

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ

Кафедра управління персоналом і маркетингу

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА

на тему «Управління корпоративною культурою у Регіональній філії
«Придніпровська залізниця» ПАТ «Українська залізниця»»

Виконала: студентка 2 курсу, групи 8.0510-уп-з
спеціальності 051 «Економіка»
освітньо-професійної програми «Управління
персоналом та економіка праці»

Воробей Л.С.

Керівник: д.е.н., доцент

Дашко І.М.

Рецензент: декан ФЕУ Національний
університет «Запорізька політехніка»
к.е.н., доцент

Корольков В.В.

Запоріжжя – 2021

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет економічний
Кафедра управління персоналом і маркетингу
Рівень вищої освіти магістр
Спеціальність 051 «Економіка»
Освітньо-професійна програма «Управління персоналом та економіка праці»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри _____ М.М. Іванов

«_____» _____ 2021 року

З А В Д А Н Н Я

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ

Воробей Людмили Сергіївни

1. Тема роботи «Управління корпоративною культурою у Регіональній філії «Придніпровська залізниця» ПАТ «Українська залізниця»»

Керівник роботи: Дашко І.М., доцент

затверджені наказом ЗНУ від «30» червня 2021 року № 967-с

2. Строк подання студентом роботи «10» січня 2022 року

3. Вихідні дані до роботи: законодавчі та нормативно-правові акти, фахова література, матеріали наукових конференцій, монографій та періодичних видань, фінансова звітність регіональної філії «Придніпровська залізниця» ПАТ «Українська залізниця», результати власних досліджень і проведеного аналізу, ресурси мережі Internet.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): визначити теоретичні основи управління корпоративною культурою на підприємстві, проаналізувати ефективність системи розвитку корпоративної культури на досліджуваному підприємстві, сформулювати шляхи удосконалення формування корпоративної культури

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень): кваліфікаційна робота магістра містить рис. 13, табл. 34

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Консультант	Підпис, дата	
		Завдання видав	завдання прийняв
1	Дашко І.М., д.е.н., доцент	18.08.2021	18.08.2021
2	Дашко І.М., д.е.н., доцент	09.09.2021	09.09.2021
3	Дашко І.М., д.е.н., доцент	19.10.2021	19.10.2021

7. Дата видачі завдання 1 липня 2021 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів магістерської роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Складання бібліографії та вивчення літературних джерел	01.07.2021 р. – 09.07.2021 р.	виконано
2.	Виконання вступу	10.07.2021 р. – 11.08.2021 р.	виконано
3.	Виконання розділу 1	12.08.2021 р. – 09.09.2021 р.	виконано
4.	Виконання розділу 2	10.09.2021 р. – 07.10.2021 р.	виконано
5.	Виконання розділу 3	08.10.2021 р. – 08.11.2021 р.	виконано
6.	Формування висновків	09.11.2021 р. – 15.11.2021 р.	виконано
7.	Оформлення роботи, одержання відгуку та рецензії	16.11.2021 р. – 28.12.2021 р.	виконано
8.	Подання роботи на кафедрі	10.01.2022 р.	виконано

Студентка

_____ (підпис)

Л.С. Воробей

(ініціали та прізвище)

Керівник роботи

_____ (підпис)

І.М. Дашко

(ініціали та прізвище)

Нормоконтроль пройдено

Нормоконтролер

_____ (підпис)

Л.А.Бехтер

(ініціали та прізвище)

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота магістра: 121 с., 13 рис., 34 табл., 83 джерел, 8 додатків

Об'єкт дослідження: процес формування та розвитку корпоративної культури регіональної філії «Придніпровська залізниця» ПАТ «Українська залізниця».

Предмет дослідження: теоретико-методичні положення з економічного оцінювання та розвитку корпоративної культури на підприємстві.

Метою кваліфікаційної роботи магістра є розроблення напрямів оптимізації і прикладних засад оцінювання та розвитку корпоративної культури досліджуваного підприємства.

Для виконання мети кваліфікаційної роботи магістра роботи необхідно виконати наступні завдання: визначити місце процесу системи розвитку корпоративної культури на підприємствах; проаналізувати рівні та функції корпоративної культури; порівняти вітчизняну та зарубіжну практику в сфері корпоративної культури; відобразити загальну характеристику РФ «Придніпровська залізниця» ПАТ «УЗ»; здійснити аналіз управління корпоративної культури у РФ «Придніпровська залізниця» ПАТ «УЗ»; розробити напрями оптимізації корпоративної культури РФ «Придніпровська залізниця» ПАТ «УЗ»; розрахувати ефективність управління розвитком корпоративної культури підприємства.

Методи дослідження: логічного узагальнення, аналізу, порівняння, статистичний та ін.

Наукова новизна дослідження полягає у розробці рекомендацій, які становлять методичну основу для розвитку корпоративної культури промислових підприємств, їх застосування і комплексного використання.

Запропоновані методи оцінювання стратегічного використання корпоративної культури та її ефективності можуть бути використані на підприємствах будь-якої форми власності та сфери бізнесу.

КОРПОРАТИВНА КУЛЬТУРА, ПЕРСОНАЛ, РОЗВИТОК ПЕРСОНАЛУ, МОТИВАЦІЯ, ЕФЕКТИВНІСТЬ, ПРИБУТКОВІСТЬ

SUMMARY

Qualifying work of the master: 121 pages, 13 figures, 34 tables, 83 sources, 8 appendices.

Object of research: the process of formation and development of corporate culture of the regional branch of "Prydniprovskya Zaliznytsia" PJSC "Ukrainian Railways".

Subject of research: theoretical and methodological provisions on economic evaluation and development of corporate culture at the enterprise.

The purpose of the master's qualification work is to develop areas of optimization and applied principles of evaluation and development of corporate culture of the researched enterprise.

To fulfill the purpose of the qualification work of the master of work it is necessary to perform the following tasks:

- to determine the place of the process of corporate culture development in enterprises;
- analyze the levels and functions of corporate culture; compare domestic and foreign practices in the field of corporate culture;
- reflect the general characteristics of the regional branch of "Prydniprovskya Zaliznytsia" PJSC "Ukrainian Railways";
- to analyze the management of corporate culture in the regional branch of "Prydniprovskya Zaliznytsia" PJSC "Ukrainian Railways";
- to develop directions of optimization of corporate culture of the regional branch "Prydniprovskya Zaliznytsia" of PJSC "Ukrainian Railway";
- calculate the effectiveness of managing the development of corporate culture of the enterprise.

The following research methods were used to solve the set tasks and achieve the set goal: search, analysis, observation, grouping, systematization, generalization and comparison.

The scientific novelty of the study is to develop recommendations that form

the methodological basis for the development of corporate culture of industrial enterprises, their application and integrated use.

The proposed methods of assessing the strategic use of corporate culture and its effectiveness can be used in enterprises of any form of ownership and business.

The results of the study can be used by enterprises, in particular, the algorithm for assessing and managing the development of corporate culture and the impact of socio-economic factors of productivity in the context of corporate level management of the regional branch of Prydniprovska Zaliznytsia PJSC Ukrainian Railways.

CORPORATE CULTURE, PERSONNEL, PERSONNEL
DEVELOPMENT, MOTIVATION, EFFICIENCY, PROFITABILITY, MODEL,
BONUS

ЗМІСТ

ВСТУП.....	8
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КОРПОРАТИВНОЮ КУЛЬТУРОЮ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	11
1.1 Місце процесу системи розвитку корпоративної культури та актуальні проблеми управління на підприємствах.....	11
1.2 Особливості застосування рівнів та функцій корпоративної культури.....	22
1.3 Основні етапи процесу управління корпоративною культурою та методи оцінки.....	27
Висновки до розділу 1.....	34
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ РОЗВИТКУ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ У РЕГІОНАЛЬНІЙ ФІЛІЇ «ПРИДНІПРОВСЬКА ЗАЛІЗНИЦЯ» ПАТ «УКРАЇНСЬКА ЗАЛІЗНИЦЯ»...	36
2.1 Загальна характеристика системи розвитку корпоративної культури у регіональній філії «Придніпровська залізниця» ПАТ «Українська залізниця».....	36
2.2 Аналіз управління розвитком корпоративною культурою у регіональній філії «Придніпровська залізниця» ПАТ «Українська залізниця».....	71
Висновки до розділу 2.....	94
РОЗДІЛ 3 УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ У РЕГІОНАЛЬНІЙ ФІЛІЇ «ПРИДНІПРОВСЬКА ЗАЛІЗНИЦЯ» ПАТ «УКРАЇНСЬКА ЗАЛІЗНИЦЯ»...	96
3.1 Формування корпоративної культури та підтримки її розвитку у регіональній філії «Придніпровська залізниця» ПАТ «Українська залізниця».....	96
3.2 Розрахунок ефективності від впровадження управління розвитком корпоративної культури в регіональній філії «Придніпровська залізниця» ПАТ «Українська залізниця».....	101
Висновки до розділу 3.....	109
Висновки.....	111
Список використаних джерел.....	114
Додатки.....	122

ВСТУП

Важливою умовою ефективного розвитку підприємств різних галузей є пошук результативних методів управлінського впливу на персонал. Одним із важливих інструментів такого впливу є формування та розвиток корпоративної культури, про що свідчать успіхи підприємств різних країн світу, які декларують основні норми, принципи, постулати та правила корпоративної культури, визнаючи її ключовим фактором розвитку та конкурентоспроможності.

Фактично відсутні фахівці з питань формування та розвитку корпоративної культури, не здійснюється їх підготовка, відсутні механізми розповсюдження передового досвіду у цій сфері. Впровадження та застосування на вітчизняних підприємствах ефективних систем корпоративної культури дозволить вирішувати існуючі проблеми управління людськими ресурсами підприємства та приймати обґрунтовані управлінські рішення.

Корпоративна культура є багаторівневою структурою з вертикальними і горизонтальними зв'язками, де відбувається позитивний процес обміну культурною інформацією, а це дає змогу ефективно втілювати нові та перспективні рішення для розвитку й удосконалення соціально-трудова відносин.

Проблемам формування, оцінювання та розвитку корпоративної культури значна увага приділена у працях вітчизняних та зарубіжних науковців, таких як Євтухова Т. І., Капітонов Є. А., Новікова О. С., Савчук Л., Федин М., Хаєт Г., Чукаєва У. А. та інші.

У дослідженнях цих авторів розкрито сутність корпоративної культури, підходи до оцінювання (з позиції типології), фактори впливу на корпоративну культуру (їх особливості), досліджено окремі складові корпоративної культури тощо.

Метою кваліфікаційної роботи магістра є розроблення напрямів оптимізації і прикладних засад оцінювання та розвитку корпоративної культури досліджуваного підприємства.

Для виконання мети кваліфікаційної роботи магістра роботи необхідно виконати наступні завдання:

- визначити місце процесу системи розвитку корпоративної культури на підприємствах;
- проаналізувати рівні та функції корпоративної культури ;
- порівняти вітчизняну та зарубіжну практику в сфері корпоративної культури;
- відобразити загальну характеристику регіональної філії «Придніпровська залізниця» ПАТ «Українська залізниця»;
- здійснити аналіз управління корпоративної культури у регіональній філії «Придніпровська залізниця» ПАТ «Українська залізниця»;
- розробити напрями оптимізації корпоративної культури регіональної філії «Придніпровська залізниця» ПАТ «Українська залізниця»;
- розрахувати ефективність управління розвитком корпоративної культури підприємства.

Об'єктом дослідження є процес формування та розвитку корпоративної культури регіональної філії «Придніпровська залізниця» ПАТ «Українська залізниця».

Предмет дослідження: теоретико-методичні положення з економічного оцінювання та розвитку корпоративної культури на підприємстві.

Для вирішення поставлених завдань та досягнення поставленої мети в роботі використано такі методи дослідження: пошуку, аналізу, спостереження, групування, систематизації, узагальнення та порівняння.

Одержані результати: вивчено теоретичні аспекти розвитку корпоративної культури, розкрито рівні та функції корпоративної культури, надано загальну характеристику підприємства, проаналізовано його фінансово-економічні показники, проведено комплексне оцінювання системи

управління та розвитку корпоративної культури у регіональній філії «Придніпровська залізниця» ПАТ «Українська залізниця»; дослідженню напрямки удосконалення розвитку корпоративної культури у регіональній філії «Придніпровська залізниця» ПАТ «Українська залізниця».

Результати дослідження можуть бути застосовані підприємствами, зокрема, алгоритм щодо оцінювання та управління розвитку корпоративної культури підприємства й вплив соціально-економічних факторів продуктивності праці в контексті управління корпоративного рівня регіональної філії «Придніпровська залізниця» ПАТ «Українська залізниця».

Апробація результатів дослідження. Основні положення та результати дослідження представлені в статті у колективній монографії «Інтеграція освіти, науки і бізнесу» на тему: «Основні складові формування корпоративної культури підприємства» (2021 р.) й у фаховому науково-практичному журналі «Фінансові стратегії інноваційного розвитку економіки» за темою: «Формування ефективної системи оцінювання персоналу та корпоративної культури підприємства» (2021 р.).

Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків. Основний зміст викладено на 122 сторінках друкованого тексту.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КОРПОРАТИВНОЮ КУЛЬТУРОЮ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1 Місце процесу системи розвитку корпоративної культури та актуальні проблеми управління на підприємствах

В успішно працюючих підприємствах існує власна культура, що допомагає їм у досягненні позитивних результатів. У кожній великій корпорації існує цілий набір правил, норм, принципів гри, згідно з якими окремі групи визначають свою поведінку. При цьому носіями культур цих груп є окремі особистості, що виражають подібні інтереси.

Корпоративна культура – це сукупність найважливіших положень діяльності підприємства, обумовлених місією та стратегією розвитку, що знаходять своє відображення в соціальних нормах і цінностях, які поділяє більшість працівників (рис. 1.1).

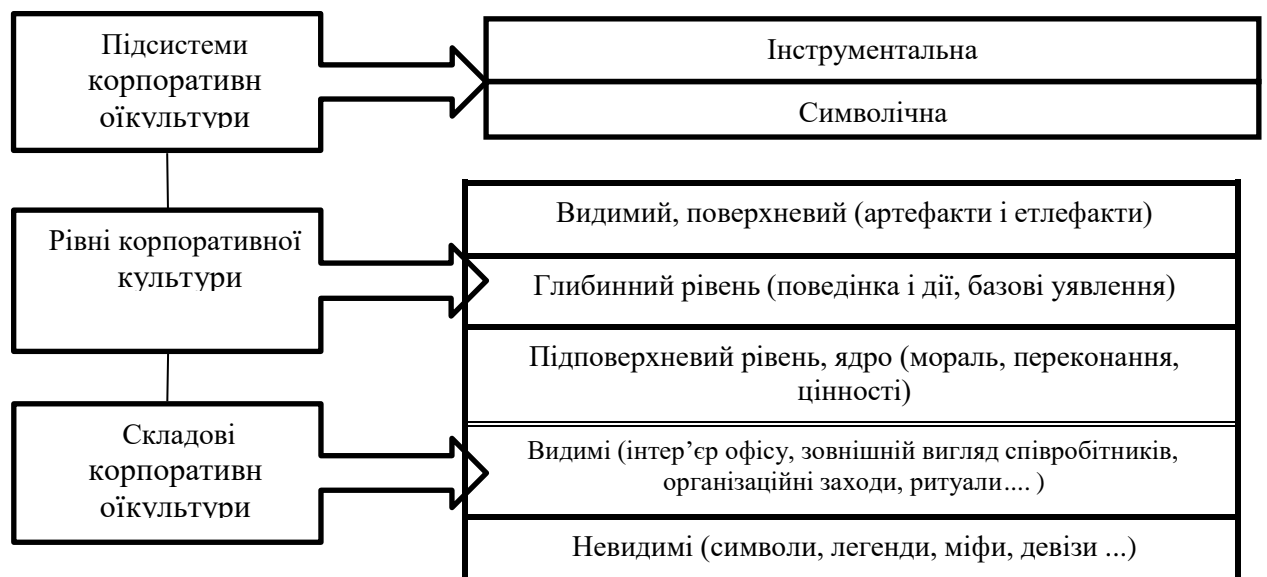


Рис. 1.1 – Структура корпоративної культури

Така культура дозволяє відрізнити одну корпорацію від іншої, генерує прихильність цілям корпорації, створює атмосферу ідентифікованості для членів корпорації, зміцнює соціальну стабільність, є контролюючим механізмом, що направляє і формує відносини та поведінку працівників.

Розуміння генезису і розвитку корпоративної культури пов'язане з розкриттям процесу переходу індустріального світу в останній третині ХХ століття в постіндустріальний з постеконіомічною системою.

У роботах зарубіжних учених Д. Бела, Дж. Гелбрайта, П. Дракера, Й. Масуда, Ф. Тоффлера і ін., а також вітчизняних – Ю. Д. Красовського, О. С., Віханського, А. І. Наумова, О. Н. Антіпіной, С. Л. Іноземцева, С. А. Красилицькова, А. І. Субетто і ін. розглянуті інноваційні основи розвитку суспільства, нові критерії праці, що породжують сучасні креативні корпорації і адекватну їм нову форму культури – корпоративну культуру [18].

У сучасному бізнесі корпоративна культура виступає важливою умовою успішної роботи фірми, фундаментом її динамічного зростання, свого роду гарантом прагнення до підвищення ефективності.

Також поняття «корпоративної культури» можна визначити як сукупність правил, звичаїв та сталої практики в галузі корпоративного управління, яка не отримала нормативного закріплення в законодавстві та базується на загальному корпоративному рівні суспільства, нормах моралі, діловій практиці тощо [12].

Поняття «корпоративна культура» охоплює явища духовного і матеріального життя колективу, а саме: домінуючі у ньому моральні норми та цінності, кодекс поведінки, ритуали та ін. Концепція цього явища не має єдиного трактування. Науковці Є. М. Коротков і А.Н. Сіліна відібрали найцікавіші і найвідоміші визначення поняття «корпоративна культура» (рис. 1.2) [1].

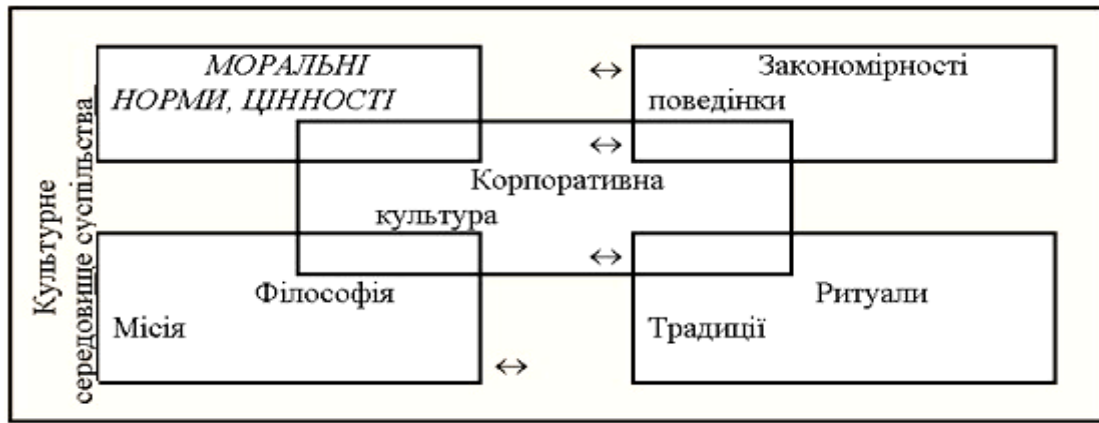


Рис. 1.2 – Складові корпоративної культури

Д. Елдрідж і А. Кромбі вважають, що культура організації – це унікальна сукупність норм, цінностей, переконань, які визначають спосіб об'єднання груп та окремих особистостей в організацію для досягнення встановлених перед нею завдань.

К. Голд вважає, що корпоративна культура – це унікальні характеристики сприйнятих особливостей організації, того, що вирізняє її серед інших у галузі.

Г. Морган визначає культуру у метафізичному розумінні як один із засобів здійснення організаційної діяльності за допомогою використання мови, фольклору, традицій та інших способів передачі основних цінностей, переконань, ідеологій, які спрямовують діяльність підприємств.

М. Мескон трактує культуру як клімат в організації; вона відображає звичаї, притаманні організації.

Є. Уткін характеризує корпоративну культуру як систему цінностей та переконань, що поділяються усіма працівниками фірми і зумовлюють їх поведінку, характер життєдіяльності організації [1].

Своє визначення пропонують О. С. Віханський і О. І. Наумов [2]: набір найважливіших спрямованих на членів колективу припущень, що набувають вираження у цінностях, декларованих організацією, і задають людям орієнтири їхньої поведінки та дій.

Ф. Харріс і Р. Моран [18] пропонують розглядати корпоративну

культуру на основі десяти характеристик, властивих будь-якій культурі (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 – Характеристики корпоративної культури за Ф. Харрісом і Р. Мораном

Характеристика корпоративної культури	Пояснення характеристики корпоративної культури
Взаємини між людьми	Вплив на міжособові стосунки таких характеристик як вік, стать, національність, статус, обсяг влади, освіченість, досвід, знання. Дотримання формальних вимог етикету або протоколу; рівень формалізації стосунків, отримуваної підтримки, прийняті форми вирішення конфліктів.
Усвідомлення часу, відношення до нього і його використання	Сприйняття часу як найважливішого ресурсу або марна трата часу, дотримання або постійне порушення тимчасових параметрів організаційної діяльності.
Трудова етика і мотивування	Відношення до роботи як цінності або повинності; відповідальність або байдужість до результатів праці; відношення до свого робочого місця; якісні характеристики трудової діяльності; гідні і шкідливі звички на роботі; планування кар'єри працівника в організації.
Усвідомлення себе і свого місця в організації	В одних культурах цінується стриманість і приховування працівником своїх внутрішніх настроїв і проблем, в інших – заохочується відвертість, емоційна підтримка і зовнішній прояв своїх переживань.
Звички і традиції, пов'язані з прийомом і асортиментом їжі	Організація харчування працівників, включаючи наявність або відсутність їдалень і буфетів; участь організації в оплаті витрат на харчування; періодичність і тривалість харчування; спільне або роздільне харчування працівників з різним організаційним статусом і т. п.
Світогляд	Віра або відсутність віри в справедливість, успіх, свої сили, керівництво; відношення до взаємодопомоги, до етичної або негідної поведінки, переконаність в караності зла й торжестві добра й т. п.
Розвиток і самореалізація працівника	Бездумне або усвідомлене виконання роботи; опора на інтелект або силу; вільна або обмежена циркуляція інформації в організації; творча обстановка або жорстка рутинна; визнання обмеженості людини або акцент на її потенціалі до зростання.
Комунікаційна система і мова спілкування	Використання усної, письмової, невербальної комунікації, «телефонного права» варіюється від організації до організації; професійний жаргон, аббревіатури, мова жестів специфічна для організацій різної галузевої, функціональної і територіальної приналежності.
Зовнішній вигляд, одяг і подання себе на роботі	Різноманітність уніформ, ділових стилів, норми використання косметики, духів, дезодорантів і т. п., що свідчить про існування безлічі мікрокультур.
Цінності і норми	Культура впливає на те, як люди сприймають свої потреби і як вони ранжирують їх по пріоритетах. Ці прийнятні стандарти поведінки можуть бути представлені у формі робочої етики, в принципах етикету, кодексах поведінки, нормативах і законах.

Вказані характеристики культури організації в сукупності відображають і надають сенс концепції корпоративної культури.

Інші визначення поняття сутності «корпоративна культур» зображено в дод. А.

До основних завдань корпоративної культури належать:

- створення сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі організації;
- створення особливої філософії організації, яка зможе збалансувати вимоги внутрішнього і зовнішнього середовища;
- чітка корпоративна філософія повинна містити: стислий опис цілей, стратегій, пріоритетних цінностей організації (місія), визначення соціальної відповідальності; пріоритетність мети; чеснот, знання; прозорість у відносинах на всіх рівнях;
- системна мотивація працівників організації до ефективної ділової активності;
- формування усвідомленого ставлення кожного працівника до своєї ролі й місця в суспільстві;
- формування типу відносин як у середині організації, так і поза її межами, побудованих на етичних засадах, моральних принципах і високій відповідальності [2].

Ознаки корпоративної культури, які допомагають зрозуміти її сутність:

- всебічна загальність – полягає в тому, що корпоративна культура охоплює всі види дій організації: управлінських, виробничих, технологічних, процедурних, структурних;
- неформальність – вона не має офіційного й законодавчого врегулювання; не підлягає суворому нормотворенні, отже складно піддається оцінці за допомогою тільки кількісних параметрів;
- стійкість, що пов'язують із традиційністю, яка властива культурі в цілому, оскільки пройшовши певний процес становлення, корпоративна

культура породжує традиції, притаманні для певного періоду життєвого циклу організації.

Розглядають три рівні корпоративної культури, які охоплюють зовнішні прояви (поверхневий рівень), цінності і вірування (смысловий рівень), базові концепції і відносини (глибинний рівень).

До поверхневого рівня належать видимі і відчутні елементи культури:

- манера поведінки;
- мова;
- правила;
- фірмові і товарні знаки;
- фірмовий одяг;
- інтер'єр приміщень;
- архітектура будівель.

Смысловий рівень культури формує цінності і вірування корпорації, роз'яснює мету її існування.

На глибинному рівні цінності сприймаються автоматично на підсвідомості і вважаються істинними, незамінними, такими, що не потребують узаконення [4].

У класичному західному менеджменті прийнятною вважають типологію корпоративної культури, запропоновану Джеффри Зоненфельдом (табл. 1.2).

Корпоративна культура виконує два основні завдання:

1. Адаптацію корпорації, як єдиного організму, до навколишнього середовища
2. Забезпечення єдності організаційного середовища шляхом інтеграції членів організації.

По-перше завдання спрямоване на зміцнення міжособистісних і між групових зв'язків до ступеня визнання особистостями своєї належності до колективу і вміння різних за характером, віком, статтю, освітою людей ефективно працювати разом, дотримуватися певних правил організаційної

поведінки, досягати успішної кар'єри, знаходити своє місце у колективі.

Таблиця 1.2 – Типологія корпоративної культури за Джеффрі Зоненфельдом

№ п/п	Тип корпоративної структури	Значення
1	«Бейсбольна команда»	цей тип корпоративної культури виникає в ситуаціях, коли приймаються ризиковані рішення, де реалізується безпосередній і швидкий взаємозв'язок із зовнішнім середовищем. У такій культурі стимулюються талант, новаторство та ініціатива. Це команда зірок. Ключові успішні працівники вважають себе «вільними гравцями» і їх дуже цінують, а працівники з невисокими показниками швидко потрапляють на лаву «запасних»
2	«Клубна культура»	характеризується лояльністю, відданістю та спрацьованістю командної роботи. Тут цінується досвід працівників, сюди приходять молодими і залишаються працювати довгий час (нерідко до пенсії), поступово просуваючись до вищої службової сходинки. Працівники мають високу професійну компетенцію. Це команда – Зірка. Такі організації сприймаються іншими як закриті і зміни в них відбуваються поступово
3	«Академічна культура»	в таких організаціях кожний працівник має свій специфічний напрям, в якому він розвиває свій творчий та професійний потенціал. Хоча вузька спеціалізація й сприяє професійному зростанню та забезпечує гарантію якісної роботи, проте така культура обмежує широкий розвиток особистості працівника і заважає внутрішньо-організаційній кооперації
4	«Захисна культура»	виникає в ситуації, коли організації треба виживати. За такої культури немає гарантії постійної роботи та можливостей для професійного зростання, бо треба часто реструктуризуватися і скорочувати персонал. Така культура згубна для працівників, хоча деяким упевненим у своїх силах спеціалістам надає можливості для кар'єрного зростання. Ті менеджери, які впоралися із складною ситуацією в таких умовах, отримують визнання не тільки серед колег по бізнесу, а й у широкому масштабі в суспільстві

Інше завдання спрямоване на створення сприятливих і ефективних зовнішніх відносин корпорації. Корпоративна культура стимулює або змушує працівників створювати позитивний імідж корпорації, спрямовує щоденну діяльність на досягнення не тільки матеріальних, але й духовних цілей, які підтримані зовнішнім оточенням.

В менеджменті поки що складно виділити чіткі типи корпоративної культури, бо в деяких організаціях вона зароджується, а в деяких вживають термін «змішана культура». Спеціалісти, що аналізують корпоративну

культуру в країнах СНД, виділяють такі її типи (табл. 1.3) [7].

