

УДК 005.73

JEL M10, 14

DOI: 10.31471/2409-0948-2020-2(22)-87-98

Полянська Алла Степанівна  
доктор економічних наук, професор  
завідувач кафедри менеджменту та адміністрування  
Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу  
76019, Івано-Франківськ, вул. Карпатська, 15  
e-mail: parvs@ukr.net  
ORCID <http://orcid.org/0000-0001-5169-1866>

Дюк Оксана Михайлівна  
здобувач кафедри менеджменту та адміністрування  
Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу  
76019, Івано-Франківськ, вул. Карпатська, 15  
e-mail: oksanka\_djuk@ukr.net  
ORCID <http://orcid.org/0000-0002-5819-144X>

## ВПЛИВ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ НА ВИБІР ТЕХНОЛОГІЙ УПРАВЛІННЯ НА ПРИКЛАДІ ПІДПРИЄМСТВ ЕЛЕКТРОЕНЕРГЕТИЧНОЇ ГАЛУЗІ

**Анотація.** Обґрунтовано актуальність дослідження питання корпоративної культури в умовах зміни на підприємстві. Визначено зв'язок між вибором технологій управління та рівні корпоративної культури на підприємстві. На основі застосування контент аналізу визначено поняття технологій управління. Запропоновано авторське визначення технології управління, яке базується на врахуванні інструментів здійснення керуючого впливу на об'єкт управління, що відбувається із урахуванням середовища корпоративної культури, представленого цінностями, нормами поведінки, звичаями, традиціями та базуються на владних та тих, що враховують потреби, інструментах впливу, сформованих із сукупності методів, прийомів, способів діяльності, послідовність операцій і процедур, цілеспрямована дія яких забезпечує реалізацію процесу управління. Розглянуто класифікацію технологій управління, які враховують сучасні досягнення управлінської науки, враховують складність, мінливість, невизначеність середовища підприємства та виділяють ситуаційні технології управління, що враховують зазначені чинники. Узагальнено, що ситуаційні технології управління найбільшою мірою визначені рівнем корпоративної культури на підприємстві та дозволяють регулювати її вплив на вибір інструментів управління шляхом зміщення акцентів або на необхідність задовольнити потреби підприємства, враховуючи цінності прихованого рівня формування корпоративної культури або застосувати цілеспрямований вплив, на основі врахування цінностей, що сформовані на рівні системи управління підприємством та зовнішнього середовища функціонування підприємства. Виділено елементи корпоративної культури на основі характеристики рівнів її формування на підприємстві. Обґрунтовано семантику поняття «вплив» як дії чи діяльності, що базується на владі та потребах. Здійснено класифікацію способів впливу на основі характеристики впливу через владу і впливу через потреби на основі застосування адміністративних, економічних, соціальних та ситуаційних технологій управління. Охарактеризовано типи технологій управління, які відчувають вплив елементів корпоративної культури. Використано зарубіжний досвід для демонстрації впливу корпоративної культури на вибір технологій управління.

**Ключові слова:** корпоративна культура, технології управління, організація, вплив, потреби, влада.

**Alla Polyanska**  
**Doctor of Economics, Professor**  
**Head of management and administration department**  
**Ivano-Frankivsk National Technical University of Oil and Gas**  
**76019, Ivano-Frankivsk, St. Carpathian, 15**  
**e-mail: [parvs@ukr.net](mailto:parvs@ukr.net)**

**Oksana Diuk**  
**External PhD student of management and administration department,**  
**Ivano-Frankivsk National Technical University of Oil and Gas**  
**76019, Ivano-Frankivsk, St. Carpathian, 15**  
**e-mail: [oksanka\\_djuk@ukr.net](mailto:oksanka_djuk@ukr.net)**

## **INFLUENCE OF ORGANIZATIONAL CULTURE TO CHOOSE TECHNOLOGY MANAGEMENT ON THE EXAMPLES ELECTRIC POWER BRANCHES**

**Abstract.** Reasoned relevant of the study corporate culture in the conditions changes in the enterprise. Defined the relationship between the choice of technology management and corporate levels culture at the enterprise. Based on the application of content analysis defined concept technologies management. Suggested author's definition of control technology, that based on consideration tools implementation managing influence on the object management that comes from taking into account environment corporate culture, represented by values, norms of behavior, customs, traditions and based on powerful and those, that take into account needs, impact tools, formed from sets methods, techniques, methods activities, sequence of operations and procedures, targeted action, which provides implementation management process. Considered classification technologies of management that take into account modern achievements management science, take into account complexity, variability, uncertainty enterprise environment and allocate situational technologies management, that take into account these factors. Generalized, that situational technologies of management the greatest extent are determined by the level of corporate culture at the enterprise and allow you to adjust its effect on choice of management tools by shifting the emphasis or on the need to meet needs enterprises, given hidden level values formation of corporate culture or to apply purposeful influence, based on taking into account the values that are formed at equal systems of enterprise management and external environment operation of the enterprise. Elements of corporate culture are highlighted on base of characteristics levels of it's formation enterprise. Reasoned semantics of the concept of "influence" as an action or activities based on power and needs. It's done classification of ways to influence basis application administrative, economic, social situational technologies management. Types of technologies of management are characterized that are affected elements of corporate culture. Foreign experience is used to demonstrate the impact of corporate culture to choose management technologies.

