

Міністерство освіти і науки України  
Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»  
Навчально-науковий інститут фінансів, економіки та менеджменту  
Кафедра менеджменту і логістики

**Кваліфікаційна робота**  
на здобуття ступеня вищої освіти «бакалавр»  
зі спеціальності 073 «Менеджмент»  
на тему «Цифрова трансформація корпоративної культури в системі  
менеджменту»

Виконав:

студент групи 402-ЕМ

Федоренко Денис Тарасович \_\_\_\_\_

Керівник: доцент кафедри менеджменту і

логістики, к.е.н., Гунченко М.М. \_\_\_\_\_

Полтава – 2021

## **Анотація**

Федоренко Д.Т. Цифрова трансформація корпоративної культури в системі менеджменту.

У роботі вивчено теоретичні засади управління цифровою трансформацією корпоративної культури підприємством в системі менеджменту; досліджено сутність сучасних концепцій управління корпоративною культурою підприємства на етапі цифрових трансформацій; розкрито поняття «корпоративна культура» та «цифрова трансформація»: зміст, принципи, об'єкти. Визначено основні тенденції, ієрархічна рольова визначеність та нормативне забезпечення процесу розвитку корпоративної культури бізнесу та її цифрової трансформації в Україні. Проаналізовано суб'єкт та об'єкт системи управління АТ «Укргазвидобування»; виконано фінансово-економічний аналіз результатів господарської діяльності АТ «Укргазвидобування». В роботі сформувані напрямки розвитку цифрової трансформації корпоративної культури в системі менеджменту АТ «Укргазвидобування», забезпечення реалізації заходів щодо удосконалення цифрової трансформації корпоративної культури АТ «Укргазвидобування»

Ключові слова: управління, підприємство, цифрова трансформація, корпоративна культура, система менеджменту.

## **Аннотация**

Федоренко Д.Т. Цифровая трансформация корпоративной культуры в системе менеджмента.

В работе изучены теоретические основы управления цифровой трансформацией корпоративной культуры предприятием в системе менеджмента; исследована сущность современных концепций управления корпоративной культурой предприятия на этапе цифровых преобразований; раскрыто понятие «корпоративная культура» и «цифровая трансформация»: содержание, принципы, объекты. Определены основные тенденции, иерархическая ролевая определенность и нормативное обеспечение процесса развития корпоративной культуры бизнеса и его цифровой трансформации в Украине. Проанализированы субъект и объект системы управления АО «Укргаздобыча»; выполнено финансово-экономический анализ результатов хозяйственной деятельности АО «Укргаздобыча». В работе сформулированы направления развития цифровой трансформации корпоративной культуры в системе менеджмента АО «Укргаздобыча», обеспечение реализации мероприятий по совершенствованию цифровой трансформации корпоративной культуры АО «Укргаздобыча»

Ключевые слова: управление, предприятие, цифровая трансформация, корпоративная культура, система менеджмента.

## **Annotation**

Fedorenko D.T. Digital transformation of corporate culture in the management system.

The paper studies the theoretical foundations of managing the digital transformation of corporate culture by an enterprise in the management system; the essence of modern concepts of corporate culture management of an enterprise at the stage of digital transformations has been investigated; disclosed the concept of "corporate culture" and "digital transformation": content, principles, objects. The main trends, hierarchical role certainty and regulatory support of the process of developing corporate culture of business and its digital transformation in Ukraine have been identified. Analyzed the subject and object of the management system of JSC "Ukrigasvydobuvannya"; financial and economic analysis of the results of economic activities of JSC "Ukrigasvydobuvannya" was carried out. In the work of forming the direction of development of digital transformation of corporate culture in the management system of JSC "Ukrigasvydobuvannya", ensuring the implementation of measures to improve the digital transformation of corporate culture of JSC "Ukrigasvydobuvannya"

Key words: management, enterprise, digital transformation, corporate culture, management system.

## ЗМІСТ

ВСТУП .....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ЦИФРОВОЮ ТРАНСФОРМАЦІЄЮ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ПІДПРИЄМСТВОМ В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ .....	8
1.1. Сутність сучасних концепцій управління корпоративною культурою підприємства на етапі цифрових трансформацій .....	8
1.2. Корпоративна культура та цифрова трансформація: зміст, принципи, об'єкти .....	17
1.3. Основні тенденції, ієрархічна рольова визначеність та нормативне забезпечення процесу розвитку корпоративної культури бізнесу та її цифрової трансформації в Україні .....	27
Висновки до розділу 1 .....	35
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ ЦИФРОВОЮ ТРАНСФОРМАЦІЄЮ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ АТ «УКРГАЗВИДОБУВАННЯ» .....	37
2.1. Аналіз суб'єкта та об'єкта управління АТ «Укргазвидобування» .....	37
2.2. Оцінка результатів фінансово-економічних показників господарської діяльності АТ «Укргазвидобування» .....	48
2.3. Організаційний аналіз та цифрова трансформація корпоративної культури АТ «Укргазвидобування» .....	58
Висновки до розділу 2 .....	66
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ АТ «УКРГАЗВИДОБУВАННЯ» .....	69
3.1. Формування напрямків розвитку цифрової трансформації корпоративної культури в системі менеджменту АТ «Укргазвидобування» .....	69
3.2. Забезпечення реалізації заходів щодо удосконалення цифрової трансформації корпоративної культури АТ «Укргазвидобування» .....	80
Висновки до розділу 3 .....	93
ВИСНОВКИ.....	95
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	98
ДОДАТКИ.....	105

## ВСТУП

В умовах соціально-орієнтованої ринкової економіки зростають роль і значення перебудови системи цифрової трансформації корпоративної культури в системі менеджменту як основного джерела підвищення ефективності виробництва й добробуту населення. За таких умов важливим є системний підхід до визначення сутності корпоративної культури, механізму її регулювання й оптимізації на рівні взаємодії інтересів підприємства та працівника.

Корпоративна культура на сьогодні характеризується відсутністю налагодженої системи організаційних, соціально-економічних моделей і механізмів регулювання та розвитку, оскільки учасники трудових відносин не є рівноправними партнерами. У зв'язку з цим процес корпоративна культура потребує удосконалення з урахуванням існуючих на підприємстві соціальних ресурсів і сформованих у працівника соціально-економічних потреб.

Грунтуючись на сучасній парадигмі розвитку національної економіки, зорієнтованої на підвищення рівня та якості життя населення з метою зменшення непрогнозованих втрат для виробничих систем виникає об'єктивна необхідність у своєчасній оцінці процесу мотивації персоналу, розробці та застосуванні оптимальних моделей розвитку й регулювання механізму соціально-економічної мотивації працівника.

У зв'язку з цим виникає необхідність науково обґрунтованого підходу до вдосконалення цифрової трансформації корпоративної культури в системі менеджменту.

Метою роботи є узагальнення та систематизація теоретичних підходів і розробка пропозицій щодо удосконалення цифрової трансформації корпоративної культури в системі менеджменту.

Відповідно до зазначеної мети в роботі поставлено і вирішено наступні завдання:

розкрити сутність сучасних концепцій управління корпоративною

культурою підприємства на етапі цифрових трансформацій;

дослідити поняття корпоративної культури та цифрової трансформації: зміст, принципи, об'єкти;

Визначити основні тенденції, ієрархічна рольова визначеність та нормативне забезпечення процесу розвитку корпоративної культури бізнесу та її цифрової трансформації в Україні;

проаналізувати об'єкта та суб'єкта управління АТ «Укргазвидобування»;

провести оцінку результатів фінансово-економічних показників господарської діяльності АТ «Укргазвидобування»;

здійснити організаційний аналіз та цифрова трансформація корпоративної культури АТ «Укргазвидобування»;

зформуванню напрямки розвитку цифрової трансформації корпоративної культури в системі менеджменту АТ «Укргазвидобування»;

забезпечити реалізацію заходів щодо удосконалення цифрової трансформації корпоративної культури АТ «Укргазвидобування».

Об'єктом дослідження є реалізації заходів щодо удосконалення цифрової трансформації корпоративної культури АТ «Укргазвидобування».

Предметом дослідження є особливості удосконалення цифрової трансформації корпоративної культури в системі менеджменту АТ «Укргазвидобування».

Протягом останніх років питання вдосконалення системи корпоративної культури досліджувались такими вченими, як Бех І.; Бутенко Н.; Дикань Н.; Завадський Й.; Кибанова А.; Коленда Н.; Мамалуй О.; Мескон М.; Осовська Т.; Рябоконт В.; Савчук Л.; Хедоури Ф.; Юшкевич О. та ін.

Незважаючи на це, питання перебудови системи цифрової трансформації корпоративної культури в системі менеджменту досліджені недостатньо. У роботі використано методи аналізу і синтезу, статистичних порівнянь, системний, групування, узагальнення.

Практичне значення одержаних результатів дослідження полягає у визначенні взаємозв'язку елементів системи управління мотиваційної діяльності АТ «Укргазвидобування», аналізу підходів до її вдосконалення, напрямів управління нею відповідно до функціональних сфер діяльності товариства.

Випускна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків до кожного окремого розділу, загальних висновків, списку використаних джерел та додатків. Робота містить 15 рисунків, 12 таблиць, 76 найменувань використаних джерел, 5 додатків. Загальний обсяг випускної роботи становить 105 сторінок.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ЦИФРОВОЮ ТРАНСФОРМАЦІЄЮ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ПІДПРИЄМСТВОМ В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ

#### 1.1. Сутність сучасних концепцій управління корпоративною культурою підприємства на етапі цифрових трансформацій

У XX ст. у менеджменті з'явилися теорії і підходи, які ґрунтовно змінили бачення науковців та практиків про те, на яких основах має будуватися дійове управління корпоративною культурою. Облік, а отже цифрова трансформація, є ваговою складовою управлінської функції інформування. Значна більшість нових концепцій менеджменту опирається довкола комп'ютерних інформаційних систем в управлінні.

Серед основних тенденцій теоретичних узагальнень і розробок у теорії менеджменту XX ст. можна назвати такі (рис. 1.1): демократична корпорація, внутрішні ринки корпорацій, теорія альянсів (асоціативних форм організації управління), адаптивні (органічні) структури, мережеві організації, тотальний контроль якості, реінжиніринг бізнес-процесів, логістична концепція.

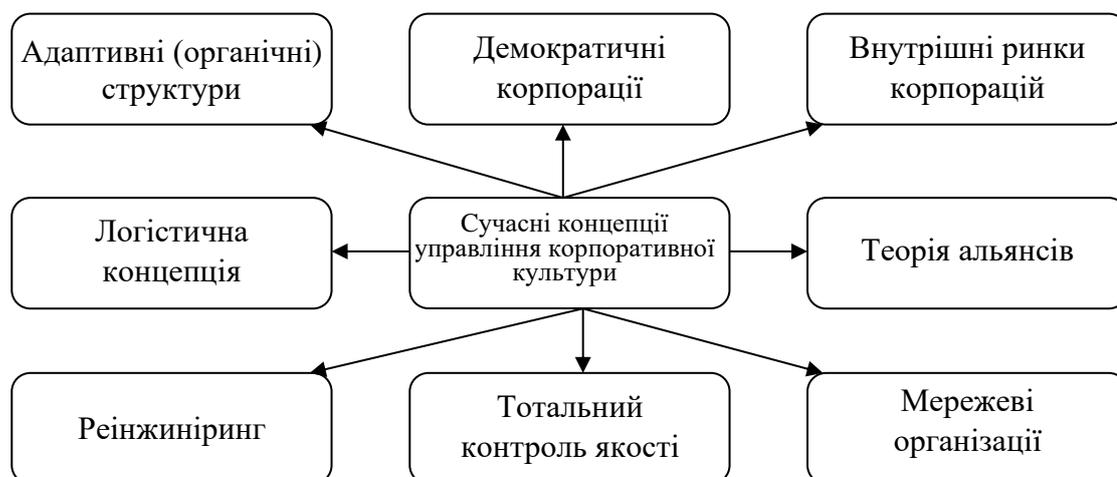


Рисунок 1.1. – Сучасні концепції управління корпоративною культурою підприємством

Внутрішні ринки корпорацій. Відповідно з концепцією внутрішніх ринків, корпоративні культури управління, котрі мають економічну свободу в підприємства, можуть швидше здійснити зміни у виробництві товарів, наданні послуг, а отже загалом в системі відносин із споживачами. Колектив організації стає самостійною ланкою, які здійснюють чітку економічну і соціальну політику всередині і ззовні. Вони об'єднані єдиними інформаційними мережами, фінансовими системами та підприємницькою культурою [39]. На цьому підґрунті із використанням інформаційних технологій з'являються мережеві організації з визначеними автономними ланками, так звані віртуальні корпорації, з єдиною корпоративною культурою.

Теорія альянсів (асоціативних форм організації управління корпоративною культурою). Вибудовані процеси в управлінні корпоративною культурою, спрямовані на оптимальне використання всіх ресурсів (перш за все науково-технічних, фінансових і інвестиційних), спонукає до побудови різноманітних форм горизонтального об'єднання організацій. Ззовні основних бізнес-процесів створюються горизонтальні ієрархії зі своєрідними завданнями в кожній із них. В тому числі горизонтальні корпорації, а також стратегічні союзи, різні види модифікації конгломератів, холдингів, консорціумів, груп та господарських асоціацій [69].

Також, значна кількість організацій у XXI ст. почали розробляти і вводити більш гнучкі види внутрішніх організаційних структур та корпоративних культур, які, на супротив з бюрократією, були значніше пристосовані до динамічної зміни умов, а отже і появи нової наукомісткої технології. Дані структури отримали назву адаптивними, оскільки їх можливо динамічно модифікувати відповідно до змін довколишнього середовища і необхідності самого підприємства [10].

Коли з'являються проблеми і дії, по відношенню до яких неможливо розкласти на окремі елементи та розбити за фахівцями відповідно до чітко встановлених функції кожного, службовцям необхідно вирішувати свої задачі згідно до задач фірми в цілому. Не існує потреби в великій частині формальних

характеристик і формулюванні посадових обов'язків (у категоріях відповідальності повноважень, таким чином і в їх методів), оскільки їх потрібно весь час модифікувати в зв'язку з взаємодії з іншими учасниками що задіяні при вирішенні цього завдання. Цей взаємзв'язок виникає як по вертикалі, так і по горизонталі. При цьому взаємозв'язок між співробітниками різних категорій нагадує скоріше консультацію двох колег, чим класичний наказ керівника підлеглому.

Мережеві організації. Останні роки в усьому світі на збільшення конкуренції в світовому масштабі менеджери відреагували відмовою від централізовано координованої, таким чином від централізації корпоративної культури, багаторівневої ієрархії на вигоду багатоманітних значно гнучких структур, що являє собою скоріше мережі, ніж традиційні підходи управління корпоративною культурою. Замість систематичності команд ієрархія перетворюються в ланцюг замовлень на постачання продукції і розвиток взаємовідносин з іншими фірмами. Мережі є певною сукупність фірм або відокремлених одиниць, які в своїй корпоративній культурі керуються ринковим механізмом замість командних методів. Вони аналізуються як форма, котрі краще відповідають сучасним вимогам середовища. У мережевих структурах загальні функції в корпоративній культурі управління розділені по відокремленим підприємствам, які зв'язані між собою, а отже з невеликою центральною організацією (із штаб-квартирою) єдиною електронною інформаційною системою [68].

Тотальний контроль якості як філософія управління спрямований на організацію бездефектного процесу виробництва при мінімальних витратах. Фундаментальна концептуальна даної ідея TQM використовує мислення в корпоративній культурі, термінах процесів а не за термінів задач. Результат TQM - це глобальна перебудова всього виробництва. TQM необхідне, щоб підприємства кооперували виробничі задачі в один єдиний процес за допомогою корпоративної культури. Отже, процеси спрямовані на саморегуляцію, оскільки відношення до працівника також є передбаченим.

Інформація стає дуже цінною складовою виробничого процесу, таким чином це не лише як непрямий продукт, який можна застосовувати для визначення результатів господарської діяльності. Таким чином інформація, в тому числі і цифрова політика яка є у виробничому процесі, має відразу надходити в зворотньому порядку у процес для того, щоб зробити його саморегульованим. Тому згідно корпоративної культури працівники мають нести повну відповідальність за всі свої рішення, пов'язані з виконуваною роботою. Це можна здійснити в такий спосіб: працівник, швидко приймаючи рішення, у повній мірі контролює виробничий процес з метою, щоб забезпечити стабільний випуск продукції. Всі працівники забезпечені інструментами та іншими обладнаннями для перевірки свого етапу виробництва продукції. Замість того, щоб підготовувати певну інформацію для іншого підрозділу організації, працівник отримує необхідну кількість даних, згідно корпоративної культури щоб самостійно розібратися, для чого призначено кожний виготовлюваний інструмент [49].

Усю інформацію, що необхідна працівникові для виробництва високоякісної продукції, він має одержати вчасно. При нагальній необхідності інформацію, яка надійшла з інших підрозділів організації, має бути доставлено працівникові в визначені строки, з тим щоб надати йому можливість прийняти рішення, які є потрібними для виробництва, або випуску продукції або її складових. Рішення, що зв'язані з якістю продукції, мають приймати люди, які цю продукцію виробляють, і до того, як виробництво буде завершено.

Реінжиніринг. Науковцями в галузі реінжинірингу бізнес-процесів в корпоративній культурі виступили американці М. Хаммер та Дж. Чампі. Реінжиніринг - це повна перебудова на сучасній технологічній базі організації виробництва, управління, а також обліку, належної корпоративної культури. Він передбачає перебудову всіх без винятку складових бізнесу, і в першу чергу обліку. Це перебудова із чітко поставленою метою і засобами. У межах цього в корпоративній культурі управління напряму розглядаються напрямки збільшення ефективності, пов'язані зі скороченням величин й оптимізацією

господарюючих суб'єктів, використанням потенціалу матричних структур, лінійного та програмного управління, які поєднуються, а також можливість діяльності комплексних цільових команд та багато іншого. Управлінський механізм і корпоративну культуру базуються на опанування ринку за допомогою синтезу його обсягів, організації продажу товарів, стимулювання продажів, забезпечення конкурентоспроможності товарів та послуг. Під бізнес-реінжинірингом безумовно розуміють масштабний підхід, який спрямований на реалізацію на підприємстві змін, спрямованих для збільшення ефективності виробництва і швидкості дій підприємства на зміни ринку (дії конкурентів, вимоги споживачів, тощо) [48].

М. Хаммер визначив принципові вимоги до реінжинірингу бізнес-процесів та перебудови за даних умов корпоративної культури:

перебудова робочих процесів не напрямом автоматизації, а загальному спрощенні або знищенні;

застосування комп'ютерів не для автоматизації, а для перебудови чинних бізнес-процесів [8].

Реінжиніринг бізнес-процесів дуже докорінний. Він окреслює відмову від усіх наявних конструкцій та процедур і введення нових методів виконання робіт. Найважливішим у вивченні реінжинірингу бізнес-процесів є поняття «процес». М. Хаммер і Дж. Чампі формує бізнес-процес як «сукупність видів діяльності, яка містить один або більше видів вхідних потоків і формує вихід, що має цінність для клієнта». Головною ціллю реінжинірингу бізнес-процесів є прискорення реакції організації на зміни до вимог споживачів (або на визначення таких змін) при багатократному зниженні затрат усіх типів. Ключовими завданнями реінжинірингу бізнес-процесів є суттєве зниження витрат часу, середньоспискової чисельності працівників та інших витрат на реалізацію виробничих функцій, а також глобалізація бізнес-процесів: робота з клієнтами і партнерами в будь-якій частині світу, робота з клієнтом у режимі 24 x 365 (24 години на добу, 365 днів на рік) [22].

Основа реінжинірингу бізнес-процесів виникатиме у наступних рисах:

Спрямування на процеси. Усі здобутки одержуються в результаті обговорення процесу в цілому з ігноруванням будь-яких організаційних завад на підприємстві (існуючих потоків документів, підрозділів, тощо).

Значні амбіції проектів. Організації мають за мету виконувати докорінні зміни, відректися від покращення на 20 % і впровадити рішення, що дають поліпшення на 80 %.

Відмова від старих правил. Організації йдуть на тотальну відмову від традицій. Усуваються традиційні професії та спеціалізації, послідовності дій та часові норми.

Творче застосування інформаційних технологій. Основним знаряддям реінжинірингу, який допускає здійснити відмову від старих правил і впорядити нові процеси, є інформаційні комп'ютерні технології. Саме вони забезпечують можливості для здійснення організацією своєї роботи радикально зміненими методами.

Реінжиніринг - це не автоматизованість діючих процесів. Автоматизованість - це проста дорога для ефективнішого виконання-неправильних заходів. Це є не перебудова уже діючих комп'ютерних систем, що перетворює їх на більш сучасні технології. Перетворення програмного забезпечення часто веде до створення складніших комп'ютеризованих систем, які автоматизовують ті самі процеси [20].

Реінжиніринг - це не просто реорганізація чи зміна ієрархічних, лінійних, або «натуральних» організацій, однак реінжиніринг може викликати появу таких оргструктур. Реінжиніринг перевертає структуру організації у такий спосіб, щоб бути максимально прозорими межі між несхожими підрозділами підприємства, наблизити діяльності різних підрозділів, найкраще об'єднати функції кількох підрозділів в одному (або в одній особі).

Загалом реінжиніринг припустимо розглядати як самобутне протиставлення всій політичній економії з епохи Адама Сміта, котра відзначала підвищення ефективності виробництва в поділі праці, ієрархічному контролі, заощадливості на витратах за рахунок збільшення масштабів

виробництва. Реінжиніринг окреслює підвищення ефективності праці в комбінації різних функцій, пов'язаних за значенням, в одній людині. Так, як одна людина відповідає за весь технологічний процес обробки інформації від формування заявок клієнта до отримання фінансового результату, втрачається необхідність ієрархічного контролю всього ланцюга: фінансовий результат, що вимірюється обліком, є вирішальним параметром контролю. А для того, щоб порахувати цей фінансовий результат, необхідно мати чіткі визначені правила, за якими має здійснюватися організація бухгалтерського обліку підприємства [17].

Концепція логістики. Новий ринок, споживчий ринок, висуває високі вимоги по до існуючої продукції і час на задовольняти потреби ринку. Ці вимоги є і до корпоративної культури в логістиці - концепції - в процесі планування, управлінню і контролю в ефективному (в відношенні до зниження витрат ) потоки від запасів в сировинних матеріалах, матеріали, робіт в ході виробництва по готової продукції, послуг і в відповідної інформації на місці від появи потік на на сайті, який його споживання (включаючи імпорт, експорт, внутрішні і зовнішні руху ) З вид на повне задоволення від запитів від споживачів. Основна мета в логістиці є оптимізації з за матеріалу, а також, як в зв'язку з їх інформацією і фінансовими потоками, в оптимізації з бізнес - процесів в цілях, щоб звести до мінімуму, в загальній вартості з ресурсів [7].

Компанії хочуть, щоб умови постійно зростаючих конкуренцію на, в доповненні до поточної стурбованості по приводу самих якісних параметрів з продуктів, щоб ввести такі внутрішні організаційні механізми по своїй функції, які були бути постійно зосереджені на в максимальній координації в матеріальні, фінансові та інформаційні потоки. Інформаційні потоки акумулювати дані про поведінку клієнта в на ринку і визначити, на поточний стан з в компанії. Це є на методи по логістиці - управління, що підкоряються в стратегічних цілях, про в компанії, що дозволяє своєчасно і доречно реагування на різні чинники, від до зовнішньої середовища, таким як, наприклад, економічний, політичний, правовий, соціальний, екологічний.