Таблиця 1.3 – Типологія корпоративної культури згідно поглядів різних науковців в країнах СНД

№ п/п	Тип корпоративної структури	Значення
1	2	3
1	«Культура влади»	В таких організаціях передбачається ефективне використання і перерозподіл керівником ресурсів. Цей тип культури ґрунтується на принципах ієрархічної структури, просування по сходинках якої здійснюється за критеріями відданості загальній місії. При цьому головну роль відіграє лідер – керівник, його особистісні якості та здібності, що дають змогу оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища, приймати і реалізовувати складні рішення
2	«Рольова культура»	Організації з таким типом культури характеризуються суворим функціональним розподілом ролей та спеціалізацією підрозділів. Цей тип організацій функціонує на основі правил, процедур та стандартів діяльності, дотримання яких гарантує їх виконання. Джерелом влади тут є не особистісні якості лідера, керівника, а його становище в ієрархічній структурі. Така організація здатна успішно працювати тільки в стабільному середовищі
3	«Культура завдань»	Тут культура зорієнтована на вирішення поставлених конкретних завдань і реалізацію розроблених проєктів. Ефективність діяльності підприємства з такою культурою визначається професіоналізмом працівників, корпоративним груповим ефектом і повнотою інформації. Застосування цього типу культури доцільно в тих випадках, коли ситуативні вимоги ринку є визначальними для діяльності організації
4	«Культура особистості»	Організації з таким типом культури об'єднують людей не для вирішення задач, а для того, щоб вони могли досягти власних цілей. Тут влада ґрунтується на близькості до ресурсів, на професіоналізмі та вмінні спілкуватися, взаємодіяти, на особистості її керівника

Корпоративна культура складається з наступних елементів:

1. Об'єднуючі і відокремлюють норми. Щось спільне у членів даного колективу, що допомагає легко відрізнити «своїх від чужих».
2. Орієнтують і напрямні норми, що визначають:
 - ставлення до «своїх» і чужих», рівним, нижчестоящим і вищестоящим;
 - цінності, потреби, цілі і способи досягнення;
 - комплекси знань, умінь, навичок;
 - типові для даного колективу способи впливу на людей;

- традиції, правила поведінки і обслуговування;
- корпоративні символи, герої, легенди, якими пишаються і на які орієнтуються.

При дослідженні корпоративної культури слід також взяти до уваги, що дана культура має власну структуру. Розглянемо основні підходи до вивчення структури корпоративної культури.

1. Узявши за основу модель, запропоновану Е. Шейном [13], розглянемо корпоративну культуру на трьох рівнях, у метафорі «Дерева» (рис. 1.3).

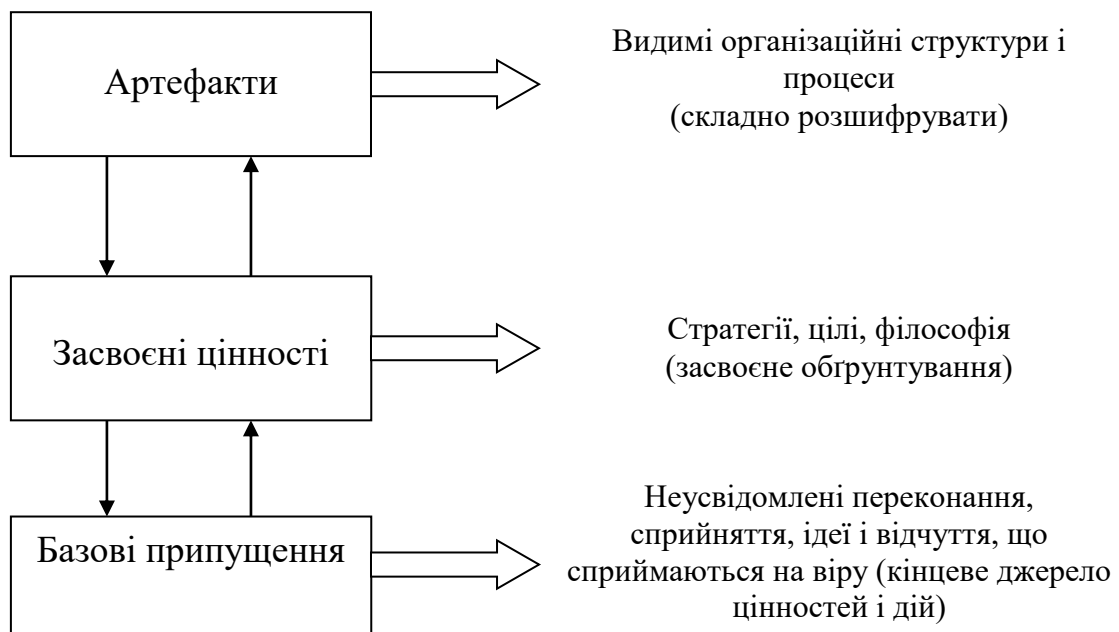


Рис. 1.3 – Рівні корпоративної культури

Перший, найочевидніший поверхневий рівень культури – «крона», так звані артефакти. На цьому рівні людина стикається з фізичними проявами культури, такими як: інтер'єр офісу, «зразки» поведінки співробітників, «мова», традиції, обряди і ритуали організації. Все, що в організації має місце на даному рівні, – видимий результат свідомого формування, культивування,

розвитку.

Наступний, більш глибокий рівень корпоративної маркетингової культури – «стовбур», тобто засвоєні цінності. Засвоєні цінності – це цінності і норми, принципи і правила, стратегії і цілі, що визначають внутрішнє й частково зовнішнє життя організації. Вони можуть бути як закріпленими в інструкціях і документах, так і незакріпленими. Головне, щоб їх реально приймали і розділяли працівники.

Найглибший рівень корпоративної культури – «коріння», тобто рівень базових припущень. В основі даного рівня лежать деякі базові уявлення про характер навколишнього світу, реальності, часу, простору, людської природи, людської активності, людських взаємин. Ці базові припущення знаходяться в сфері підсвідомого й, відповідно, недостатньо усвідомлюються навіть їх носіями – членами організації [13].

Корпоративна маркетингова культура має певний зміст, куди входять суб'єктивні й об'єктивні елементи (рис. 1.4). Її зміст корпоративної культури можна представити наступним чином: працівники розділяють певні цінності й установки, завдяки яким вони сприймають прояви конкретної корпоративної культури через комунікаційні канали й інтерпретуючи їх, кожен по-своєму, стають її носіями.

Отже, можна сказати плюси корпоративної культури: корпоративна культура, що сформувалася, підтримує прихильність співробітників цінностям організації; у компаніях з сильною корпоративною культурою висока вірність/прихильність співробітників своєї організації, їх прагнення внести внесок в загальну справу; корпоративна культура визначає «правила гри» в будь-якій ситуації в бізнесі.



Рис. 1.4 – Зміст корпоративної культури

Мінуси корпоративної культури: деколи, сильна корпоративна культура може служити перешкодою до якихось необхідних змін. Нерідко люди з іншими поглядами, ніж ті, які панують в організації, йдуть з компанії, тому що дуже велика їх невідповідність корпоративній культурі; різні корпоративні культури можуть бути перешкодою для злиття декількох організацій.

Отже, корпоративна культура сучасного підприємства визначає шлях його розвитку у сфері управління персоналом. Вона є унікальною й неповторною, їй притаманні різні особливості. У світі не існує підприємств з однаковою корпоративною культурою, про це доводять дослідження

провідних фахівців з даного питання, але на підприємствах можуть використовуватися подібні засади, способи, методи для розвитку корпоративної культури.

1.2 Особливості застосування рівнів та функцій корпоративної культури

Виділяють простішу модель корпоративної культури, яка представляє собою два організаційних рівня. На верхньому рівні представлені такі видимі чинники, як: одяг, символи, організаційні церемонії, робоча обстановка. Верхній рівень представляє елементи культури, що мають зовнішнє видиме представлення. На глибшому рівні (другому рівні) розташовуються цінності і норми, що визначають і регламентують поведінку співробітників в компанії. Цінності другого рівня тісно пов'язані з візуальними зразками (слоганами, церемоніями, стилем ділового одягу і ін.), вони як би витікають з них і позначають їх внутрішню філософію. Ці цінності підтримуються і виробляються співробітниками організації, кожен працівник компанії повинен розділяти їх або хоч би показувати лояльність по відношенню до прийнятих корпоративних цінностей (рис. 1.5) [18].

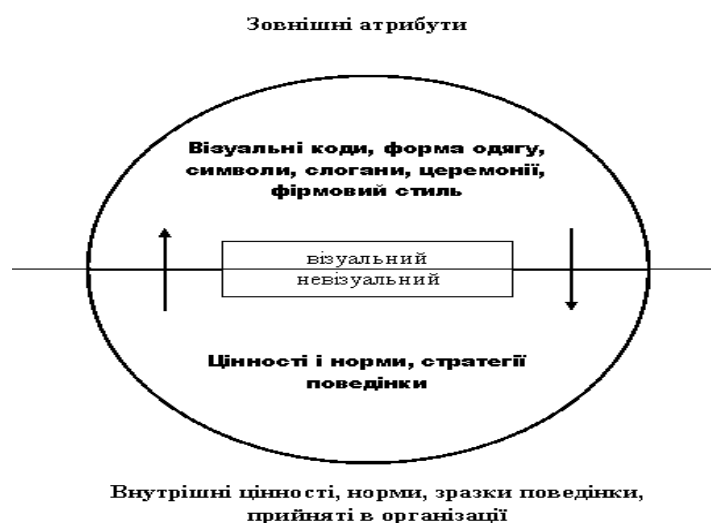


Рис. 1.5 – Рівні корпоративної культури

Узагальнивши основні наукові підходи до визначення структури корпоративної культури, автор дійшов висновку, що корпоративна культура складається з певних рівнів (табл. 1.4).

Таблиця 1.4 – Рівні корпоративної культури

Рівень	Особливості рівня	Характер атрибутів	Приклади атрибутів
1	2	3	4
1. Зовнішній рівень	Створюється штучно (усвідомлено) і розпізнається споживачем. В основному цей рівень неглибинний, оскільки зазвичай (хоча й не повністю) стосується корпоративного стилю одягу, атрибутів компанії й т. п. Найчастіше він використовується як інструмент PR для залучення клієнтів.	Зовнішні, або видимі	Фірмовий стиль, символи, слогани, організаційні церемонії
2. Внутрішній рівень	Це офіційні зафіксовані взаємини між керівництвом і співробітниками. Включає статут, розпорядки, організаційну структуру, кадрову політику, прийняті стилі управління й т. п. Рівень важливий і обов'язковий. Робота над ним – прямий обов'язок служби персоналу, безумовно, у співпраці з керівною ланкою.	Офіційні	Місія компанії, кодекс компанії
3. Прихований (латентний) рівень	Це реальний стан стосунків між співробітниками і керівництвом, що виявляється в ділових, і неділових розмовах, у розповідях співробітника про компанію своїм рідним і друзям. Саме цей рівень найважливіший при формуванні лояльності. І саме на нього прагнуть вплинути (безпосередньо або опосередковано) служба персоналу і керівники. Проте, цей рівень не піддається жодному управлінню, якщо слова розходяться зі справою.	Латентні, або приховані	Неписані правила взаємин співробітників

Пізнання корпоративної культури розпочинається з першого, «зовнішнього рівня», що містить такі видимі зовнішні атрибути: унікальний фірмовий стиль, символи, організаційні церемонії, – тобто все, що можна відчувати і сприймати через п'ять чуттів людини (зір, слух, відчуття смаку і запаху, дотик). На цьому рівні речі і явища виявити легко, але не завжди їх легко інтерпретувати і розшифрувати у термінах корпоративної культури.

На наступному, «внутрішньому рівні», відбувається глибше пізнання. Цінності цього рівня глибші, порівняно з розташованими на попередньому, хоча є їхнім продовженням. Вони становлять основу для норм і форм

поведінки, які поділяють і декларують засновники, авторитетні працівники, це ключова ланка, яка формує єдність поглядів і дій всіх співробітників. Йдеться насамперед про місію компанії, її кодекс, правила взаємин співробітників компанії.

Слід зазначити, що крім перших двох, у будь-якій організації, завжди існує ще один рівень – «прихований» («латентний»). Він схований від сторонніх очей, оскільки включає незадекларовані правила, які регулюють відносини співробітників компанії як між собою, так і з зовнішнім світом. Вплинути на процес створення такого неписаного кодексу поведінки досить складно. Водночас, він безумовно важливий через можливий позитивний або негативний вплив на формування й реалізацію перших двох рівнів.

Розвиток процесів розподілу праці привів до диференціації форм духовної діяльності (моральність, наука, мистецтво, релігія, ідеологія, політика, різні форми діяльності) і до придбання ними статусів інститутів культури. У цьому значенні культура корпорації – це самостійний інститут, системний по суті, пов'язаний з іншими формами і інститутами культури, володіючий певними властивостями і якостями. Аналіз наукової літератури з досліджуваної проблеми дозволив виокремити найважливіші функції корпоративної культури (рис. 1.6).

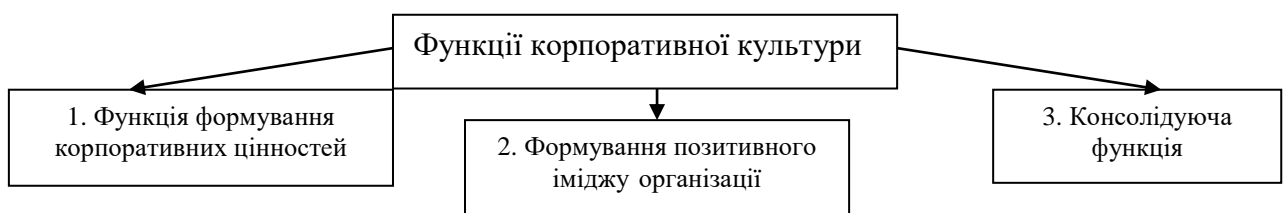


Рис. 1.6 – Функції корпоративної культури

Розглянемо більш детально рис. 1.6.

1. Функція формування корпоративних цінностей. Вона спрямована на створення і піддержку у працівників організації почуття причетності до спільного діла, що надає сенсу їх праці в організації, а також виховує їх в

дусі відданості організації. Ядром корпоративної культури, поза сумнівом, є цінності, на основі яких виробляються норми і форми поведінки в організації. Наслідком формування корпоративних цінностей є стабільність, стійкість організації на певний термін її функціонування. Саме цінності, що декларують засновники і найавторитетніші члени організації і розділяють інші її представниками, часто стають тією ключовою ланкою, від якої залежить згуртованість співробітників, формування єдності поглядів і дій, а, отже, забезпечення досягнення цілей організації.

2. Формування позитивного іміджу організації, яка є однією з головних функцій корпоративної культури. Це знаходить прояв в тому, що організація сприймається певним чином – найчастіше позитивним – як зовнішнім, так і внутрішнім середовищем. Імідж корпорації – це своєрідна «медаль», одна сторона якої є внутрішнім образом компанії, укоріненим в свідомості членів корпорації, а друга – її зовнішній образ, призначений для партнерів, конкурентів, фінансово-кредитних організацій, податкової служби і т.п.

3. Консолідує функція корпоративної культури. Ця функція орієнтована на те, щоб інтереси працівників організації і інтереси керівництва організації по-перше, визнавались однаково значимими, важливими, а по-друге, до певної міри у межах трудового процесу вони співпадали, утворюючи так званий феномен «спільної долі». Результатом реалізації консолідує функції корпоративної культури стає якісне покращення діяльності організації за рахунок створення певної філософії організації, в якій віддзеркалюються: суспільне призначення організації, її роль в теперішньому і майбутньому житті населення, зв'язок з національними ідеями, стратегічна мета і завдання, – яку розуміють і поділяють всі її працівники.

Багато вчених вважають, що основними функціями корпоративної культури є:

1) оціночно-нормативна (порівняння реальної поведінки людини, групи, корпорації з нормами культурної поведінки та формування висновків

про рівень культурності корпорації). Культура – індикатор та регулятор поведінки;

2) пізнавальна функція (пізнання корпоративної культури співробітниками на стадії адаптації до колективу дозволяє швидше включатися в колектив);

3) змістоутворююча функція – корпоративна культура впливає на світоутворення людини, корпоративні цінності стають особистісними цінностями або вступають у конфлікт;

4) комунікаційна функція (через корпоративно-культурні цінності забезпечується взаємодія співробітників);

5) функція суспільного досвіду та пам'яті.

Наведене дозволяє констатувати, що корпоративна культура виконує важливі функції як на рівні суспільства, забезпечуючи сталий, ефективний розвиток трудових суб'єктів, так і на рівні конкретної організації. У широкому значенні корпоративна культура є механізмом відтворення соціального досвіду, допомагаючи людям жити і розвиватися у певному клімато-географічному і соціальному середовищі, зберігаючи єдність і цілісність свого співтовариства.

У випадку реалізації всіх даних функцій, культура організації дозволяє пов'язувати всі її складові елементи, а саме: структуру, поведінку, процеси. Спільно з економічними показниками корпоративна культура може сприяти майбутньому успішному розвитку бізнесу.

Отже, роль і значення корпоративної культури в системі менеджменту надзвичайно важливі.

Корпоративна культура, більш ніж що-небудь інше, стимулює самосвідомість і високу відповідальність працівника, що виконує поставлені перед ним задачі. Визнаючи і нагороджуючи таких людей, вона ідентифікує їх як ролеві моделі і конструє зразки для наслідування іншими працівниками.

1.3 Основні етапи процесу управління корпоративною культурою та методи оцінки

Управління корпоративною культурою передбачає тривалий і складний процес, основними етапами якого є:

- визначення місії корпорації;
- визначення основних базових цінностей;
- формування правил поведінки працівників корпорації, виходячи з базових цінностей;
- описання традицій та символіки, що відображають усе вище перераховане.

Усі ці кроки та їх результати доцільно описати в корпоративному керівництві. Цей документ особливо необхідний у ситуаціях прийому на роботу й адаптації нових співробітників. Він дає можливість зрозуміти, наскільки потенційний співробітник поділяє цінності корпорації.

Однак формування корпоративної культури – процес складний, що потребує використання цілого ряду методик.

Механізм формування корпоративної культури може бути проілюстрований за допомогою концепції чотирьох середовищ.

На глобальному рівні головний вплив на формування та розвиток культури фірми здійснює мегасередовище міжнародного бізнесу. Макросередовище відповідає національному рівню. Відповідно корпоративний рівень багато в чому визначає мікро середовище зі своєю культурною специфікою (корпоративний рівень). І, нарешті, на персональному рівні працівника культура значною мірою визначається метасередовищем (особистісними культурними контактами людини).

Інструменти формування та розвитку культури міжнародних корпорацій включають, як звичайні, для великих компаній, форми та засоби (обряди, церемонії, ритуали, міфи, легенди, розповіді), так і специфічні елементи, характерні для міжнародного бізнесу:

- універсальна знаково-символічна система, що включає знаки, систему ідентифікації корпорації;
- система комунікацій («офіційна» мова корпорації, різноманітні мови, система неформального спілкування);
- постійна ротація керівників і спільне навчання працівників.

Формування культури неможливо проводити без усвідомлення принципів її функціонування.

Корпоративна культура формується незалежно від нашої участі. Це відбувається приблизно так само, як і виховання дитини: якщо батьки говорять, що красти – не добре, а самі порушують сказане, діти будуть повторювати їх дії, а не слова. Формування корпоративної культури йде від формальних лідерів (керівництва компанії) чи, як буває рідше – неформальних. Тому, найважливіше що повинен зробити керівник, що бажає сформувати корпоративну культуру, – це сформулювати для себе основні цінності організації. В одних іноземних компаніях вони чітко сформульовані, в інших – усі їх усвідомлюють, хоча вони не записані.

На кожному підприємстві слід започаткувати нескладну схему впровадження та застосування корпоративної культури. Адже в умовах глобалізації процвітає міжнародне співробітництво, яке значно впливає на економічний стан цілої країни. А для співпраці з іншими країнами недостатньо знати тільки свої основні етичні принципи ведення бізнесу, необхідно знати також і специфіку культури тих країн, з якими співпрацює або співпрацюватиме підприємство.

Перш за все, при створенні та запровадженні моделі корпоративної культури на підприємстві слід взяти до уваги й чітко проаналізувати фактори впливу зовнішнього та внутрішнього середовища на становлення корпоративної культури машинобудівного підприємства. Ця умова є необхідною та основною, адже саме від неї залежить подальше моделювання корпоративної культури підприємства.

Найкращим для підприємства є створення Кодексу корпоративної

культури підприємства, у якому буде зазначено всі норми та принципи етичної поведінки керівника й працівників підприємства. Тобто тут буде описано, згідно з посадовими інструкціями працюючих, їх чітку поведінку відповідно до принципів професійної моралі, якої необхідно дотримуватися при веденні бізнесової діяльності підприємства.

Насамперед, Кодекс корпоративної культури повинен містити основні базові цінності підприємства, тобто ті умови, які спонукали б працівників до повної віддачі себе роботі. Для цього керівнику підприємства необхідно розробити чіткий план розвитку працівника як особистості, адже саме особистість творить підприємство. Необхідно створювати такі умови діяльності на підприємстві, які допомагали б особистості реалізовувати завдання підприємства, а заодно – реалізовувати і себе. Самовдосконалення – це рух уперед, адже як тільки людина (працівник) не бачить сенсу у вдосконаленні свого життя, вона зупиняється. А це є дуже негативним чинником як для самого розвитку підприємства, так і для людини особисто. Адже це – шлях у нікуди.

Наступним етапом у формуванні Кодексу корпоративної культури підприємства є запровадження основних принципів професійної моралі на основі національної культури. Оскільки наше українське суспільство є споконвіку релігійним, добросовісним, працелюбним, щиросердним тощо, тому необхідно всі ці чесноти застосовувати на практиці – ведення переговорів, розмова з клієнтами, проведення нарад, спілкування всередині колективу підприємства тощо.

Звичайно, всі працівники підприємства повинні володіти знаннями про загальну культуру, мати інтелект, порядність. Але особливе значення має їх моральний потенціал. Основною етичною нормою, якої слід дотримуватися у службових відносинах, є збереження гідності людини незалежно від того, яке місце вона посідає в ієрархічній структурі підприємства. Спілкуючись, люди часом травмують одне одного, а моральні травми інколи страшніші, ніж фізичні. Тому, перш за все, морально-психологічний стан на підприємстві

багато в чому залежить від керівника, визначається його особистою поведінкою та моральними якостями.

Із зарубіжного досвіду можна виокремити деякі моральні якості та стандарти поведінки, що необхідні керівнику підприємства для ведення ефективної управлінської діяльності: широта поглядів; глобальний підхід до вирішення існуючих проблем; перспективне передбачення; гнучкість; ініціативність та рішучість, особливо в умовах ризику; завзятість у роботі; безперервне самовдосконалення.

Серед особистісних якостей керівника можна назвати такі: вміння чітко формулювати цілі та установки; готовність вислуховувати думки інших; неупередженість; безкорисливість; лояльність; здатність повністю використовувати можливості підлеглих шляхом правильної їх розстановки та справедливого ставлення до них; особиста привабливість; здатність згуртовувати людей та створювати їм сприятливу атмосферу для роботи.

Керівник перебуває в центрі уваги, його знають усі, про нього говорять, з нього беруть приклад інші. Не випадково у світі бізнесу кажуть, що краще витратити десять тисяч доларів на пошуки розумного, вихованого менеджера, який уміє працювати з людьми, аніж потім витратити сто тисяч доларів через поганого керівника, який не може встановити нормальних відносин з працівниками та клієнтами [9].

Морально-психологічний портрет вітчизняного керівника ще не є цілком достатнім, а перебуває на фазі формування. Сучасні керівники повинні працювати методом пошуку та помилок, набуваючи свого власного досвіду.

Зростання ролі морально-психологічного чинника в управлінні є закономірним для цивілізованої економіки та актуалізує значення особистості. Моральність – це вимір, який визначає поведінку людини, її ставлення до суспільства, містить внутрішню потребу особистості здійснення моральних дій та вчинків. Але не завжди управлінці дотримуються моральних норм, не завжди одні й ті самі дії, вчинки, поведінка у різних

країнах набувають однакової етичної форми та етичної оцінки.

Теоретичні етико-психологічні засади управлінської діяльності є підґрунтям професійної етики керівника, яка передбачає наявність теоретико-прикладних етичних знань і практичних рекомендацій, зорієнтованих на якісне виконання адміністративно-господарських функцій. Вона охоплює передовий досвід морально-психологічного вирішення конкретних проблем управління. Моральна поведінка керівника, стиль його роботи – це система повсякденних вчинків, у яких виявляється його ставлення до людей, суспільства, своєї діяльності. Поведінка керівника має бути реально сприйманим моральним орієнтиром для підлеглих [10].

Отже, сучасним вітчизняним менеджерам та підприємцям доводиться працювати у суспільстві, де бізнесова активність є новим явищем і не має чітких стандартів. Закони часто суперечать один одному і навіть забороняють деякі види діяльності, які вважаються законними та етичними у більшості країн. Деякі наші неписані норми, уявлення про добро чи зло поки що значною мірою відповідають стандартам авторитарного минулого, які без будь-яких змін збереглися й до сьогодні.

Необхідно відзначити, що корпоративна культура сучасного суспільства є практичним способом реалізації певної теоретичної надбудови - корпоративної філософії «спільної долі», де прописані принципи, зобов'язання перед різними верствами суспільства, в тому числі і перед власними співробітниками. Корпоративна філософія є світоглядним фундаментом комунікативної та виробничої діяльності будь-якого сучасного господарського організму. Етичні, правові, соціальні зобов'язання роблять організацію більш привабливою для зовнішньої аудиторії, з іншого боку, стверджують принцип командного підходу, єдиного корпоративного творчого духу, створення гуманістичного ставлення до кожного працівника на його робочому місці

Підсумком оцінки культурного середовища, що склалося в організації, повинне стати вирішення трьох завдань. Перше завдання – ясно усвідомити

(прописати, сформулювати) провідні цінності, пріоритети, установки, покликані підтримати перспективну організаційну стратегію. Друге завдання – прояснити, які культурні цінності допомагатимуть (або заважатимуть) реалізації стратегічних цілей організації. Третє завдання – оцінка наявного розриву, тобто міри відповідності корпоративної культури, що склалася, стратегії розвитку організації (бізнесу), виробленої керівництвом [15].

Основні методи оцінки корпоративної культури на підприємстві (табл. 1.5 та рис. 1.7).

Таблиця 1.5 – Методи оцінки корпоративної культури на підприємстві

№ з/п	Методи оцінки корпоративної культури на підприємстві
1	2
1.	Неформалізовані методи (інтерпретативні, ідеографічні), в основі яких лежить використання якісних методів, у тому числі:
1.1	глибинне інтерв'ю;
1.2	монографічне дослідження (спостереження);
1.3	вивчення правил, традицій, церемоній і ритуалів, що склалися на підприємстві;
1.4	вивчення практики управління, що склалася на підприємстві;
1.5	традиційний аналіз документів підприємства;
1.6	«обхід» підприємства;
1.7	спостереження засідань, у тому числі клінічне інтерв'ю.
2.	Формалізовані (кількісні) методи, що характеризуються використанням різних стандартизованих опитувальників:
2.1	соціологічні дослідження (анкетування; тести; ролеві ігри, тренінги; соціометрія);
2.2	модель Г. Хофштеде;
2.3	модель Э. Шейна;
2.4	модель Ч. Хенді;
2.5	модель Д. Денісона;
2.6	модель К. Камерона і Р. Куїнна;
2.7	модель Т. Діла і А. Кенеді.

Отже, корпоративна культура, що склалася, далеко не завжди сприяє ефективній роботі персоналу. Причина може полягати в тому, що культуру характеризує невисокий рівень довіри між працівниками і керівництвом, у відсутності у працівників прагнення брати на себе відповідальність, проявляти ініціативу, дотримуючись пасивної, вичікувальної позиції. Взагалі боязкість працівників проявляти ініціативу

характерна для корпоративної культури більшості українських організацій.

