного опитування
3	Опрацювання результатів бізнес-аналізу	- методи статистичного аналізу (показники структури, кореляційно-регресійний аналіз)
4	Опрацювання результатів опитування працівників	
5	Виявлення сильних та слабких сторін організаційної культури	- SWOT-аналіз
6	Визначення напрямків удосконалення процесу управління окремими елементами організації культури	- ситуаційний аналіз; - порівняльний аналіз
7	Узагальнення результатів пропозицій у формі програми реформування організаційної культури	- ситуаційний аналіз; - бюджетування

Джерело: складено автором

Отже, у даному питанні було запропоновано основні напрямки удосконалення механізму реформування організаційної культури на підприємстві ВРТП «Укргазенергосервіс». З цією метою було розроблено відповідну програму та обґрунтовано її графік, зони відповідальності, документальне та методичне забезпечення. Основними цілями програми удосконалення механізму реформування організаційної культури на підприємстві є такі: перехід від авторитарного стилю керівництва до демократичного; зростання рівня гнучкості та адаптивності системи кадрового розвитку до потреб персоналу у кар'єрному зростанні; посилення усвідомлення персоналом організаційних цінностей; розвиток системи нематеріальної мотивації працівників.

3.2. Економічна оцінка заходів з реформування організаційної культури підприємства

Економічна оцінка заходів з реформування організаційної культури підприємства може бути проведена виходячи з визначення бюджету витрат на реалізацію заходів запропоновано у питанні 3.1 програми та обґрунтуванні можливого зростання результатів діяльності досліджуваного підприємства.

Спочатку спрогнозуємо обсяги бюджету на реалізацію заходів з реформування організаційної культури підприємства.

Спочатку варто визначити можливі витрати робочого часу на реалізацію кожного завдання. Результати оцінювання фонду робочого часу на впровадження заходів з реформування організаційної культури підприємства наведено у табл. 3.5. З цією метою використаємо такі умови:

- виконання заходів буде здійснюватися силами працівників самого підприємства, зокрема це працівники відділу кадрів та фінансово-економічного відділу;
- витрати на реалізацію кожного заходу будуть визначатися виходячи з вартості для компанії часу, який буде використаний працівниками для виконання завдань;

Таблиця 3.5

**Оцінювання фонду робочого часу на реалізацію заходів з реформування
організаційної культури ВРТП «Укргазенергосервіс» у 2021 р.**

№	Заходи	Кількість робочих днів, дн	Кількість працівників, здіяяних одночасно у процесі виконання, осіб	Трива- лість робочої зміни, год	Фонд робочого часу, год
<i>A</i>	<i>B</i>	<i>B</i>	<i>Г</i>	<i>Д</i>	$Ж = B*Г*Д$
1	Бізнес-аналіз системи управління	8	2	8	128
2	Комплексне опитування працівників підприємства				
2.1	Розуміння окремих елементів орг.культури	5	2	8	80
2.2	Задоволеність відносинами в трудовому колективі та з керівництвом	5	2	8	80
2.3	Задоволеність системою мотивації	5	2	8	80
3	Опрацювання результатів бізнес-аналізу	3	1	8	24
4	Опрацювання результатів опитування працівників	3	1	8	24
5	Виявлення сильних та слабких сторін організаційної культури	2	1	8	16
6	Визначення напрямків удосконалення процесу управління окремими елементами організації культури	5	2	8	80
7	Узагальнення результатів пропозицій у формі програми реформування організаційної культури із закріпленням відповідальних	7	3	8	168
РАЗОМ, годин		-	-	-	680

Джерело: складено автором

- обсяг витрат часу визначається на основі графіка реалізації програми (виходячи з кількості днів роботи над кожним завданням); при цьому над завданням у визначений момент часу може працювати одночасно декілька осіб;
- вартість часу визначається на основі середніх посадових окладів працівників, з урахуванням усіх компенсацій та нарахувань на заробітну плату.