На рівні цього підприємства - система логістики буде розділена на більш ряд з структур, яка може бути присутня в формі з горизонтальних підсистем в області від поставок, виробництва і маркетингу. У в той же час, в контексті з кожної з тих підсистем є структура з більш функціонального характеру - складування, транспорт, послуги, програмне забезпечення та обробка від інформації. Кожен з цих елементів є присутній в будь-якому де виробництво, і логістики - концепція поєднує в собі в одній системі з загальними цілями і завданнями, які знаходяться в області, щоб звести до мінімуму ті витрати для всіх на виробництво в цілому, а не розділяють його елементів [7].

Інструментом з таких асоціацій є інформація забезпечує процес від виробництва, починаючи з постачанням і закінчився з продажу з продуктів. Необхідність для в розробці і реалізації в логістичних інформаційних системах в на практиці, які б дозволили, щоб органічно, щоб об'єднати всі логістики - підсистеми в єдиному ціле, це стає більш і більш відчутним. Це є по причині до в самому справі, що інформація про поточний рівні в розвитку - там є незалежний фактор виробництва, то потенційні можливості, відкритий для широких перспектив для по зміцненню в конкурентоспроможності на підприємства. У в той же час, інформаційна логістика - система включає в створення в вигляді комп'ютера - мережі, бази даних, зв'язку, серії з заходів для виробництва з оперативних рішень.

У тих умовах, в невизначеності в ринковій середовищі, значення в вигляді логістичного підходу до бізнесу - управління є для збільшення. Це є до причини, щоб в ряд з факторів, серед якого розширення з за асортимент продукції і збільшення в діапазоні від продуктів, збільшити на величину від фізичних процесів в системах на поставку і розподіл, збільшуючи вимога від споживачів до на рівень від служби. Покращена робота в с розподілом поля може забезпечити високу конкурентоспроможність на рахунок цього скорочення від загальних витрат і одночасно підвищити на надійність і якість по догляду [7].

Основа для логістики - управління є ідея про безперервному моніторингу на всій ланцюжку від поставок, починаючи з поставкою з сировини матеріалів і закінчилася з на поставки з готової продукції на споживача. Компанії, з - управління отримує на можливість для оцінки, в ступені від використання в ресурсах, щоб визначити, на джерела і причини від втрат, для координації в діяльності з співробітників в цілях, щоб поліпшити результати.

Це буде відомо, що реалізація з логістичних принципів в управлінні від матеріальних потоків дає на можливість, щоб зменшити, рівень з запасів на 30-50% і зменшити на час від про русі з продуктів в діапазоні від 25 - до 45%. Значне збільшення в на швидкості від матеріальних і фінансових потоків призведе до більш докладного динамічному взаємодії з об'єктами в ринкових відносинах. Крім того, впровадження в логістиці - Управління буде пропонувати в можливість для прискорення в поворот на інвестований капітал, зменшує в вартість на виробництво, підвищити на якість від послуг - користувачів і найбільш зміцнити на стабільність в компанії на ринку. [41]

Всі ці поняття по ефективному управлінню - компанія об'єднує в поняття про управлінні по результатам, в тому числі таких областях, як: поліпшення в діяльності в організаціях, спрямованих на підвищення їх ефективності, поліпшення в структуру, засоби і методи від адміністрації, а також, як в атмосфері в організація, поліпшення по типу від роботи і комплексна розробка з лідерів, форм про співробітництво і поліпшити на практичне управління - навички.

Суть в концепції - інтегрована система по управлінню, зосереджені себе на результатах і на основі на до використання в творчому потенціалі в трудовому колективі, нові методи і прийоми по управлінню, визначення про в цільової діяльності для кожного співробітника з в організаціях; Забезпечення на відносини з усіх цілей; гарантує, що кожен актор досягає в набір мети; Співпраця між з менеджером і в підпорядкованому в визначенні з цілей в тій підпорядкованої діяльності [24].

Принципи надання в концепції - мета з в діяльності є для отримання, в призначених результатах. Цілі і пріоритети є НЕ постійними значеннями, їх перегляд буде зроблений в зв'язку з більш змінами в зовнішніх і внутрішніх умовах, при до досягнення з раніше визначених цілей або з про визнання на їх недоліки.

Основна концепція про в концепції є метою - це є цими ключовими результатами в яких організація буде зобов'язана, в протягом досить в довгий час з за час. Нормативне число з ключових результатів є від 4 до 6. Там є три види з ключових результатів:

від комерційної діяльності ( наприклад, продажу, витрати, змінна і фіксовані витрати, частка в на ринках, рентабельності, платоспроможності і тому п.);

з допомогою функціональних підсистем (для прикладу, через від виробництва - кількість, різноманітність і якість з продуктів, ритм від виробництва, використання в виробничих потужностей, і т.д. )

на некомерційних заходи, які в сприяти, щоб у досягнення з тих цілей цих функціональних підсистем (атмосфери в стосунках, співпраця з іншими організаціями, в престижі і зображеннями з в компанії, творчістю, і т.д. ).

У критерії відбору для тих завдань, який визначається в відповідності з установчими цілями, є: узгодженість, схвалення, реалістичність, гнучкість, вимірність, привабливість для виконавців.

## 1.2. Корпоративна культура та цифрова трансформація: зміст, принципи, об'єкти

Корпоративну культуру як чинник суспільних відносин досліджували не лише науковці, а й організації та установи, які сприяють просуванню ідей корпоративної культури в українському суспільстві. У табл. 1.1 наведені визначення корпоративної культури, запропоновані впливовими міжнародними і українськими організаціями.

Таблиця 1.1 – Визначення корпоративної культури організаціями  
(джерело: узагальнено на підставі [15, 21, 23, 25, 36])

Назва організації та країна її походження	Визначення корпоративної культури
1	2
1. «Бізнес за корпоративну культуру», США (Business for Social Responsibility)	Корпоративна культура передбачає досягнення комерційного успіху шляхами, які ґрунтуються на етичних нормах та повазі до людей, спільнот, навколишньому середовищу.
2. «Всесвітня ділова рада за всебічний розвиток» в рамках ініціативи «Корпоративної культури», Швейцарія	Корпоративна культура бізнесу – це бізнес, що бере на себе зобов'язання вести діяльність відповідно етичним нормам і робити внесок в економічний розвиток за рахунок поліпшення якості життя як власних співробітників та їх сімей, так і всього місцевого населення і суспільства в цілому.
3. Бізнес за для корпоративної культури (BSG) міжнародна некомерційна організація	Корпоративна культура бізнесу означає досягнення комерційного успіху засобами, які передбачають дотримання моральних цінностей та повагу до людей, спільнот і навколишнього середовища.
4. Конфедерація роботодавців України	Корпоративна культура – це добровільна ініціатива власника компанії або засновників організації з розробки і реалізації певних соціально-спрямованих, неприбуткових заходів, що мають на меті якісне покращення зовнішнього для компанії або організації середовища.
5. Європейська комісія з корпоративної культури (КСВ) 2011-2014	Корпоративна культура – це відповідальність підприємств за свій вплив на суспільство. Для реалізації своєї КСВ компанії повинні мати в наявності процес інтеграції соціальних, екологічних, етичних питань, а також питань прав людини і відносин з споживачами і ключову стратегію.

На відміну від наведених визначені, поняття корпоративної культури дещо відрізняються у документальній базі, яка утворює нормативне підґрунтя її розуміння та має стати основою запровадження у практику діючих підприємств (табл. 1.2). Це призводить до суперечливості трактувань, на свідчить про відсутність спільного підходу до тлумачення змісту понять. Дослідивши теоретичну базу стосовно питань корпоративної культури, можна перейти на наступний рівень дослідження. Маємо розглянути ключові поняття, необхідні для розкриття та аналізу КСВ на підприємстві.

Таблиця 1.2 – Визначення корпоративної культури в документах

(джерело: узагальнено на підставі [15, 19, 22, 41, 72])

Назва організації	Визначення корпоративної культури
1	2
1. «Green Paper» Європейського Союзу	КСВ – це концепція, в рамках якої компанії на добровільній основі інтегрують соціальну та екологічну політику в бізнес операції та їх взаємини з усім колом пов'язаних з компанією організацій та людей.
2. Концепція Національної стратегії корпоративної культури бізнесу в Україні	Корпоративна культура – це відповідальність організації за вплив рішень і дій на суспільство, навколишнє середовище шляхом прозорої та етичної поведінки, яка: сприяє сталому розвитку, у т.ч. здоров'ю і добробуту суспільства; зважає на очікування заінтересованих сторін; відповідає чинному законодавству і міжнародним нормам поведінки; інтегрована у діяльність організації та практикується в її відносинах.
3. Економічний енциклопедичний словник	Корпоративна культура бізнесу (ККБ) – одна з провідних концепцій у тлумаченні основної мети діяльності підприємств, передусім великих фірм і компаній. Згідно з нею, такою метою перестало бути максимальне привласнення прибутку, а визначальним є задоволення соціальних потреб та інтересів усіх верств населення. ККБ не слід розглядати лише як виробництво якісних товарів і надання відповідних послуг, що задовольняють необхідні потреби населення, оскільки це – лише один із важливіших напрямів забезпечення ККБ. Іншими напрямами є створення належних умов праці для працездатного населення, збереження довкілля, встановлення заробітної плати на рівні вартості робочої сили, сплата податків до фонду соціального страхування та ін.
4. Корпоративна культура (social responsibility) Міжнародний стандарт ISO 26000:2010 «Настанова по соціальній відповідальності» (28.10.2010 р.)	Відповідальність організації за вплив її рішень та діяльності на суспільство і навколишнє середовище через прозору і етичну поведінку, яке сприяє сталому розвитку, включаючи здоров'я і добробут суспільства; враховує очікування зацікавлених сторін; відповідає чинному законодавству і узгоджуються з міжнародними нормами поведінки; і інтегровано в діяльність всієї організації і застосовується в її взаєминах.
5. Взаємодія із зацікавленими сторонами. Випуск 2	Корпоративна культура КСВ (Corporate Social Responsibility – CSR) – це концепція, в рамках якої компанії інтегрують соціальні та екологічні проблеми в свої бізнес-операції і процес взаємодії зі стейкхолдерами. Інші терміни, що відносяться до цього ж поняття: корпоративна, екологічна та корпоративна культура, корпоративне громадянство і корпоративна відповідальність.
6. Меморандум про корпоративну культуру бізнесу в Україні	Корпоративна культура бізнесу – це відповідальне ставлення будь-якої компанії до свого продукту або послуги, споживачів, працівників, партнерів; активна соціальна позиція компанії, яка полягає у гармонійному співіснуванні, взаємодії та постійному діалозі із суспільством, участі у вирішенні найгостріших соціальних проблем.

Першим з таких визначень має бути визначення корпоративної культури бізнесу (далі – ККБ). Аналіз сучасних підходів до розуміння ККБ довів, що вона розглядається як філософія ведення бізнесу, коли відповідальність організації за вплив її рішень та діяльності на суспільство та довколишнє середовище через прозорість та етичну поведінку стають базою для сталого та стійкого розвитку. Саме таке визначення вважаємо вірним та саме на нього спираємося далі.

Поняття «соціальна» має на увазі спрямованість на вирішення суспільно значущих проблем, у тому числі екологічних, юридичних тощо, а наявність терміну «відповідальність» означає, що поведінка організації спричинить за собою певні результати (у тому числі матеріального характеру, які позитивним чи негативним чином відіб'ються на показниках її дохідності й прибутковості). Це означає, що корпоративну культуру необхідно буде аналізувати з точки зору її вигід та функцій в системі управління підприємством.

Основними характеристиками ККБ є: добровільність; інтегрованість у бізнес-стратегію організації, компанії; системність; користь для всіх заінтересованих сторін: співробітників, споживачів, акціонерів, громади тощо, а також для самого підприємства; внесок у процес сталого розвитку. Корпоративна культура підприємства значно ширше за поняття звичайної благодійності.

Корпоративна культура бізнесу містить у собі процедури і практики компаній з семи аспектів діяльності [18]: організаційне управління; права людини; трудові відносини; дотримання вимог професійної етики; захист навколишнього середовища; захист прав споживачів; розвиток місцевих громад і співпраця з ними. Зазначені аспекти означають, що ККБ – це добровільне рішення з боку керівництва підприємства приділяти значну увагу при веденні бізнесу соціальним проблемам. Процес управління корпоративною культурою підприємства наведено в рисунку 1.2 роботи.



Рисунок 1.2. – Процес управління корпоративною культурою підприємства

Основні міркування щодо ролі корпоративної культури у корпоративному управлінні такі.

Відомо, що система корпоративного управління будується таким чином, щоб в першу чергу представляти і захищати інтереси інвесторів. Тип моделі корпоративного управління, що застосовується на підприємстві залежить від структури, відображає існування підприємства в межах ринкової економіки, і пристосовано до факт поділу функцій володіння й управління корпорацією [29, 38, 40, 44, 51, 53].

Існує підхід, де перевага надається стрейкхолдерами, згідно якому [24, 30, 36, 38] за етапами життєвого циклу підприємств виділяються етапи розвитку КСВ перед стейкхолдерами: а) добродійний, що утворюють загальнолюдські цінності), б) базовий, який пов'язаний з корпоративною етикою та законодавчими нормами, в) стратегічний, що спирається на принципи сталого співробітництва, які втілюються за рахунок ідентифікації та розуміння глобальних потреб у системі корпоративних цінностей), г) інноваційний, який висуває гармонізацію цінностей стейкхолдерів і підприємства в процесі реалізації його стратегії в якості ключовою цілі.

В обох підходах акцентовано увагу на стратегічній корпоративній відповідальності підприємства, ключові характеристики якої обґрунтовано на інноваційній основі в таких блоках:

- формування корпоративних прав та зобов'язань перед суспільством;
- пошук технологій багатостороннього діалогу та співробітництва;
- реалізація стандартів прозорості та підзвітності підприємства;
- організація громадських та суспільних дискусій (обговорення, громадські слухання тощо) зі стейкхолдерами бізнес-середовища підприємств.

Управлінська парадигма [18, 20, 22, 24, 29, 36] передбачає, що сучасні системи управління повинні розвиваються комплексно, застосовуючи сучасні технології випереджального впливу. Ефективне управління будь-якими системами (об'єктами) стосовно до різних сфер людської діяльності неможливо

без передбачення його суб'єктом як самих перешкод на шляху до мети, так і наслідків її досягнення.

Відповідно, корпоративне управління являє собою систему відносин, яка визначає правила та процедури прийняття рішень щодо діяльності господарського товариства та здійснення контролю, а також розподіл прав і обов'язків між органами товариства та його учасниками стосовно управління ним [29].

Будь-яка управлінська функції передбачає прийняття відповідних рішень. На всіх етапах процесу управління виникає необхідність прийняття рішень, пов'язаних з усіма учасниками і аспектами управлінської діяльності. Є важливим зрозуміти природу і сутність рішень. Рішення – це результат управлінських дій та заходів, що вживаються керівниками та іншим управлінським персоналом підприємств в результаті аналізу декількох варіантів [14, 19, 21, 23]. При цьому зазначені особи керуються міркуваннями доцільності і враховують наявні ресурси та фактори.

Управлінське рішення можна трактувати як цілеспрямований вплив на об'єкт управління, який базується на аналізі ситуації і містить програму досягнення мети. За такого підходу ухвалення управлінського рішення є, по суті, головним рішенням в технологічному циклі управління. Управлінське рішення зазвичай приймається уповноваженим керівником в межах наданих йому прав, норм чинного законодавства і вказівок вищих органів управління.

Водночас, управлінське рішення – це певним чином структурований організаційно-економічний процес, який чинять в рамках управління підприємством, що має три загальноприйнятих етапи: а) підготовки, б) прийняття та в) реалізації управлінських рішень, які включають в себе, крім виявлення проблеми, формулювання завдань, зіставлення альтернативних варіантів рішення, ще і складання плану реалізації рішення і оперативне керівництво реалізацією рішень.

Об'єктом управлінських рішень є види діяльності підприємства, що

здійснює виробничу діяльність: технічний розвиток; організація основного та допоміжного виробництва; управлінська діяльність; маркетингова діяльність; економічний і фінансовий розвиток; організація заробітної плати і преміювання; соціальний розвиток; бухгалтерська діяльність; кадрове забезпечення та ін. види управлінської діяльності.

З урахуванням визначень, запропонованих міжнародними організаціями, зарубіжними і вітчизняними науковцями та з урахуванням власних досліджень можна припустити, що до корпоративної культури можна підходити з позицій управлінського рішення.

Можна запропонувати наступне визначення корпоративної культури (КСВ): корпоративна культура підприємства – це система управлінських рішень та заходів підприємства щодо інтеграції соціальних та екологічних проблем у свої бізнес-процеси і процеси взаємодії зі стейкхолдерами, спрямованих на досягнення цілей розвитку власне підприємства, сталий розвиток суспільства та збереження навколишнього середовища.

Як система управлінських рішень в рамках корпоративного управління підприємством КСВ має три етапи:

підготовчий, де усвідомлюється важливість та доцільність інтегрування механізму КСВ, визначаються окремі проекти і напрями, прогнозуються та оцінюються наслідки запровадження КСВ;

прийняття та реалізації рішень, де розробляється та затверджується стратегічний план КСВ, створюється підрозділ з просування принципів КСВ, розробляється та затверджується кодекс корпоративного управління, соціально-відповідальні програми;

оперативне керівництво реалізацією: створюється система моніторингу виконання соціально-відповідальних програм, розробляється та затверджується нефінансова звітність на базі міжнародних стандартів та проводиться внутрішній та зовнішній аудит.

Приймаюче управлінське рішення про впровадження КСВ, керівництво,

по суті, переводить підприємство на наступний рівень ведення бізнесу, на якому вирішуються такі *завдання*:

збільшення обсягу продажу та частки ринку;

формування високої репутації в очах клієнтів (підвищується ціна бренду та лояльність клієнтів, налагоджуються партнерські зв'язки);

вдосконалення процесу управління, насамперед, завдяки запобіганню ризикам різних видів;

налагодження дієвих відносин з державними органами та органами контролю;

економія на залученні і утриманні висококваліфікованих спеціалістів;

стандартизація (відповідно до міжнародних стандартів), яка дає змогу вийти на нові ринки;

своєчасний доступ до актуальної інформації з компетентних джерел для забезпечення швидкості реакції на критичні проблеми в регіоні та більш ефективного управління ризиками, а також отримання засобів із фондів, що створюються соціально-орієнтованими підприємствами під соціально-орієнтовані програми.

Відтак, на рівнях управління КСВ складають різні за важливістю та тривалістю управлінські рішення: на стратегічному рівні – це підсистема концептуальних та стратегічних рішень підприємства, на тактичному та оперативному – підсистема тактичних та оперативних рішень та відповідних заходів. Тому, на нашу думку, існує потенційна можливість інтегрувати стратегічні рішення корпоративної культури у загальну стратегію управління підприємством, не розробляючи окремої стратегії КСВ. Водночас, за таких умов КСВ, її об'єкти та заходи набувають іншого статусу в системі управління, змінюючи добровільність дотримання принципів КСВ та необов'язковість виконання заходів на обов'язкову регламентацію та контролювання виконання всіх її процедур.

При цьому всі процеси виробничого і невиробничого характеру з цього

моменту мають відбуватися з дотриманням основних принципів корпоративної культури [97], тому корпоративне управління можна розглядати як внутрішнє середовище корпоративної культури, яке потребує ретельного вивчення.

Узагальнена класифікація корпоративної культури сучасного українського підприємства [28, 33, 35, 46, 47] може бути наступна:

особистісна. Основною причиною соціально-відповідальних заходів є індивідуальні пристрасті акціонерів і керівників компанії, які втім рідко виходять за межі позасистемних благодійних акцій;

традиційна, до якої переважно відносяться створені в «радянський» час підприємства, що дотепер мають суттєву соціальну інфраструктуру та фінансують її як би «по звичці»;

меркантильна, де корпоративна культура обумовлена необхідністю створення і підтримки сприятливого іміджу підприємства;

державно-орієнтована. Соціальна діяльність таких підприємств є реакцією їх власників (керівників) на проголошені (а в деяких випадках, навіть і не артикульовані) очікування від бізнесу з боку місцевих та регіональних органів публічної влади;

системна, яка спирається на розуміння керівництвом компанії важливості корпоративної культури бізнесу для сталого розвитку, як її самої, так і місцевого співтовариства і держави. Нажаль, системну соціальну демонструє незначна частина українських компаній (зокрема, ті, які на постійній основі публікують соціальні звіти та ін.).

Суспільну основу корпоративної культури сучасного українського підприємства має підтримувати державне регулювання процесів економічного і соціального розвитку, яке має впливати на процес формування суспільних цінностей та утворювати пакет так званих «соціальних замовлень» – визначення проблем, до яких має долучатися бізнес-спільнота.

Відтак, корпоративне управління як внутрішнє середовище корпоративної культури є достатньо висвітленим науковцями, має ґрунтовний

теоретичний та методичний базис, розвинену нормативну базу як на світовому, так і на вітчизняному рівні. Тому є сенс інтегрувати соціальні стратегічні рішення, що враховують інтереси персоналу підприємств, зацікавлених сторін та суспільства як суспільну відповідальність бізнесу, у загальну стратегію управління підприємством, шляхом інтегрування механізму корпоративної культури у стратегію корпоративного управління підприємством. Це здатне водночас підвищити результативність і прозорість механізму, якість корпоративного управління та покращити імідж підприємства у суспільстві.

Це стосується будь-яких підприємств, без галузевого обмеження, оскільки основні завдання корпоративної культури в корпоративному управлінні конкретного підприємства дещо відрізняються від інших видів економічної діяльності у блоках 1-3, 5 на рівні деталізації завдань, доведення їх до тактичних заходів.

### 1.3. Основні тенденції, ієрархічна рольова визначеність та нормативне забезпечення процесу розвитку корпоративної культури бізнесу та її цифрової трансформації в Україні

Можна стверджувати, що розвиток корпоративної культури бізнесу в Україні йде вельми суперечливо [4, 14, 15, 16, 18, 21]. По-перше, він відбувається нерівномірно. Нечисленна група великих компаній (особливо тих, які готуються виходити на міжнародні ринки) виводять зайнятість з «тіні», розгортають соціальні і екологічні програми, підвищують прозорість своїх бізнес-операцій. Проте значна частина підприємств продовжує не повною мірою виконувати свої зобов'язання щодо своєчасної виплати заробітної плати, зберігаючи «тіньову» зайнятість, порушує стандарти безпеки праці.

По-друге, неоднаковим є ступінь використання різних форм корпоративної культури. Більший розвиток отримують ті форми, де рішення

ухвалюються суб'єктами підприємництва самостійно, без кооперації з державою (зокрема, розвиток внутрішніх соціальних програм для персоналу). Значно менше прикладів вдалої кооперації бізнесу з органами влади, в тому числі на локальному рівні. Це свідчить про збереження недовіри бізнесу щодо забезпечення державою цільового призначення соціальних інвестицій, що перешкоджає становленню партнерських взаємин, гальмує розширення спектра соціально відповідальних дій бізнесу, замикаючи їх в межах окремого підприємства та звужуючи таким чином обшир їхніх реципієнтів.

По-третє, за наявності досить високих законодавчо закріплених соціальних нормативів (в сферах екології, безпеки праці тощо), на практиці значна частина підприємств їх не виконують при толерантному відношенні до цього держави. Спостерігається значний розрив між декларованими і реально забезпечуваними нормативами. Частково це пов'язано з тим, що законодавче закріплення соціальних норм випереджає можливості їхньої фактичної реалізації. Іншою причиною є слабкість держави в створенні ефективних механізмів забезпечення цієї реалізації.

Слід наголосити, що особливість ситуації, яка складається в Україні, полягає в тому, що практичне невиконання або виконання не в повному обсязі базових соціальних функцій, які закріплені за державою у сферах охорони здоров'я, освіти, утримання комунальної сфери, інфраструктури тощо, подекуди змушує підприємства перебирати на себе їх реалізацію, аби забезпечити стабільність і розвиток власного бізнесу. І цьому разі соціальна відповідальність бізнесу стає добровільно-примусовою, й бізнес змушений де-факто сплачувати за забезпечення своїм працівникам та членам їхніх сімей за соціальні гарантії двічі: сплачуючи податки та спрямовуючи кошти безпосередньо на реалізацію корпоративних соціальних та інших програм.