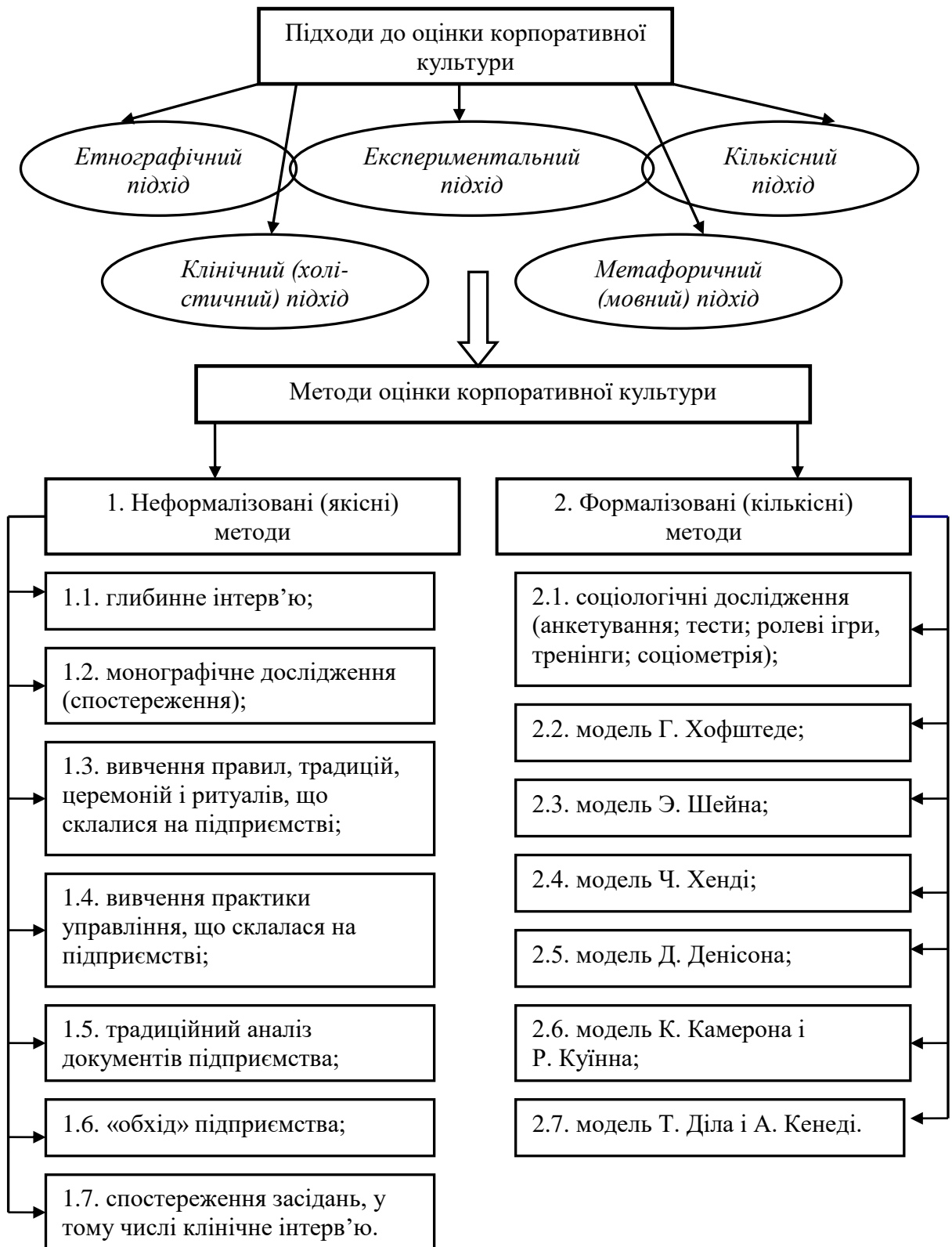


Рис. 1.7 – Узагальнена систематизація підходів та методів оцінки корпоративної культури на підприємстві

Таким чином, корпоративна культура може виступати як дієвий інструмент, що забезпечує настрій персоналу на високу продуктивність і високу якість в роботі. Формування і підтримка такої культури, яка підвищувала б віддачу від людей, що працюють в організації, сприяла підвищенню її ефективності і конкурентоспроможності, – це одне з найважливіших стратегічних завдань вищого керівництва.

Висновки до розділу 1

Теоретичний аналіз корпоративної культури засвідчує її зростаючу роль у підвищенні ефективності діяльності підприємства, досягненні високої конкурентоспроможності та розвитку соціально–трудових відносин. Природа цього зростання полягає в тому, що корпоративна культура охоплює дедалі більшу частку явищ соціальної й виробничої життєдіяльності колективу. Тому цілеспрямоване формування корпоративної культури є необхідним чинником ефективного використання людських ресурсів підприємства для реалізації стратегії діяльності, підвищення ефективності управління підприємством, посилення згуртованості колективу, використання її як стратегічного мотивуючого фактору, який спрямовує співробітників на досягнення місії та цілей підприємства.

Корпоративна культура є важливою основою потенціалу підприємства. Вона втілює в собі ідеї, які об'єднують людей в один колектив, пояснює, яким чином будуються відносини між членами організації, які стійкі правила й принципи трудової діяльності вони поділяють, що для них є цінностями та нормами. Усе це не тільки відрізняє одне підприємство від іншого, але й істотно визначає успіх функціонування і виживання підприємства в довгостроковій перспективі, його конкурентоспроможність на ринку праці, якість та конкурентоспроможність його продукції.

Значення корпоративної культури для розвитку будь-якого

підприємства визначається певними обставинами. По-перше, вона надає співробітникам організаційну ідентичність, визначає внутрішнє уявлення про підприємство та його головні цінності, є важливим джерелом стабільності на підприємстві. Вона формує у співробітників відчуття надійності, сприяє утвердженню відчуття соціальної захищеності. По-друге, знання про головні принципи корпоративної культури підприємства допомагають новим співробітникам швидко адаптуватися і включитися в ефективну роботу, правильно інтерпретувати явища, які відбуваються на підприємстві, визначаючи в них все найбільш важливе і вагоме. По-третє, корпоративна культура більш, ніж будь-що інше, стимулює свідомість і високу відповідальність працівників, які виконують поставлені перед ними завдання.

Корпоративна культура є багаторівневою структурою з вертикальними і горизонтальними зв'язками, де відбувається позитивний процес обміну культурною інформацією, а це дає змогу ефективно втілювати нові та перспективні рішення для розвитку й удосконалення соціально-трудових відносин. Структурні рівні корпоративної культури також тісно пов'язані між собою, вони характеризують її прояв на різних стадіях розвитку. Її формування та розвиток залежить від багатьох факторів: національної системи цінностей, соціальних характеристик колективу, культурної сфери, в якій функціонує підприємство, особливостей виробничого процесу, специфіки ведення економічної діяльності, стилю управління та ін.

До складових елементів корпоративної культури відносять і такі якості особистості, як бажання конкурувати, вміння переконувати; прагнення відігравати роль неформального лідера; терпимість до рутинної адміністративної роботи.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ РОЗВИТКУ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ У РЕГІОНАЛЬНІЙ ФІЛІЇ «ПРИДНІПРОВСЬКА ЗАЛІЗНИЦЯ» ПАТ «УКРАЇНСЬКА ЗАЛІЗНИЦЯ»

2.1 Загальна характеристика системи розвитку корпоративної культури у регіональній філії «Придніпровська залізниця» ПАТ «Українська залізниця»

Публічне акціонерне товариство «Українська залізниця» – національний перевізник вантажів та пасажирів. Метою діяльності товариства є задоволення потреб у безпечних та якісних залізничних перевезеннях, забезпечення ефективного функціонування та розвитку залізничного транспорту, створення умов для підвищення конкурентоспроможності галузі тощо.

Наразі компанія забезпечує 82 % вантажних і майже 50 % пасажирських перевезень, які здійснюються усіма видами транспорту. За обсягами вантажних перевезень українська залізниця займає четверте місце на Євразійському континенті, поступаючись лише залізницям Китаю, Росії та Індії.

ПАТ «Укрзалізниця» є ключовим стратегічним активом держави, а саме:

- забезпечує 3 % ВВП економіки України;
- близько 270 млрд. грн.. активів (з них ~220 млрд. грн.. власний капітал);
- один з найбільших платників податку (в 2017 р. виплачено 15 млрд грн.);
- є містоутворюючим підприємством в багатьох регіонах.

Структура управління регіональної філії «Придніпровська залізниця» ПАТ «Українська залізниця» має структуру, представлену в дод. Б.

При визначенні конкурентних переваг важливе місце в залізничній галузі займає формування тарифних механізмів, які роблять неможливим визначення економічно-обґрунтованої плати за перевезення кожному інтегрованому перевізнику. Це в свою чергу, призводить до виникнення суперечок між суб'єктами залізничного транспорту з приводу отримання прибутку і робить складним фінансове виокремлення різних секторів конкурентного ринку, тобто стримує поширення процесів перетворення залізничного комплексу на ринково орієнтовану галузь господарювання.

На сьогоднішній день для забезпечення вдалого розвитку підприємства актуальним стає питання реальної оцінки його фінансового стану та конкурентів на ринку. Для кожного підприємства фінансовий стан є найбільш важливою характеристикою в економічній діяльності. За результатами його оцінки, управлінський персонал має змогу виділити основні сильні та слабкі сторони господарства, оцінити можливості компанії у відносинах з партнерами та знайти відповіді на питання задля прийняття рішень на перспективу.

До основних завдань фінансового аналізу відносять:

- визначення поточного стану підприємства;
- оцінка зміни фінансового стану в перспективі;
- виявлення основних факторів, які передбачають зміни фінансового стану організації;
- прогнозування зміни фінансового стану підприємства у майбутньому.

Фінансовий стан підприємства визначається сукупністю параметрів, які виражають наявність, доцільність розміщення та ефективність використання фінансових ресурсів, реальні та потенційні фінансові можливості. Він є синтетичним показником, який впливає на ефективність господарської діяльності підприємства. У свою чергу фінансовий стан підприємства прямо залежить від результатів його діяльності. Якщо господарська діяльність є прибутковою, то утворюються додаткові джерела засобів, які в кінцевому результаті сприяють зміцненню фінансового стану підприємства. Брак або

неправильне формування і використання активів може виявитися головною причиною несвоєчасності оплати заборгованості перед постачальниками за одержану сировину та матеріали, неповного та неритмічного забезпечення необхідними ресурсами, а отже, й погіршення результатів виконання підприємством своїх зобов'язань перед найманими працівниками, власниками та державою.

Для аналізу фінансового стану ПАТ «Укрзалізниця» використовуються форми інтегрованої фінансової звітності – консолідований звіт про фінансовий стан та консолідований звіт про сукупний дохід за 2018-2020 роки (дод. Б, В, Д, Ж, К).

Публічне акціонерне товариство «Українська залізниця» – національний перевізник вантажів та пасажирів. Метою діяльності товариства є задоволення потреб у безпечних та якісних залізничних перевезеннях, забезпечення ефективного функціонування та розвитку залізничного транспорту, створення умов для підвищення конкурентоспроможності галузі тощо.

Основними предметами діяльності ПАТ «Українська залізниця» є:

- надання послуг з перевезення пасажирів, вантажів, зокрема небезпечних вантажів, багажу, вантажобагажу і пошти залізничним транспортом у внутрішньому та міжнародному сполученні;
- надання послуг з доступу до інфраструктури залізничного транспорту та інших послуг, пов'язаних з використанням об'єктів інфраструктури;
- проєктування, будівництво, утримання, експлуатація, реконструкція, ремонт, модернізація, технічне переоснащення та інші види поліпшення об'єктів інфраструктури залізничного транспорту;
- будівельна діяльність, зокрема організація спорудження будівель; спорудження житлових і нежитлових будівель; будівництво комунікацій; будівництво споруд; спеціалізовані будівельні роботи;
- будівництво залізниць і метрополітену та ін.

Свою господарську діяльність ПАТ «Укрзалізниця» розпочало 1 грудня

2015 року. Товариство є правонаступником усіх прав і обов'язків Державної адміністрації залізничного транспорту України, а також підвідомчих підприємств і закладів, що мали статус окремих юридичних осіб.

До складу ПАТ «Укрзалізниця» входять:

- регіональна філія «Львівська залізниця» ПАТ «Укрзалізниця» ;
- регіональна філія «Одеська залізниця» ПАТ «Укрзалізниця» ;
- регіональна філія «Придніпровська залізниця» ПАТ «Укрзалізниця»;
- регіональна філія «Південно-Західна залізниця» ПАТ «Укрзалізниця»;
- регіональна філія «Південна залізниця» ПАТ «Укрзалізниця»;
- регіональна філія «Донецька залізниця» ПАТ «Укрзалізниця»;
- філія «Вінницятрансприлад» ПАТ «Укрзалізниця»;
- філія «Головний інформаційно-обчислювальний центр» ПАТ «Укрзалізниця»;
- філія «Дарницький вагоноремонтний завод» ПАТ «Укрзалізниця»;
- філія «Єдиний розрахунковий центр залізничних перевезень» ПАТ «Укрзалізниця»;
- філія «Медіацентр «Магістраль» ПАТ «Укрзалізниця»;
- філія «Науково-дослідний та конструкторсько-технологічний інститут залізничного транспорту» ПАТ «Укрзалізниця»;
- філія «Панютинський вагоноремонтний завод» ПАТ «Укрзалізниця»;
- філія «Проектно-конструкторське технологічне бюро інформаційних технологій» ПАТ «Укрзалізниця»;
- філія «Рефрижераторна вагонна компанія»;
- філія «Старокостянтинівський завод залізобетонних шпал» ПАТ «Укрзалізниця»;
- філія «Центр забезпечення виробництва» ПАТ «Укрзалізниця» ;
- філія «Центр охорони здоров'я» ПАТ «Укрзалізниця»;
- філія «Центр професійного розвитку персоналу» ПАТ «Укрзалізниця»;

- філія «Центр транспортного сервісу «Ліски» ПАТ «Укрзалізниця»;
- філія «Центр управління промисловістю» ПАТ «Укрзалізниця»;
- філія «Центральна станція зв'язку» ПАТ «Укрзалізниця»;
- філія «Центр з ремонту та експлуатації колійних машин» ПАТ «Укрзалізниця»;
- філія «Стрийський вагоноремонтний завод» ПАТ «Укрзалізниця»;
- філія «Центр транспортної логістики» ПАТ «Укрзалізниця»;
- філія «Українська залізнична швидкісна компанія» ПАТ «Укрзалізниця»;
- філія «Проектно-вишукувальний інститут залізничного транспорту» ПАТ «Укрзалізниця»;
- філія «Енергозбут» ПАТ «Укрзалізниця»;
- філія «Центр сервісного забезпечення» ПАТ «Укрзалізниця»;
- філія «Відомча воєнізована охорона» ПАТ «Укрзалізниця»;
- філія «Пасажирська компанія» ПАТ «Укрзалізниця»;
- філія «Центр будівельно-монтажних робіт та експлуатації будівель і споруд» ПАТ «Укрзалізниця»;
- філія «Енергоремтранс» ПАТ «Укрзалізниця»;
- філія «Центр діагностики залізничної інфраструктури» ПАТ «Укрзалізниця»;
- філія «Експертно-технічний центр» акціонерного товариства «Українська залізниця».

Організаційний розвиток ПАТ «Укрзалізниця» спрямований на забезпечення ефективного функціонування Компанії в умовах реорганізації за рахунок формування збалансованої організаційної структури та оптимальної системи управління.

У 2020 р., відповідно до вимог Статуту ПАТ «Укрзалізниця», рішенням наглядової ради від 7-9.10.2020 р. затверджено схвалену 23.09.2020 р. правлінням Товариства (рис. 2.1).

Структура управління акціонерного товариства «Укрзалізниця»,
станом на 31 грудня 2020 р.



Рис. 2.1 – Організаційна структура

Відповідно до Статуту органами Товариства є загальні збори, наглядова рада, правління та ревізійна комісія (рис. 2.2).



Рис. 2.2 – Органи товариства ПАТ «Укрзалізниця»

ПАТ «Укрзалізниця» є незаперечним лідером на транспортно-логістичному ринку України, де забезпечує основну частку вантажних та пасажирських перевезень, котрі здійснюються усіма видами транспорту.

Наразі компанія забезпечує 82 % вантажних і майже 50 % пасажирських перевезень, які здійснюються усіма видами транспорту. За обсягами вантажних перевезень українська залізниця займає четверте місце на Євразійському континенті, поступаючись лише залізницям Китаю, Росії та Індії.

За інформацією Державної служби статистики України, вантажообіг за усіма видами транспорту у 2020 р. склав 313,2 млрд. т·км., або 88,2 % від обсягів 2019 р. Падіння вантажопотоків спостерігається також на водному та трубопровідному видах транспорту. Частка вантажообігу залізничного транспорту у загальному вантажообігу за 2020 р. становила 56 % (72 % без трубопровідного) – порівняно з минулим роком частка збільшилася.

Вантажообіг за видами транспорту ПАТ «Укрзалізниця» у 2018-2020 рр. наведено в табл. 2.1.

Таблиця 2.1 – Вантажообіг за видами транспорту, 2018-2020 рр.

Вид транспорту	Вантажообіг, млн т-км			% до 2019 р.	Частка видів транспорту у загальному вантажообігу, %		
	2018	2019	2020		2018	2019	2020
Усіма видами транспорту, зокрема:	361355	355009	313239	88,2	100,0	100,0	100,0
Залізничним	186344,1	181844,7	96,6	96,6	51,6	51,2	56,1
Автомобільним	72068,3	64952,9	100,3	100,3	19,9	18,3	20,8
Водним	3363,0	3387,7	84,9	84,9	0,93	0,95	0,92
Трубопровідним	99239,9	104528,1	66,3	66,3	27,5	29,	22,1
Авіаційним	339,7	295,6	107,0	107,0	0,09	0,08	0,1
Довідково: частка залізничного транспорту без врахування трубопровідного					71,1	72,6	72

За даними Державної служби статистики України, за 2020 р. пасажирообіг за усіма видами транспорту склав 49034,8 млн. пас.-км., або 45,8 % від обсягів 2019 р. Частка пасажирських перевезень залізничним

транспортном склала 10696,2 млн. пас.-км. (з урахуванням перевезень міською електричкою), що становить 21,8 % від загального обсягу транспортних пасажирських перевезень. Порівняно з обсягами пасажирських перевезень залізничним транспортом у 2019 р. це становить 37,6 %. Суттєве падіння обсягів пасажирських перевезень у звітному періоді пояснюється карантинними обмеженнями, які було введено з причини спалаху гострої респіраторної хвороби COVID-19.

Пасажирообіг за видами транспорту 2018-2020 рр. наведено в табл. 2.2.

Таблиця 2.2 – Пасажирообіг за видами транспорту, 2018-2020 рр.

Вид транспорту	Пасажирообіг, млн пас-км			% до 2019 р.	Частка видів транспорту у загальному пасажирообігу, %		
	2018	2019	2020		2018	2019	2020
Усіма видами транспорту, зокрема:	104446	107175	49034,8	45,8	100,0	00,0	100,
Залізничним	28685,2	28413,5	10696,2	37,6	27,5	26,5	21,8
Автомобільним	34560,3	33879,9	19092,2	56,4	33,1	31,6	38,9
Водним	27,6	25,8	4,0	15,5	0,0	0,0	0,0
Авіаційним	25889,3	30241,8	10106,9	33,4	24,8	28,2	20,6
Трамвайним	3925,4	3729,2	2541,0	68,1	3,8	3,5	5,2
Тролейбусним	5804,8	5707,0	3452,9	63,9	5,6	5,0	7,0
Метро	5553,4	5477,8	3141,6	57,4	5,3	5,1	6,4

В аналітичному балансі, сформованому за даними фінансових звітів ПАТ «Укрзалізниця», валюта балансу за 2019 р. зросла на 3501457 тис. грн. (на 1,32 %), а у 2020 р. – зменшилася на 11300383 тис. грн. (на 4,2 %), що свідчить про поліпшення ділової активності підприємства та поліпшення загальної фінансової ситуації, а зростання більшими темпами загальної вартості активів у 2020 р. свідчить про позитивні зміни у власності майна підприємства.

За 2019 р. сума необоротних активів зменшилася на 4088235 тис. грн. (на 1,61 %), а у 2020 р. – на 4277498 тис. грн. (на 1,72 %), що відбулося за рахунок зменшення ділової активності в довгостроковому періоді, а

зростання темпу зменшення суми необоротних активів у 2020 р. більшими темпами, ніж у 2019 р., характеризується негативно.

За 2019 р. сума основних засобів (за залишковою вартістю) зменшилася на 3146070 тис. грн. (на 1,32 %), а у 2020 р. – на 4329143 тис. грн. (на 1,85 %), що відбулося за рахунок старіння виробничих потужностей підприємства, а зростання темпу зменшення суми основних засобів у 2020 р. більшими темпами, ніж у 2019 р., характеризується негативно.

Сума оборотних активів за 2019 р. зросла на 7589692 тис. грн. (на 63,15 %), а у 2020 р. – зменшилися на 7022885 тис. грн. (на 35,82 %), що характеризується негативно. Запаси підприємства у 2019 р. зросли на 247537 тис. грн. (2,79 %), а у 2020 р. – зменшилися на 403507 тис. грн. (на 4,42 %), що характеризується позитивно, оскільки свідчить про зменшення суми запасів на складах у зв'язку з їх експлуатацією. Сума дебіторської заборгованості за товари, роботи, послуги за 2019 р. зменшилася на 345861 тис. грн. (на 34,5 %), та зменшилася на 85994 тис. грн. за 2020 р. (на 13,1 %), що характеризується позитивно, оскільки вказує на проплату контрагентами за товари, роботи, послуги. Сума дебіторської заборгованості за розрахунки та інша за 2019 р. зменшилася на 56109 тис. грн. (на 6,36 %), та зменшилася на 140900 тис. грн. за 2020 р. (на 17,06 %), що характеризується позитивно, оскільки вказує на проплату контрагентами за розрахунки.

Гроші та їх еквіваленти у 2019 р. зросли на 7744125 грн. (на 618,63 %), а у 2020 р. – зменшилися на 6392484 тис. грн. (на 71,06 %), що може обґрунтовуватися неоднозначно: з одного боку зменшення суми готівкових коштів обґрунтовується негативно у зв'язку із зменшенням суми готівкових коштів, а з іншого – переведення коштів в обіг означає зростання ділової активності підприємства, як-то залучення коштів на придбання обігових і не обігових коштів.

Горизонтальний аналіз аналітичного балансу пасиву показує, що в пасиві балансу відбулися наступні зміни. За 2019 р. сума власного капіталу зросла на 1698277 тис. грн. (на 0,81 %), що характеризується позитивно,

оскільки свідчить про зростання фінансової стійкості, але у 2020 р. сума власного капіталу зменшилася на 12427281 тис. грн. (на 5,87 %), що характеризується негативно і свідчить про зменшення фінансової стійкості.

Сума позикових коштів у 2019 році зросла на 1803180 тис. грн. (на 3,26 %), а у 2020 р. – на 1126898 тис. грн. (1,97 %). Оскільки зменшення власних коштів порівняно із зростанням позикових коштів у 2020 р. є очевидним, це характеризується негативно.

Довгострокові зобов'язання і забезпечення за 2019 р. зросли на 839574 тис. грн. (на 3,04 %), у 2020 р. – зросли на 230828 тис. грн. (0,81 %), що характеризується негативно, оскільки вказує на зростання залежності від контрагентів в довгостроковій перспективі.

Сума поточних зобов'язань та забезпечень за 2019 р. зросла на 963606 тис. грн. (на 3,47 %), у 2020 р. – на 896070 тис. грн. (на 3,12 %), з них:

– кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги у 2019 р. зросла на 3501371 тис. грн. (на 56,36 %), у 2020 р. – зменшилася на 1032210 тис. грн. (на 10,63 %), що характеризується позитивно, оскільки вказує на меншу заборгованість за товари, роботи, послуги, що зменшує залежність від позичальників у короткостроковій перспективі;

– кредиторська заборгованість за розрахунками у 2019 р. зросла на 7716646 тис. грн. (на 68,49 %), у 2020 р. – зросла на 1928280 тис. грн. (на 10,16 %), у зв'язку з тим, що заборгованість у 2020 р. зросла меншими темпами, ніж у 2019 р., це характеризується позитивно, оскільки вказує на меншу заборгованість за розрахунки, що зменшує залежність від позичальників у короткостроковій перспективі;

– інша поточна кредиторська заборгованість у 2019 р. зменшилася на 13535034 тис. грн. (на 48,8 %). За 2020 р. сума інших поточних зобов'язань зросла на 15394710 тис. грн. (на 108,42 %), у зв'язку з тим, що заборгованість у 2020 р. зросла більшими темпами, ніж у 2019 р., це характеризується негативно, оскільки вказує на більшу заборгованість за іншими розрахунками, що збільшує залежність від позичальників у короткостроковій

перспективі.

Вертикальний аналіз аналітичного балансу активів вказує на наступне: у 2018-2020 роках підприємство є фондомістким, відповідно, 95,47 % у 2018 р., 92,71 % у 2019 р. та 95,12 % у 2020 р. що є обґрунтованим, оскільки за основними показниками своєї діяльності ПАТ «Укрзалізниця» є підприємством, що є сталим на ринку надання послуг з перевезення пасажирів та вантажів основними засобами підприємства.

Питома вага необоротних активів за 2018-2019 рр. зменшилася відповідно на 2,76 % (з 95,47 % до 92,71 %), а у 2019-2020 рр. зросла на 2,41 % (з 92,71 до 95,12 %), що характеризується позитивно.

Питома вага основних засобів за питоною вагою складає: 89,53 % у 2018 р., 87,19 % у 2019 р. та 89,34 % у 2020 р. За 2018-2019 рр. питома вага зменшилася на 2,53 %, а у 2019-2020 рр. зросла на 2,14 %, що характеризується позитивно і вказує на зростання виробничих потужностей.

Питома вага оборотних активів складає за 2018-2020 рр. відповідно 4,53 %, 7,29 % та 4,88 %. За 2019 р. питома вага оборотних активів зросла на 2,76%, у 2020 році – зменшилася на 2,41 %.

Питома вага запасів за 2018-2019 рр. зросла на 0,05 % (з 3,34 % у 2018 р. до 3,39 % у 2019 р.) та зменшилася на 0,01 % у 2020 р. (з 3,39 % до 3,38 %). Питома вага суми дебіторської заборгованості за товари, роботи, послуги 2018-2019 рр. зменшилася на 0,13 % (з 0,38 % до 0,24 %) та зменшилася на 0,02 % (з 0,24 % до 0,22 %). У 2018-2019 рр. дебіторська заборгованість за розрахунки та інша зменшилася на 0,02 % (з 0,33 % у 2018 р. до 0,31 % у 2019 р.), за 2020 р. питома вага дебіторської заборгованості за розрахунки та інша склала 0,27 %, що на 0,04 % менше, ніж за попередній період. Гроші та їх еквіваленти за 2019 р. зросли за питоною вагою на 2,87 % (з 0,47 % у 2018 р. до 3,34 % у 2019 р.), у 2020 р. – зменшилися на 2,33 % (з 3,34 % до 1,01 %).

Взагалі, частка необоротних активів АТ «УКРЗАЛІЗНИЦЯ» у 2020 р. перевищує частку оборотних активів, що вказує на значну фондомісткість

підприємства.

Вертикальний аналіз аналітичного балансу пасиву ПАТ «Укрзалізниця» показує, що найбільшу питому вагу в складі пасивів підприємства у 2018-2020 рр. займає власний капітал: відповідно 79,14 %, 78,74 та 77,37 %. За 2019 р. питома вага власного капіталу зменшилася на 0,4 %, у 2020 – на 1,37 %. Не дивлячись на те, що питома вага власного капіталу за 2018-2020 рр. зменшилася, однак вона є значно більшою, ніж питома вага зобов'язань, що свідчить про те, що підприємство має незначну залежність від залученого капіталу.

Питома вага позикового капіталу у 2018 р. складала 20,86 %, у 2019 р. – 21,26 % та 22,63 % у 2020 р.

За 2018-2019 рр. питома вага довгострокових зобов'язань та забезпечень за питоною вагою зросла на 0,18 % (з 10,42 % у 2018 р. до 10,59 % у 2019 р.), а у 2020 р. – зросла на 0,56 % (з 10,59 % у 2019 р. до 11,15 % у 2020 р.).

Поточні зобов'язання та забезпечення ПАТ «Укрзалізниця» за 2018-2019 рр. зросли на 0,22 % (з 10,45 % у 2018 р. до 10,67 % у 2019 р.), у 2020 р. – питома вага з 10,67 % зросла до 11,48 % (на 0,81 %), що характеризується недивно і свідчить про зростання залежності від кредиторів, зокрема:

- кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги за питоною вагою у 2018-2019 рр. зросли на 1,27 % (з 2,34 % до 3,61 %) та зменшення на 0,26 % у 2020 р. (з 3,61 % у 2019 р. до 3,37 % у 2020 р.);

- кредиторська заборгованість за розрахунки за питоною вагою у 2018-2019 рр. зросла на 2,82 % (з 4,24 % до 7,06 %) та зростання на 1,05 % у 2020 р. (з 7,06 % у 2019 р. до 8,11 % у 2020 р.);

- кредиторська заборгованість за іншою кредиторською заборгованістю за питоною вагою у 2018-2019 рр. зменшилася на 5,17 % (з 10,45 % до 5,28 %) та зростання на 6,2 % у 2020 р. (з 5,28 % у 2019 р. до 11,485 % у 2020 р.).