**Keywords:** corporate culture, management technologies, organization, influence, needs, power.

**Вступ.** Питання організаційної культури в сучасних умовах все частіше обговорюється у економічній літературі у контексті формування комфортного, сприятливого для виконання виробничих завдань середовища. Особливе зацікавлення феноменом організаційної культури відбувається в умовах змін, коли виникають труднощі у сприйнятті необхідності змін, а ще важче - у шляхах та способах їх реалізації, коли відчувається опір змінам, хоча агенти змін намагаються показати усі переваги та результативність майбутніх перетворень. Ми використовуємо термін феномен, тому що культура - це унікальна для кожної організації система цінностей, моделей поведінки, стилю керівництва, який поєднує інтереси кожного працівника із інтересами усієї

організації. Попри її невидимість, культура відчувається у поведінці працівників, у реакції стейкхолдерів, у попиті на продукцію, у здатності підтримувати життєвий цикл, у спроможності конкурувати тощо. Проведені дослідження науковцями університету [1, 2], а також результати досліджень науковців, що цікавляться цим питанням засвідчують, що «зміст «чорного ящика» або культурного середовища дозволяє компаніям підтримувати стійкість розвитку [3] та досягнути стрімкого зростання [4-7]. Зважаючи на необхідність поглибленого вивчення поняття корпоративної культури та дослідження її впливу на діяльність підприємств тема статті є актуальною.

**Аналіз сучасних зарубіжних і вітчизняних досліджень і публікацій.** Перші згадки про поняття «культура підприємства» датуються 1936 роком та належать М. Шерифу, який визначив поняття «соціальних норм» поведінки працівників. Під соціальними нормами розумілись певні моделі та правила поведінки, що врегульовують взаємовідносини людей та дозволяють прогнозувати, як люди мають думати, відчувати, говорити поводитися в конкретних ситуаціях. Пізніше під культурою почали розглядати атрибути і артефакти організаційного життя, що формували власне організаційне середовище, яке почали називати корпоративною культурою.

Попри спроби вирішити складне завдання – показати культуру, зробити її видимою, зрозумілою, це питання залишається дискусійним, проте йому сьогодні дедалі більше приділяється уваги. Корпоративну культуру як поняття та інструмент ефективного менеджменту на підприємстві у своїх працях розглядали такі вітчизняні науковці, як О. Апостолук [8], М. Артеменко О. Бала [9], М. Дмитриненко [10], Г. Захарчин [11-14] та ін.

Важливим аспектом дослідження культури є дослідження її зв'язку із процесом управління, зокрема технологіями управління шляхом визначення управлінських інструментів (функцій, методів, стилів керівництва, групової роботи), які обирають із врахуванням таких елементів культури як цінності, взаємовідносини, вплив.

У цьому контексті питання щодо змісту, вагомості, призначення та ролі управлінських технологій висвітлені у працях В. Яцури [15], В. Верби [16], В. Лесик, В. Григоренко [17], І. Чмутової [18]. Проблема розвитку технологій управління була предметом дослідження вітчизняних та зарубіжних вчених, що належать до різних наукових шкіл. Порушену наукову проблематику досліджували такі відомі вчені, як Виноградський М. Д., Беляєва С. В., Виноградська А. М., Шканова О. М., Мунін Г. Б., Змійов А. О., Зінов'єв Г. О., Самарцев Є. В., Гаца О. О., Максимець К. П., Роглев Х. Й., Крушельницька О. В., Петрова І. Л., Босак О. З. та інші.

Проте залишається поза увагою питання дослідження взаємозв'язку і впливу елементів корпоративної культури, зокрема цінностей та інших елементів, на рішення, які приймаються в організаціях і які визначають вибір технології управління на підприємстві.

**Формування цілей статті.** Враховуючи викладене вище, метою даної статті є обґрунтування впливу корпоративної культури на вибір технологій управління та характеристика такого зв'язку на основі виділення елементів корпоративної культури та типу технологій управління. Відповідно до визначеної мети, завданнями, які вирішуються у даній статті є: охарактеризувати елементи корпоративної культури, які мають вплив на підприємство; визначити технології управління, які враховують елементи корпоративної культури; охарактеризувати взаємозв'язок культури і технологій управління через такі складові впливу як потреби і влада; окреслити засади формування профілю корпоративної культури; продемонструвати вплив корпоративної культури на управління на прикладі канадської електроенергетичної компанії.

**Висвітлення основного матеріалу.** На сьогодні проведені дослідження вказують на те, що компанії, які досягнули успіху у бізнесі використовували певні управлінські технології. Застосовувані управлінські технології є результатом інтелектуальної діяльності менеджерів, застосування ІТ, особливостей внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства. Важливим є те, що різноманітні знання, поєднанні у спеціальних методиках, значно полегшують пошук шляхів досягнення поставлених

підприємством завдань розвитку. Найбільш відомими та поширеними є такі управлінські технології: BSC, бенчмаркінг, аналітична діяльність, реінжиніринг бізнес процесів, управління змінами, ключові компетенції, CRM, сегментація споживачів, управління знаннями, концепція управління персоналом, злиття та поглинання, формування місії та бачення, інновації, аутсорсинг, цінова оптимізація, задоволеність та лояльність управління, сценарне планування, бренд-менеджмент, стратегічні альянси, стратегічне планування, управління ланцюжками поставок, TQM та бюджетування [19]. Як свідчать дослідження, проведені вітчизняними науковцями, не всі зазначені управлінські технології знайшли широке застосування у вітчизняній практиці. Зокрема, найбільш застосовуваними є такі: бюджетування, стратегічне планування, сегментація споживачів, ключові компетенції, управління знаннями, формування місії [20]. Отже, є розуміння та зацікавленість керівництва вітчизняних підприємств у застосуванні управлінських технологій для вирішення завдань сучасного розвитку, незважаючи на те, що більшість із згадуваних технологій є маловідомими та недостатньо вивченими.