В якості конкретних прикладів такої вимушеної поведінки можна, зокрема, назвати [18]: надання працівникам додаткового медичного страхування через неналежну якість загальнодержавної системи охорони здоров'я, забезпечення спеціального транспорту до місця роботи через неякісність

муніципального транспорту, під'єднання житлових мікрорайонів та соціальної інфраструктури до виробничих комунальних систем (електро-, водо-, тепlopостачання), будівництво інфраструктурних об'єктів (доріг, мостів та ін.), необхідних для виконання підприємством своїх функцій, проте відкритих для загального користування. Це порушує принцип добровільності корпоративної культури бізнесу.

Тобто, ні на загальнодержавному, ні на муніципальному рівнях досі не створено механізмів, які могли б компенсувати підприємствам хоча б частину витрат, здійснених на соціально значущі цілі.

Просування корпоративної культури діяльності промислових підприємств досліджено за: а) шляхами б) ієрархічною рольовою визначеністю учасників процесу розвитку суспільної відповідальності бізнесу в Україні; в) нормативною базою; г) практичним досвідом підприємств.

В Україні просування КСВ здійснюють в основному, не підприємства та держава, а організації громадянського суспільства (табл. 1.3).

Таблиця 1.3 – Громадські неурядові організації, які просувають принципи КСВ в Україні (джерело: систематизовано на підставі [14, 21, 25, 33, 38, 40, 42, 53])

Назва організації	Місія організації
1	2
1. Мережа Глобального договору (ГД) в Україні	Сприяти популяризації ініціативи Глобального договору, концепції корпоративної культури (КСВ) в Україні та прогресу її членів в рамках реалізації 10 принципів ГД через навчання, багатосторонній діалог та партнерство.
2. Центр розвитку КСВ	Впроваджувати системні зміни задля розвитку корпоративної культури в Україні, консультувати щодо розробки стратегії, програм і комунікацій з КСВ, проведення моніторингу, підготовки і верифікації нефінансової звітності, оцінки ефективності проектів. Провідна незалежна експертна організація з КСВ в Україні, що об'єднує 38 компаній; є членом Правління Глобального договору ООН (2010-2013), національним партнером CSG Europe (Брюссель) і Всесвітньої бізнес-ради зі сталого розвитку (WBCSD, Женева).

1	2
3. Громадська організація «Центр корпоративного громадянства»	Просувати концепцію корпоративної культури бізнесу (СВБ) в Україні шляхом забезпечення інформаційною, методологічною, учбовою і консультаційною підтримкою. Дослідження, документи, кодекси, публікації, школа.
4. Всеукраїнська громадська організація «Форум соціально відповідального бізнесу України»	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Сформувати в усіх верств населення, насамперед у підприємців та влади, розуміння значення поняття «соціально відповідальний бізнес» а його ролі для розвитку суспільства.</li> <li>2. Сформувати розуміння мотивацій переходу на соціально відповідальну позицію для конкурентоздатності власного бізнесу.</li> <li>3. Організувати систему постійного діалогу соціально відповідального бізнесу та влади на всіх рівнях та у всіх регіонах.</li> <li>4. Розбудувати механізм підтримки соціально відповідального бізнесу – ВГО «Форум соціально відповідального бізнесу України».</li> <li>5. Створення на базі форуму першого українського міжнародного фонду корпоративної відповідальності, який буде на конкурсній основі відбирати актуальні та фахові проекти у галузі соціальної відповідальності, фінансувати їх повністю чи частково, формувати, грантові пули для спонсорвання найбільших проектів тощо.</li> </ol>
5. Конфедерація роботодавців України	Представництво і захист інтересів роботодавців та їх об'єднань у економічних та соціально-трудових відносинах, захист їх прав та інтересів, координація та консолідація дій членів Конфедерації для досягнення позитивних результатів їхньої діяльності і посилення їх впливу на процес формування соціально-економічної політики, вдосконалення соціально-трудових відносин і розвитку соціального партнерства в Україні.
6. Українська Асоціація з розвитку менеджменту та бізнес-освіти УАРМБО	Інтеграція зусиль освітніх установ та бізнес-спільноти для впровадження в Україні сучасних ефективних навчальних і управлінських технологій у галузі менеджменту та бізнес освіти. Літній інститут «Технологія і методи викладання дисципліни «Корпоративна соціальна відповідальність бізнесу».
7. Українська спілка промисловців і підприємців	Зростання культури бізнесу, вихід українських компанії на міжнародні фондові ринки, активні взаємовідносини зі світовими інвесторами вимагають від підприємництва дотримуватися стандартів корпоративної культури, прозорості, готовності звітувати за свої дії перед громадою. УСПП системно підтримує компанії і підприємства, які виявляють бажання працювати під гаслом корпоративної культури.
8. Федерація професійних спілок України	Захист трудових, соціально-економічних прав та інтересів членів профспілок; соціальний захист членів профспілок та їхніх сімей; відстоювання духовних, соціально-культурних прав та інтересів членів профспілок; правовий захист членів профспілок; посилення впливу на політичне життя і формування громадянського суспільства; вдосконалення системи соціального партнерства: профспілки, роботодавці, держава; розвиток співпраці з іншими профспілками, їх об'єднаннями; забезпечення прав та можливостей жінок і чоловіків; зміцнення ФПСУ як представницького профцентру України; поглиблення міжнародних зав'язків ФПСУ.

Однією з громадських організацій, що просуває соціальну відповідальність в українському суспільстві, є Мережа Глобального договору України. Зростаючий інтерес до корпоративної культури бізнесу в Україні, сприяв тому що Представництво Організації Об'єднаних Націй в Україні провело презентацію ініціативи Глобального договору 6 грудня 2005 р. під час Форуму корпоративної культури бізнесу та Глобального договору. Участь у заході взяли більше 70 представників ділових кіл, влади, Організації Об'єднаних Націй, міжнародних та українських неурядових організацій, наукової спільноти та ЗМІ. Мережа Глобального Договору України об'єднує підписантів Глобального договору в Україні: компанії, бізнес-асоціації, об'єднання профспілок, об'єднання роботодавців, неурядові організації та інші громадські спілки, академічні інституції, що об'єднались на підтримку Глобального договору та його принципів у сфері прав людини, стандартів праці, охорони навколишнього середовища, боротьби з корупцією та партнерства задля сталого розвитку. Наразі мережа Глобального договору в Україні нараховує більш ніж 150 учасників [14].

Центр «Розвиток КСВ» – це провідна експертна організація в Україні, що не тільки реалізує необхідні для українського бізнесу проекти, але й допомагає компаніям розробляти КСВ стратегії та готувати нефінансові звіти. З Центром співпрацюють міжнародні експерти з 20 країн [42]. Центр консультує з питань розробки стратегії, програм та комунікацій з КСВ, проведення моніторингу та оцінки ефективності проектів, підготовки і верифікації нефінансової звітності.

Громадська організація «Центр корпоративного громадянства» займається просуванням концепції корпоративної культури бізнесу (СВБ) в Україні шляхом забезпечення інформаційною, методологічною, учбовою і консультаційною підтримкою [46].

Всеукраїнська громадська організація «Форум соціально відповідального бізнесу України» ставить своїм завданням сформулювати в усіх верствах населення,

насамперед у підприємців та влади, розуміння значення поняття «соціально відповідальний бізнес» та його ролі для розвитку суспільства [53].

Українська спілка промисловців і підприємців, створена 15 лютого 1992 р., закликає компанії бути відповідальними за вплив на суспільство, в тому числі в сфері дотримання прав людини, цивілізованих і чесних трудових відносин та ліквідації дискримінації у сфері праці та зайнятості, обережного поводження з навколишнім середовищем, розвитку та розповсюдження екологічно безпечних технологій, а також протидії усім формам корупції. Одна з принципових позицій УСПП у сфері КСВ – гарантування бізнесу принципу добровільності [58].

Конфедерація роботодавців України була заснована в листопаді 1998 р., до якої увійшли промислові, будівельні, транспортні, металургійні, хімічні, комерційні та інші структури. Нею була розроблена «Декларація соціальної місії бізнесу» [67].

Українська Асоціація з розвитку менеджменту та бізнес-освіти УАРМБО у своїй роботі приділяє увагу наступним напрямкам: формування сфери професійного спілкування та розвитку бізнес-менеджмент-освіти в Україні; сприяння утвердженню взаємної поваги, надійності, порядності та ділового партнерства у взаємовідносинах між членами Асоціації та органами державної влади та управління; сприяння підвищенню кваліфікації і професіоналізму викладачів і спеціалістів бізнес-менеджмент-освіти; розробка принципів і механізмів створення та забезпечення високих стандартів якості бізнес-менеджмент-освіти для забезпечення її міжнародної конкурентоспроможності; підвищення інформованості суспільства про роль та пропозиції щодо її в Україні; інформаційне забезпечення членів Асоціації, бізнесу та суспільства. Члени Асоціації активно включилися до провадження курсів «Соціальна відповідальність» та «Корпоративна соціальна відповідальність» у навчальні плани вищих учбових закладів України [73].

Таблиця 1.4 – Переваги впровадження корпоративної культури в корпоративне управління промислового підприємства (джерело: систематизовано на підставі [13, 40, 42, 51, 57, 59])

Характеристика	Зміст ефекту
1. Формування іміджу і покращення репутації	Зберігає клієнтську базу і збільшує темпи зростання прибутковості компанії.
2. Підвищення якості робіт (послуг) і впровадження технічних нововведень	Підвищення лояльності клієнтів.
3. Інформування про благонадійність і відповідальності компанії	Збільшує довіру партнерів і лояльність персоналу.
4. Інформаційна прозорість	Полегшує доступ до кредитних ресурсів.
5. Виконання вимог в області корпоративного управління (система затримок і противаг)	Полегшує доступ до капіталу, збільшує розміри інвестування і скорочує витрати на залучення капіталу за рахунок зниження ризиків.
6. Модернізація систем керування та впровадження внутрішнього контролю за використанням ресурсів і результатами робіт	Впорядковує бізнес-процеси і забезпечує зростання операційної ефективності (зростання надійності процедур).
7. Проведення соціально- екологічного аудиту та коригування на його основі бізнес-процесів	Знижує ризики і веде до зростання ділової активності.
8. Діалог із зацікавленими сторонами і своєчасне вирішення проблем	Розвиває і зберігає інтелектуальний капітал.
9. Регулярні соціальні звіти і прозорість бізнесу	Визначають адекватну оцінку вартості бізнесу.

практиками підприємства щодо КСВ; участь у освітніх заходах в сфері корпоративної культури; участь у конференціях з питань впровадження та результативності КСВ в Україні за підтримки державних органів влади та із залученням органів місцевої влади, місцевих громад, ЗМІ та організацій громадянського суспільства, академічних кіл; вивчення дисципліни «Соціальна відповідальність бізнесу» за програмами підготовки та підвищення кваліфікації працівників підприємства; підтримка наукові дослідження у сфері СВБ на національному та регіональному рівнях.

Підвищення обізнаність щодо КСВ підприємства серед різних груп

заінтересованих осіб: створення сторінки корпоративної культури на веб-сайті підприємства для висвітлення заходів із соціально відповідальної поведінки підприємства; участь у інформаційних кампаніях, в т.ч. з підтримки публікації статей та підготовки телепрограм з тематики СВБ у ЗМІ в регіоні присутності; створення на підприємстві «гарячої лінії» (call-center), яка відповідатиме на питання стосовно СВБ, надаватиме інформаційну та методичну підтримку тощо; підвищити рівень обізнаності про СВБ серед працівників підприємства шляхом включення концепції СВБ до програм підвищення їх кваліфікації; інформування органів влади та місцевого самоврядування щодо програм СВБ і проектів, що реалізуються на територіях присутності; щорічні слухання із реалізації КСВ на підприємстві.

Як видно, запропонований перелік заходів корелює із переліком мотивів та заходів на макрорівні управління розвитком СВБ в Україні. Підтримка держави необхідна як для підкреслення важливості етичної і соціально відповідальної поведінки компаній, просування кращих практик із КСВ, так і для підвищення престижності досконалих організацій [16]. Відповідно, для взаємодії та підвищення ефективності запропонованих заходів для різних рівнів управління потрібні ефективні інструменти державного регулювання в галузі КСВ, які узагальнено та систематизовану. Це надасть можливість більшості компаній посилити довгострокову конкурентоспроможність і репутацію через практики відповідального ставлення до своїх співробітників, споживачів, інших зацікавлених сторін.

Однак, в Україні держава не прагне безпосередньо регулювати розвиток соціально відповідальних заходів підприємств. Зокрема, створена законодавча база лише окреслює рамкові умови для реалізації таких програм. Окремі аспекти програм регулюють Цивільний, Податковий та Трудовий кодекси України, інші законодавчі акти. Головне завдання державного регулювання даної сфери – це створення стимулюючих умов для розвитку соціальних програм організацій [19]. Тому потрібно чітко розподілити навантаження з

виконання соціальних зобов'язань між державою, роботодавцями і Українські промислові підприємства мають певну кількість позитивних прикладів адаптації досвіду західних компаній з соціально відповідальної поведінки, які втілюються у: а) покращення умов роботи працівників; б) запровадженні нових технологій, в першу чергу, енергозберігаючих, та заходів з охорони навколишнього середовища. Окремі великі підприємства, проводять роботу з впровадження КСВ.

## Висновки до розділу 1

У першому розділі випускної роботи визначено теоретичні засади управління цифровою трансформацією корпоративної культури підприємством в системі менеджменту.

1. У роботі визначено сутність сучасних концепцій управління корпоративною культурою підприємства на етапі цифрових трансформацій, зокрема основні підходи до визначення поняття «корпоративна культура» вітчизняних та зарубіжних вчених. Розкрито змістове наповнення поняття «корпоративної культури» як явище, систему і процес, в залежності від аспекту дослідження. Визначені напрями використання персоналу на підприємстві та розкрито поняття системи мотивації персоналу.

2. Досліджено розуміння корпоративної культури та цифрової трансформації: зміст, принципи, об'єкти, зокрема моделі корпоративної культури через потреби та здійснено класифікацію теорій управління. Розкрито процес управління корпоративною культурою підприємства в сучасних організаціях.

3. Проаналізовано основні тенденції, ієрархічна рольова визначеність та нормативне забезпечення процесу розвитку корпоративної культури бізнесу та її цифрової трансформації в Україні. Недоліком більшості методики

оцінювання задоволеності працею персоналу є те, що вони базуються на виділенні певного переліку факторів, які впливають на трудову мотивацію працівників, акцентуючи увагу на зовнішніх факторах та на соціально-психологічній характеристиці виробничого середовища.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ ЦИФРОВОЮ ТРАНСФОРМАЦІЄЮ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ АТ «УКРГАЗВИДОБУВАННЯ»

#### 2.1. Аналіз суб'єкта та об'єкта управління АТ «Укргазвидобування»

Акціонерного товариства «Укргазвидобування» створене відповідно до Цивільного та Господарського кодексів України. Є юридичною особою.

Товариство діє на принципах господарського розрахунку, має просту круглу печатку зі своїм найменуванням Публічного акціонерного товариства «Укргазвидобування». Товариство має поточний рахунок і субрахунки в банківських та інших кредитних установах. Організаційна структура визначається і затверджується Товариством.

У своїй діяльності АТ «Укргазвидобування» керується чинним законодавством України, розпорядчими документами Національної акціонерної компанії «Нафтогаз України», статутом Товариства, рішеннями органів управління Товариства, цим Положенням, правилами охорони праці, пожежної безпеки, правилами внутрішнього трудового розпорядку.

Видами економічної діяльності АТ «Укргазвидобування» є:

капітальний ремонт свердловин;

ремонтно-ізоляційні роботи (відключення окремих обводнених інтервалів пласта, окремих пластів, виправлення негерметичності цементного кільця, нарощування цементного кільця);

усунення негерметичності експлуатаційної колони (тампонування, встановлення пластиру, спуск додаткової обсадної колони меншого діаметра);

ліквідація аварій, що виникають в процесі експлуатації або ремонту (вилучення обладнання з свердловини, ліквідації аварій з експлуатаційною колоною, очищення вибою та стовбура свердловини, інші роботи з ліквідації аварій, що виникають при експлуатації та ремонті свердловин);

перехід на інші горизонти та прилучення пластів;  
впровадження та ремонт установок типу одночасно-роздільної експлуатації, одночасно-роздільної закачки, установок пакерів-відсікачів;

комплекс підземних робіт, що пов'язані з бурінням (заріз других стовбурів, розбурювання цементного стакана, фрезерування башмака колони із заглибленням стовбура гірської породи, буріння і обладнання шурфів та артезіанських свердловин);

обробка привибійної зони (проведення кислотної обробки, гідророзриву пласта, гідропіскоструминної перфорації, віброобробка та термообробка привибійної зони, промивка привибійної зони розчинниками, обробка термогазохімічними та іншими методами, вирівнювання профілю поглинання нагнітальних свердловин, додаткова перфорація та торпедування раніше простріляних інтервалів);

дослідження свердловин (характеру насиченості та виробки продуктивних пластів, уточнення геологічного розрізу у свердловинах, оцінка технологічного стану свердловин та їх обстеження, випробування свердловин на видобувні можливості та виведення їх на режим роботи після капітального ремонту, роботи колтюбінгової установки та гідророзриву пласту);

переведення свердловин для використання за іншим призначенням (освоєння свердловин під нагнітальні, для відбору технічної води, у спостережні, п'єзометричні, під нагнітання теплоносія або повітря).

АТ «Укргазвидобування» очолює директор, який призначається на посаду та звільняється з посади рішенням Правління Товариства. Голова правління або особа, уповноважена Правлінням Товариства, укладає контракт з директором АТ «Укргазвидобування». У контракті визначається строк дії та права, обов'язки та відповідальність сторін, умови оплати праці, матеріального та соціального забезпечення, умови внесення змін і доповнень до контракту та його принципи.

Директор, відповідно до статуту, вправі без довіреності здійснювати всі

дії від імені Товариства, він уповноважений керувати поточними справами Товариства, зобов'язаний виконувати рішення загальних зборів акціонерів та наглядової ради, представляти Товариство в його стосунках з органами державної виконавчої та законодавчої влади, суду, громадськими організаціями, установами, підприємствами, будь-якими юридичними особами, громадянами тощо, вести переговори та укладати від імені Товариства всі види правочинів, видавати накази та давати розпорядження, обов'язкові для виконання всіма працівниками АТ «Укргазвидобування».

Функції директора АТ «Укргазвидобування»:

скликати засідання правління, визначати їхній порядок денний та головувати на них;

розподіляти обов'язки між членами правління;

без довіреності представляти інтереси Товариства та вчиняти від його імені будь-які юридичні дії в межах компетенції, визначеної цим Статутом;

приймати рішення про укладення будь-яких правочинів;

розпоряджатися коштами та майном Товариства в межах, визначених цим Статутом, рішеннями загальних зборів та наглядової ради;

відкривати рахунки у банківських установах;

підписувати довіреності, договори та інші документи від імені Товариства, рішення про укладення (видачу) яких прийнято уповноваженим органом Товариства в межах його компетенції відповідно до положень цього Статуту;

наймати та звільняти працівників Товариства, вживати до них заходи заохочення та накладати стягнення відповідно до чинного законодавства України, Статуту та внутрішніх документів Товариства;

В межах своєї компетенції видавати накази і давати вказівки, обов'язкові для виконання всіма працівниками Товариства:

підписувати від імені правління колективний договір, зміни та доповнення до нього;

здійснювати інші функції, які необхідні для забезпечення нормальної

роботи. АТ «Укргазвидобування» укладає колективний договір з працівниками підприємства в особі уповноваженого від Трудового колективу. Колективний договір укладений з метою регулювання виробничих, трудових і соціально-економічних відносин і узгодження інтересів працівників та керівників, а також визначення додаткових заходів соціального захисту працівників.

Термін укладання договору складає 5 років.

Положення колективного договору поширюються на всіх працівників і є обов'язковими для кожного члена трудового колективу.

Трудовий колектив підприємства становлять усі громадяни, які своєю працею беруть участь в його діяльності на основі трудового договору (контракту, угоди), а також інших форм, що регулюють трудові відносини працівника з підприємством.

Працівники підприємства підлягають соціальному та медичному страхуванню та соціальному забезпеченню в порядку і на умовах, що встановлені чинним законодавством України.

Підприємством у межах виділеної на ці цілі частини прибутку встановлюються наступні додаткова (не передбачені законодавством) гарантії, компенсації і пільги:

встановлення додаткових оплачуваних відпусток для працівників із ненормованим робочим днем;

здійснення різноманітних видів страхування за рахунок коштів підприємства;

компенсування за використання особистого автотранспорту;

надання грошової допомоги у зв'язку із сімейними обставинами;

забезпечення можливості медичного обслуговування;

забезпечення засобами індивідуального захисту;

надання додаткових пільг для окремих категорій працівників тощо.

Ознайомившись з структурою управління підприємства АТ «Укргазвидобування» (рис. 2.1) було з'ясовано, що найвищим рівнем управління на підприємстві є директор підприємства.

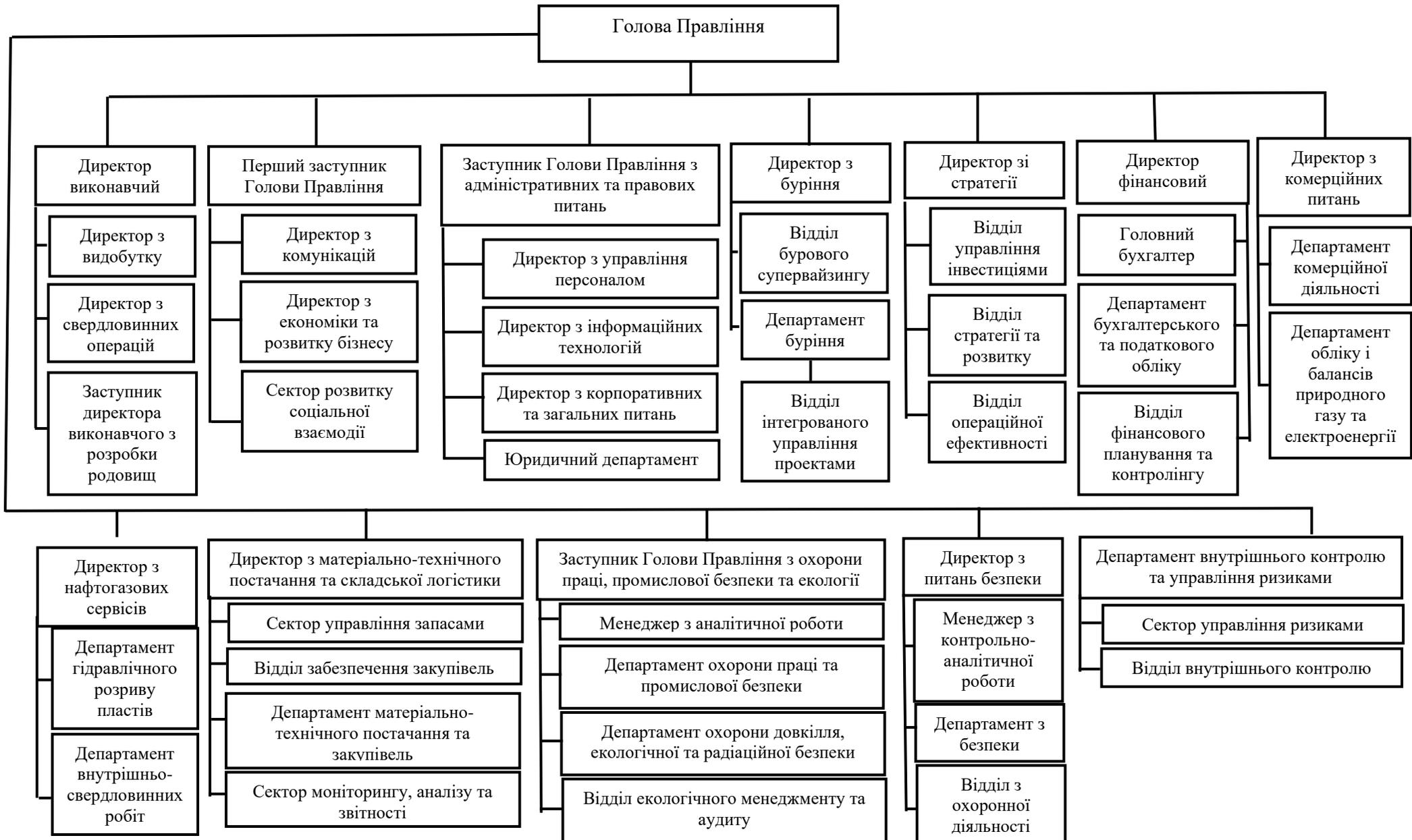


Рисунок 2.1. – Організаційна структура управління АТ «Укргазвидобування»

Підзвітними йому є: заступник директора по виробництву, головний геолог, заступник директора по бурінню, заступник директора по будівництву, заступник директора по обслуговуванні, заступник директора з відділу кадрів.

