

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДОНЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ВАСИЛЯ СТУСА

ЛАВРЕНЮК ВІКТОР МИХАЙЛОВИЧ

Допускається до захисту:
завідувач кафедри міжнародних
економічних відносин, кандидат
економічних наук, доцент
_____Марія ШКУРАТ
«_____» _____ 2025 р

**УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМІВ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ В
УПРАВЛІННІ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ ПІДПРИЄМСТВА**

Спеціальність 073 Менеджмент
Освітньо-професійна програма «Бізнес-адміністрування»

Кваліфікаційна (магістерська) робота

Науковий керівник:
Ілля ХАДЖИНОВ, професор кафедри
міжнародних економічних відносин,
доктор екон. наук, професор

підпис

Оцінка: _____ / _____ / _____
(бали / за шкалою ЄКТС / за національною шкалою)
Голова ЕК: _____
(підпис)

Вінниця – 2025

АНОТАЦІЯ

Лавренюк В. М. Удосконалення механізмів корпоративної культури в управлінні людськими ресурсами підприємства. Спеціальність 073 Менеджмент. Освітньо-професійна програма «Бізнес-адміністрування». Донецький національний університет імені Василя Стуса. Вінниця, 2025.

У роботі досліджено теоретико-методологічні засади корпоративної культури та її ролі в системі управління людськими ресурсами. Здійснено комплексний аналіз фінансово-економічного стану та діагностику існуючої системи управління людськими ресурсами АТ «Хмельницькобленерго». Проведено емпіричне дослідження типу корпоративної культури підприємства за методикоюOCAI. На основі виявленого «культурного розриву» між поточним та бажаним станом культури розроблено та обґрунтовано комплексну програму заходів щодо удосконалення механізмів корпоративної культури.

Основними результатами дослідження є діагностика поточного та бажаного профілів корпоративної культури АТ «Хмельницькобленерго»; розробка комплексної програми удосконалення корпоративної культури відповідно до трьох запропонованих стратегічних напрямів; проведення детального соціально-економічного обґрунтування запропонованих заходів.

Ключові слова: корпоративна культура, управління людськими ресурсами, персонал підприємства, діагностика корпоративної культури.

90 с., 12 табл., 17 рис., дод. 1, бібліограф.: 55 найм.

Lavreniuk V. M. Enhancing corporate culture mechanisms in enterprise human resource management. Specialty 073 Management. Educational and Professional Program «Business Administration». Vasyl' Stus Donetsk National University, Vinnytsia, 2025.

The thesis examines the theoretical and methodological foundations of corporate culture and its role in the human resource management system. A comprehensive analysis of the financial and economic state and a diagnosis of the existing human resource management system at AT "Khmelnyskoblenergo" were carried out. An empirical study of the enterprise's corporate culture type was conducted using theOCAI methodology. Based on the identified "cultural gap" between the current and desired state of culture, a comprehensive program of measures to improve corporate culture mechanisms was developed and substantiated.

The main outcomes of the research are: the diagnosis of the current and desired corporate culture profiles of AT "Khmelnyskoblenergo"; the development of a comprehensive program for improving corporate culture in accordance with the three proposed strategic directions; conducting a detailed socio-economic justification for the proposed measures.

Keywords: corporate culture, human resource management, enterprise personnel, corporate culture diagnostics.

90 p., 12 tabl., 17 fig., 1 application, bibliography: 55 items.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ В УПРАВЛІННІ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ	7
1.1 Поняття та класифікація корпоративної культури	7
1.2 Роль корпоративної культури в системі управління людськими ресурсами	14
1.3 Методичні підходи до діагностики та оцінки впливу корпоративної культури на ефективність управління персоналом	21
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ТА ДІАГНОСТИКА КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ В УПРАВЛІННІ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ АТ «ХМЕЛЬНИЦЬКОБЛЕНЕРГО»	27
2.1 Аналіз результатів господарської діяльності АТ «Хмельницькобленерго»	27
2.2 Аналіз системи управління людськими ресурсами в АТ «Хмельницькобленерго»	41
2.3 Оцінка корпоративної культури АТ «Хмельницькобленерго»	46
РОЗДІЛ 3 УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМІВ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ В УПРАВЛІННІ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ АТ «ХМЕЛЬНИЦЬКОБЛЕНЕРГО»	57
3.1 Розробка стратегічних напрямів розвитку корпоративної культури відповідно до цілей підприємства	57
3.2 Заходи щодо удосконалення механізмів корпоративної культури в системі управління людськими ресурсами	62
3.3. Обґрунтування очікуваної соціально-економічної ефективності запропонованих заходів	69
ВИСНОВКИ	79
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	81
ДОДАТКИ	87

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасних умовах господарювання, що характеризуються посиленням конкуренції за кваліфіковані кадри та високим рівнем зовнішньої невизначеності, особливо в умовах воєнного стану, суттєво підвищується значення корпоративної культури. Для підприємств критичної інфраструктури, зокрема, АТ «Хмельницькобленерго», стійкість та ефективність операційної діяльності безпосередньо залежать від злагодженості, лояльності та мотивації персоналу. Корпоративна культура є одним з вирішальних чинників утримання кадрів, підвищення продуктивності та забезпечення надійності функціонування всієї енергосистеми. Необхідність свідомого формування культури, що відповідає як стратегічним цілям компанії, так і очікуванням персоналу, визначає високу актуальність даного дослідження.

Ступінь дослідження теми. Дослідженню теоретико-методологічних засад корпоративної культури присвячені фундаментальні праці провідних зарубіжних вчених, які заклали основи теорії організаційної культури, зокрема Е. Шейна [52], К. Камерона і Р. Куїнна [46], а також Д. Бека [44], та Д. Зонненфельда [54]. Важливий внесок у вивчення специфіки діагностики, етапів розвитку та механізмів корпоративної культури у вітчизняному контексті зробили такі українські науковці, як А. В. Авдєєва [1], А. В. Зеркаль [17], К. Л. Жежер [12], А. Є. Спіцина [37] та А. В. Шулдик [44]. Незважаючи на ґрунтовні наукові напрацювання в частині типологій та діагностики, питання удосконалення механізмів управління персоналом для досягнення цільового профілю культури на підприємствах потребує подальшого обґрунтування.

Метою кваліфікаційної роботи є поглиблення теоретико-методологічних засад та розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення механізмів корпоративної культури в системі управління людськими ресурсами.

Для досягнення мети були поставлені та вирішені наступні **завдання**:

- дослідити сутність, функції та елементи корпоративної культури в сучасній організації;

- визначити роль та сутність механізмів корпоративної культури в системі управління людськими ресурсами;
- систематизувати методичні підходи до діагностики та оцінки корпоративної культури;
- провести аналіз організаційно-економічної характеристики та кадрового потенціалу АТ «Хмельницькобленерго»;
- проаналізувати систему управління людськими ресурсами в АТ «Хмельницькобленерго»;
- проаналізувати існуючу систему корпоративної культури в АТ «Хмельницькобленерго»;
- запропонувати стратегічні напрями розвитку корпоративної культури відповідно до цілей підприємства та результатів діагностики;
- запропонувати комплекс практичних заходів щодо удосконалення механізмів корпоративної культури в HR-процесах;
- провести соціально-економічне обґрунтування запропонованих рекомендацій.

Об’єктом дослідження є процес управління корпоративною культурою в системі людських ресурсів підприємства.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні аспекти формування й удосконалення механізмів корпоративної культури на підприємстві енергетичної галузі (на прикладі АТ «Хмельницькобленерго»).

Теоретико-методологічною базою кваліфікаційної роботи стали фундаментальні праці та наукові розробки провідних зарубіжних та вітчизняних вчених у галузях теорії організації, управління персоналом, організаційної поведінки та корпоративного управління.

Інформаційною базою дослідження є законодавчо-нормативні акти України, офіційна фінансова та нефінансова звітність АТ «Хмельницькобленерго», Статут підприємства, Колективний договір, Кодекс корпоративної етики, наукові публікації, матеріали фахових

конференцій, аналітичні огляди та результати проведеного автором емпіричного дослідження (анкетування).

У процесі проведення дослідження використовувались **методи:** аналіз і синтез, систематизація, узагальнення, фінансовий аналіз, анкетування за методикою ОСАІ, статистичний аналіз, економіко-математичні, графічні методи та абстрактно-логічний метод.

Практичне значення полягає у розробці комплексної програми заходів щодо удосконалення механізмів корпоративної культури в АТ «Хмельницькобленерго».

Апробація результатів дослідження. Результати дослідження було апробовано на двох конференціях, за підсумками яких матеріали опубліковано у збірниках праць.

Положення, що виносяться на захист:

- 1) Результати діагностики корпоративної культури АТ «Хмельницькобленерго».
- 2) Заходи щодо удосконалення корпоративної культури в АТ «Хмельницькобленерго».

Структура роботи. Кваліфікаційна (магістерська) робота складається зі вступу, трьох розділів, додатків, списку використаних джерел із 55 найменувань. Загальний обсяг роботи становить 90 сторінок.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ В УПРАВЛІННІ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ

1.1 Поняття та класифікація корпоративної культури

У сучасному бізнесі корпоративна культура визнається ключовим чинником довгострокової конкурентоспроможності. Досвід провідних глобальних компаній наочно демонструє, що цілеспрямований розвиток та підтримка сильної культури безпосередньо стимулює інновації та зміцнює лояльність персоналу. Існує багато підходів до визначення корпоративної культури (табл. 1.1), вивчення яких дозволяє зробити висновок, що це фундаментальна система спільних цінностей та норм, яка управляє поведінкою персоналу, забезпечує внутрішню єдність і зовнішню адаптацію організації.

Таблиця 1.1 – Підходи до визначення поняття «корпоративна культура»

№	Автор (и)	Визначення
1	Перезова І. В., Вітовський О.І., Хомик А. В., Ривак О. І.	Корпоративна культура – це «комплекс спільних цінностей, норм, принципів і традицій, які впливають на поведінку співробітників та їхню взаємодію в межах організації» [33].
2	Дияк Р.	Корпоративна культура – це «система інкорпорованих схем сприйняття, мислення і дії, що визначає поведінку членів організації» [11].
3	Золатарьова О. В., Клементьєва О. Ю.	Корпоративна культура – це «сукупність моделей поведінки, які обрані організацією в процесі адаптації до зовнішнього середовища і внутрішньої інтеграції, показали свою ефективність і розділяються більшістю членів організації» [19].
4	Гресь Є.Ю., Язвінська Н.В.	Корпоративна культура – це «система матеріальних і духовних цінностей, норм поведінки та ідентифікацій притаманних співробітникам певної компанії, що відображає індивідуальність та формує сприйняття цієї компанії іншими в оточуючому середовищі» [10].
5	Паулінус А., Оквор К. О., Агбаезе Е. К.	Корпоративна культура – це набір «цінностей, переконань, поглядів, систем та правил, які визначають та впливають на поведінку співробітників всередині організації» [50]. Помилка! Джерело посилання не знайдено.

Джерело: складено автором за [33, 11, 19, 10, 50]

Цікавим є підхід Дияка Р. щодо трактування поняття «культура», який розглядає його за допомогою трьох підходів [11].

1) *Антропологічний підхід* передбачає сприйняття культури як інтегрованої сукупності усіх результатів людської еволюції, що включає як матеріальні об'єкти, так і духовні цінності (артефакти). У центрі уваги цього підходу – історичний процес створення та накопичення продуктів людської праці та мислення [11].

2) *Філософський підхід* пропонує найбільш широке, комплексне бачення, де культура постає як невинний історичний рух, у ході якого розкриваються творчий потенціал, здібності та суспільні зв'язки людини. Вона знаходить своє втілення у матеріальних та духовних надбаннях і слугує для людства засобом самовираження та осмислення свого буття у світі [11].

3) *Соціологічний підхід* трактує культуру в якості організуючої системи, що складається з цінностей, соціальних норм, інституцій та моделей поведінки. Головна функція культури з цієї точки зору – регулювання суспільних відносин, що гарантує стабільність, колективну взаємодію та подальший розвиток людських спільнот, виступаючи таким чином ключовим механізмом соціального порядку [11].

Дослідниці Авдєєва А. В. та Цільмак О. М. [1] пропонують комплексну періодизацію розвитку наукових уявлень про корпоративну культуру, виділяючи три основні етапи (рис. 1.1).

Перший етап (XIX ст. – 70-ті рр. XX ст.) характеризується як період зародження наукових поглядів на культуру та її окремі складники. Представниками цієї епохи є Г. фон Мольтке, Ф. Тейлор, А. Файоль, Е. Джакус та М. Шериф. Вважається, що першим цей термін використав німецький фельдмаршал Г. фон Мольтке для опису згуртованих взаємин в офіцерському середовищі. Згодом Фредерік Тейлор та Анрі Файоль заклали основи наукового менеджменту, причому Файоль у праці «Загальне і промислове управління» виділив принцип «корпоративного духу» як єдність сили колективу [1].



Рисунок 1.1 – Етапи розвитку наукової думки стосовно розуміння поняття «корпоративна культура»

Джерело: сформовано автором на основі [1]

Важливим періодом цього етапу є Хоторнські експерименти (1925–1932 рр.) під керівництвом Елтона Мейо, які вперше емпірично довели існування неофіційних норм поведінки в колективі, що впливають на продуктивність. Проте, чітке визначення культури підприємства надав англієць Елліотт Джекус у 1952 році, описавши її як звичний спосіб мислення та дій, який мають засвоїти нові учасники для успішної адаптації. До 80-х років XX століття дослідження культури залишалися епізодичними [1].

Другий етап (80-ті рр. XX ст. – початок XXI ст.) ознаменувався активізацією досліджень феномену корпоративної культури. Представниками цього періоду є Т. Ділл, А. Кеннеді, Т. Пітерс, Р. Уотерман, Е. Шейн, К. Камерон та Р. Куїнн. Поштовхом стали публікації 1980-х років, які довели, що однакові управлінські методи дають різні результати в різних організаційних середовищах. Дослідження продемонстрували, що компанії з сильною культурою мають значні конкурентні переваги. Фундаментальною працею цього періоду вважається книга Едгара Шейна «Організаційна культура і лідерство» [52]. Особливої уваги заслуговує типологія К. Камерона та Р. Куїнна [46], яка

стала універсальним інструментом діагностики, базуючись на чотирьох групах критеріїв (гнучкість/контроль та внутрішній/зовнішній фокус) [1].

Третій етап (початок ХХІ ст. – донині), за класифікацією Авдєєвої та Цільмак, охоплює активні дослідження корпоративної культури вітчизняними науковцями. Дослідники розглядають культуру як потужний інструмент управління персоналом, що впливає на довіру до організації та її репутацію. Активно вивчалися специфічні аспекти, наприклад, психологічні умови розвитку культури у приватних ЗВО, особливості корпоративної культури в силових структурах. Цей етап характеризується глибоким аналізом складників, функцій та шляхів зміцнення культури в українському контексті [1].

Поняття «корпоративна культура» та «організаційна культура» мають тісний зв'язок, і в науковому обігу їх часто вживають як синоніми. Тривалі дискусії дослідників породили численні трактування організаційної культури. Зі становленням великих організаційних структур, включаючи корпорації, ця концепція поступово еволюціонувала. У науковій літературі можна зустріти різні терміни: «культура організації», «організаційна культура», «культура підприємства» та «корпоративна культура», що є наслідком міждисциплінарної природи самого феномену, який є об'єктом вивчення для соціології, антропології, психології та теорії організацій [11].

Основу корпоративної культури складають місія, цінності та принципи. Вони знаходять своє вираження через символи, ритуали й традиції, які спільно створюють унікальну ідентичність та поведінкові норми організації [33].

Кожна складова корпоративної культури відіграє певну роль в управлінні людськими ресурсами:

1. Формування емоційної прихильності до компанії. Місія, цінності, символи та корпоративна соціальна відповідальність безпосередньо впливають на емоційний стан, почуття гордості та ідентифікацію співробітника з компанією.

2. Забезпечення раціональної лояльності персоналу. Система мотивації та можливості для розвитку створюють середовище яке сприяє підвищенню задоволеності, лояльності персоналу.

3. Формування довіри до керівництва. Принципи управління, комунікаційна відкритість створюють безпечне, передбачуване та шанобливе робоче середовище, що знижує стрес і формує базову довіру до керівництва [33, 7].

Існує значна кількість підходів до класифікації корпоративних культур. Наприклад, дослідники Дон Бек та Кріс Кован пропонують типологію, що налічує шість видів корпоративних культур [44]:

1. *Культура «Приналежності»*. Організація сприймається як згуртована спільнота, подібна до родини. Ключовим завданням є формування та підтримка сприятливого, комфортного морально-психологічного середовища для всіх її членів.

2. *Культура «Домінування»*. В основі цього типу лежить безумовна влада та авторитет лідера. Пріоритетом є сила та вплив, зосереджені в руках керівника, який є ключовою фігурою.

3. *Культура «Регламенту»*. Діяльність організації суворо базується на чітко встановлених нормах, стандартах та формалізованих правилах. Слабкою стороною такої культури є надмірна бюрократизація та сповільнення процесів прийняття рішень через необхідність численних узгоджень.

4. *Культура «Успіху»*. Головною цінністю визнається виключно досягнення конкретних результатів. Ефективність працівника оцінюється насамперед за його реальним внеском у досягнення цілей компанії, тоді як його формальний досвід чи стаж можуть не братися до уваги.

5. *Культура «Згоди»*. Характеризується високим рівнем відкритості, довіри та активної командної взаємодії, що часто створює синергічний ефект. Пріоритетною цінністю є досягнення консенсусу та спільного рішення при вирішенні важливих завдань.

6. Культура «Синтезу». Цей тип поєднує високу компетентність та професіоналізм співробітників з їхнім інноваційним та творчим підходом до вирішення проблем. Поряд з індивідуальною майстерністю, велика увага приділяється формуванню та зміцненню командного духу.

Інший підхід до класифікації запропонував професор Джеффри Зонненфельд. Він виділив чотири типи культур, базуючись на тому, як компанія оцінює, залучає та розвиває потенціал своїх співробітників [54]:

1. «Бейсбольна команда». Організації цього типу орієнтовані на залучення «зірок» — найкращих фахівців, доступних на ринку праці, вважаючи їх головним фактором успіху. Вони активно шукають, наймають та намагаються втримати таланти. Проте, така культура часто не пробачає помилок: навіть цінного та досвідченого співробітника можуть звільнити за один промах, що створює ризики для стабільності.

2. «Клуб». Цей тип часто вважається одним з найбільш збалансованих. Він вирізняється високою лояльністю персоналу до організації та один до одного, а також неухильним дотриманням встановлених норм. Компанія забезпечує стабільні та сприятливі умови праці, що мотивує співробітників до довгострокового розвитку разом із нею. Кар'єрне зростання є поступовим, що дозволяє глибоко вивчити всі аспекти діяльності та сформувати широкий професійний світогляд.

3. «Академія». Такі компанії часто залучають багато молодих та амбітних спеціалістів, орієнтованих на тривалу кар'єру всередині організації. Основою для просування по службі є професійна майстерність та стабільно висока якість роботи. Водночас, така структура може створювати певні обмеження, звужуючи можливості для всебічного розвитку особистості та ускладнюючи міжфункціональну кооперацію.

4. «Фортеця». Характерною рисою є перманентна нестабільність та відсутність гарантій щодо майбутнього працевлаштування чи кар'єрного зростання. Для адаптації до кризових явищ чи змін зовнішнього середовища, такі компанії часто вдаються до реструктуризацій та масових скорочень персоналу.

Хоча подібні умови є демотивуючими для більшості працівників, вони можуть приваблювати антикризових менеджерів, які вбачають у цьому виклик та можливість для рішучої самореалізації.

К. Камерон та Р. Куїнн, виділяють чотири основні типи організаційної культури: кланову, адхократичну, ринкову та ієрархічну [46].

1. *Кланова культура* поєднує внутрішню орієнтацію з високою гнучкістю. Позитивними рисами такого типу є згуртованість, сприятливий та дружній соціально-психологічний клімат. Керівництво демонструє турботу про персонал, а серед співробітників панує відданість традиціям та високий рівень взаємних зобов'язань.

2. *Адхократична культура* на відміну від кланової, має зовнішнє спрямування, зберігаючи при цьому гнучкість. Для неї характерний інноваційний дух, заохочення до творчого підходу у вирішенні завдань та готовність до ризику. В таких організаціях високо цінується особиста ініціатива та свобода дій.

3. *Ринкова культура* також орієнтована на зовнішнє середовище, але, на відміну від адхократичної, робить акцент на стабільності та контролі. Такі компанії зосереджені на результаті та досягненні поставлених цілей. Від персоналу очікується висока конкурентоспроможність, а стиль керівництва часто є жорстким та вимогливим.

4. *Ієрархічна культура* характеризується поєднанням внутрішнього фокусу зі стабільністю та контролем. Ключовими рисами для неї є високий рівень формалізації процесів, чітке планування, стабільність функціонування та наявність соціальних гарантій для працівників [46, 12, 44].

Кожен із розглянутих типів культур формує унікальне організаційне середовище та по-різному впливає як на кар'єрні перспективи працівників, так і на загальну успішність та стабільність компанії.

Таким чином, корпоративна культура дозволяє компанії підвищувати лояльність персоналу, цілеспрямовано керувати її різними аспектами, що

підкреслює, що культура є невід'ємним стратегічним інструментом управління людськими ресурсами.

1.2 Роль корпоративної культури в системі управління людськими ресурсами

Корпоративна культура, як невід'ємний елемент будь-якої організації, відіграє суттєву роль в системі управління людськими ресурсами. Вважається, що її ефективність прямо пропорційна обсягу зусиль та інвестицій, спрямованих на розвиток культури.

До найважливіших функцій корпоративної культури належать наступні (рис. 1.2) [37]:

- 1) Мотиваційна функція полягає в тому, що корпоративна культура діє як каталізатор для покращення діяльності персоналу, стимулюючи проактивність та заохочуючи до ініціативи.
- 2) Дослідна функція полягає у комплексному аналізі елементів підприємства, прогнозуванні потенційних наслідків його діяльності та моніторингу зовнішніх факторів впливу.
- 3) Адапційна функція забезпечує комфортну та швидку інтеграцію нових співробітників у робочий колектив.
- 4) Регулююча функція здійснює корекцію поведінки працівників, спрямовуючи їхній потенціал та трудову діяльність у відповідність до стратегічних цілей організації.
- 5) Виховна функція спрямована на прищеплення та консолідацію єдиної системи цінностей серед членів колективу.
- 6) Соціальна функція сприяє ефективній соціалізації працівників, що позитивно впливає на їхні комунікаційні навички та продуктивність.
- 7) Інтегровальна функція консолідує робочий колектив у єдине ціле, формуючи спільне бачення мети та професійних інтересів.