Визначивши витрати робочого часу, можемо також визначити вартість кожного заходу, використовуючи середню вартість робочого часу для працівників, які будуть задіяні у процесі реформування організаційної культури (переважно це виконавчий директор, працівники відділу кадрів та фінансово-економічного відділу). Середньозважений рівень заробітної плати по наведених відділах з урахування відрахувань до Пенсійного фонду (22% - ЄСВ) та військового збору (1,5%) становить 22 500 грн. У розрахунку на робочий місяць (160 годин робочого часу), ставка вартості 1-єї години складе:

$$В1год = 22500 / 160 = 140,6 \text{ грн / год}$$

Виходячи з наведеного вище розрахунку та табл. 3.5 можна визначити бюджет витрат на впровадження заходів з реформування організаційної культури (табл. 3.6).

Таким чином, вартість витрат на впровадження заходів з реформування організаційної культури у 2021 році складе 95608 грн.

Впровадження запропонованих заходів, на нашу думку, дасть можливість підвищити рівень продуктивності праці персоналу мінімум на 1%. Відповідно до цього обсяг можливого розширення доходів підприємства також складе 1%. Виходячи з цієї гіпотези, а також з бюджету прогнозних витрат на впровадження заходів з реформування організаційної культури, було визначено можливий економічний ефект від реалізації заходів (табл. 3.7).

Також для визначення прогнозних показників використано фактичні дані звіту про фінансові результати за 2019 рік.

Таблиця 3.6

Бюджет витрат на впровадження заходів з реформування організаційної культури ВРТП «Укргазенергосервіс» у 2021 р.

№	Заходи	Фонд робочого часу, год	Вартість 1 год, грн / год	Бюджет витрат, грн
A	B	B	Г	Д = B * Г
1	Бізнес-аналіз системи управління	128	140,6	17996,8
2	Комплексне опитування працівників підприємства			
2.1	Розуміння окремих елементів орг.культури	80	140,6	11248
2.2	Задоволеність відносинами в трудовому колективі та з керівництвом	80	140,6	11248
2.3	Задоволеність системою мотивації	80	140,6	11248
3	Опрацювання результатів бізнес-аналізу	24	140,6	3374,4
4	Опрацювання результатів опитування працівників	24	140,6	3374,4
5	Виявлення сильних та слабких сторін організаційної культури	16	140,6	2249,6
6	Визначення напрямків удосконалення процесу управління окремими елементами організації культури	80	140,6	11248
7	Узагальнення результатів пропозицій у формі програми реформування організаційної культури із закріпленням відповідальних	168	140,6	23620,8
	РАЗОМ, грн	-	-	95608

Джерело: складено автором

Результати оцінки економічного ефекту від впровадження заходів з реформування організаційної культури ВРТП «Укргазенергосервіс» у 2021 р наведено у табл. 3.7.

Таблиця 3.7

Оцінка економічного ефекту від впровадження заходів з реформування організаційної культури ВРТП «Укргазенергосервіс» у 2021 р.

Показники	Умовні позначення	Факт 2019	Прогноз		
			2020 (очікуване значення)	2021 (без заходів)	2021 (з урахуванням заходів)
Чистий дохід ВРТП «Укргазенергосервіс», млн.грн	ЧД	3 275	-	-	-
Можливий темп зростання доходу, пунктів	Тр	1,00	-	-	-
Очікуване приблизне зростання обсягу доходів у результаті впровадження заходів, %	Рпр, %	-	-	-	1,00
Прогнозний можливий чистий дохід від надання послуг у 2020-2021 рр, млн.грн	$D_{пр} = D_{ф} * Tр * (1 + R_{пр})$	-	3275	3275	3308
Валова прибутковість, %	$K_{р} = ПР / ЧД$	1,7	1,7	1,7	1,7
Чистий прибуток, млн.грн	$ПР = D_{пр} * K_{р}$	55	55	55	56
Приріст чистого прибутку у 2021 році внаслідок впровадження заходів, млн.грн	$\Delta ПР = ПР_{2021} - ПР_{2020}$	-	-	-	1
Бюджет впровадження заходів, млн.грн	В	-	-	-	0,1
Можливий ефект від впровадження запропонованих заходів, млн.грн	$E = \Delta ПР - В$	-	-	-	0,5
Період окупності заходів, міс.	$ПО = В / E$	-	-	-	2,5
Рентабельність витрат на впровадження заходів, %	$P = E / В * 100\%$	-	-	-	475,3