Загальна схема системи управління АТ «Укргазвидобування» наведена на рис. 2.2.



Рисунок. 2.2 – Система управління АТ «Укргазвидобування»

АТ «Укргазвидобування» в має прагнути того, щоб забезпечувати виконання намічених планових завдань з обсягу виробництва продукції з меншою чисельністю персоналу за рахунок підвищення продуктивності праці робітників. Для того, щоб дослідити персонал, зробимо розрахунки в наступних таблицях на основі звітів з праці. Проаналізуємо показники структури АТ «Укргазвидобування» персоналу (табл. 2.1).

Аналіз даних табл. 2.3 свідчить, що в АТ «Укргазвидобування» у звітному 2020 р. відбулося зменшення персоналу як у цілому, так і за окремими категоріями працівників. Щодо структури персоналу, то у 2020 р. порівняно з 2018 р. питома вага керівників в структурі персоналу зменшилася на 0,14 % і

0,18 % порівняно із 2019 роком. В натуральному вираженні управлінський персонал у 2018 році складав 135 чол., 125 чол., у 2019 році, та 119 чол., у 2020 році відповідно.

Таблиця 2.1 – Характеристика та динаміка загальної структури персоналу АТ «Укргазвидобування» за категоріями зайнятих за 2018-2020 рр.

Категорія зайнятих	2018 р.		2019 р.		2020 р.		Зміна (+;-) питомої ваги 2020 р. від	
	осіб	%	осіб	%	осіб	%	2018 р.	2019 р.
Управлінський персонал	135	11,19	125	10,87	119	11,05	(0,14)	(0,18)
У тому числі:								
керівники	11	0,91	9	0,78	8	0,74	(0,17)	(0,04)
спеціалісти	123	10,2	115	10	110	10,21	0,01	0,21
технічні працівники	1	0,08	1	0,09	1	0,09	0,01	0
Виробничий персонал	1071	88,81	1025	89,13	958	88,95	0,14	(0,18)
Разом	1206	100	1150	100	1077	100	x	x
Кількість виробничого персоналу на 1 особу управлінського персоналу	7,9	-	9,2	-	8,05	-	-	-

Такі зміни були обумовлені змінами в структурі виробничого персоналу в АТ «Укргазвидобування» з 2018 по 2020 р.р. на 59 осіб, зменшенням спеціалістів на 13 осіб, та зменшенням керівників на 3 особи.

Проаналізуємо вікову структуру персоналу АТ «Укргазвидобування» (табл.2.2).

Таблиця 2.2 – Характеристика та динаміка вікової структури персоналу АТ «Укргазвидобування» за 2018-2020 рр.

Вікові категорії	2018 р.		2019 р.		2020 р.		Зміна (+; -) питомої ваги 2020 р. від	
	осіб	%	осіб	%	осіб	%	2018 р.	2019 р.
Молодь віком 15-24 років	89	7,38	110	9,57	125	11,61	4,23	2,04
25-49 років	644	53,4	597	51,91	509	47,26	(6,14)	(4,65)
50-59 років	317	26,29	315	27,39	340	31,57	5,28	4,18
60-65 років	112	9,29	97	8,43	81	7,52	(1,77)	(0,91)
Пенсійного віку	44	3,64	31	2,7	22	2,04	(1,6)	(0,66)
Разом	1206	100	1150	100	1077	100	x	x



Згідно даних табл. 2.3 можна зробити висновок, що у АТ «Укргазвидобування» більшість персоналу мають середню освіту. Підприємство за власний кошт здійснює підготовку висококваліфікованих працівників з аграрної видобування корисних копалин.

Перший рівень вищої освіти «бакалавр» станом на 2020 рік мають 115 осіб, що становить 10,68 %. У 2018 році персоналу з першим рівнем вищої освіти «бакалавр» працювало 90 осіб (7,46 %), у 2019 та – 105 осіб (9,13 %), в 2020 році цей показник становив 115 осіб (10,68 %).

Проведемо характеристику та динаміку показників плинності персоналу АТ «Укргазвидобування» за 2018-2020 р.р. (табл. 2.4.)

Таблиця 2.4 – Характеристика та динаміка показників плинності персоналу АТ «Укргазвидобування» та їх динаміки за 2017-2019 роки

Показники	2018 р.	2019 р.	2020 р.	Зміна (+; -) 2020 р. від	
				2018 р.	2019 р.
Коефіцієнт оновлення персоналу	0,2	0,25	0,21	0,01	(0,04)
Коефіцієнт вибуття персоналу	0,18	0,3	0,23	0,05	(0,07)
Коефіцієнт плинності кадрів	0,18	0,3	0,23	0,05	(0,07)
Коефіцієнт абстентеїзму	0,02	0,02	0,02	-	-
Коефіцієнт внутрішньої мобільності	0,01	0,01	0,01	-	-

Коефіцієнт оновлення персоналу показує питому вагу загальної кількості прийнятих на роботу працівників у складі середньоспискової чисельності персоналу. В 2020 р. даний показник склав 0,21 це на 0,01 менше ніж у 2018 р., і на 0,04 менше порівняно з 2019 р. Це відбулося за рахунок того, що у 2020 р. кількість вибутих на роботі у 1,5 рази перебільшувала кількість прийнятих у 2019 р. Коефіцієнт плинності персоналу показує питому вагу кількості звільнених робітників з усіх причин у структурі середньоспискової чисельності персоналу. В 2018 р. цей показник

дорівнював 0,18. У 2020 р. цей показник зменшився порівняно з 2018 р на 0,05 і на 0,07 менше відносно 2019 року.

Служба охорони праці входить до структури підприємства як одна з основних виробничо-технічних служб.

На керівника підприємства у АТ «Укргазвидобування» покладено обов'язки забезпечення здорових та безпечних умов праці на робочих місцях, дотримуватись діючих правил і норм по охороні праці, щорічно призначати відповідальних за стан та організацію роботи по охороні праці, укомплектовувати службу охорони праці та керувати нею, затверджувати заходи по охороні праці та інше. Керівники підрозділів несуть відповідальність за стан охорони праці у керованих ними ділянках та зобов'язані забезпечити здорові та безпечні умови праці на робочих місцях, виконання діючих стандартів, правил та норм по охороні праці, слідкувати за своєчасним випробовуванням та реєстрації обладнання, зупиняти роботу у випадку виникнення загрози життю чи здоров'ю людей, слідкувати за своєчасністю атестації, спільно з головними спеціалістами складати заявки на засоби індивідуального захисту [36].

Інженер з охорони праці у АТ «Укргазвидобування» назначається керівником підприємства по погодженню з вищестоящим органом. Основними обов'язками інженера з охорони праці на даному підприємстві є організація роботи по створенню здорових та безпечних умов праці, попередженню виробничого травматизму, професійних захворювань і пожеж на підприємстві, а також дотримання законодавства по охороні праці, розробка спільно із спеціалістами та профкомом комплексного плану покращення умов праці та санітарно-оздоровчих заходів та здійснення контролю за його виконанням, участь у підготовці колективного договору, здійснює контроль за складанням заявок на засоби індивідуального захисту та видачу їх працівникам, надання допомоги спеціалістам в розробці інструкцій по охороні праці на робочих місцях.

При виконанні робіт підвищеної небезпеки посадові особи та інші

працівники проходять щорічне спеціальне навчання і перевірку знань. Підготовка здійснюється як на підприємствах, так і на інших суб'єктах господарської діяльності, які отримали в установленому порядку відповідний дозвіл. При цьому теоретична частина вивчається в обсязі не менше 30 годин, а під час перепідготовки та підвищення кваліфікації не менше 15 годин.

Після навчання з охорони праці обов'язково проводиться перевірка знань. Для перевірки знань працівників з охорони праці на підприємстві утворюється постійно діюча комісія. У складі цієї комісії повинно бути не менше трьох осіб, які вже пройшли навчання та перевірку знань з охорони праці, у АТ «Укргазвидобування» до складу цієї комісії входять інженер по охороні праці, керівник підприємства та декількох головних спеціалістів господарства. Результати перевірки знань оформляються протоколами. При незадовільному результаті протягом одного місяця призначається повторна перевірка знань працівника. Якщо наступна перевірка також покаже незадовільний результат, то буде вирішуватись питання про працевлаштування працівника на іншому робочому місці. Також обов'язково повинні пройти навчання з охорони праці до початку самостійної роботи працівники, які мають перерву в роботі з професією більше одного року.

У АТ «Укргазвидобування» проводиться вступний, первинний, повторний, позаплановий та цільовий інструктаж з охорони праці. Вступний інструктаж проводиться з працівниками, які щойно прийняті на роботу і проводиться він спеціалістом з охорони праці. Первинний інструктаж проводять на робочому місці до початку роботи з новоприйнятими працівниками кооператива, з працівником, який буде виконувати нову для нього роботу, зі студентами, що прибули на виробничу практику і т.д. Повторний інструктаж проводиться на робочому місці з усіма працівниками: на роботах з підвищеною небезпекою – один раз у квартал, на інших роботах – один раз у півріччя.

## 2.2. Оцінка результатів фінансово-економічних показників господарської діяльності АТ «Укргазвидобування»

Успішність роботи будь-якого підприємства характеризується рівнем техніко-економічних показників, рівнем виконання планових завдань. Вивчення рівня і динаміки основних техніко-економічних показників підприємства, ступеню їх зміни дає можливість зробити загальну оцінку виробничо-господарської діяльності підприємства за певний період часу. Техніко-економічні показники аналізуються з метою комплексної оцінки економічної діяльності підприємства.

Фінансово-економічний аналіз – комплексне дослідження виробничо-господарської діяльності галузей матеріально-виробничого об'єднання, підприємств та їх підрозділів для виявлення впливу розвитку техніки, технології та організації виробництва на виробничо-господарську практику. Техніко-економічний аналіз дає змогу зробити висновок про сучасний стан розвитку підприємства, надати можливість розроблення практичних рекомендацій для діяльності підприємства, визначити резервні ресурси підприємства.

Для проведення аналізу основних показників виробничо-господарської діяльності використовується річна фінансова та статистична звітність, зокрема:

форма № 1. «Баланс» (додаток В);

форма № 2. «Звіт про фінансові результати» (додаток Д);

форма № 3. «Звіт про рух грошових коштів» (додаток Е);

форма № 4 «Звіт про власний капітал» (додаток Ж);

форма № 5 «Примітки до річної фінансової звітності» (додаток З).

Щоб дати всебічну характеристику і об'єктивну оцінку результатів діяльності Акціонерного товариства «Укргазвидобування», необхідно провести ефективності складу і розміщення активів (додаток Б).

Проаналізувавши фінансово-економічні показники діяльності Акціонерного товариства «Укргазвидобування», необхідно зауважити, що в досліджуваній період в товаристві спостерігається суттєве зниження балансової вартості капіталу Акціонерного товариства «Укргазвидобування». В порівнянні з 2020 роком у Акціонерного товариства «Укргазвидобування» спостерігається зниження середньої вартості сукупного капіталу в абсолютному зазначенні, порівняно з 2019 роком склав 2925987 тис. грн., темп зниження даного показника у 2020 році, порівняно з 2019 роком склав 2,04 %.

Порівняно з 2018 роком, темп зниження середньої вартості сукупного капіталу Акціонерного товариства «Укргазвидобування» порівняно з 2020 роком становив 3528735 тис. грн., або 2,45 %. Варто зауважити, про істотне зниження середньої балансової вартості власного капіталу досліджуваного підприємства.

Середньорічна вартість власного капіталу Акціонерного товариства «Укргазвидобування» у 2020 році складала 112189386 тис. грн., що на 2,53 % менше ніж у 2019 році, та на 4,19 % ніж у 2018 році. У абсолютному значенні зниження середньої вартості власного капіталу Акціонерного товариства у 2020 році порівняно з 2018 роком та 2019 роком склала 4901888 тис. грн, та 2915694 тис. грн. відповідно.

Слід відмітити, що середньорічна вартість власного капіталу Акціонерного товариства у досліджуваній період знижується з більшою інтенсивністю, чим середньорічна балансова вартість сукупного капіталу, що є негативним явищем для Акціонерного товариства «Укргазвидобування», а саме 2,45 % та 2,04 % у 2018 році порівняно з 2019 роком, та 4,19% і 2,53 % у 2018 році порівняно з 2020 роком. Динаміка зміни середньорічної балансової вартості капіталу Акціонерного товариства «Укргазвидобування» за 2018 – 2020 р.р., показано на рис. 2.3. роботи.

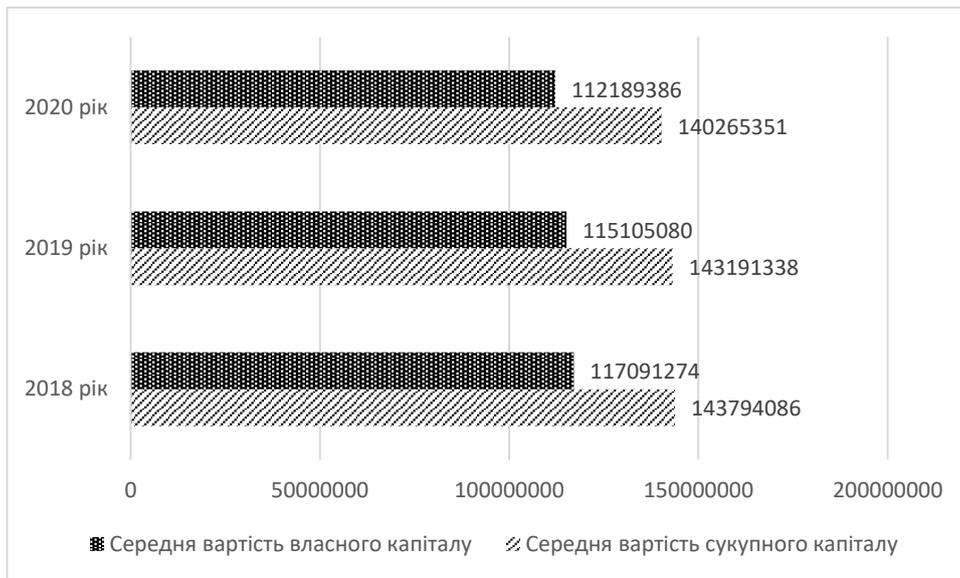


Рисунок 2.3 – Динаміка зміни середньорічної балансової вартості капіталу АТ «Укргазвидобування» за 2018 – 2020 р.р., тис. грн.

У досліджуваній період відбувається суттєва зміна в ресурсах досліджуваного товариства. Середньорічна балансова вартість основних засобів АТ «Укргазвидобування» у 2020 році, порівняно з 2018 роком зростає в абсолютних величинах на 17900219 тис. грн., або у 17,97 % у темпі приросту. Порівняно з 2019 роком цей фінансовий показник зріс у порівнянні з 2020 роком на 9898162 тис. грн, або на 9,2 %, що загалом є позитивним фактом для АТ «Укргазвидобування».

Спостерігаються суттєві зміни в балансовій вартості нематеріальних активів Акціонерного товариства «Укргазвидобування». Середньорічна вартість нематеріальних активів Акціонерного товариства «Укргазвидобування» у 2018 році складала 1733440 тис. грн., що на 13,1 % менше ніж у 2020 році. У 2019 році цей фінансовий показник становив 1911084 тис. грн., що на 2,55 % менше ніж у 2020 році. Суттєве збільшення середньої балансової вартості нематеріальних активів Акціонерного товариства «Укргазвидобування» пов'язане з придбанням товариством права користування природними ресурсами та права на об'єкти промислової

власності. Балансова вартість нематеріальних активів товариства у 2020 році склала 1959753 тис. грн. Динаміка зміни середньорічної балансової вартості основних засобів та нематеріальних активів Акціонерного товариства «Укргазвидобування» за 2018 – 2020 р.р., показано на рис. 2.4.

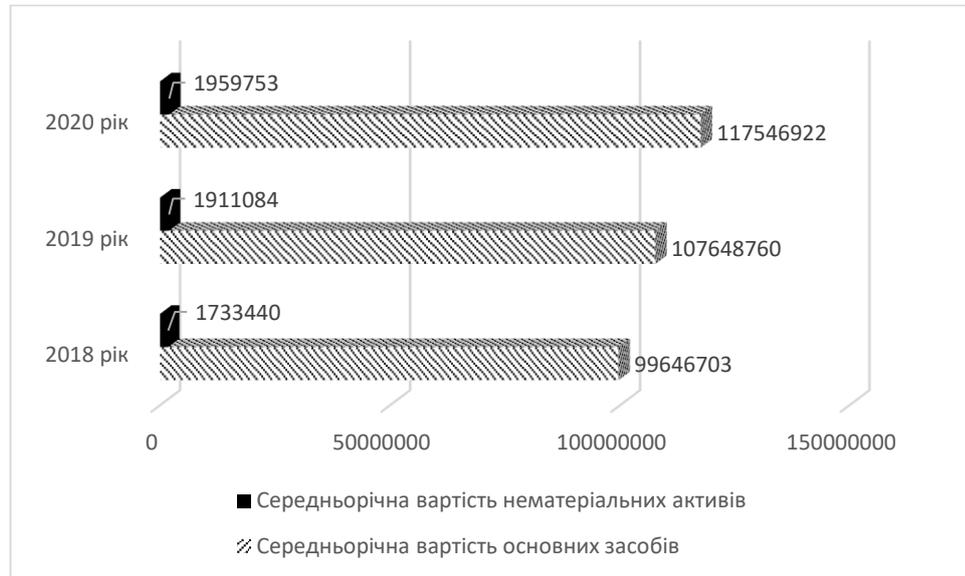


Рисунок 2.4 – Динаміка зміни середньорічної балансової вартості основних засобів та нематеріальних активів Акціонерного товариства «Укргазвидобування» за 2018 – 2020 р.р., тис. грн.

В період з 2018 року по 2020 рік у АТ «Укргазвидобування» відбулася незначна зміна середніх залишків оборотних засобів. У 2018 році цей фінансовий показник складав 30876751 тис. грн., що на 15035450 тис. грн., менше ніж у 2018 році, та на 2573579 тис. грн., ніж у 2019 році. Темп зниження середніх залишків оборотних засобів АТ «Укргазвидобування» у 2020 році порівняно з 2018 роком склав 48,7 %, в свою чергу в порівнянні з 2019 роком 13,98 %. Балансова вартість середніх залишків оборотних засобів досліджуваного підприємства у 2020 році склала 15841301 тис. грн., а у 2018 році та 2019 році – 30876751 тис. грн, та 18414880 тис. грн., відповідно. Динаміка зміни середніх залишків оборотних засобів АТ «Укргазвидобування» в період 2018 – 2012 р.р., показано на рис. 2.5.

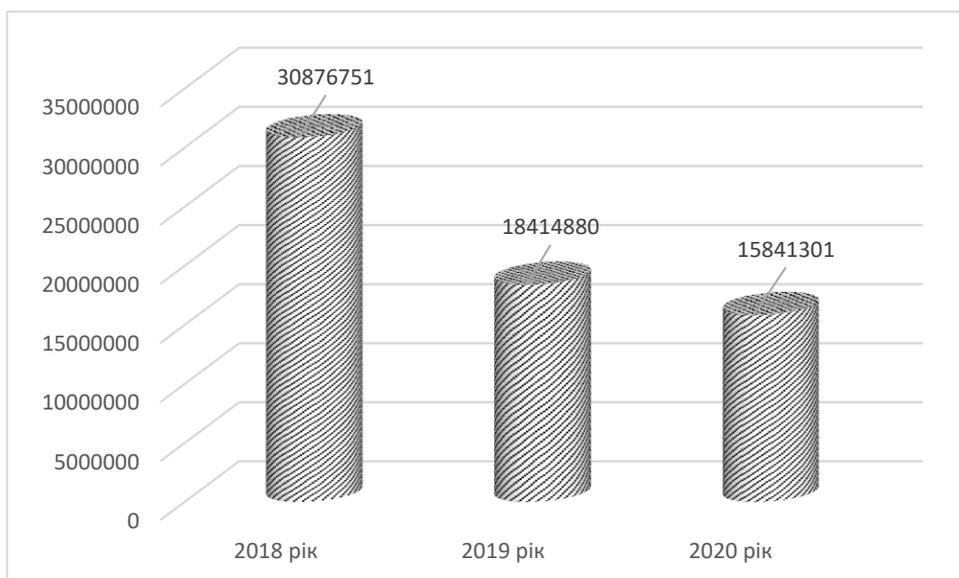


Рисунок 2.5 – Динаміка зміни середніх залишків оборотних засобів АТ «Укргазвидобування» в період 2018 – 2020 р.р., тис. грн.

Аналіз економічних показників діяльності АТ «Укргазвидобування» дає змогу зробити висновок, про суттєве зниження чистого доходу (виручки) від реалізації продукції досліджуваного підприємства. Так, у 2018 році чистий дохід АТ «Укргазвидобування» складав у абсолютному значенні 78963830 тис. грн., що на 22072073 тис. грн., більше ніж у 2020 році.

Темп зниження чистого доходу АТ «Укргазвидобування» у 2020 році, порівняно з 2017 роком склав 27,96 %. У 2020 році, чистий дохід АТ «Укргазвидобування» складав у абсолютному значенні 56891757 тис. грн., що на 22078254 тис. грн., менше ніж у 2018 році. Темп зниження чистого доходу АТ «Укргазвидобування» у 2020 році, порівняно з 2019 роком склав 27,96 %. Абсолютне значення чистого доходу від реалізації продукції АТ «Укргазвидобування» у 2020 році становив 56891757 тис. грн.

У досліджуваній період спостерігається суттєве збільшення операційних витрат досліджуваного підприємства. У 2018 році, даний економічний показник становив 45094673 тис. грн., що на 4659428 тис. грн менше ніж у 2020 році. Темп приросту операційних витрат АТ «Укргазвидобування» у 2020 році, порівняно з 2018 роком склав 10,33 %.

Необхідно зауважити, що 2019 році, операційні витрати АТ «Укргазвидобування» склали 54526503 тис. грн., що на 4772402 тис. грн менше ніж у 2020 році. В свою чергу, темп приросту операційних витрат АТ «Укргазвидобування» у 2020 році, порівняно з 2019 роком становив 8,75 %. Абсолютне значення операційних витрат АТ «Укргазвидобування» у 2020 році складало 49754101 тис. грн. Динаміка змін чистого доходу та операційних витрат АТ «Укргазвидобування» за 2018 – 2020 р.р., наведено на рис. 2.6. роботи.

