

Андросова О. Ф.

**СТРАТЕГІЯ ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ  
КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ПІДПРИЄМСТВ  
МАШИНОБУДУВАННЯ: ТЕОРІЯ І ПРАКТИКА В  
УМОВАХ МІНЛИВОГО СЕРЕДОВИЩА**

*Монографія*

Запоріжжя  
2019

*Рекомендовано Вченою радою Національного Університету «Запорізька політехніка» (протокол № 9 від 15.04.2019р.)*

Рецензенти:

Семенов А.Г. д.е.н., професор Класичного Приватного Університету,  
Зборовська О.М. д.е.н., професор «Запорізького Національного Університету»,  
Бабміндра Д.І. д.е.н., професор «Запорізького Національного Університету».

Андросова О.Ф.,

ISBN

Стратегія формування ефективної корпоративної культури підприємств машинобудування: теорія і практика в умовах мінливого середовища.

Монографія включає питання стратегії формування ефективної корпоративної культури підприємств машинобудування на основі існуючого світового досвіду та вітчизняного в умовах мінливого середовища. Розглянуто матеріали, які відображають методичні підходи до вибору стратегії і тактики корпоративної культури, формування та підтримки корпоративної культури. Особливу увагу приділено методологічним підходам до оцінки ефективності діючих стратегій підприємств машинобудування.

Розглядається впровадження української стратегії індустрії 4.0 на підприємствах машинобудування та напрямки її розвитку.

Наведено модель корпоративної культури в розрізі стратегічних ініціатив підприємств машинобудування.

Для студентів економічних спеціальностей – бакалаврів, магістрів, аспірантів, викладачів вузів, керівників-практиків, підприємців.

ББК

© Андросова О.Ф.. 2019 ©

ISBN

## ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДО ВИЗНАЧЕННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ	7
1.1 Визначення і сутність корпоративної культури в сучасному управлінні	7
1.2 Структура корпоративної культури та її структурні елементи	26
1.3 Особливості національної культури та її вплив на корпоративну культуру	51
РОЗДІЛ 2. ТЕОРЕТИКО–МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ КОРПОРАТИВНОЮ КУЛЬТУРОЮ	69
2.1 Алгоритм розробки моделі управління організаційною поведінкою за допомогою корпоративної культури	69
2.2 Методика формування та підтримки корпоративної культури підприємства	81
2.3. Методичні підходи до вибору стратегії і тактики корпоративної культури на підприємствах машинобудування	101
РОЗДІЛ 3. ОЦІНКА СТАНУ РОЗВИТКУ ТА СТРАТЕГІЇ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ПІДПРИЄМСТВ МАШИНОБУДУВАННЯ	126
3.1 Розвиток корпоративної культури залежно від ефективності діяльності підприємств машинобудування України	126
3.2 Оцінка динаміки змін фінансових показників та їх вплив на управління корпоративною культурою підприємств машинобудування	141
3.3 Послідовні підходи до оцінки економічної ефективності корпоративної культури	173
РОЗДІЛ 4. АНАЛІЗ РЕСУРСІВ І КОНКУРЕНТНИХ МОЖЛИВОСТЕЙ ПІДПРИЄМСТВ МАШИНОБУДУВАННЯ	191

4.1	Методологічні підходи до оцінки ефективності діючих стратегій підприємств машинобудування	191
4.2	Обґрунтування стійкості конкурентної позиції підприємств машинобудування	231
4.3	Доцільність вирішення формування стратегії корпоративної культури підприємств машинобудування	256
	<b>РОЗДІЛ 5. ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЙ ПІДПРИЄМСТВ МАШИНОБУДУВАННЯ НА ПІДСТАВІ РОЗВИТКУ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ</b>	<b>275</b>
5.1	Впровадження української стратегії індустрії 4.0 на підприємствах машинобудування та напрямки її розвитку	275
5.2	Модель корпоративної культури в розрізі стратегічних ініціатив підприємств машинобудування	297
5.3	Прогнозування розвитку підприємств машинобудування з урахуванням корпоративної культури	322
	<b>ВИСНОВКИ</b>	<b>346</b>
	<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ</b>	<b>349</b>
	<b>ДОДАТКИ</b>	<b>380</b>



## ВСТУП

Необхідно зазначити, що дослідження спрямовані на вирішення дуже важливих організаційно-економічних завдань стратегії формування корпоративної культури на підприємствах машинобудування та ефективності від її реалізації. Вибір стратегії формування корпоративної культури на підприємствах машинобудування в сучасних умовах відіграє важливу роль. Керівництво машинобудівних підприємств не приділяє важливої уваги вибору стратегії при формуванні корпоративної культури. Корпоративна культура тісно пов'язана з розвитком нових технологій, маневрами конкурентів, раптовою зміною купівельних потреб, незапланованому збільшенні, або зменшенню витрат. В реаліях сьогодення на підприємствах машинобудування необхідно розробити механізм вироблення стратегії як основну складову формування стратегії корпоративної культури. Системне дослідження організаційно-економічних основ стратегії формування корпоративної культури на підприємствах машинобудування України в сучасних умовах господарювання виділяє основні проблеми, які потребують науково-методичного обґрунтування та швидкого ефекта від їх вирішення. Основними проблемами є виявлення якісної стратегії формування корпоративної культури та одержання ефекту від її реалізації на підприємствах машинобудування України.