8) Захисна функція проявляється в тому, що корпоративна культура дозволяє організації стабільно співіснувати із зовнішнім середовищем завдяки підтримці конкурентоспроможності.

9) Комунікативна функція передбачає налагодження соціальних зв'язків між різними суб'єктами на основі спільних цінностей.

10) Системоутворювальна функція корпоративної культури знаходить свій прояв у стимулюванні створення нетрадиційних та гнучких структур, що оптимізують процес прийняття управлінських рішень [37].

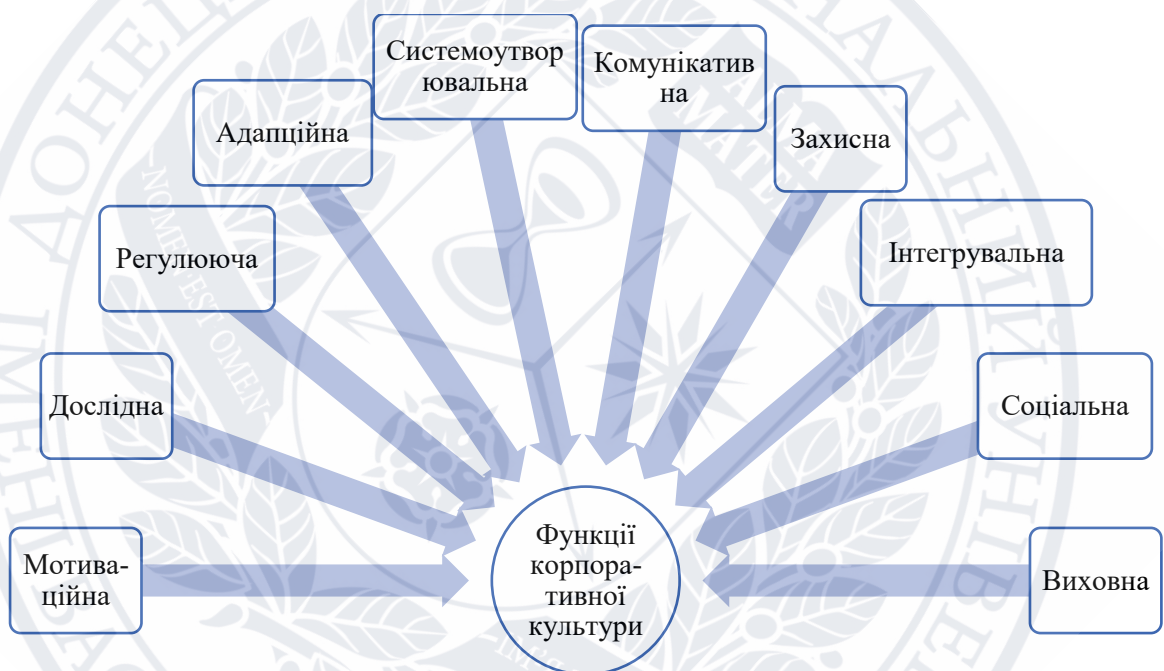


Рисунок 1.2 – Функції корпоративної культури

Джерело: побудовано автором за [37]

Наведені функції розкривають основні напрями впливу корпоративної культури на діяльність підприємства та характеризують її рівень розвитку. Саме корпоративна культура значною мірою обумовлює стабільність багатьох внутрішніх факторів, оскільки її вдосконалення є всеохопним явищем, що розвиває усі дотичні сфери [37].

Широкий спектр перелічених функцій підтверджує, що корпоративна культура є ключовою складовою підприємства, яка здійснює безпосередній

вплив на персонал. Як чинник цього впливу, вона підвищує працездатність та ефективність праці через покращення різних аспектів робочого життя, а також через дисциплінування та формування розуміння значущості чинних норм і правил. Корпоративна культура є динамічним явищем, що поступово трансформується, адаптуючись до потреб суспільства та організації, тому її розвиток є важливим об'єктом дослідження. Вона виступає рушійною силою діяльності підприємства, мотивуючи керівництво та персонал до вдосконалення.

Основною метою розвитку корпоративної культури є досягнення високого рівня стабільності та ефективності праці [37].

Спираючись на аналіз, можна виокремити ключові чинники, що впливають на її подальший розвиток.

По-перше, стабільність кадрового складу. Висока плинність персоналу часто свідчить про недоліки у формуванні культури та відчуття дискомфорту в колективі. Успішні підприємства, як правило, характеризуються сформованим колективом, що працює незмінно протягом тривалого часу, де працівників об'єднує спільна мета та підтримка однодумців.

По-друге, роль досвідченого керівника. Лише організація з надійним лідерством може ефективно розвивати свою культуру. На керівника покладається відповідальність не лише за її формування, але й за створення умов для особистісного та професійного зростання кожного працівника та його самореалізації.

По-третє, кризова стійкість. Здатність організації функціонувати в умовах нестабільності зовнішнього середовища є як результатом сильної культури, так і каталізатором для її вдосконалення. Кризові явища дають змогу виявити та виправити наявні прогалини в культурі.

Особливо важливою роль корпоративної культури стає під час складних періодів, зокрема військових конфліктів. Вона може слугувати інструментом психологічної підтримки, розвиваючи механізми взаємодопомоги та надаючи ресурси для роботи в умовах напруженості. Культура, що формує сприятливе

середовище, сприяє емоційній та взаємній підтримці, позитивно впливаючи на психологічну стійкість персоналу.

Окрім того, у період війни підприємства змушені впроваджувати нові стратегії управління. Культура, відкрита до змін та інновацій, стає ключовим фактором, що стимулює творчий підхід та пошук нових рішень. Це дозволяє організаціям швидко адаптуватися до непередбачуваних обставин. Такий підхід стимулює інноваційні практики, підтримує менталітет працівників та їхній творчий потенціал, що є вирішальним чинником успіху в складних умовах.

Процес формування корпоративної культури безпосередньо залежить від умов, у яких функціонує підприємство. Він спрямований на вирішення двох основних завдань: забезпечення адаптації до вимог зовнішнього середовища та досягнення внутрішньої інтеграції всіх структурних елементів.

Підтримка сильної та адекватної культури є першочерговою управлінською проблемою на всіх стадіях життєвого циклу організації (рис. 1.3). Навіть найефективніша культура не є статичною; вона повинна постійно пристосовуватися до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі, щоб залишатися релевантною.

З огляду на логіку життєвого циклу підприємства, виділяють чотири відповідні типи корпоративних культур:



Рисунок 1.3 – Стадії корпоративної культури

Джерело: побудовано автором за [37]

«Культура дитинства» (етап формування). На цій стадії керівництво зосереджене на вирішенні внутрішніх проблем. Культура характеризується високою гнучкістю, турботою про співробітників та уважністю до клієнта. Організація сприймається як «сім'я», а лідери часто виступають у ролі наставників або «батьків». Ключове значення надається розвитку персоналу, згуртованості та підтримці морального духу. Успіх вимірюється через задоволеність людей та якість обслуговування, при цьому активно заохочується командна робота [37].

«Культура зростання» (етап розвитку). Фокус зміщується на зовнішні фактори, зберігаючи при цьому високий ступінь гнучкості та індивідуалізму. Цей тип культури вирізняється динамічністю, креативністю та заохоченням до підприємницької ініціативи. Лідери сприймаються як новатори. Від команди очікується готовність до змін та вирішення нетривіальних завдань. Стратегічна ставка робиться на довгострокове зростання та освоєння нових ресурсів. Успіхом вважається володіння унікальними продуктами чи послугами [37].

«Культура зрілості» (етап стабілізації). Керівництво зосереджене на зовнішньому середовищі, але пріоритетом стає стабільність та керованість. Це культура, орієнтована на результат. Лідери демонструють жорсткість та вимогливість. Організаційна цілісність підтримується через акцент на завоюванні частки ринку, конкурентоспроможному ціноутворенні та лідерстві у галузі. Стиль діяльності — агресивна конкурентна боротьба [37].

«Культура старіння» (етап формалізації/спаду). Увага керівництва повертається до внутрішніх проблем зі зростанням потреби в контролі. Культура стає більш формалізованою та структурованою. Лідери виступають переважно як талановиті адміністратори. Цілісність підтримується через формальні правила та політики. Успіх вимірюється надійністю постачань, низькою собівартістю та чітким відстеженням економічних показників. Заохочується старанність, передбачуваність та ефективність [37].

Оцінка корпоративної культури є складним завданням, оскільки вона не має прямого чіткого прояву. Незважаючи на це, на практиці стан корпоративної

культури прийнято характеризувати через профіль її ключових елементів. До таких елементів, що дають змогу скласти уявлення про культуру, відносять: цілі власників, чинні норми і стандарти, особливості системи менеджменту, рівень розвитку персоналу, компетентність працівників, умови праці, систему мотивації, групову взаємодію та соціальну політику. Результати експертної оцінки цих елементів дозволяють спростити сприйняття культури та визначити заходи щодо її вдосконалення.

Можна простежити чіткий взаємозв'язок між стадією розвитку організації та домінуючими цінностями. Ці цінності та норми закладаються ще на етапі створення підприємства. Якщо на самому початку вимоги керівництва не знаходять належного відгуку у колективі, це може призвести до серйозних проблем та конфліктів у майбутньому, що зіпсує загальний фон культури. Тому менеджмент повинен від самого початку забезпечувати свідомий розвиток культури, враховуючи соціальні аспекти діяльності.

Керівництво успішних компаній формує стратегічне бачення та загальний вектор розвитку, спираючись як на власні переконання, так і на ідеї, отримані з авторитетних джерел. Це унікальне бачення стає основою для формування особливого типу корпоративної культури. Для її впровадження необхідним є цілеспрямований підбір, навчання та розвиток менеджерів середньої ланки, які здатні реалізувати цілі, поставлені вищим керівництвом [17].

Поряд із баченням лідера, на діяльність співробітників впливають формалізовані елементи: норми, стандарти та посадові інструкції. Вони регламентують виконання завдань і чинять прямий вплив на загальний рівень як корпоративної культури, так і системи управління персоналом. Уніфікована номенклатура справ також сприяє зручності та впорядкованості робочих процесів.

Кадрова політика також є важливим фактором. Менеджери з персоналу повинні здійснювати комплексний контроль на всіх етапах: від ретельного підбору високопрофесійних кадрів та їх подальшого навчання до моніторингу оптимального розподілу робочого часу задля підвищення якості роботи.

Рівень освіти та кваліфікації персоналу є критично важливим, оскільки він визначає, наскільки глибоко працівники здатні сприйняти цінності компанії. Це також впливає на їхню готовність до прояву ініціативи, творчого підходу та на визначення потреб у навчанні чи ротації. Забезпечення сприятливих умов праці також є необхідністю, оскільки це дає співробітникам можливість приділяти більше уваги власному професійному розвитку.

Експерти виділяють комунікації та внутрішні контакти як один із найважливіших факторів підвищення якості управління. Мова спілкування, включаючи специфічний професійний жаргон, часто використовується як спосіб ідентифікації "свій-чужий". Вивчаючи та використовуючи цю мову, працівники підтверджують своє прийняття культури та сприяють її збереженню [10].

Морально-психологічний клімат має особливе значення для нових співробітників. Процес адаптації є ключовою стадією соціалізації, під час якої керівництво фактично "налаштовує" новачка під стандарти зразкового співробітника. Ті, хто не здатний засвоїти основні норми поведінки, ризикують отримати статус нонконформіста, що може призвести до звільнення.

Саме тому новачків одразу знайомлять з неписаними правилами та пріоритетами: ступінь допустимої фамільярності, норми поваги до керівництва, вимоги до дрес-коду, ставлення до пунктуальності, а також до колег, клієнтів та профспілкової діяльності.

Сама система менеджменту відображає зрілість колективу. Вирішальну роль тут відіграє особистість керівника, яка залишає унікальний відбиток на стилі та культурі управління, ритмі роботи, а також на методах розподілу завдань та контролю.

Мотивація залишається істотним чинником. Сучасний ринковий клімат вимагає розуміння, що основою стабільності є не лише матеріальні фонди, але й інтелектуальний, моральний та етичний потенціал колективу [25].

Водночас, як показують опитування керівників вищої ланки (зокрема, у промисловому секторі), багато підприємств хоча і приділяють певну увагу

корпоративній культурі, однак кількість менеджерів, які по-справжньому усвідомлюють силу її впливу на бізнес-результати, залишається незначною.

1.3 Методичні підходи до діагностики та оцінки впливу корпоративної культури на ефективність управління персоналом

Діагностика корпоративної культури являє собою процес систематичного вимірювання та аналізу її ключових параметрів з метою удосконалення системи HR-менеджменту. Оцінка корпоративної культури здійснюється на всіх етапах управління персоналом. При підборі персоналу розуміння профілю культури дозволяє HR-менеджеру оцінювати кандидатів як за професійними, так і за гнучкими критеріями, прогнозуючи їхню здатність інтегруватися в колектив. На етапі адаптації персоналу результати оцінки допомагають виявити неформальні правила та норми, які необхідно демонструвати новому співробітнику для його успішного входження в посаду. В системі мотивації та стимулювання персоналу діагностика показує, які мотиватори є дієвими в компанії. Для утримання персоналу аналіз культури дозволяє виявити дисфункції, що призводять до плинності кадрів.

Усі методи діагностики умовно можна поділити на дві групи (рис. 1.4).

Однією з найбільш поширених методик оцінки корпоративної культури та є модель OCAI – «Organizational Culture Assessment Instrument». В основі цієї методики лежить типологія корпоративних культур, яка поєднує вимір орієнтації компанії та спосіб реагування на виклики.

Діагностика корпоративної культури за методикою OCAI відбувається шляхом анкетування співробітників. Спеціально розроблений опитувальник дозволяє визначити шість ключових вимірів культури:

- домінуючі характеристики організації;
- загальний стиль лідерства;
- підходи до управління персоналом;
- об'єднуючі принципи організації;

- стратегічні пріоритети;
- критерії досягнення успіху [1, 2].



Рисунок 1.4 – Методи діагностики корпоративної культури

Джерело: систематизовано за [46, 12, 17, 44]

Результатом діагностики за ОСАІ є побудова двох профілів: поточного та бажаного станів. Розрив між цими двома профілями і є планом дій для HR-менеджменту.

Інші дослідники зосереджувалися на зв'язку культури з організаційним життям, зокрема аналіз впливу може здійснюватися в процесі діагностики п'ять ключових процесів:

- прийняття рішень;
- контроль;
- комунікації;
- сприйняття середовища;
- виправдання поведінки [42].

Водночас Т. Пітерс і Р. Уотерман [35, 40] у своїх працях емпірично довели зв'язок між культурою та успіхом, описавши ціннісні орієнтири ефективних

компаній. У більш загальному вигляді цей зв'язок представлений у моделі Т. Парсонса, що базується на функціях, які має виконувати будь-яка соціальна система. Ідеї Парсонса, згодом лягли в основу моделі «Конкуруючих цінностей» Р. Квіна та Дж. Рорбаха, яка пояснила вплив різних цінностей на організаційну ефективність с

У сучасних умовах розроблено безліч діагностичних інструментів, зокрема в контексті глобалізації. Практично кожна консалтингова компанія пропонує власний пакет опитувальників. Проте проблема полягає в тому, що більшість цих методик вимагає значної адаптації, що пов'язано з витратами часу та ресурсів. Більше того, замовник (клієнт) часто не може адекватно оцінити, наскільки запропонований інструментарій відповідає його реальним цілям.

Аналіз показує, що наявні методичні підходи мають три суттєві вади:

- 1) Вони часто націлені на організаційну культуру, тоді як корпоративна культура є більш специфічним поняттям.
- 2) Вони зазвичай розглядають лише одну проблемну область, а не систему в цілому.
- 3) Вони здебільшого апробовані на закордонних компаніях, що ускладнює їх застосування у вітчизняних реаліях.

Це актуалізує потребу в розробці комплексної методичної бази для діагностики корпоративної культури, побудованої на системній основі.

Підхід до оцінки Фокіної-Мезенцевої К.В. вирізняється своєю комплексністю, оскільки він передбачає оцінку рівня, специфіки та ступеня прояву культури, а також визначення тенденцій і факторів її розвитку. Результати такої діагностики дозволяють структурувати причини культурних суперечностей та розробити інструменти для їх регулювання, інтегруючи їх у соціальний механізм управління [42].

Фокіна-Мезенцева К.В. пропонує проводити у двох ключових напрямках:

1. Оцінка рівня розвитку культури (на основі експертно-аналітичного підходу).

2. Оцінка організаційної динаміки культури (шляхом економічного аналізу).

Слід зазначити, що ускладнення соціальних організацій висуває нові вимоги до управлінських відносин, виводячи на перший план їхню корпоративну основу. Особливість алгоритму полягає у використанні даних опитувань працівників щодо їхнього сприйняття культурних відносин.

Блок 1. Оцінка рівня розвитку (експертно-аналітичний підхід)

Цей блок складається з кількох елементів:

1.1. Ідентифікація культури. Знання типу культури дозволяє прогнозувати реакцію персоналу на управлінські рішення. Авторкою пропонується проводити ідентифікацію на класичних параметрах Хофштеде та Боллінже (дистанція влади, уникнення невизначеності, індивідуалізм-колективізм, мужність-жіночність), системно описаних Е. Шейном. Однак, оскільки цей набір не дає повної картини, пропонується вдосконалити методику, доповнивши її такими характеристиками:

- структурність-деструктурність (ступінь узгодженості субкультур);
- відкритість-замкненість (свобода обміну інформацією та організаційна ясність);
- особистісність-організаційність (пріоритет індивідуальних чи загальноорганізаційних цілей);
- збіг інтересів і можливостей (задоволеність мотиваційної структури працівників) [42].

1.2. Визначення профілю корпоративної культури.

1.3. Структурно-факторний аналіз, який включає:

– Вивчення елементів культури (бальна оцінка). Працівники оцінюють за 5-бальною шкалою деталізовані елементи (цінності, норми тощо), що дозволяє порівняти стани культур різних організацій.

– Визначення інноваційної орієнтації. Оцінка чутливості до інновацій через експертне опитування керівників та фахівців. Це показує, чи готовий персонал до змін.

Блок 2. Оцінка організаційної динаміки культури

Цей блок передбачає економіко-соціологічний аналіз. Соціологічне опитування працівників дозволяє оцінити їхні мотиваційні структури, рівень ідентифікації з організацією та готовність дотримуватись цінностей. Перевага такого підходу в тому, що оцінки ґрунтуються на реальних відчуттях персоналу. Структура анкети може змінюватись залежно від мети, але вона повинна охоплювати традиційні елементи культури: систему цінностей, ритуали, традиції та стиль управління [42].

Однак не слід відходити від традиційного складу елементів корпоративної культури, таких як система цінностей, ритуали, традиції, стиль управління та комунікації.

Узагальнюючи огляд методичних підходів, можна констатувати, що діагностика є критично важливим етапом для будь-якого свідомого управління корпоративною культурою. Вибір конкретного інструментарію — чи то комплексна модель OSAI, чи деталізований алгоритм (як у Фокіної-Мезенцевої), чи комбінація якісних методів — залежить від глибини необхідного аналізу та ресурсів підприємства. Проте, саме результати діагностики дозволяють ідентифікувати «розрив» між поточним та бажаним станом культури, виявити її дисфункції та обґрунтувати необхідність впровадження змін у механізми управління персоналом.

Висновки до розділу 1

В процесі дослідження теоретико-методологічних засад корпоративної культури було проаналізовано її фундаментальну роль у сучасній системі управління людськими ресурсами.

Систематизовано еволюцію поняття «корпоративна культура», починаючи від перших згадок про «корпоративний дух» до сучасних комплексних моделей. Встановлено, що корпоративна культура є складною, багаторівневою системою спільних цінностей, переконань, норм та артефактів, яка формує унікальну

ідентичність організації та моделі поведінки її співробітників. Аналіз класифікацій дозволив виявити ключові типології, що розрізняють культури за домінуючими пріоритетами, такими як гнучкість чи контроль, внутрішня чи зовнішня орієнтація.

Визначено ключові функції корпоративної культури, які безпосередньо впливають на ефективність HR-менеджменту. Досліджено, що механізми корпоративної культури – це і є самі HR-процеси (підбір, адаптація, мотивація, оцінка), які виступають інструментами для трансляції та закріплення цінностей. Встановлено тісний зв'язок між станом культури та стадією життєвого циклу підприємства, що доводить необхідність динамічної адаптації культурних механізмів до стратегічних завдань компанії.

Огляд методичних підходів до діагностики підтвердив, що оцінка корпоративної культури є необхідною передумовою для її вдосконалення. Проаналізовано переваги та недоліки поширених методик, зокрема ОСАІ, та більш комплексних авторських алгоритмів. Виявлено ключові проблеми діагностики: необхідність адаптації закордонних моделей до українських реалій та відсутність єдиної комплексної методики, що поєднувала б аналіз типу культури з оцінкою її економічної ефективності.

Таким чином, теоретичний аналіз підтвердив, що корпоративна культура є потужним стратегічним активом та ключовим механізмом управління персоналом. Це обґрунтовує необхідність проведення комплексної діагностики її поточного стану, аналізу ефективності її механізмів та виявлення дисфункцій на прикладі конкретного підприємства, що і буде реалізовано в наступному розділі роботи.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ТА ДІАГНОСТИКА КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ В УПРАВЛІННІ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ АТ «ХМЕЛЬНИЦЬКОБЛЕНЕРГО»

2.1 Аналіз результатів господарської діяльності АТ «Хмельницькобленерго»

Акціонерне товариство «Хмельницькобленерго» є провідним підприємством енергетичної галузі Хмельницької області, що виконує стратегічно важливу функцію оператора системи розподілу. Воно забезпечує надійне та безперебійне постачання електричної енергії для понад 590 тисяч споживачів, серед яких як побутові клієнти, так і промислові підприємства, що робить його ключовим елементом економічної та соціальної інфраструктури регіону [39].