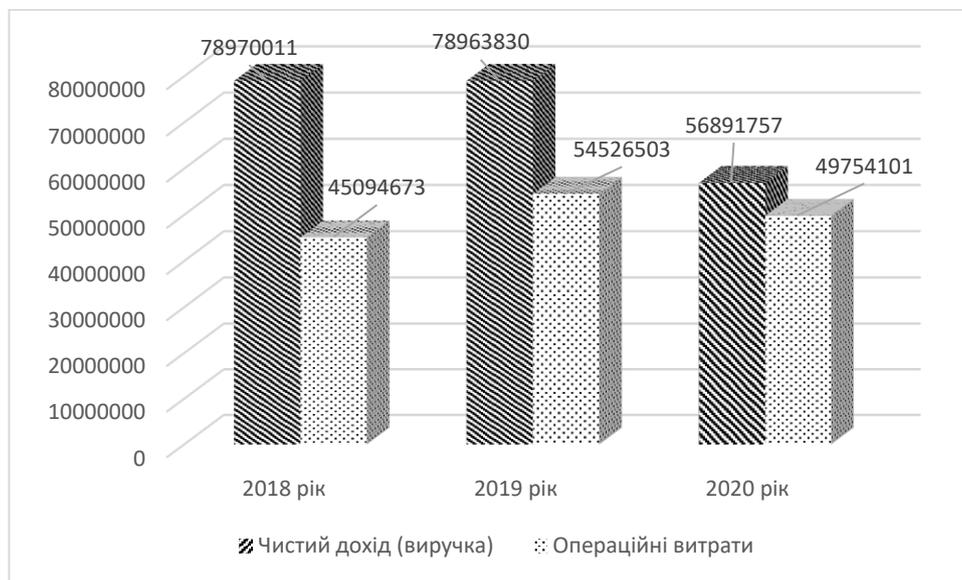


Рисунок 2.6 – Динаміка змін чистого доходу та операційних витрат АТ «Укргазвидобування» за 2018 – 2020 р.р., тис. грн.

В період з 2018 року по 2020 рік, у досліджуваному підприємстві спостерігається зростання фонду оплати праці працівників. Так, в АТ «Укргазвидобування» у 2018 році даний показник складав 3640582 тис. грн., що на 144177 тис. грн., більше ніж у 2020 році, що в відносних показника зниження складає у 2020 році порівняно з 2018 роком – 3,96 %. У 2019 році в АТ «Укргазвидобування» фонду оплати праці працівників становив 2975636 тис. грн, а у 2020 році – 3496405 тис. грн. відповідно (рис. 2.7).

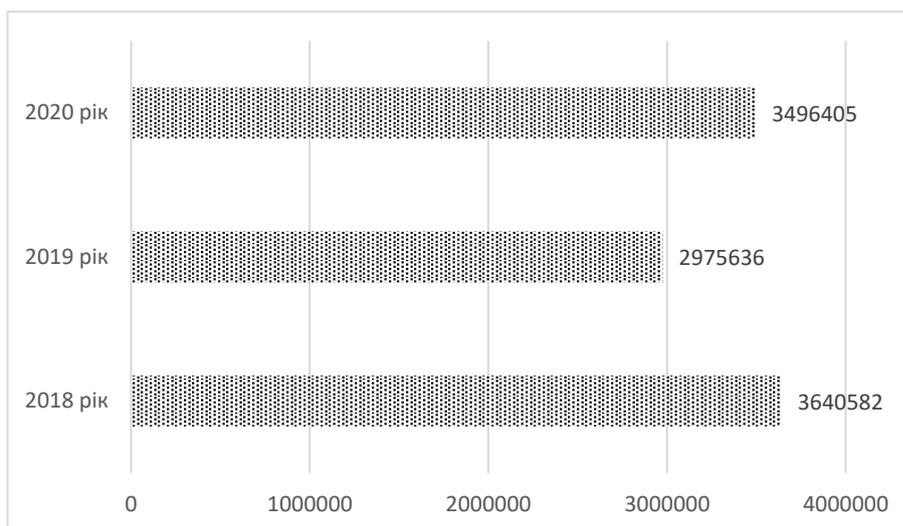


Рисунок 2.7 – Динаміка змін фонду оплати праці усіх працівників АТ «Укргазвидобування» за 2018 – 2020 рр., тис. грн.

В період з 2017 року по 2019 рік, спостерігається зростання середньомісячної заробітної плати одного працівника. Так, у 2018 році цей показник становив 14931 грн., що на 1508 грн., менше ніж у 2020 році, що в відносних показника приросту складає у 2020 році порівняно з 2018 роком – 10,1 %. У 2019 році середньомісячна заробітна плат одного працівника становила 12999 грн, а у 2020 році – 16436 грн. відповідною. ( рис. 2.8).

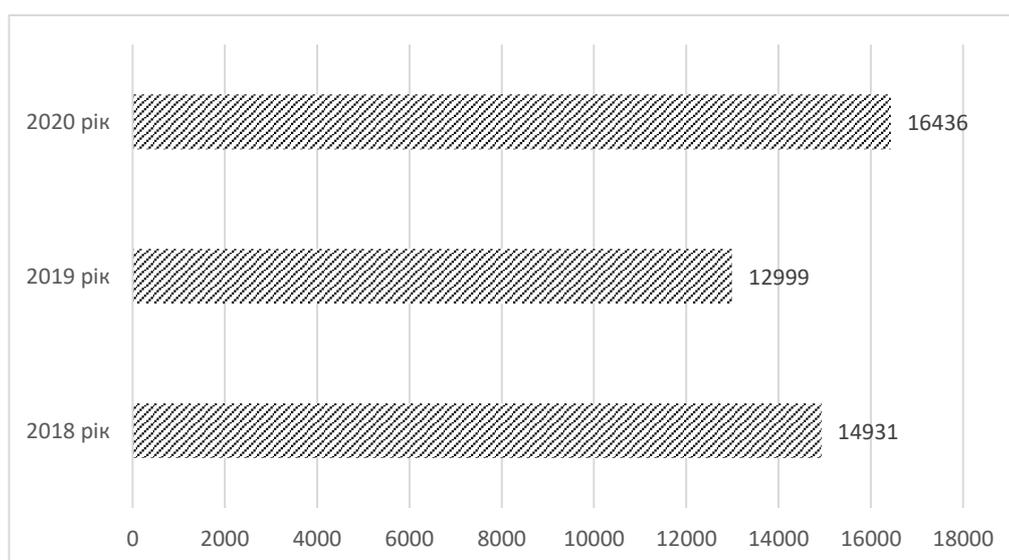


Рисунок 2.8 – Динаміка росту середньомісячної заробітної плати одного працівника АТ «Укргазвидобування» у 2018 – 2020 рр., грн.

Фінансові результати діяльності АТ «Укргазвидобування» дають можливість зробити висновок, про погіршення ситуації на підприємстві. Зокрема, за показником валового прибутку товариства, в 2018 році, він становив 38368303 тис. грн., що на 19620430 тис. грн, більше ніж у 2020 році, та на 18236007 тис. грн., ніж у 2019 році. Темпи скорочення валового прибутку АТ «Укргазвидобування» у 2020 році порівняно з 2018 роком становили 51,14 %, в свою чергу в порівнянні з 2019 роком – 49,31 %. Аналогічна ситуація скорочення відбувається і з прибутком від операційної діяльності товариства. У 2018 році, він становив 34202409 тис. грн., що на 268780073 тис. грн, більше ніж у 2020 році, та на 17577806 тис. грн., ніж у 2019 році. Темпи скорочення прибутку від операційної діяльності АТ «Укргазвидобування» у 2020 році порівняно з 2018 роком становили 78,59 %, в свою чергу в порівнянні з 2019 роком – 70,59 %. Динаміка зниження валового прибутку та прибутку від операційної діяльності АТ «Укргазвидобування» за 2018 – 2020 р.р., показано на рис. 2.9.

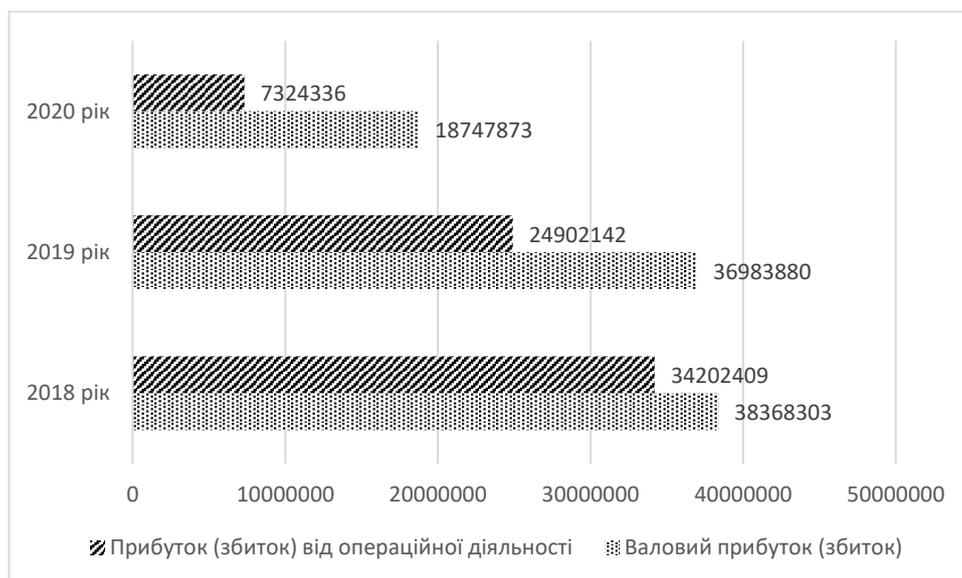


Рисунок 2.9 – Динаміка зниження валового прибутку та прибутку від операційної діяльності АТ «Укргазвидобування» за 2018 – 2020 р.р., тис. грн.

В АТ «Укргазвидобування» в досліджуваний період спостерігається суттєве зростання операційних витрат на 1 грн. реалізованої продукції. Так, у 2018 році даний показник становив 57,104 коп., що на 34,261 коп. менше ніж у 2020 році. У 2019 році операційних витрат на 1 грн. реалізованої продукції АТ «Укргазвидобування» становив 69,053 коп., що на 22,312 коп. більше ніж у 2020 році. Темп приросту операційних витрат на 1 грн. реалізованої продукції АТ «Укргазвидобування» у 2020 році порівняно з 2018 роком склав 59,99 %, а порівняно з 2019 роком 32,31 %. Динаміка росту операційних витрат на 1 грн. реалізованої продукції АТ «Укргазвидобування» у 2018 – 2020 р.р. показано на рис. 2.10. випускної роботи.

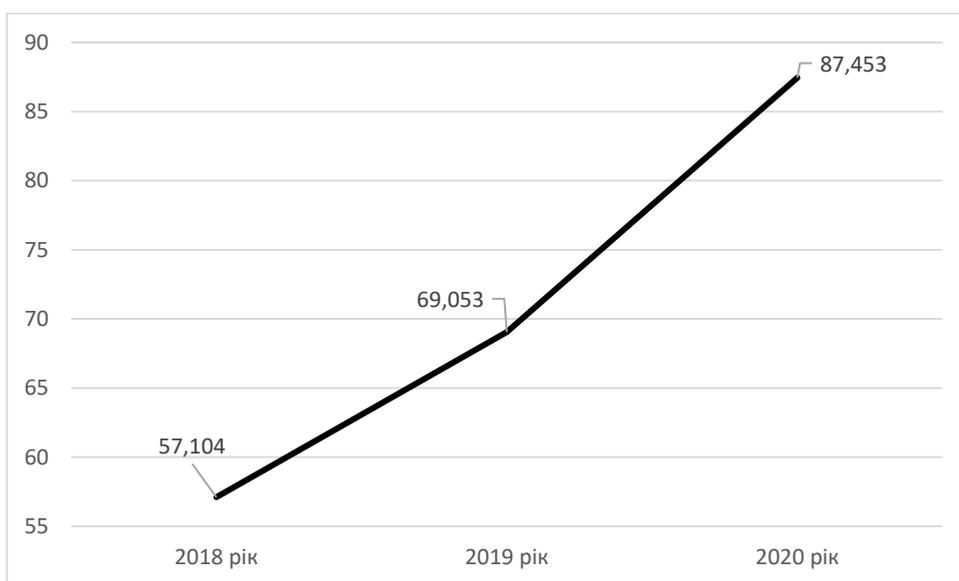


Рисунок 2.10 – Динаміка росту операційних витрат на 1 грн. реалізованої продукції АТ «Укргазвидобування» у 2018 – 2020 р.р., коп.

У АТ «Укргазвидобування» спостерігаються нерівномірні тенденції зміни показників рентабельності сукупного капіталу, власного капіталу та рентабельності продукції. Рентабельність сукупного капіталу АТ «Укргазвидобування» у 2018 р. становив 23,004 %, що на 21,375 п.п., вищий ніж у 2020 році. В свою чергу рентабельність сукупного капіталу у 2018 році становила 23,174 %, що на 21,605 п.п., більше ніж у 2020 році.

Рентабельність сукупного капіталу АТ «Укргазвидобування» у 2020 році склав 4,33 %.

У досліджуваній період відбулася значні зміни рентабельності власного капіталу АТ «Укргазвидобування». Зокрема, у 2018 р. даний показник становив 23,174 %, що на 21,605 п.п., вищий ніж у 2020 році. В свою чергу рентабельність власного капіталу у 2019 році становила 16,549 %, що на 14,98 п.п., більше ніж у 2020 році. Рентабельність власного капіталу АТ «Укргазвидобування» у 2020 році склав 20,174 %.

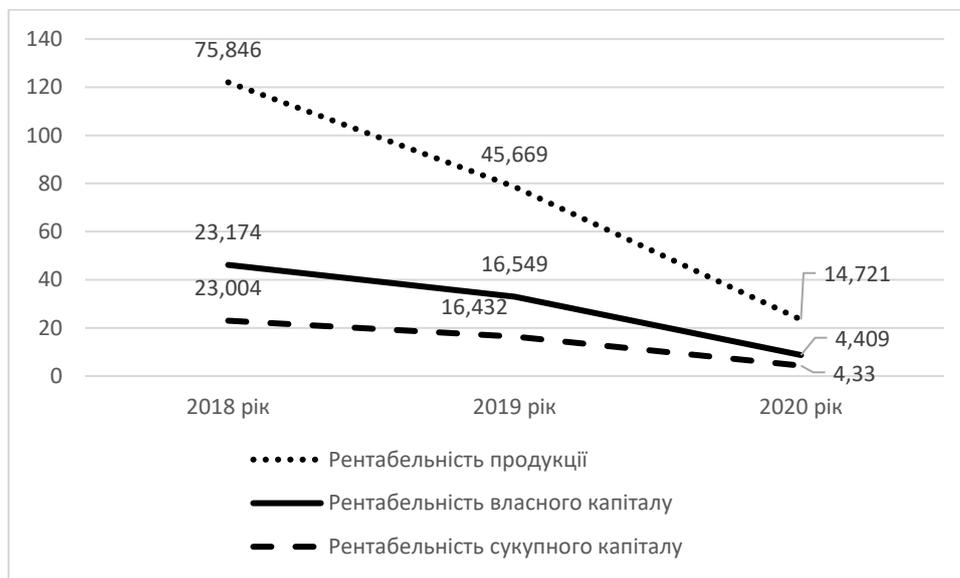


Рисунок 2.11 – Динаміку змін показників рентабельності АТ «Укргазвидобування» за 2018 – 2020 р.р, %

Протягом досліджуваного періоду спостерігається збільшення обсягів його діяльності, однак, прибутковість та рентабельність діяльності підприємства залишається на низькому рівні, що вимагає перегляду стратегії розвитку товариства та пошуку резервів підвищення показників фінансових результатів. При цьому особливого значення має система управління корпоративною культурою в системі менеджменту АТ «Укргазвидобування».

### 2.3. Організаційний аналіз та цифрова трансформація корпоративної культури АТ «Укргазвидобування»

Корпоративна культура, повинна, бути простою і зрозумілою для працівника, бути гнучкою, давати можливість відразу ж заохочувати кожен позитивний результат роботи. Розміри заохочення повинні бути економічно та психологічно обґрунтовані. Заохочення персоналу важливо організувати за такими показниками, що сприймаються кожним як правильні. Корпоративна культура повинна формувати у працівників відчуття справедливості матеріальних винагород і сприяти підвищенню зацікавленості працівників у поліпшенні не тільки індивідуальної роботи, але і роботи в ділових стосунках з іншими співробітниками. Працівники повинні бачити чіткий взаємозв'язок між результатами. Разом з тим, вивчення проблеми корпоративної культури має як теоретичне, так і пряме практичне значення. Від того, як розуміє той чи інший працівник свою трудову діяльність і якими мотивами він керується, залежить його ставлення до роботи. Вивчення внутрішніх механізмів корпоративної культури є основою для створення ефективної праці для тих, хто дійсно прагне реалізувати свої здібності та можливості, хто щиро зацікавлений своєю працею і результатами діяльності підприємства. При побудові систем цифрової трансформації цифрової культури повинні враховувати не тільки взаємозв'язок мотивів людини, але і їх мінливу природу. Ці зміни необхідно розуміти та вміти вчасно на них реагувати.

Умови корпоративної культури і стимулювання праці працівників АТ «Укргазвидобування» зазначені у розробленому підприємством Положенні про оплату праці, яке функціонує на основі трудової угоди.

Для підвищення зацікавленості працівників АТ «Укргазвидобування» у збільшенні виробництва продукції, підвищенні її якості, встановлюють розцінки за вироблену продукцію, чи отриману виручку від реалізації продукції. Для цього розробляють норми виробітку та обслуговування, включені в перелік норм, обов'язкових для застосування.

При особливих умовах керівництво у більшості виробничих підрозділів товариства практикує зниження норм виробітку на певний період часу. Наприклад, на період освоєння нової техніки, технології виробництва, організації виробництва і праці можуть встановлюватись тимчасові норми виробітку, часу та обслуговування на строк до трьох місяців. Для молодих працівників, які закінчили професійно-технічні училища або курси і зайняті на механізованих роботах чи ремонті, або тим, що пройшли навчання безпосередньо на виробництві, зменшуються норми виробітку на 40% на протязі перших трьох місяців. Для жінок-робітників, які працюють на промислах, норми виробітку встановлюють на 10% нижче, ніж чоловікам-токарям.

Дана практика дозволяє молодому працівнику поступово, без емоційної напруги, пов'язаною з неможливістю працювати нарівні з більш досвідченішими робітниками відразу ж, освоїти на практиці здобуті знання і навички, стимулює їх досягти загально прийняті норми виробітку, а то й перевищити її, а, отже, збільшити продуктивність своєї праці.

В товаристві періодично проводяться хронометражні обстеження, що дають підстави для можливих змін у нормах виробітку, зміни в корпоративній культурі. Дані зміни проваджують постійно діючі комісії на чолі з заступником голови правління з виробничих питань.

З метою матеріальної зацікавленості в підвищенні кваліфікації працівників, зайнятих в виробництві, а саме в основному виробництві, за нормами корпоративної культури встановлюються доплати: оператор виробничої лінії «першого класу» - 20%. «Другого класу» - 10%.

Враховуючи особливо важливе значення робіт по профілюванню по виробництву продукції АТ «Укргазвидобування» дирекція товариства може встановлювати підвищені розцінки по оплаті праці операторам виробничих ліній, які зайняті на виробництві з мінімальними допустимими відхиленнями робіт. При цьому розцінки таким операторам збільшуються до 60%, а всім іншим, зайнятим на інших роботах, до - 15%.

Роботи, які виконуються операторами на верстатах з кількістю оборотів 130 к.с. і вище, оплачується по тарифних ставках, збільшених на 50%, згідно з трудовою угодою.

Працю працівників АТ «Укргазвидобування», зайнятих в механоскладальних операціях визначаються, виходячи з норм виробництва продукції і тарифного фонду оплати праці, збільшеного до 150% на виробництві металочерепиці, та до 125% на виробництві іншої продукції.

До місячної оплати праці працівникам, яким присвоєне звання «майстер першого класу» доплачують 20% відрядного заробітку, «майстер другого класу» - доплачують 10%.

В тих випадках, коли не по вині працівника надходження продукції в даному місяці зменшується, і заробіток за місяць зменшується до розмірів, при яких заробіток буде менше мінімального прожиткового рівня, йому виплачується встановлений прожитковий мінімум за дні відпрацьовані в даному місяці.

Для мотивації працівників ремонтних майстерень застосовують преміювання. Його проводять по індивідуальних результатах роботи за якісне, своєчасне виконання робіт, при умові відсутності простоїв і аварій обслуговування по вині цих працівників, в розмірі 25% відрядного заробітку. Премії нараховують по закінченню комплексу робіт. Належну працівникам премію затверджує дирекція товариства по представленню бригадира чи завідуючого ремонтною майстернею.

По рішенню дирекції окремим працівникам можна понижувати розмір премій за неякісне виконання ремонтних робіт, порушення технологічного процесу, правил технічної експлуатації і виробничих інструкцій, а працівники, які допустили прогули чи хуліганство, з'явилися на роботу у нетверезому стані можуть лишитися премії частково або повністю.

При визначенні оплати праці також враховується шкідливість виробництва, наприклад, працівникам, що працюють в котельній, які роблять на твердому і рідкому паливі, оплату праці проводять по тарифних ставках з

важкими і шкідливими умовами праці, що встановлює своєрідну справедливість.

З метою заохочення водіїв до підвищення своєї кваліфікації, їм виплачується щомісячна надбавка за кваліфікацію в процентах від встановленої тарифної ставки за фактично відпрацьований час: на автобусах водіям першого класу - 15%, на вантажних і легкових автомобілях водіям першого класу - 25%, водіям другого класу - 10%.

Для підвищення матеріальної зацікавленості працівників, зайнятих на підсобному будівництві, зростання продуктивності праці, забезпечення належної якості і скорочення строків будівництва об'єктів впроваджується акордна оплата. Передбачається, що максимальний розмір акордної надбавки не повинен перевищувати 40% суми відрядного заробітку.

З метою підвищення матеріальної зацікавленості працівників господарств в ефективному веденні господарювання, встановлені наступні види преміювання:

всім членам товариств, які виробили встановлений мінімум вихододнів виплачується надбавка за безперервний стаж роботи в АТ «Укргазвидобування», в процентах від річного заробітку ( таблиця 2.5).

Таблиця 2.5 – Розмір надбавок за безперервний стаж роботи в АТ «Укргазвидобування» відповідно до корпоративної культури підприємства

Безперервний стаж роботи в товаристві, роки	Частка річного заробітку, %
Від 2 до 5	8
від 5 до 10	10
від 10 до 15	13
Понад 15	16

працівникам АТ «Укргазвидобування», які виробили понадпланову продукцію виплачується 10% вартості понадпланової продукції;

працівникам, які зайняті на нових участках профілювання проводиться матеріальне стимулювання в розмірі 100% відрядного заробітку;

працівникам, які зайняті у виготовлення добірних елементів, виплачується премія згідно з встановленим порядком;

працівникам, які зайняті на підготовчих етапах виробництва виплачується премія в залежності від виконання щоденного завдання. Для підвищення зацікавленості працівників господарства в зростанні продуктивності праці, членам господарства за суміщення професій, розширення зон обслуговування і виконання встановленого обсягу робіт з меншою частиною працівників виплачується доплата в повному розмірі заробітку замінюваного працівника.

Керівництво АТ «Укргазвидобування» може позбавляти окремих робітників премій, додаткової оплати частково або повністю за допущений брак в роботі, порушення технології виробництва, порушення трудової дисципліни, крадіжки, інші виробничі недоліки в роботі.