Проблемами формування стратегії корпоративної культури та ефективності від її реалізації займалися такі вчені: Пітерс Т., Уотермен Р. Великий внесок у дослідження цих проблем зробили Ансофф І., Армстронг М., Вейл П., Грачов М., Даулінг Г., Камерон К., Капітонов Є., Котлер Ф., Кричевский Р., Маслоу А., Мільнер Б., Рюттенгер Р., Саймон Г., Андрушків Б. М., Антонюк А.А., Бала О.І., Бабміндра Д. І., Біляк Ю.В., Вернигова Р. В., Гончар В. О., Грищенко В.Ф., Дацій О.І., Захарчин Г.М., Кривошей В.В., Крилов Д.В., Крушельницька О. В., Кузьмін О. Є., Лелі Ю.Г., Лич Г.В., Маркова Н.С., Морозов О.Ф., Мостенська Т. Л., Онищенко К.І., Перепічай К.С., Пожуєв О.В., Савіна Г.Г., Сухомлив Л.Є., Ткачук В.О., Співак В., Шепель В., Шапошнікова К.С., Шаповал О.А., Шмиголь Н.М.,

Пригожин А., Череп А.В., Череп О.Г., Якименко Н.В.

Взагалі, значна обмеженість теоретико-методологічних доопрацювань з визначних питань, які відповідають сучасним вимогам й потребам економіки, розвитку та управлінню підприємствами машинобудування підвищують актуальність, значущість, своєчасне проведення нових наукових досліджень в механізмі вироблення стратегії формування корпоративної культури та ефективності її реалізації на підприємствах машинобудування, що зумовило вибір теми дослідження, мету, структуру і завдання монографії.

## **РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДО ВИЗНАЧЕННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ**

### **1.1. Визначення і сутність корпоративної культури в сучасному управлінні**

На сучасному етапі розвитку управління ефективністю діяльності організацій, підприємств, установ багато в чому визначається рівнем розвитку корпоративного управління та корпоративної культури. Передові вітчизняні організації лише розпочали формувати власну корпоративну культуру в системі управління, яка ґрунтується на кодексах етичної та корпоративної поведінки.

Проблематика корпоративної культури багатогранна, відносно нова для нашого суспільства й недостатньо досліджена наукою. У зв'язку з тим, що корпоративна культура перебуває на “перетині” менеджменту, психології, культурології, педагогіки, соціології, філософії та ін., вона потребує комплексних наукових досліджень на засадах системного підходу за участю фахівців різного профілю.

Концепція корпоративної культури почала структурно та змістовно формуватись у 80-х роках ХХ ст. у США під впливом трьох наукових напрямів: стратегічного менеджменту, теорії організації та організаційної поведінки.

Корпоративну культуру, як одну з ефективних сучасних форм управління досліджують у західній економічній літературі, починаючи з 1980-х років. Першими дослідниками в цьому напрямі були Пітерс Т., Уотермен Р. Великий внесок у дослідження цих проблем зробили Ансофф І., Армстронг М., Вейл П., Грачов М., Даулінг Г., Камерон К., Капітонов Є., Котлер Ф., Кричевский Р., Маслоу А., Мільнер Б., Рюттенгер Р., Саймон Г., Андрушків Б. М., Антонюк А.А., Бала О.І., Бабміндра Д. І., Біляк Ю.В., Вернигова Р. В., Гончар В. О., Грищенко В.Ф., Дацій О.І., Захарчин Г.М., Кривошей В.В., Крилов Д.В., Крушельницька О. В., Кузьмін О. Є., Лелі Ю.Г., Лич Г.В., Маркова Н.С., Морозов О.Ф., Мостенська Т. Л., Онищенко К.І., Перепічай К.С., Пожуєв О.В., Савіна Г.Г., Сухомлив Л.Є.,

Ткачук В.О., Співак В., Шепель В., Шапошнікова К.С., Шаповал О.А., Шмиголь Н.М., Пригожин А., Череп А.В., Череп О.Г., Якименко Н.В.

В Україні навіть в останні десятиліття корпоративна культура не завжди розглядалася як сфера, що заслуговує на пильну увагу. Однак важливість зазначеної проблеми зростає, зокрема внаслідок глобальних змін, коли збут продукції та надання послуг стали значно складнішими за виробництво, поява нової практики управління почала випереджати теорію. У процесі соціально-економічних реформ в Україні корпоративна культура поступово починає впроваджуватися у вітчизняний соціально-економічний простір.

Вагомі успіхи щодо розвитку та основних показників діяльності підприємств, установ та організацій в умовах трансформації економіки і соціальної сфери України визначають для держави можливість поступового її входження у світове співтовариство, інтеграцію в європейські структури. Така інтеграція можлива за умови розв'язання пріоритетних проблем корпоративного менеджменту, формування належного рівня корпоративної культури на всіх рівнях управління.