Джерело: складено автором

Отже, за результатами проведених розрахунків визначено, що у 2021 році внаслідок реалізації заходів з реформування організаційної культури ВРТП «Укргазенергосервіс» очікується зростання обсягу чистого доходу мінімум на 1%. Враховуючи середній рівень валової прибутковості діяльності можливий економічний ефект складе 0,5 млн.грн. Витрати на впровадження заходів окупляться через 2,5 міс, а рентабельність витрат на впровадження заходів складе 475,3%.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Отже, за результатами проведеного дослідження можемо сформуванати такі висновки і пропозиції.

Організаційна культура визначає норми та цінності, які поділяються абсолютною більшістю членів організації або підприємства, а так само зовнішні їх прояви (організаційна поведінка). У сучасних умовах турбулентності економічного середовища важлива роль відводиться визначенню окремих компонентів механізму реформування організаційної культури в різних сферах бізнесу. Механізм управління змінами до організаційної культури являє собою комплекс процесів та засобів управління організаційними перетвореннями, що передбачають постійний розвиток окремих складових організаційної культури підприємства в напрямку реалізації його стратегії. Оптимальна модель механізму управління реформування організаційної культури має враховувати пріоритети стратегічного розвитку та давати чіткий план дій топ-менеджменту по коригуванню культури, результатом якого буде формування організаційних цінностей, які сприятимуть вирішенню стратегічних завдань компанії.

За результатами дослідження було наведено характеристику культурного середовища, в якому працюють державні підприємства газоенергетичної галузі. У сфері розвитку персоналу державні підприємства газоенергетичної галузі мають власні центри професійної підготовки. Вони також укладають угоди з професійними технікумами та інститутами, які здійснюють підготовку фахівців середньої та нижчої технічної ланки. Основними цінностями підприємств газоенергетичного сектору є такі: надійність, сміливість, відкритість, професіоналізм, справедливість, відповідальність та розвиток.

За результатами проведеного дослідження можемо зробити висновки, що організаційна культура підприємства ВРТП «Укргазенергосервіс» є повністю сформованою, однак постійно перебуває у процесі свого становлення. Основні цінності підприємства наведено у єдиному документі - Кодексі корпоративної етики ВРТП «Укргазенергосервіс». До них відносяться надійність,

професіоналізм, відповідальність та розвиток. Нині Кодекс корпоративної етики не описує, яким чином кожен вид корпоративної цінності є корисним для окремих стейкхолдерів, що є певним упущенням. На підприємстві діє функціональна організаційна структура та посадові інструкції, які не передбачають формування будь-яких неформальних носіїв влади. Система ділових комунікацій в компанії сформована у дусі сухого формалізму. Удосконалення політики кадрового розвитку вимагає впровадження на підприємстві підходів більш гнучкого управління, що відповідає сучасним умовам розвитку інформаційних технологій в менеджменті.

Було запропоновано основні напрямки удосконалення механізму реформування організаційної культури на підприємстві ВРТП «Укргазенергосервіс». З цією метою було розроблено відповідну програму та обґрунтовано її графік, зони відповідальності, документальне та методичне забезпечення. Основними цілями програми удосконалення механізму реформування організаційної культури на підприємстві є такі: перехід від авторитарного стилю керівництва до демократичного; зростання рівня гнучкості та адаптивності системи кадрового розвитку до потреб персоналу у кар'єрному зростанні; посилення усвідомлення персоналом організаційних цінностей; розвиток системи нематеріальної мотивації працівників.