Історія розвитку підприємства є відображенням загальнодержавних процесів реформування енергетичного сектору України. Його створення було ініційоване Указом Президента України від 4 квітня 1995 року № 282/95 «Про структурну перебудову в електроенергетичному комплексі України». На виконання цього указу, наказом Міністерства енергетики та електрифікації України від 17 серпня 1995 року № 157 було засновано Державну акціонерну енергопостачальну компанію (ДАЕК) «Хмельницькобленерго». У процесі подальшої корпоратизації компанія пройшла декілька етапів трансформації: спочатку у Відкрите акціонерне товариство (ВАТ), згодом у Публічне акціонерне товариство (ПАТ). У 2018 році, відповідно до вимог нового законодавства про акціонерні товариства, було здійснено зміну типу товариства на приватне, і компанія отримала свою сучасну назву — АТ «Хмельницькобленерго». Важливим етапом стало входження Товариства до складу державної Групи компаній АТ «Українські розподільні мережі» (УРМ), що консолідує державні пакети акцій операторів систем розподілу з метою впровадження єдиної технічної, фінансової та корпоративної політики [32].

Відповідно до статуту, основною метою діяльності АТ «Хмельницькобленерго» є отримання прибутку для розвитку підприємства, забезпечення інтересів акціонерів та задоволення соціально-економічних потреб працівників. Ця мета реалізується через виконання ключової місії – забезпечення безпечного, надійного та ефективного функціонування системи розподілу електроенергії. Компанія прагне до довгострокового задоволення обґрунтованого попиту на розподіл електроенергії, враховуючи при цьому вимоги щодо охорони навколишнього середовища та підвищення енергоефективності. Також до цілей діяльності належить проведення єдиної науково-технічної та інвестиційної політики, впровадження новітніх технологій та підвищення ефективності роботи енергетичної системи області та України в цілому [39].

Організаційна структура АТ «Хмельницькобленерго» має дворівневу систему управління, що відповідає сучасним стандартам корпоративного управління [39].

Вищий орган – Загальні збори акціонерів, до виключної компетенції яких належать ключові стратегічні питання: внесення змін до статуту, визначення основних напрямів діяльності, прийняття рішень про емісію цінних паперів, розподіл прибутку, обрання членів Наглядової ради та ін.

Наглядова рада – колегіальний орган, що здійснює захист прав акціонерів, а також контролює та регулює діяльність виконавчого органу. До її складу входить 7 осіб, які обираються шляхом кумулятивного голосування терміном на 3 роки.

Виконавчий орган – Дирекція, що є колегіальним органом у складі 7 членів на чолі з Генеральним директором. Дирекція здійснює управління поточною (операційною) діяльністю товариства і є підзвітною Загальним зборам та Наглядовій раді. Безпосередню виробничу діяльність на місцях забезпечують структурні підрозділи — райони електричних мереж (РЕМ), які відповідають за експлуатацію та обслуговування електромереж у відповідних адміністративних одиницях Хмельницької області.

Ключовим видом діяльності Товариства є розподіл електричної енергії (код КВЕД 35.13) у межах ліцензованої території. Ця діяльність включає експлуатацію, технічне обслуговування та розвиток електричних мереж, а також приєднання нових споживачів. Окрім основного, статутом передбачено широкий спектр супутніх видів діяльності, що дозволяють комплексно обслуговувати енергетичну інфраструктуру та надавати додаткові послуги. Серед них:

- надання послуг комерційного обліку електроенергії;
- виконання ремонтних, монтажних, пусконаладжувальних робіт на електрообладнанні.
- проектування, будівництво та реконструкція об'єктів енергетики;
- надання послуг з випробування електрообладнання та захисних засобів.
- технічне обслуговування та ремонт транспортних засобів;
- зовнішньоекономічна діяльність [39].

Для здійснення видів діяльності, що потребують спеціальних дозволів, Товариство отримує відповідні ліцензії.

Діяльність АТ «Хмельницькобленерго», окрім основного ліцензованого напрямку — розподілу електричної енергії, охоплює широкий спектр додаткових послуг. Цей портфель є свідченням продуманої бізнес-стратегії, спрямованої на диверсифікацію джерел доходу та максимальне використання унікальних активів компанії: розгалуженої матеріально-технічної бази, високої кваліфікації персоналу та глибоких компетенцій в енергетичній сфері. Комплексний аналіз переліку послуг дозволяє класифікувати їх у кілька ключових функціональних блоків, кожен з яких орієнтований на задоволення специфічних потреб клієнтів та зміцнення ринкових позицій підприємства [34].

Перший і найбільш фундаментальний блок становлять послуги (рис. 2.1), що є невід'ємною частиною основного бізнесу та жорстко регулюються державними нормативними актами. Центральною послугою тут є приєднання до електричних мереж, що є базовою потребою для будь-якого нового будівництва або для існуючих споживачів, що прагнуть збільшити договірну потужність. Компанія надає як послугу стандартного приєднання, процедура якого є типовою

та чітко регламентованою, так і нестандартного приєднання, яке вимагає розробки індивідуальних, складних проєктних рішень для великих промислових об'єктів або об'єктів зі специфічним географічним розташуванням. До цього ж блоку належать послуги з комерційного обліку електроенергії. Вони включають не лише первинну організацію вузлів обліку, а й їх подальше обслуговування: параметризацію, періодичну перевірку та ремонт лічильників, а також впровадження систем дистанційного зчитування даних (АСКОЕ). Якість цих послуг є критично важливою для забезпечення прозорості та коректності фінансових розрахунків на ринку електроенергії.

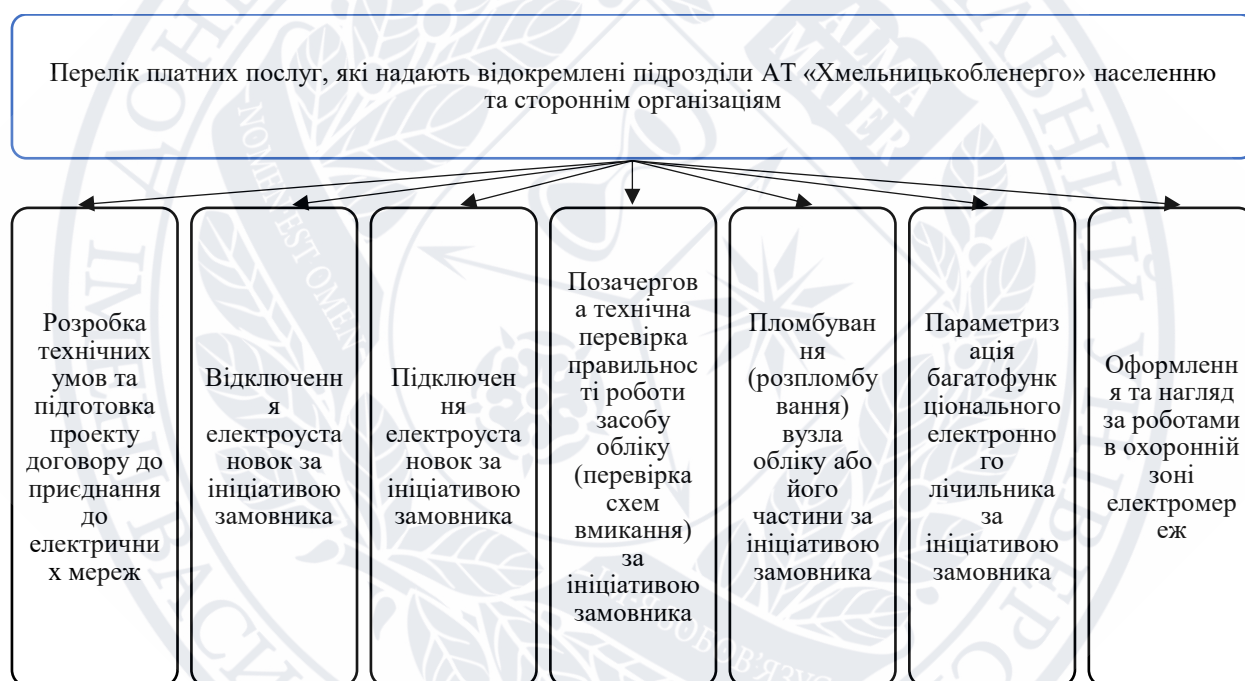


Рисунок 2.1 – Перелік платних послуг АТ «Хмельницькобленерго» населенню та стороннім організаціям

Джерело: побудовано автором за [34]

Другий значний блок об'єднує високотехнологічні інжинірингові та лабораторні послуги, завдяки яким компанія позиціонується як провідний експертний центр у регіоні. Ядром цього напрямку є електротехнічна лабораторія (ЕТЛ), що пропонує широкий спектр випробувань: від засобів індивідуального захисту (діелектричні рукавиці, боти, покажчики напруги) до

складного електрообладнання та високовольтних кабельних ліній. Однією з найбільш затребуваних функцій лабораторії є точне визначення місць пошкоджень кабельних ліній, що дозволяє значно скоротити час на ремонтні роботи та мінімізувати збитки від простоїв для клієнтів. Важливу роль у цьому блоці відіграє проектно-кошторисна група, яка займається розробкою повної технічної документації для систем електропостачання, гарантуючи відповідність проєктів чинним нормам та стандартам.

Третій блок складають послуги, спрямовані на операційну підтримку, ремонт та розвиток компетенцій клієнтів. АТ «Хмельницькобленерго» надає послуги з ремонту та технічного обслуговування ключового електрообладнання, зокрема силових трансформаторів та приладів обліку. Це дозволяє споживачам значно подовжити термін експлуатації власного дороговартісного обладнання, оптимізуючи капітальні витрати [34].

Наступну групу послуг становить «Позачергова технічна перевірка правильності роботи засобу обліку». Ця послуга є важливим інструментом для вирішення спірних ситуацій та підвищення довіри між компанією та клієнтом. Споживач, маючи сумніви щодо коректності нарахувань, може ініціювати перевірку лічильника та правильності схеми його вмикання. Для клієнта — це спосіб переконатися у справедливості розрахунків, а для компанії — можливість не лише надати платну експертну послугу, але й виявити можливі технічні несправності або факти позаоблікового споживання.

П'ятий блок послуг — «пломбування (розпломбування) вузла обліку». Ця процедура є обов'язковою та невід'ємною частиною будь-яких робіт, що передбачають втручання в систему комерційного обліку. Вона необхідна при заміні лічильника, ремонті ввідного щитка чи зміні схеми підключення. Пломба є гарантією цілісності вузла обліку. Надаючи цю послугу на платній основі, компанія компенсує логістичні та операційні витрати, а головне — здійснює ключову функцію контролю, що є запобіжником від крадіжок електроенергії.

Шостий блок послуг — параметризація багатофункціонального електронного лічильника. Ця сучасна послуга пов'язана з переходом на нові,

більш досконалі засоби обліку. Вона дозволяє налаштовувати багатотарифний облік (наприклад, диференційовані тарифи «день-ніч»), що стимулює споживачів переносити частину навантаження на нічні години. Для клієнта це пряма можливість заощадити на оплаті електроенергії. Для компанії — це не лише джерело доходу, але й важливий інструмент управління попитом, що допомагає вирівнювати добовий графік навантаження на мережі.

Сьомий блок послуг — «оформлення та нагляд за роботами в охоронній зоні електромереж». Дана послуга виконує критично важливу функцію забезпечення безпеки та захисту інфраструктури. Будь-які будівельні, земляні чи вантажопідіймальні роботи поблизу повітряних чи кабельних ліній електропередач вимагають отримання дозволу та технічного нагляду з боку фахівців обленерго. Ця послуга спрямована на запобігання пошкодженням мереж, які можуть призвести до тривалих відключень та значних збитків, а також на уникнення нещасних випадків [34].

Окремим вагомим напрямком є навчання та перевірка знань електротехнічного персоналу сторонніх організацій з присвоєнням груп з електробезпеки. Наявність власного навчального центру перетворює компанію на освітній хаб, що сприяє підвищенню загального рівня промислової безпеки в регіоні. Крім того, компанія раціонально використовує власний автопарк, надаючи в оренду спеціалізовану автотранспортну техніку (автовишки, автокрани, екскаватори), що дозволяє іншим організаціям виконувати роботи без необхідності купувати дорогу спецтехніку.

Таким чином, портфель послуг АТ «Хмельницькобленерго» є логічно побудованою та комерційно обґрунтованою системою. Він не тільки комплексно охоплює всі потреби, пов'язані з розподілом електроенергії, але й успішно виходить за його межі, пропонуючи ринку унікальні та затребувані технічні, проєктні й навчальні послуги. Така диверсифікація створює синергетичний ефект: клієнт, що звернувся за послугою приєднання, може також стати замовником проєктних робіт та лабораторних випробувань. Це дозволяє компанії не лише отримувати стабільний додатковий дохід поза межами регульованого

тарифу, але й суттєво посилювати свої ринкові позиції, трансформуючи свій імідж з монопольного постачальника в надійного та комплексного технологічного партнера для бізнесу та населення регіону.

АТ «Хмельницькобленерго» є власником відокремленого майна, виконує права власника у відповідності із цілями своєї діяльності, має рахунки в банках, та інші ознаки юридичної особи, передбачені законодавством України.

Аналіз фінансово-економічної діяльності підприємства передбачає розрахунок великої кількості показників, що відображають основні тенденції в зміні фінансового стану підприємства. Під час практичної підготовки було проведено аналіз майнового стану, джерел його формування, фінансових результатів, рентабельності, фінансової стійкості, ліквідності та ділової активності АТ «Хмельницькобленерго» за період 2021-2024 рр.

На першому етапі було проаналізовано показники, що характеризують майновий стан підприємства. Майно підприємства складається з необоротних та оборотних активів, вартість яких відображається на його балансі.

У таблиці 2.1 наведено ключові показники аналізу активів балансу АТ «Хмельницькобленерго» за 2021-2024 роки.

Таблиця 2.1 – Аналіз динаміки активів АТ «Хмельницькобленерго» за 2021-2024 рр., тис. грн

Назва статті	2021	2022	2023	2024	Відхилення 2024/2021	
					Абс. (+/-), тис. грн.	Відн., %
1	2	3	4	5	6	7
Необоротні активи	2 492 723	4 799 179	4 954 517	5 659 413	+3 166 690	+127,0
Нематеріальні активи	10 689	13 034	18 980	20 277	+9 588	+89,7
Незавершені капітальні інвестиції	0	181 944	231 952	202 002	+202 002	-
Основні засоби	2 482 034	4 604 201	4 703 585	5 437 134	+2 955 100	+119,1
Оборотні активи	470 297	482 816	617 278	444 932	-25 365	-5,4
Запаси	122 026	107 535	127 107	158 621	+36 595	+30,0
Дебіторська заборгованість	242 650	300 363	312 270	202 679	-39 971	-16,5
Грошові кошти	87 372	45 493	130 848	45 641	-41 731	-47,8
Активи, всього:	2 963 210	5 282 385	5 572 185	6 104 735	+3 141 525	+106,0

Джерело: сформовано за [2, 3, 4, 5]

Аналіз динаміки активів АТ «Хмельницькобленерго» свідчить про значне зростання загальної вартості майна підприємства. За період аналізу активи зросли на 3 141 525 тис. грн, або на 106,0%.

Ключовим фактором цього росту стало збільшення вартості необоротних активів на 127,0%. Найбільший внесок у це зростання мали основні засоби, вартість яких збільшилась на 2 955 100 тис. грн., або на 119,1%. Це може свідчити про активну інвестиційну діяльність підприємства, спрямовану на модернізацію та розширення виробничих потужностей.

Водночас, вартість оборотних активів за чотири роки скоротилася на 5,4 %. У їх структурі спостерігається зменшення дебіторської заборгованості (-16,5%) та грошових коштів (-47,8%), тоді як вартість запасів зросла на 30,0%.

Існуюча структура активів підприємства та її зміни в динаміці за останні чотири роки наочно відображені на рисунку 2.2.

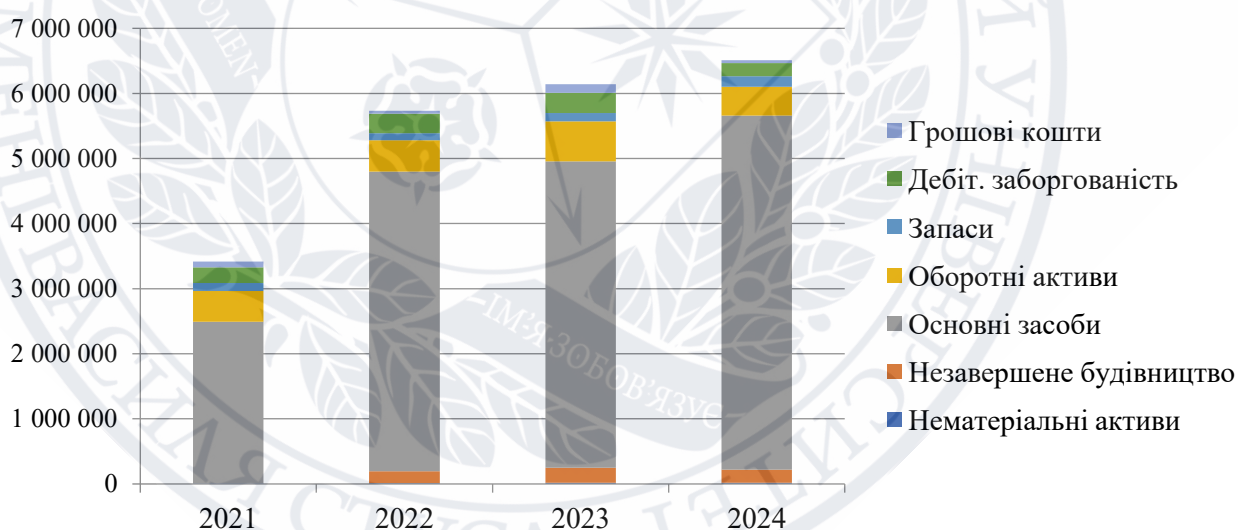


Рисунок 2.2 – Динаміка структури активів АТ «Хмельницькобленерго» за 2021-2024 рр., тис. грн

Джерело: сформовано за [2, 3, 4, 5]

Розглядаючи структуру активів АТ «Хмельницькобленерго», варто відзначити домінуючу роль необоротних активів, частка яких у 2024 році досягла 92,7% (у 2021 році – 84,1%). Відповідно, частка оборотних активів знизилася з

15,9% до 7,3%. Протягом всього періоду аналізу співвідношення решти основних груп активів зберігається майже незмінним. Така структура є характерною для більшості підприємств енергетичної галузі та свідчить про високу капіталомісткість основної діяльності.

Для визначення джерел формування майна підприємства було проаналізовано динаміку та структуру пасивів його балансу, наведену в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 – Аналіз динаміки пасивів АТ «Хмельницькобленерго» за 2021-2024 рр., тис. грн

Назва статті	2021	2022	2023	2024	Відхилення 2024/2021	
					Абс. (+/-), тис. грн.	Відн., %
1	2	3	4	5	6	7
Власний капітал:	2 170 834	4 024 067	4 033 266	4 498 716	+2 327 882	+107,2
пайовий капітал	33 638	33 638	33 638	33 638	0	0,0
нерозподілений прибуток	587 576	494 506	413 233	417 706	-169 870	-28,9
додатковий капітал	176 698	176 698	271 753	276 160	99 462	56,3
капітал у дооцінках	1 350 280	3 286 635	3 281 438	3 745 112	2 394 832	177,4
резервний капітал	22 642	32 590	33 204	33 970	11 328	50,0
Довгострокові зобов'язання	143 152	512 880	480 082	660 490	+517 338	+361,4
Поточні зобов'язання	649 224	745 438	1 058 837	945 529	+296 305	+45,6
Пасиви, всього:	2 963 210	5 282 385	5 572 185	6 104 735	+3 141 525	+106,0

Джерело: сформовано за [2, 3, 4, 5]

Як зазначено в табл. 2.2, джерелами формування майна підприємства виступають: внески засновників, доходи від діяльності (нерозподілений прибуток), резерви а також довгострокові та поточні зобов'язання.

Аналіз динаміки пасивів показує, що зростання активів фінансувалося переважно за рахунок збільшення власного капіталу, який за період 2021-2024 рр. зріс на 107,2%. Розмір статутного капіталу залишався незмінним. При цьому спостерігається зменшення нерозподіленого прибутку на 28,9%.

Обсяг залучених коштів також зріс. Довгострокові зобов'язання збільшилися на 361,4% , а поточні – на 45,6 %.

Для оцінки впливу кожного джерела формування активів розглянемо наочно як змінювалась структура пасивів протягом за останні чотири роки (рис. 2.3).

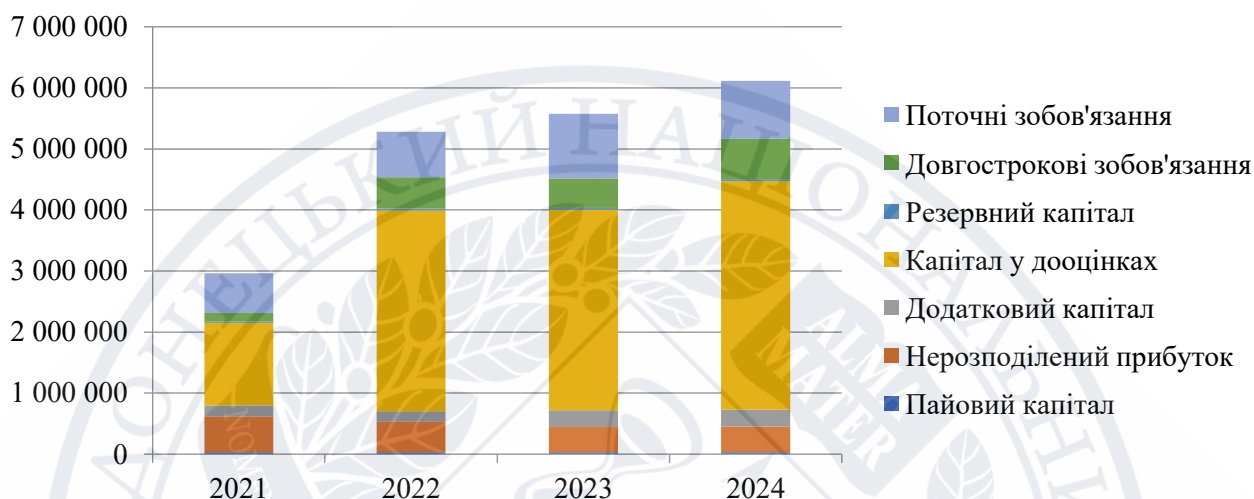


Рисунок 2.3 – Динаміка структури пасивів АТ «Хмельницькобленерго» за 2021-2024 рр., тис. грн

Джерело: сформовано за [2, 3, 4, 5]

Як свідчать дані рис. 2.3, у структурі пасивів АТ «Хмельницькобленерго» переважає власний капітал, частка якого коливалася в межах 72-76 % протягом всього періоду аналізу і на кінець 2024 року становила 73,7 %. Це свідчить про високий рівень фінансової незалежності підприємства від залучених джерел фінансування. Частка довгострокових зобов'язань зросла з 4,8% у 2021 році до 10,8 % у 2024 році, що може бути пов'язано із залученням фінансування для інвестиційних проєктів.