Організація – живий організм. Втручання в одну її частину може відобразитися на всіх інших. Тому необхідно ретельно планувати всі процеси при здійсненні управління. Ефективне створення організації неможливе без врахування чинника лідерства: «сильні керівники – сильна культура». Спочатку поведінка керівників визначає і формує корпоративну культуру, а потім корпоративна культура організації визначає поведінку її співробітників.

Корпоративна культура належить до класу явищ, які мають багатоаспектне тлумачення, різні варіанти визначення, що на перший погляд, надають їй різного сутнісного характеру.

Спираючись на логічне міркуваннями, характеристику корпоративної культури можна виводити на основі самого словосполучення, що містить як зміст поняття "культура", так і якісну ознаку - "корпоративна". Природа словосполучення доволі складна й над її дослідженням працювали представники різних сфер знання й світосприйняття: філософи, культурологи, психологи,

лінгвісти, менеджери, соціологи.

Поняття культура вперше запропонував римський оратор Марк Тулій Цицерон для різного профілю.

До корпоративної культури за кордоном з'явилась зацікавленість на початку 1980- х рр., цьому сприяли такі конкретні зміни:

1. Відбулися зміни в зовнішньому середовищі організацій:

- екологічне середовище: забруднення навколишнього середовища;
- науково-технічне оточення: обмеження технічних можливостей у вирішенні проблем, пов'язаних з харчуванням, зростанням безробіття тощо;
- соціальне середовище: мотиваційна криза і втрата сенсу життя.

2. Дані зміни в зовнішньому середовищі призвели до відповідних змін внутрішньо організаційного середовища:

- недолік ідентифікації працівника з організацією;
- синдром недовіри між керівником і підлеглим.

Виходячи з цього, були сформульовані наступні завдання для управління:

- відповідальність перед суспільством, у тому числі й етична;
- формування «Ми - почуття»;
- облік в управлінні якісних психологічних складових.

Вирішення зазначених завдань спричинило формування концепції корпоративних культур і зростання інтересу до даного феномену.

Подальші дослідження в цій сфері показали, що політика всіх успішних компаній обов'язково включає в себе уявлення про корпоративну культуру, як запоруку успіху організації.

Дослідженню особливостей корпоративної культури в багатьох країнах приділяється достатньо уваги, що досить важливо для пошуку можливостей застосування теоретичних і прикладних розробок у формуванні корпоративної культури в межах національної економіки в цілому та в державній службі зокрема.

Організаційна культура розглядалася з позицій різних наукових дисциплін. Узагальнивши дослідження, можна виділити кілька напрямів, зокрема

управлінський, економічний, етнокультурний, психологічний, та критерії, за якими в контексті кожного напрямку велось вивчення організаційної культури.

Кожен із напрямів за визначеними критеріями висвітлює основний чинник формування та особистісний фактор організаційної культури (Фіщук Н. Ю. 2012 с. 84), а також її основну функцію і, відповідно до них, досліджує це явище. Слід зазначити, що серед них управлінському напрямку належить ключова роль.

Наука управління актуалізувала вивчення організаційної культури, що дозволило надалі всебічно розглядати цей феномен (табл. 1.1) (Євтухова Т. І. та ін. 2013, с. 12-13).

Таблиця 1.1

## Напрями і критерії вивчення організаційної культури

Напрями	Критерії		
	Функція організаційної культури (ОК)	Основний чинник формування організаційної культури	Особистісний фактор організаційної культури
1	2	3	4
Управлінський	ОК - як інноваційний і антикризовий внутрішній фактор стратегічного управління організацією, узагальнена характеристика рівня її розвитку: структури, цілей, формальних і неформальних комунікацій, способів прийняття рішень, делегування повноважень	Керівник - лідер, місія організації	Культура управління
Економічний	ОК - як фактор підвищення продуктивності праці, конкуренто-спроможності, впровадження нових технологій, адаптація до ринкових умов, організації виробництва	Ринок, прибуток	Культура праці
Етнокультурний	ОК - як фактор взаємозв'язку культурно-національних особливостей і ефективності діяльності організації	Етнос, ідеологія, політика	Менталітет співробітників

Продовження таблиці 1.1

1	2	3	4
Психологічний	ОК - як фактор впливу на підсвідомість і свідомість співробітників, сукупність психологічних параметрів, що характеризують групову діяльність людей в межах одного колективу відповідно до мети організації	Загальнолюдські і професійні цінності, цілі, норми, правила, кодекс поведінки, почуття, переконання, установки, міжособисті стосунки, уявлення про способи управління і спільної діяльності	Психологічна культура, соціально-психологічний клімат

Культура організації впливає на представлення основних цінностей в організаційній структурі, системі управління, кадровій політиці.

Термін "культура" походить від латинського "cultura", що в перекладі означає догляд, освіта, виховання, розвиток. У давньому Римі воно вживалося в значенні "обробіток землі для забезпечення її родючості".