Вартість витрат на впровадження заходів з реформування організаційної культури у 2021 році складе 95608 грн. За результатами проведених розрахунків визначено, що у 2021 році внаслідок реалізації заходів з реформування організаційної культури ВРТП «Укргазенергосервіс» очікується зростання обсягу чистого доходу мінімум на 1%. Враховуючи середній рівень валової прибутковості діяльності можливий економічний ефект складе 0,5 млн.грн. Витрати на впровадження заходів окупляться через 2,5 міс, а рентабельність витрат на впровадження заходів складе 475,3%.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Апостолюк О. Корпоративна культура як інструмент ефективного менеджменту підприємства в підвищенні його конкурентоспроможності. Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки. 2016. № 2. С. 68-73.
2. Беляк Т.О. Корпоративна культура: доцільність якісних змін з урахуванням пріоритетів інноваційного. Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. Серія : Економічні науки. 2014. № 4. С. 129-136
3. Виноградова О.В., Євтушенко Н.О. Корпоративна культура як стратегічний інструмент в системі управління телекомунікаційними підприємствами. Економіка. Менеджмент. Бізнес. 2016. № 4. С. 38-44.
4. Гевко В.Л. Організаційна культура підприємства та особливості і умови її зміни. Інвестиції: практика та досвід. 2018. № 16. С. 9-12
5. Грудзевич Ю. І. Формування організаційної культури інтрапренерства на машинобудівних підприємствах. Східна Європа: економіка, бізнес, управління: електрон. наук.-практ. журн. 2017. № 3. URL: http://www.easterneurope-ebm.in.ua/journal/8_2017/22.pdf
6. Жежер К.Л. Основні підходи та методики діагностики корпоративної культури сучасного підприємства. Молодий вчений. 2015. №11. С. 61-64
7. Карамушка Л.М., Креденцер О.В., Терещенко К.В. Психологічні детермінанти розвитку організаційної культури. К.: Педагогічна думка, 2015. 288 с.
8. Ковова І. С. Механізм формування організаційної культури підприємств водного транспорту в Україні. Причорноморські економічні студії. 2016. № 11. С. 159-162
9. Койчева Т.І. Сутність організаційної та корпоративної культур університетів як соціокультурних феноменів: порівняльний аналіз. Наука і освіта. 2015. №9. С. 98-102

10. Копитко М.І. Корпоративна культура підприємств: історія виникнення та сутність. Причорноморські економічні студії. 2016. № 9 (1). С. 86–91.
11. Красовська О.Ю. Генезис поняття «корпоративна культура підприємства». Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії. 2017. № 6 (1). С. 89–93.
12. Кривов'язюк І. В. Сутність та класифікаційні підходи до видової характеристики стратегічних можливостей підприємства / І. В. Кривов'язюк, Р. М. Стрільчук // Економічний форум. - 2016. - № 4. - С. 150-157. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecfor_2016_4_23.
13. Лисенко Т.І., та ін. Системний підхід до управління підприємства / Т.І. Лисенко, І.В. Усіченко // Економіка і суспільство, 2018. - №15. - С. 376-383
14. Ляшенко Г. П. Збалансована система показників – необхідний інструмент забезпечення конкурентоспроможності підприємства (на прикладі нафтовидобувного підприємства) / Г. П. Ляшенко, В. М. Дерев'яно // Науковий вісник Національного університету державної податкової служби України (економіка, право). - 2014. - № 1. - С. 23-31.
15. Мазур В.С. Нові підходи і форми менеджменту, як особливого типу управління / В. С. Мазур // Пріоритети економічного розвитку України: історія та сьогодення, 2016. - №2 - С. 178-183.
16. Митяй О.В. Концепція механізму розвитку підвищення ефективності діяльності підприємства / О.В. Митяй // Економіка: реалії часу, 2013. - №2(7). – С. 39-46
17. Мінчак Н. Д., Слімаковська І. І. Організаційна культура підприємства як складник ефективного управління. Науковий вісник НЛТУ України. 2018. №9. С. 61-64
18. Озінська Н.В. Концептуальні відмінності та точка перетину організаційної та корпоративної культури. Науковий вісник Херсонського державного університету. 2015. №13. С. 91-94