Лева частка зростання вартості власного капіталу за останні чотири роки відбувалась завдяки збільшенню капіталу у дооцінках, який за підсумками 2024 року займав понад 61% у загальній структурі пасивів. Цей капітал є результатом переоцінки активів (збільшення їх вартості). І хоча він не впливає на прибуток підприємства безпосередньо, його збільшення позитивно відображається на показниках фінансової стійкості та інвестиційній привабливості.

Наведені показники свідчать про покращення структури пасивів. Підприємству за рахунок значного зростання власного капіталу вдалося досягнути посилення незалежності від зовнішнього фінансування. Окрім цього, спостерігаються позитивні зміни і у структурі зовнішніх джерел формування активів – у 2024 році частка довгострокових кредитів у порівнянні з 2021 роком зросла більш ніж удвічі (з 5% до 11%). Це дозволило скоротити рівень фінансового ризику, оскільки умови довгострокових кредитів є значно вигіднішими і сприяють зростанню показників фінансової стійкості.

Для оцінки ефективності господарювання розглянемо динаміку фінансових показників АТ «Хмельницькобленерго» за останні чотири роки (табл. 2.3).

Таблиця 2.3 – Фінансові результати діяльності АТ «Хмельницькобленерго» за 2021-2024 рр., тис. грн

Назва статті	2021	2022	2023	2024	Відхилення 2024/2021	
					Абс. (+/-), тис. грн.	Відн., %
<i>I</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>	<i>7</i>
Чистий дохід (виручка) від реалізації	2 275 312	2 393 975	3 187 939	3 895 817	+1 620 505	+71,2
Собівартість реалізованої продукції	(2 084 806)	(2 470 512)	(3 063 095)	(3 656 846)	+1 572 040	+75,4
Валовий прибуток (збиток)	190 506	(76 537)	124 844	238 971	+48 465	+25,4
Фінансовий результат від операційної діяльності	240 325	12 193	(31 655)	18 516	-221 809	-92,3
Чистий прибуток (збиток)	198 961	12 272	15 335	19 114	-179 847	-90,4

Джерело: сформовано за [13, 14, 15, 16]

Інформація, наведена в таблиці, свідчить про стійке зростання чистого доходу від реалізації продукції, який за чотири роки збільшився на 71,2%. Собівартість продукції зростала випереджаючими темпами (+75,4%), що негативно вплинуло на валовий результат. У 2022 році підприємство отримало валовий збиток.

Динаміка основних результативних показників господарської діяльності підприємства наочно представлена на рис. 2.4.

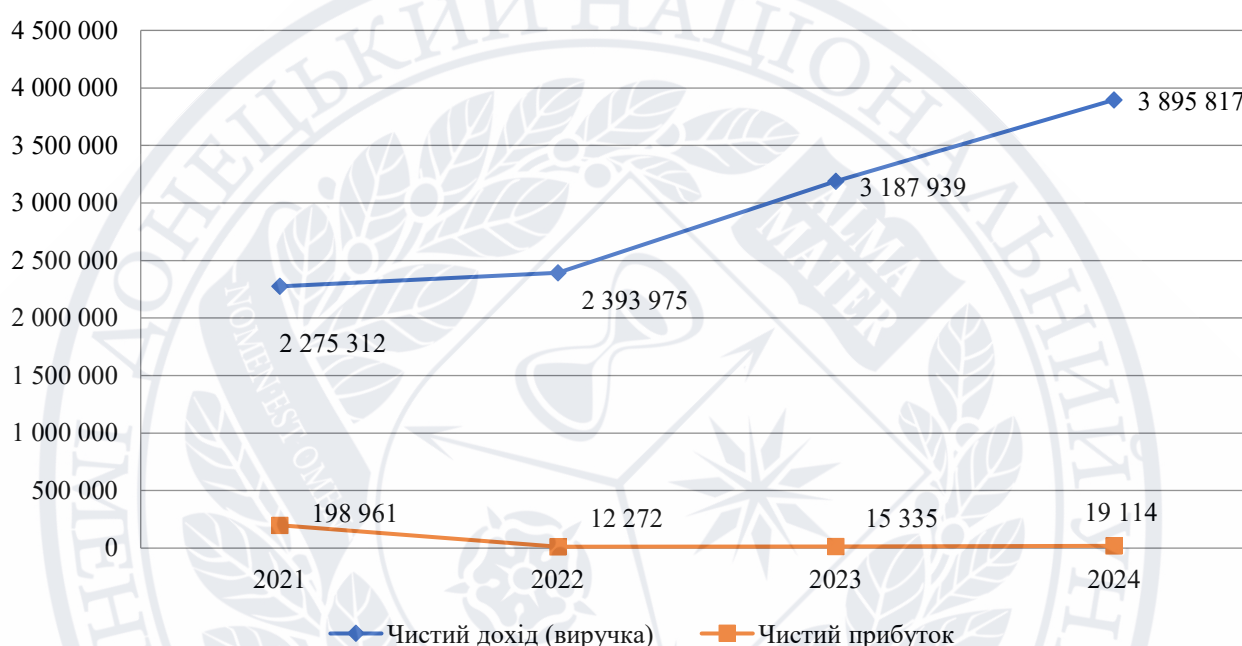


Рисунок 2.4 – Динаміка чистого доходу та чистого прибутку

АТ «Хмельницькобленерго» за 2021-2024 рр., тис. грн

Джерело: сформовано за [13, 14, 15, 16]

Як показано на рис. 2.4 негативною тенденцією є різке скорочення рівня показників прибутку. Незважаючи на значне зростання у 2021 році, вже у 2022 році чистий прибуток скоротився більше ніж у 16 разів, а операційний результат – майже у 20 разів. За підсумками 2023 року операційна діяльність була збитковою. У 2024 році вдалося вийти на прибутковий рівень, однак показники чистого прибутку залишаються значно нижчими за рівень 2021 року, демонструючи скорочення на 90,4% за весь період. Це свідчить про суттєве зниження ефективності діяльності підприємства.

Для детальної оцінки ефективності АТ «Хмельницькобленерго» було розраховано коефіцієнти рентабельності (табл. 2.4).

Таблиця 2.4 – Показники рентабельності АТ «Хмельницькобленерго» за 2021–2024 рр.

Показник	2021	2022	2023	2024	Відхилення 2024/2021
Рентабельність власного капіталу, %	9,16	0,30	0,38	0,42	-8,74
Валова рентабельність реалізованої продукції, %	8,4	-3,2	3,9	6,1	-2,3
Чиста рентабельність реалізованої продукції, %	8,7	0,5	0,48	0,49	-8,21

Джерело: розраховано за [13, 14, 15, 16]

Показники рентабельності підтверджують висновки про зниження ефективності. Рентабельність власного капіталу є вкрай низькою, що свідчить про неефективне використання капіталу власників. Показники рентабельності реалізації також значно погіршилися порівняно з 2021 роком. Негативне значення валової рентабельності у 2022 році вказує на те, що собівартість перевищувала доходи від реалізації.

Слід відзначити, що зниження ефективності діяльності АТ «Хмельницькобленерго» було обумовлено впливом об'єктивних обставин, зокрема руйнуванням енергетичної інфраструктури внаслідок ворожих атак. На рентабельність діяльності підприємства має безпосередній вплив державне регулювання тарифів на електроенергію, в тому числі, на її розподіл. Оскільки під час воєнного стану проблема підняття цін на електрику набула особливої ваги, підприємства енергетичної сфери були змушені покривати значні втрати за рахунок власного прибутку.

На основі даних фінансової звітності було розраховано ключові коефіцієнти, що характеризують фінансову стійкість, ліквідність та ділову активність підприємства (таблиця 2.5).

Розраховані коефіцієнти фінансової стійкості (незалежності та фінансового ризику) знаходяться в межах норми, що свідчить про високий рівень

автономії підприємства від зовнішніх кредиторів. Частка власного капіталу стабільно перевищує 70%, що є позитивним сигналом для інвесторів.

Таблиця 2.5 – Аналіз фінансової стійкості, ліквідності та ділової активності АТ «Хмельницькобленерго» за 2021-2024 рр.

Показник	2021	2022	2023	2024	Відхилення 2024/2021
Коефіцієнт фінансової незалежності (автономії)	0,73	0,76	0,72	0,74	+0,01
Коефіцієнт фінансового ризику	0,37	0,31	0,38	0,36	-0,01
Коефіцієнт поточної ліквідності	0,72	0,65	0,58	0,47	-0,25
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,54	0,50	0,46	0,30	-0,24
Коефіцієнт оборотності активів	0,77	0,45	0,57	0,64	-0,13

Джерело: розраховано за [13, 14, 15, 16]

Динаміка аналітичних коефіцієнтів за останні чотири роки наведена на рис. 1.5.

Як свідчать дані рис. 2.3, показники ліквідності демонструють негативну тенденцію до зниження і не відповідають нормативним значенням. Це свідчить про потенційні труднощі з погашенням поточних зобов'язань за рахунок оборотних активів.

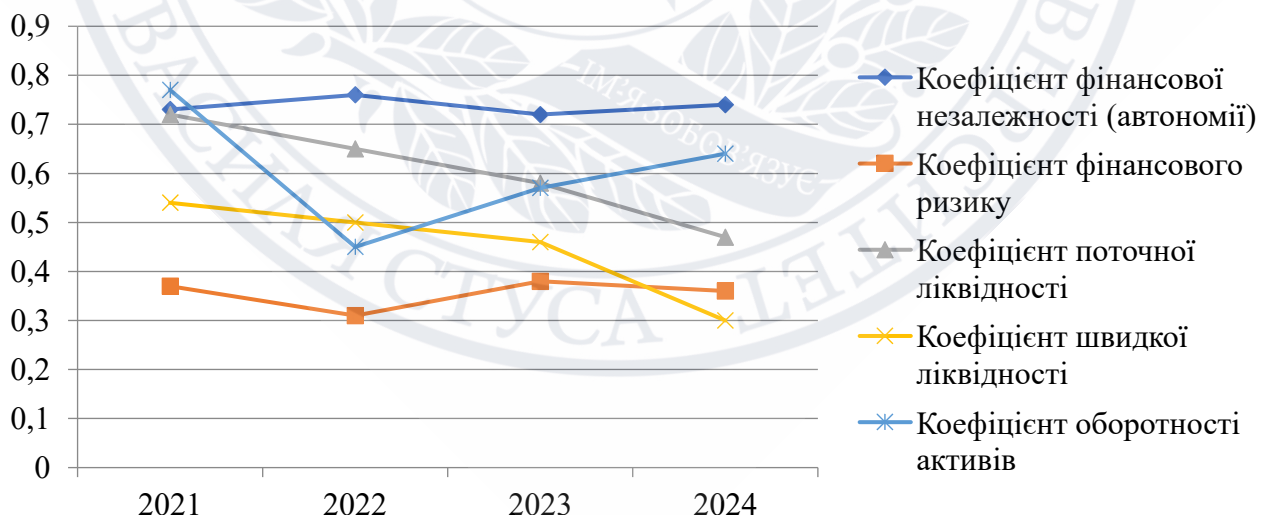


Рисунок 2.5 – Динаміка коефіцієнтів фінансової стійкості, ліквідності та ділової активності АТ «Хмельницькобленерго»

Джерело: розраховано за [13, 14, 15, 16]

Коефіцієнт оборотності активів також демонструє зниження порівняно з 2021 роком, що вказує на уповільнення ділової активності та менш ефективне використання наявних ресурсів.

Таким чином, проведений аналіз фінансово-економічної діяльності АТ «Хмельницькобленерго» за 2021-2024 рр. дозволяє зробити наступні висновки:

- підприємство значно наростило вартість своїх активів, переважно за рахунок необоротних активів, що свідчить про інвестиції у розвиток;
- діяльність фінансується переважно за рахунок власного капіталу, що забезпечує високий рівень фінансової стійкості;
- спостерігається суттєве погіршення показників прибутковості порівняно з 2021 роком. Незважаючи на зростання доходів, випереджаюче зростання собівартості та інших витрат призвело до різкого падіння чистого прибутку;
- показники ліквідності є незадовільними і мають тенденцію до погіршення. Ділова активність підприємства також уповільнилась.

Незважаючи на значні інвестиції та високу фінансову незалежність, ключовою проблемою для АТ «Хмельницькобленерго» є суттєве зниження рентабельності та прибутковості, що пов'язано з об'єктивними обставинами. В умовах воєнного стану менеджменту підприємства слід зосередити зусилля на оптимізації витрат для забезпечення сталого розвитку в майбутньому.

2.2 Аналіз системи управління людськими ресурсами в АТ «Хмельницькобленерго»

Система управління людськими ресурсами в АТ «Хмельницькобленерго» є централізованою та ієрархічною, що відповідає масштабам, специфіці та стратегічній важливості підприємства як оператора системи розподілу. Вона побудована для забезпечення ефективного функціонування багатотисячного трудового колективу, що складається переважно з технічних спеціалістів, та для підтримки стабільної та безпечної роботи енергетичної інфраструктури регіону.

Аналіз динаміки середньооблікової чисельності штатних працівників АТ «Хмельницькобленерго» за період з 2021 по 2024 рік свідчить про стійку тенденцію до оптимізації кадрового складу підприємства (рис. 2.6). Наведені дані демонструють послідовне скорочення кількості персоналу протягом усього досліджуваного періоду.

Так, станом на 2021 рік на підприємстві працювало 3194 особи. Вже у 2022 році цей показник зменшився на 138 осіб (або на 4,3%) і склав 3056 працівників. Тенденція до скорочення продовжилася і в наступні роки: у 2023 році чисельність персоналу зменшилася ще на 111 осіб (або на 3,6% порівняно з попереднім роком) до 2945 осіб. Найбільш актуальні дані за 2024 рік показують подальше скорочення на 122 працівники (або на 4,1%), в результаті чого середньооблікова чисельність склала 2823 особи.

Загалом за чотири роки (з 2021 по 2024) кількість працівників АТ «Хмельницькобленерго» скоротилася на 371 особу, що становить 11,6% від чисельності на початок періоду. Така динаміка зумовлена комплексом факторів. По-перше, це є результатом реалізації довгострокової стратегії підвищення операційної ефективності, що включає автоматизацію технологічних процесів, впровадження цифрових технологій (наприклад, систем SCADA, розумних лічильників), що дозволяє зменшити потребу в обслуговуючому персоналі. По-друге, значний вплив мають загальноекономічні та соціальні виклики в країні, зокрема мобілізаційні процеси та міграція населення, що

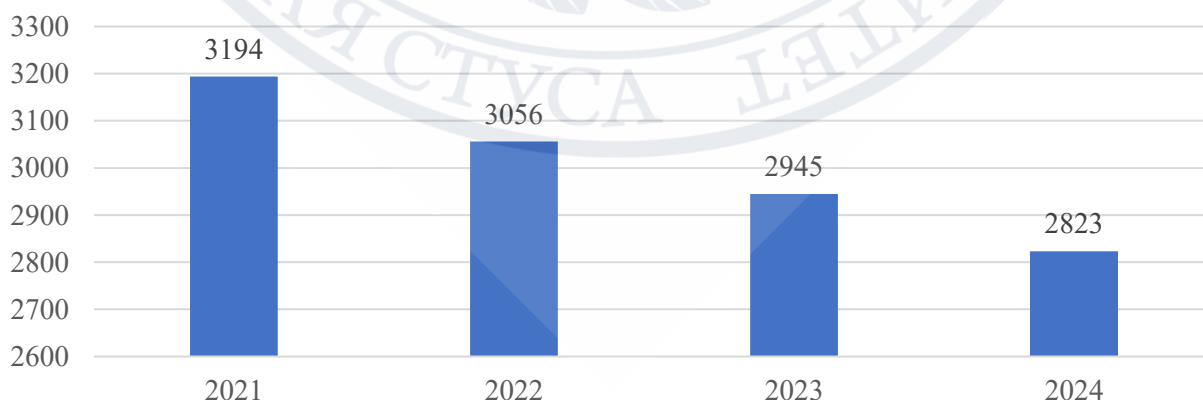


Рисунок 2.6 – Динаміка чисельності персоналу, осіб

Джерело: побудовано за [31]

Система управління людськими ресурсами в АТ «Хмельницькобленерго» є глибоко формалізованою та соціально орієнтованою моделлю, що функціонує на засадах соціального партнерства. Її архітектура та механізми детально прописані в Колективному договорі – документі, що регулює соціально-трудові відносини між Адміністрацією та трудовим колективом, інтереси якого представляє профспілкова організація [22].

Організаційна структура системи управління людськими ресурсами побудована за централізованим принципом. Стратегічне управління, розробка політик, стандартів та методологічний контроль зосереджені в центральній Службі управління персоналом. Водночас на операційному рівні в кожному відокремленому підрозділі (районах електричних мереж) працюють інспектори з кадрів, які забезпечують безпосереднє кадрове адміністрування та реалізацію політик на місцях.

Процес кадрового адміністрування та організації праці в АТ «Хмельницькобленерго» чітко регламентований. Процедура прийому на роботу передбачає укладення трудового договору, після чого нового працівника в обов'язковому порядку знайомлять не лише з його посадовими обов'язками та правилами внутрішнього розпорядку, а й з положеннями Колективного договору. Такий підхід одразу інтегрує новачка в існуючу систему корпоративних цінностей та соціальних гарантій. Система регулювання робочого часу також є деталізованою.

Для більшості персоналу встановлено стандартний п'ятиденний 40-годинний робочий тиждень. Разом з тим, для категорій працівників, зайнятих на роботах зі шкідливими умовами праці, Колективним договором передбачено скорочену тривалість робочого часу, що є важливою соціальною гарантією. Система відпусток на підприємстві є значно ширшою за базові законодавчі вимоги. Окрім основної щорічної відпустки тривалістю 24 календарні дні, договір гарантує надання великого переліку додаткових відпусток, які можна класифікувати як компенсаційні (за роботу у шкідливих та важких умовах, за ненормований робочий день, за роз'їзний характер праці) та соціальні (у зв'язку

з навчанням, для догляду за дітьми, для учасників бойових дій, ветеранів та інвалідів війни). Це свідчить про глибоку диференціацію підходів та прагнення врахувати індивідуальні потреби різних категорій персоналу [22].

Ключовим елементом системи управління людськими ресурсами є система оплати праці та матеріальної мотивації, побудована на тарифній моделі, що забезпечує прозорість та об'єктивність. Розмір посадових окладів та тарифних ставок прямо залежить від кваліфікаційного розряду, складності робіт та умов праці. Важливою складовою загального доходу працівників є розгалужена система доплат і надбавок, яка виконує як компенсаційну, так і стимулюючу функцію. До компенсаційних належать доплати за роботу в нічний та вечірній час, за роботу у важких та шкідливих умовах. До стимулюючих – надбавки за високу професійну майстерність, за класність для водіїв, за науковий ступінь, а також доплати за суміщення професій, розширення зони обслуговування чи керівництво бригадою. Така структура мотивує працівників до підвищення кваліфікації та професійного зростання. Система преміювання безпосередньо прив'язана до виконання ключових виробничих показників, що орієнтує персонал на досягнення спільних цілей компанії. Окрім операційних премій, на підприємстві діють потужні інструменти довгострокової мотивації: винагорода за підсумками роботи за рік («13-та зарплата»), розмір якої прямо залежить від безперервного стажу роботи, що є дієвим механізмом утримання досвідчених кадрів; щорічна винагорода за вислугу років, розмір якої прогресивно зростає зі збільшенням стажу в енергетиці; а також гарантована матеріальна допомога на оздоровлення, що надається кожному працівнику під час щорічної відпустки [22].

Соціальний розвиток та нематеріальна мотивація є одним із пріоритетних напрямів кадрової політики, що підкреслює високий рівень соціальної відповідальності підприємства. Соціальний пакет, закріплений у Колективному договорі, є надзвичайно широким. Він включає надання цільової матеріальної допомоги у випадках скрутного матеріального становища, тривалої хвороби, на поховання працівника або його близьких родичів, причому розміри допомоги

чітко визначені. Особлива увага приділяється підтримці сім'ї: передбачені виплати при народженні дитини, підтримка працівників, що виховують дітей з інвалідністю, а також часткова компенсація вартості дитячих новорічних подарунків. Важливим елементом корпоративної культури є турбота про ветеранів та непрацюючих пенсіонерів, яким Адміністрація спільно з профспілкою надає матеріальну допомогу, підтримуючи таким чином зв'язок поколінь та формуючи позитивний довгостроковий імідж роботодавця. Крім того, на підприємстві діє програма оздоровлення, за якою працівники та їхні діти мають право на часткову компенсацію вартості путівок на санаторно-курортне лікування та відпочинок [22].

Враховуючи специфіку енергетичної галузі, питання охорони праці та здоров'я є абсолютним пріоритетом. Адміністрація несе повну відповідальність за створення безпечних умов на кожному робочому місці. Колективним договором закріплено зобов'язання роботодавця щодо суворого дотримання норм видачі спецодягу, спецвзуття та засобів індивідуального захисту. Щорічно на фінансування комплексних заходів з охорони праці виділяються кошти у розмірі, що перевищує законодавчо встановлений мінімум. Одним із ключових превентивних HR-процесів є організація та повне фінансування попередніх (при прийомі на роботу) та періодичних медичних оглядів для всіх працівників, чия діяльність пов'язана з важкими та шкідливими умовами, що є основним інструментом профілактики професійних захворювань.