В умовах сучасного поширення конкуренції для підтримки стійкого

фінансового стану підприємств виникає необхідність у проведенні аналізу показників ліквідності балансу. Проблеми, які стосуються аналізу ліквідності балансу підприємств України на сьогодні такі: відсутність достовірно обґрунтованої та комплексної оцінки ліквідності, яка б дійсно давала можливість керівництву підприємств виявляти слабкі сторони діяльності та приймати правильні управлінські рішення для ефективної подальшої їх роботи. Також недостатньо вивченими залишаються питання співвідношення категорій ліквідності та платоспроможності з іншими характеристиками фінансового стану підприємства.

Ліквідність підприємства відображає його здатність розраховуватися за своїми поточними зобов'язаннями наявними оборотними ресурсами шляхом швидкого конвертування їх у грошові кошти, а платоспроможність виявляє здатність підприємства розраховуватися за власними поточними зобов'язаннями лише наявними на підприємстві грошовими коштами та їх еквівалентами. Тобто поняття ліквідності є ширшим, ніж поняття платоспроможності підприємства. Аналіз ліквідності балансу полягає у порівнянні статей активу, що згруповані за ознакою ліквідності та розташовані у порядку її спадання, зі статтями пасиву, що згруповані за ознакою строковості та розміщені в порядку збільшення термінів погашення зобов'язань.

Для визначення ліквідності балансу групи активів і пасивів зіставляють між собою. Залежно від ступеня ліквідності активи підприємства розділяються на такі групи:

A1 – високоліквідні – «грошові кошти і поточні фінансові інвестиції»;

A2 – швидколіквідні – уся дебіторська заборгованість, що буде погашена за умовами договорів;

A3 – повільноліквідні – запаси, поточні біологічні активи, інші оборотні активи, витрати майбутніх періодів;

A4 – важколіквідні необоротні активи та необоротні активи, утримувані для продажу та групи вибуття.

Пасиви балансу групуються за терміновістю їхньої оплати:

П1 – найтерміновіші – поточна кредиторська заборгованість;

П2 – короткострокові – короткострокові кредити банків;

П3 – довгострокові – довгострокові зобов'язання і забезпечення;

П4 – постійні – зобов'язання перед власниками, формування власного капіталу та зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу та групами вибуття

Розглянемо показники ліквідності балансу ПАТ «Укрзалізниця» на основі даних інтегрованої фінансової звітності за період 2018-2020 рр. (табл. 2.3 та 2.4).

Таблиця 2.3 – Показники ліквідності активу балансу ПАТ «Укрзалізниця» у 2018-2020 рр., тис. грн.

Ранжування активів балансу	2018 рік	2019 рік	2020 рік
Високоліквідні активи ви (A1)	1251826	6981236	2497546
Швидколіквідні активи (A2)	1884644	1482674	1255780
Повільноліквідні активи (A3)	8881531	11143783	8831482
Важколіквідні активи (A4)	253490466	249402231	245124733
Баланс	265508467	269009924	257709541

Таблиця 2.4 – Показники ліквідності пасиву балансу АТ «УКРЗАЛІЗНИЦЯ» у 2018-2020 рр., тис. грн.

Ранжування пасивів балансу	2018 рік	2019 рік	2020 рік
1	2	3	4
Найтерміновіші зобов'язання (П1)	23938199	14199185	13195742
Короткострокові пасиви (П2)	3796020	14498640	16398153
Довгострокові пасиви (П3)	27656322	28495896	28726724
Постійні пасиви (П4)	210117926	211816203	199388922
Баланс	265508467	269009924	257709541

Для визначення ліквідності балансу підприємства необхідно зіставити розрахунки за групами активів і зобов'язань. Баланс буде вважатися ліквідним за умови дотримання таких співвідношень між групами активів і зобов'язань:

$$A1 \geq P1, A1 \geq P1, A1 \geq P1, A1 \geq P1, \quad (2.1)$$

Так, у 2018 р. співвідношення між групами активів та пасивів має вигляд: $1251826 \leq 23938199$, $1884644 \leq 3796020$, $8881531 \leq 27656322$, $253490466 \geq 210117926$.

У 2019 р. співвідношення між групами активів та пасивів має вигляд: $6981236 \leq 14199185$, $1482674 \leq 14498640$, $11143783 \leq 28495896$, $249402231 \geq 211816203$.

Так, у 2020 р. співвідношення між групами активів та пасивів має вигляд: $2497546 \leq 13195742$, $1255780 \leq 16398153$, $8831482 \leq 28726724$, $245124733 \geq 199388922$.

З огляду на вищезазначені розрахунки, можна зробити висновок, що протягом 2018-2020 рр. ліквідність балансу ПАТ «Укрзалізниця» не є абсолютною. Це свідчить про недостатність у підприємства власних оборотних засобів, що не забезпечує його фінансову стійкість.

На сучасному етапі переходу до ринкової економіки набуває актуальності проблема побудови вдосконаленої системи управління рентабельністю підприємства, що дасть змогу ефективно й раціонально розподіляти вільні фінансові ресурси, планувати власну діяльність та підвищити стабільність підприємства. Характерною рисою сьогодення стала велика кількість збиткових підприємств, зростає потреба у дослідженні причинно-наслідкових зв'язків, пов'язаних із процесом управління рентабельністю. Тому слід постійно приймати неординарні рішення щодо господарської діяльності підприємства та його фінансового стану.

Рентабельність є одним із головних вартісних показників ефективності виробництва, який характеризує рівень віддачі активів і ступінь

використання капіталу у процесі виробництва. Рентабельність безпосередньо пов'язана з отриманням прибутку. Однак її не можна ототожнювати з абсолютною сумою отриманого прибутку.

Рентабельність – це відносний показник, тобто рівень прибутковості, що вимірюється у відсотках. Саме поняття «рентабельність» походить від слова «рента», що в загальному вигляді означає дохід. Рентабельність є одним із головних вартісних показників ефективності виробництва, який характеризує рівень віддачі активів і ступінь використання капіталу в процесі виробництва. Якщо сума прибутку показує абсолютний ефект від діяльності, то рентабельність характеризує міру цієї ефективності, тобто відносний рівень прибутковості підприємства або продукції, що виробляється.

Ефективність використання майна ПАТ «Укрзалізниця» дозволяють оцінити показники прибутковості, наведені в табл. 2.5.

Таблиця 2.5 – Аналіз прибутковості ПАТ «Укрзалізниця» за 2019-2020 рр.

Назва показника	Алгоритм розрахунку	2018 рік	2019 рік	2020 рік	Відхилення	
					2019 / 2018	2020 / 2019
1	2	3	4	5	6	7
Прибутковість загального капіталу	Чистий прибуток (збиток)	0,000	0,011	-0,045	0,011	-0,056
	Валюта балансу					
Прибутковість власного капіталу	Чистий прибуток (збиток)	0,001	0,014	-0,058	0,014	-0,072
	Власний капітал					
Прибутковість позикового капіталу	Чистий прибуток (збиток)	0,002	0,053	-0,206	0,051	-0,259
	Позиковий капітал					
Прибутковість необоротних активів	Чистий прибуток (збиток)	0,000	0,012	-0,048	0,011	-0,06
	Необоротні активи					
Прибутковість оборотних активів	Чистий прибуток (збиток)	0,008	0,189	-0,739	0,181	-0,928
	Оборотні активи					

Оцінюючи прибутковість загального капіталу ПАТ «Укрзалізниця»

видно, що з однієї гривні майна підприємство одержало у 2018 р. 0,004 коп. чистого прибутку, у 2019 р. – 1,1 коп. чистого прибутку, а у 2020 р. – 4,5 коп. збитку. Зростання показника за 2019 р. на 1,1 коп. характеризується позитивно, а зменшення показника у 2020 р. на 5,6 коп. характеризується негативно.

Прибутковість власного капіталу показує, скільки чистого прибутку припадає на суму власного капіталу підприємства. Ці показники складають 0,1 коп. чистого прибутку у 2018 р., 1,4 коп. чистого прибутку у 2019 р. та 5,8 коп. чистого збитку у 2020 р. Зростання показника за 2019 р. на 1,4 коп. характеризується позитивно, зменшення показника на 7,2 коп. у 2020 р. характеризується негативно. Натомість, прибутковість позикового капіталу показує, скільки чистого прибутку припадає на запозичений капітал: у 2018 році це 0,2 коп. прибутку, у 2019 році – 5,3 коп. прибутку та 20,6 коп. збитку у 2020 р. Зростання показника у 2019 р. на 5,1 коп. характеризується позитивно, зменшення показника на 25,9 коп. у 2020 р. характеризується негативно.

Прибутковість необоротного та оборотного капіталу показує відповідно, скільки прибутку приносить підприємству використання необоротних та оборотних активів. Ці показники у 2018 р. складають відповідно 0,003 коп. чистого прибутку та 0,8 чистого прибутку, у 2019 р. складають відповідно: 1,2 та 18,9 коп. прибутку від використання необоротних та оборотних активів; у 2020 р. – відповідно 4,8 та 73,9 коп. чистого збитку. Зростання показників необоротного та оборотного капіталу у 2019 р. відповідно на 1,1 коп. та 18,1 коп., що характеризується позитивно, зменшення показника відповідно на 6 коп. по необоротному та на 92,8 коп. оборотного капіталу характеризується негативно за 2020 р.

Фінансова стійкість підприємства відіграє важливу роль у забезпеченні розширеного відтворення та прибутковості у майбутньому. Це здатність підприємства здійснювати свою діяльність в напрямку розвитку, при цьому зберігати рівновагу власних активів і пасивів у середовищі, яке постійно

змінюється. Фінансової стійкості можна досягти, здійснюючи ефективне та оптимальне управління грошовими коштами, запасами, основними засобами, а також джерелами їх забезпечення власним та позиковим капіталом. Беззаперечно, сьогодні фінансова стійкість є комплексною категорією, яка вивчає ресурсний потенціал підприємства, його фінансовий стан, залежність від впливу внутрішніх і зовнішніх факторів та спроможність забезпечити ефективну діяльність при збереженні платоспроможності.

Аналіз фінансової стійкості підприємства в довгостроковій перспективі наведено в табл. 2.6.

Таблиця 2.6 – Аналіз фінансової стійкості довгострокової перспективи АТ «УКРЗАЛІЗНИЦЯ» за 2019-2020 рр.

Назва показника	Алгоритм розрахунку	2018 рік	2019 рік	2020 рік	Відхилення	
					2019 / 2018	2020 / 2019
1	2	3	4	5	6	7
Коефіцієнт концентрації власного капіталу (фінансової незалежності)	Власний капітал	0,791	0,787	0,774	-0,004	-0,013
	Валюта балансу					
Коефіцієнт концентрації позикового капіталу	Позиковий капітал	0,209	0,213	0,226	0,004	0,013
	Валюта балансу					
Коефіцієнт співвідношення позикового і власного капіталу	Позиковий капітал	0,264	0,270	0,292	0,006	0,022
	Власний капітал					
Коефіцієнт фінансування (залежності)	Валюта балансу	1,264	1,270	1,292	0,006	0,022
	Власний капітал					
Коефіцієнт залежності від довгострокових зобов'язань	Довгострокові зобов'язання	0,132	0,134	0,144	0,002	0,010
	Власний капітал					

Коефіцієнт концентрації власного капіталу (фінансової незалежності) визначає частку коштів власників підприємства в загальній сумі коштів,

вкладених у майно підприємства. Згідно виконаних розрахунків цей коефіцієнт у 2018 р. склав 79,1 %, у 2019 р. – 78,7 %, у 2020 р. – 77,4 %, тобто відбулося його зменшення у 2019 році на 0,4 % та зменшення на 1,3 % у 2020 р., що характеризується негативно. Так як коефіцієнт концентрації власного капіталу у 2018-2020 рр. більше 50,0%, то це характеризує ПАТ «Укрзалізниця» як фінансово стійке підприємство, так як частка власного капіталу значна.

Коефіцієнт концентрації позикового капіталу характеризує залежність підприємства від позикових коштів. Цей показник є оберненим до коефіцієнту власного капіталу, його відсоток незначний: у 2018 р. він склав 20,9 %, у 2019 р. він склав 21,3 %, а у 2020 р. – 22,6 %, що свідчить на значну залежність від кредиторів, а його зростання на 0,4 % у 2019 р. та на 1,3 % у 2020 р. характеризується негативно.

Зростання показника співвідношення власного і позикового капіталу з 0,264 до 0,292 (на 0,006) у 2019 р. та на 0,292 до 0,27 (на 0,022) у 2020 р. свідчить про значне зростання залежності підприємства від кредиторів, тобто про зменшення його фінансової стійкості.

Коефіцієнт фінансування у 2018 р. склав 1,264, у 2019 р. – 1,27, у 2020 р. відповідно 1,292. Зростання цього показника на 0,006 у 2019 р. та на 0,022 у 2020 р. характеризується негативно.

Коефіцієнт залежності від довгострокових зобов'язань за 2018-2020 рр. незначний: 13,2 % у 2018 р., 13,4 % у 2019 р. та 14,4 % у 2020 р., а його зростання на 0,2 % у 2019 р. та на 1% у 2020 р. характеризується негативно, оскільки вказує на зростання залежності від довгострокових зобов'язань.

Головною складовою загальної стійкості підприємства є фінансова стійкість, яка формується в процесі всієї його фінансово – господарської діяльності підприємства. Фінансова стійкість на короткострокову перспективу – це такий стан фінансових ресурсів, при якому підприємство, вільно маневруючи грошовими коштами, здатне шляхом ефективного їх використання забезпечити безперервний процес виробничо-торгівельної

діяльності, а також затрати на його розширення і оновлення.

Показники фінансової стійкості короткострокової перспективи наведено в табл. 2.7.

Таблиця 2.7 – Аналіз фінансової стійкості короткострокової перспективи ПАТ «Укрзалізниця» за 2019-2020 рр.

Назва показника	Алгоритм розрахунку	2018 рік	2019 рік	2020 рік	Відхилення	
					2019 / 2018	2020 / 2019
Власні оборотні засоби (ВОЗ)	Власний капітал + Довгострокові зобов'язання - Необоротні активи - Необоротні активи і групи вибуття	-15716218	-9090132	-17009087	6626086	-7918955
Нормальні джерела формування оборотних активів (НДФОА)	ВОЗ + Короткострокові кредити банків + Векселі видані + Кредиторська заборгованість по товарним операціям	-5707492	15122585	8070933	20830077	-7051652

Величина власних оборотних коштів характеризує ту частину власного капіталу підприємства, яке підприємство має у своєму розпорядженні. Негативне значення цього показника у 2018-2020 рр., відповідно, 15716218 тис. грн., 9090132 тис. грн. та 17009087 тис. грн. показує, що підприємству не вистачить власних коштів для покриття поточної заборгованості. Зростання показника у 2019 р. на 6626086 тис. грн. характеризується позитивно, а зменшення цього показника в динаміці у 2020 р. на 7918955 тис. грн. – негативна тенденція діяльності підприємства.

При порівнянні нормальних джерел формування оборотних активів двох періодів видно, що він має негативне значення у 2018 р. в сумі 5707492 тис. грн., що вказує на нездатність підприємства у 2018 р. на погашення своїх зобов'язань, позитивне значення – відповідно 15122585 тис. грн. у 2019 р. та

8070933 тис. грн. у 2020 р. характеризується позитивно. Зростання показника у 2019 р. на 20830077 тис. грн. характеризується позитивно, а зменшення показника на 7051652 тис. грн. у 2020 р. характеризується негативно і свідчить на погіршення фінансового стану підприємства.

Отже, фінансове положення ПАТ «Укрзалізниця» за 2018-2020 рр. характеризується як хитливе, так як обсяги запасів значно перевищують власний оборотний капітал та нормальні джерела їх формування.

Ліквідність є основною фінансовою характеристикою платоспроможності підприємства та свідчить про його здатність чи нездатність розраховуватися за короткостроковими зобов'язаннями. Аналіз показників ліквідності необхідний як для внутрішніх потреб підприємств, так і для подання інформації у примітках до фінансової звітності.

Зазначимо, що ліквідність є необхідною та обов'язковою умовою платоспроможності підприємства. Водночас ступінь ліквідності підприємства співвідноситься з періодом, протягом якого його активи можуть бути перетворені на кошти: що меншим є період трансформації активів у гроші, то вищим буде ступінь ліквідності, а ризик ліквідності відповідно буде меншим. До того ж важливо, щоб переведення активу в готівку не супроводжувала істотна втрата його вартості.

Оцінка ліквідності наведена в табл. 2.8.

Таблиця 2.8 – Аналіз ліквідності ПАТ «Укрзалізниця» за 2019-2020 рр.

Назва показника	Алгоритм розрахунку	2018 рік	2019 рік	2020 рік	Відхилення	
					2019 / 2018	2020 / 2019
1	2	3	4	5	6	7
Коефіцієнт поточної ліквідності (загального покриття)	Оборотні активи	0,433	0,683	0,425	0,250	-0,258
	Поточні зобов'язання та забезпечення					
Коефіцієнт швидкої ліквідності (критичної)	Оборотні активи - Запаси	0,113	0,365	0,130	0,252	-0,235
	Поточні зобов'язання та забезпечення					

Продовження таблиці 2.8

1	2	3	4	5	6	7
Коефіцієнт абсолютної ліквідності (платоспроможності)	Грошові кошти та їх еквіваленти + Поточні фінансові інвестиції	0,045	0,243	0,084	0,198	-0,159
	Поточні зобов'язання та забезпечення					

Коефіцієнт поточної ліквідності ПАТ «Укрзалізниця» у 2018 р. значив 0,433, у 2019 р. значив 0,683, у 2020 р. – 0,425, а критичне значення цього показника визначене в межах від 1 до 1,5. Така ситуація є свідченням нестабільної ситуації підприємства, яке не буде в змозі оплатити свої рахунки. Зростання показника на 0,25 у 2019 р. характеризується дещо позитивно, а його зменшення на 0,258 у 2020 р. характеризується негативно.

Коефіцієнт швидкої ліквідності значно менше нормативного значення (0,7-0,8): 0,113 у 2018 р., 0,365 у 2019 р. та 0,13 у 2020 р. Недостатній його рівень означає, що платоспроможність підприємства перебуває в негативному становищі. Зростання показника на 0,252 у 2019 р. характеризується дещо позитивно, а його зменшення на 0,235 у 2020 р. характеризується негативно.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності показує, яку частину короткострокових зобов'язань можна за необхідності погасити негайно. Оскільки теоретичне значення коефіцієнту становить 0,2-0,25. За виконаними розрахунками цей показник у 2019 р. достатній – 0,243, а у 2018 р. та 2020 р. набагато менше – 0,045 та 0,084 відповідно, отже можна зробити висновок, що ПАТ «Укрзалізниця» у 2018 р. та 2020 р. не зможе швидко повернути свої борги. Зростання показника на 0,084 р. у 2019 р. характеризується дещо позитивно, а його зменшення на 0,159 у 2020 р. характеризується негативно.

Завершальним етапом фінансового аналізу є прогнозування ймовірності банкрутства підприємства.

Система раннього попередження та реагування – це особлива

інформаційна система, за допомогою якої керівництво отримує інформацію про потенційну загрозу діяльності, яка може насуватися як із зовнішнього, так із внутрішнього середовища. Ця система спрямована на проведення комплексу заходів для запобігання фінансової кризи та банкрутству підприємства.

Одним із найважливіших інструментів системи раннього попередження та прогнозування підприємства є дискримінантний аналіз. Зміст дискримінантного аналізу полягає в тому, що за допомогою математично-статистичних методів будується функція та розраховується інтегральний показник, на підставі якого можна з достатньою ймовірністю передбачити банкрутство суб'єкта господарювання.

Основним методом, що використовується в зарубіжній практиці оцінки фінансового стану та прогнозування банкрутства є модель Z-рахунку Альтмана. Він був першим хто використав багатофакторний дискримінантний аналіз для визначення ймовірності банкрутства підприємства. Дослідимо п'ятифакторну модель Z-рахунку Альтмана (табл. 2.9).

Таблиця 2.9 – Прогнозування банкрутства ПАТ «Укрзалізниця» за 2019-2020 рр. по Альтману

Окремі показники	Алгоритм розрахунку	2018 рік	2019 рік	2020 рік
1	2	3	4	5
X1	Оборотні активи	0,058	0,561	0,436
	Всього активів			
X2	Чистий прибуток (збиток)	0,00004	0,011	-0,046
	Всього активів			
X3	Прибуток (збиток) від звичайної діяльності до оподаткування	0,003	0,018	-0,046
	Всього активів			
X4	Власний капітал	3,927	3,703	3,419
	Позиковий капітал			
X5	Чистий дохід від реалізації	0,279	0,336	0,292
	Всього активів			

Продовження таблиці 2.9

1	2	3	4	5
Z	$Z = X1*1.2 + X2*1.4 + X3*3.3 + X4*0.6 + X5*0.99$	2,712	3,302	2,647

Здобуті в процесі розрахунків значення Z-показника свідчать про наступне:

- $Z \leq 1,8$ – ймовірність банкрутства дуже висока;
- $1,81 \leq Z \leq 2,70$ – ймовірність банкрутства висока;
- $2,71 \leq Z \leq 2,90$ – банкрутство можливе;
- $Z \geq 2,91$ – ймовірність банкрутства дуже низька.

Отже, за даними оцінки імовірності банкрутства за моделлю Альтмана свідчить, що у 2018 р. ймовірність банкрутства можлива, у 2019 р. ймовірність банкрутства дуже низька, а у 2020 р. – ймовірність банкрутства висока.

Модель М. Спрінгейта передбачає розвиток інтегрального показника, за допомогою якого здійснюється оцінка ймовірності визнання підприємства банкрутом. Ця модель була побудована М. Спрінгейтом в університеті Симона Фрейзера в 1978 р. за допомогою покрокового дискримінантного аналізу методом, який розробив Е. Альтман у 1968 р. Оцінка імовірності по Спрінгейту наведено в табл. 2.10.

Таблиця 2.10 – Прогнозування банкрутства ПАТ «Укрзалізниця» за 2019-2020 рр. по Спрінгейту

Окремі показники	Алгоритм розрахунку	2018 рік	2019 рік	2020 рік
1	2	3	4	5
X1	Оборотні активи	0,045	0,073	0,049
	Всього активів			
X2	Прибуток (збиток) від звичайної діяльності до оподаткування	0,003	0,018	-0,046
	Всього активів			

Продовження таблиці 2.10

1	2	3	4	5
X3	Прибуток (збиток) від звичайної діяльності до оподаткування	0,028	0,169	-0,401
	Поточні зобов'язання та забезпечення			
X4	Доход (виручка) від реалізації	0,278	0,336	0,292
	Всього активів			
Z	$Z = X1*1.03 + X2*3.07 + X3*0.66 + X4*0.4$	0,185	0,377	-0,239

Якщо для підприємства критерій $Z < 0,862$, то підприємство – потенційний банкрут, якщо $Z > 2,451$, то загроза банкрутства мінімальна і підприємство є фінансово надійним.

За даними розрахунків показник Z по Спрінгейту за 2018-2020 рр. показує, що імовірність банкрутства дуже висока.

Модель Таффлера запропонував британський вчений Таффлер у 1977 р. Ця прогнозна модель є чотирьох факторною; у ній при використанні комп'ютерної техніки на першій стадії обчислюються 80 відношень за даними збанкрутілих і платоспроможних компаній. Потім, використовуючи статистичний метод, відомий як аналіз багатомірного дискримінанта, можна побудувати модель платоспроможності, визначаючи частки співвідношення, що найкраще виділяють дві групи компанії та їхні коефіцієнти. Такий вибірковий підрахунок співвідношень типовий для визначення деяких ключових вимірів діяльності корпорації – прибутковості, відповідності обігового капіталу, фінансового ризику та ліквідності. Поєднуючи ці показники і зводячи їх відповідним чином, модель платоспроможності дає точну картину фінансового стану корпорації (табл. 2.11).

Якщо $Z > 0,3$, то у фірми хороші довгострокові перспективи, а якщо Z менше ніж 0,2, то банкрутство більш ніж імовірне.

За даними виконаних розрахунків, розрахований показник Z за Таффлером за 2018-2019 рр. показує низький рівень імовірності банкрутства, за 2020 р. – високий рівень імовірності банкрутства.

Таблиця 2.11 – Прогнозування банкрутства ПАТ «Укрзалізниця» за 2019-2020 рр. по Таффлеру

Окремі показники	Алгоритм розрахунку	2018 рік	2019 рік	2020 рік
X1	Прибуток від реалізації	0,922	1,256	-0,020
	Поточні зобов'язання та забезпечення			
X2	Оборотні активи	0,217	0,343	0,216
	Позиковий капітал			
X3	Поточні зобов'язання та забезпечення	0,104	0,107	0,115
	Всього активів			
X4	Виручка від реалізації	0,278	0,336	0,292
	Всього активів			
Z	$Z = 0,53 \cdot X1 + 0,13 \cdot X2 + 0,18 \cdot X3 + 0,16 \cdot X4$	0,580	0,783	0,085

Першим, серед вітчизняних учених, модель дискримінантного аналізу для діагностики загрози банкрутства підприємства України здійснив О. Терещенко у 2003 р. Він опрацював дані 850 українських підприємств та розробив 6-факторну функцію, придатну для підприємств усіх галузей, а також модель, яка включає 10 показників і враховує галузеву специфіку.

Дана модель є вагомим надбанням у сфері аналізу ймовірності банкрутства в Україні. Проте проблема такої методики Терещенка для українських підприємств полягає в тому, що:

- у моделі зроблено акцент на зменшенні помилкового віднесення фінансово неспроможних підприємств до групи стійких. Таким чином має на меті убезпечити інвестора від ризикового вкладання коштів, тим самим знижує точність прогнозу загалом;

- досить широкий інтервал невизначеності.

Оцінка по Терещенко наведена в табл. 2.12.

Отримані результати після обрахунків можна інтерпретувати так:

- $Z > 2$ – підприємство вважається фінансово стійким і йому не загрожує банкрутство;

Таблиця 2.12 – Прогнозування банкрутства ПАТ «Укрзалізниця» за 2019-2020 рр. по О. Терещенко

Окремі показники	Алгоритм розрахунку	2018 рік	2019 рік	2020 рік
X1	Чистий грошовий потік операційної та інвестиційної діяльності	0,069	0,073	0,062
	Позиковий капітал			
X2	Валюта балансу	4,927	4,703	4,419
	Позиковий капітал			
X3	Чистий прибуток (збиток)	0,00004	0,011	-0,046
	Валюта балансу			
X4	Чистий прибуток (збиток)	0,002	0,033	-0,158
	Виручка від реалізації			
X5	Виробничі запаси	0,076	0,101	0,116
	Виручка від реалізації			
X6	Виручка від реалізації	0,351	0,427	0,378
	Власний капітал			
Z	$Z = X1 * 1.5 + X2 * 0.08 + X3 * 10 + X4 * 5 + X5 * 0.3 + X6 * 0.1$	0,566	0,834	-0,731

– $1 < Z < 2$ – фінансова рівновага порушена, але за умови переходу підприємства на антикризове управління банкрутство йому не загрожує;

– $0 < Z < 1$ – підприємству загрожує банкрутство, якщо воно не здійснить санаційних заходів;

– $Z < 0$ – підприємство є напівбанкрутом.

Отже, за результатами оцінки видно, що у 2018-2019 рр. підприємству загрожує банкрутство, якщо воно не здійснить санаційних заходів, а у 2020 р. – підприємство є напівбанкрутом.

Таким чином, аналіз фінансового стану ПАТ «Укрзалізниця» показав, що за 2020 р. підприємство погіршило результати своєї діяльності: зменшилася сума грошових коштів, зменшилася сума власного капіталу, зменшилася сума чистого прибутку до чистого збитку, що в свою чергу вплинуло на зниження показників прибутковості, фінансової стійкості та ліквідності підприємства. Показники імовірності банкрутства вказують на його високу можливість.

Провідну роль у досягненні стратегічних цілей Товариства відіграють

працівники ПАТ «Укрзалізниця». Компанії як роботодавця та здійснює системну роботу із залучення та утримання персоналу. За напрям управління персоналом в ПАТ «Укрзалізниця» відповідають Департамент розвитку персоналу та кадрової політики, Департамент оплати праці та мотивації персоналу та Управління соціальної політики.