Таким чином, широкий спектр управлінських інструментів, з одного боку, полегшує процес прийняття рішення, а з іншого – вимагає набуття особливих знань про особливості існуючих управлінських технологій, їх доцільність у певних обставинах, зокрема із врахуванням дії елементів корпоративної культури.

Розглянемо визначення технологій управління з метою виділення тих їх визначальних характеристик, які дозволять дослідити вплив елементів культури на їх вибір.

Лесик В. та Григоренко В. під технологією управління пропонують розуміти структуровану сукупність операцій, що утворюють взаємопов'язані управлінські процедури, спрямовані на здійснення функцій управління та досягнення цілей із використанням спеціальних методів, прийомів, засобів та інструментів [17].

Яцура В. розглядав технологію управління як безупинний творчий процес підтримки стійкого режиму функціонування системи шляхом прийняття і реалізації господарських рішень. До цього процесу зводиться вся діяльність менеджера організації як суб'єкта управління своєї системи. В даному випадку технологія управління постає як регламент виконання процесу управління, який визначає порядок прийняття управлінських рішень і найефективніших методів та інструментів їх впровадження на практиці [15].

Зміст технології управління залежить від виду і складності об'єкта управління, кваліфікації працівників і видів використовуваних технічних засобів. Технологія управління включає огляд ситуації, підготовку інформації, розробку і прийняття рішень, доведення їх до виконавців і контроль в ході виконання цільових програм або будівельних проектів [19, 20]. В межах одного підприємства можуть застосовуватися кілька технологій управління. Дії, які застосовуються в управлінських технологіях описуються такими категоріями як техніка і технологія. Під першою найчастіше розглядають способи управління, які визначені у програмах, зокрема, алгоритмах, процедурах. Техніка управління регламентується нормативним, матеріальним і інформаційним забезпеченням управлінської діяльності. Процедури, що лежать в основі техніки управління визначаються правилами, нормативними документами, а можуть і не регламентуватись. Натомість технологія управління утворює органічне ціле, об'єднуючи різні елементи процесу управління, а через систему правил і регламентів дій служить або для опису існуючої форми управління, або для її зміни [21].

Таким чином, технології управління встановлюють певні правила дій і процедур, завдяки яким управління на різних рівнях може координувати дії персоналу так, щоб за наявних умов досягнути поставлених цілей. Відсутня чітка границя між визначеннями техніки і технології управління, попри це в літературі також зустрічаються терміни інструменти і знаряддя управління [22]. Враховуючи викладене вище узагальнимо, що процес управління базується на застосуванні визначених технік і технологій управління. Таким чином, технології управління слід розглядати як сукупність засобів і способів

здійснення керуючого впливу на об'єкт управління, що відбувається із урахуванням середовища корпоративної культури, що представлене цінностями, нормами поведінки, звичаями, традиціями та базуються на владних та тих, що враховують потреби, інструментах впливу, сформованих із сукупності методів, прийомів, способів діяльності, послідовність операцій і процедур, цілеспрямована дія яких забезпечує реалізацію процесу управління

Слід відмітити, що управління як процес передбачає сукупність процедур і дій, які мають на меті досягнення певного результату. Воно не передбачає створення духовних і матеріальних цінностей, але воно спрямовує зусилля виконавців на виконання покладеної роботи. Сутність управління виявляється у діяльності, яка за своїм змістом є впливом на волю і поведінку людей, їх взаємовідносини і спільні дії. Такий вплив не виникає сам по собі. Рушійною силою такого впливу виступають інтелект і воля людини [23, 24]. Завдяки цьому управлінський вплив є цілеспрямованим, тобто визначає напрямки спільної діяльності, її проміжні і кінцеві результати. Проте потрібно сформулювати середовище, у якому і інтелект, і воля мають можливість формуватися, реалізуватися, змінюватися тощо. Якраз під впливом такого середовища здійснюється вибір технологій управління, які формуються за рахунок таких робочих інструментів управління як функції і методи управління, стилі керівництва, методи прийняття управлінських рішень. І таке середовище формується під впливом цінностей, звичаїв, традицій, спадщини тощо, що склались в організації і які формують корпоративну культуру.