У цій системі профспілкова організація виступає не просто представницьким органом, а повноцінним партнером в управлінні персоналом. Договір гарантує їй право брати участь у погодженні графіків відпусток, надавати згоду на розірвання трудового договору з ініціативи адміністрації, брати участь у роботі комісій з трудових спорів та здійснювати громадський контроль за дотриманням законодавства про працю. Це створює ефективний механізм захисту прав працівників та забезпечує баланс інтересів у колективі.

Таким чином, система управління персоналом АТ «Хмельницькобленерго» є зрілою та різнонаправленою. Вона ефективно поєднує

адміністративні методи, економічні систему мотивації та соціально-психологічні. Вся система спрямована на забезпечення високої стабільності трудового колективу, утримання кваліфікованих кадрів та мінімізацію соціальної напруги, що є критично важливим для надійної та безперебійної роботи стратегічного підприємства інфраструктури.

2.3 Діагностика корпоративної культури АТ «Хмельницькобленерго»

Корпоративна культура в «Хмельницькобленерго» пронизує та формує всю систему управління людськими ресурсами. Вона має чітко виражений, формалізований та патерналістський характер, де фундаментальні цінності, норми та принципи поведінки, закріплені в «Кодексі корпоративної етики», знаходять свою пряму й детальну реалізацію через конкретні механізми, прописані в Колективному договорі. Синергія цих двох документів створює потужну, цілісну систему, в якій культурні установки трансформуються в щоденні HR-процеси, регулюючи повний життєвий цикл співробітника на підприємстві — від найму до виходу на пенсію.

Однією з центральних і найбільш розвинених цінностей корпоративної культури є соціальна відповідальність та турбота про персонал. Кодекс етики проголошує прагнення створювати належні умови для професійного зростання, підтримувати атмосферу довіри та поваги, а також дбати про здоров'я працівників та захист навколишнього середовища. Ця культурна установка не залишається абстрактною, а матеріалізується в одному з найпотужніших інструментів системи УЛР — розгалуженому соціальному пакеті, детально описаному в Колективному договорі. Такі HR-інструменти, як надання матеріальної допомоги на оздоровлення під час відпустки, фінансова підтримка у скрутних життєвих обставинах (тривала хвороба, поховання близьких), виплати при народженні дитини є прямим втіленням задекларованої турботи. Це перетворює культурну норму з гасла на відчутну для кожного працівника гарантію. Більше того, ця турбота поширюється за межі активного трудового

колективу: фінансова підтримка непрацюючих пенсіонерів та ветеранів підприємства є яскравим проявом культури спадкоємності та поваги, що працює на довгостроковий імідж компанії як надійного та відповідального роботодавця.

Іншим фундаментальним аспектом є культура справедливості, прозорості та об'єктивної оцінки. Кодекс етики вимагає від керівників «справедливості та забезпечення об'єктивної оцінки роботи всіх Працівників», а від системи винагороди — «врахування досягнутих результатів роботи кожного Працівника і його внеску». Цей культурний принцип знаходить своє безпосереднє втілення в системі УЛР через прозору та детально регламентовану тарифну модель оплати праці. Колективний договір чітко встановлює залежність посадових окладів від кваліфікаційного розряду, а також гарантує виплату широкого переліку доплат і надбавок за професійну майстерність, класність, науковий ступінь, роботу в нічний час, суміщення професій та вислугу років. Такий підхід мінімізує суб'єктивізм в оцінці та винагороді, робить систему зрозумілою для кожного співробітника та підтримує відчуття справедливості в колективі. HR-процес нарахування заробітної плати стає не просто технічною операцією, а інструментом підтримки культурної норми, де внесок кожного оцінюється за єдиними, чітко визначеними правилами [22].

Корпоративна культура АТ «Хмельницькобленерго» свідомо орієнтована на стабільність, лояльність та довгострокові трудові відносини. Кодекс підкреслює важливість «відповідальності, відданості, об'єктивності» та вимагає від працівників діяти в інтересах Товариства. Ця цінність знаходить потужну підтримку в системі довгострокової мотивації персоналу. Такі інструменти, як щорічна винагорода за вислугу років та винагорода за підсумками роботи за рік, розмір яких прямо залежить від безперервного стажу роботи на підприємстві, є дієвими HR-механізмами, що заохочують лояльність та утримують досвідчені кадри. Вони посиляють чіткий сигнал колективу: компанія цінує довгострокову співпрацю і готова матеріально винагороджувати за відданість. Це формує культуру, де робота на одному підприємстві протягом багатьох років сприймається як ознака стабільності та успіху [22].

Процеси адаптації та інтеграції нових працівників також вибудовані відповідно до культурних норм. Згідно з Колективним договором, при прийомі на роботу кожен новий співробітник зобов'язаний ознайомитися не лише з посадовою інструкцією, а й з положеннями Кодексу етики та самого Колективного договору. Цей HR-процес є ритуалом культурної ініціації. Новачок з першого дня занурюється в систему існуючих правил, норм та соціальних гарантій. Йому одразу транслуються ключові культурні коди: стабільність, соціальна захищеність, важливість дотримання дисципліни та ієрархії, а також клієнтоорієнтованість. Такий підхід до адаптації мінімізує період невизначеності та сприяє швидшому прийняттю новим співробітником корпоративних правил гри.

Також на підприємстві розвинута культура безпеки, яка є надзвичайно важливою для енергетичної галузі, яка теж глибоко інтегрована в систему управління людськими ресурсами. Декларації Кодексу етики про «забезпечення безпечних умов праці» та «охорону здоров'я» підкріплюються конкретними зобов'язаннями Адміністрації в Колективному договорі. Це перетворює охорону праці з набору інструкцій на частину щоденної культури. HR-процеси, такі як організація та повне фінансування регулярних медичних оглядів, контроль за забезпеченням працівників спецодягом та засобами індивідуального захисту, а також функціонування системи навчання та перевірки знань з охорони праці, є практичними інструментами, що підтримують і зміцнюють цю культуру на всіх рівнях організації.

Таким чином, корпоративна культура в АТ «Хмельницькобленерго» не існує у відриві від системи управління персоналом, а є її невід'ємною частиною та ідеологічним фундаментом. Вона задає ціннісні орієнтири (турбота, справедливість, стабільність, безпека), які знаходять своє практичне втілення у конкретних HR-процесах – від системи оплати праці та соціальних гарантій до охорони праці та адаптації новачків. Формалізація культурних норм через Кодекс етики та їх інструментальне закріплення через зобов'язання в Колективному договорі створює потужну, стабільну та прогнозовану систему

УЛР, яка повністю відповідає стратегічним потребам підприємства критичної інфраструктури.

Наступним етапом аналізу організаційної культури АТ «Хмельницькобленерго» стало визначення її типу з використанням методики OCAI (Organizational Culture Assessment Instrument) К. Камерона та Р. Куїнна. Як зазначалось, у розділі 1, дана методика передбачає, що одночасно існуючі чотири типи культур, найбільш повно й адекватно відображають сучасну ситуацію в організації. Їхнє співвідношення може змінюватися протягом життєвого циклу організації залежно від змін зовнішнього та внутрішнього середовища.

В якості інструменту діагностики працівникам АТ «Хмельницькобленерго» було запропоновано для заповнення анкети (додаток А). В анкетуванні взяли участь 35 співробітників підприємства з різних структурних підрозділів, включаючи представників адміністрації, інженерно-технічного персоналу та робітничих спеціальностей.

Для формування профілю «Домінантні характеристики організації» використовувалися дані табл. 2. 6, рис. 2.7.

Таблиця 2.6 – Профіль «Домінантні характеристики організації»

Тип культури	Поточний стан	Бажаний стан
А «Кланова»	35,2	44,8
В «Адхократична»	10,5	20,1
С «Ринкова»	14,8	10,2
Д «Ієрархічна»	39,5	24,9

Джерело: складено автором

Виходячи з представлених даних, можна зробити висновок, що на даному етапі розвитку АТ «Хмельницькобленерго» є дуже структурованим та формалізованим місцем роботи, де персонал суворо дотримується встановлених процедур та правил, що характерно для ієрархічної культури. Водночас сильною є і кланова складова: працівники мають багато спільного, а сама організація прагне бути єдиним згуртованим колективом, що схоже на велику родину.

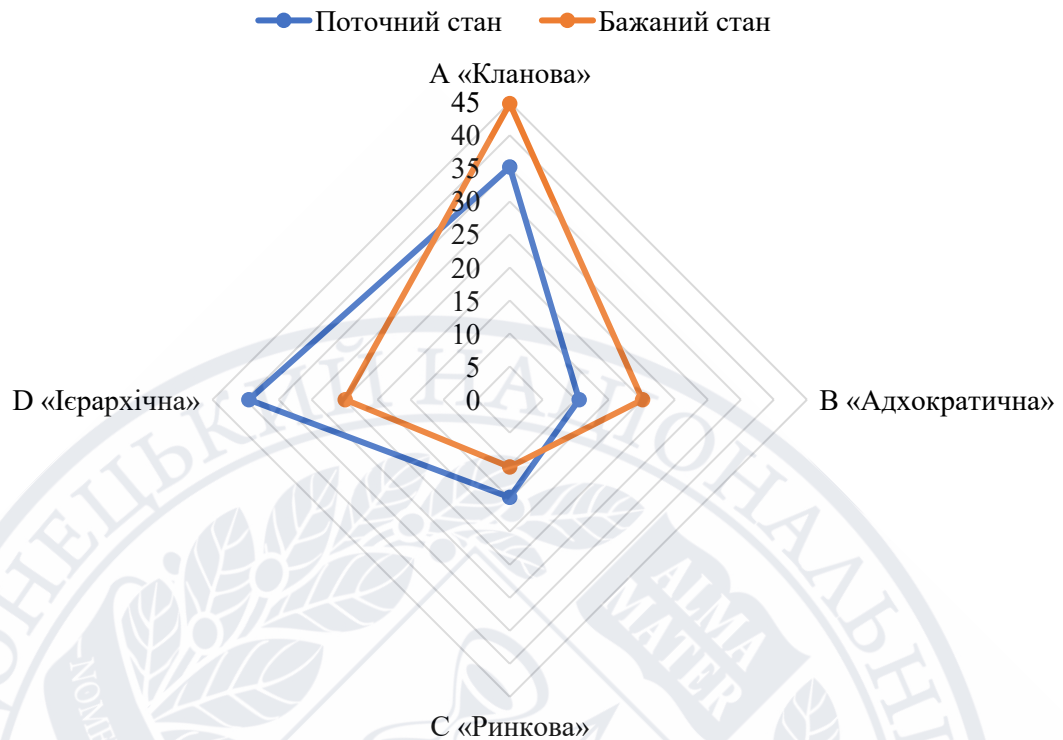


Рисунок 2.7 – Профіль «Домінантні характеристики організації»

Джерело: складено автором

Виходячи з даних бажаного профілю, можна зробити висновок, що більшість працівників організації орієнтовані на подальше посилення дружніх, довірчих відносин, що характерно для кланової культури, та суттєве зменшення бюрократизації.

Для формування профілю «Загальний стиль лідерства в організації» використовувалися дані табл. 2.7., рис. 2.8.

Таблиця 2.7 – Дані профілю «Загальний стиль лідерства в організації»

Тип культури	Поточний стан	Бажаний стан
А «Кланова»	36,1	45,5
В «Адхократична»	11,3	21,9
С «Ринкова»	15,4	9,8
D «Ієрархічна»	37,2	22,8

Джерело: складено автором



Рисунок 2.8 – Профіль «Загальний стиль лідерства в організації»

Джерело: складено автором

Як свідчать представлені дані, поточний стиль лідерства в АТ «Хмельницькобленерго» визначається як координуючий та організуючий, спрямований на забезпечення стабільності та передбачуваності (ієрархія). Паралельно з цим, лідерство сприймається як наставництво та батьківська опіка (клан). Лідерство в бажаному профілі представлено прагненням до посилення ролі керівника як наставника, що надає допомогу та навчає. Зростає показник адхократичної культури, що означає прагнення до більшого новаторства та готовності до ризику з боку керівництва. З вищевикладеного випливає, що керівництву слід розвивати характеристики кланової корпоративної культури та зменшувати прояви жорсткого ієрархічного контролю.

Для формування профілю «Управління персоналом» використовувалися дані табл. 2.8., рис. 2.9.

Таблиця 2.8 – Дані профілю «Управління персоналом»

Тип культури	Поточний стан	Бажаний стан
А «Кланова»	38,5	46,2
В «Адхократична»	9,7	19,5
С «Ринкова»	12,3	8,7
D «Ієрархічна»	39,5	25,6

Джерело: складено автором



Рисунок 2.9 – Профіль «Управління персоналом»

Джерело: складено автором

Виходячи з отриманих даних, можна зробити висновок, що в даний час в АТ «Хмельницькобленерго» в управлінні працівниками переважає ієрархічна та кланова культура. Стиль управління характеризується гарантіями зайнятості, стабільністю, передбачуваністю та дотриманням правил. Разом з тим, велике значення надається командній роботі та участі колективу в житті підприємства. Бажаний профіль характеризується збільшенням кланової та адхократичної культури за рахунок зниження проявів ієрархічної. Це означає, що працівники хотіли б працювати в атмосфері ще більшої згуртованості та участі колективу в прийнятті рішень, зі збереженням при цьому свободи дій та заохоченням особистої ініціативи.

Для формування профілю «Критерії успіху» використовувалися дані табл.2. 9., рис. 2.10.

Таблиця 2.9 – Дані профілю «Критерії успіху»

Тип культури	Поточний стан	Бажаний стан
А «Кланова»	34,1	42,3
В «Адхократична»	12,4	22,8
С «Ринкова»	14,2	11,1
D «Ієрархічна»	39,3	23,8

Джерело: складено автором

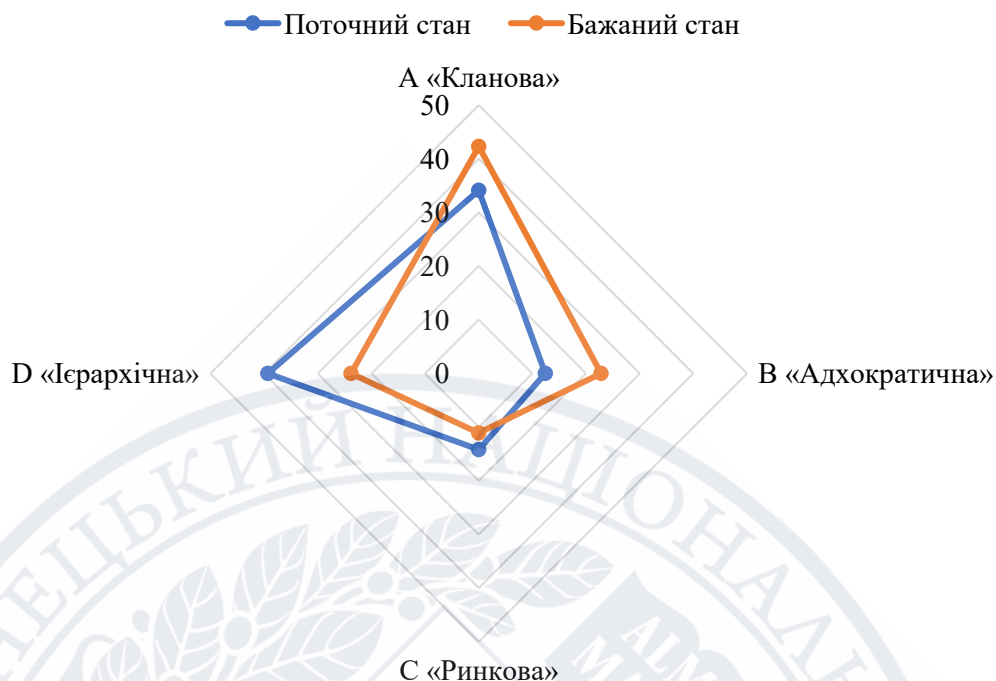


Рисунок 2.10 – Профіль «Критерії успіху»

Джерело: складено автором

Виходячи з представлених даних, можна зробити висновок, що на даному етапі розвитку в АТ «Хмельницькобленерго» критерії успіху визначає ієрархічна культура. Підприємство вважає себе успішним, коли забезпечує надійність, стабільність та ефективність процесів. Також важливу роль відіграють згуртованість та відданість працівників своїй справі. У бажаному профілі критерії успіху визначаються клановою культурою: розвиток людських ресурсів, командна робота, відданість працівників та турбота про людей стають домінуючими.

Аналіз даних за профілями «Стратегічні цілі» та «Сполучна сутність організації» показав, що тут, як і в розглянутих вище профілях, сьогодні переважає ієрархічний та клановий типи корпоративної культури. При цьому бажаним варіантом є розвиток характеристик кланової та адхократичної культур.

Загальний профіль корпоративної культури АТ «Хмельницькобленерго» представлено у табл. 2.10., рис. 2.11.

Таблиця 2.10 – Загальний профіль корпоративної культури АТ «Хмельницькобленерго»

Тип культури	Поточний стан	Бажаний стан
А «Кланова»	35,2	43,3
В «Адхократична»	11,1	21,2
С «Ринкова»	14,8	11,3
Д «Ієрархічна»	38,9	24,2

Джерело: складено автором

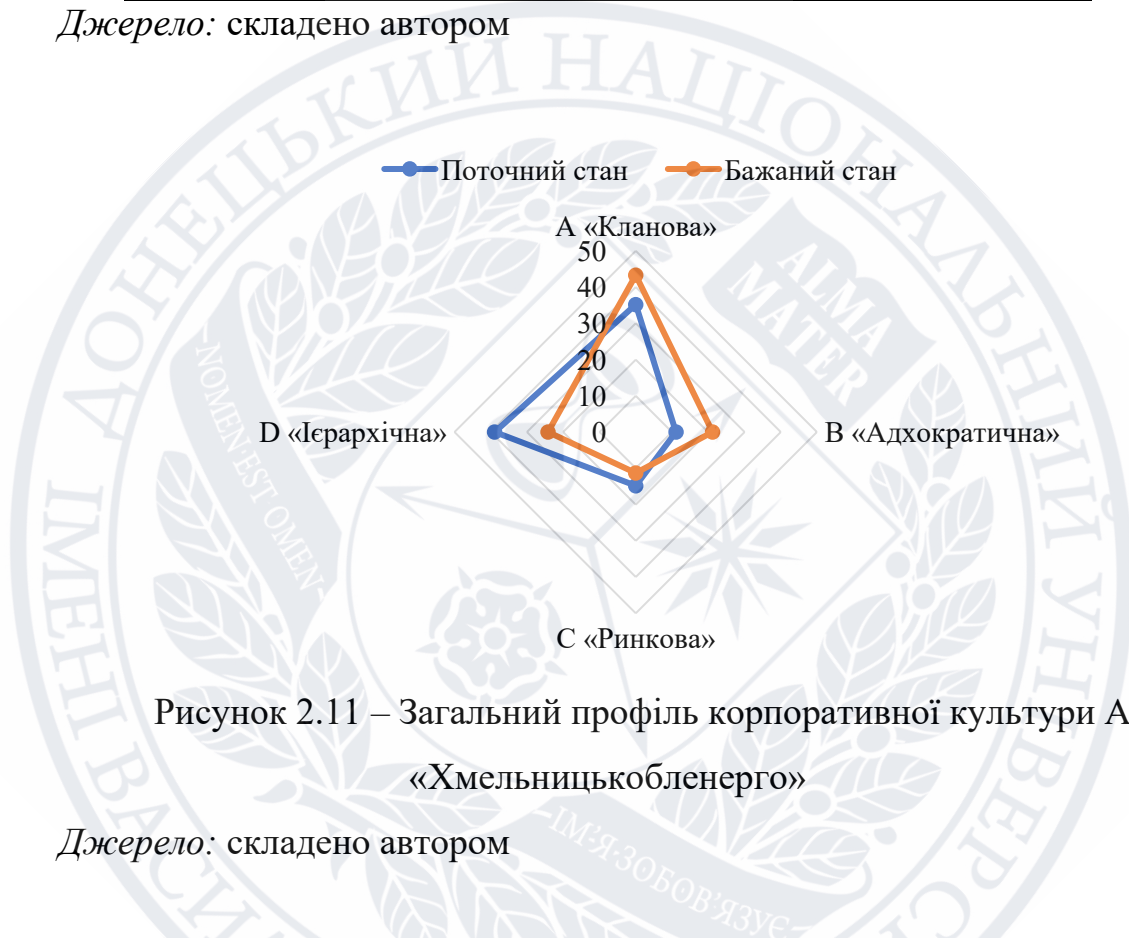


Рисунок 2.11 – Загальний профіль корпоративної культури АТ «Хмельницькобленерго»

Джерело: складено автором

Таким чином, відповідно до бажаного профілю корпоративної культури, на думку респондентів, на підприємстві необхідно суттєво знизити прояви ієрархічної культури та збільшити ступінь домінування кланових та адхократичних цінностей.

Оцінка корпоративної культури за методикою ОСАІ дозволяє зробити наступні висновки:

- Загальний профіль корпоративної культури АТ «Хмельницькобленерго» на даному етапі розвитку можна охарактеризувати як ієрархічно-клановий.

- Підприємство орієнтоване на стабільність, надійність та

передбачуваність, що зумовлює високий рівень формалізації та суворе дотримання процедур. Водночас велику роль відіграють згуртованість колективу, традиції та соціальні гарантії.

– Співробітники підприємства бажають змін, при цьому пріоритетним варіантом культури є посилення характеристик кланової (ще більше турботи, командної роботи, довіри) та адхократичної (більше гнучкості, ініціативи, інновацій) культур за рахунок зниження надмірної бюрократизації.