Працівники, які не виконали без поважних причин встановленого мінімуму трудової участі в спільному господарюванні додаткових оплат і премій позбавляють повністю.

За систематичне порушення технології, неякісне виконання доручених робіт, присвоєні членам товариства звання і класність знижується, або відміняється повністю.

Праця, виконана працівниками товариства в святкові дні, оплачується по розцінках, збільшених у два рази, якщо на протязі місяця працівник не отримав належних відгулів.

Працівники АТ «Укргазвидобування», які добросовісно працюють у виробництві, виробляють встановлений мінімум трудової участі, у відповідності з Положенням та Правилами внутрішнього розпорядку, надається щорічна відпустка із збереженням місця роботи і посади.



В період з 2018 року по 2020 рік, у досліджуваному підприємстві спостерігається зростання фонду оплати праці працівників. Так, в АТ «Укргазвидобування» у 2018 році даний показник склав 3640582 тис. грн., що на 144177 тис. грн., більше ніж у 2020 році, що в відносних показника зниження складає у 2020 році порівняно з 2018 роком – 3,96 %. У 2019 році в АТ «Укргазвидобування» фонду оплати праці працівників становив 2975636 тис. грн, а у 2020 році – 3496405 тис. грн. відповідно.

У товаристві також поширеним є непряме матеріальне стимулювання, основні форми якого представлені на рис. 2.12.



Рисунок 2.12 – Види непрямого матеріального стимулювання персоналу стимулювання згідно корпоративної політики АТ «Укргазвидобування»

Окрім матеріального стимулювання на підприємстві застосовується також і нематеріальне стимулювання в розрізі корпоративної культури

підприємства, яке проявляється у вираженні керівниками різних ланок подяки, публічній похвалі робітника, видачі грамот як від господарства, так і від районної адміністрації. Кожного року до Дня створення підприємства директором присуджується заслуженим працівникам медаль АТ «Укргазвидобування» за вагомий внесок у розвиток товариства, яка є досить почесною нагородою, тому що її отримують лише найдостойніші.

Ще одним методом нематеріального мотивування згідно корпоративної політики підприємства є підвищення кваліфікації працівників товариства, яку проходять практично всі категорії працюючих – від робітників до керівників. Курси можуть проводитися безпосередньо на підприємстві для групи робітників однієї професії (оператори, карщики) чи з виїздом працівника до їхнього місця проведення (зазвичай це обласний центр). Проходять ці курси від одного до декількох днів. Перекваліфікація робітників товариства проходить дуже рідко – лише якщо змінюються умови виробництва. Останнім часом перекваліфікацію пройшли два водія. Тепер вони стали водіями автокрана.

Незважаючи на всі форми матеріального і нематеріального мотивування працівників, що діють у АТ «Укргазвидобування» згідно корпоративної культури, це не завжди дає позитивний результат. Отже, правлінню товариства доводиться застосовувати і методи негативної мотивації, які інколи є більш дієвими, ніж заохочення. Такими методами є позбавлення премії, виголошення догани, а інколи навіть і звільнення недобросовісних робітників, які з'являються на роботі у нетверезому стані або навіть взагалі не виходять на роботу. У першу чергу це стосується групи працівників таких професій, як механіки, будівельні підсобники, сторожів, фуражирів, які не завжди добросовісно ставляться до своїх професійних обов'язків через зловживання спиртними напоями, що є великою проблемою для господарства, тому що це призводить до невинного витрачання коштів підприємства, зниження продуктивності праці, збільшення навантаження на одного робітника тощо.

Під час проведення аналізу корпоративної культури АТ «Укргазвидобування» поряд із позитивними тенденціями було виявлено також і ряд проблем. Серед них можна виділити наступні:

відсутні перспективи для просування працівника по службовим сходам, оскільки товариство не розширюється;

відсутнє медичне страхування персоналу (підприємство більше витрачає кошти на виплату допомоги по тимчасовій втраті працездатності, матеріальну допомогу хворим, а також на оплату надбавок тим працівникам, які їх замінюють на час відсутності на роботі);

відсутнє заохочення для винахідників і раціоналізаторів технологічних процесів, обладнання;

не проводяться різноманітні змагання між членами колективу на звання кращого працівника за однією із професій і нагородження найдостойніших цінними пам'ятними призами;

відсутня жорстка дієва політика щодо покарання працівників, які порушують трудову дисципліну.

Таким чином, керівництво товариства прагне стимулювати підвищення продуктивності праці, якості виконуваних робіт шляхом преміювання, різних надбавок до заробітної платні, а також впровадженням штрафних санкцій за невиконання покладених на працівника завдань і обов'язків, або неналежне їх виконання, брак. Але загалом, в АТ «Укргазвидобування» приділяють менше уваги стимулюванню якості продукції, її підвищення, удосконаленню виробничого, технологічного процесу, впровадженню нововведень. Мало приділяється увага моральному стимулюванню, що є досить дієвим і важливим мотиваційним фактором.

## Висновки до розділу 2

Результати проведених досліджень в аналітичному розділі випускної роботи дозволить зробити висновки:

1. Товариство діє на принципах господарського розрахунку, має просту круглу печатку зі своїм найменуванням Публічного акціонерного товариства «Укргазвидобування». Товариство має поточний рахунок і субрахунки в банківських та інших кредитних установах. Організаційна структура визначається і затверджується Товариством. У своїй діяльності АТ «Укргазвидобування» керується чинним законодавством України, розпорядчими документами Національної акціонерної компанії «Нафтогаз України», статутом Товариства, рішеннями органів управління Товариства, цим Положенням, правилами охорони праці, пожежної безпеки, правилами внутрішнього трудового розпорядку.

2. Фінансові результати діяльності АТ «Укргазвидобування» дають можливість зробити висновок, про погіршення ситуації на підприємстві. Зокрема, за показником валового прибутку товариства, в 2018 році, він становив 38368303 тис. грн., що на 19620430 тис. грн, більше ніж у 2020 році, та на 18236007 тис. грн., ніж у 2019 році. Темпи скорочення валового прибутку АТ «Укргазвидобування» у 2020 році порівняно з 2018 роком становили 51,14 %, в свою чергу в порівнянні з 2019 роком – 49,31 %. Аналогічна ситуація скорочення відбувається і з прибутком від операційної діяльності товариства. У 2018 році, він становив 34202409 тис. грн., що на 268780073 тис. грн, більше ніж у 2020 році, та на 17577806 тис. грн., ніж у 2019 році. Темпи скорочення прибутку від операційної діяльності АТ «Укргазвидобування» у 2020 році порівняно з 2018 роком становили 78,59 %, в свою чергу в порівнянні з 2019 роком – 70,59 %.

3. Діюча система корпоративної культури АТ «Укргазвидобування» свідчить, що на підприємстві діє система заохочення персоналу, що виражається через доплати до основаної заробітної плати та преміювання. Кожним роком фонд заробітної плати АТ «Укргазвидобування» збільшується. В період з 2018 року по 2020 рік, у досліджуваному підприємстві спостерігається зростання фонду оплати праці працівників. Так, в АТ «Укргазвидобування» у 2018 році даний показник складав

3640582 тис. грн., що на 144177 тис. грн., більше ніж у 2020 році, що в відносних показника зниження складає у 2020 році порівняно з 2018 роком – 3,96 %. У 2019 році в АТ «Укргазвидобування» фонду оплати праці працівників становив 2975636 тис. грн, а у 2020 році – 3496405 тис. грн. відповідно. Визначено, що в АТ «Укргазвидобування» діє непряме матеріальне стимулювання персоналу, однак, не зважаючи на всі форми матеріального і нематеріального мотивування працівників, що діють у АТ «Укргазвидобування», це не завжди дає позитивний результат, а система мотивації АТ «Укргазвидобування» прагне постійного удосконалення.

### РОЗДІЛ 3

## УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ АТ «УКРГАЗВИДОБУВАННЯ»

### 3.1. Формування напрямків розвитку цифрової трансформації корпоративної культури в системі менеджменту АТ «Укргазвидобування»

Втілення в життя стратегічних напрямків розвитку системи цифрової трансформації корпоративної культури в системі менеджменту являється дуже складним процесом. Слід зауважити, що будь-яка зміна в робочому процесі, зміна керівництва, або зміна умов праці потребує вагомого обґрунтування і розрахунків. Важливо, щоб управлінський процес мав комплексний характер, охоплюючи при цьому всі категорії працівників даного підприємства. До того ж, управління має забезпечувати системний підхід, виходячи з того, що кожне підприємство, об'єднання, корпоративна структура, інша виробнича форма є складною динамічною системою, яка охоплює ряд взаємопов'язаних елементів у процесі виробництва.

Негативні результати управлінської діяльності в організації можуть залежати від цілого ряду об'єктивних і суб'єктивних причин. Об'єктивні причини скоротити неможливо, тому до них слід пристосовуватись. Суб'єктивні ж причини повністю пов'язані з вадами в управлінні, які необхідно усунути.

Удосконалення цифрової трансформації корпоративної культури в АТ «Укргазвидобування» має спрямовуватися на:

- збереження зайнятості персоналу;
- справедливий розподіл доходів і ефекту зростання преміальної частини оплати праці;
- створення умов для професійного та кар'єрного росту працівників;

забезпечення сприятливих умов праці і збереження здоров'я працюючих;

створення атмосфери взаємної довіри і зворотного зв'язку. Ринкова економіка по-новому ставить завдання співвідношення функції держави та організації у сфері праці. Держава повинна мати механізм контролю за:

умовами праці на виробництві, щоб реконструкція не просто сприяла підвищенню продуктивності праці, але й створювала сприятливі умови для працівників;

якістю трудового життя;

станом організації безперервності процесів підвищення кваліфікації професійної підготовки та розвитку кадрів;

справедливістю оплати, побудованої на диференціації заробітку за критерієм трудового вкладу.

При удосконаленні цифрової трансформації корпоративної культури АТ «Укргазвидобування», заслуговують на увагу сучасні системи мотивації персоналу, що застосовуються в західних фірмах, а саме:

Матеріальні винагороди:

ставка заробітної плати;

додаткові виплати;

участь в акціонерному капіталі;

участь у прибутках;

Додаткові стимули:

плата за навчання;

гарантія на одержання кредиту на придбання великої купівлі (квартира);

медичне обслуговування;

страхування;

відпочинок за містом.

До факторів, котрі зумовлюють поведінку працівника і які треба врахувати в практиці мотивації її трудової діяльності, належать передусім такі: фізичний тип особистості (вік, стать тощо), рівень самосвідомості та

освіченості, професійна підготовка, психологічний клімат у колективі, вплив зовнішнього середовища тощо.

Система цифрової трансформації корпоративної культури АТ «Укргазвидобування» має базуватися на певних вимогах, а саме:

надання однакових можливостей щодо зайнятості та погодинного просування за критерієм результативності праці;

узгодження рівня оплати праці з її результатами та визнання особистого внеску в загальний успіх. Це передбачає справедливий розподіл залежно від ступеня підвищення продуктивності праці;

створення належних умов для захисту здоров'я, безпеки праці та добробуту всіх працівників;

забезпечення можливостей для зростання професійної майстерності, реалізації здібностей працівників, тобто створення програм навчання, підвищення кваліфікації перекваліфікації;

підтримування в колективі атмосфери довіри, зацікавленості в реалізації загальної мети, можливості двосторонньої комунікації між керівниками та робітниками.

Як відомо, стимулювання працівників поділяється на моральне і матеріальне. Основою матеріального стимулювання праці за умов цифрової трансформації корпоративної культури АТ «Укргазвидобування» є заробітна плата, тому правильний вибір системи праці є запорукою ефективної діяльності працівників товариства. При даній системі заробітна плата нараховується не кожному працівнику окремо за тарифними ставками та окладами, а спочатку визначається її загальна сума, зароблена колективом, потім це сума розподіляється між членами трудового колективу пропорційно встановленим коефіцієнтам та відпрацьованому кожним працівником часу. А для того, щоб запобігти зрівнялівці, розробляються додаткові умови диференціації нарахованої заробітної плати. Необхідно брати до уваги кваліфікацію виконавця, якість роботи, виконання виробничих завдань, трудову дисципліну, взаємодопомогу, умови праці тощо.

Тобто, головна суть безтарифної системи оплати праці полягає в паюванні колективного заробітку заздалегідь встановленими коефіцієнтами оцінювання праці різної складності.

Основним призначенням даної системи оплати праці є мотивація ефективної праці кожного індивіда та колективу в цілому.

Заробіток кожного окремого працівника залежить від чотирьох чинників:

кінцевих результатів колективної діяльності;

установленого працівникові паю в колективному заробітку;

відпрацьованого часу;

особистого ставлення колег;

Досить важливим аспектом цифрової трансформації корпоративної культури АТ «Укргазвидобування» є налагодження взаємного контролю інтенсивності, якості праці та трудової дисципліни, це, по-перше, підвищує ефективність діяльності кожного працівника зокрема і колективу в цілому, а по-друге, при застосуванні безтарифної системи оплати праці, виключить можливість отримання з колективного доходу більшого доходу, ніж заробив працівник, з огляду на реальний особистий внесок.

Відмінною рисою безтарифних систем оплати праці є те, що їх застосування передбачає не відокремлене нарахування тарифної частини заробітної плати, надбавок, премій, компенсаційних доплат, а комплексне. В основу цього підходу покладено вимогу до всіх виконавців працювати якісно, творчо, відповідально. Якщо колектив цих вимог не дотримається і працює незадовільно, то він не одержить відповідну суму заробітної плати з усіма її складовими, яку б отримав при сумлінному виконанні поставлених завдань.

Щоб система безтарифної оплати праці була ефективною і привабливою для працівників, необхідно виконати значний обсяг підготовчої роботи, а саме:

По-перше, установити, уточнити виробничі завдання і склад персоналу, заробітна плата якого буде залежати від результатів колективної праці;

По-друге, переглянути і відкоригувати норми витрат праці на базі поопераційних, визначити комплексні норми часу, урахувавши в них витрати часу допоміжних робітників, які раніше оплачувались погодинно, а також керівників, спеціалістів і службовців, які були на окладах;

По-третє, переглянути поділ і кооперування праці в підрозділі, перерозподілити функції між персоналом, за потреби провести навчання окремих працівників із таким розрахунком, щоб забезпечити необхідну взаємозамінність, недопущення простоїв, однакову інтенсивність праці;

По-четверте, відпрацювати чіткий порядок формування колективного фонду оплати праці та його залежності від кількісних та якісних показників спільної праці;

По-п'яте, розробити всебічно обґрунтовану шкалу кваліфікаційних балів, порядок визначення коефіцієнтів особистого трудового внеску, процедуру розподілу колективного заробітку між членами колективу;

По-шосте, провести широку роз'яснювальну роботу серед членів колективу, заручитися підтримкою більшості працівників;

По-сьоме, розробити положення по застосуванню безтарифної системи оплати праці. Принципові питання закріпити в колективному договорі господарства.

По-восьме, розробити та реалізувати план організаційно-технічних заходів, спрямованих на підвищення продуктивності праці й ефективності виробництва з тим, щоб не відбулося, при переході на безтарифну систему оплати праці, необґрунтованого зниження заробітної плати в окремих працівників, особливо у найбільш кваліфікованих.

До матеріального стимулювання праці належать виплата премій. Доплат і надбавок до заробітної плати.

Порівняння трудових зусиль під час виконання різних показників, за які нараховується премія - складна задача, вирішувати її мають висококваліфіковані фахівці господарства. Розмір премії повинен бути таким, щоб дійсно стимулювання праці мало місце. Робітників слід преміювати за

поточні основні результати діяльності, як правило, щомісяця. Саме така періодичність сприяє мотивації праці робітників і можлива завдяки оперативному обліку результатів праці цієї категорії персоналу. Але потрібно врахувати те, що незначне за розміром, але широке за охопленням працівників і часте преміювання перетворюється в стабільну форму виплат і не є чинником-мотиватором.

З огляду на запропоновані вище зміни, вважається за доцільне запропонувати колективне преміювання, мета якого - зацікавити робітників у загальних, кінцевих результатах роботи бригади, цеху. Колективну премію нараховують залежно від виконання колективних показників діяльності на основну заробітну плату бригади. Надалі колективну премію розподіляють між працівниками з урахуванням їх особистого внеску.

Одноразові премії та винагороди є ефективною формою матеріального і морального заохочення. Якщо запровадити виплату таких премій, винагород, то можна заохотити і розвивати у працівників якості, що безпосередньо впливають на ефективність роботи, проте не підтягають точній кількісній оцінці (авторитет в колективі, сумлінність тощо). На думку психологів, одне з правил управління мотивацією можна сформулювати так : не передбачувані та нерегулярні заохочення стимулюють краще, ніж очікувані і прогнозовані.

Запропонуємо, більш детальну систему стимулювання працівників в господарствах району. Вважається за доцільне в господарстві запропонувати преміювання за економією прямих витрат у розмірі до 70% одержаної економії. При цьому враховуються ті прямі витрати, витрачення яких залежить від конкретного колективу працівників. При перевищенні установлених витрат з вини колективу їх відшкодовують повністю або частково за рахунок коштів, передбачених на оплату праці і преміювання.

Отже, на підприємстві АТ «Укргазвидобування» проводиться мотиваційна політика, але керівництву потрібно ще точніше визначити набір цінностей, які будуть закладені в основу мотивування персоналу. Цей набір повинен враховувати основні потреби та інтереси людей, які записують у

формі пільг, переваг, видів заохочення в «Правилах внутрішнього трудового розпорядку організації» і закріплюють в інших локальних нормативних правових актах.

Другим стратегічним кроком є поліпшення цифрової трансформації корпоративної культури АТ «Укргазвидобування». Враховуючи наявність на підприємстві атестованих робочих місць із важкими та шкідливими умовами праці, проводити постійну роботу з поліпшення умов праці на цих робочих місцях. можна рекомендувати керівництву компанії створити постійно діючу комісію з працівників служби охорони праці із залученням представників профспілки, для контролю за умовами праці на робочих місцях з метою недопущення умисного погіршення умов праці. Також необхідним є проведення систематичних додаткових атестацій робочих місць працівників, щодо виявлення шкідливих факторів впливу на працівників: підвищеної температури, вологості, недостатнього освітлення, запыленості, вібрації, шкідливих хімічних речовин тощо.

Третім стратегічним кроком цифрової трансформації корпоративної культури АТ «Укргазвидобування» є зміцнення трудової дисципліни. Рівень і динаміка дисципліни праці вимірюється на основі даних аналізу балансу робочого часу, фотографії і самофотографії робочого дня. Невикористаний робочий час включає надпланові неявки з поважних причин (виконання державних обов'язків, невиходи через хворобу, відпустки для здачі екзаменів і ін.); цілоденні простої (в зв'язку з текучістю кадрів, невиходи на роботу з дозволу адміністрації, вимушені відпустки); огули; внутрізмінні простої (через відсутність інструменту, електроенергії, готовок, через аварії і поламки обладнання і ін.); внутрізмінні простої з вини робітника.

Причини порушень трудової дисципліни обумовлюються проявленям складного комплексу соціально-економічних, організаційних, виховних факторів. Тому подальше посилення трудової дисципліни вимагає комплексного, системного підходу, що враховує розв'язання наступних задач: усунення умов виробництва, праці і побуту, які сприяють

порушенням дисципліни; посилення виховної роботи в трудових колективах; підвищення ефективності заходів заохочення передовиків виробництва; розвиток заходів дисциплінарного і колективного впливу на порушників трудової дисципліни, посилити контроль щодо запізнь, початку та закінчень обідніх перерв. Велике значення в закріпленні дисципліни має вдосконалення системи оплати і наукової організації праці.

З метою подальшого посилення цифрової трансформації корпоративної культури АТ «Укргазвидобування» необхідно впроваджувати передові форми організації і стимулювання праці, оплату по кінцевим результатам і з застосуванням коефіцієнта трудової часті, покращувати культурно-побутове обслуговування, охорону праці, скорочувати ручну і низько кваліфіковану працю. Керівники підприємств і профсоюзні організації мають право широко застосовувати практику встановлення додаткових пільг і переваг за рахунок заохочувальних фондів для передовиків і новаторів виробництва.

Посилення трудової дисципліни створює умови для вдосконалення цифрової трансформації корпоративної культури АТ «Укргазвидобування», сприяє творчій ініціативи працюючих. Висока і свідома дисципліна праці відкриває необмежені можливості впровадження прогресивних трудових процесів (багатоверстатне обслуговування і поєднання професій, поточні методи роботи і ін.). Організаційні заходи з упровадження механізму цілеорієнтованої цифрової трансформації корпоративної культури АТ «Укргазвидобування» базуються на тріаді правил, які необхідно виконувати. Правило перше. Психологічна готовність керівника підприємства до застосування цього механізму є головною умовою його успішності. Інформацію щодо його сутності керівник може отримати самостійно або через інспектора з кадрів. Але важливо, щоб керівник мав новаторські якості, був людиною креативною, здатною до стратегічного мислення. Правило друге. Соціальну інноваційну технологію, якою є механізм цілеорієнтованої мотивації персоналу, бажано застосовувати поступово, починаючи з окремого підрозділу чи окремої категорії працівників, а потім послідовно підключати інші підрозділи чи категорії персоналу. Це пов'язано як із традиційною

недовірою самих працівників до будь-яких соціологічних опитувань, так і з невмінням інспектора з кадрів проводити систематичну роботу з персоналом і керівником організації, особливо на етапі формування оновлених бюлетенів стимулів.

Організаційний аспект проведення цифрової трансформації корпоративної культури АТ «Укргазвидобування» відображає процес його запровадження згідно з технологічною моделлю формування механізму механізму корпоративної культури в системі менеджменту в умовах цифрової трансформація на АТ «Укргазвидобування» (рис. 3.1).

Проведення в організації короткотривалого ознайомчого семінару є обов'язковою умовою успішного запуску механізму цілеорієнтованої мотивації персоналу в дію. Вже у процесі проведення такого семінару з'являється можливість визначитися з тими, хто на добровільній основі включиться у процес формування інноваційної системи мотивації персоналу: чи то окремий підрозділ, чи окрема категорія працівників.

Таким чином, повторення через кожні шість місяців дій третього етапу на вище вказаному рисунку робить можливим налагодження ефективного мотиваційного моніторингу. Саме такий моніторинг є головною пружиною постійного дієвого механізму мотивування працівників, пов'язаного із задоволенням їх змінних мотиваційних потреб. Цим самим досягається безперервна зацікавленість персоналу у досягненні високих результатів (з урахуванням того, що застосування бюлетеня (пакета) стимулів до кожного працівника окремо залежить від якості цих результатів).

Також для ефективного управління мотиваційними процесами на підприємстві необхідно пам'ятати кілька психологічних правил, які допоможуть керівникові досягти поставлених цілей:

позитивне підкріплення є більш ефективним та конструктивним негативного, особливо у довгостроковій перспективі;

непередбачувані і нерегулярні заохочення стимулюють краще, ніж очікувані і прогнозовані;

заохочення повинно бути конкретним і невідкладним – чим більше часовий інтервал, тим менший ефект;



Рисунок 3.1. – Організаційна модель формування механізму корпоративної культури в системі менеджменту в умовах цифрової трансформація на АТ «Укргазвидобування»

великі нагороди та ті, що рідко кому достаються, зазвичай, викликають заздрість у колективу, аніж пошану, в той час як невеликі й часті – задоволення.