У 2020 р. було затверджено організаційну структуру ПАТ «Укрзалізниця». Здійснювались заходи для впровадження оргструктури із терміном виконання до кінця лютого 2021 р. За розрахунками, впровадження організаційної структури дозволить досягти наступних результатів:

- ліквідація дублюючих функцій;
- оптимізація штатної чисельності та витрат на фонд оплати праці апарату управління на 25 %;
- формування оптимального розподілу функціональних обов'язків, спрямованих на підвищення оперативності прийняття управлінських рішень;
- підготовка організаційної структури до проведення анбандлінгу.

Зміни в організаційній структурі Компанії здійснюються з метою підвищення ефективності управління та успішної трансформації ПАТ «Укрзалізниця».

Фонд оплати праці Товариства складається з фонду основної і додаткової заробітної плати, інших заохочувальних та компенсаційних виплат. У 2018 р. фонд основної заробітної плати (оплата за годинними тарифними ставками та посадовими окладами) склав 48%, у 2019 р. – 46%, у 2020 р. – 47%.

Фонд додаткової заробітної плати включає щомісячну премію, систему доплат і надбавок, передбачених законодавством та Галузевою угодою (за роботу із важкими та шкідливими умовами праці, за роботу у вечірній та нічний час, за суміщення професій, за виконання обов'язків тимчасово відсутнього працівника, розширення зон обслуговування, професійну майстерність і т. ін.). У 2018 р. фонд додаткової заробітної плати склав 45 %, у 2019 р. – 47 %, у

2020 р. – 48 %.

Інші заохочувальні та компенсаційні виплати у фонді оплати праці Компанії у 2018-2019 рр. – 7 %, у 2020 р. – 5 %.

Фонд оплати праці ПАТ «Укрзалізниця» за 2018 р. склав 36,94 млрд. грн., за 2019 р. – 37,108 млрд. грн., за 2020 р. склав – 34,51 млрд. грн.

Середньомісячна заробітна плата працівників Товариства у 2020 р. склала 11600 грн., що на 4,3 % менше проти 2019 р. (12126 грн.) та на 10,6% більше проти 2018 р. (10490 грн.). Така динаміка пов'язана із введенням в дію Антикризисового плану заходів ПАТ «Укрзалізниця» на 2020 р. внаслідок погіршення фінансового стану Товариства, яке було спричинено пандемією COVID-19 та карантинними обмеженнями, що були запроваджені на усій території України. Середня заробітна плата ПАТ «Укрзалізниця» у 2018-2019 рр. на 18 % та 16 % відповідно вище середньої заробітної плати в державі, а у 2020 р. на 0,1 % вище середньої заробітної плати в державі та на 9 % нижче середньої заробітної плати у промисловості (табл. 2.13).

Таблиця 2.13 – Розмір середньої заробітної плати у 2018-2020 рр.

Показник	2018 рік	2019 рік	2020 рік	Відхилення, грн.		Темп змін, %	
				2019 / 2018	2020 / 2019	2019 / 2018	2020 / 2019
1	2	3	4	5	6	7	8
ПАТ «Укрзалізниця»»	10490	12126	11600	1636	-526	115,60	95,66
Промисловість	9633	11788	12759	2155	971	122,37	108,24
По Україні в цілому	8865	10497	11591	1632	1094	118,41	110,42

Найбільша частка працівників Укрзалізниці – 38 % (понад 86 тис. працівників) отримали у 2020 році заробітну плату у сумі від 10000 до 15000 грн. Розмір заробітної плати, що сплачувалась працівникам Товариства, 2020 р. (табл. 2.14).

Таблиця 2.14 – Розмір заробітної плати, що сплачувалась працівникам ПАТ «Укрзалізниця» у 2018-2020 рр.

Показник	2018 рік		2019 рік		2020 рік	
	кількість працівників	питома вага, %	кількість працівників	питома вага, %	кількість працівників	питома вага, %
До однієї мінімальної зарплати	3385	1,32	2068	0,88	5924	2,59
від мінімальної зарплати до 7000 грн.	31387	12,24	29388	12,45	26846	11,75
від 7000 до 10000 грн.	58646	22,87	61213	25,94	59283	25,94
від 10000 до 15000 грн.	104240	40,65	95278	40,38	86687	37,93
від 15000 до 20000 грн.	9667	3,77	31097	13,18	30714	13,44
понад 20000 грн.	49107	19,15	16937	7,18	19089	8,35

Загальний обсяг витрат Товариства на реалізацію заходів у сфері соціальної політики у 2018-2020 році наведено в табл. 2.15.

Таблиця 2.15 – Обсяг витрат ПАТ «Укрзалізниця» на реалізацію заходів у сфері соціальної політики у 2018-2020 рр.

Показник	2018 рік		2019 рік		2020 рік	
	млн. грн.	%	млн. грн.	%	млн. грн.	%
надбавка за вислугу років	3301,9	29,45	3516,2	30,51	3362,1	25,96
доплати та надбавки	3019,9	26,93	2181,1	18,93	2724,2	21,04
матеріальна допомога	595,9	5,31	676,8	5,87	526,1	4,06
у т.ч. на оздоровлення	863,6	7,70	1346,5	11,69	1411,4	10,90
охорона праці	613,5	5,47	675,8	5,86	740,5	5,72
додаткова відпустка	520,8	4,64	607,6	5,27	630,3	4,87
утримання об'єктів оздоровлення, здешевлення путівок	299,8	2,67	386,7	3,36	311,3	2,40
допомога при звільненні у зв'язку з виходом на пенсію	438,6	3,91	383,3	3,33	397,1	3,07
виплати за роз'їзний характер роботи	336,5	3,00	447,6	3,88	385,3	2,98
медичні обстеження та медичні огляди	248,8	2,22	263,1	2,28	188,6	1,46
інше	973,8	8,68	1038,5	9,01	2272,4	17,55
Усього	11213,1	100	11523,2	100	12949,3	100

ПАТ «Укрзалізниця» усвідомлює важливість залучення висококваліфікованих кадрів для досягнення високих результатів своєї діяльності.. Товариство визнає право на працю людей з інвалідністю нарівні з іншими співробітниками. За даними АСУ «Кадри», станом на кінець 2020 р. в ПАТ «Укрзалізниця» працювало 9489 осіб з інвалідністю.

У 2020 р. було прийнято на роботу 21812 осіб (табл. 2.16).

Таблиця 2.16 – Прийнято працівників до Товариства за категоріями персоналу та за віком, 2020 р.

Категорії персоналу	Прийнято працівників віком до 30 років	Прийнято працівників віком від 30 до 50 років	Прийнято працівників віком від 50 років
Керівники	117	1096	439
Професіонали	455	1497	440
Робітники	3080	5877	2910
Службовці	1	1	0
Технічні службовці	303	1751	1275
Фахівці	719	1399	452
Всього	4675	11621	5516

У 2020 р. внаслідок природної плинності кадрів, а також впровадження заходів з оптимізації персоналу відповідно до обсягів виконуваних робіт відбулось зменшення загальної чисельності працівників Укрзалізниці. Середньооблікова кількість співробітників склала 247954 особи, з них понад 39,8 % – жінки (у 2019 р. – 255013 осіб, з них – 39,7 % жінки) (табл. 2.17).

Таблиця 2.17 – Плинність кадрів Товариства, 2019-2020 рр., %

Підрозділи	2019	2020
	Коефіцієнт плинності кадрів	Коефіцієнт плинності кадрів
Всього по регіональних філіях	7,7	1,9
Всього по філіях	8,6	2,5
Всього по регіональних філіях та філіях товариства	16,3	4,4

Розподіл працівників ПАТ «Укрзалізниця» за категоріями персоналу,

2019-2020 рр. наведено в табл. 2.18.

Таблиця 2.18 – Розподіл працівників ПАТ «Укрзалізниця» за категоріями персоналу, 2019-2020 рр., %

Категорія персоналу	2019	2020
Керівники	8	8
Професіонали	7	7
Робітники	65	65
Фахівці	14	14
Технічні службовці	6	6

У 2020 р. понад 100 жінок у Товаристві обіймали керівні посади рівня директорів та заступників директорів різних рівнів, що складає 35,5 % від керівного складу (у 2019 р. 78 жінок обіймали керівні посади, що склало 36,6 % від керівного складу Компанії).

Розподіл працівників ПАТ «Укрзалізниця» за віком та категорією персоналу, 2019-2020 рр. наведено в табл. 2.19.

Таблиця 2.19 – Розподіл працівників ПАТ «Укрзалізниця» за віком та категорією персоналу, 2019-2020 рр., %

Категорія персоналу	2019			2020		
	Працівники до 30 років	Працівники від 30 до 50 років	Працівники від 50 років	Працівники до 30 років	Працівники від 30 до 50 років	Працівники від 50 років
Керівники	5,6	62,5	31,9	4,8	62,9	32,3
Професіонали	11,2	63,9	24,9	9,9	63,8	26,3
Робітники	13,1	53,2	33,7	11,8	52,5	35,7
Службовці	8,8	50,0	41,2	12,7	47,6	39,7
Фахівці	14,1	55,2	30,7	12,5	55,3	32,1
Поза категорією	10,2	53,2	36,7	8,8	52,2	39,0
Всього	12,4	55,0	32,7	11,0	54,6	34,4

Розподіл працівників ПАТ «Укрзалізниця» за статтю та категорією персоналу, 2019-2020 рр. наведено в табл. 2.20.

Таблиця 2.20 – Розподіл працівників ПАТ «Укрзалізниця» за статтю та категорією персоналу, 2019-2020 рр., %

Категорія персоналу	2019		2020	
	Жінок	Чоловіків	Жінок	Чоловіків
Керівники	27,8	72,2	28,7	71,3
Професіонали	72,5	27,5	73,2	26,8
Робітники	28,2	71,8	28,3	71,7
Службовці	98,	1,5	100,0	0
Фахівці	57,6	42,4	57,6	42,4
Поза категорією	93,4	6,6	93,7	6,3
Всього	39,7	60,3	39,8	60,2

Продуктивність – це показник трудової діяльності працівників. Характеризує кількість продукції, виробленої за одиницю часу, або витрати часу на виробництво одиниці продукції.

Виробіток – це прямий показник рівня продуктивності праці, що визначається кількістю продукції (робіт, послуг), виробленої одним працівником за одиницю робочого часу.

Трудомісткість – це обернений показник рівня продуктивності праці, що характеризується кількістю робочого часу, витраченого на виробництво одиниці продукції (робіт, послуг).

Фондоозброєність – це показник, який допомагає визначити ступінь забезпеченості всіх співробітників основними засобами підприємства. Фондоозброєність – вартість основних виробничих фондів, що припадає на одного працівника.

Вищезазначені показники наведені в табл. 2.21.

Таблиця 2.21 – Окремі показники ефективності праці ПАТ «Укрзалізниця» у 2018-2020 рр.

Показник	2018 рік	2019 рік	2020 рік	Відхилення	
				2019 / 2018	2020 / 2019
1	2	3	4	5	6
Обсяг вантажообігу, млн. т. км.	361355	355009	313239	-6346	-41770
Обсяг пасажирообігу, млн. т. км.	104446	107175	49034,8	2729	-58140,2

Продовження таблиці 2.21

1	2	3	4	5	6
Обсяг реалізації товарів, робіт, послуг, тис. грн.	73938151	90352319	75291560	16414168	-15060759
Затрати праці на 1 млн. т. км., люд.-днів.	96578635	93079745	85483000	-3498890	-7596745
Середньогодинний виробіток по вантажообігу	0,00374	0,00381	0,00366	0,00007	-0,00015
Середньогодинний виробіток по пасажирообігу	0,00108	0,00115	0,00574	0,00007	0,00459
Середньогодинний вартісний виробіток	0,765	0,971	0,881	0,206	-0,09
Трудомісткість по вантажообігу	267,268	262,189	277,9	-5,079	15,711
Трудомісткість по пасажирообігу	924,675	868,484	1743,313	-56,191	874,829
Вартісна трудомісткість	1,306	1,030	1,135	-0,276	0,105
Основні засоби (за залишковою вартістю), тис. грн.	235741862	234555159	230226016	-1186703	-4329143
Кількість працівників, тис. осіб	264,599	255,013	234,2	-9,586	-20,813
Фондоозброєність	890940,109	919777,262	983031,665	28837,15	63254,4

Середньогодинний виробіток по вантажообігу ПАТ «Укрзалізниця» 1 працівника за 2018 р. складає 0,00374 тис. грн., за 2019 р. складає 0,00365 тис. грн., у 2020 р. – 0,00366 тис. грн., зростання показника у 2019 р. на 0,00007 тис. грн. характеризується позитивно, а у 2020 р. зменшення показника на 0,00015 тис. грн. характеризується негативно.

Середньогодинний виробіток по пасажирообігу ПАТ «Укрзалізниця» 1 працівника за 2018 р. склала 0,00108 тис. грн., за 2019 р. складає 0,00115 тис. грн., у 2020 р. – 0,00574 тис. грн., зростання показника за 2019-2020 рр. відповідно на 0,00007 та на 0,00459 тис. грн. характеризується позитивно.

Середньогодинний вартісний виробіток 1 працівника ПАТ «Укрзалізниця» за 2018 р. складає 0,765 тис. грн., за 2019 р. складає 0,971 тис. грн., у 2020 р. 0,881 тис. грн. Зростання показника за 2019 р. на

0,206 тис. грн. характеризується позитивно, а зменшення показника на 0,09 тис. грн. характеризується негативно.

Трудомісткість визначає вартість людино-години. Так, трудомісткість по вантажообігу складає 267,268 тис. грн. у 2018 р., 262,189 тис. грн. у 2019 р., у 2020 р. – 277,9 тис. грн. Зменшення показника на 5,079 тис. грн. у 2019 р. характеризується позитивно, а зростання показника на 15,711 тис. грн. у 2020 р. характеризується негативно.

Трудомісткість по пасажирообігу складає у 2018 р. 924,675 тис. грн., 868,484 тис. грн. у 2019 р., у 2020 р. – 1743,313 тис. грн. за 1 людино-годину. Зменшення показника за 2019 р. на 56,191 тис. грн. характеризується позитивно, а зростання показника на 874,829 тис. грн. за 2020 р. характеризується негативно.

Середньогодинна вартісна трудомісткість у 2018 р. склала 1,306 тис. грн., за 2019 р. складає 1,030 тис. грн., за 2020 р. – 1,135 тис. грн. Зменшення показника за 2019 р. на 0,276 тис. грн. характеризується позитивно, а зростання показника на 0,105 тис. грн. за 2020 р. характеризується негативно.

Фондоозброєність праці ПАТ «Укрзалізниця» за 2018 р. вказує, що на 1 працівника припадає 890940,109 тис. грн. основних засобів, за 2019 р. показує, що на 1 працівника припадає 919777,262 тис. грн. основних засобів, у 2020 р. – 983031,665 тис. грн., а зростання показника за 2019-2020 рр. на 28837,15 тис. грн. та 63254,4 тис. грн. відповідно характеризується позитивно.

Отже, такий стан залізничного транспорту в значній мірі пояснюється відсутністю держпідтримки модернізації та оновлення вантажного й пасажирського рухомого складу «Укрзалізниці», катастрофічної зношеності і невідповідності між придбанням та вибуттям рухомого складу.

2.2 Аналіз управління розвитком корпоративною культурою у регіональній філії «Придніпровська залізниця» ПАТ «Українська залізниця»

Належне корпоративне управління у регіональній філії «Придніпровська залізниця» ПАТ «Українська залізниця» залежить від ефективності та компетентності Спостережної ради. Корпоративне управління вимагає надійної структури органів філії та процедур їх діяльності. У філії існує ефективна система важелів і противаг, які є життєво важливими для того, щоб попередити зловживання повноваженнями в філії (дод. Л).

Для оцінки корпоративної культури у регіональній філії «Придніпровська залізниця» ПАТ «Українська залізниця» необхідно встановити вплив рівня розвитку корпоративної культури підприємства на ефективність його діяльності, який можна визначити двома методами:

- 1) прямою оцінкою на основі тестування і опитів;
- 2) непрямим методом, за елементною оцінкою, аналізуючи можливості (або вплив) кожного елемента системи на результати.

Метод по елементній якісній оцінці корпоративної культури є більш переважним, оскільки його можна використовувати під час послідовного вдосконалення існуючої культури. Оскільки точне вимірювання соціально-психологічних якісних параметрів неможливе, тому пропонується використовувати для цього систему тестів (відповідно до ієрархічної структури), які дозволять на основі опитувальника оцінити рівень корпоративної культури на підприємстві.

Для аналізу корпоративної культури була відібрана визначена фокус-група, що складається з 5 осіб управлінського складу, 15 фахівців і робітників, з якими було проведено опитування. Таким чином, здійснено дослідження за всіма рівнями організаційної структури банку. За допомогою даного опитування був здійснений аналіз корпоративної культури регіональної філії «Придніпровська залізниця» ПАТ «Українська залізниця»

експертним методом із використанням п'ятибальної оцінювальної шкали за двома напрямками:

- 1) оцінка зовнішніх суб'єктивних атрибутів корпоративної культури;
- 2) оцінка внутрішніх суб'єктивних атрибутів.

Принцип даного методу полягає у визначенні властивостей – найважливіших елементів корпоративної культури банку, та вагомості кожного із них. Вагомість обраних властивостей, які є складовими якості корпоративної культури, було визначено на основі опитування фокус-групи. Головним завданням було встановлення доцільного балансу між цінностями та інтересами сторін фокус-групи.

У результаті опитування фокус-групи на основі ранжування були визначені вагомості зовнішніх та внутрішніх елементів корпоративної культури в регіональній філії «Придніпровська залізниця» ПАТ «Українська залізниця», їх середній бал та було розраховано їх загальну оцінку (табл. 2.22).

Таблиця 2.22 – Оцінка суб'єктивних атрибутів корпоративної культури в регіональній філії «Придніпровська залізниця» ПАТ «Українська залізниця»

№ п/п	Назва елементу корпоративної культури	Бали
Зовнішні елементи корпоративної культури		
1.	Логотип	3
2.	Лозунг	3
3.	Зовнішній вигляд працівників	3
4.	Інтер'єр	4
5.	Легенди	4
6.	Свята	4
Внутрішні елементи корпоративної структури		
7.	Місія	4
8.	Ціль	3
9.	Корпоративні цінності	3
10.	Корпоративні правила	4
11.	Норми	3

За допомогою вагомості та середнього балу кожного з елементів корпоративної культури було розраховано їх загальну оцінку за формулою

(2.2):

$$I_i = W_i * B_i \quad (2.2)$$

де, I_i – загальна оцінка і-го елемента корпоративної культури;

W_i – вага і-го елемента корпоративної культури;

B_i – середній бал і-го елемента корпоративної культури.

За допомогою визначення загальних оцінок кожного із зовнішніх та внутрішніх елементів корпоративної культури в регіональній філії «Придніпровська залізниця» ПАТ «Українська залізниця» можливо розрахувати середню величину між показниками:

$$I_c = (I_{\text{зов}} + I_{\text{внутр.}}) / 2 \quad (2.3)$$

де, I_c – середня загальна оцінка корпоративної культури підприємства;

$I_{\text{зов}}$ – загальна оцінка зовнішніх суб'єктивних атрибутів корпоративної культури;

$I_{\text{внутр.}}$ – загальна оцінка внутрішніх суб'єктивних атрибутів корпоративної культури

Далі проаналізуємо внутрішні організаційні процеси та корпоративні культурні цінності в регіональній філії «Придніпровська залізниця» ПАТ «Українська залізниця» і детально зупинимося на реалізації першого етапу методичного підходу щодо оцінки корпоративної культури.

I етап. Якісна оцінка корпоративної культури. Аналіз внутрішніх організаційних процесів та корпоративних культурних цінностей у регіональній філії «Придніпровська залізниця» ПАТ «Українська залізниця».

Аналіз внутрішніх організаційних процесів та корпоративних культурних цінностей у регіональній філії «Придніпровська залізниця» ПАТ «Українська залізниця» включатиме збір і аналіз інформації про підприємство, цілі його діяльності і розвитку, організаційну структуру, стиль

керівництва, індивідуальні і групові норми поведінки, цінності, установки, типи взаємин і взаємодій її членів і т.д.

Перший етап оцінки корпоративної культури у регіональній філії «Придніпровська залізниця» ПАТ «Українська залізниця» передбачає виконання наступних робіт:

1.1. Аналіз чинників зовнішнього і внутрішнього середовища, які впливають на корпоративну культуру регіональної філії «Придніпровська залізниця» ПАТ «Українська залізниця». Виділимо основні чинники зовнішнього середовища, що впливають на корпоративну культуру регіональній філії «Придніпровська залізниця» ПАТ «Українська залізниця»:

1. Ділові партнери підприємства – вони по-різному впливають на корпоративну культуру.

а. Постачальники – для здійснення своєї діяльності регіональна філія «Придніпровська залізниця» ПАТ «Українська залізниця» має налагоджену структуру постачальників щодо сировини, матеріалів, комплектуючих, обладнання та технологій, з якими має тривалий досвід роботи.

Особливості і специфіка діяльності регіональної філії «Придніпровська залізниця» ПАТ «Українська залізниця» в сучасних умовах формують нову культуру взаємин з постачальниками сировини, матеріалів, комплектуючих, обладнання і технологій, засновану на довірі, позитивній репутації. Це пов'язано з необхідністю точних і своєчасних поставок в потрібних для безперебійної діяльності філії.

Співпраця філії з освітніми закладами стала доброю традицією. В регіональній філії «Придніпровська залізниця» ПАТ «Українська залізниця» налагоджена системна робота по залученню та закріпленню на підприємстві кваліфікованих робітників та спеціалістів, які навчаються в відповідних професійних технологічних, технічних машинобудівних ліцеях, коледжах, технікумах або університетах.

б. Споживачі – сучасний споживач диктує умови на ринку. Тому, в умовах нецінової конкуренції велику значущість набуває розробка фірмового

стилю, створення власної торгівельної марки і ін. способи залучення споживачів.

в. Фінансові інститути. Сучасна несприятлива ситуація в нашій країні, що характеризується економічною кризою, вимагає створення нової культури стосунків регіональної філії «Придніпровська залізниця» ПАТ «Українська залізниця» з банками і іншими фінансовими інститутами при необхідності можливості отримання підприємством кредиту, страхування, проведення розрахунків з постачальниками, а також надання соціальних гарантій персоналу.

За час своєї діяльності підприємство зарекомендувало себе як надійний партнер, який завжди вчасно виконує свої зобов'язання перед банками та іншими фінансовими структурами, що сприяло налагодженню довірчих відносин з фінансовими колами.

2. Міжнародна політична, економічна, соціальна ситуації чинять вплив на корпоративну культуру регіональної філії «Придніпровська залізниця» ПАТ «Українська залізниця» шляхом формування загальних напрямів і тенденцій розвитку підприємства (наприклад, глобалізація, інформаційна економіка), а також встановлення загальнолюдських цінностей.

3. Внутрішня політична, економічна, соціальна ситуації. При оцінці корпоративної культури регіональної філії «Придніпровська залізниця» ПАТ «Українська залізниця» слід врахувати складну економічну ситуацію, що склалася в країні.

Проте, в таких складних умовах регіональної філії «Придніпровська залізниця» ПАТ «Українська залізниця» намагається підтримувати високий рівень соціальної захищеності та соціальної відповідальності перед працівниками підприємства.

Дана ситуація буде суттєво ускладнювати процес впровадження змін та підтримки корпоративної культури у регіональній філії «Придніпровська залізниця» ПАТ «Українська залізниця», тому потрібно ретельно враховувати її негативний вплив та намагатися згладжувати його.

4. Науково-технічний прогрес змушує регіональну філію «Придніпровська залізниця» ПАТ «Українська залізниця» зміщувати акцент у своїй виробничо-господарській діяльності. Для досягнення високого рівня корпоративної культури регіональної філії «Придніпровська залізниця» ПАТ «Українська залізниця» слід змінювати морально та фізично застаріле обладнання та устаткування на нове, а замість морально застарілих методів організації виробництва, управління персоналом, організації управління підприємством використовувати нові, прогресивні та ефективні методи.

Виділимо основні чинники внутрішнього середовища, що впливають на корпоративну культуру регіональної філії «Придніпровська залізниця» ПАТ «Українська залізниця»:

1. Особа керівника підприємства. Вплив керівника підприємства на корпоративну культуру виявляється в тому, що його основні переконання, світогляд, ідеали передадуться його співробітникам і всьому підприємству, і згодом транслюватимуться через покоління працівників.

Керівник регіональної філії «Придніпровська залізниця» ПАТ «Українська залізниця» є прикладом вольового, авторитетного, мудрого і зваженого керівника, який проводить не лише економічно виважену виробничу політику, а й усіяко підтримує та примножує традиції, закладені на підприємстві його попередниками.

2. Часовий період існування підприємства на ринку (стадія життєвого циклу). Підприємство перебуває на стадії зрілості (стабільності) життєвого циклу. Про це свідчить наявність певного фірмового стилю підприємства, управління іміджем та репутацією, генерування нових ідей, проведення досліджень, поступове впровадження інновацій, розвинута система соціального забезпечення персоналу, наявність певних традицій та звичаїв. Тому при оцінці корпоративної культури у регіональній філії «Придніпровська залізниця» ПАТ «Українська залізниця» слід врахувати вже сформовані позитивні цінності і традиції та покласти їх в основу нової культури.

3. Розмір підприємства. Регіональна філія «Придніпровська залізниця» ПАТ «Українська залізниця» є крупним промисловим підприємством, тому, важливе місце при оцінці корпоративної культури в регіональній філії «Придніпровська залізниця» ПАТ «Українська залізниця» займає питання об'єднання працівників, ієрархії управління, культурної адаптації нових працівників і т.п.

4. Рівень освіти і кваліфікації працівників. Вплив рівня освіти і кваліфікації працівників на корпоративну культуру регіональної філії «Придніпровська залізниця» ПАТ «Українська залізниця» виявляється в тому, які цінності зможуть сприйняти працівники підприємства, наскільки можливий прояв творчого підходу й ініціативності з їх боку, які і в якій кількості необхідні заходи для навчання, ротації, підвищення кваліфікації працівників і т.д. Якщо персонал не розуміє створюваної керівництвом корпоративної культури, не приймає її, то вона залишиться лише декларованою, а дійсна, реально існуюча культура буде зовсім іншою. Саме тому при оцінці корпоративної маркетингової культури в регіональній філії «Придніпровська залізниця» ПАТ «Українська залізниця» необхідно враховувати рівень освіти та кваліфікації робітників для того, щоб культура була сприйнята й усвідомлена працівниками.

5. Ресурси, якими розпоряджається підприємство. При оцінці корпоративної культури в регіональній філії «Придніпровська залізниця» ПАТ «Українська залізниця» слід врахувати наскільки цей процес забезпечений необхідними ресурсами, наскільки вони відповідають вимогам за якістю та кількістю. Особливо важливо врахувати теперішнє скрутне становище підприємства в умовах економічної кризи, гострої нестачі обігових коштів.

6. Технології виробництва є чинником, що знаходиться в тісному взаємозв'язку з корпоративною культурою підприємства. Оскільки в регіональній філії «Придніпровська залізниця» ПАТ «Українська залізниця» постійно проводиться реконструкція філії та починають застосовуватися

сучасні технології виробництва, на підприємстві можна сформувавши корпоративну культуру, що буде орієнтуватися на сучасні вимоги зовнішнього середовища, задоволення споживачів, створення сприятливих умов для праці робітників, проведення досліджень та розробок, дотримання заходів з екологічної безпеки тощо.

Виконавши аналіз, бачимо, що на корпоративну культуру регіональної філії «Придніпровська залізниця» ПАТ «Українська залізниця» найбільше впливають наступні чинники зовнішнього та внутрішнього середовища: ділові партнери підприємства; внутрішня політична, економічна, соціальна ситуації; особа керівника підприємства; часовий період існування підприємства на ринку; розмір підприємства; рівень освіти і кваліфікації працівників; ресурси, якими розпоряджається підприємство.

Перейдемо тепер для кількісної оцінки корпоративної культури регіональної філії «Придніпровська залізниця» ПАТ «Українська залізниця».

II етап. Кількісна оцінка корпоративної культури. Побудова профілів корпоративної культури підприємства.

2.1 Експертна оцінка корпоративної культури в регіональній філії «Придніпровська залізниця» ПАТ «Українська залізниця». Для експертної оцінки корпоративної культури в регіональній філії «Придніпровська залізниця» ПАТ «Українська залізниця» використаємо оціночну таблицю, яка вимагає бального заповнення по шести пунктам, кожен з яких має чотири альтернативи (А, В, С та D), між якими будемо розподіляти 100 балів.

Першим кроком при заповненні оціночної таблиці є оцінка існуючого стану корпоративної культури підприємства, а саме заповнення стовпця «Поточний стан» (табл. 2.23). При заповненні стовпця «Поточний стан» будемо спиратися на результати якісної оцінки корпоративної культури регіонально філії «Придніпровська залізниця» ПАТ «Українська залізниця».