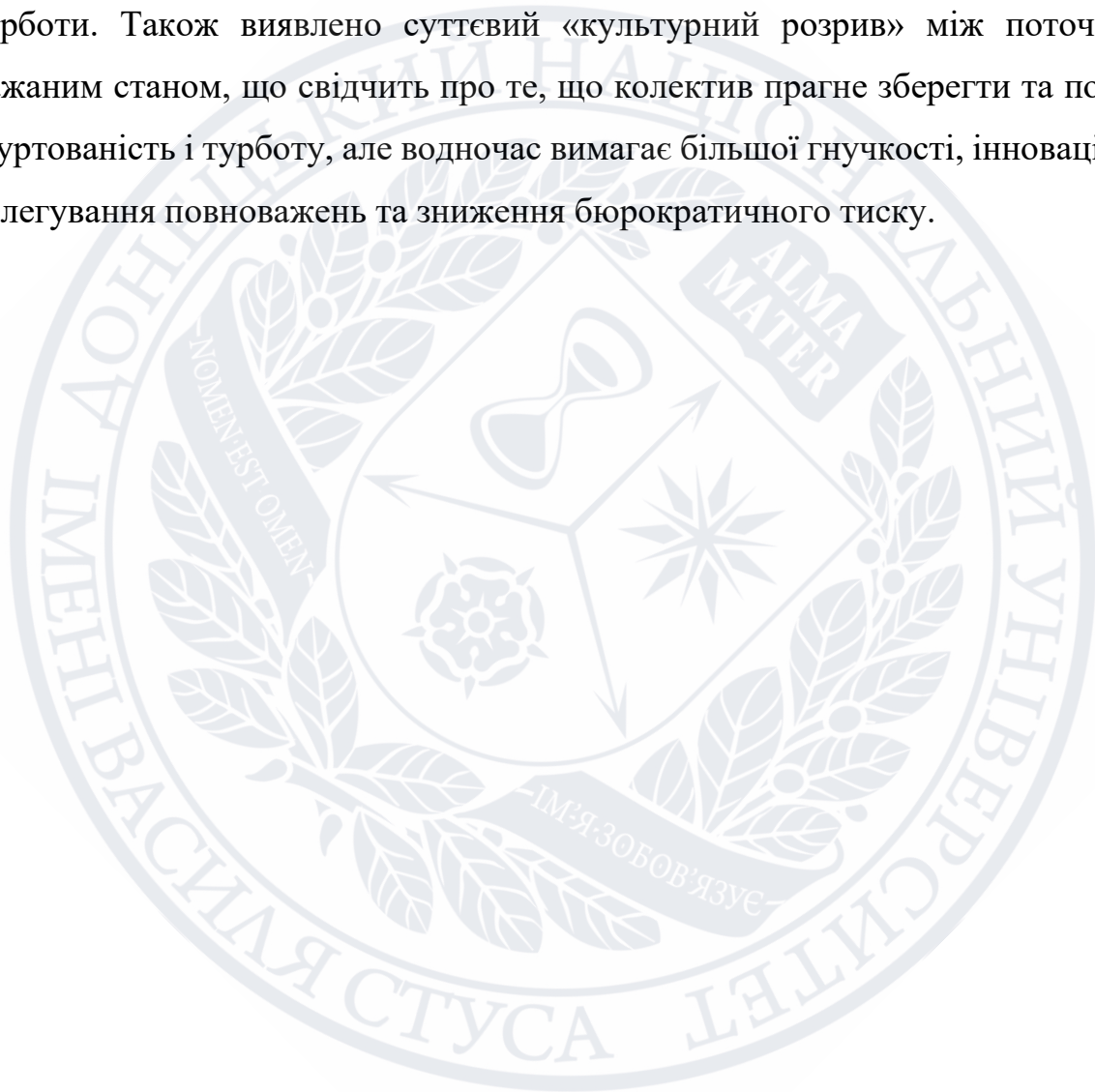
Висновки до розділу 2

Проведено аналіз системи управління людськими ресурсами та корпоративної культури АТ «Хмельницькобленерго». Аналіз організаційно-економічної характеристики показав, що підприємство є основним оператором системи розподілу в регіоні, зі складною, ієрархічною структурою управління та диверсифікованим портфелем послуг. Фінансовий аналіз за 2021-2024 рр. показав суперечливі тенденції, оскільки незважаючи на стабільне зростання чистого доходу, спостерігається суттєве падіння чистого прибутку та показників рентабельності. Таке падіння зумовлене об'єктивними зовнішніми факторами, зокрема випереджаючим зростанням собівартості та впливом воєнного стану. При цьому підприємство демонструє високий рівень фінансової стійкості та автономії завдяки домінуванню власного капіталу в структурі пасивів, але водночас має незадовільні показники поточної ліквідності.

Детальний аналіз механізмів управління персоналом показав, що HR-система АТ «Хмельницькобленерго» є високо формалізованою, централізованою та має виражену соціальну орієнтацію, що закріплено у Колективному договорі. Ключові HR-процеси (оплата праці, надання відпусток, соціальний пакет) побудовані на принципах стабільності, безпеки та соціальних гарантій. Система мотивації сильно орієнтована на довгострокове утримання кадрів через механізми винагороди за вислугу років та "13-ї зарплати". Ці

механізми ефективно підтримують стабільність колективу, але водночас сприяють формуванню патерналістської та жорстко регламентованої культури.

Результати емпіричного дослідження корпоративної культури за методикою ОСАІ повністю підтвердили ці висновки. Поточний культурний профіль підприємства визначено як ієрархічно-клановий, де виявлено високий рівень бюрократизації поєднується з культурою «великої родини» та соціальної турботи. Також виявлено суттєвий «культурний розрив» між поточним та бажаним станом, що свідчить про те, що колектив прагне зберегти та посилити згуртованість і турботу, але водночас вимагає більшої гнучкості, інноваційності, делегування повноважень та зниження бюрократичного тиску.



РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМІВ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ В УПРАВЛІННІ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ АТ «ХМЕЛЬНИЦЬКОБЛЕНЕРГО»

3.1 Розробка стратегічних напрямів розвитку корпоративної культури відповідно до цілей підприємства

Аналіз та діагностика корпоративної культури АТ «Хмельницькобленерго», проведений у попередньому розділі, дозволив виявити фундаментальну управлінську проблему, оскільки встановлено наявність суттєвого розриву та диспропорцій між поточним та бажаним станом корпоративної культури. Поточний культурний профіль підприємства характеризується як стійкий ієрархічно-клановий, із явним домінуванням ієрархічного типу та вагомим, історично вкоріненим клановим компонентом. Такий стан є значною мірою об'єктивно зумовленим та функціонально виправданим для енергетичної галузі, де пріоритетами протягом десятиліть виступали безпека, надійність, чітке дотримання технологічних регламентів та стабільність функціонування. Ієрархічний компонент забезпечує необхідний рівень контролю та виконавської дисципліни, що є критично важливим для роботи з високовольтним обладнанням. Клановий аспект, що проявляється у розвинених соціальних гарантіях та патерналістській моделі управління, закріпленій у Колективному договорі АТ «Хмельницькобленерго», в свою чергу забезпечує стабільність висококваліфікованого трудового колективу та низьку плинність кадрів.

Водночас, діагностика бажаного профілю культури чітко демонструє консолідований запит трудового колективу на суттєву та якісну трансформацію. Працівники вбачають ідеальною для себе таку культуру, де абсолютно домінують кланові цінності. Одночасно фіксується значний запит на майже двократне посилення адхократичного типу культури. Зазначені зміни, на думку

персоналу, мають відбутися за рахунок кардинального зниження рівня ієрархічної культури, яку вони вважають надмірною.

Таким чином, виникає значне стратегічне протиріччя. З одного боку, існує об'єктивна необхідність збереження певного рівня ієрархії для забезпечення технологічної дисципліни, безпеки праці, надійності енергопостачання та дотримання численних регуляторних норм. З іншого боку, гіпертрофований рівень бюрократизації та жорсткого адміністративного контролю, який притаманний поточній культурі, генерує значні дисфункціональні наслідки. Він пригнічує особисту ініціативу, знижує рівень загальної мотивації та залученості персоналу, сповільнює процеси прийняття рішень та створює суттєві бар'єри для впровадження інновацій. Це прямо суперечить задекларованим стратегічним цілям самого АТ «Хмельницькобленерго» щодо модернізації, цифровізації та підвищення операційної ефективності.

Стратегічною метою вдосконалення корпоративної культури, виходячи з цього, не повинна бути механічна елімінація ієрархічного типу. Такий підхід був би небезпечним, непрофесійним та дестабілізуючим для підприємства. Головна мета має полягати в еволюційній трансформації та досягненні нового, більш ефективного та стійкого балансу культурних типів. Необхідно здійснити цілеспрямований та керований перехід від поточної жорсткої, повільної та надмірно контролюючої моделі до гнучкої, адаптивної та людиноцентричної системи. Ця нова система має гармонійно інтегрувати інноваційність та згуртованість, не втрачаючи при цьому високих стандартів безпеки та надійності, що є фундаментом діяльності підприємства.

Для досягнення цієї комплексної мети пропонується стратегія розвитку, що базується на трьох взаємопов'язаних стратегічних напрямках (рис. 3.1), кожен з яких спрямований на цільову роботу з одним із ключових культурних типів, виявлених під час діагностики, та передбачає впровадження відповідних змін у механізми управління людськими ресурсами.

Перший стратегічний напрям – оптимізація та функціональна трансформація ієрархічної культури. Даний напрям є основним та визначальним,

оскільки він має на меті не руйнацію, а глибоку якісну трансформацію існуючого ієрархічного компонента. Бажання персоналу щодо зниження ієрархії слід інтерпретувати не як прагнення до анархії чи безвідповідальності, а як виражену втому від дисфункціональної бюрократії, що ускладнює виконання професійних обов'язків. Стратегічне завдання полягає у зміщенні акценту з тотального адміністративного контролю над кожним кроком виконавця на забезпечення високої ефективності кінцевого результату та неухильного дотримання критичних стандартів безпеки.

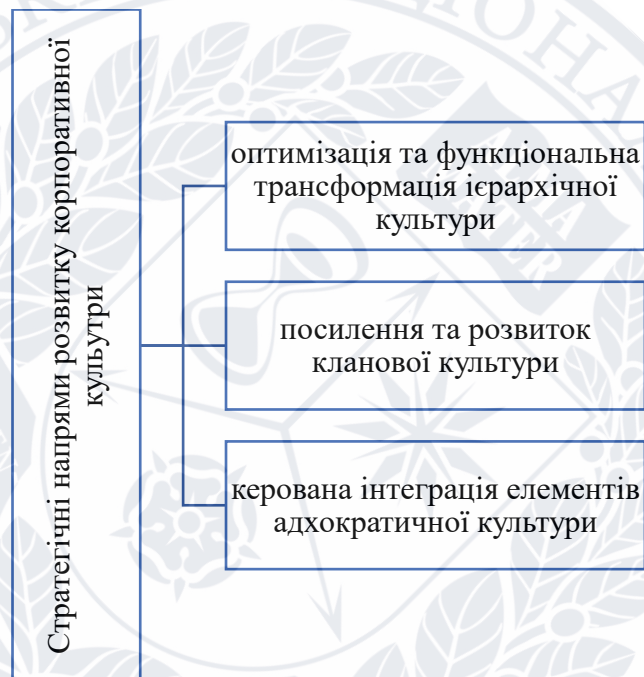


Рисунок 3.1 – Стратегічні напрями розвитку корпоративної культури

Джерело: запропоновано автором

Метою даного напрямку є збереження функціонально необхідних та позитивних елементів ієрархії, до яких відносять стандартизацію технологічних процесів, чіткий розподіл зон відповідальності, єдиноначальність в оперативному управлінні та безумовне дотримання норм охорони праці. Разом з цим цей напрям спрямований на системну мінімізацію її негативних, дисфункціональних проявів. До останніх належать надмірна паперова звітність, що не створює доданої вартості, багатоетапні та непрозорі процедури погодження некритичних управлінських рішень, а також надмірна жорсткість

управлінської вертикалі, що блокує або суттєво спотворює зворотний зв'язок від безпосередніх виконавців на місцях.

Цільовим орієнтиром є перетворення ієрархії з «культури правил заради правил» на «культуру стандартів якості та безпеки», де кожен внутрішній регламент та процедура мають бути піддані аудиту з точки зору їхньої реальної доцільності та внеску у досягнення ключових показників надійності та ефективності. Удосконалення механізмів управління персоналом у рамках цього напрямку має бути зосереджене на прискореній цифровізації та автоматизації рутинних HR-процесів, таких як подання заявок, оформлення відпусток, звітність, проходження повторних інструктажів. Також вважаємо необхідним системно дебюрократизувати загальний документообіг та делегування повноважень щодо прийняття некритичних рішень на нижчі рівні управління, де це не створює додаткових ризиків для основної діяльності.

Другий стратегічний напрям – посилення та розвиток кланової культури. Цей напрям визначено як пріоритетний, оскільки він відповідає найбільшому та найчіткішому запиту з боку трудового колективу – зростанню питомої ваги кланової культури з 35,2% до 43,3%. Як показав аналіз у розділі 2, поточний клановий компонент в АТ «Хмельницькобленерго» має переважно патерналістський характер. Він базується на потужному соціальному пакеті та численних гарантіях, закріплених у Колективному договорі. Описана модель, безумовно, створює високий рівень соціальної захищеності та стабільності, що є беззаперечним досягненням та конкурентною перевагою роботодавця. Проте, вона не завжди автоматично сприяє розвитку горизонтальних зв'язків, командної синергії, відкритості та взаємної довіри на рівні взаємодії колег, структурних підрозділів.

Стратегічне завдання полягає у доповненні існуючої вертикальної моделі новими механізмами, що стимулюють горизонтальну взаємодію, відкритий діалог та формують відчуття партнерства. Метою є підвищення рівня психологічного комфорту в колективі, розвиток ефективних міжвідомчих

комунікацій, особливо між адміністративними службами та виробничими підрозділами, а також посилення взаємної довіри та підтримки.

Цільовим орієнтиром є поступова трансформація «культури соціальної опіки» на «культуру згуртованої команди» та «культуру довіри», що потребує впровадження механізмів, що стимулюють не лише довгострокову лояльність до компанії в цілому, але й ефективну співпрацю на рівні робочих груп. Такими механізмами є модернізація та посилення ролі інституту наставництва для нових працівників, перетворюючи його з формальної процедури на реальний інструмент передачі знань та інтеграції в колектив. Критично важливим є впровадження прозорих та регулярних систем зворотного зв'язку, що дозволяють персоналу безпечно висловлювати свої пропозиції та занепокоєння. Також необхідна ревізія системи нематеріальної мотивації з акцентом на публічному визнанні не лише індивідуальних, але й командних заслуг, та розвиток спільних соціальних та волонтерських проєктів, що об'єднують колектив.

Третій стратегічний напрям – керована інтеграція елементів адхократичної культури. Даний напрям є найбільш інноваційним для підприємства та відповідає як другому за силою запиту персоналу, так і визначеній стратегічній меті АТ «Хмельницькобленерго» щодо «впровадження новітніх технологій» та модернізації. Необхідно чітко усвідомити, що для підприємства критичної інфраструктури адхократія не може означати хаотичний пошук, децентралізований ризик чи культуру «стартапу» у її класичному розумінні. Натомість, на даному підприємстві вона має проявлятися у формі керованих інновацій, раціоналізаторської діяльності, спрямованої на підвищення ефективності, та постійного пошуку шляхів покращення технологічних процесів і якості обслуговування споживачів.

Стратегічне завдання полягає у створенні безпечних та керованих умов для прояву ініціативи, творчого підходу до вирішення проблем та впровадження операційних вдосконалень у чітко визначених сферах. Зокрема, цифровізація сервісів для клієнтів, оптимізація логістики ремонтних бригад, впровадження

технологій інтелектуального обліку, нових методів діагностики стану мереж без відключень або вдосконалення систем кібербезпеки.

Цільовим орієнтиром є поступова трансформація «культури суворого виконання інструкцій» на «культуру постійного вдосконалення», що передбачає впровадження управлінських механізмів, що знімають у кваліфікованого інженерно-технічного персоналу страх перед покаранням за обґрунтовану ініціативу чи невдалий експеримент (проведений у безпечних, контрольованих умовах). Необхідно створити прозорий та зрозумілий шлях від виникнення ідеї до її тестування та потенційної реалізації. Йдеться про створення та активне просування корпоративних платформ для збору та обробки раціоналізаторських пропозицій, а також формування тимчасових міжфункціональних проєктних груп для вирішення конкретних технологічних завдань, що виходять за межі одного підрозділу.

Таким чином, запропонована триєдина стратегія (рис. 3.1) спрямована на формування нового, збалансованого культурного профілю АТ «Хмельницькобленерго». У цьому профілі оптимізована ієрархія забезпечуватиме необхідну для даного підприємства надійність та безпеку; посилений клановий компонент – високу згуртованість, лояльність та мотивацію персоналу; а інтегрована адхократія – інноваційний розвиток та здатність до ефективної адаптації. Пропонована стратегія є збалансованою, оскільки враховує як суб'єктивні очікування персоналу, виявлені в ході діагностики, так і об'єктивні стратегічні цілі підприємства.

3.2 Заходи щодо удосконалення механізмів корпоративної культури в системі управління людськими ресурсами

Реалізація стратегічних напрямів розвитку корпоративної культури, обґрунтованих у попередньому параграфі передбачає удосконалення діючої системи управління людськими ресурсами. Існуючі процеси наразі функціонують як механізми підтримки ієрархічної стабільності та кланового

патерналізму. Для досягнення цільового, збалансованого культурного профілю, що інтегрує кланові та адхократичні цінності при оптимізації ієрархії, необхідна їхня цілеспрямована модифікація. Пропонується комплекс заходів, структурованих відповідно до трьох визначених стратегічних напрямів (рис. 3.2).

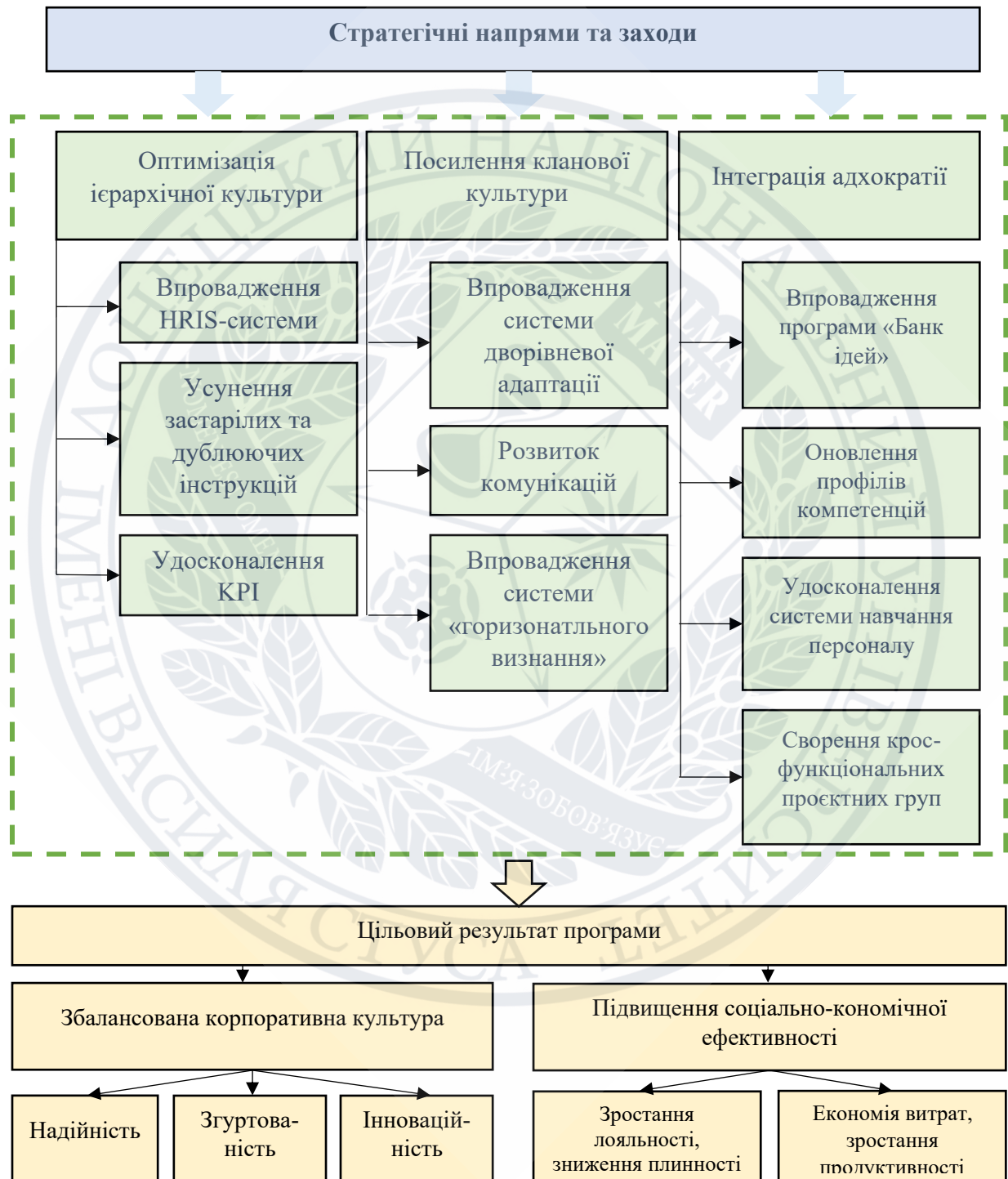


Рисунок 3.2 – Заходи щодо удосконалення корпоративної культури АТ «Хмельницькобленерго»

Джерело: запропоновано автором

1. Заходи щодо оптимізації ієрархічної культури.

Перший стратегічний напрям, спрямований на трансформацію ієрархії з контролюючої на ефективну, потребує перегляду найбільш формалізованих та бюрократизованих HR-механізмів.

Пріоритетним заходом є реінжиніринг та цифровізація процесів кадрового адміністрування. Оскільки проведений аналіз показав, що значна частина робочого часу як лінійних керівників, так і інженерно-технічного персоналу, витрачається на паперовий документообіг та процедури багаторівневого погодження, то пропонується впровадження єдиної інформаційної системи управління персоналом (HRIS – Human Resource Information System), або суттєве розширення функціоналу існуючих корпоративних порталів. Така система має забезпечити повну автоматизацію та переведення у цифровий формат таких рутинних процедур, як подання та погодження заяв на щорічні та додаткові відпустки, реєстрація листів непрацездатності, оформлення та звітність по відрядженнях, подання заявок на проходження навчання чи отримання планових засобів індивідуального захисту. Переведення цих процесів у цифровий формат дозволить не лише досягти прямого економічного ефекту через скорочення адміністративних витрат часу персоналу, але й матиме значний культурний вплив, оскільки підвищить прозорість процедур, усуне необхідність фізичних погоджень, прискорить прийняття рішень та продемонструє персоналу реальний рух підприємства у бік ефективності та дебюрократизації.