Формування корпоративної культури відбувається під впливом внутрішніх та зовнішніх чинників. У першому випадку це пов'язано з довгостроковою практичною діяльністю менеджменту організації, результатом якої є відбір найкращих норм, правил і стандартів, запропонованих керівництвом та колективом. У другому – на формування корпоративної культури впливає система цінностей, цілей і механізмів їх досягнення, сформована в суспільстві. Проблеми формування корпоративної культури пов'язані, передусім, з необхідністю забезпечення гармонійної взаємодії окремих її елементів, оскільки в будь-якій організації завжди спостерігається нерівномірність їхнього впливу, що є основою для розвитку та вдосконалення. Сама по собі така взаємодія не може бути достатнім критерієм для визначення рівня корпоративної культури, але її досягнення потребує удосконалення недостатньо розвинутих елементів. Слід зауважити, що корпоративна культура підприємства дає змогу розв'язати дві ключові проблеми: вставити оптимальні зв'язки підприємства із зовнішнім середовищем (зовнішня адаптація) та сприяти стабільній та продуктивній роботі персоналу на партнерських засадах (внутрішня інтеграція). Така робота вимагає відповідних технологій управління, які враховують ці зв'язки та залежать від них. Саму діяльність, яку ми розглядаємо, базується на впливі, який здійснюють із врахуванням потреб і застосуванням влади. Таким чином, вплив корпоративної культури на вибір технології управління відбувається через потреби і владу. Влада визначає правила, процедури, норми управління, що формують цінності та впливають на вибір засобів та способів як технологій управління, а потреби базуються на цінностях, що вже сформувались і діють на основі врахування п'яти етапів існування корпоративної культури на підприємстві, зокрема: внутрішні організаційні процеси підприємства; психологічний клімат на підприємстві; визначення місії та основних базових цінностей; формування правил поведінки працівників, виходячи з базових цінностей; опис традицій та символіки.

Врахування зазначених етапів впровадження корпоративної культури на підприємстві сформовано рівні формування корпоративної культури (рис. 1).

**Характеристики складових профілю корпоративної культури**

Рівні формування корпоративної культури	Цінності	Технології управління
Рівень зовнішнього середовища	Національний менталітет, культурні традиції і звички, рівень розвитку суспільства і добробут	Через владу: нормативні акти, програми, концепції розвитку Через потреби: кращі практики корпоративної культури, що сформувались на успішних підприємствах
Рівень системи управління підприємством (адміністративний рівень)	формує правову, економічну та соціальну поведінку працівників на основі правил, норм, програм, законодавства	Через владу: норми, правила, програми, інструкції, стандарти, кодекси Через потреби: задоволеність оплатою, соціальний пакет, умови праці
Рівень підсистеми управління людськими ресурсами (професійний рівень)	формує рівень умінь та майстерності персоналу, професійну відповідальність, потребу саморозвитку, рівень задоволення результатами праці, залученість до процесу управління	Через владу: посадові інструкції, бюджети, програми і плани Через потреби: рівень задоволення результатами праці, потреба у причетності, визнанні, спілкуванні
Традиції, звички, етика, мораль, відповідальність (базовий рівень)	виражені в словах і діях працівників підприємства загальні цінності та переконання, що свідомо ними поділяються і культивуються. Цей рівень найбільш повно виявляється в мові, розповідях, висловлюваннях, використуваних символах, термінах, відносинах, ставленні до колег і керівників тощо	Через владу: порядок і правила поведінки, традиції Через потреби: взаєморозуміння, підтримки, поваги, самоорганізації, ідентифікації
Прихований рівень корпоративної культури (змістовний рівень)	визначає культуру підприємства на основі закладених у психологію людей цінностей, традицій, поведінки, які проявляються підсвідомо та відображаються у діяльності автоматично.	Через владу: традиційна, експертна, інформаційна, харизматична Через потреби: почуття справедливості, відданості, звички, особисті цінності

Джерело: авторське формулювання

Отже, корпоративна культура пронизує усі рівні управління підприємством і здійснюючи діяльність важливо розуміти, які цінності сформовано на підприємстві на основі розроблення та реалізації і застосування нормативно-правових актів, стратегій, політик, стандартів, кодексів, правил і інструкцій, реалізація яких базується на владних механізмах, а також ті цінності, які базуються на потребах та очікуваннях працівників і керівників їх задовільнити. Важливим є збалансування впливу, для прикладу незадовільного стану задоволення потреб працівників у реалізації їх цінностей за рахунок розроблення та колективного обговорення корпоративного чи етичного кодексу чи іншого

документа, у якому би ці потреби підтримувались. Чи за умови незадоволеності умовами роботи, на підприємстві формувались цінності і які б демонструвались агентами змін чи лідерами та формували сприятливе для виконання завдань середовище. Залежно від того, як на підприємстві реалізується вплив через владу і потреби, технології управління діляться на чотири групи:

1. Адміністративні технології. Ці технології спираються на юридично закріплені норми, правила і стандарти. Основу адміністративних технологій становить законодавча база: Конституція, Трудовий Кодекс, відомчі інструкції і правила, локальні нормативні акти. Суттю адміністративних методів є уніфікація співробітників організації, подолання суб'єктивного підходу в оцінці їх дій і при прийнятті управлінських рішень. Труднощі використання адміністративних технологій пов'язані з тим, що практично неможливо знайти систему норм, повністю і несуперечливо котрі тлумачать конкретні обставини. Саме тому адміністративні методи повинні бути підкріплені системою обліку (фіксації) конкретних незаперечних фактів (запізнь і відсутності співробітника на робочому місці, недотримання термінів виконання завдань, вирішення складного завдання, прийняття на себе відповідальності за екстремальних обставин і т.д.). У будь-якому випадку адміністративні технології віначаються створенням документів, які фіксують факти, і являють собою особливу систему формального опису діяльності співробітників в організації.