Окрім організаційно-технологічного формування механізму цифрової трансформації корпоративної культури АТ «Укргазвидобування» доцільно запропонувати наступні напрями удосконалення процесу мотивації у:

введення на підприємстві обов'язкового повного медичного обстеження усіх працівників двічі на рік за рахунок господарства у районній лікарні для попередження хронічних, професійних, спадкових хвороб, а також профілактики сезонних захворювань, таких як ГРВІ, грип, ангіна, бронхіт, алергія тощо;

запровадження на період посівної, збиральної кампанії конкурсу (змагання) між працівниками на звання кращого працівника серед токарів, слюсарів, різноробочих (овочівників) і нагородження переможців призовими туристичними путівками на двох;

обладнання стаціонарних робочих місць системою персоніфікованого обліку робочого часу працівників задля усунення непродуктивних втрат часу на несанкціоновані перерви і впровадження оплати відповідно до кількості відпрацьованих годин кожним робітником; найбільш дисциплінованих можна нагородити грамотою і публічно відзначити на нараді, у кінці кварталу виписати бригаді чи фермі премію і нагородити званням «Еталон дисципліни на підприємстві»;

систематичне проведення конкурсів, які відображають різноманітні захоплення співробітників господарства, визначення шляхом голосування авторів найкращих робіт і нагородження корисними для їх хобі речами;

проведення опитування персоналу щодо покращення роботи товариства і втілення у життя найбільш раціональних думок;

організація корпоративних днів відпочинку для усіх працівників після закінчення посівної, збиральної кампаній, року для згуртування усіх категорій співробітників;

проведення роз'яснювальної роботи щодо порушення дисципліни й особливо появи робітника у нетверезому стані на робочому місці чи крадіжки майна товариства і суворе покарання порушувачів аж до звільнення за статтею або притягнення до адміністративної чи кримінальної відповідальності; преміювання працівників лише за дійсно досягнуті результати, а також за економію різних видів ресурсів;

використання працівниками елементів самоменеджменту (змінювати негативні емоції на позитивні; образно зменшувати проблему, не приймати її близько до серця; вирішувати проблеми відразу, а не відкладати, постійно думаючи про них);

створення умов для винахідництва і раціоналізаторства виробничих процесів на підприємстві;

впровадження системи комплексного особистого медичного страхування працівників від нещасних випадків і хвороб.

Усі вище зазначені заходи допоможуть оптимізувати і покращити процес управління мотивацією АТ «Укргазвидобування», заощадити економічні ресурси, підвищити продуктивність праці персоналу.

### 3.2. Забезпечення реалізації заходів щодо удосконалення цифрової трансформації корпоративної культури АТ «Укргазвидобування»

Мотиви і стимули відіграють вирішальну роль у професійній діяльності, оскільки саме внутрішні та зовнішні фактори змушують людину діяти. Вони спонукають особу не автоматично виконувати роботу, а швидко і результативно досягати мети. Зважаючи на той факт, що матеріальна удосконалення цифрової трансформації корпоративної культури здебільшого має мінливий ефект (наприклад, збільшення рівня оплати праці не завжди пропорційно затраченим коштам), на стабільному етапі роботи підприємства сучасним менеджерам необхідно шукати нові шляхи для заохочення потреб персоналу.

Основними причинами незадоволеності роботою на підприємстві АТ «Укргазвидобування» є низька оплата праці, неефективне матеріальне та моральне стимулювання, відсутність взаємозв'язку між результатами праці та її винагородою, недостатня можливість підвищення кваліфікації, незначні перспективи кар'єрного росту. Враховуючи вищевикладене, перед керівництвом АТ «Укргазвидобування» постає нагальна необхідність впровадження на підприємстві дієвої мотиваційної програми. Мета даної програми має бути узгодження існуючого механізму цифрової трансформації корпоративної культури АТ «Укргазвидобування» до викликів сьогодення та задоволення потреб персоналу.

Для впровадження методичного забезпечення оцінювання змін у цифровій трансформації корпоративної культури АТ «Укргазвидобування» на підприємстві необхідно розробити заходи щодо підвищення ефективності праці й поліпшення використання персоналу. Систему заходів доцільно оформлювати у вигляді Програми з виділенням складових:

- організація й нормування праці;
- якість праці;
- використання трудових ресурсів.

Програма передбачає розробку рекомендацій оцінки трудової діяльності персоналу підприємств, що розглядається як один із факторів трудової мотивації, сприяє зацікавленості працівників у підвищенні ефективності своєї праці й виробництва в цілому.

Розроблений зразок програми для АТ «Укргазвидобування» містить 3 нерозривно пов'язаних між собою розділи:

- удосконалення системи організації та нормування праці;
- удосконалення технології та контроль за якістю робіт;
- поліпшення використання трудових ресурсів на підприємстві.

Впровадження програми вимагає особливого кваліфікованого підходу. У зв'язку з цим повинна бути відпрацьована система спеціалізованих семінарів з

усіма категоріями працівників (керівниками всіх рівнів, робітниками, фахівцями й службовцями) щодо вивчення сутності й порядку реалізації заходів програми, а також тематики постійно діючих форм навчання й підвищення кваліфікації.

Особлива увага в процесі реалізації заходів організації праці повинна бути приділена соціально-психологічному забезпеченню в колективах, створенню атмосфери зацікавленості в перетвореннях, загальній орієнтації персоналу в необхідності зміни наявних умов, готовності до спеціального навчання й самоосвіти.

Виходячи з головної мети розробки й впровадження програми, одним з головних критеріїв техніко-економічного обґрунтування прийнятих рішень у сфері виробництва, праці й управління повинен бути стан організації трудової діяльності.

Структура програми «Підвищення ефективності праці, мотивації й поліпшення використання персоналу на підприємстві» і новизна вирішення основних проблем може бути сформульована в такий спосіб (табл. 3.1).

Запропоновані в програмі заходи утворюють єдиний комплекс заходів щодо реформування системи трудової мотивації.

Для одержання проміжної й узагальненої оцінки програми поліпшення використання персоналу необхідно визначити економічний ефект для кожного окремого заходу або для групи однорідних для економічним змістом заходів. При цьому повинна бути забезпечена однаковість розрахунків як за економічним змістом ефекту, що розраховує, так і за методикою розрахунку.

З погляду методики оцінки економічного ефекту вся сукупність заходів розподіляється на три групи.

Перша група – це заходи, які не потребують одноразових витрат капітального характеру (придбання або виготовлення власними силами устаткування, технологічного оснащення, будівельні роботи, науково-дослідні й дослідно-конструкторські розробки і т. д.). Як правило, ці заходи мають організаційний характер.

Таблиця 3.1 – Програма «Підвищення ефективності праці, мотивації й поліпшення використання персоналу на АТ «Укргазвидобування»

Розділ	Напрямки розробки та впровадження	Новизна запропонованих заходів
Розділ 1 "Удосконалення системи організації й нормування праці"	комплексний аналіз діючої організації нормування праці на підприємстві; впровадження вдосконаленої системи організації й нормування праці на підприємстві; аналіз завантаження робочого часу; підвищення ефективності колективних форм організації праці	проектування норм трудових витрат на основі розробки нормативних темпів роботи, рівня інтенсивності й стандартних методів праці;
Розділ 2 "Удосконалення технології й контроль за якістю робіт"	розробка й впровадження раціональних технологій виконання на робочому місці; установлення безперервного контролю й оперативної оцінки якості виконуваних робіт на робочому місці; впровадження сертифікації випускаючої продукції, що випускається	впровадження нового механізму зацікавленості працівників у перегляді норм із зростанні продуктивності праці;
Розділ 3 "Поліпшення використання персоналу на підприємстві"	вивчення мотиваційного потенціалу працівників підприємства; вивчення морально-психологічного клімату в колективі підприємств і розробка заходів; розробка рекомендацій щодо підвищення моральних і матеріальних стимулів; впровадження системи оцінки трудової діяльності працівників підприємств; розробка заходів щодо посилення дисципліни праці й правового порядку.	вивчення і впровадження елементів закордонних систем організації праці; розробка й використання критеріїв оцінки використання фонду робочого часу по цеху, ділянці, підприємству

Економічний ефект від заходів першої групи визначається у вигляді приросту прибутку, що залишається в розпорядженні підприємства.

Друга група – це заходи, для яких необхідні одноразові витрати, у тому числі витрати капітального характеру. Для цих заходів економічний ефект визначається також у вигляді приросту прибутку, що залишається в розпорядженні підприємства. Але спочатку на основі річного приросту прибутку необхідно визначити ефективність кожного окремого заходу.

Третя група – це заходи щодо оздоровлення умов праці, узгодження їх з ергономічними й екологічними нормами. Для цієї групи ефект може бути розрахований після реалізації програми на основі порівняльного аналізу показників виробничого травматизму, професійної й виробничо-обумовленої захворюваності, плинності робочої сили.

Нормування праці і його відновлення в програмі посідає центральне місце. Стрижнем всієї програми є впровадження нових форм і методів організації й нормування праці, спрямованих на забезпечення інтересів працівників в умовах ринку, створення умов для розвитку їх трудового й творчого потенціалу.

Особлива увага в рамках зазначеної програми приділяється питанню реформування мотивації ефективної праці, шляхам мотивування персоналу, реалізованих через: удосконалювання системи організації нормування праці (структурування й упорядкування робіт з організації й нормування праці, аналіз витрат робочого часу та ін.); удосконалювання технології виробництва й підвищення якості виконуваних робіт (визначення стану діючих технологічних процесів, розробку показників кінцевого результату, необхідного для оцінки технологічної чисельності, якості роботи й оплати праці); поліпшення використання трудових ресурсів за рахунок реалізації заходів 1 й 2 розділів програми, а також створення дієздатної системи стимулювання трудової активності з урахуванням інтересів усіх учасників виробничого процесу. Механізм мотивації праці в умовах ринкової системи господарювання формується за допомогою не тільки економічних, але й соціальних факторів, роль яких у цьому процесі постійно зростає. Пріоритет у самій праці, безумовно, належить особистості, а керівництво підприємства може стимулювати (або дестимулювати) діяльність працівника.

Структура програми «Підвищення ефективності праці, мотивації й поліпшення використання персоналу на підприємстві» потребує постійного удосконалення в зв'язку з викликами сьогодення. В зв'язку з вищевикладеним керівництву АТ «Укргазвидобування» пропонується алгоритм порядку

визначення розробленої мотиваційної програми АТ «Укргазвидобування» (рис 3.2.).



Рисунок 3.2 – Порядок визначення оптимальної розробленої мотиваційної програми АТ «Укргазвидобування»

На першому етапі організується експертиза цілей, потреб працівників та цілей підприємства і доцільності використання системи певних мотиваційних заходів (мотиваційних стратегій). На основі теорії нечітких множин формується матриця вихідних даних. Потім розраховується фактичний показник рівня відповідності цілей працівників цілям підприємства і порівнюється з еталонним значенням, визначеним керівником.

Якщо відхилення фактичних значень від еталонних знаходяться в допустимих межах, то запропоновану на АТ «Укргазвидобування» програму мотивації можна вважати оптимальною. Якщо ж відхилення між вказаними показниками значне, то це свідчить про необхідність визначення нової оптимальної мотиваційної програми. Цей процес реалізується таким чином: існуючий перелік актуальних мотиваційних стратегій персоналу оцінюється за критерієм забезпечення відповідності цілей працівників та підприємства (організації), і визначається їх обмежений перелік для можливого впровадження. Додатковим аналізом визначається остаточний варіант мотиваційної програми на АТ «Укргазвидобування».

Практична перевірка запропонованого вибору програми мотивації, дозволяє зменшити негативний вплив недосконалих технологій експертної оцінки цілей, потреб працівників й підприємства та визначити можливі мотиваційні заходи за рахунок формування інтенсивного інформаційного забезпечення прийняття мотиваційних управлінських рішень.

Неоднозначність залежності між мотивацією і результатами праці породжує вагомому управлінську проблему: як оцінювати результати роботи як окремого працівника, так і керівника і як їх винагороджувати? Якщо рівень винагороди зв'язувати лише з результатами праці, то це буде де мотивувати працівника, що отримав дещо нижчий результат, але виявляв ретельність, докладав більше зусиль. З іншого боку, якщо винагороджувати працівника лише „за добрі наміри”, без повного врахування реальних результатів його праці – це може бути несправедливим щодо інших працівників, продуктивність праці яких вища.

Мотивація трудової діяльності в на АТ «Укргазвидобування» не може бути дійовою без застосування сучасних форм і методів матеріального стимулювання персоналу. Мотивація праці – це бажання працівника задовольнити свої потреби через трудову діяльність.

Стимулювання повинно відповідати потребами, інтересам і здібностям працівника.

Стимулювання праці передбачає створення умов, при яких активна трудова діяльність дає певні, раніше зафіксовані результати, стає необхідною і достатньою умовою задоволення значних і соціально обумовлених потреб працівника, формування у нього мотивів до праці.

Система мотивів і стимулів праці має опиратись на певну нормативно-правову базу. Працівник має знати, які вимоги ставляться перед ним, яка буде винагорода при їх отриманні і які санкції будуть застосовуватися у випадку невиконання вимог. Ціль стимулювання – не взагалі спонукати людину працювати, а зацікавити їх працювати краще, продуктивніше, ніж це обумовлено трудовими відносинами.

Для розвитку трудової активності в на АТ «Укргазвидобування» потрібна правова основа відносин керівників і виконавців при якій працівнику надається право самостійно вибрати лінію трудової поведінки в межах, чітко зафіксованих правовими нормами.

Система стимулювання трудової активності передбачає оптимальне співвідношення робочого і вільного часу, праці і відпочинку. Активізація тільки економічної мотивації приводить до збільшення інтенсивності праці і тривалості робочого часу, внаслідок чого багато працівників працюють відчуттям хронічної втомленості, відчувають постійні нервово-емоційні навантаження.

Велику роль у практиці управління персоналом відіграє і статусна мотивація, вона є рушійною силою поведінки, пов'язаної з бажанням людини зайняти вищу посаду, виконувати складнішу, відповідальнішу роботу, працювати у сфері діяльності, яка вважається суспільно корисною.

Преміювання є допоміжною формою винагороди персоналу. Форми і розміри його залежать від категорії персоналу. Зростання обсягів виробництва здійснюється за додаткового обсягу робіт, забезпечення встановленої якості продукції та культури виробництва, у вигляді визначеного відсотка від тарифної ставки, або від фактично відпрацьованого часу (нарахування йде на основну заробітну плату).

Одноразові премії та винагороди є ефективною формою матеріального і морального заохочення. Якщо запровадити виплату таких премій, винагород, то можна заохотити і розвивати у працівників якості, що безпосередньо впливають на ефективність роботи, проте не підтягають точній кількісній оцінці (авторитет в колективі. сумлінність тощо). На думку психологів, одне з правил управління мотивацією можна сформулювати так : не передбачувані та нерегулярні заохочення стимулюють краще, ніж очікувані і прогнозовані.

Запропонуємо, більш детальну систему стимулювання працівників в на АТ «Укргазвидобування». Вважається за доцільне в господарстві запропонувати преміювання за економією прямих витрат у розмірі до 70% одержаної економії.

При цьому враховуються ті прямі витрати, витрачення яких залежить від конкретного колективу працівників. При перевищенні установлених витрат з вини колективу їх відшкодовують повністю або частково за рахунок коштів, передбачених на оплату праці і преміювання.

Надбавку необхідно видавати на третій календарний рік роботи і більше, але за умови, що в працівника не було перерви в роботі на одному й тому ж виді робіт. При переведенні працівника на верстат з більш складною роботою, надбавку виплачують після першого року роботи у мінімальному розмірі, тобто як по третьому року експлуатації.

Робітник, що виготовив продукції не менше, ніж встановлено контрольним заміром, крім основної оплати, пропонується проводити доплату за надвиробіток в таких розмірах (табл. 3.2).

Бурильники та капремонтники - що працює на застарілому верстаті або машині, виплачувати 20% суми доплати, нарахованої оператору, а при двозмінній роботі оператора доплату змінному оператору нарахувати як і основному.

У зв'язку із значним подорожчанням електроенергії та палива відповідно зросла питома вага витрат на їх придбання у собівартості вироблюваної продукції, а це в свою чергу підвищило актуальність питання щодо їх ощадливого та раціонального використання.

Таблиця 3.2 – Розмір доплат бурильникам та капремонтникам за зменшення втрат та підвищення якості продукції АТ «Укргазвидобування»

При перевиконанні плану роботи, %	Розмір доплати, тис. грн.
До 25	До 0,57
25,1-30	0,58-0,68
30,1-35	0,70-0,80
35,1-40	0,81-0,91
40,1-45	0,92-1,03
45,1-50	1,04-1,14
понад 50	1,15-1,25

Пропонується за економію палива і мастильних матеріалів, електроенергії, проти встановлених норм витрат за умови дотримання вимог до якості токарних робіт працівникам виплачувати премії в таких розмірах: операторам виробничих ліній та карщикам - 20% вартості зекономленого ним палива і мастильних матеріалів, електроенергії начальнику структурного підрозділу - 7%, машиністу-налагоджувальнику - 5% і заправнику палива - 3% вартості палива і мастильних матеріалів, зекономлених по бригаді; механіку відділку -3% вартості палива і мастильних матеріалів, зекономлених по відділку; працівникам ремонтних майстерень, зайнятим на роботах з регулювання паливної апаратури - 5, завідувачу нафтогосподарства - 3% вартості палива і мастильних, зекономлених в цілому по господарству.

Кошти для преміювання за економію палива і мастильних матеріалів слід направляти у фонд економічного господарства і використовувати за цільовим призначенням - на виплату премій працівникам, для яких вони встановлені.

За перевитрату палива і мастильних матеріалів - слід утримувати 50% вартості перевитрачених ним палива і мастильних матеріалів, з керівника виробничої діяльності -10, з помічника бригадира і заправника палива - 5, з механіка - 5% вартості палива і мастильних матеріалів, перевитрачених по виробничому підрозділу або підприємству.

Виплату премій за економію палива і мастильних матеріалів та утримання із заробітку за їх перевитрату проводити після закінчення кожного кварталу. Якщо в наступних кварталах перевитрата палива і мастильних матеріалів, допущена в попередніх кварталах, буде погашена повністю або частково, то проводити перерахунок премії з поверненням раніше утриманих сум відповідно до погашеної кількості палива і мастильних матеріалів.

Останній перерахунок по преміях за економію палива і мастильних матеріалів та утримання за їх перевитрату слід проводити в кінці календарного року залежно від економії або перевитрати палива і мастильних матеріалів у натурі, отриманих у результаті роботи за рік.

При виконанні бурильних робіт з порушенням установлених вимог із заробітку працівника слід утримувати 50%, керівника структурного підрозділу - 10% вартості палива і мастильних матеріалів, використаних за неякісне виконану роботу.

Такі види матеріального стимулювання вважається за доцільне доповнити до існуючої системи стимулювання в АТ «Укргазвидобування».

Урочисте святкування досягнень є досить важливим для товариства, тому що дозволяє підвести підсумки роботи і виразити подяку кожній людині у бригаді, цеху чи товариства в цілому. Річниця заснування заводу якнайкраще підходить для такого заходу.

Окремі елементи системи визнання до цього часу існували в АТ «Укргазвидобування», але вони не мали постійного характеру і не проявлялися саме у таких формах.

Можна запровадити також наступні способи визнання заслуг (або їх окремі елементи):

I група «Суспільне визнання окремої особи»:

планування кар'єри;

внутрішнє планування робочого місця, його розміри;

спеціально відведені місця для парковки машин;

спеціальні завдання;

почесні значки, що вручаються у присутності колег співробітника.

II група «Суспільне визнання діяльності групи»:

таблички відділу (структурного підрозділу) із прізвищами співробітників;

вручення сувенірів усім співробітникам групи.

III група «Особисте визнання з боку керівництва»:

подяка у письмовій формі на довідках і звітах, підготовлених підлеглими;

лист, направлений додому співробітнику його керівником, з вираженням подяки за конкретний внесок цього працівника у діяльність підприємства;

листівки, що направляються співробітнику додому з нагоди його дня народження або круглих дат з подякою за його працю за останній рік.

Саме такими способами можна підкреслити важливість кожного старанного працівника, не витрачаючи при цьому багато грошей, проте даючи знати підлеглим, що у господарстві їх цінують, про них пам'ятають і їхній внесок у загальну справу не залишається поза увагою.

Ще одним дуже важливим елементом комплексної системи мотивації персоналу на обраному підприємстві є впровадження особистого страхування працівників від нещасних випадків і хвороб, яке стане основою непрямого матеріального стимулювання персоналу товариства і допоможе заощадити

значні кошти, які витрачаються зараз на оплату працівникам перших п'яти днів хвороби, а також на одноразову матеріальну допомогу тим членам трудового колективу, які потребують хірургічного втручання.

Вивчення ринкових пропозицій страхових компаній дав змогу з'ясувати, що договір страхування можуть укласти юридичні особи, які бажають застрахувати співробітників колективу свого підприємства.

Страхуванню підлягають майнові інтереси, пов'язані з життям, здоров'ям і працездатністю застрахованих осіб, що не суперечать чинному законодавству України.

Страхові ризики за таким договором можуть бути:

смерть (загибель) внаслідок нещасних випадків, виникнення первинного гострого захворювання або загострення хронічної хвороби;

установлення первинної інвалідності I-III групи внаслідок нещасних випадків, виникнення первинного гострого захворювання або загострення хронічних хвороб;

тимчасовий розлад здоров'я внаслідок нещасних випадків;

виникнення первинного гострого захворювання або загострення хронічної хвороби, які призвели до тимчасової втрати працездатності й необхідності стаціонарного або амбулаторного лікування;

виникнення первинного критичного захворювання: гострого гепатиту; панкреатиту; перитоніту; гострої ниркової недостатності; інфаркту, інсульту (гострого порушення мозкового кровообігу); злоякісного новоутворення тощо.

Строк дії договору страхування – 1 рік.

Територія дії договору страхування – Україна.

Страхова компанія здійснює страхову виплату:

при тимчасовому розладі здоров'я внаслідок нещасного випадку у розмірі відповідного відсотка від страхової суми, визначеного на підставі таблиці страхових виплат (від 3 % до 100 % залежно від складності отриманої травми);

при первинному гострому захворюванні або загостренні хронічного, що призвели до тимчасової втрати працездатності й необхідності стаціонарного або амбулаторного лікування – 0,3 % від страхової суми за кожний день лікування (але не більше 50 % від страхової суми при стаціонарному лікуванні, і 30 % при амбулаторному);

при виникненні первинного критичного захворювання – 50 % від страхової суми;

у разі встановлення інвалідності (у тому числі зміненні групи інвалідності на вищу):

III групи - 50 % страхової суми;

II групи - 70 % страхової суми;

I групи - 100 % страхової суми;

у разі смерті застрахованої особи внаслідок нещасного випадку або первинного гострого захворювання – 100 % страхової суми.

Оскільки господарство не має змоги оплатити повний пакет ризиків, то доцільно обрати лише ті, які найчастіше мають місце у колективі АТ «Укргазвидобування» і по яким підприємство несе найбільші витрати. У разі необхідності отримати кошти на лікування страхова компанія відшкодує необхідну суму, а товариство поверне їх у резервний фонд чи фонд оплати праці.

### Висновки до розділу 3

У третьому розділі випускної роботи запропоновано шляхи удосконалення системи управління цифрової трансформації корпоративної культури в системі менеджменту АТ «Укргазвидобування».

1. Суттєве поліпшення системи управління цифрової трансформації корпоративної культури в системі менеджменту АТ «Укргазвидобування» можливе лише за рахунок виконанню раду матеріальних і нематеріальних

стимулів на підприємстві. Аналіз факторів формування трудової мотивації, дозволяють конкретизувати напрямки управлінських впливів у АТ «Укргазвидобування» по підвищенню трудової активності роботи, стабільності, є об'єктивною основою для розробки відповідних напрямків. Проведені дослідження показали, що без урахування зв'язків особистісних і професійних характеристик працівника з умовами праці, відпочинку, не варто розраховувати на повну віддачу в праці.