Другим важливим заходом є проведення аудиту та оптимізації внутрішньої нормативної бази, що регламентує діяльність персоналу. Гіпертрофована ієрархічна культура характеризується надмірною кількістю регламентів, інструкцій, положень та наказів, які часто дублюють, а подекуди й суперечать один одному, створюючи нормативну плутанину та підґрунтя для уповільнення процесів. Пропонується створення тимчасової робочої групи за участю представників служби управління персоналом, юридичного департаменту, служби охорони праці та ключових технічних служб. Завданням цієї групи є проведення комплексної ревізії існуючого корпусу внутрішніх документів з

метою їхньої консолідації, спрощення, усунення застарілих та неактуальних норм, що не впливають безпосередньо на безпеку чи якість технологічних процесів. Зазначене дозволить знизити загальне регуляторне навантаження на персонал.

Третім заходом у цьому напрямі є модифікація механізму оцінки ефективності. Поточна система оцінки, зосереджена переважно на контролі дотримання процедур та відсутності порушень. Для стимулювання саме ефективності, а не лише виконавської дисципліни, пропонується доповнити критерії оцінки, зокрема для лінійних керівників та інженерно-технічного персоналу, показниками, що характеризують оптимізацію процесів у їхніх підрозділах. Введення до системи ключових показників ефективності (KPI) таких критеріїв, як «скорочення часу на виконання стандартних операцій» або «зниження обсягу паперового документообігу» при одночасному збереженні безумовного пріоритету показників безпеки, сприятиме переорієнтації керівників з простого дотримання правил на їхнє активне вдосконалення.

2. Заходи щодо пріоритетного посилення кланової культури.

Заходи до другого стратегічного напрямку є пріоритетними, оскільки безпосередньо спрямовані на визначені побажання персоналу – посилення довіри, згуртованості, командної роботи та партнерства. Тому важливим є глибока трансформація HR-механізмів від патерналістської моделі опіки до створення середовища, що стимулює горизонтальну взаємодію.

Ключовим механізмом для досягнення цієї мети є вдосконалення процесу адаптації нових співробітників. Як було з'ясовано, персонал високо цінує стабільність, проте статистичний аналіз плинності кадрів, особливо на етапі випробувального терміну, може свідчити про складнощі інтеграції нових працівників у сформовані колективи. Пропонується формалізувати та впровадити на всьому підприємстві єдину дворівневу систему підтримки новачків, що замінить поточні, часто несистематизовані практики.

Перший рівень цієї системи – це інститут формального наставництва. За кожним новим працівником робітничої чи інженерної спеціальності

закріплюється досвідчений фахівець, який несе відповідальність за його професійну підготовку, передачу специфічних технічних знань, контроль засвоєння норм безпеки праці та оцінку готовності до самостійної роботи. Даний рівень зберігає позитивні риси ієрархії, забезпечуючи якість підготовки. Другий рівень – це неформальне кураторство («Buddy System»), Неформальний куратор – це колега, рівний за статусом, можливо з суміжного відділу, який допомагає новому працівнику виключно у соціальній інтеграції, наприклад, знайомить з колективом, пояснює неформальні правила та традиції, допомагає у вирішенні побутових робочих питань. Такий поділ дозволить значно прискорити як професійну, так і соціально-психологічну адаптацію, формуючи у новачка відчуття приналежності та підтримки з перших днів роботи.

Другим важливим механізмом є розвиток системи внутрішніх комунікацій. Для переходу від «культури опіки» до «культури команди» вважаємо доцільним налагодити ефективні горизонтальні та висхідні канали комунікації. Поточна комунікаційна модель, має переважно вертикальний, директивний характер, що притаманне ієрархічним структурам. Пропонується впровадження регулярних (наприклад, щоквартальних) зустрічей з керівництвом, на яких топ-менеджмент інформує колектив про стратегічні плани та досягнення, а працівники мають можливість ставити запитання. Для подолання бар'єрів між численними районами електричних мереж та адміністративними службами необхідно створити та активно адмініструвати єдиний корпоративний інформаційний портал. Цей портал має слугувати і як дошка наказів, так і платформою для міжвідомчої взаємодії, обміну досвідом, обговорення робочих питань та неформального спілкування.

Третім механізмом є модернізація системи нематеріальної мотивації та визнання заслуг. Як було встановлено, кланова культура підприємства значною мірою підтримується системою соціальних пільг. Для її посилення необхідно додати інструменти активного психологічного визнання. Для підтримки кланових цінностей важливо публічно визнавати та винагороджувати не лише індивідуальні виробничі досягнення, але й прояви командної роботи,

взаємодопомоги та успішного наставництва. Пропонується запровадження програми взаємного визнання, при якій співробітники можуть публічно (на порталі) або приватно (через HR-систему) номінувати один одного за допомогу у вирішенні складних завдань. Також доцільно розширити номінації у щорічних конкурсах професійної майстерності, додавши до них такі категорії, як «Найкраща виробнича бригада», «Найкращий наставник року» або «Лідер з безпеки», що сприятиме зміщенню акценту з індивідуальної конкуренції на цінність спільної роботи та взаємної підтримки, що є ядром кланової культури.

3. Заходи щодо керованої інтеграції адхократичної культури

Для реалізації третього стратегічного напрямку необхідно впровадити заходи спрямовані на задоволення чіткого запиту персоналу на інноваційність та реалізацію стратегічної мети самого АТ «Хмельницькобленерго» щодо технологічної модернізації. В умовах підприємства критичної інфраструктури, інновації мають бути керованими, безпечними та спрямованими на підвищення ефективності.

Основним механізмом на нашу думку має стати вдосконалення механізму відбору та оцінки персоналу. Для того, щоб організація була здатною до інновацій, вона повинна залучати та утримувати персонал з відповідними компетенціями. Пропонується провести ревізію та оновити профілі компетенцій для ключових інженерно-технічних та управлінських посад. До традиційних вимог (кваліфікація, досвід, знання норм безпеки) необхідно додати такі компетенції, як «здатність до аналізу та вирішення проблем», «ініціативність», «адаптивність до змін» та «системне мислення». Отже, необхідно удосконалити процедури співбесід при підборі, доповнивши їх ситуаційними кейсами або технічними завданнями, що дозволяють оцінити не лише наявні знання, а й спосіб мислення кандидата.

Другим за важливістю механізмом є адаптація системи навчання та розвитку персоналу. Для того, щоб персонал міг генерувати якісні ідеї та ефективно впроваджувати нові технології, його потрібно озброїти відповідними інструментами та знаннями. Пропонується доповнити обов'язкові програми

навчання новими освітніми модулями. Для інженерно-технічного персоналу доцільно впровадити тренінги з методів вирішення проблем, аналізу першопричин та базових принципів управління проєктами. Для лінійних керівників необхідні навчальні програми з управління змінами, лідерства та розвитку інноваційного мислення у підлеглих. Запропоновані заходи дозволить сформувати кадровий резерв, здатний до впровадження модернізації.

Третім, і найбільш прямим, механізмом є створення прозорості та дієвої системи управління ініціативами персоналу. Необхідно трансформувати існуючу систему раціоналізаторських пропозицій з формальної процедури на реальний бізнес-інструмент. Пропонується розробка та впровадження комплексної програми «Банк Ідей», яка буде адмініструватися HR-департаментом спільно з технічною дирекцією. Вона повинна включати чіткі компоненти:

- простий та доступний кожному працівнику канал подання ідеї, наприклад, через корпоративний портал;
- прозорі та заздалегідь відомі критерії оцінки (безпека, потенційний економічний ефект, можливість реалізації, інноваційність);
- жорстко регламентовані терміни надання зворотного зв'язку автору;
- дієву, зрозумілу систему винагороди.

Система має передбачати не лише символічні грамоти, а й чіткий відсоток від розрахованого та підтвердженого економічного ефекту за перший рік впровадження пропозиції.

Четвертим механізмом є впровадження гнучких організаційних форм для вирішення складних, міждисциплінарних завдань. Для проєктів, наприклад, впровадження нової ІТ-системи, оптимізація процесу приєднання нових споживачів або розробка програми зниження втрат в мережах, пропонується активніше використовувати практику тимчасових крос-функціональних проєктних груп. До складу таких груп мають залучатися спеціалісти з різних РЕМ, технічних служб та адміністративних відділів. Це дозволить

відпрацьовувати інноваційні рішення в керованому середовищі, не руйнуючи при цьому основної ієрархічної структури підприємства.

Комплексне та послідовне впровадження запропонованих заходів дозволить системно та цілеспрямовано покращити механізми управління людськими ресурсами АТ «Хмельницькобленерго», що створить необхідні умови для поступової трансформації корпоративної культури, сприятиме скороченню виявленого розриву та формування збалансованого профілю, який поєднує надійність, згуртованість та інноваційність.

3.3 Обґрунтування очікуваної соціально-економічної ефективності запропонованих заходів

Запропоновані заходи щодо удосконалення механізмів корпоративної культури АТ «Хмельницькобленерго», розроблені для досягнення цільового культурного профілю – збалансованої кланово-адхократичної моделі з оптимізованою ієрархією. В межах дослідження здійснено оцінку очікуваної ефективності впровадження заходів, що поєднує соціальні та економічні результати, оскільки в сучасному управлінні людськими ресурсами вони є нерозривно пов'язаними.

Соціально-економічна ефективність є взаємодоповнюючою, оскільки покращення соціально-психологічних умов праці та підвищення задоволеності персоналу безпосередньо призводить до підвищення операційних та фінансових показників діяльності.

Оцінюючи соціальний ефект, варто зазначити, що внаслідок впровадження заходів опосередкованому позитивному впливі на трудовий колектив, що виражається у підвищенні рівня задоволеності працею, зростанні лояльності, зміцненні згуртованості та зниженні загальної соціальної напруженості. Досягнення цих цілей безпосередньо відповідає результатам діагностики, що виявила потребу персоналу на культурні зміни.

Найбільш вагомий соціальний ефект очікується від реалізації заходів другого стратегічного напрямку – посилення кланової культури. Запропоноване впровадження вдосконаленої дворівневої системи адаптації, дозволить суттєво знизити рівень стресу та невизначеності у нових співробітників, що, в свою чергу, прискорить їхню соціально-психологічну інтеграцію в колектив, сформує відчуття приналежності та організаційної підтримки з перших днів роботи, що є значимим чинником для довгострокового утримання кваліфікованих кадрів.

Модернізація системи внутрішніх комунікацій, зокрема впровадження регулярних відкритих зустрічей з керівництвом та розвиток інтерактивного корпоративного порталу, спрямована на подолання комунікативних бар'єрів між адміністрацією та виробничими підрозділами, що підвищить рівень поінформованості та прозорості управлінських рішень. Створення ефективних каналів висхідного та горизонтального зворотного зв'язку дозволить працівникам відчувати свою причетність до життя компанії та знизить рівень фрустрації від неможливості бути почутими.

Ревізія системи нематеріальної мотивації, визнання та акцентування на командних досягненнях, сприятиме зміцненню горизонтальних зв'язків. Зазначене сприятиме переорієнтації уваги з індивідуалізму чи міжособистісної конкуренції на взаємодопомогу та співпрацю, що є ядром кланової культури. У сукупності, ці заходи призведуть до якісного покращення загального соціально-психологічного клімату в колективі.

Значний соціальний ефект також очікується від заходів першого стратегічного напрямку – оптимізація ієрархії. Дебюрократизація та цифровізація рутинних HR-процесів буде мати позитивний вплив на сприйняття компанії персоналом, продемонструє повагу компанії до часу своїх співробітників, особливо висококваліфікованих інженерів, звільняючи їх від адміністративного навантаження, що не створює доданої вартості. Зниження рівня паперової роботи безпосередньо веде до зменшення професійного стресу та підвищення рівня задоволеності безпосередньо змістом своєї роботи.

Заходи третього стратегічного напрямку також будуть мати суттєвий соціальний ефект. Створення прозорої та дієвої системи управління ініціативами та впровадження практики крос-функціональних проектних груп надасть персоналу, особливо інженерно-технічному, реальні інструменти для професійної самореалізації. Можливість бути почутим, побачити впровадження власної ідеї та отримати за це справедливе визнання є одним з вагомих мотиваторів вищого рівня, що позитивно вплине на розвиток та утримання найбільш талановитих та ініціативних співробітників.

Сукупним очікуваним соціальним результатом впровадження запропонованих програми стане суттєве посилення привабливості бренду роботодавця АТ «Хмельницькобленерго». Підприємство зможе позиціонувати себе на ринку праці не тільки як стабільний та соціально захищений роботодавець, що вже успішно реалізовано, так і як сучасна, інноваційна та людиноцентрична організація, що поважає своїх працівників та інвестує в їхній розвиток. Впровадження заходів дасть компанії стратегічні переваги у конкурентній боротьбі за кваліфіковані технічні кадри в довгостроковій перспективі.

Економічна ефективність заходів є прямим та вимірюваним наслідком досягнення соціальної ефективності, а також результатом реалізації заходів з операційної оптимізації. Економічний ефект проявлятиметься у вигляді як прямої економії витрат, так і опосередкованого підвищення продуктивності та інноваційності.

Оскільки впровадження культурних змін є довгостроковою інвестицією, точний кількісний розрахунок майбутнього ефекту є ускладненим. Проте, для обґрунтування доцільності запропонованих заходів, проведено прогнозний розрахунок очікуваного економічного ефекту за ключовими напрямками, ґрунтуючись на низці обґрунтованих припущень, які спираються на дані фінансово-економічного аналізу АТ «Хмельницькобленерго», представленого у розділі 2.

Для проведення розрахунків приймемо наступні вихідні дані:

1. Загальна чисельність персоналу (Ч). Згідно з даними Розділу 2, середньооблікова чисельність штатних працівників АТ «Хмельницькобленерго» у 2024 році становила 2823 особи [31].

2. Середньомісячна заробітна плата ($ЗП_{сер}$). Середньомісячна заробітна плата до оподаткування становить 26 314 грн [31].

3. Відрахування на соціальні заходи. Стандартна ставка єдиного соціального внеску становить 22%.

4. Вартість робочого часу. Середня вартість однієї людино-години при 40-годинному робочому тижні (приймаємо 167 годин/місяць).

Розрахуємо собівартість однієї людино-години (Сл-г) для підприємства. Цей показник враховує як пряму заробітну плату, так і нарахування на неї. Розрахунок проводиться за методикою, наведеною у працях з економіки праці [23], за формулою:

$$\text{Сл-г} = (ЗП_{сер} * (1 + К_{соц})) / ФРЧ_{м} \text{ [23] (3.1),}$$

де $К_{соц}$ – коефіцієнт відрахувань на соціальні заходи.

$ФРЧ_{м}$ – середньомісячний фонд робочого часу (на одного працівника)

$$\begin{aligned} \text{Сл-г} &= (26\,314 * (1 + 0,22)) / 167 \text{ год} = (26\,314 * 1,22) / 167 = 32\,103,08 / 167 \\ &= 192,23 \text{ (грн/год)} \end{aligned}$$

Розрахуємо очікуваний економічний ефект від оптимізації ієрархічної культури (E_1)

Заходи цього напрямку передбачають дебюрократизацію та цифровізацію рутинних HR-процесів. Економічний ефект полягає у прямій економії робочого часу (ΔT) кваліфікованого персоналу.

Для розрахунку використовуємо наступні дані:

Частка адміністративно-технічного персоналу та лінійних керівників ($Ч_{адм}$), що активно залучені до паперового документообігу – 40% від загальної чисельності

$$Ч_{адм} = 2823 * 0,40 = 1129 \text{ (осіб).}$$

Припустимо, що цей персонал витрачає в середньому 10% свого робочого часу ($К_{час}$) на низькопродуктивні адміністративні операції.

Впровадження запропонованих заходів (автоматизація кадрових процесів) дозволить скоротити ці непродуктивні витрати часу щонайменше на 30% ($К_{скор}$).

Річний фонд робочого часу ($ФРЧ_p$) на одного працівника становить:

$$ФРЧ_p = 167 * 12 = 2004 \text{ (годин)}$$

Загальна річна економія часу (ΔT) розраховується за формулою (3.2):

$$\Delta T = Ч_{адм} * ФРЧ_p * К_{час} * К_{скор} \text{ (3.2), де}$$

$Ч_{адм}$ – чисельність адміністративно-технічного персоналу та лінійних керівників, охоплених оптимізацією (осіб);

$ФРЧ_p$ – річний фонд робочого часу на одного працівника (годин);

$К_{час}$ – коефіцієнт часу, що витрачається на адміністрування (частка від загального фонду робочого часу);

$К_{скор}$ – коефіцієнт скорочення, що відображає очікувану частку економії часу в результаті впровадження заходів [43].

$$\Delta T = 1129 * 2004 * 0,10 * 0,30 = 67\,872 \text{ (людино-години на рік).}$$

Прямий економічний ефект ($E1$) розраховується як вартість зекономленого часу за формулою:

$$E_1 = \Delta T * C_{\text{л-г}} (3.3), \text{ де}$$

$C_{\text{л-г}}$ – собівартість людино-години [43].

$$E_1 = 67\,872 * 192,23 = 13\,046\,569 \text{ (грн/рік)}.$$

Таким чином, очікуваний прямий економічний ефект від оптимізації ієрархічних механізмів становить понад 13 млн грн на рік.

Розрахуємо економічний ефект від посилення кланової культури (E_2)

Заходи в цьому напрямі спрямовані на підвищення лояльності та покращення клімату. Економічний ефект (E_2) розраховується через зниження витрат, пов'язаних із плинністю кадрів.

Для розрахунку використано наступні дані:

Базовий рівень природної плинності ($K_{\text{плин}}$) (звільнення за власним бажанням) становить 8% на рік.

Вартість заміщення одного кваліфікованого працівника ($B_{\text{зам}}$) в енергетиці є надзвичайно високою. Відповідно до методик HR-аналізу, вона становить від 1,5 до 2 річних окладів. Прийmemo коефіцієнт вартості заміщення ($K_{\text{зам}}$) на рівні 1,5.

Впровадження запропонованих заходів – адаптація, комунікації, дозволить знизити рівень плинності щонайменше на 20% ($K_{\text{зниж}}$).

Спочатку розрахуємо вартість заміщення одного працівника ($B_{\text{зам}}$) за формулою:

$$B_{\text{зам}} = (ЗП_{\text{сер}} * 12) * (1 + K_{\text{соц}}) * K_{\text{зам}} [24] (3.4)$$

$$B_{\text{зам}} = (26\,314 * 12) * 1,22 * 1,5 = 385\,419 * 1,5 = 578\,128 .$$

Загальний економічний ефект (E_2) розраховується як різниця у витратах на плинність до та після впровадження заходів, за формулою:

$$E_2 = (Ч * K_{\text{плин}} * V_{\text{зам}}) - (Ч * K_{\text{плин}} * (1 - K_{\text{зниж}}) * V_{\text{зам}}) \quad (3.5)$$

Поточні сукупні витрати від плинності ($V_{\text{плин_баз}}$):

$$Ч_{\text{звіл_баз}} = 2823 * 0,08 = 226 \text{ осіб}$$

$$V_{\text{плин_баз}} = 226 * 578\,128 = 130\,656\,928 \text{ (грн/рік)}$$

Прогнозовані сукупні витрати від плинності ($V_{\text{плин_прогн}}$):

$$Ч_{\text{звіл_прогн}} = 226 * (1 - 0,20) = 181 \text{ (ос.)}$$

$$V_{\text{плин_прогн}} = 181 * 578\,128 = 104\,641\,168 \text{ (грн/рік)}$$

$$E_2 = 130\,656\,928 - 104\,641\,168 = 26\,015\,760 \text{ (грн / рік)}$$

Отже, очікуваний опосередкований економічний ефект від посилення кланової культури за рахунок зниження плинності кадрів становить понад 26 млн грн на рік.

Розрахуємо економічний ефект від інтеграції адхократичної культури (E_3)

Заходи в цього напрямі спрямовані на стимулювання інноваційної діяльності. Економічний ефект полягає у прямій економії від впровадження раціоналізаторських пропозицій.

Для розрахунку приймемо наступні припущення:

Частка персоналу, що подасть пропозиції ($K_{\text{подачі}}$) завдяки новій системі «Банк Ідей», становить 10%.

Коефіцієнт впровадження ($K_{\text{впр}}$), тобто частка пропозицій, які будуть визнані доцільними, становить 15%.

Середній чистий економічний ефект від однієї впровадженої пропозиції ($E_{\text{проп}}$) консервативно оцінюється у 60 000 грн.

Розрахунок річної економії (E_3) проводиться за формулою:

$$E_3 = (Ч * K_{\text{подачі}}) * K_{\text{впр}} * E_{\text{проп}} \quad (3.6)$$

Розрахуємо кількість впроваджених пропозицій ($K_{\text{впр}}$):

$$K_{\text{впр}} = (2823 * 0,10) * 0,15 = 42 \text{ (пропозиції/рік)}$$

$$E_3 = 42 * 60\,000 = 2\,520\,000 \text{ (грн/ рік)}.$$

Прогнозований сукупний економічний ефект (E) від впровадження заходів щодо вдосконалення механізмів корпоративної культури розраховується як сума ефектів за трьома напрямками (Таблиця 3.1) за формулою (3.7):

$$E = E_1 + E_2 + E_3 \quad (3.7)$$

$$E = 13\,046\,569 + 26\,015\,760 + 2\,520\,000 = 41\,582\,329 \text{ грн.}$$

Розрахований вище ефект є валовим. Для повного обґрунтування доцільності заходів необхідно врахувати витрати на впровадження ($V_{\text{впр}}$).

Витрати на впровадження є переважно одноразовими інвестиціями у першому році реалізації програми (табл. 3.1).

Таблиця 3.1 – Прогнозний розрахунок витрат на впровадження заходів

№	Напрямок заходу	Складові витрат	Обґрунтування	Сума, грн
1	Оптимізація ієрархії	Розробка та впровадження (або ліцензування) HRIS-системи	Одноразові інвестиції у програмне забезпечення для автоматизації документообігу	850 000
2	Посилення клану	Навчання наставників	Залучення зовнішніх тренерів для 20 груп (20 груп * 15 000 грн)	300 000
3	Посилення клану	Модернізація корпоративного порталу	Розробка інтерактивних модулів (форум, "Дякую колезі")	150 000
4	Інтеграція адхократії	Навчання персоналу	Залучення тренерів для 15 груп (15 груп * 20 000 грн)	300 000
5	Інтеграція адхократії	Винагороди за раціоналізаторські пропозиції	Пряма виплата авторам ідей (приймаємо 20% від розрахованого ефекту 2,52 млн)	504 000

Продовження таблиці 3.1

6	Загальне	Адміністрування програми	Витрати на нематеріальну мотивацію (нагороди, заходи)	150 000
Разом		Загальні витрати на впровадження (Ввпр)		2 254 000

Джерело: розраховано автором

Розрахуємо ключові показники ефективності інвестицій у розвиток корпоративної культури.