2. Економічні технології. Дані технології пов'язані з використанням як засобу управління економічної вигоди. Економічні технології можуть бути сформовані як система санкцій, система стимулювання, система заохочення, система винагороди. Дані технології застосовуються не тільки з метою управління продуктивністю підприємства, але і створенні умов для її зростання, управління за цілями, збалансування потреб і можливостей..

3. Соціальні технології: визначені та пов'язані із потребами людей, як тих, хто працює на підприємстві, так і тих, хто є споживачами продукції підприємства. Технології базуються на створенні безпечних і комфортних для роботи умов, підтримання психологічного клімату в колективі, емоційному інтелекті, управлінні конфліктами, створення умов для саморозвитку [25]

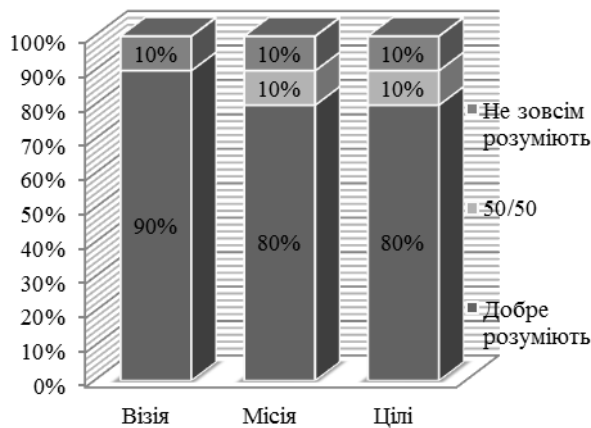
4. Ситуаційні технології, що дозволяють гнучко реагувати на зміни середовища: розгалужена технологія управління застосовується в ситуації, коли неможливо однозначно визначити одну кінцеву мету і оцінити ситуацію, а запланований результат досягається шляхом рішень, що розробляються в кількох напрямках [26]; технологія управління за відхиленнями заснована на тому, що їх усунення можливе або силами виконавців, або при їх значному розмірі за безпосередньої участі керівника, і передбачає здійснення ретельного спостереження і аналізу відхилень; управління по ситуації використовується при високому ступені невизначеності, коли фази управлінського процесу проходять незалежно один від одного, а менеджер приймає оперативні рішення в постійно мінливих умовах, ґрунтуючись на ситуації, що склалася; технологія управління за результатами пов'язана з посиленням функції координації та взаємодії всіх підрозділів підприємства, що найбільш ефективно в організаціях, де невеликий час між прийняттям рішення і результатом; технологія управління по цілях вимагає наявності на підприємстві сильного аналітичного підрозділу і передбачає виділення таких видів: просте цільове, програмно-цільове і регламентне; технологія управління по потребам та інтересам пов'язана зі стимулюванням діяльності людини через його потреби (їжа, житло, відпочинок, здоров'я і т.д.) і інтересів (матеріальні, соціальні, естетичні); пошукове управління засноване на повній ясності завдань і розробляється, відштовхуючись від мети в зворотній послідовності; технологія управління на базі «штучного інтелекту» здійснюється за допомогою інформаційних систем з застосуванням сучасних ІТ.

Покращення результатів роботи за рахунок урахування впливу корпоративної культури підприємства лежить у площині інтегруванні цінностей середовища формування

корпоративної культури за рахунок традицій, звичок, етики, моралі та відповідальності працівників із системою управління підприємством, функціонування якої передбачає застосування відповідних технологій, що враховують ці цінності.

Прикладом впливу корпоративної культури, а саме цінностей підприємства на вибір технологій управління можемо побачити на прикладі діяльності енергетичної компанії SaskPower [27], що займається безпечним, надійним і стабільним постачанням електроенергії для жителів Саскачевану в Канаді. Застосовувані економічні технології управління базуються на створенні умов, в яких працівники розуміють бачення, місію і цілі працівниками, що впливає на ефективність функціонування підприємства. Зокрема, бачення компанії сформульовано таким чином: «Всесвітній лідер енергетичних компаній за рахунок інновацій, продуктивності і сервісу», її місія, яка полягає у твердженні: «Надійна, доступна, постійна електроенергія» та сформовані цінності: «Безпека, відданість і повага» регламентують запровадження заходів, які дозволяють виявити, наскільки працівники компанії розуміють свої завдання та усвідомлюють їх значення у досягненні цілей компанії. На прикладі зазначеної компанії було проведено анонімне опитування працівників стосовно розуміння ними візії, місії та цілей, а також ефективності відповідного інформування про основні складові цілепокладання. Отримані результати зображено на рис. 1, 2.

Як видно із рис. 1 тільки 10 відсотків працівників не усвідомлюють цілей, на які орієнтована їх робота. Передумовою такої ситуації в компанії є, на нашу думку, висока свідомість працівників, яка досягається за рахунок інформування та роз'яснення щодо програм, які впроваджуються в компанії (рис. 2).



**Рис. 1. Результати опитування працівників SaskPower щодо розуміння ними візії, місії і цілей компанії**



**Рис. 2. Результати опитування працівників SaskPower щодо ефективності інформування**

Увага, яка приділяється споживачам стосовно їх задоволеності наданими компанією послугами також має суттєве значення для оцінювання процесу цілепокладання. Зокрема, проведене опитування потенційних клієнтів щодо задоволеності послугами компанії дозволило отримати такі результати:

- 1) в середньому задоволені діяльністю SaskPower і користуватимуться послугами компанії 85,5 % потенційних клієнтів;
- 2) 85,9 % респондентів погодились, що SaskPower допомагає своїм споживачам використовувати електроенергію ефективніше;
- 3) 85,9 % респондентів погоджуються з думкою про те, що керівництво компанією є високоефективним.