Таблиця 2.23 – Узагальнена бальна оцінка корпоративної культури в регіональній філії «Придніпровська залізниця» ПАТ «Українська залізниця»

1. Найважливіші характеристики регіональної філії «Придніпровська залізниця» ПАТ «Українська залізниця»		Поточний стан	Бажаний стан
1		2	3
A	Підприємство унікальне за своїми особливостями. Воно подібне до великої сім'ї. Працівники мають багато спільного	20	20
B	Підприємство дуже динамічне і пройняте духом підприємництва. Працівники готові жертвувати собою і йти на ризик	5	10
C	Підприємство орієнтоване на результат. Головна турбота – досягти виконання завдання. Працівники орієнтовані на суперництво і досягнення мети	15	50
D	Підприємство жорстко структуроване і строго контролюється. Дії працівників, як правило, визначаються формальними процедурами	60	20
УСЬОГО (балів):		100	100
2. Загальний стиль лідерства у регіональній філії «Придніпровська залізниця» ПАТ «Українська залізниця» (вагонне депо Мудрьона)		Поточний стан	Бажаний стан
A	Загальний стиль лідерства на підприємстві являє собою приклад моніторингу, прагнення допомогти і навчити.	20	20
B	Загальний стиль лідерства служить прикладом підприємництва, новаторства і схильності до ризику.	10	10
C	Загальний стиль лідерства служить прикладом діловитості, агресивності, орієнтації на результати.	20	45
D	Загальний стиль лідерства являє собою приклад координації, чіткої організації або плавного ведення справ в руслі рентабельності.	50	25
УСЬОГО (балів):		100	100
3. Стиль менеджменту у регіональній філії «Придніпровська залізниця» ПАТ «Українська залізниця» (вагонне депо Мудрьона) (управління найманими працівниками)		Поточний стан	Бажаний стан
A	Стиль менеджменту на підприємстві характеризується заохоченням бригадної роботи, одностайності і участі в ухваленні рішень.	25	25
B	Стиль менеджменту на підприємстві характеризується заохоченням індивідуального ризику працівників, новаторства, свободи і самобутності.	5	10
C	Стиль менеджменту на підприємстві характеризується високою вимогливістю, жорстким прагненням до конкурентоспроможності і заохоченням досягнень.	20	40
D	Стиль менеджменту на підприємстві характеризується гарантією зайнятості, вимогою підпорядкування, передбаченості і стабільності в стосунках колективу.	50	25
УСЬОГО (балів):		100	100
4. Поєднуюча сутність регіональної філії «Придніпровська залізниця» ПАТ «Українська залізниця» (вагонне депо Мудрьона)		Поточний стан	Бажаний стан

Продовження таблиці 2.23

1	2	3	4
A	Підприємство зв'язує воедино відданість справі і взаємна довіра. Обов'язковість цінується дуже високо.	30	30
B	Підприємство зв'язує прихильність новаторству і вдосконаленню. Акцентується необхідність бути на передових рубежах.	10	25
C	Підприємство зв'язує акцент на досягненні мети і виконанні завдання. Загальноприйняті теми – агресивність і перемога.	20	30
D	Підприємство зв'язують формальні правила і офіційна політика. Важлива підтримка плавного ходу діяльності підприємства.	40	15
УСЬОГО (балів):		100	100
5. Стратегічні цілі регіональної філії «Придніпровська залізниця» ПАТ «Українська залізниця» (вагонне депо Мудрьона)		Поточний стан	Бажаний стан
A	Підприємство фокусує увагу на гуманному розвитку. Наполегливо підтримується висока довіра, відвертість і співучасть.	10	10
B	Підприємство акцентує увагу на отриманні нових ресурсів і вирішенні нових проблем. Цінуються апробація нового і дослідження можливостей підприємства.	10	25
C	Підприємство акцентує увагу на конкурентних діях і досягненнях. Домінує цільове напруження сил і прагнення до перемоги на ринку.	30	40
D	Підприємство акцентує увагу на незмінності і стабільності. Найважливіше рентабельність, контроль і плавність всіх операцій.	50	25
УСЬОГО (балів):		100	100
6. Критерії успіху в регіональній філії «Придніпровська залізниця» ПАТ «Українська залізниця» (вагонне депо Мудрьона)		Поточний стан	Бажаний стан
A	Підприємство визначає успіх на базі розвитку людських ресурсів, бригадної роботи, захопленості найманих працівників справою і турботою про людей.	25	25
B	Підприємство визначає успіх через володіння унікальною або новітньою продукцією. Це виробничий лідер і новатор на ринку.	15	15
C	Підприємство визначає успіх на базі перемоги на ринку і випередженні конкурентів. Ключ успіху – конкурентне лідерство на ринку.	20	40
D	Підприємство визначає успіх на базі рентабельності, надійного постачання, гладких планів-графіків і низьких виробничих витратах.	40	20
УСЬОГО (балів):		100	100

Другим кроком при заповненні оціночної таблиці є оцінка бажаного стану корпоративної культури регіональної філії «Придніпровська залізниця»

ПАТ «Українська залізниця», виходячи з бачення корпоративної культури підприємства через п'ять років. Заповнення стовпця «Бажаний стан» ґрунтуватиметься на виявлених при якісній оцінці «проблемних зонах» корпоративної культури підприємства.

Заповнення оціночної таблиці ґрунтується на зібраній та узагальненій експертній оцінці корпоративної культури працівниками управлінського апарату регіональної філії «Придніпровська залізниця» ПАТ «Українська залізниця». В подальшому для об'єктивізації оцінки корпоративної культури рекомендується залучати представників місцевої влади, ділових партнерів підприємства та конкурентів, представників Державного комітету з технічної та технологічної промисловості, незалежних експертів з корпоративної культури тощо.

Бальні оцінки, отримані в табл. 2.23 дають нам загальну тенденцію щодо домінування певного типу корпоративної культури в регіональній філії «Придніпровська залізниця» ПАТ «Українська залізниця». Іншими словами, отримані бальні оцінки допомогли висунути на перший план ті особливості підприємства, які визначають характерний для регіональній філії «Придніпровська залізниця» ПАТ «Українська залізниця» тип корпоративної культури.

Після бального заповнення табл. 2.23 перейдемо до статистичної обробки отриманих даних – заповнимо матрицю, представлену в табл. 2.24.

Таблиця 2.24 – Матриця результатів бальної оцінки корпоративної культури регіональної філії «Придніпровська залізниця» ПАТ «Українська залізниця»

Відповіді за стовпцем «Поточний стан»					Відповіді за стовпцем «Бажаний стан»				
№ запитання	Альтернатива				№ запитання	Альтернатива			
	A	B	C	D		A	B	C	D
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	20	5	15	60	1	20	10	50	20
2	20	10	20	50	2	20	10	45	25

Продовження таблиці 2.24

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
3	25	5	20	50	3	25	10	40	25
4	30	10	20	40	4	30	25	30	15
5	10	10	30	50	5	10	25	40	25
6	25	15	20	40	6	25	15	40	20

Для аналізу отриманих даних та побудови профілів корпоративної культури регіональній філії «Придніпровська залізниця» ПАТ «Українська залізниця» необхідно заповнити робочий бланк, запропонований в табл. 2.25.

Таблиця 2.25 – Робочий бланк для статистичної обробки бальної оцінки корпоративної культури в регіональній філії «Придніпровська залізниця» ПАТ «Українська залізниця»

Відповіді за стовпцем «Поточний стан»			Відповіді за стовпцем «Бажаний стан»		
Альтернатива	Сума балів	Середній бал (Сума балів:6)	Альтернатива	Сума балів	Середній бал (Сума балів:6)
A	130	22	A	130	22
B	55	9	B	95	15
C	125	21	C	245	41
D	290	48	D	130	22
УСЬОГО:	600	100	УСЬОГО:	600	100

На першому кроці статистичної обробки отриманих даних необхідно скласти бали всіх відповідей А в стовпці «Поточний стан» по шести пунктах, а потім отриману суму розділити на 6, тобто обчислити середню оцінку по альтернативі А. Обчислення повторюються для альтернатив В, С і D.

Другий крок полягає в складанні балів всіх відповідей А в стовпці «Бажаний стан» по шести пунктах і діленні суми на 6, тобто знову розраховується середня оцінка по альтернативі А, але для стовпця «Бажаний стан». Ті ж обчислення повторюються для альтернатив В, С і D для стовпця «Бажаний стан».

Аналізуючи результати статистичної обробки даних бачимо, що:

- поточний стан корпоративної культури регіональній філії «Придніпровська залізниця» ПАТ «Українська залізниця» характеризується домінуванням альтернативи D=48 балів, альтернатива А отримала 22 бали, альтернатива С=21 бал, а найменше отримала альтернатива В=9 балів.

- бажаний стан корпоративної культури в регіональній філії «Придніпровська залізниця» ПАТ «Українська залізниця» характеризується домінуванням альтернативи С=41 бал, альтернатива А отримала 22 бали, альтернатива D=22 бали, найменше – альтернатива В=15 балів.

Для більшої наочності та можливості аналізу отриманих експертних даних, слід перейти до побудови профілів корпоративної культури регіональної філії «Придніпровська залізниця» ПАТ «Українська залізниця».

2.2 Побудуємо профіль нинішньої корпоративної культури підприємства. Для цього проаналізуємо числа зі стовпця «Поточний стан». Середні оцінки для кожної альтернативи (А, В, С і D) нанесемо на форму діаграми (рис. 2.3).

Відкладаємо на діагональній шкалі, що тягнеться вгору у верхній лівий квадрант форми альтернативу А – 22 бали. Оцінка альтернативи А представляє кланову культуру. На діагональній лінії, що йде вгору у верхній правий квадрант відкладаємо альтернативу В – 9 балів. Оцінка альтернативи В представляє адхократичну культуру. Відкладаємо на діагоналі, направлений вниз в нижній правий квадрант форми альтернативу С – 21 бал. Оцінка альтернативи С представляє ринкову культуру. На діагональній лінії, що йде вниз в нижній лівий квадрант відкладаємо альтернативу D – 48 балів. Оцінка альтернативи D визначає ієрархічну культуру.

Відмічені в кожному квадранті форми точки з'єднуємо у чотирикутник. Профіль, зображений на рис. 2.3 відображає картину нинішньої корпоративної культури регіональної філії «Придніпровська залізниця» ПАТ «Українська залізниця».

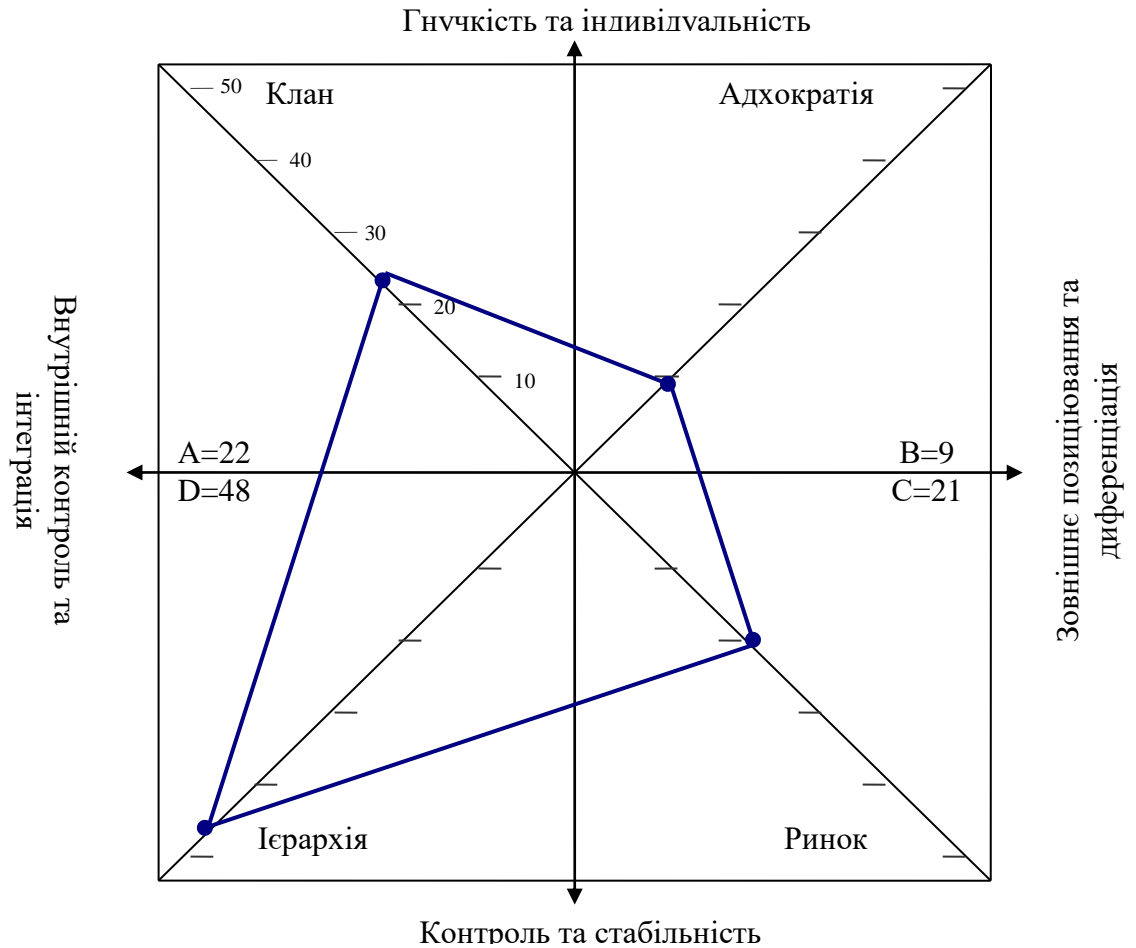


Рис. 2.3 – Профіль нинішньої корпоративної культури регіональної філії «Придніпровська залізниця» ПАТ «Українська залізниця»

Аналізуючи викреслений профіль нинішньої корпоративної культури, представлений на рис. 2.3 бачимо, що регіональна філія «Придніпровська залізниця» ПАТ «Українська залізниця» в своїй діяльності фокусує увагу на внутрішній контроль та інтеграцію, а також на контроль та стабільність – квадранти, що мають найвищі бальні оцінки, показують типи корпоративних культур, що домінують на підприємстві.

Як бачимо з рис. 2.3, корпоративна культура регіональної філії «Придніпровська залізниця» ПАТ «Українська залізниця» характеризується яскраво вираженим домінуванням ієрархічного типу культури. Регіональну філію можемо характеризувати як формалізоване і структуроване місце роботи. Роботою найманого персоналу управляють формалізовані процедури.

Керівники та лідери пишаються тим, що вони раціонально мислячі координатори і організатори. Критично важлива підтримка плавного ходу діяльності підприємства, постійність роботи з постачальниками та домінування на локальному ринку. Філію об'єднують формальні правила і офіційна політика. Довгострокові плани підприємства полягають в забезпеченні стабільності і показників плавного ходу рентабельного виконання операцій. Успіх визначається в термінах надійності постачань, плавних календарних графіках і низьких витратах. Управління найнятими робітниками полягає в забезпеченні гарантії зайнятості і забезпечення довгострокової передбаченості.

Окрім ієрархічного типу, корпоративна культура регіональної філії «Придніпровська залізниця» ПАТ «Українська залізниця» характеризується середнім рівнем вираженості кланового та ринкового типу культури, найслабше виражений адхократичний тип корпоративної культури.

Характерна риса другого по домінантності типу корпоративної культури філії – клану – схоже на велику сім'ю, це дуже дружнє місце роботи, де у працівників маса спільного. Підприємство тримається разом завдяки відданості і традиції. Керівники підприємства роблять акцент на довгостроковій вигоді вдосконалення особи, надають значення згуртованості колективу і моральному клімату, заохочують бригадну роботу та участь людей в діяльності підприємства.

Один з розумних аргументів на користь визначення типу корпоративної культури регіональної філії «Придніпровська залізниця» ПАТ «Українська залізниця» полягає в тому, що організаційний успіх залежить від міри відповідності культури підприємства вимогам конкурентного зовнішнього оточення. Бачимо, що регіональна філія «Придніпровська залізниця» ПАТ «Українська залізниця» має сильну ієрархічну культуру, проте ринкова культура є слабкою (є третім по домінантності типом корпоративної культури), а тому підприємство вимушене діяти в умовах жорстокої конкуренції усередині агресивної індустрії, а отже зазнає певні труднощі в

боротьбі за розвиток та ефективну діяльність саме із-за невідповідності своєї корпоративної культури зовнішньому оточенню.

Адхократичний тип найслабше виражений в корпоративній культурі філії, що свідчить про неспроможність вищого керівництва підприємства спрямувати роботу колективу на динамічний, новий, інноваційний напрямок. У системі цінностей, що склалася у регіональній філії «Придніпровська залізниця» ПАТ «Українська залізниця», слабо виражене прагнення до вирішення нових задач новаторським, інноваційним способом, слабо заохочується особиста ініціатива та свобода працівників.

Тобто, корпоративна культура регіональної філії є дещо неоднорідною та незбалансованою, оскільки всі чотири типи корпоративної культури мають різну силу прояву. Це є негативною тенденцією, адже якісний аналіз корпоративної культури регіональної філії «Придніпровська залізниця» ПАТ «Українська залізниця» підтвердив високий рівень впливу зовнішніх факторів на культуру підприємства. Корпоративній культурі регіональної філії «Придніпровська залізниця» ПАТ «Українська залізниця» необхідна сумісність з вимогами зовнішнього та внутрішнього середовища, в якому доводиться існувати (це підтверджується аналізом чинників зовнішнього і внутрішнього середовища, які впливають на корпоративну культуру).

Побудувавши та проаналізувавши профіль нинішньої корпоративної культури, перейдемо до побудови профілю бажаної корпоративної культури регіональної філії «Придніпровська залізниця» ПАТ «Українська залізниця». Будувати профіль бажаної корпоративної культури підприємства будемо за оцінками стовпця «Бажаний стан» табл. 2.26. Середні оцінки для кожної альтернативи (A=22, B=15, C=41 і D=22) стовпця «Бажаний стан» наносимо на форму діаграми, аналогічно до побудови профілю нинішньої корпоративної культури. Таким чином отримуємо профіль бажаної корпоративної культури регіональної філії «Придніпровська залізниця» ПАТ «Українська залізниця» (рис. 2.4).

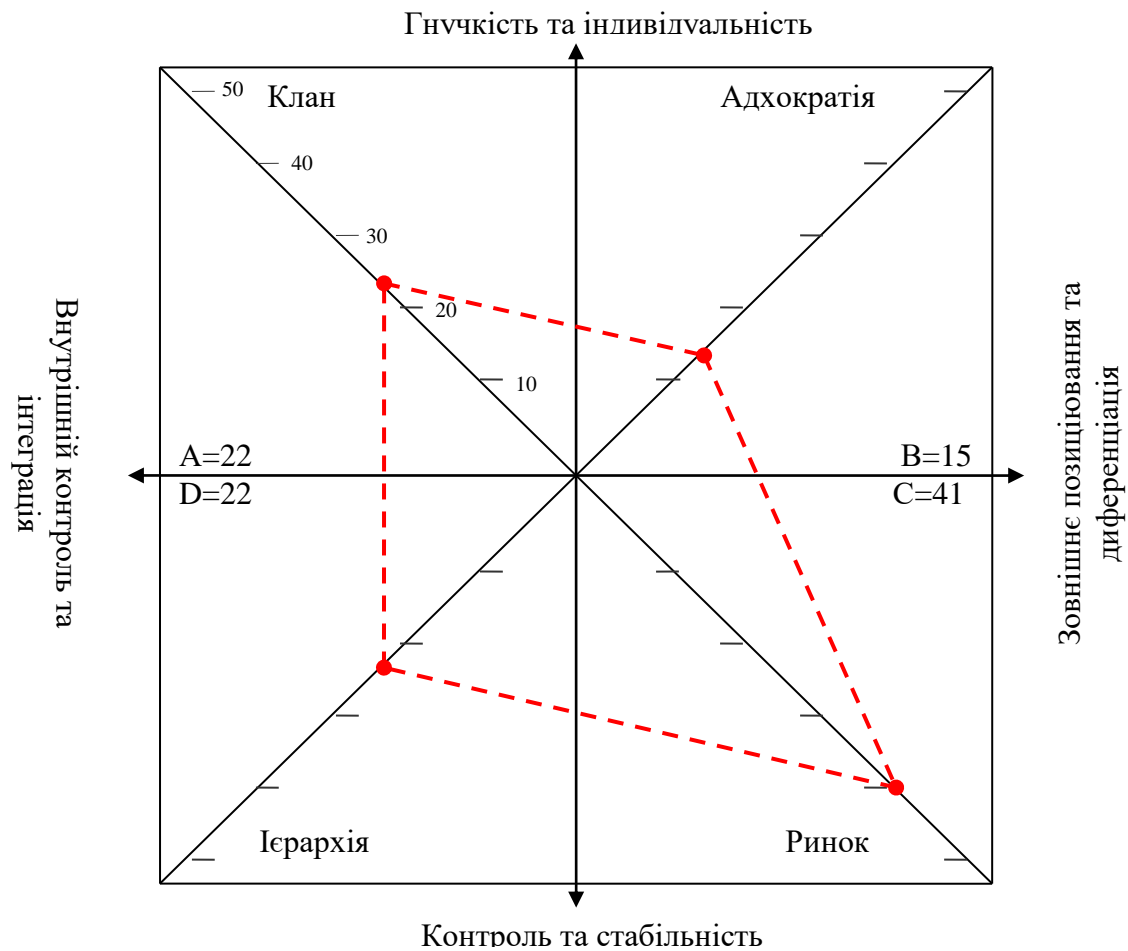


Рис. 2.4 – Профіль бажаної корпоративної культури регіональної філії «Придніпровська залізниця» ПАТ «Українська залізниця»

Аналізуючи викреслений профіль бажаної корпоративної культури, представлений на рис. 2.4 бачимо, що за результатами експертної оцінки, регіональної філії «Придніпровська залізниця» ПАТ «Українська залізниця» в своїй діяльності має більше фокусувати увагу на зовнішнє позиціонування та диференціацію, а також на контроль та стабільність.

Профіль бажаної корпоративної культури регіональної філії свідчить про зменшення бальної оцінки ієрархічного типу корпоративної культури, в новому профілі вона є третім за домінантністю типом культури підприємства. Зменшення бальної оцінки ієрархічного типу культури свідчать про необхідність перегляду вищим керівництвом формальних правил та процедур – якісної та кількісної їх зміни, вдосконаленні організаційної структури підприємства та зменшення її

«забюрократизованості». Для підвищення ефективності діяльності підприємства слід поступово переходити від внутрішнього фокусу та інтеграції до зовнішнього фокусу та диференціації.

Перейдемо до третього етапу оцінки корпоративної культури регіональної філії «Придніпровська залізниця» ПАТ «Українська залізниця» – порівняльного аналізу побудованих профілів корпоративної культури.

III етап. Аналіз побудованих профілів корпоративної культури регіональної філії.

Зображення обох профілів корпоративної культури на одній діаграмі дозволяє порівняти, в якій мірі нинішня культура відповідає бажаній, а також дає можливість визначити, в чому саме її потрібно змінити для досягнення відповідності. Діаграма на рис. 2.5 відображає картину загальної нинішньої і бажаної корпоративної культури регіональної філії «Придніпровська залізниця» ПАТ «Українська залізниця». Діаграма комбінує в собі всі окремі стержневі організаційні атрибути підприємства, що в сукупності і є віддзеркаленням корпоративної культури філії.

Зіставлення профілів корпоративної культури регіональної філії «Придніпровська залізниця» ПАТ «Українська залізниця» є важливим джерелом інформації відмінності між нинішньою культурою і баченням корпоративної культури підприємства через п'ять років. Аналіз площ найбільшої відмінності «профілів культури» (рис. 2.3 і 2.4) дає можливість намітити свого роду карту шляхів зміни. Важливо мати на увазі, що з усієї інформації, яку дають профілі корпоративної культури, дані про відмінності можуть виявитися найбільш сильними аргументами.

Хоча більша частина площі профілю нинішньої корпоративної культури співпадає з профілем бажаної, аналіз рис. 2.5 свідчить про суттєву відмінність між профілями. Профіль бажаної корпоративної культури суттєво змістився відносно профілю нинішньої культури підприємства.

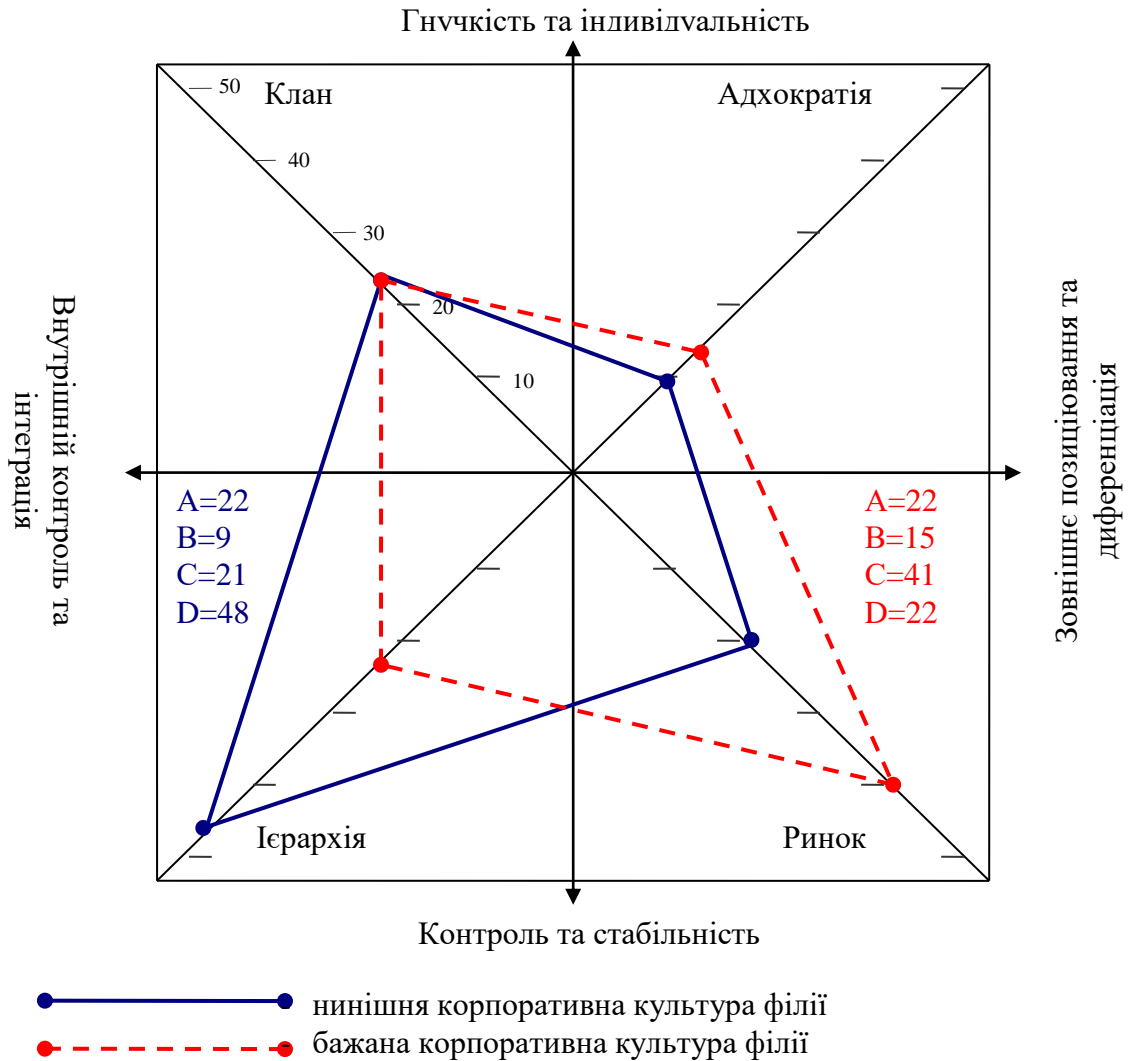


Рис. 2.5. Зіставлення профілів нинішньої та бажаної корпоративної культури регіональної філії «Придніпровська залізниця» ПАТ «Українська залізниця»

За рахунок суттєвого зменшення площі ієрархічного типу культури (в нижньому лівому квадранті), відбулося збільшення площі ринкового типу культури (в нижньому правому квадранті) та збільшення площі адхократичного типу культури (в верхньому правому квадранті), площа кланового типу культури не змінилася.