Чистий економічний ефект ($E_{\text{чист}}$) за перший рік розраховується за формулою:

$$E_{\text{чист}} = E_{\text{вал}} - B_{\text{впр}} \quad (3.8)$$

$$E_{\text{чист}} = 41\,582\,329 - 2\,254\,000 = 39\,328\,329 \text{ грн.}$$

Коефіцієнт рентабельності інвестицій (ROI) у HR-проект розраховується за формулою [41]:

$$\text{ROI} = (E_{\text{чист}} / B_{\text{впр}}) * 100\% \quad (3.9)$$

$$\text{ROI} = (39\,328\,329 \text{ грн} / 2\,254\,000 \text{ грн}) * 100\% = 1744,8\%$$

Термін окупності (T) інвестицій розраховується за формулою (3.10):

$$T = B_{\text{впр}} / E_{\text{вал}} \quad (3.10)$$

$$T = 2\,254\,000 / 41\,582\,329 = 0,0542 \text{ років} = 0,65 \text{ місяця.}$$

Таким чином, проведені розрахунки свідчать про те, що запропоновані заходи є ефективними. Слід підкреслити, що реальний сукупний ефект буде вищим, оскільки розрахунки не враховують опосередкований вплив покращення соціально-психологічного клімату на загальну продуктивність праці.

Висновки до розділу 3

Запропоновано та обґрунтовано комплексну програму удосконалення механізмів корпоративної культури АТ «Хмельницькобленерго», яка ґрунтується на трьох збалансованих стратегічних напрямках, що враховують думку персоналу, операційні потреби підприємства критичної інфраструктури. Перший напрям полягає в оптимізації ієрархічної культури, що передбачає не її елімінацію, а трансформацію з тотального контролю на забезпечення стандартів безпеки та операційної ефективності. Другий, пріоритетний, напрям передбачає посилення кланової культури шляхом переходу від моделі патерналістської опіки до горизонтального партнерства та командної роботи. Третій напрям передбачає керовану інтеграцію адхократичних елементів для стимулювання інноваційної діяльності та раціоналізаторства.

Для практичної реалізації стратегічних напрямів було деталізовано комплекс заходів щодо вдосконалення ключових механізмів управління людськими ресурсами. Для оптимізації ієрархії запропоновано реінжиніринг та цифровізацію кадрового адміністрування та аудит нормативної бази. Для посилення клану рекомендовано впровадження дворівневої системи адаптації, модернізацію внутрішніх комунікацій (корпоративний портал, відкриті зустрічі) та розвиток системи нематеріального визнання. Для інтеграції адхократії запропоновано модифікацію систем навчання та оцінки, впровадження крос-функціональних проєктних груп та створення прозорої системи управління ініціативами з чіткою мотиваційною складовою.

Проведене обґрунтування очікуваної соціально-економічної ефективності підтвердило високу доцільність запропонованих інвестицій. Очікуваний соціальний ефект полягає у суттєвому покращенні соціально-психологічного клімату, підвищенні рівня задоволеності та лояльності персоналу, зниженні стресу від бюрократичного тиску та посиленні бренду роботодавця.

ВИСНОВКИ

Відповідно до поставлених до дослідження завдань були отримані наступні висновки.

1. На основі дослідження поняття корпоративної культури встановлено, що вона являє собою систему спільних цінностей, норм, переконань та артефактів та виконує інтегрувальну, адаптаційну, мотиваційну та регулюючу функції, які безпосередньо впливають на поведінку персоналу та загальну ефективність організації.

2. В процесі аналізу механізмів корпоративної культури доведено, що вони є невід'ємною частиною системи управління людськими ресурсами. Встановлено, що підбір, адаптація, мотивація, оцінка та навчання виступають практичними інструментами (механізмами), за допомогою яких організація свідомо чи несвідомо формує та закріплює свої культурні цінності.

3. Завдяки систематизації методичних підходів до діагностики та оцінки корпоративної культури було проаналізовано переваги та недоліки ключових інструментів. Розглянуто якісні так і кількісні методи. Встановлено, що однією з найбільш валідованих та комплексних моделей є методика ОСАІ, яка дозволяє ідентифікувати поточний та бажаний профіль культури, що й було обрано для емпіричного дослідження.

4. На основі проведеного аналізу організаційно-економічної характеристики АТ «Хмельницькобленерго» визначено, що підприємство є ключовим оператором системи розподілу, має високий рівень фінансової стійкості та автономії завдяки домінуванню власного капіталу. Разом з тим, виявлено негативну тенденцію до зниження чистого прибутку та рентабельності, що зумовлено випереджаючим зростанням собівартості, а також низькі, незадовільні показники поточної ліквідності, що вказує на потенційні ризики в управлінні оборотними коштами.

5. У результаті аналізу системи управління людськими ресурсами в АТ «Хмельницькобленерго» встановлено, що вона є високо формалізованою,

централізованою та має виражену соціальну орієнтацію, що детально закріплено у Колективному договорі. Діючі механізми управління людськими ресурсами, зокрема система оплати праці та довгострокової мотивації, ефективно підтримують стабільність колективу та низьку плинність кадрів, формуючи потужний патерналістський (клановий) та ієрархічний культурний фундамент.

6. В результаті аналізу існуючої системи корпоративної культури АТ «Хмельницькобленерго» було ідентифіковано поточний профіль як ієрархічно-клановий. Виявлено суттєвий «культурний розрив» між цим профілем та бажаним профілем, до якого прагне колектив.

7. На основі виявленого розриву було запропоновано та обґрунтовано три збалансовані стратегічні напрями розвитку корпоративної культури: оптимізація ієрархічної культури; пріоритетне посилення кланової культури; керована інтеграція адхократичної культури.

8. Відповідно до розроблених напрямів було запропоновано комплекс практичних заходів щодо удосконалення механізмів корпоративної культури. Для оптимізації ієрархії запропоновано впровадження HRIS-системи та аудит нормативної бази, для посилення клану – впровадження дворівневої системи адаптації, модернізацію внутрішніх комунікацій та програми горизонтального визнання, для інтеграції адхократії – створення прозорої програми «Банк Ідей» та оновлення профілів компетенцій при підборі персоналу.

9. Оцінка ефективності запропонованих рекомендацій дозволила визначити, що впровадження програми матиме значний соціальний ефект у вигляді покращення психологічного клімату, зниження стресу та посилення бренду роботодавця. Економічна ефективність досягається за рахунок економії робочого часу від дебюрократизації, зниження витрат на плинність кадрів та прямого ефекту від впровадження раціоналізаторських пропозицій, що підтверджує високу економічну доцільність запропонованих інвестицій.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Авдєєва А. В., Цільмак О. М. Етапи становлення та розвитку наукових поглядів стосовно феномену «корпоративна культура». *Південноукраїнський правничий часопис*. 2019. № 3. С. 184-187. DOI <https://doi.org/10.32850/sulj.2019.3-44>
2. Баланс (звіт про фінансовий стан) АТ «Хмельницькобленерго» станом на 31 грудня 2021 р. Хмельницький. (Внутрішня документація підприємства).
3. Баланс (звіт про фінансовий стан) АТ «Хмельницькобленерго» станом на 31 грудня 2022 р. Хмельницький. (Внутрішня документація підприємства).
4. Баланс (звіт про фінансовий стан) АТ «Хмельницькобленерго» станом на 31 грудня 2023 р. Хмельницький. (Внутрішня документація підприємства).
5. Баланс (звіт про фінансовий стан) АТ «Хмельницькобленерго» станом на 31 грудня 2024 р. Хмельницький. (Внутрішня документація підприємства).
6. В «Хмельницькобленерго» розпочато грантовий проєкт на 13 млн євро для підвищення стійкості енергомережі. URL: <https://www.udg-energy.com.ua/%D0%BD%D0%BE%D0%B2%D0%B8%D0%BD%D0%B8/v-hmelnyczkoblenergo-rozpochato-grantovyj-proyekt-na-13-mln-yevro-dlya-pidvyshhennya-stijkosti-energomerezhi-ukr-i-eng-versiyi/> (дата звернення: 15.09.2025).
7. Ведерніков М., Базалійська Н., Волянська Савчук Л., Вознюк Р., Клімас В. Формування та розвиток корпоративної культури сучасному бізнессередовищі підприємства. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. 2024. № 330(3). С. 157-164.

8. Герасимова В.О., Сидоренко В.О. Вдосконалення системи управління персоналом як чинник підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Modern Economics*. 2019. № 14. С. 60-65.
9. Граціотова Г.О., Степанова А.В. Методи формування та удосконалення корпоративної культури на державних підприємствах. *Economic journal Odessa polytechnic university* 2021. №2(16). С. 25-33. DOI: 10.15276/EJ.02.2021.3. DOI: 10.5281/zenodo.4954958.
10. Гресь Є.Ю., Язвінська Н.В. Особливості формування корпоративної культури на підприємстві. <https://ela.kpi.ua/server/api/core/bitstreams/79b7119d-1554-4ad1-8675-366c60c3c067/content>
11. Дияк Р. Корпоративна культура: теоретичні засади та практичні аспекти формування. *Грані*. 2024. Том 27. № 6. <https://grani.org.ua/index.php/journal/article/view/2108/2071>
12. Жежер К.Л. Основні підходи та методики діагностики корпоративної культури сучасного підприємства. *Молодий вчений*. 2015. № 11 (26). URL: <http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2015/11/115.pdf>
13. Звіт про фінансові результати (звіт про сукупний дохід) АТ «Хмельницькобленерго» за 2021 рік. Хмельницький. (Внутрішня документація підприємства).
14. Звіт про фінансові результати (звіт про сукупний дохід) АТ «Хмельницькобленерго» за 2022 рік. Хмельницький. (Внутрішня документація підприємства).
15. Звіт про фінансові результати (звіт про сукупний дохід) АТ «Хмельницькобленерго» за 2023 рік. Хмельницький. (Внутрішня документація підприємства).
16. Звіт про фінансові результати (звіт про сукупний дохід) АТ «Хмельницькобленерго» за 2024 рік. Хмельницький. (Внутрішня документація підприємства).

17. Зеркаль А. В. Корпоративна культура та комерційна свідомість персоналу – інноваційні напрями розвитку підприємств: монографія. Tallinn: Teadmus OÜ, 2022, 346 с.
18. Зеркаль А. В. Перспективи підвищення якості управління персоналом крізь призму корпоративної культури. *Економічна наука*. 2015. № 24. С. 45-48. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/24_2015/11.pdf
19. Золатарьова О. В., Клементьева О. Ю. Зарубіжний досвід формування корпоративної культури та можливості його адаптації вітчизняним бізнесом. *Ефективна економіка*. 2017. № 12. <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5969>
20. Йохна М. А., Стадник В. В. Економіка і організація інноваційної діяльності: навч. посіб. Київ: Академія, 2010. 416 с.
21. Кодекс корпоративної етики та ділової поведінки АТ «Хмельницькобленерго». Хмельницький, 2022. URL: https://hoe.com.ua/Content/Uploads/kodeks/2022/kodeks_2022.pdf
22. Колективний договір АТ «Хмельницькобленерго». м. Хмельницький. 2023. 77 с.
23. Колот А. М. Економіка праці та соціально-трудові відносини : підручник. Київ : КНЕУ, 2009. 711 с.
24. Крушельницька О. В., Мельничук Д. П. Управління персоналом : навч. посіб. 2-ге вид. Київ: Кондор, 2011. 296 с. URL: http://e-pidruchnyky.com/content/64_1_upravlinnya_personalom_krushelnicka_ov.html
25. Маказан, Є. В. Лояльність людського капіталу підприємства як фактор корпоративної культури. *Вісник приазовського державного технічного університету*. Серія: Економічні науки. 2017. № 34. С. 208-214.
26. Маловичко С.В. Теоретичні засади управління корпоративною культурою підприємства. *Кримський економічний вісник*. 2013. Ч. 2. № 2(03). С. 13-15.
27. Мескон М. Х, Альберт М., Хедоурі Ф. Основи менеджменту. Пер. з англ. Х: «Справа ЛТД», 2007. 704 с.

28. Мінцберг Р. Менеджмент. Стратегічний процес. К: Видавничий будинок «Рівновага», 2014. 502 с.
29. Моїсєєва Н., Кузьменко С., Рюмін М. Технологія створення споживчих інновацій з орієнтацією на бренд. *Маркетинг*. 2004. №5. С. 25-34.
30. Мохненко А.С., Мельникова К. Особливості корпоративної культури на ІТ-підприємствах в сучасних умовах ведення бізнесу. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки»*. Херсон: ХДУ, 2021. № 42. С. 45-49.
31. Опендатабот. URL: <https://opendatabot.ua/c/22767506>
32. Офіційний сайт АТ «Хмельницькобленерго». URL: <https://hoe.com.ua/>
33. Перевозова І. В., Вітовський О. І., Хомик А. В. , Ривак О. І. Корпоративна культура як інструмент управління лояльністю персоналу підприємств. *Академічні візії*. 2023. Вип. 23. DOI: <http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.11503871>
34. Перелік послуг АТ «Хмельницькобленерго» <https://hoe.com.ua/page/perelik-poslug-1>
35. Пітерс Т., Уоттермен Р. В пошуках ефективного управління: досвід кращих компаній. Х: Грінь, 2015. 215 с.
36. Семикіна М.В., Беяк Т.О. Корпоративна культура та якість людського капіталу: особливості взаємовпливу. *Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки*. 2015. № 28. С. 68-75
37. Спіцина А. Є. Корпоративна культура як інструмент управління персоналом підприємств транспортної галузі в підвищенні їх конкурентоспроможності. *Економічний вісник Дніпровської політехніки*. 2025. №1. С.209-219. URL: https://ev.nmu.org.ua/docs/2025/1/EV20251_209-219.pdf
38. Стамбульська Х., Передало Х. С. Корпоративна культура: сутність, типи та роль у розвитку організації. *Ефективна економіка*. 2022. № 1. DOI: 10.32702/2307-2105-2022.1.204
39. Статут АТ «Хмельницькобленерго» від 05 лютого 2025 р.

<https://hoe.com.ua/Content/Uploads/2025/02/file20250205145027612.pdf>

40. Уотермен Р. Фактор відновлення. Як зберігають конкурентоздатність кращі компанії. Х., Буква, 2008. 307 с.
41. Філіппова С. В. Інвестиційний менеджмент: підручник. Київ : ЦУЛ, 2016. 328 с.
42. Фокіна-Мезенцева К. В. Алгоритм діагностики корпоративної культури в системі управління підприємством. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2017. Вип. 22. С. 133-135.
http://www.ej.kherson.ua/journal/economic_22/1/37.pdf
43. Чернов В. І. Економіка підприємства: навч. посіб. Київ: ЦУЛ, 2013. 480 с.
44. Шульдик А. В. Типи корпоративної культури в медичних організаціях *Правничий вісник Університету «КРОК»*. 2017. Вип. 27. С. 163-168.
URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pvuk_2017_27_24
45. Beck D. E., Cowan C. C. *Spiral Dynamics: Mastering Values, Leadership, and Change*. Malden, MA: Blackwell Publishers, 1996. 331 p. URL: https://books.google.com/books/about/Spiral_Dynamics_Mastering_Values_Leaders.html?id=ibIPHOsOJbwC
46. Cameron K. S., Quinn R. E. *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework, Third Edition*. 2011. URL: <https://www.oreilly.com/library/view/diagnosing-and-changing/9780470650264/pr01.html>
47. Deal T. E., Kennedy A. A. *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life*. Reading, Mass.: Addison-Wesley, 1982. 232 p. URL: https://books.google.com/books/about/Corporate_Cultures.html?id=T9O-AAAAIAAJ
48. Jaques E. *The Changing Culture of a Factory: A Study of Tavistock Institute of Human Relations*. London : Tavistock Publications, 1952. 341 p.

49. Organizational Culture Assessment Instrument. URL: <https://www.purepostknowledgecenter.com/wp-content/uploads/simple-file-list/OCAI-Culture-Assessment.pdf>
50. Paulinus A., Okwor C. O., Agbaeze E. K. Corporate culture promotion and employee performance of deposit money banks in Enugu State. *International Journal of Allied Research in Economics, Business and Management* 2025. URL: <https://hollexpub.org/index.php/12>.
51. Peters T. J., Waterman R. H. In Search of Excellence: Lessons from America's Best-Run Companies. New York : Harper & Row, 1982. 360 p.
52. Schein, E. H. Organizational Culture and Leadership. 4 th edidion. URL: https://ia800805.us.archive.org/9/items/EdgarHScheinOrganizationalCultureAndLeadership/Edgar_H_Schein_Organizational_culture_and_leadership.pdf
53. Sherif M. The Psychology of Social Norms. New York : Harper & Row, 1936. 210 p.
54. Sonnenfeld J. The Hero's Farewell: What Happens When CEOs Retire. New York: Oxford University Press, 1988. 320 p. URL: https://books.google.com/books/about/The_Hero_s_Farewell.html?id=c1R-b-5W2oQC
55. Tagiuri R., Litwin G. H. Organizational Climate: Explorations of a Concept. Boston : Harvard University, Graduate School of Business, Division of Research, 1968. 246 p.

ДОДАТКИ

АНКЕТА
для оцінки профілю корпоративної культури
(за методикою ОСАІ К. Камерона та Р. Куїнна)

Шановний колего!

Проводиться дослідження корпоративної культури АТ «Хмельницькобленерго». Ваш досвід та Ваша думка є надзвичайно важливими для об'єктивної оцінки поточної ситуації та розробки рекомендацій щодо її покращення.

Опитування є повністю анонімним. Отримані дані будуть використані виключно в узагальненому вигляді у наукових цілях.

Інструкція щодо заповнення:

Анкета складається з 6 питань, кожне з яких має 4 варіанти відповіді (А, В, С, D). Кожне питання потрібно оцінити двічі:

1. Колонка «Поточний стан»: Як Ви оцінюєте ситуацію на підприємстві зараз.

2. Колонка «Бажаний стан»: Якою Ви хотіли б бачити ситуацію на підприємстві у майбутньому.

Для кожного питання (в обох колонках) Вам необхідно розподілити 100 балів між чотирма варіантами (А, В, С, D) залежно від того, наскільки кожне твердження відповідає Вашому сприйняттю. Якщо Ви вважаєте, що один варіант описує ситуацію найкраще, Ви можете дати йому більше балів (наприклад, 70), а решту (30) розподілити між іншими.

Приклад заповнення: А – 30 балів, В – 15 балів, С – 40 балів, D – 15 балів.
(Разом = 100 балів)

№	Вимір / Питання	Поточний стан (Зараз)	Бажаний стан (У майбутньому)
1	Домінантні характеристики організації	(Розподіліть 100 балів)	(Розподіліть 100 балів)
A	Організація – це дуже дружнє місце роботи, схоже на велику родину, де люди мають багато спільного.		
B	Організація – це динамічне, підприємницьке та творче місце роботи. Люди готові ризикувати та пропонувати інновації.		
C	Організація орієнтована на результат. Головне – виконати завдання. Люди конкурентоспроможні та цілеспрямовані.		
D	Організація – це дуже формалізоване та структуроване місце. Роботою керують чіткі процедури та правила.		
	Разом:	100	100
2	Загальний стиль лідерства в організації	(Розподіліть 100 балів)	(Розподіліть 100 балів)
A	Керівництво сприймається як наставники, вихователі або "батьки", що опікуються колективом.		
B	Керівництво – це новатори, підприємці та люди, готові до ризику.		
C	Керівництво – це жорсткі, вимогливі та цілеспрямовані управлінці, орієнтовані на результат та конкуренцію.		
D	Керівництво – це координатори, організатори та адміністратори, які цінують стабільність та дотримання правил.		
	Разом:	100	100
3	Управління персоналом (Стиль менеджменту)	(Розподіліть 100 балів)	(Розподіліть 100 балів)
A	Стиль управління характеризується командною роботою, згуртованістю, участю персоналу у прийнятті рішень.		
B	Стиль управління характеризується заохоченням особистої ініціативи, свободи дій, творчості та інноваційності.		
C	Стиль управління характеризується високою вимогливістю, конкуренцією та орієнтацією на досягнення високих показників.		
D	Стиль управління характеризується гарантіями зайнятості, стабільністю, передбачуваністю та дотриманням чітких регламентів.		
	Разом:	100	100
4	Сполучна сутність організації (Що об'єднує людей?)	(Розподіліть 100 балів)	(Розподіліть 100 балів)
A	Організацію об'єднують лояльність, взаємна довіра та традиції. Прихильність до компанії висока.		

B	Організацію об'єднує прагнення до інновацій та розвитку, бажання бути на "передовій".		
C	Організацію об'єднує фокус на досягненні мети та перемозі в конкурентній боротьбі.		
D	Організацію об'єднують формальні правила, офіційна політика та процедури. Важливо, щоб все працювало злагоджено.		
	Разом:	100	100
5	Стратегічні пріоритети (На чому робиться акцент?)	(Розподіліть 100 балів)	(Розподіліть 100 балів)
A	Організація робить акцент на розвитку людських ресурсів, згуртованості, довірі та турботі про людей.		
B	Організація робить акцент на інноваціях, створенні нових продуктів/послуг та готовності до майбутніх викликів.		
C	Організація робить акцент на конкурентних перевагах, завоюванні частки ринку та досягненні вимірних цілей.		
D	Організація робить акцент на стабільності, ефективності, контролі та плавності операційних процесів.		
	Разом:	100	100
6	Критерії успіху (Як ми розуміємо, що досягли успіху?)	(Розподіліть 100 балів)	(Розподіліть 100 балів)
A	Успіх – це розвиток людських ресурсів, командна робота, відданість персоналу та турбота про людей.		
B	Успіх – це наявність унікальних, інноваційних продуктів/послуг; лідерство в інноваціях.		
C	Успіх – це перемога над конкурентами та лідерство на ринку; досягнення фінансових цілей.		
D	Успіх – це надійність, стабільність процесів, ефективність та низькі витрати; чітке дотримання графіків.		
	Разом:	100	100

Дякуємо за участь у дослідженні!