Духовний розвиток людини, її здатність до самовдосконалення античні мислителі вважали справою такою ж важливою, як і розвиток агрокультури або інших промислових сфер суспільства. Тому за Цицероном, філософія є культурою, що як і землеробство, обробляє розум для кращого плодоношення – тобто вироблення думок (Євтухова Т. І. та ін. 2013, с. 14-15).

Важливо також відмітити, що існує тісний етимологічний зв'язок між поняттям культури і поняттям культу. Останній у перекладі з латинської "colere" – теж означає вирощувати, обробляти, планувати або "cultus" – вирощування, оброблення, планування, догляд. У греків і римлян – сукупність обрядів шанування якоїсь держави, Бога чи людини з метою здобути прихильність (благословення) і отримати допомогу чи вшанувати чиюсь пам'ять. Культ предків у Єгипті, культ батька у Китаї та Японії, культ Сонця в Київській Русі були

важливими елементами культури народів цих країн (Степико М. Т., 1998 с. 32).

Глибинне значення слова "культура" стосується двох основних видів діяльності: матеріальної й духовної. Перша – це діяльність, пов'язана щодо перетворення природи на благо людини (землеробство), друга – діяльність для вдосконалення духовних сил людини, її розуму й системи думання (філософія).

Культура позиціонує себе багатограним явищем за своїми характеристиками, за формами функціонування і визнає, що сучасна наукова спільнота надала понад 200 визначень культури (Андросова О.Ф., 2017. с. 94-101).

Якщо провести типологію визначень поняття "культура", які ґрунтуються на різноманітних методологічних підходах, то головними із них будуть такі:

- описові визначення, які намагаються кількісно охопити те, що охоплює культура;
- історичні визначення, у яких акцент робиться на процесі спадкоємності, традиції, трансляції культурної спадщини від покоління до покоління;
- нормативні визначення, орієнтовані на певні ідеї, духовні практики;
- психологічні визначення, у яких акцент робиться або на процесі адаптації до середовища існування, процесі навчання, або на формуванні навичок;
- структурні визначення, у яких домінують структурні організації культури;
- генетичні визначення, у яких культура визначається з позицій її походження,
- генезису.

Аналізуючи все сказане, можна стверджувати, що підходи до вивчення культури, як соціального явища, представлені двома головними напрямками.

Перший – філософський, з позицій якого розглядається сутність культури як універсальної властивості суспільства. Визначальними чинниками культури є цінності. Основними недоліками такого підходу є те, що основна увага дослідників приділялась духовному аспекту, але при цьому, нехтувався матеріальний складник культури;

Другий – діяльнісний підхід, який дав змогу створити різні моделі культури



як цілісної системи, виділяючи такі пріоритети:

- представлення культури, як процесу творчої діяльності, у межах якої відбувається не лише духовне збагачення суспільства новими цінностями, але й саме творення людини як суб'єкта культурно-історичного процесу;

- розгляд культури як специфічного способу людської діяльності, що забезпечує збереження й відтворення цивілізації в умовах мінливості навколишнього світу;

- визначення культури як суспільної практики, способу буття людини.

Загальною методологічною базою діяльнісного підходу виступає прагнення пояснити культуру, виходячи із сутності людської діяльності. Відмінність полягає в тому, що для одних дослідників культура – це засіб людської діяльності, для інших – особливий вид творчості. Діяльнісний підхід виявляє всезагальні сутнісні риси культури як соціальної реальності. Він також є методологічною основою для дослідження, як локальних культур, так і тих типів культури, які історично склалися (Андросова О.Ф., 2017. с. 224-233).

У змістовній характеристиці культури діяльнісний підхід містить продуктивний імпульс, так як соціально-економічна сфера життєдіяльності суб'єкта насичена активною, цілеспрямованою, перетворювальною діяльністю, реалізовувати яку допомагає саме культурна субстанція. Такий діяльнісний підхід до аналізу культури дозволяє зрозуміти її як спосіб відтворення, регуляції, збереження в майбутньому, а також подальшого розвитку соціально-економічної сфери життєдіяльності суб'єкта. Тільки завдяки діяльнісному підходу, культура є своєрідним координаційно-відтворювальним принципом зв'язку суб'єкта зі світом і способом його входження в суспільне життя. Культура твориться людиною і вона сама творить людину, тобто, культура є своєрідним внутрішнім суб'єктивно-творчим актом.

Культура віддзеркалює багатогранність людського досвіду, зберігає й передає новим поколінням знання, традиції, матеріальні й духовні цінності.

Культура – це спосіб і наслідок людської діяльності, що відтворює особисте й суспільне буття в усіх його проявах. Отже, культура проявляє себе, насамперед,

у всьому, що гарантує життєдіяльність людини. Це особливо важливо в умовах, коли суспільний характер діяльності людини став проявлятися в універсальних формах.

Тобто, культуру можна віднести до найуніверсальніших характеристик світу людини і відношення людини до світу.

Відповідно до сфери життєдіяльності суспільства виділяють такі основні види культури, як: матеріальну (економічну), соціальну, духовну, політичну, інформаційну, технологічну та інші.

З поміж названих видів культур особливо важливими є: матеріальна, соціальна та духовна культури.