Для кількісного зіставлення профілів корпоративної культури регіональної філії «Придніпровська залізниця» ПАТ «Українська залізниця»

розрахуємо відхилення оцінок альтернатив бажаної та нинішньої культури (табл. 2.27).

Таблиця 2.27 – Відхилення оцінок профілю бажаної корпоративної культури регіональної філії «Придніпровська залізниця» ПАТ «Українська залізниця» від нинішнього профілю культури

Профіль нинішньої корпоративної культури регіональної філії		Профіль бажаної корпоративної культури регіональної філії		Відхилення середніх оцінок Δ (ст.4-ст.2)
Альтернатива	Середня оцінка альтернативи	Альтернатива	Середня оцінка альтернативи	
1	2	3	4	5
A	22	A	22	0
B	9	B	15	+ 6
C	21	C	41	+ 20
D	48	D	22	- 26

За результатами розрахунків табл. 2.27 бачимо, що за рахунок зменшення оцінки ієрархічного типу культури на 26 балів відбулося збільшення оцінки адхократичного типу культури на 6 балів та ринкового типу культури на 20 балів, оцінка кланового типу корпоративної культури в бажаному профілі залишилася без змін.

Отже, в результаті зміщення профілю бажаної корпоративної культури відносно профілю нинішньої культури відбулася зміна домінантного типу корпоративної культури регіональної філії «Придніпровська залізниця» ПАТ «Українська залізниця» – від ієрархічного типу (48 балів) в профілі нинішньої культури до ринкового типу (41 бал) в профілі бажаної корпоративної культури підприємства. Зазначимо, що зміщення домінантного типу корпоративної культури відбулося по вертикалі – ієрархічний та ринковий типи культури не є протиборчими один одному, оскільки не протистоять по діагоналі, а суміжні по вертикалі (за віссю «Стабільність та контроль»), а тому зміна домінантного типу культури не повинна викликати серйозного протистояння цінностей та опору серед

працівників.

Порівнюємо особливості доміантних типів корпоративної культури в нинішньому та бажаному профілі культури регіональної філії (табл. 2.28).

Таблиця 2.28 – Порівняльний аналіз нинішнього та бажаного профілів корпоративної культури регіональної філії «Придніпровська залізниця» ПАТ «Українська залізниця»

Профіль нинішньої корпоративної культури регіональної філії	Профіль бажаної корпоративної культури регіональної філії
1. Доміантний тип корпоративної культури та його особливості	
<p>Ієрархічний тип корпоративної культури</p> <ul style="list-style-type: none"> – формалізоване і структуроване місце роботи, роботою найманого персоналу управляють формалізовані процедури; – керівники та лідери – раціонально мислячі координатори і організатори; – підприємство об'єднують формальні правила і офіційна політика; – успіх визначається в термінах надійності постачань, плавних календарних графіках і низьких витратах; – управління найнятими робітниками полягає в забезпеченні гарантії зайнятості і забезпечення довгострокової передбаченості; – довгострокові плани підприємства полягають в забезпеченні стабільності і показників плавного ходу рентабельного виконання операцій. 	<p>Ринковий тип корпоративної культури</p> <ul style="list-style-type: none"> – підприємство орієнтується на результати, головною турботою має бути виконання поставленого завдання; – лідери і керівники підприємства – тверді керівники і суворі конкуренти, непохитні і вимогливі; – підприємство об'єднує воедино акцент на прагненні перемагати; – успіх визначається в термінах проникнення на ринки і збільшення ринкової частки, важливе конкурентне ціноутворення і лідерство на ринку; – працівники мають бути цілеспрямованими та змагатися між собою; – фокус перспективної стратегії має бути налаштований на конкурентні дії, вирішення поставлених завдань і досягнення вимірних цілей.
2. Сила типів корпоративної культури в профілі	
<p>1. Ієрархічний тип – 48 балів;</p> <p>2. Клановий тип – 22 бали;</p> <p>3. Ринковий тип – 21 бал;</p> <p>4. Адхократичний тип – 9 балів.</p>	<p>1. Ринковий тип – 41 бал;</p> <p>2. Клановий тип – 22 бали;</p> <p>3. Ієрархічний тип – 22 бали;</p> <p>4. Адхократичний тип – 15 балів.</p>
3. Однорідність корпоративної культури	
<p>Нинішня корпоративна культура є дещо неоднорідною та незбалансованою, оскільки всі чотири типи корпоративної культури мають різну силу прояву.</p>	<p>Бажана корпоративна культура характеризується однорідністю та збалансованістю (еклектичністю), оскільки акцентується увага на кожному з чотирьох типів культури.</p>

Продовження таблиці 2.28

4. Узгодженість корпоративної культури	
Корпоративна культура є узгодженою, оскільки стратегія, стиль лідерства, система винагород, критерії успіху, домінуючі характеристики підприємства і підходи до управління найнятими робітниками мають тенденцію робити акцент на одному і тому ж наборі культурних цінностей.	
5. Критерії ефективності, на яких фокусується увага згідно домінуючого типу корпоративної культури	
<ul style="list-style-type: none"> – внутрішній контроль та інтеграція; – контроль та стабільність; – рентабельність; – своєчасність; – гладке функціонування. 	<ul style="list-style-type: none"> – зовнішнє позиціонування та диференціація; – контроль та стабільність; – ринкова частка; – досягнення цілей.
6. Конкуруючі цінності загального менеджменту якості (TQM)	
<ul style="list-style-type: none"> – виявляти та виміряти помилки; – контролювати процеси; – систематично вирішувати проблеми; – застосовувати інструменти якості. 	<ul style="list-style-type: none"> – виміряти переваги споживачів; – підвищувати продуктивність; – здійснювати творче партнерство; – підвищувати конкурентоспроможність; – залучати споживачів та постачальників.

Отже, в результаті зіставлення профілю нинішньої та бажаної корпоративної культури регіональної філії «Придніпровська залізниця» ПАТ «Українська залізниця» були виявлені суттєві відмінності між даними профілями. В ході аналізу були виявлені наступні завдання, вирішення яких сприятиме переорієнтації від існуючої ієрархічної до бажаної ринкової корпоративної культури:

- необхідність зміни акцентів в діяльності підприємства з внутрішнього фокусу та інтеграції до зовнішнього фокусу та диференціації у поєднанні з необхідним рівнем стабільності та контролю;
- необхідність перегляду вищим керівництвом формальних правил та процедур – якісної та кількісної їх зміни, вдосконаленні організаційної структури підприємства та зменшення її «забюрократизованості»;
- необхідність орієнтації керівництва підприємства на досягнення результатів, виконання поставлених завдань, конкурентне ціноутворення та лідерство на ринку;

- керівництво підприємства має продовжувати фокусувати увагу на збереженні цінностей колективного духу, здорового психологічного клімату та розвитку особистості кожного працівника;

- необхідність заохочення вищим керівництвом інноваційності, новаторства, особистої ініціативи та свободи працівників підприємства, а також спрямування колективу на динамічний, новий, інноваційний напрямок роботи.

Таким чином, виходячи з отриманих даних, які представлені в табл. 2.25-2.28, надано оцінку стану корпоративної культури в регіональній філії «Придніпровська залізниця» ПАТ «Українська залізниця» після проведення діагностики: «задовільно». При цьому показники зовнішніх суб'єктивних атрибутів корпоративної культури в регіональній філії «Придніпровська залізниця» ПАТ «Українська залізниця» вищі, ніж показники внутрішніх атрибутів, що свідчить про недостатню увагу з боку керівництва на розвиток останніх.

З метою зміцнення корпоративного духу у регіональній філії «Придніпровська залізниця» ПАТ «Українська залізниця» відзначають державні та релігійні свята; професійні свята; свята співробітників (ювілеї, святкування підвищення за посадою, святкування виходу на пенсію та ін.).

Отже, головною місією регіональної філії «Придніпровська залізниця» ПАТ «Українська залізниця» є створення високоякісної продукції на рівні кращих світових стандартів, забезпечення своїм співробітникам стабільної та високооплачуваної роботи, соціальний захист співробітників та членів їх сімей, активна та відповідальна позиція щодо проблем сучасного українського суспільства.

Корпоративна культура є ефективним інструментом, використання якого може привести підприємство до успіху, процвітання і стабільності, але невміле або недоречне застосування якого може мати дуже негативні результати. Тому, корпоративну культуру необхідно вивчати, стежити за її формуванням та розвитком, вдосконалювати і регулювати її зміни. Вона

повинна стати органічною частиною всього підприємства, бути адекватною сучасним вимогам, які є продиктованими економічним і технологічним розвитком, специфікою українського законодавства і менталітету, а також специфікою конкретного підприємства і сприяти досягненню поставлених цілей, а, отже, і підвищенню ефективності діяльності підприємства.

Висновки до розділу 2

Отже, за існування регіональної філії «Придніпровська залізниця» ПАТ «Українська залізниця» сформовано корпоративну культуру, що характеризується усталеною системою цінностей, звичаїв та традицій, які слід ефективно використати при впровадженні необхідних змін культури та заходів з підтримки її розвитку.

У ході аналізу внутрішніх організаційних процесів у регіональній філії «Придніпровська залізниця» ПАТ «Українська залізниця» були виявлені наступні «проблемні зони» корпоративної культури:

- питанням корпоративної культури не приділяється необхідна увага вищим керівництвом підприємства, на підприємстві відсутні власні спеціалісти з корпоративної культури, проте не запрошуються і зовнішні спеціалісти;

- не створено «осередку» корпоративної культури на підприємстві – відсутня робоча група, яка б системно та постійно займалася питаннями формування, оцінки, розвитку та управління корпоративною культурою підприємства;

- заходи щодо підтримки розвитку корпоративної культури розробляються та впроваджуються несистемно і спонтанно, в результаті чого у працівників не сформовано єдиного образу корпоративної культури підприємства (системи цінностей, переконань, вірувань, уявлень, очікувань, символів, а також дійових принципів, норм поведінки, традицій, ритуалів і

т.д., які б приймалися та підтримувалися більшістю співробітників).

- більшість положень з корпоративної культури задекларовано лише на папері, відсутнє якісне доведення їх до працівників (особливо найнижчих рівнів), і як наслідок, відсутнє реальне виконання положень корпоративної культури на практиці;

- не затверджено чіткої нормативної бази з корпоративної культури: Кодексу корпоративної культури, Кодексу ділової поведінки співробітників, Кодексу взаємин з клієнтами та діловими партнерами;

Хоча існують певні «проблемні зони» корпоративної культури регіональної філії «Придніпровська залізниця» ПАТ «Українська залізниця», проте:

- визначена стратегія розвитку підприємства;
- сформована система управління персоналом;
- підприємство має певний фірмовий стиль (логотип та корпоративні кольори);
- створена система позитивних цінностей, традицій, звичаїв.

Надалі при впровадженні заходів зі зміни та підтримки корпоративної культури регіональної філії «Придніпровська залізниця» ПАТ «Українська залізниця» необхідно спиратися на вже існуючі цінності, традиції та звичаї, та на основі їх і будувати нову корпоративну культуру.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ КОРПОРАТИВНОЇ
КУЛЬТУРИ У РЕГІОНАЛЬНІЙ ФІЛІЇ «ПРИДНІПРОВСЬКА ЗАЛІЗНИЦЯ»
ПАТ «УКРАЇНСЬКА ЗАЛІЗНИЦЯ»

3.1. Формування корпоративної культури та підтримки її розвитку у регіональній філії «Придніпровська залізниця» ПАТ «Українська залізниця»

Побудувавши та проаналізувавши профілі корпоративної культури регіональної філії «Придніпровська залізниця» ПАТ «Українська залізниця» перейдемо до останнього етапу методичного підходу щодо оцінки корпоративної культури: розроблення рекомендацій зі зміни корпоративної культури та підтримки її розвитку у регіональній філії «Придніпровська залізниця» ПАТ «Українська залізниця».

В результаті аналізу профілів корпоративної культури в регіональній філії «Придніпровська залізниця» ПАТ «Українська залізниця» було отримано певну величину невідповідності між профілями нинішньої і бажаної культури, що в свою чергу дає чітке уявлення, на яких питаннях слід зосередити увагу. З метою визначення стержневих положень і принципів, що описують, які зміни передбачаються, а які не передбачаються в результаті перестановки акцентів в конкретних типах корпоративної культури філії, перейдемо до заповнення форми щодо напрямків зміни корпоративної культури регіональної філії (табл. 3.1).

Отже, в результаті заповнення табл. 3.1 чітко визначено стержневі положення і принципи, що описують, які зміни передбачаються, а які не передбачаються в результаті перестановки акцентів в конкретних типах корпоративної культури в регіональній філії «Придніпровська залізниця» ПАТ «Українська залізниця».

Таблиця 3.1 – Необхідні напрямки зміни корпоративної культури регіональної філії «Придніпровська залізниця» ПАТ «Українська залізниця»

Кланова культура	Адхократична культура
1	2
<ul style="list-style-type: none"> - підвищити; - знизити; - залишити на існуючому рівні. 	<ul style="list-style-type: none"> - підвищити; - знизити; - залишити на існуючому рівні.
<p>Передбачає</p> <ul style="list-style-type: none"> – створення кращого морального клімату; – збереження цінностей колективного духу; – демонстрація керівництвом турботи про працівників; – більш відчутне визнання заслуг найманих працівників; – розвиток особистості кожного працівника; – необхідність зустрічі керівництва з найманими працівниками; – заохочення бригадної роботи, участі, залученості та особистої ініціативи працівників; – створення високого рівня довіри; – заохочення самоуправління; – більше спілкування на паралельних рівнях управління. 	<p>Передбачає</p> <ul style="list-style-type: none"> – повернення підприємництву динамізму; – створення умов, в яких безпечно йти на ризик; – заохочення творчих альтернатив; – формування гнучкості та пристосовності; – перевірку нових ідей; – перехід підприємства в ранг новаторства; – спрямування колективу на динамічний, новий, інноваційний напрямок роботи; – заохочення новаторства, креативності та інноваційності серед працівників; – терпиме відношення до помилок, здійснюваних вперше
Кланова культура	Адхократична культура
<p>Не передбачає...</p> <ul style="list-style-type: none"> – появу недисциплінованості та всюдозволеності; – налаштування лише внутрішнього фокусу уваги; – відсутність акценту на наполегливій праці; – захисту працівниками один одного в збиток досягнення цілей; – володіння свободою без відповідальності; – втрати стандартів; – відсутність попередніх рішень; – розслабленості, терпимості до посередності. 	<p>Не передбачає...</p> <ul style="list-style-type: none"> – появу всюдозволеності та повної свободи; – байдужість до потреб споживачів та контрагентів; – втрату стратегічних цілей, зокрема головної цілі діяльності; – прихильність до зайвого та бездумного ризику; – прикриття помилок; – відсутність координації та розділення ідей.
Ієрархічна культура	Ринкова культура
<ul style="list-style-type: none"> – підвищити; – знизити; – залишити на існуючому рівні. 	<ul style="list-style-type: none"> – підвищити; – знизити; – залишити на існуючому рівні.

Продовження таблиці 3.1

1	2
<p>Передбачас</p> <ul style="list-style-type: none"> – вдосконаленні організаційної структури в бік зменшення її «забюрократизованості»; – усунення некорисних формальних правил та процедур, якісна та кількісна їх зміна; – затвердження чіткої нормативної бази з корпоративної культури: Кодексу корпоративної культури, Кодексу ділової поведінки співробітників, Кодексу взаємин з клієнтами та діловими партнерами; – усунення незв'язаної з необхідністю звітності; – зменшення контрольних пунктів та бюрократичної тяганини; – усунення бюрократичної бумажної роботи; – послаблення мікроменеджменту; – усунення незв'язаних з необхідністю обмежень; – більше децентралізованих рішень. 	<p>Передбачас</p> <ul style="list-style-type: none"> – орієнтацію керівництва на досягнення результатів та виконання поставлених завдань; – орієнтацію на конкурентне ціноутворення та лідерство на ринку; – налаштування зовнішнього фокусу уваги та диференціації, у поєднанні з необхідним рівнем стабільності та контролю; – налаштування фокусу перспективної стратегії, вирішення поставлених завдань і досягнення вимірних цілей; – підтримку прагнення перемагати; – фокусування уваги на ключових цілях; – розроблення системи ефективної мотивації працівників; – заохочення цілеспрямованості працівників.
<p>Не передбачас</p> <ul style="list-style-type: none"> – усунення правил та/або їх недотримання; – усунення логічної структури управління; – ліквідацію виробничих графіків; – відсутність виміру; – меншої підзвітності працівників; – відсутність моніторингу показників діяльності; – неприйняття орієнтації на зміни. 	<p>Не передбачас</p> <ul style="list-style-type: none"> – ігнорування конкуренції; – втрати настрою на перемогу та бажання перемагати; – втрати цільових орієнтирів; – зневагу та зниження уваги до споживачів; – появу менш задоволених споживачів; – втрати уваги до перевірки результатів; – меншої напруженості в показниках діяльності; – відсутність граничних строків.

Отже, цілеспрямоване формування корпоративної культури є необхідним чинником ефективного використання людських ресурсів в регіональній філії для реалізації стратегії діяльності, підвищення ефективності управління банком, посилення згуртованості колективу, використання її як стратегічного мотивуючого фактору, який спрямовує співробітників на досягнення місії та цілей підприємства.

За рахунок впровадження корпоративної мультисервісної мережі відбудеться скорочення часу керівника департаменту по роботі з персоналом,

який він витрачає на збори підлеглих та отримання від них звітних даних щодо проробленої роботи на 10 %, так як звіти про виконану роботу можна буде переглянути безпосередньо на внутрішньому порталі філії.

2. У регіональній філії «Придніпровська залізниця» ПАТ «Українська залізниця» потрібно розробити поточні програми навчання для своїх працівників. Кадрова програма філії має бути спрямована на забезпечення рівня кваліфікації її працівників операційним потребам підприємства.

Серед працівників регіональної філії необхідно виділити ключові групи персоналу, що найбільш суттєво впливають на результативність підприємства.

Перша ключова група – це співробітники, що безпосередньо працюють з клієнтами, так званий Фронт-офісу, та їх безпосередні керівники. Саме для цих груп необхідно спланувати неперервне внутрішнє навчання: бізнесами на внутрішніх семінарах та на внутрішніх тренінгах.

Двома основними складовими навчального курсу для працівників є продуктове та навикове навчання. Продуктове навчання на першому етапі має включати в себе інформацію про філію, його послуги, основні процедури та нормативну базу.

Третім напрямком є оптимізація системи мотивації працівників філії шляхом впровадження компенсаційного пакету. Його впровадження у регіональну філію «Придніпровська залізниця» ПАТ «Українська залізниця» оцінюється як довгострокова інвестиція в трудові ресурси. З досвіду інших установ, на яких вже введено в дію користування компенсаційним пакетом відомо, що компенсаційний пакет є вигідним як для керівництва, так і для працівників регіональної філії.

Головною метою впровадження компенсаційного пакету є надання працівникам умов більш сприятливих для здійснення його діяльності та отримання максимальної вигоди для регіональної філії «Придніпровська залізниця» ПАТ «Українська залізниця».

Основними складовими компенсаційного пакету (КП) для в

регіональній філії «Придніпровська залізниця» ПАТ «Українська залізниця» визначено:

1. Оплата харчування. Вважаємо, що впровадження в регіональну філію доставки обідів дасть змогу значно покращити ставлення працівників до своїх обов'язків та дасть змогу створити більш лояльне ставлення персоналу до регіональної філії «Придніпровська залізниця» ПАТ «Українська залізниця».

2. Оплата навчання працівників. У філії в основному працює лише висококваліфікований персонал. Обов'язковим є вища освіта, але для вдосконалення знань необхідним є постійне навчання та підвищення своєї кваліфікації.

3. Розподіл, за бажанням персоналу, відпусток на дві частини. На відпустку має право кожен працівник регіональної філії «Придніпровська залізниця» ПАТ «Українська залізниця».

4. Бонуси є найприємнішим заохоченням над зусилля працівників. Керівництво регіональної філії «Придніпровська залізниця» ПАТ «Українська залізниця» має сплачувати бонуси тим працівникам, ефективність роботи яких не набуває сумніву. В залежності від рівня продуктивності праці встановлюється відсоток від заробітної плати, що буде нараховано. Річний відсоток премії може коливатись від 120-180 %.

5. Користування послугами мобільного зв'язку. Пропонується придбання корпоративного пакету.

Серед основних переваг, які отримає банк в результаті впровадження даної системи мотивації працівників регіональної філії «Придніпровська залізниця» ПАТ «Українська залізниця» варто виділити наступні:

- більш ефективне управління фондом оплати праці;
- зростання відданості роботі;
- більш чітке досягнення цілей регіональної філії «Придніпровська залізниця» ПАТ «Українська залізниця»;
- зростання результативності роботи працівників;

- розвиток потенціалу співробітників тощо.

Результати аналізу свідчать, що зростання рівня оплати праці персоналу працівників на 10 % в регіональній філії «Придніпровська залізниця» ПАТ «Українська залізниця» та оптимізація мотиваційного механізму призведе до збільшення продуктивності праці працівників в середньому на 7 %, що свідчить про позитивний вплив запропонованих заходів на діяльність філії та результативність праці його персоналу.

3.2 Розрахунок ефективності від впровадження управління розвитком корпоративної культури в регіональній філії «Придніпровська залізниця» ПАТ «Українська залізниця»

Питання економічного оцінювання ефективності корпоративної культури на сьогодні залишається одним із найбільш складних. Якісні результати такого оцінювання дають змогу здійснювати формування й удосконалення культури організації значно точніше, оцінити рентабельність інвестицій у розвиток культури організації, глибше усвідомити цінність унікальних переваг організації. Для цілей планування розвитку підприємства важливо проводити оцінювання реальної та потенційної ефективності культури організації.

Отже, формулу розрахунку економічної ефективності культури організації можна записати так:

$$E = \frac{\sum_{i \in I} M_i + \sum P_j + \sum H_k}{Z}, \quad (3.1)$$

де, E_{OK} – це економічна ефективність культури організації;

M_i – розраховані економічні ефекти від зміни показників, що характеризують вплив культури на ринкову позицію організації;

P_j – розраховані економічні ефекти від зміни показників, що

характеризують вплив культури на процеси управління, виробництва й обслуговування;

H_k – розраховані економічні ефекти від зміни показників, що характеризують вплив культури на індивідуальну і колективну ефективність роботи персоналу підприємства;

Z – витрати на проведення заходів що-до вдосконалення культури організації.

Опущений у формулі коефіцієнт стратегії, враховується при розрахунку економічних ефектів від зміни показників, які спостерігаються. Це відбувається природним чином, тому що в процесі цього розрахунку ми змушені використовувати ті дані про обсяг виробничих замовлень, асортимент товару, рівень якості продукції, різні статті витрат організації тощо, що визначені прийнятою в компанії стратегією. Чим більше вимоги стратегії будуть збігатися з можливостями культури, тим більший економічний ефект буде отриманий при зміні обраних показників: коефіцієнт R , що характеризує затребуваність унікальних властивостей культури організації.

Разом з тим, необхідно відзначити відстрочений характер економічних ефектів від проведення відповідних заходів. Більша частина процедур, які проводяться з метою її вдосконалення, дасть результат у наступних періодах. Тому для уточнення розрахунку планованого показника економічної ефективності культури організації у формулу 3.1 може бути додана поправка очікуваних економічних ефектів на коефіцієнт дисконтування:

$$E_{i\dot{E}-I\dot{E}} = \frac{\sum_i \frac{i}{(1+r)^{n+1}} + \sum_j \frac{P_j}{(1+r)^{n+1}} + \sum_k \frac{H_k}{(1+r)^n}}{Z}, \quad (3.2)$$

де, $E_{OK_ПЛ}$ – планована ефективність корпоративної культури;

r – ставка дисконтування;

n – період, у якому буде отримано відповідний ефект.

Якщо у формулі використовуються реальні показники економічного ефекту, визначені на кінець періоду, то у формулу можуть бути додані додаткові експертні оцінки.

З метою підвищення надійності оцінювання процедури, показники вибираються таким чином, щоб можна було з великою часткою впевненості говорити про домінуючу роль проведених заходів у зміні значень показників. Проте, слід зазначити складність економічних процесів, що відбуваються усередині підприємства, комплексний вплив заходів на кілька показників відразу, а також вплив на значення показників змін на ринку, у структурі робочої сили, інших організаційних змін, викликаних причинами не пов'язаними з управлінням культурою організації. Усе це є підставою до введення експертного оцінювання, що покликане оцінити вплив проведених заходів на зміну обраних показників.

Також для нестатків управління культурою організації може бути розрахована потенційна економічна ефективність культури організації та нереалізований потенціал корпоративної культури. Для цього використовується зворотний показник відповідності (релевантності) стратегії спеціально виділеним властивостям культури організації:

Тоді потенційна ефективність культури організації виглядає так:

$$E_{IE} = \frac{(\sum I_i + \sum P_j + \sum H_k) \frac{1}{D_{IE}}}{\sum Z} \quad (3.4)$$

$$\Delta E_{IE} = \frac{(\sum I_i + \sum P_j + \sum H_k) \frac{1}{D_{IE}}}{Z} - \frac{\sum I_i + \sum P_j + \sum H_k}{\sum Z}, \quad (3.5)$$

де, E_{OK} – нереалізований потенціал корпоративної культури вимірний у вартісних показниках.

Для оцінювання економічної ефективності управління корпоративною культурою для регіональної філії «Придніпровська залізниця» ПАТ «Українська залізниця» запропонована оригінальна модель, серед них: визначення показників, формування механізмів розрахунку економічної вигоди від їх зміни, планування актуальної динаміки показників, їх моніторинг, облік витрат на заходи щодо вдосконалення корпоративної культури, здійснення експертного оцінювання впливу проведених заходів на обрані показники, підсумковий розрахунок економічної ефективності управління вдосконаленням корпоративної культури. Запропоновані методи оцінювання стратегічного використання корпоративної культури та її ефективності можуть бути використані на підприємствах будь-якої форми власності та сфери бізнесу.

В основі всієї методології (рис. 3.1) лежить концепція прогнозування фундаментальних цінностей діяльності організації. Ці прогнози реалізуються завдяки спеціально розробленим методам. Перш ніж скласти список показників, заснованих на культурній ефективності організації, буде оцінено унікальні цінності, які відрізняють культуру конкретної компанії від інших організацій (етап 1).

Для підприємств, що працюють на ринку з низькою конкуренцією, які не вимагають специфічного характеру бізнесу, цінність технології повинна бути відома – одна для кожного бізнесу. До таких значень належать:

- якість товарів і послуг,
- відповідальність споживачів і соціальна відповідальність за бізнес,
- дотримання

правил,

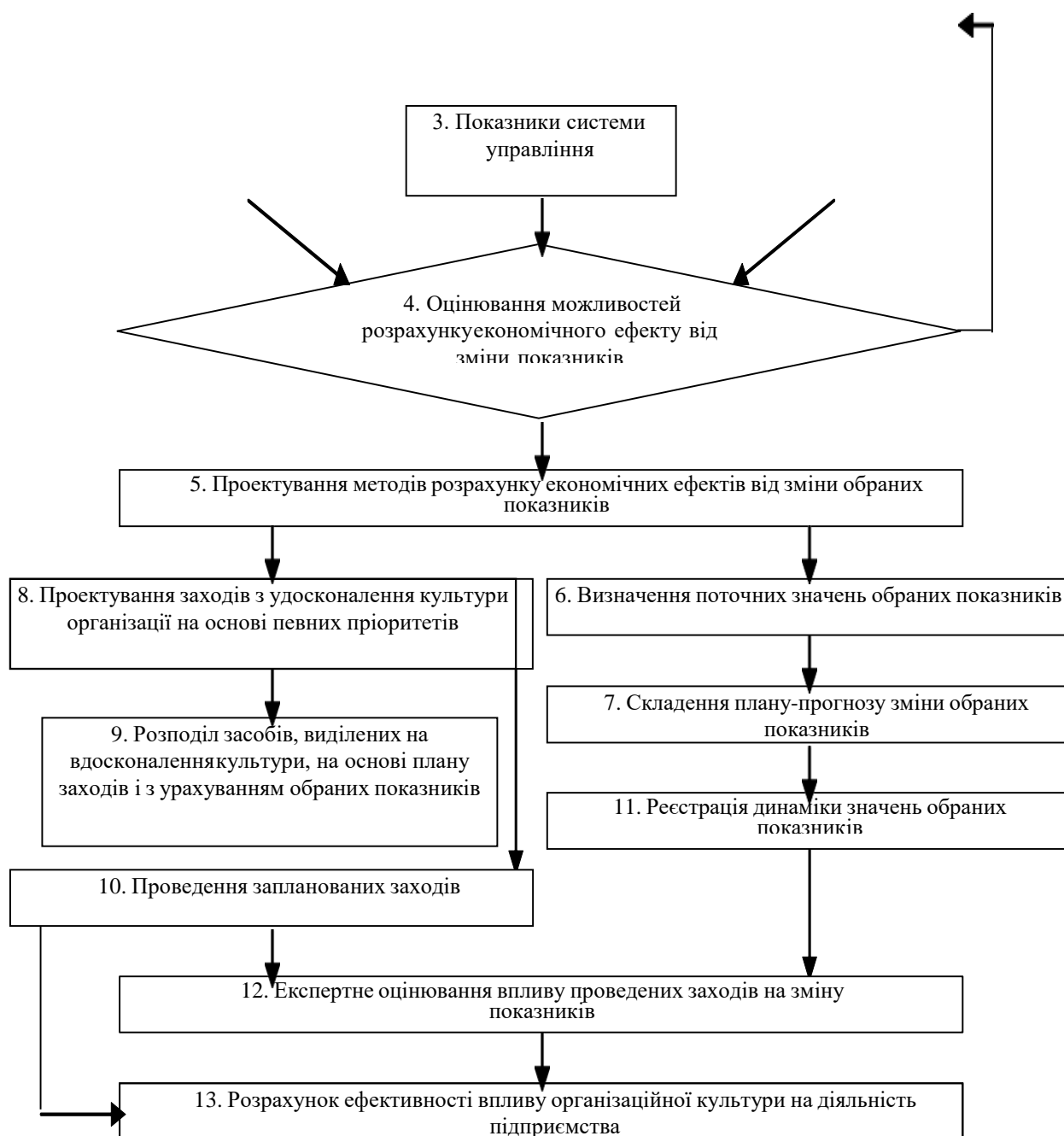


Рис. 3.1 – Модель розрахунку ефективності корпоративної культури для регіональної філії «Придніпровська залізниця» ПАТ «Українська залізниця»

- турбота про свій персонал,
- компетентність у прийнятті рішень.