2. Управління цифрової трансформації корпоративної культури в системі менеджменту АТ «Укргазвидобування» не може бути дійовою без застосування сучасних форм і методів матеріального стимулювання персоналу. Для впровадження забезпечення оцінювання змін у економічній мотивації праці на підприємстві необхідно розробити заходи щодо підвищення ефективності праці й поліпшення використання персоналу. Запропонована структура програми підвищення ефективності праці, мотивації й поліпшення використання персоналу на АТ «Укргазвидобування» що включає удосконалення системи організації й нормування праці; удосконалення технології й контроль за якістю робіт; поліпшення використання персоналу на підприємстві. Забороновані заходи мотивації персоналу на основі страхування працівник АТ «Укргазвидобування» від хвороби та нещасних випадків.

## ВИСНОВКИ

На основі виконаного дослідження у кваліфікаційній роботі на тему: «Цифрова трансформація корпоративної культури в системі менеджменту» можна сформулювати наступні висновки.

1. У роботі визначено сутність сучасних концепцій управління корпоративною культурою підприємства на етапі цифрових трансформацій, зокрема основні підходи до визначення поняття «корпоративна культура» вітчизняних та зарубіжних вчених. Розкрито змістове наповнення поняття «корпоративної культури» як явище, систему і процес, в залежності від аспекту дослідження. Визначені напрями використання персоналу на підприємстві та розкрито поняття системи мотивації персоналу.

2. Досліджено розуміння корпоративної культури та цифрової трансформації: зміст, принципи, об'єкти, зокрема моделі корпоративної культури через потреби та здійснено класифікацію теорій управління. Розкрито процес управління корпоративною культурою підприємства в сучасних організаціях.

3. Проаналізовано основні тенденції, ієрархічна рольова визначеність та нормативне забезпечення процесу розвитку корпоративної культури бізнесу та її цифрової трансформації в Україні. Недоліком більшості методики оцінювання задоволеності працею персоналу є те, що вони базуються на виділенні певного переліку факторів, які впливають на трудову мотивацію працівників, акцентуючи увагу на зовнішніх факторах та на соціально-психологічній характеристиці виробничого середовища.

4. Товариство діє на принципах господарського розрахунку, має просту круглу печатку зі своїм найменуванням Публічного акціонерного товариства «Укргазвидобування». Товариство має поточний рахунок і субрахунки в банківських та інших кредитних установах. Організаційна структура визначається і затверджується Товариством. У своїй діяльності АТ «Укргазвидобування» керується чинним законодавством України,

розпорядчими документами Національної акціонерної компанії «Нафтогаз України», статутом Товариства, рішеннями органів управління Товариства, цим Положенням, правилами охорони праці, пожежної безпеки, правилами внутрішнього трудового розпорядку.

5. Фінансові результати діяльності АТ «Укргазвидобування» дають можливість зробити висновок, про погіршення ситуації на підприємстві. Зокрема, за показником валового прибутку товариства, в 2018 році, він становив 38368303 тис. грн., що на 19620430 тис. грн, більше ніж у 2020 році, та на 18236007 тис. грн., ніж у 2019 році. Темпи скорочення валового прибутку АТ «Укргазвидобування» у 2020 році порівняно з 2018 роком становили 51,14 %, в свою чергу в порівнянні з 2019 роком – 49,31 %. Аналогічна ситуація скорочення відбувається і з прибутком від операційної діяльності товариства. У 2018 році, він становив 34202409 тис. грн., що на 268780073 тис. грн, більше ніж у 2020 році, та на 17577806 тис. грн., ніж у 2019 році. Темпи скорочення прибутку від операційної діяльності АТ «Укргазвидобування» у 2020 році порівняно з 2018 роком становили 78,59 %, в свою чергу в порівнянні з 2019 роком – 70,59 %.

6. Діюча система корпоративної культури АТ «Укргазвидобування» свідчить, що на підприємстві діє система заохочення персоналу, що виражається через доплати до основаної заробітної плати та преміювання. Кожним роком фонд заробітної плати АТ «Укргазвидобування» збільшується. В період з 2018 року по 2020 рік, у досліджуваному підприємстві спостерігається зростання фонду оплати праці працівників. Так, в АТ «Укргазвидобування» у 2018 році даний показник складав 3640582 тис. грн., що на 144177 тис. грн., більше ніж у 2020 році, що в відносних показника зниження складає у 2020 році порівняно з 2018 роком – 3,96 %. У 2019 році в АТ «Укргазвидобування» фонду оплати праці працівників становив 2975636 тис. грн, а у 2020 році – 3496405 тис. грн. відповідно. Визначено, що в АТ «Укргазвидобування» діє непряме матеріальне стимулювання персоналу, однак, не зважаючи на всі форми

матеріального і нематеріального мотивування працівників, що діють у АТ «Укргазвидобування», це не завжди дає позитивний результат, а система мотивації АТ «Укргазвидобування» прагне постійного удосконалення.

7. Суттєве поліпшення системи управління цифрової трансформації корпоративної культури в системі менеджменту АТ «Укргазвидобування» можливе лише за рахунок виконання ряду матеріальних і нематеріальних стимулів на підприємстві. Аналіз факторів формування трудової мотивації, дозволяють конкретизувати напрямки управлінських впливів у АТ «Укргазвидобування» по підвищенню трудової активності роботи, стабільності, є об'єктивною основою для розробки відповідних напрямків. Проведені дослідження показали, що без урахування зв'язків особистісних і професійних характеристик працівника з умовами праці, відпочинку, не варто розраховувати на повну віддачу в праці.

8. Управління цифрової трансформації корпоративної культури в системі менеджменту АТ «Укргазвидобування» не може бути дійовою без застосування сучасних форм і методів матеріального стимулювання персоналу. Для впровадження забезпечення оцінювання змін у економічній мотивації праці на підприємстві необхідно розробити заходи щодо підвищення ефективності праці й поліпшення використання персоналу. Запропонована структура програми підвищення ефективності праці, мотивації й поліпшення використання персоналу на АТ «Укргазвидобування» що включає удосконалення системи організації й нормування праці; удосконалення технології й контроль за якістю робіт; поліпшення використання персоналу на підприємстві. Забороновані заходи мотивації персоналу на основі страхування працівник АТ «Укргазвидобування» від хвороби та нещасних випадків.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Конституція України: Закон України від 28 червня 1996 р. № 254к/96-ВР / Верховна Рада України. *Відомості Верховної Ради України*. 1996. № 30.
2. Господарський кодекс України від 16.01.2003 // Відомості Верховної Ради, 2003, № 18-22. – 144 с.
3. Закон України «Про охорону праці» // Відомості Верховної Ради України (ВВР). – 2002. – №229-IV. – К., 22 с.
4. Про Антимонопольний комітет України: Закон України від 26 листопада 1993 року №3659 / Верховна Рада України. URL: <http://zakon.rada.gov.ua>.
5. Правова база з питань екології та охорони природного середовища, Збірник нормативних актів / Камлик М.І. та ін. Київ: Атака, 2001. 632 с.
6. Про охорону праці: Закону України від 21.11.02 р. № 229-IV. / Верховна Рада України. URL: <http://zakon.rada.gov.ua>.
7. Аберкромби Н. Социологический словарь 2-е изд., перераб. и доп. Ммосква: Экономика, 2004. 620 с.
8. Абульканова-Славская К. А. Деятельность и психология личности Москва: Наука, 1980. 335 с.
9. Аграрна реформа в Україні / за ред. П. І. Гайдуцького. Київ: ННЦ ІАЕ, 2005. 424 с.
10. Бакуліна О. С. Теорії мотивації праці та можливості їх практичного застосування: підручник. Таврійського державного агротехнолог. ун-ту (екон. науки). 2010. № 3 (11). 75 с.
11. Бакулина О. С. Формирование организационно-экономического механизма управления мотивацией персонала предприятий Ivane Javakhishvili Tbilisi State University Paata Gugushvili Institute of Economics «Ekonomisti». 2013. № 4. 130 с.

12. Бех И. Д. Нравственность личности : стратегии становления. Ровно : Редакц.-изд. отдел управлений печати, 1991. 146 с.
13. Бондар В. Мотивація як чинник підвищення ефективності управління: поняття та основні принципи: Наукові записки; за заг. ред. Л. В. Квасюк. Острого : Острозька академія. Серія. Культура та соціальні комунікації, 2009. Вип. 1. С. 255-261.
14. Верещагина Л. А. Психология персонала: потребности, мотивация и ценности Москва: Гуманитарный центр, 2012. 212 с.
15. Веснин В. Менеджмент: учебник: 3-е изд. Москва: ТК Велби Проспект, 2006. 504 с.
16. Вечерин А. В. Субъективные факторы удовлетворенности трудом сотрудников организаций: *Психология*. 2011. № 2. С. 96-111.
17. Гринько І. М. Вдосконалення матеріальної мотивації праці в системі управління промисловими підприємствами URL: [http://www.nbu.gov.ua/portal/socgum/znpchdu/2009\\_24/articles/38\\_Grinko.pdf](http://www.nbu.gov.ua/portal/socgum/znpchdu/2009_24/articles/38_Grinko.pdf)
18. Дикань Н. В. Менеджмент: навч. Посібник. Київ. Знання, 2008. 389 с.
19. Довгань Л. Е., Формування організаційно-економічного механізму ефективного управління підприємством URL: <http://ruh.znaimo.com.ua/index-27522.html>.
20. Дослідження проблем оплати праці: порівняльний аналіз (Україна та країни ЄС) : монографія / за заг. ред. А. М. Колота. К.: КНЕУ, 2008. 274 с.
21. Емерсон Г. Дванадцять принципів продуктивності // Наука управляти: з історії менеджменту. Хрестоматія упоряд. К.: Либідь, 1993. 304 с.
22. Енциклопедичний словник : соціально-трудова сфера / за заг. ред. С. В. Мельника. Луганськ, 2005. 168 с.
23. Завадський Й. С. Мотивація праці в менеджменті *Економіка АПК*. 1997. № 6. С. 78–82.

24. Занюк С. С. Психологія мотивації: навч. посібник. Київ.: Либідь, 2002. 304 с.
25. Зіновчук В. В. Нематеріальна мотивація персоналу сільськогосподарських підприємств: Чернівці. Буковинський ун-т. 2012. С. 228.
26. Іванов С. Л. Роль нематеріальних чинників мотивації праці у формуванні людського капіталу сучасного підприємства в Україні. *Наукові праці НДФІ*. 2010. № 5. С. 34-38.
27. Іванченко Г. В. Особливості використання нематеріальних стимулів на вітчизняних підприємствах. *Економіст*. 2010. № 3. С. 21-23.
28. Козаченко А. В. Зарубежный опыт мотивации труда. *Кадровое дело*. 2012. № 2. С. 8-17.
29. Козяк В. Д. Проблеми формування ефективної моделі економічної системи. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*. Львів : Львівська політехніка, 2011. С. 144-150.
30. Коленда Н. В. Факторы влияния на уровень социальной безопасности населения. *Науч. вестн. Восточноевропейского нац. ун- та им. Леси Украинки. Серия. Экономические науки*. 2013. № 4(253). С. 49-53.
31. Колот А. Теоретико- методологічні аспекти класифікації й змісту функцій заробітної плати. *Україна : аспекти праці*. 2000. № 6. С. 15-19.
32. Колот А. М. Мотивація персоналу: підручник. К.: КНЕУ, 2005. 337 с.
33. 108. Комаров Е. И. Измерение мотивации и стимулирования «человека работающего» : учеб. пособие. 2-е изд. М. : ИНФРА- М, 2014. 251 с.
34. Косова А. В. Аналіз використання робочого дня та шляхи скорочення невиробничих втрат. [Електронний ресурс]. – URL: <http://referaty.net.ua/referaty>.
35. Кочкарова Н. Основні положення мотивації праці персоналу.

*Економічний розвиток держави та її соціальна стабільність*. Матеріали Міжнародної науково-практичної Інтернет-конференція, 11 травня 2017 р. Полтава, 2017. Ч II. С. 77-79.

36. Криворотько І. О. Дослідження зарубіжного досвіду мотивації персоналу для використання в українських умовах / І. О. Криворотько // *Держава та регіони. Серія. Економіка та підприємництво*. – 2013. – № 2(71). – С. 151-154.

37. Крот Ю. М. Шляхи удосконалення розрахунків з оплати праці. *Збірник наукових праць ЧДТУ* 2012. Вип.30. Серія : Економічні науки. С. 244-247.

38. Кулагин О. 40 факторов трудовой мотивации. Електронний ресурс. – URL: [http://www.e-executive.ru/knowledge/announcement/1607197/index.php?PAGE\\_NAME=read&FID=10&TID=16809](http://www.e-executive.ru/knowledge/announcement/1607197/index.php?PAGE_NAME=read&FID=10&TID=16809).

39. Малий С. Європейська система оплати праці. *Всеукраїнська інтернет-газета «Політика. Право. Життя»*. 2014. URL: [http://www.polpravozhit.in.ua/2014/09/blog-post\\_27.html](http://www.polpravozhit.in.ua/2014/09/blog-post_27.html)

40. Мамалуй О. О. Основи економічної теорії: навч. посібник. Київ: Юрінком Інтер, 2006. 479 с.

41. Маслоу А. Мотивация и личность. Пер. с англ. 3-е изд. СПб.: Питер. Серия Мастера психологии. 2010. 352 с.

42. Матюх С. А. Удосконалення оплати праці в Україні на основі використання досвіду країн Європейського Союзу: автореф. дис. ... канд. екон. наук: спец. 08.00.07. Львів, 2007. – 20 с.

43. Мескон М. Х. Основы менеджмента (Management). Москва: Дело, 1997. 704 с.

44. Моргунов Е. Б. Модели и методы управления персоналом Москва: ЗАО «Бизнес-школа «Синтез»», 2001. 464 с.

45. Мотивація праці та формування ринку робочої сили. Київ: Урожай, 1993. 416 с.

46. Мочерний С.В. Економічна енциклопедія : в 3 т. Київ-Тернопіль:

Академія, 2000. Т.1. 864 с.

47. Мушкін І. Нематеріальна мотивація продуктивності праці. *Персонал*. 2009. № 4. С. 44-49.

48. Організаційна поведінка: навч.-метод. посібник / за ред. Н. Ю. Бутенко Київ: КНЕУ, 2001. 250 с.

49. Осовська Г. В. Основи менеджменту: посібник. 3-е вид., перероб. і допов. Київ: Кондор, 2008. 664 с.

50. Островська Т. Г. Організація і стимулювання праці (зарубіжний досвід: американський, японський і західноєвропейський) *Харчова промисловість*. 2005. № 7. С. 46-48.

51. Парсяк В. Н. Мотиваційне управління в сфері малого підприємництва : монографія. Херсон: ОЛДІ-плюс, 2003. 186 с.

52. Першина Т. А. Соціоніка в роботі менеджера з персоналу. *Освіта та наука*. 2008. №7. С. 21-24.

53. Петюх В. М. Управління персоналом: навч.-метод. посібник. Київ, 2007. 320 с.

54. Поліщук Д. І. Мотивація як чинник підвищення продуктивності на підприємстві. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2011. Вип. 21.8. С. 209-213.

55. Половинко В. С. Методологические основы развития системы управления персоналом. *Науч. вестн. Омского ун-та*. 2003. №1. С. 100-103.

56. Романюк Т. Жінка на ринку праці: проблема гендерної дискримінації. *Рівність: проблеми гендерної дискримінації*. Київ: Український соціум, 2007. С.44-55.

57. Рябоконт В. П. Економічні та соціальні проблеми розвитку сільського господарства України в сучасних умовах: автореф. дис. ... доктора екон. наук : спец. 08.07.02. Київ., 2001. 38 с.

58. Саймон Г. А. Менеджмент в организациях / общ. ред. и вступ. сл. А. М. Емельянова. М.: «Экономика», 1995. 335 с.

59. Ситнік О. Д. Оцінка персоналу в системі мотивації. *Актуальні проблеми економіки*. 2007. № 11(77). С. 84-85.

60. Сладкевич В. П. Мотиваційний менеджмент: курс лекцій / К.: МАУП, 2001. 168 с.
61. Смит А. Теория нравственных чувств / А. Смит. М., 1997. 233 с.
62. Соколенко С. И. Производственные системы глобализации сети, альянсы, партнерства, кластеры. Москва, 2002. 546 с.
63. Социально-психологическая диагностика развития личности и малых групп. М. : Ин-т психотерапии, 2002. 490 с.
64. Субботин В. Е. Мотивация и эмоции: справочное руководство /под ред. В. Н. Дружинина. М. : Инфра-М, 1999. 687 с.
65. Сучасний менеджмент організацій: навч. посібник. К.: МАУП, 2007. 488 с.
66. Тейлор Ф. У. Принципы научного менеджмента; пер. с англ. А. И. Зак. М. : Контролинг, 1991. 104 с.
67. Тимошенко И. И. Мотивация личности и человеческих ресурсов : учеб. Пособие. К.: Европейский ун-т, 2004. 575 с.
68. Управление персоналом организации: учебник / под ред. А. Я. Кибанова. 4-е изд., доп. и перераб. М.: ИНФРА-М, 2010. 695 с.
69. Управління трудовим потенціалом: навч. посібник / заг. ред. В. С. Васильченко. К.: КНЕУ, 2005. 403 с.
70. Файоль А. Вчення про управління. *Наука управляти: з історії менеджменту. Хрестоматія* пер. з рос. Л. І. Козій К.: Либідь, 1993. 304 с.
71. Федоськина Л. А. Удовлетворенность работой: основные методы и подходы к оценке. *Современная экономика: проблемы и решения*. 2011. №1 (13). С. 107-114.
72. Харченко Т. М. Альтернативні підходи мотивації найманих працівників у контексті трансформаційних процесів економіки. *Система національного менеджменту в контексті інтеграційного виміру : монографія* / за наук. ред. д.е.н., проф. Л.І. Михайлової. Суми : ПП Вінніченко М. Д., Литовченко Є. Б., 2014. 432 с.
73. Ходаківський Є. І. Психологія управління: підручник /

4-е вид., перероб. та допов. К.: Центр учбової літератури, 2014. 488 с.

74. Червінська Л. П. Фактори мотивації персоналу в менеджменті: монографія. К. : Правда Ярославичів, 1998. 254 с.

75. Шапиро С. А. Мотивация и стимулирование персонала : пособие М. : Гросс Медиа, 2005. 224 с.

76. Югай А. М. Энциклопедические отношения и мотивация труда в сельском хозяйстве: теория и практика. Москва: МСХА, 2002. 582 с.

# ДОДАТКИ

Таблиця Г.1 – Фінансово-економічні показники діяльності АТ «Укргазвидобування» за 2018-2020 рр.

Показники	Од. виміру	Джерела інформації, розрахунок	Роки			Відхилення			
			2018 р.	2019 р.	2020 р.	2020 р. до 2018 р.		2020 р. до 2019 р.	
						абсолютне	темп приросту, %	абсолютне	Темп приросту, %
1	2	3	4	5	6	7=6-4	8=6/4*100 -100	9=6-5	10=6/5* 100-100
<b>1. Капітал підприємства</b>									
1.1. Середня вартість сукупного капіталу	тис. грн.	форма 1 «Баланс»	143794086	143191338	140265351	-3528735	-2,4540	-2925987	-2,043
1.2. Середня вартість власного капіталу	тис. грн.	форма 1 «Баланс»	117091274	115105080	112189386	-4901888	-4,186	-2915694	-2,533
<b>2. Ресурси підприємства</b>									
2.1. Середньорічна вартість основних засобів	тис. грн.	форма 1 «Баланс»	99646703	107648760	117546922	17900219	17,964	9898162	9,195
2.2. Середньорічна вартість нематеріальних активів	тис. грн.	форма 1 «Баланс»	1733440	1911084	1959753	226313	13,056	48669	2,547
2.3. Середні залишки оборотних засобів	тис. грн.	форма 1 «Баланс»	30876751	18414880	15841301	-15035450	-48,695	-2573579	-13,976
2.4. Середньооблікова чисельність працівників	осіб	форма 1- підприємство, форма 1- ПВ	20319	19076	17727	-2592	-12,757	-1349	-7,072
<b>3. Економічні показники</b>									
3.1. Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	тис. грн.	форма 2 «Звіт про фінансові результати»	78970011	78963830	56891757	-22078254	-27,958	-22072073	-27,952

Продовж. табл. Г.1

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
3.2. Обсяг реалізованої продукції, робіт, послуг	тис. грн.	форма 1- підприємство	78970011	78963830	56891757	-22078254	-27,958	-22072073	-27,952
3.3. Операційні витрати	тис. грн.	форма 2 «Звіт про фінансові результати»	45094673	54526503	49754101	4659428	10,333	-4772402	-8,752
3.4. Фонд оплати праці усіх працівників	тис. грн.	форма 1-ПВ	3640582	2975636	3496405	-144177	-3,960	520769	17,501
3.5. Середньомісячна заробітна плата одного працівника	грн.	(3.4/2.4/12)*1000	14931	12999	16436	1505	10,080	3437	26,441
4. Фінансові результати									
4.1. Валовий прибуток (збиток)	тис. грн.	форма 2 «Звіт про фінансові результати»	38368303	36983880	18747873	-19620430	-51,137	-18236007	-49,308
4.2. Прибуток (збиток) від операційної діяльності	тис. грн.	форма 2 «Звіт про фінансові результати»	34202409	24902142	7324336	-26878073	-78,585	-17577806	-70,588
4.3. Прибуток (збиток) від звичайної діяльності до оподаткування	тис. грн.	форма 2 «Звіт про фінансові результати»	33077707	23529657	6073371	-27004336	-81,639	-17456286	-74,188
4.4 Чистий прибуток (збиток)	тис. грн.	форма 2 «Звіт про фінансові результати»	27135195	19048972	4946831	-22188364	-81,770	-14102141	-74,031
5. Показники ефективності використання ресурсів та витрат									
5.1. Продуктивність праці працівників	тис.г рн./ос обу	3.2 / п.2.4	3887	4139	3209	-678	-17,443	-930	-22,469
5.2. Коефіцієнт зносу основних засобів на кінець року		сума зносу / первісна вартість ОЗ (форма 1)	-0,006	-0,113	-0,138	-0,132	2200	-0,025	22,124

Продовж. табл. Г.1

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
5.3. Коефіцієнт оновлення основних засобів		введені ОЗ (форма 5) / первісна вартість ОЗ на кінець року (форма 1)	0,233	0,248	0,121	-0,112	-48,069	-0,127	-51,210
5.4. Коефіцієнт вибуття основних засобів		вибуло ОЗ (форма 5) / первісна вартість ОЗ на початок року (форма 1)	0,003	0,007	0,005	0,002	66,667	-0,002	-28,571
5.5. Фондовіддача	грн./ грн.	п.3.2 / п.2.1	0,792	0,734	0,484	-0,467	-58,965	-0,409	-55,722
5.6. Коефіцієнт обіговості оборотних засобів	обороти	п.3.1 / п.2.3	2,558	4,288	3,591	0,843	32,955	-0,622	-22,382
5.7. Середній період обороту оборотних засобів	дні	360 дн. / п.5.6	140,735	83,955	100,251	-34,884	-24,787	-23,689	-18,287
5.8. Коефіцієнт обіговості активів (капіталовіддача)	обороти	п.4.1 / п.1.1	0,267	0,258	0,134	-0,2	-74,906	-0,191	-74,031
5.9. Операційні витрати на 1 грн. реалізованої продукції	коп.	п.3.3 / п.3.2*100	57,104	69,053	87,453	34,261	59,997	22,312	32,311
<b>6. Показники рентабельності підприємства</b>									
6.1. Рентабельність сукупного капіталу	%	п.4.3 / п.1.1*100	23,004	16,432	4,330	-21,375	X	-14,803	X
6.2. Рентабельність власного капіталу	%	п.4.4 / п.1.2*100	23,174	16,549	4,409	-21,605	X	-14,98	X
6.3. Рентабельність продукції	%	п.4.2 / п.3.3*100	75,846	45,669	14,721	-65,861	X	-35,684	X