Матеріальною культурою вважається все, що відноситься до взаємостосунків людини з довкіллям, задоволення її потреб, забезпечення подальшого існування, технологічної сторони життя. Під соціальною культурою розуміється відношення людей один до одного, система статусів і соціальних інститутів. Духовна культура – це суб'єктивні аспекти життя, ідеї, установки, цінності й способи поведінки, що орієнтуються на них.

В культурі, як і в усякому явищі, можна виділити її зміст, форму і носія, або суб'єкта. Це дозволяє трактувати її як етнічно специфічну парадигму життєтворення, яка, акумулюючи в матеріальних і духовних цінностях, знакових системах певні знання, значення, творчі здібності й уміння народу, виступає особливим, щодо інших, способом буття певного етносу. Тому культуру можна зрозуміти через спосіб буття того чи іншого народу, який, як його життєвий досвід передається з покоління в покоління. Життєвий досвід – це актуальне буття культури через людину, тому в цьому контексті можна говорити про культуру етнонаціонального буття, яка присутня в усіх сферах соціальної діяльності й системах регуляції.

Культура є системою переконань, в якій ідея культури відрізняється від ідеї науки: остання людина знає, а в перші вона вірить, вона живе ними. Відокремлює культуру від науки і природа їх істини: істини науки анонімні, вони існують об'єктивно, окремо від людини. Істини культури набувають сенсу тільки тоді,

коли стають частиною її життєдіяльності.

У відповідності до поширених уявлень про культуру Нового часу серед західних соціологів, її поділяють на етапи: “масова культура”, “постмодерністська культура (з 60-х рр..). Масова культура пов’язана з потребами серійного індустріального конвеєра, коли виробництво та уніфікація робочої сили зумовили уніфікацію смаків на ринку споживання. Масова культура має негативні риси, оскільки сприяє нівелюванню етнічних, національних і релігійних культурних особливостей.

Постмодерністська культура пов’язана з переходом до сучасного “інформаційного суспільства”, вона перетворюється в продуктивну силу, бо стає одночасно і продуктом, і товаром.

У культурі можна виділити низку найважливіших компонентів, зокрема: суб’єкт культури; людську діяльність; культурну предметність; комунікації між людьми, зумовлені реалізацією основної функції культури – засвоєння духовного досвіду поколінь.

Важливим чинником культуротворення є праця як спосіб створення культурних цінностей. Звідси витікає ставлення до праці не тільки як до економічної категорії, але й як до творчого процесу діяльності із характером людини, традиціями, звичаями.

Категорія "праця" із її похідними – розподіл праці, споживання, організація праці, відношення до праці, тощо є стрижневими при висвітленні сутнісного поняття корпоративної культури.

Як і у випадку з поняттям культури, до сьогодення немає чіткої дефініції корпоративної (чи організаційної) культури, яка б мала всезагальне визначення і однозначне тлумачення.

Корпоративна культура належить до складних матеріально-духовних феноменів, системних за своєю суттю. Тому розглядати її треба всебічно, із позицій різних сфер знання. Як і будь-яка культура, корпоративна культура формується і сприймається людською свідомістю, впливає на поведінку людини й спосіб її почувань та думання. Через це, обмежуватися організаційно-

економічними чи технічно-функціональними підходами замало.

Феномен корпоративної культури вимагає усвідомлення і прийняття відповідної позиції з низки проблем, однією із яких є проблема змісту, який вкладається в це поняття. З позиції методологічної точності, як уже зазначалося, наукове тлумачення даного поняття відрізняється складністю і різноманітністю теоретичних підходів. Ця обставина пояснюється існуванням різноманітних світоглядних і методологічних позицій дослідників феномену культури, а також задачами тих дисциплін, у рамках яких проводяться дослідження.

Світове дерево пізнань (тлумачень) наукової думки про корпоративну культуру наведено на рис. 1.1.

Дане визначення корпоративної культури можна умовно поділити на три групи (рис. 1.1), що відображають як раціонально – прагматичний, так і феноменологічний підходи.

Перша група – визначення - характеристики діяльності організації та її членів.

Друга група – визначення, які зводяться до переліку елементів корпоративної культури.

Третя група – визначення, які трактують корпоративну культуру як цілісну категорію.

Раціонально – прагматичний підхід передбачає вияв корпоративної культури через артефакти: формально-ієрархічна структура організації, системи управління, лідерства й мотивації, поведінка персоналу, стиль спілкування, взаємозв'язок із зовнішнім середовищем, тощо. Феноменологічний підхід представляє корпоративну культуру як суть організації (а не атрибут) і фактор, який забезпечує умови узгодженого сприйняття реальності й групової поведінки.

Більшість авторів у своїх визначеннях називають в якості компоненти корпоративної культури цінності організації, тому можна стверджувати, що саме цінності є стрижнем корпоративної культури.