Узагальнимо, що компанія SaskPower приділяє належну увагу процесу цілепокладання, зокрема такій його складові, як цілереалізація. Цікавим є те, що така політика є досить сприятливою для компанії, про що свідчить зростання кількості користувачів її послуг (рис. 3).

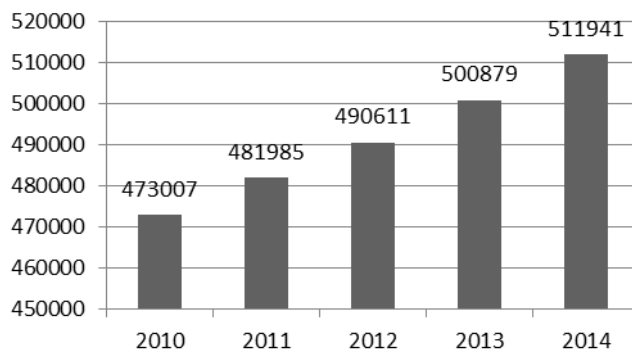


Рис. 3. Кількість користувачів послугами SaskPower протягом 2010 – 2014 рр.

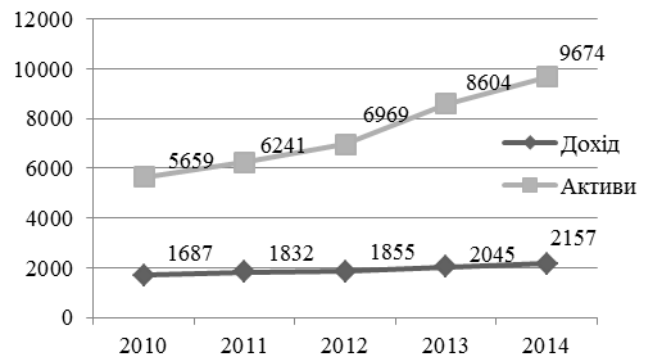


Рис. 4. Зміна доходу та активів SaskPower за 2010 – 2014 рр.

Така позитивна динаміка кількості споживачів очевидно вплинула на фінансові показники діяльності компанії, а саме на дохід і активи та їх зростання (рис. 4). І це враховуючи той аспект, що компанія активно допомагає своїм споживачам використовувати електроенергію ефективніше, тобто скорочуючи їх обсяги споживання.

Таким чином, можемо підсумувати, що технологія цілепокладання має вагоме значення для результатів діяльності підприємства, яке досягається за рахунок таких практичних дій: ефективних комунікацій на рівні підрозділів підприємства; ефективних комунікацій між підприємством та зовнішнім середовищем; інформування працівників про програми і проекти, які реалізуються на підприємстві.

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** Таким чином, проведені дослідження дозволили зробити такі висновки:

Технології управління базуються на інструментах управління, сформованих на структурних елементах корпоративної культури, зокрема цінностях, традиціях, звичаях, отже корпоративна культура впливає на вибір технологій управління.

Залежно від характеру впливу, який може відбуватись як за рахунок дії механізмів влади через правила, інструкції, програми, кодекси, так і на основі врахування потреб через створення належних умов співпраці і взаємодії в організації, дотримання етики поведінки, відчуття поваги, справедливості, відданості тощо, технології управління поділяють на адміністративні, економічні, соціальні, ситуаційні.

Врахування елементів корпоративної культури у технологіях управління дозволяють удосконалювати управлінський процес, орієнтуючи його як на задоволення особистих потреб працівника і споживача, так і забезпечення належного фінансового стану підприємства як результату такого зв'язку.

Подальших досліджень потребує питання розроблення профілю корпоративної культури підприємства з метою виявлення критичних точок, що не дозволяють підприємству у повній мірі реалізувати цінності, які уже сформовані на підприємстві, але не враховані у процесах управління, і саме управлінські технології, їх вибір з урахуванням елементів корпоративної культури дозволяє вирішити його.

## Література

1. Запухляк І. Б. Теоретико-методологічні основи розвитку газотранспортних підприємств в умовах нестабільності середовища їх функціонування: дис. докт. ек. наук: 08.00.04. Івано-Франківськ, 2017.