Ці значення також можуть бути джерелом інформації для складання показників для оцінки економічної ефективності практик цих організацій, для яких ці значення не були розроблені.

На 2-4 етапах вибираються кількісні показники, кожний з яких повинен відповідати основній вимозі – показник має фіксувати основний ефект від проєкції цінності на певний процес. Процес відбору показників складається з трьох частин, щоб зробити конкуренцію вигідною для підприємства. Кожен показник оцінюється з точки зору його потенціалу для розрахунку економічного впливу його зміни.

Для оцінки ефективності для регіональної філії «Придніпровська залізниця» ПАТ «Українська залізниця» можуть бути виділені лише ті показники, мінливість яких істотно впливає на загальні показники економічної життєздатності бізнесу. Велика вимога до впливу дозволяє зосередитися на найважливіших перевагах організаційної культури та зробити процес оцінки застосовним до реальних бізнес-ситуацій.

Завданням п'ятого етапу є проєктування методів оцінювання економічного ефекту від зміни обраних показників. Різні одиниці виміру, а також рівень впливу оцінюваних факторів на результати економічної діяльності підприємства, ускладнюють оцінювання економічного ефекту. Усі зміни до вибраних показників мають бути оцінені. Для цього має бути чіткий зв'язок між ними та загальними фінансовими показниками бізнесу.

Отже, скорочення термінів виробництва деяких видів товарів або послуг дозволяє збільшити кількість виробленої продукції за період і загальну виручку або, при фіксованому розмірі партії товарів за договором виробництва, зменшити постійні витрати. Також необхідно визначити методику розрахунку економічного впливу змін на кожен із обраних показників. В результаті необхідно мати можливість оцінити загальний економічний вплив змін обраних показників. Оцінка впливу методів на розвиток культури ефективності бізнесу для регіональної філії «Придніпровська залізниця» ПАТ «Українська залізниця» є важливою частиною процесу оцінювання. Проте заходи щодо формування культури для регіональної філії «Придніпровська залізниця» ПАТ «Українська залізниця» часто носять неформальний характер. В інших випадках діяльність впливає

на різні частини філії. Основною проблемою в даному випадку є неможливість розмежувати вплив окремих бізнес-процесів та оцінку сили та результату цього ефекту. Крім того, унікальні культурні елементи регіональної філії «Придніпровська залізниця» ПАТ «Українська залізниця», припускають покращення. Кроки часто робляться, щоб не викликати структурних конфліктів. Конфлікти можуть виникати, коли старі та нові практики стикаються, у той час як є змінені способи, які відповідають організаційним цінностям, і способи, які ці зміни не відповідають. З цих причин найважливішим інструментом для розрахунку є планування бажаного руху вибраних показників. Цей тип планування має базуватися на тих самих принципах, що використовуються для встановлення стратегічних цілей, а саме:

- досягнення,
- гнучкість,
- конкретність,
- прийняття.

Тут вимога вимірювання втрачає сенс, тому що числові показники спочатку були відібрані для спостереження, а критерії відповідності не застосовуються. Значення показників вимірюються на початку (етап 6) і кінці (етап 11) аналізованого періоду. Після цього приймається рішення про ефективність проведених за період заходів, уточнюються прогнози динаміки показників на наступний період.

Основне завдання, що повинне бути вирішене на цьому етапі (7) оцінювання – прогнозування динаміки показників і подальший розрахунок очікуваного впливу корпоративної культури на ефективність роботи регіональної філії «Придніпровська залізниця» ПАТ «Українська залізниця». Дані по витратах у цьому випадку також беруться плановані.

Відсутність чітких рамок між діяльністю та рухом виділених показників не дозволяє чітко визначити ефективність корпоративної культури регіональної філії «Придніпровська залізниця» ПАТ «Українська

залізниця» в кінці терміну.

На етапах 8-10 проектується і проводяться заходи щодо вдосконалення культури регіональної філії «Придніпровська залізниця» ПАТ «Українська залізниця». Ці заходи повинні зосередитися на оцінці цінностей філії, різних підходів і моделей поведінки співробітників. Важливо, однак, що ці методи не мають на меті змінити певні показники. Мета – передбачити значення, а зміна показників є непрямим результатом успішного прогнозування цих значень. Форми прогнозу вартості можуть бути різними.

Культура міжнародних компаній показує, що загальних технологій у цій сфері дуже мало. Кожне особисте рішення – це питання творчості та винахідливості керівництва. Саме цим пояснюється створення унікальних конкурентних переваг.

Важливою частиною цього етапу є планування та розрахунок витрат на діяльність з розвитку корпоративної культури. Під час розрахунку економічної ефективності культури регіональної філії «Придніпровська залізниця» ПАТ «Українська залізниця» моніторинг усіх витрат, пов'язаних з управлінням культурою, має першорядне значення. При розробці конкретних заходів вимірюється не тільки вартість мотивації співробітників або технологічні зміни методів, а й втрати часу, затримки, спричинені змінами, тощо. В результаті діяльність з розвитку корпоративної культури набуває ознак інвестиційного проекту з вартістю його продукції та запланованим доходом. Якщо ці дві складові не будуть чітко визначені та не враховані – вартість створення та вдосконалення культури та вплив економічно ефективних заходів, не можна говорити про ефективність корпоративної культури.

Встановлена методика розрахунку вартості заходів щодо покращення поведінки регіональної філії «Придніпровська залізниця» ПАТ «Українська залізниця» дозволяє вирішити іншу проблему. Вона дозволяє точно визначити кількість показників, достатню для оцінки поведінки філії. Показники призначені для документування впливу заходів, спеціально

розроблених для розвитку традиційної корпоративної культури, а також для розрахунку економічної вигоди від її розвитку. Тому заходи з підвищення корпоративної культури можуть бути ефективними лише в тому випадку, якщо запланований вплив буде перевищувати витрати.

Висновки до розділу 3

Основними недоліками корпоративної культури регіональної філії «Придніпровська залізниця» ПАТ «Українська залізниця, які були сформовані за результатами проведеного дослідження можна представити наступним чином:

- низький рівень якості внутрішніх та зовнішніх комунікацій філії;
- мало уваги приділяється навчанню та підвищенню кваліфікації персоналу середнього рівня управління. Опитування респондентів щодо ефективності навчання персоналу у регіональній філії «Придніпровська залізниця» ПАТ «Українська залізниця» свідчить, що навчання персоналу в найбільшій мірі проводиться серед працівників топ-менеджменту та керівників середньої ланки. Разом з тим, що стосується керівників структурних підрозділів, то 77,8 % опитаних зауважили, що процес навчання для них практично відсутній, далеко не всі співробітники можуть підвищувати кваліфікацію, працюючи в банку;
- недосконала система оплати праці, яка не в змозі ефективно виконувати мотивуючу та стимулюючу функції.

Для підвищення ефективності впровадження змін корпоративної культури у регіональній філії «Придніпровська залізниця» ПАТ «Українська залізниця» необхідно розробити комплекс робіт щодо підтримки розвитку корпоративної культури.

В ідеалі – потрібно створити в філії «осередок» корпоративної культури. У відділі маркетингу потрібно організувати відділення

корпоративної культури (або робочу групу), в якому мають працювати 2-3 спеціалісти з корпоративної культури. Відділення (робоча група) корпоративної культури має системно та постійно займатися питаннями формування, оцінки, розвитку і управління корпоративною культурою підприємства. Тому саме на відділення корпоративної культури слід покласти завдання з впровадження змін та підтримки розвитку корпоративної культури на регіональній філії «Придніпровська залізниця» ПАТ «Українська залізниця».

ВИСНОВКИ

Поняття «корпоративна культура» охоплює явища духовного і матеріального життя колективу, а саме: домінуючі у ньому моральні норми та цінності, кодекс поведінки, ритуали та ін. Концепція цього явища не має єдиного трактування.

Також поняття «корпоративної культури» можна визначити як сукупність правил, звичаїв та сталої практики в галузі корпоративного управління, яка не отримала нормативного закріплення в законодавстві та базується на загальному корпоративному рівні суспільства, нормах моралі, діловій практиці тощо.

Корпоративна культура формується незалежно від нашої участі. Це відбувається приблизно так само, як і виховання дитини: якщо батьки говорять, що красти – не добре, а самі порушують сказане, діти будуть повторювати їх дії, а не слова. Формування корпоративної культури йде від формальних лідерів (керівництва компанії) чи, як буває рідше – неформальних. Тому, найважливіше що повинен зробити керівник, що бажає сформувати корпоративну культуру, – це сформулювати для себе основні цінності організації. В одних іноземних компаніях вони чітко сформульовані, в інших – усі їх усвідомлюють, хоча вони не записані.

На кожному підприємстві слід започаткувати нескладну схему впровадження та застосування корпоративної культури. Адже в умовах глобалізації процвітає міжнародне співробітництво, яке значно впливає на економічний стан цілої країни. А для співпраці з іншими країнами недостатньо знати тільки свої основні етичні принципи ведення бізнесу, необхідно знати також і специфіку культури тих країн, з якими співпрацює або співпрацюватиме підприємство.

До складових елементів корпоративної культури відносять і такі якості особистості, як бажання конкурувати, уміння переконувати; прагнення

відігравати роль неформального лідера; терпимість до рутинної адміністративної роботи.

Для оцінки корпоративної культури у регіональній філії «Придніпровська залізниця» ПАТ «Українська залізниця» необхідно встановити вплив рівня розвитку корпоративної культури банку на ефективність його діяльності, який можна визначити двома методами:

- 1) прямою оцінкою на основі тестування і опитів;
- 2) непрямим методом, за елементною оцінкою, аналізуючи можливості (або вплив) кожного елементу системи на результати.

Управління корпоративною культурою розпочинається з формування цілей і визначення основних задач, після цього переходять до окреслення важливих напрямків, за якими буде здійснюватися процес управління. Під кожний напрямок вибирають відповідні методи та інструментарій, тобто технологію управління, і розпочинають безпосередньо сам процес, що проходить за відповідними етапами. Так само це і відбувається у регіональній філії «Придніпровська залізниця» ПАТ «Українська залізниця», а саме: здійснений теоретичний аналіз корпоративної культури регіональній філії «Придніпровська залізниця» ПАТ «Українська залізниця» засвідчив її зростаючу роль у підвищенні ефективності діяльності, досягненні високої конкурентоспроможності та розвитку соціально-трудова відносин. Природа цього зростання полягає в тому, що корпоративна культура регіональній філії «Придніпровська залізниця» ПАТ «Українська залізниця» охоплює дедалі більшу частку явищ соціальної й виробничої життєдіяльності колективу.

Згідно проведеного опитування можна сказати, що основними недоліками корпоративної культури регіональній філії «Придніпровська залізниця» ПАТ «Українська залізниця», які були сформовані за результатами проведеного дослідження можна представити наступним чином:

– низький рівень якості внутрішніх та зовнішніх комунікацій регіональній філії «Придніпровська залізниця» ПАТ «Українська залізниця»;

– мало уваги приділяється навчанню та підвищенню кваліфікації персоналу середнього рівня управління. Опитування респондентів щодо ефективності навчання персоналу у регіональній філії «Придніпровська залізниця» ПАТ «Українська залізниця» свідчить, що навчання персоналу в найбільшій мірі проводиться серед працівників топ-менеджменту та керівників середньої ланки. Разом з тим, що стосується керівників структурних підрозділів, то 77,8 % опитаних зауважили, що процес навчання для них практично відсутній, далеко не всі співробітники можуть підвищувати кваліфікацію, працюючи.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Абрамов В. М., Данюк В. М., Колот А. М. Мотивація і стимулювання праці в умовах переходу до ринку. Одеса : ОКФА, 2013. 215 с.
2. Андросова О. Ф. Стратегія формування корпоративної культури та ефективність від її реалізації на підприємствах машинобудування : дис. на здобуття наук. ступеня докт. екон. наук : 08.00.04. Національний університет «Запорізька політехніка», Запоріжжя; Запорізький національний університет, Запоріжжя, 2019. 465 с.
3. Базилінська О. Я. Фінансовий аналіз : теорія та практика. Київ : Центр учбової літератури, 2015. 328 с.
4. Бала О. І. Рейтинг корпоративної культури : зміст та визначення *Управління інноваційним процесом в Україні* : проблеми, перспективи, ризики : зб. тез допов. II Міжнар. наук.-практ. конф. Львів : НУЛП, 2015. С. 22-24.
5. Балабанова Л. В. Маркетинг. Київ : Знання-Прес, 2016. 645 с.
6. Баюра Д. О. Методологічні підходи до формування корпоративної культури у системі корпоративного управління. *Науковий вісник ЧДІЕУ*, 2015. № 4 (12). URL : <http://www.nvisnik.geci.cn.ua/pdf>
7. Безтелесна Л., Міщук Г., Мартинюк С. Удосконалення механізму мотивації продуктивності найманих працівників. *Україна : аспекти праці*, 2012. № 1. С. 42-48.
8. Белінський П. І. Менеджмент виробництва та операцій. Київ : ЦУЛ, 2015. 684 с.
9. Богиня Д. П., Грیشнова О. А. Основи економіки праці. К. : Знання - Прес, 2011. 313 с.
10. Бутинець Ф. Ф. Світовий бізнес : навч. посіб. Житомир : Рута, 2014. 498 с.
11. Виноградський М. Д., Виноградська А. М., Шкапова О. М. Менеджмент в організації. Київ : Кондор, 2015. 598 с.

12. Воробей Л. С. Основні складові формування корпоративної культури підприємства. Інтеграція освіти, науки і бізнесу : монографія. Том 10. за ред. А. В. Череп. Запоріжжя : Видавничий дім «Гельветика», 2021. С. 19-21.

13. Воронько Л. О. Теоретико-організаційні основи культури праці державних службовців України : автореф. дис. к. держ. упр. : 25.00.03; Нац. акад. держ. упр. при Президентові України. К., 2014. 20 с.

14. Дашко І. М. Антикризове управління в системі забезпечення конкурентоспроможності підприємства. *Економічний форум : науковий журнал*. 2020. № 1. С. 70-78.

15. Дашко І. М., Курносова О. В., Воробей Л. С. Формування ефективної системи оцінювання персоналу та корпоративної культури підприємства. *Фінансові стратегії інноваційного розвитку економіки*. № 4, 2021.

16. Дашко І. М. Стратегічний контролінг на підприємстві : його сутність, значення, основні методи та інструменти. *Інвестиції : практика та досвід*. 2016. № 20. С. 25-30.

17. Завадський Й. С. Менеджмент. Т. 1. Київ : Українсько-фінський інститут менеджменту і бізнесу, 2015. 543 с.

18. Задихайло Д. В., Кібенко О. Р., Назарова Г. В. Корпоративне управління. Харків : Еспада, 2013. 333 с.

19. Задихайло Д. В., Кібенко О. Р., Назарова Г. В. Корпоративне управління. Харків : Еспада, 2015. 688 с.

20. Иванов Н. Н. Концепция построения информационно-маркетинговых систем. *Вісник Запорізького національного університету: Збірник наукових праць. Економічні науки*. 2018. № 1(37), с. 124-131.

21. Иванов М. М. Мотивація персоналу підприємств машинобудування в сучасних умовах. В : А.В. Череп, ред. *Інноваційні підходи в системі забезпечення економічної безпеки: проблеми та шляхи вирішення : монографія*. Запоріжжя : Запорізький національний університет. 2018. с. 162-169.

22. Ігнат'єва І. А. та Гарафонова О. І. Корпоративне управління : підручник. Київ : Центр учбової літератури. 2013. 600 с.
23. Ізмайлова К. В. Фінансовий аналіз. Київ : МАУП, 2014. С. 142-144.
24. Коваленко М. А. Грузнов І. І., Сухомлин Л. Є. Менеджмент трудової активності працівників підприємства. Херсон : Олді-плюс, 2014. 288 с.
25. Корпоративне управління – теорія і практика. Базові поняття корпоративного управління. *Український інвестиційний журнал*, 2010. № 8-9. С.3-4.
26. Кривонос А., Білокур М., Шевченко О. та Ляшенко О. Корпоративна культура як складова успішного підприємництва. *Персонал*. 2012. № 6(158), с. 36-43.
27. Кривоносова О. Корпоративна культура в контексті перспективного розвитку сучасних бібліотек. *Бібліотечний форум : історія, теорія і практика*. 2015. № 1(1), с. 7-10.
28. Кулакова В. Механізми формування корпоративної культури. *Маркетинг в Україні*. 2018. № 4(109), с. 58-63.
29. Мальська М. П., Мандюк Н. Л. та Занько Ю.С. *Корпоративне управління : теорія та практика : підручник*. Київ : Центр учбової літератури. 2012. 360 с.
30. Москаленко В. П. та Пластун О. Л. Комплексна оцінка фінансового стану підприємства як основа для діагностики його банкрутства. *Актуальні проблеми економіки*. 2006. № 6(60), с. 180-191.
31. Мостенська Т. Л., Новак В. О. та Луцький М. Г. *Корпоративне управління : підручник*. Київ : Каравела. 2011. 400 с.
32. Мошенський С. З. та Олійник О. В. *Економічний аналіз : підручник*. 2-е вид. Житомир : Рута. 2007. 704 с.
33. Новікова О. С. Корпоративна культура як складова успіху компанії. *Актуальні проблеми корпоративного управління в Україні* : зб. наук. праць / наук. ред. Л. І. Федулова / Міжрегіональна академія управління

персоналом; Міжнародна Фінансова Корпорація. Київ : Науковий світ, 2013. 142 с.

34. Носков В. Психологічні детермінанти корпоративної культури. *Соціальна психологія*, 2016. № 3. С. 76-88. URL : <http://www.politik.org.ua/>

35. Омельченко Т. Ю. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. Київ, 2011. № 35. 45 с.

36. Офіційний сайт Державної служби статистики. URL : <http://www.ukrstat.gov.ua/>

37. Павленко А. Ф., Войчак А. В. Маркетинг. Київ : КНЕУ, 2015. 246 с.

38. Павлов В. І., Мишко О. А. Корпоративне управління в акціонерних товариствах. Рівне, НУВГП, 2016. 170 с.

39. Павлов В. І. Корпоративне управління в Україні : менеджмент, фінанси, аудит. *Регіональна економіка*, 2016. № 2. С. 252-255.

40. Панченко В. П. Концептуальні підходи до розвитку корпоративної соціальної відповідальності організації на засадах компетенційного підходу. *Актуальні проблеми економіки*. 2013. № 7. С. 156-161.

41. Палига Є. Корпоративне управління як спосіб забезпечення економічної безпеки підприємства. *Регіональна економіка*. 2013. № 2. С. 107-111.

42. Палига Є. М. Формування і оцінка ефективності корпоративного управління в регіоні. *Соціально-економічні дослідження в перехідному періоді. Проблеми оцінки соціально-економічних процесів*. Випуск XXX, 2011. С. 18-30.

43. Пилипенко А. А. та Пилипенко С. М. Стратегічний аспект організації обліково-аналітичної підтримки антикризового управління. *Актуальні проблеми економіки* 2011. № 4. С. 234-241.

44. Пірен М. І. Виклики глобалізаційних процесів та їх вплив на сучасні виміри корпоративної культури й стабілізацію в Україні. *Вісник Національної академії державного управління при Президентові України*,

2014. № 3. С. 131-135.

45. Поддєрьогін А. та Сілік О. Аналіз визначення фінансової діагностики підприємства. *Бухгалтерський облік і аудит*. 2017. № 1. С 37-43.

46. Поддєрьогін А. М. 2008. Фінансовий менеджмент : підручник. Київ : КНЕУ. 536 с.

47. Подольчак Н. Ю. Стратегічний менеджмент : навчальний посібник. Львів : Львівська політехніка. 2012. 400 с.

48. Покропивний С. Ф. Економіка підприємства : підручник. Київ : КНЕУ. 2006. 342 с.

49. Полінкевич О. М. Проблеми розвитку корпоративного управління в Україні. *Актуальні проблеми економіки*. 2016. № 5(179). С. 191-196.

50. Попов О. Є. Теоретико-методологічні та концептуальні засади формування організаційно-економічного механізму корпоративного управління : монографія. ФОП Александрова Київ : ВД ІНЖЕК. 2009. 360 с.

51. Попович П. Я. Економічний аналіз діяльності суб'єктів господарювання: підручник. Тернопіль : Економічна думка. 2004. 416 с.

52. Примак Т. О. Маркетингові комунікації. Київ : Ельга, Ніка-Центр, 2014. 280 с.

53. Савчук Л., Бурлакова А. Розвиток корпоративної культури в Україні. URL : <http://personal.in.ua>

54. Савчук Л. М., Савчук О. О. Теоретичні аспекти впливу корпоративної культури на ефективність організації. *Проблеми науки*. 2012. № 9. С. 23-27.

55. Сидорко І. Формування позитивної корпоративної культури організацій. *Вимірвальна техніка та метрологія: міжвідомчий науково-технічний збірник*. 2017. № 78. С. 118-123.

56. Сич Є. М., Пилипенко О. В. та Стасишен М. С. Стратегічний аналіз: навчальний посібник. Київ : Каравела. 2010. 304 с.

57. Смирнова Н. В. Впровадження організаційної культури підприємства через соціалізацію працівника. *Економіка. Фінанси. Право*.

2019. №3. С. 27-30.

58. Сталінська Г. Модель адаптації українських фірм до корпоративних систем ТНК. *Синергія*, 2014. № 4. С. 25-30.

59. Табурчак П. П., Тумин В. М., Саприкіна М. С. Аналіз і діагностика фінансово-господарської діяльності підприємства. Київ : Хіміздат, 2014. 288 с.

60. Федоришина І. Місія у структурі корпоративної відповідальності сучасного підприємства : соціальний маркетинг. *Маркетинг в Україні*. 2015. № 1 (88). С. 62-66.

61. Федулова Л. І. Корпоративні структури в інноваційній діяльності : світовий досвід та можливості для України. *Економіка і прогнозування*. 2014. № 4. С. 9-27.

62. Фіщук Н.Ю., Ломачинська І. В. Корпоративна культура організації: сутність, види, принципи та вплив на розвиток організації. *Збірник наукових праць ВНАУ. Серія: Економічні науки*. 2012. №1 (56), Т. 4. С. 81-85

63. Хаєт Г. Л. Корпоративна культура. Київ : Центр навчальної літератури, 2013. 403 с.

64. Харів П. С. Економіка підприємства. Тернопіль : Економічна думка, 2014. 500 с.

65. Хміль Ф. І. Управління персоналом: підручник для вищих навчальних закладів. К. : Академвидав, 2016. 488 с.

66. Химич І.Г. Методика формування корпоративної культури на підприємствах машинобудівної галузі. *Вісник Хмельницького національного університету, Серія: Економічні науки*. 2010. № 1. С. 80-83.

67. Химич І. Г. Моделі формування корпоративної культури для машинобудівних підприємств. *Держава та регіони. Серія. Економіка та підприємництво*. 2010. № 2, С. 218-223.

68. Христенко О. В. Управління розвитком інноваційної культури на підприємстві. *Економіка і регіон*. 2015. № 5(54). С. 53-59.

69. Череп А. В., Дашко І. М. Моделювання вартісних тенденцій промислових підприємств України. *Причорноморські економічні студії : науковий журнал*. 2020. № 51-1. С. 138-144.

70. Череп А. В., Дашко І. М., Бехтер Л. А. Особливості формування та реалізації кадрової політики підприємства у сфері мотивації праці. *Ефективна економіка*. 2021. № 2. URL : <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8687>

71. Чечетов М., Мендрул О. Корпоративне управління в умовах економічної трансформації. *Економіка України*, 2011. № 4. С.10-18.

72. Шапран Н. Якість корпоративного управління та інформаційна відкритість акціонерного товариства: вплив на ринкову вартість його акцій. *Ринок цінних паперів України*. 2015. № 9-10. С. 41-47.

73. Шегда А. В. Менеджмент. Київ : Т-во «Знання», 2014. 583 с.

74. Bradul A., Varava L., Turylo A., Dashko I., Varava A. Forecasting the effectiveness of the enterprise to intensify innovation and investment development, taking into account the financial component of economic potential. *Eastern-European Journal of Enterprise Technologies*. № 4/13 (112), 2021.

75. Bromwich M. The case for strategic management accounting : the role of accounting information for strategy in competitive markets // *Accounting, Organisation and Society*, 2012. № 1. P. 27-46.

76. Dees J. G. The meaning of social entrepreneurship. Center for the Advancement of Social Entrepreneurship. *Duke University's Fuqua School of Business*. URL : http://www.caseatduke.org/documents/dees_sedef.pdf

77. Lepekhyn O., Chernikova N, Azhazha M., Dashko I. Formation of principles of investment strategy of industrial enterprises. *Macnines technologies materials 2019 : XVI International scientific conference*. (Varna, Bulgaria, 11-14.09.2019). Varna, Bulgaria : Scientific and Technical Union of Mining, Geology and Metallurgy. Vol. 5 Technologies industrial management. 2019. Pp. 415-418.

78. Mintzberg H. Five Ps for strategy. *California Management Review*, 2014. 436 p.

79. Howard J. A. Consumer Behavior in Marketing Strategy. NJ : Prentice Hall, 2013. 368 p.
80. Ryan B. Strategic accounting for management. New York : The Dryden Press, 2015. 616 p.
81. Schultz Don E. Strategic Advertising Campaigns. NTC Publishing Group : Lincolnwood (USA), 2016. 74 p.
82. Fahey L., Robert M. The portable MBA in strategy. Randall. New York : WILEY, 2012. 608 p.
83. Cherep A, Beridze T., Baranik Z., Korenyev V., Dashko I. Assessment of the competitiveness of industrial enterprise activitie. Collection of scientific works "Financial and credit activities: problems of theory and practice". № 3(38), 2021. Pp. 272-280

**Декларація
академічної доброчесності
здобувача вищої освіти ЗНУ**

Я, Воробей Людмила Сергіївна, студентка 2 курсу, заочної форми навчання, економічного факультету, Освітня програма Управління персоналом та економіка праці, адреса електронної пошти v902@gmail.com, підтверджую, що написана мною кваліфікаційна робота на тему «Управління корпоративною культурою у Регіональній філії «Придніпровська залізниця» ПАТ «Українська залізниця»» відповідає вимогам академічної доброчесності та не містить порушень, що – визначені у ст. 42 Закону України «Про освіту», зі змістом яких ознайомена;

– заявляю, що надана мною для перевірки електронна версія роботи є ідентичною її друкованій версії;

– згодна на перевірку моєї роботи на відповідність критеріям *академічної доброчесності у будь-який спосіб, у тому числі за допомогою Інтернет-системи, а також на архівування роботи в базі даних цієї системи.*

Дата _____ Підпис _____ Воробей Л. С.

Дата _____ Підпис _____ Дашко І. М.