Появу концепції корпоративної культури в теорії управління відносять до початку 80-х років минулого століття. Однак цій події передував тривалий період,



Рис. 1.1. Світове дерево пізнань (тлумачень) наукової думки про корпоративну культуру [розроблено автором на основі]

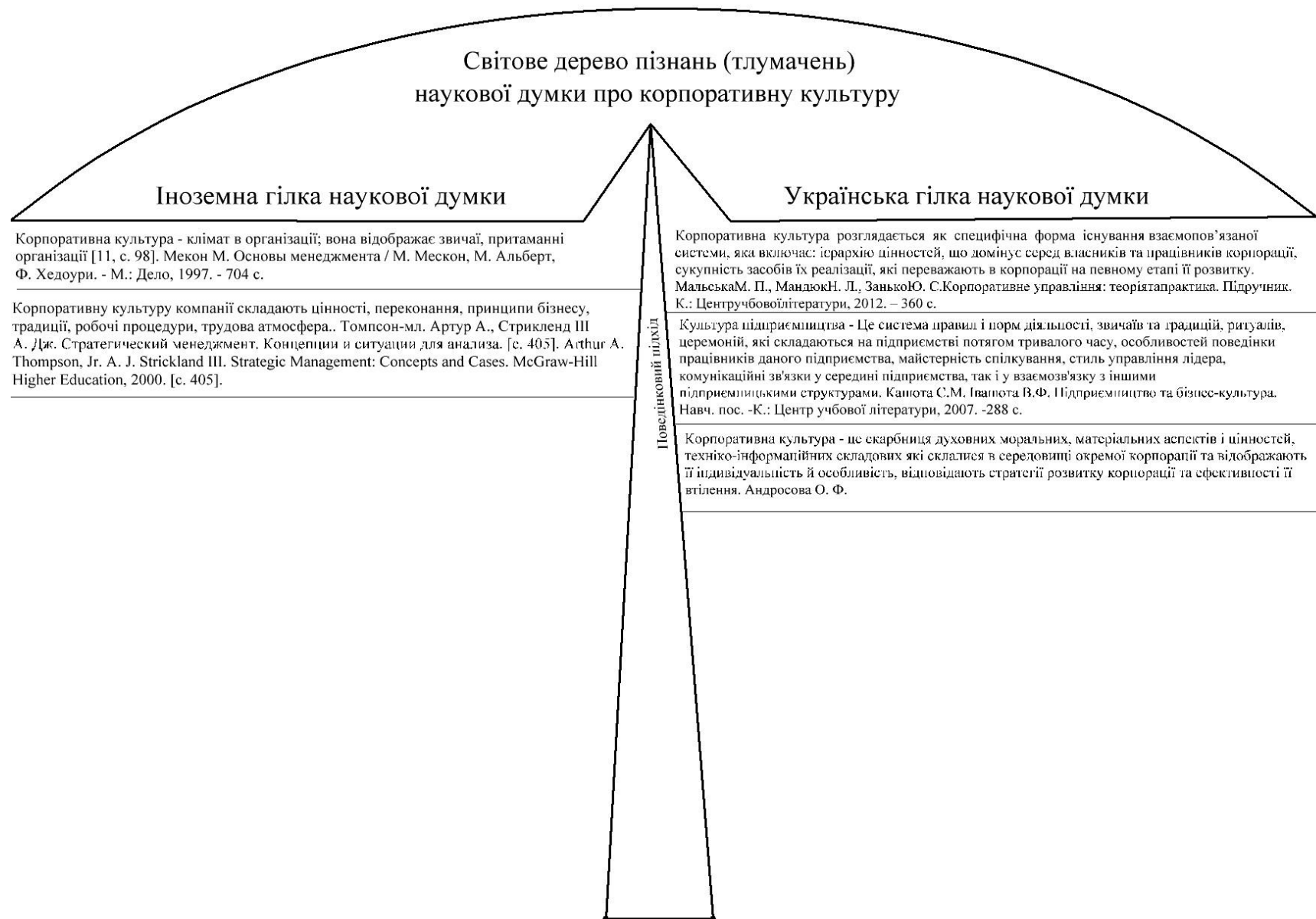


Рис. 1.1. (продовження) Світове дерево пізнань (тлумачень) наукової думки про корпоративну культуру

Примітка: сформовано автором

пов'язаний із вивченням соціально-культурних факторів і їх ролі в житті ділової організації. Проблематика корпоративної чи організаційної культури присутня практично у всіх наукових працях класиків менеджменту.

Взагалі, термін "корпоративна культура" виник в США, коли дослідники почали вивчати параметри діяльності американських корпорацій, які забезпечували їх успішність і конкурентоздатність. Кожний із підрозділів корпорації, які часто розміщувалися у різних географічних регіонах, характеризувався власною культурою. У цьому контексті під корпоративною культурою розуміють культуру власне корпорації.

Сучасна економічна теорія пропонує нове розуміння корпорації як об'єднання товариства у всіх формах організації бізнесу із відповідними нормами, принципами, становищем у суспільстві та специфічними цілями й інтересами.

Всупереч цьому багато науковців дотримуються думки, що поняття "організації" є ширшим, бо включає як комерційні (підприємницькі), так і некомерційні організації. Оскільки культура притаманна будь-яким організаціям, а її зміст, функції, механізм формування є універсальним, то деякі науковці вважають термін "організаційна культура" загальнішим, який містить у собі й корпоративну культуру.