2. Polyanska, A., Zapukhliak, I & Oksana, D. Culture of organization in conditions of changes as an ability of efficient transformations: the case of gas transportation companies in Ukraine. *Oeconomia Copernicana*, 2019, 10 (3), 561–580.
3. Коллинз Дж. От хорошего к великому. Почему одни компании совершают прорыв, а другие нет. пер. с англ. М. : [б. и.], 2007. 386 с.
4. Глебська Л.В. Проблеми корпоративної культури вищого навчального закладу в умовах формування інформаційного суспільства. Вибрані матеріали Всеукр. наук.-практ. конф. V культурологічні читання пам'яті В. Подкопаєва / Український центр культурних досліджень Міністерства культури і туризму України. URL: <http://www.culturalstudies.in.ua/sekciass51.php>
5. Василенко В. А. Менеджмент устойчивого развития предприятия : монография. К. : Центр учебной литературы, 2005. 648 с.
6. Мельник А. Ф., Оболенський О. Ю., Васіна А. Ю., Гордієнко Л. Ю.; Державне управління : навч. посіб. за ред. А. Ф. Мельник. К. : Знання-Прес, 2003. 343 с.
7. Апостолюк О. З. Корпоративна культура як інструмент ефективного менеджменту підприємства в підвищенні його конкурентоспроможності. *Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки*. 2016. №2. С. 68–73.
8. Артеменко М. Г. Корпоративна культура: мотиви управлінської діяльності. *Вісник ХНУ імені В. Н. Каразіна. Серія: Філософія. Філософські перипетії*. 2010. №917. С. 91–99.
9. Бала О. І., Муқан О. В., Бала Р. Д. Принципи корпоративної культури підприємств: сутність та види. *Наукові праці НУ «Львівська політехніка»*. 2010. №682. С. 11–15.
10. Дмитренко М. Й. Методологічні засади дослідження корпоративної культури у соціально-філософському знанні. *Гуманітарний часопис*. 2011. №1. С. 37–44.
11. Захарчин Г.М., Любомудрова Н.П., Швед Л.Р. Інформаційна культура в інформаційному суспільстві. *Регіональна економіка та управління*, №2(24), ч. 1. 2019. С. 96-99.
12. Захарчин Г. М., Любомудрова Н. П., Швед Л. Р. Інформаційна культура в інформаційному суспільстві. *Регіональна економіка та управління*. 2019. №2. С. 96–99.
13. Захарчин Г. М., Любомудрова Н. П. Соціально-культурологічні аспекти конкуренції. *Економіка. Підприємництво. Менеджмент*. 2019. Вип. 6 №1. С. 30–35.
14. Захарчин Г. М., Любомудрова Н. П. Розвиток креативності персоналу на засадах інноваційної культури. *Економіка та суспільство*. 2018. Вип. 14. С. 361–365.
15. Яцура М. Г. Визначення терміну управлінська технологія. URL: <http://archive.nbu.gov.ua/portal/soc.../Yatsu.pdf>.
16. Верба В. А., Гребешкова О. М. Аналітична оцінка управлінських технологій розвитку українських підприємств. *Актуальні проблеми економіки*. 2010. №5. С. 52–59.
17. Лесик В. О., Григоренко В. М. Підходи до визначення поняття «технологія управління». *Економіка розвитку*. 2013. №4. С. 62–68.
18. Чмутова І. М. Сутність технології управління та її ключові ознаки. *Науковий вісник Чернівецького університету*. 2014. №710. С. 70–75.
19. Бабчинська О. І., Галяс Т. М. Розвиток сучасних управлінських технологій в трансформаційній економіці України. URL: [http://www.rusnauka.com/18\\_DNI\\_2010/Economics/69679.doc.htm](http://www.rusnauka.com/18_DNI_2010/Economics/69679.doc.htm)
20. Черчата, А. О. Впровадження комплексного підходу щодо стратегії постачань на будівельному підприємстві. *Вісник Донецького національного університету економіки і торгівлі імені Михайла Туган-Барановського*. 2011. № 3 (51). С. 175–182.
21. Бондарчук Л. В., Попеляр В. А. Сучасні технології управління. URL: <http://intkonf.org/bondarchuk-lv-popelyar-av-suchasni-tehnologiyi-upravlinnya>

22. Лебідь О. В. Роль технологій управління у розвитку підприємства. Академічний огляд. 2012. № 2 (37). С. 128-134.
23. Полянська А. С., Петренко В. П. Управлінські технології розвитку соціально-економічних систем: сутність та значення. Сучасні технології підвищення ефективності управління галузевими і регіональними економічними системами: колективна монографія під ред. д. е. н., професора Петренка В. П., д. е. н., професора Полянської А. С. 2015. С. 7-14.
24. Петренко В. П. До ідентифікації основних проблем інтелектуалізації та інтелектуально-інноваційного розвитку українського суспільства. Global International Scientific Analytical Project. URL: <http://gisap.eu/ru/node/1131>
25. Святненко В., Корнілова І. Напрями підвищення ефективності управлінської праці на підприємстві. Формування ринкової економіки в Україні. 2019. Вип. 41. С. 380-393.
26. Sergiienko, L., Polyak, K., Poverlyak, T., Cherchata, A., Andriushchenko, I & Zhyliakova, O. (2020). Application of taxonomic analysis in assessing the level of enterprise development in emergency situations. *Management Science Letters*, 10(6), 1329-1340. doi: 10.5267/j.msl.2019.11.024
27. Полянська А. С., Блишак І. О. Цілепокладання: сутність процесу та розуміння його складових працівниками як необхідна умова ефективного функціонування компанії. Стратегічні імперативи сучасного менеджменту : зб. матеріалів III Міжнар. наук.-практ. конф. (17–18 березня 2016 р.). 2016. Ч. 2. С. 59-67.