19. Озірська Н.В. Організаційна культура як складова системи управління підприємством. Modern directions of theoretical and applied researches. 2016. №3. URL: <https://www.sworld.com.ua/konfer42/173.pdf>
20. Поплавська Ж.В. Зміна парадигми стратегічного управління на підприємстві в умовах сучасного розвитку / Ж.В. Поплавська, А.С. Полянська [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/26244/1/16-109-116.pdf>
21. Підкамінний І.М. Системні фактори впливу на інноваційний розвиток підприємства / І.М. Підкамінний, В.С. Ціпуринда // Ефективна економіка, 2011. - №3. - [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=480>
22. Пітерс Т., Уотерман Р. Модель McKinsey 7S: ключевые элементы микросреды организации / Менеджмент, 2014 [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <http://www.management.com.ua/strategy/str314.html>
23. Пічугіна М. А. Створення динамічної системи економічної безпеки підприємства / М. А. Пічугіна, О. В. Матвійчук // Економічний вісник Національного технічного університету України "Київський політехнічний інститут". - 2014. - № 11. - С. 571-577
24. Польова В.В., Іванчук А.П. Осмислення сутності організаційної культури підприємства як специфічного інструменту та інтегрованого об'єкту управління. Вісник КНЕУ. 2016. №2. С. 216-223
25. Потриваєва Н.В. Система збалансованих показників як аналітичний засіб підвищення ефективності функціонування підприємств. Ефективна економіка. - 2015. - № 12. [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5092>.
26. Приймак Н.С. Корпоративна культура в системі управління змінами підприємства. Вісник ЖДТУ. 2019. № 2 (88). С. 91-96
27. Про затвердження Кодексу газорозподільних систем: Нацком.енергетики, ком.послуг; Постанова, Угода, Форма типового документа

[...] від 30.09.2015 № 2494 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1379-15#Text>

28. Рачинська Г. В. Актуальні аспекти управління малим і середнім бізнесом в Україні / Г. В. Рачинська, Г. Р. Коpecь // Вісник Національного університету "Львівська політехніка". Проблеми економіки та управління. - 2015. - № 815. - С. 240-247.

29. Савицька Г.В. Економіка підприємства : моногр. / Г.В Савицька. – Харків : ХНУХТ, 2014. – 478 с.

30. Семін І.Є. Управління персоналом промислових підприємств з іноземними інвестиціями. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Проблеми економіки та управління. - 2016. - № 847. - С. 254-260

31. Синицька О.І. Корпоративна культура: типологізація, функції та критерії забезпечення у формуванні соціально-трудоxих відносин на ринку праці України. Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія : Економічні науки. 2014. Вип. 5 (3). С. 255–261.

32. Стрільчук Р. М. Трансформація теорії управління стратегічними можливостями підприємства / Р. М. Стрільчук // Актуальні проблеми економіки. - 2014. - № 7. - С. 42-48.

33. Тарасова О.В. Корпоративна культура як інструмент ефективного менеджменту підприємства. Економіка харчової промисловості. 2013. № 3. С. 28–32.

34. Топузов О.М., Калініна Л.М. Організаційні стратегії як детермінанти розвитку організаційної культури. 2015. URL: http://lib.iitta.gov.ua/10393/1/1_%D0%A2%D0%9E%D0%9C_%D0%9A%D0%9B%D0%9C.pdf

35. Устенко А. О. Система управління підприємством / А. О. Устенко // Вісник Прикарпатського університету. Серія : Економіка. - 2014. - Вип. 10. - С. 96-103.

36. Устинов Р. Г. Організаційні засади управління організаційною культурою підприємства. Вісник ПДТУ. Серія: Економічні науки: Зб. наук. праць. 2018. № 34. С. 342 - 349.