Серед головних причин існуючого плюралізму в поглядах на корпоративну культуру є те, що культура розглядається під різним кутом зору, маючи різні аспекти. Через це, кожний погляд має право на існування і залежить від того, що конкретно цікавить кожного дослідника. Однак, якщо класична теорія менеджменту під терміном організація розуміє насамперед ділову організацію (корпорацію), то стосовно сфери бізнесу, організаційна культура одержала ще іншу назву – "корпоративна культура".

Іноді організаційну культуру ототожнюють із культурою організацій, хоч поняття "організаційна культура" відображає більше ступінь організаційного впорядкування процесу виробництва і процесу менеджменту організації і є тільки одним із елементів культури організації.

Виокремлюється підхід до тлумачення організаційної культури, як, власне,

культури організаційної роботи, що значно звужує коло її сутнісного наповнення. У багатьох визначеннях організаційної і корпоративної культури, присутні одні й ті ж характеристики: цінності, традиції, переконання, поведінкові норми, символи та символічні дії, образ сприйняття.

Змістовне визначення корпоративної культури важливе як із теоретичного, так і практичного огляду, оскільки від її трактування залежить практична направленість робіт щодо її формування і розвитку.

Корпоративна культура є найяскравішим виявом єдиної культури організації, яка поєднує різні типи людей (акціонери, менеджери, виробничий персонал).

Корпоративна культура є субкультурою в рамках національної культури, оскільки має свою усталену систему цінностей, які приймають носії національної культури, тому вона підвладна закономірностям, властивим для культури в цілому.

Корпоративну культуру можна розглядати як своєрідну ідеологію управління, націлену на підвищення ділової активності підприємства.

Ідеологія управління проявляється в місії та цілях організації і впливає на:

- взаємовідносини працівників із організацією;
- основні принципи діяльності працівників та організації загалом;
- відносини організації до ділових партнерів, конкурентів, споживачів;
- позиціонування щодо суспільства;
- загальні світоглядні позиції.

Корпоративна культура тісно взаємопов'язана із діловою етикою, філософією бізнесу, організаційною поведінкою.

Етика – це розділ філософії, що вивчає феномен моралі, тому взаємозв'язок корпоративної культури із етикою простежується через категорію моралі, яка виконує функцію регулятора поведінки людини і суспільства через систему норм, загальноприйнятих правил. Ці норми встановлюються загальноприйнятою суспільною думкою, а в межах окремої організації вони визначаються ідеологією управління, тобто, організаційною культурою. В окрему категорію виділяють



корпоративну етику.

Корпоративна етика – це сукупність етичних правил, що містяться в документах, прийнятих добровільно представниками будь-якої професії, галузі, громадського об'єднання й обов'язкові для виконання особами, що є членами об'єднання, що прийняла цей документ.

Крім офіційної чи корпоративної етики існують взаємини, не врегульовані будь-якими правилами, крім вимог загальної вихованості й внутрішньої інтелігентності людини.

Етична норма, на відміну від норми правової, не спричиняє санкцій, передбачених законом, якщо порушення етичних вимог не переростає в правопорушення. Етичні норми містять, переважно, рекомендаційний характер.

Основна відмінність між правовою й етичною нормою полягає в тому, що норма забезпечується державним принципом, а етична – громадським, корпоративним впливом і має за мету підтримку високоморального клімату в суспільстві (Захарчин Г.М. та ін., 2011., с. 19).

Взаємозв'язок корпоративної культури і організаційної поведінки лежить в площині формування єдино спільних законів поведінки і відносин між індивідом, групою і організацією. Організаційна поведінка є зовнішнім проявом організаційної культури і, очевидно, її наслідком.

Взаємозв'язок корпоративної культури із філософією бізнесу проявляється через призму світосприйняття й ідеологію поведінки; в цьому контексті ці поняття тотожні.

Взаємозалежності корпоративної культури з другими категоріями представлено на рис. 1.2.

Корпоративну культуру можна розглядати і як важливий складник нематеріальних активів, що формує інтелектуальний капітал організації, оскільки вона додає вартість до репутації організації (поняття додаткової вартості).

У сучасному світі корпоративну культуру слід розглядати як тонкоплановий інструмент ефективного управління. Сьогодні корпоративна культура стає пріоритетним фактором ділового успіху, оскільки вона задає орієнтири поведінки:

всередині організації, у взаємодії між працівниками на робочому місці (культура праці), поза організацією, у взаємодії між різними інституціональними суб'єктами та партнерами по бізнесу (Захарчин Г.М. та ін., 2011., с. 19).