#### References

1. Zapukhlyak I. B. Theoretical and methodological foundations of gas transmission companies in conditions of instability of the environment of their operation: dis. Dr. ek. Science: 08.00.04. Ivano-Frankivsk, 2017.
2. Polyanska, A., Zapukhliak, I & Oksana, D. Culture of organization in conditions of changes as an ability of efficient transformations: the case of gas transportation companies in Ukraine. *Oeconomia Copernicana*, 2019, 10 (3), 561–580.
3. Collins J. From good to great. Why some companies make a breakthrough and others do not. lane. with English M.: [b. and.], 2007. 386 p.
4. Glebskaya L. V. Problems of corporate culture of higher education in the formation of the information society. Selected materials All-Ukrainian scientific-practical conf. V culturological readings in memory of V. Podkopaev / Ukrainian Center for Cultural Studies of the Ministry of Culture and Tourism of Ukraine. URL: <http://www.culturalstudies.in.ua/sekciass51.php>
5. Vasilenko V. A. Management of sustainable development of the enterprise: a monograph. K.: Center for educational literature, 2005. 648 p.
6. Melnyk A. F., Obolensky O. Yu., Vasina A. Yu., Gordienko L. Yu. ; Public administration: textbook. way. for order. AF Melnik. K.: Znannya-Pres, 2003. 343 p.
7. Apostolyuk O. Z. Corporate culture as a tool for effective management of the enterprise in increasing its competitiveness. *Economic Journal of the Lesya Ukrainka East European National University*. 2016. №2. Pp. 68–73.
8. Artemenko M. G. Corporate culture: motives for management. *Bulletin of VN Karazin KhNU. Series: Philosophy. Philosophical vicissitudes*. 2010. №917. Pp. 91–99.
9. Bala O. I., Mukan O. V., Bala R. D. Principles of corporate culture of enterprises: essence and types. *Scientific works of Lviv Polytechnic National University*. 2010. №682. Pp. 11–15.
10. Dmitrenko M. Y. Methodological principles of corporate culture in socio-philosophical knowledge. *Humanities magazine*. 2011. №1. Pp. 37–44.
11. Zakharchin G. M., Lyubomudrova N. P., Shved L. R. Information culture in the information society. *Regional Economics and Management*, №2 (24), Part 1. 2019. P. 96-99.

12. Zakharchin G. M., Lyubomudrova N. P., Swede L. R. Information culture in the information society. *Regional economy and management*. 2019. №2. Pp. 96–99.
13. Zakharchin G. M., Lyubomudrova N. P. Socio-cultural aspects of competition. *Economy. Entrepreneurship. Management*. 2019. Vip. 6 №1. Pp. 30–35.
14. Zakharchin G. M., Lyubomudrova N. P. Development of staff creativity on the basis of innovative culture. *Economy and society*. 2018. Vip. 14. S. 361–365.
15. Yatsura M. G. Definition of the term management technology. URL: <http://archive.nbu.gov.ua/portal/soc.../Yatsu.pdf>.
16. Verba V. A., Grebeshkova O. M. Analytical assessment of management technologies for the development of Ukrainian enterprises. *Current economic problems*. 2010. №5. Pp. 52–59.
17. Lesyk V. O., Grigorenko V. M. Approaches to the definition of "management technology". *Development economics*. 2013. №4. Pp. 62–68.
18. Chmutova I. M. The essence of control technology and its key features. *Scientific Bulletin of Chernivtsi University*. 2014. №710. Pp. 70–75.
19. Babchynska O. I., Galyas T. M. Development of modern management technologies in the transformational economy of Ukraine. URL: [http://www.rusnauka.com/18\\_DNI\\_2010/Economics/69679.doc.htm](http://www.rusnauka.com/18_DNI_2010/Economics/69679.doc.htm)
20. Cherchata, A. O. (2011). Vprovadzhennia kompleksnoho pidkhodu shchodo stratehii postachan na budivelnomu pidpriemstvi. *Visnyk Donetskoho natsionalnoho universytetu ekonomiky i torhivli imeni Mykhaila Tuhana-Baranovskoho*, 3 (51), 175–182.
21. Bondarchuk L. V., Popelyar V. A. Modern control technologies. URL: <http://intkonf.org/bondarchuk-lv-popelyar-av-suchasni-tehnologiyi-upravlinnya>
22. Lebid O. V. The role of management technologies in enterprise development. *Academic review*. 2012. № 2 (37). Pp. 128–134.
23. Polyanska A. S., Petrenko V. P. Management technologies for the development of socio-economic systems: essence and significance. *Modern technologies to improve the management of sectoral and regional economic systems: a collective monograph*, ed. Doctor of Economics, Professor Petrenko VP, Doctor of Economics, Professor Polyanska AS 2015 P. 7–14.
24. Petrenko V. P. To identify the main problems of intellectualization and intellectual and innovative development of Ukrainian society. *Global International Scientific Analytical Project*. URL: <http://gisap.eu/en/node/1131>
25. Svyatnenko V., Kornilova I. Directions for improving the efficiency of management work at the enterprise. *Formation of a market economy in Ukraine*. 2019. Vip. 41. pp. 380–393.
26. Sergiienko, L., Polyak, K., Poverlyak, T., Cherchata, A., Andriushchenko, I & Zhyliakova, O. (2020). Application of taxonomic analysis in assessing the level of enterprise development in emergency situations. *Management Science Letters*, 10(6), 1329–1340. doi: 10.5267/j.msl.2019.11.024
27. Polyanska A. S., Blyshchak I. O. Goal setting: the essence of the process and understanding of its components by employees as a necessary condition for the effective functioning of the company. *Strategic imperatives of modern management: coll. materials III International. scientific-practical conf. (March 17–18, 2016)*. 2016. Ch. 2. pp. 59–67.