37. Устинов Р.Г. Обґрунтування взаємозв'язку культури підприємства та його конкурентоспроможності. Науковий журнал Менеджер. Вісник Донецького державного університету управління. Серія «Економіка». 2018. № 4 (81). С. 85-92
38. Фісуненко П.А. Організаційно-економічний механізм контролю ефективності використання ресурсів підприємства / П.А. Фісуненко // Вісник соціально-економічних досліджень, 2013. - №1 (48). – С. 300-305
39. Фіщук Н.Ю. Корпоративна культура організації: сутність, види, принципи та вплив на розвиток організації. Збірник наукових праць ВНАУ. 2012. №1. С. 81-85
40. Харун О.А. Сутнісні характеристики корпоративної культури підприємств. Економіка і суспільство. 2017. №13. С. 139-144
41. Харченко В. А. Системний підхід до стратегічного управління підприємством / В. А. Харченко // Економічний вісник Донбасу. - 2013. - № 1. - С. 157-160.
42. Химич І.Г. Формування корпоративної культури підприємства в сучасних економічних умовах. Сучасні соціально-економічні проблеми теорії та практики розвитку економічних систем. 2015. № 31. С. 105–116.
43. Хитра О.В. Саморозвиток працівників, самоорганізація праці та самоменеджмент як передумови складності системи управління персоналом. Причорноморські економічні студії. - 2017. - №23. -С. 155-160
44. Чепелюк М.І. Роль корпоративної культури підприємства в концепціях організаційних змін. Проблеми формування та реалізації конкурентної політики : матеріали III Міжнар. наук.–практ. конф., м. Львів, С. 258–259.
45. Черниш О.В., Мосій О.Б. Роль організаційної культури. Матеріали VI Міжнародної науково-технічної конференції молодих учених та студентів. Актуальні задачі сучасних технологій. 2017. URL: http://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/23188/2/CAZST_2017v3_Chernysh_O_V-The_role_organization_culture_229.pdf

46. Чобіток В. І., Волощенко А. В. Формування системи управління персоналом на промислових підприємствах: теоретичний аспект. Вісник економіки транспорту і промисловості. - 2015. -№ 50. - С. 313-318
47. Швець В.М. Анализ эффективности системы управления предприятием / В.М. Швець // Ресурсы, Информация, Снабжение, Конкуренция. – 2012. - №5. – С. 42-48
48. Шемчук Л.О. Корпоративна культура як предмет наукових досліджень. Наукові записки Вінницького державного педагогічного університету імені Михайла Коцюбинського. Серія : Педагогіка і психологія. 2013. № 40. С. 133–137
49. Шкода Н.П. Організаційно-економічний механізм контролю ефективності використання ресурсів підприємства / Н.П. Шкода // Вісник Східноукраїнського національного університету ім. В.Даля. - 2014. - №1. – С. 208-211
50. Denning Steve, Folz Christina. How To Change Your Organizational Culture. SHRM. 2016. (Sep. 22). URL. <https://www.shrm.org/hr-today/news/hr-magazine/1016/pages/how-to-change-your-organizational-culture.aspx>
51. Grant A. How to Build a Corporate Culture That Leads to Success. Personio. 2019. URL: <https://www.personio.com/blog/corporate-culture/>
52. Johnson G., Scholes K., Whittington R. Exploring corporate strategy. Financial Times. 2008. 621 p.
53. Jyotiranjana Gochhayat, Vijai N. Giri. Influence of Organizational Culture on Organizational Effectiveness: The Mediating Role of Organizational Communication. International Management Institute: Global Business Review. 2017. (April 4). URL: <https://journals.sagepub.com/doi/full/10.1177/0972150917692185>
54. Kohll Alan. How To Build A Positive Company Culture. Forbes. 2018. URL: <https://www.forbes.com/sites/alankohll/2018/08/14/how-to-build-a-positive-company-culture/#127bb80d49b5>