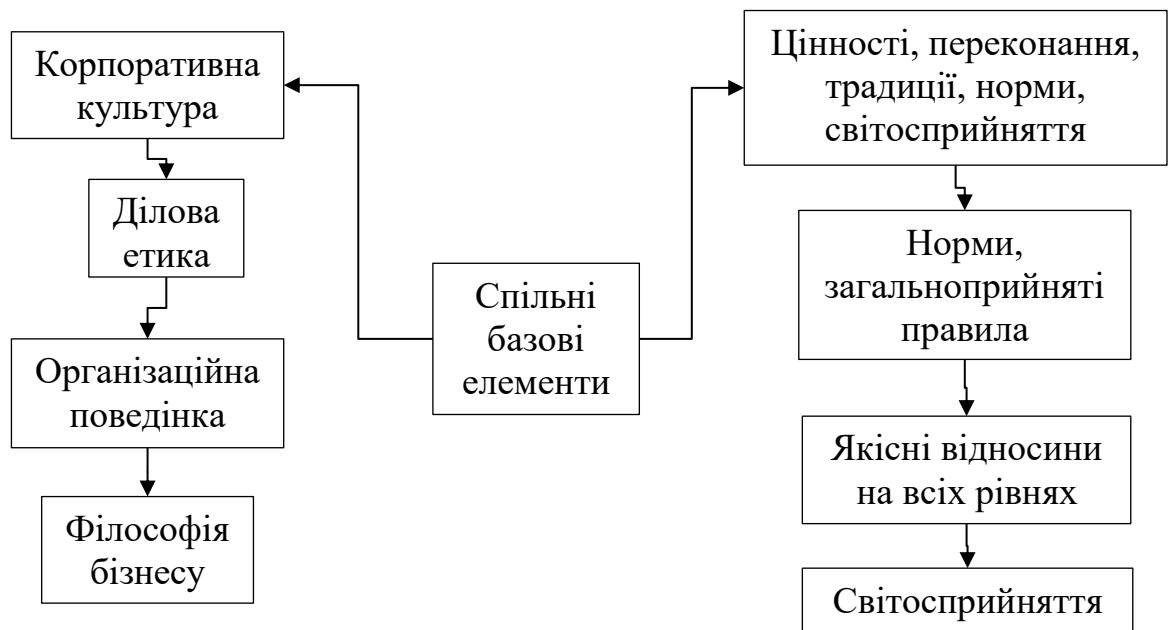


Рис. 1.2. Взаємозалежності корпоративної культури з іншими категоріями  
Примітка: сформовано автором на основі (Захарчин Г.М. та ін., 2011., с. 19)

У корпоративній культурі виділяють ефект спадковості – передаються цінності, традиції, як і знання, що говорить про вічну категорію, а не змінну (природа, ресурси, техніка, люди). Згідно чого, корпоративна культура є зв'язуючим фактором взаємодії людей у процесі діяльності, що включає: категорію часу, категорію стану (стабільність) і систему цінностей, отже, це ефективніший інструмент управління, перевірений часом.

Можна розглядати корпоративну культуру і моделювання поведінки людей, то тоді її вважають фактором психологічного впливу. Поведінка всередині організації відображає підхід до бізнесу, формує відносини на ринку. Корпоративна культура викреслає міцний стрижень організації, що дозволяє адаптуватися її учасникам до будь-яких змін завдяки сильній психологічній відірності, вірності ідеалам і впевненості в доцільності своєї місії.

Інструментами корпоративної культури виступає тонко-планові речі – це віра, впевненість, переконання, відданість, тобто речі не матеріально-грошового

характеру, а внутрішнього, що виходять із серця та душі людини. Внутрішні переконання є основоположними в характері поведінки людей як усієї сукупності, так і окремих індивідів.

Корпоративна культура формує колективні цінності, які впливають на стиль і методи управління. Носієм корпоративної культури може бути бренд, тоді говорять про брендову культуру. Бренд може виступати як інструмент зміцнення культури.

Корпоративна культура відображає взаємопов'язану єдність керованої частини в системі менеджменту (об'єкта) і керуючої частини (суб'єкта). Об'єктом формування і розвитку корпоративної культури є соціально-економічні організації, а всередині організації – сукупність структурних підрозділів, ще глибше – працівники, персонал організації. Суб'єктом є менеджери різного рівня, наділені відповідними правами і обов'язками щодо формування і розвитку корпоративної культури. Зв'язок між суб'єктом і об'єктом здійснюється за допомогою інформаційних потоків, які також попадають у поле корпоративної культури.

Предметом корпоративної культури є формування характеру гармонійних взаємовідносин як всередині організації, так із зовнішнім середовищем, а також формування основних цінностей організації (Захарчин Г.М. та ін., 2011., с. 20).

Корпоративна культура представляє собою єдність трьох її нерозривно пов'язаних аспектів: процесуальний, що характеризує спосіб функціонування і життєдіяльності її організаційних ланок; предметний, що відображає результат (продукт) цієї діяльності, “генетичний”, який є джерелом корпоративних змін.

Тому можна стверджувати, що організація в своєму розвитку виступає одночасно об'єктом організаційно-інституціонального впливу, так як є інституціональним носієм корпоративної культури, також переймає корпоративну культуру від попередніх поколінь, і суб'єктом культурної творчості, оскільки включає в процес створення нові корпоративні норми.

Корпоративна культура є продуктом взаємодії:

- внутрішнього середовища:

- підприємства як формальної організації, що має свою загальну мету існування;

- окремих індивідуалів, учасників організації, наділених власними індивідуальними потребами та інтересами;

- колективу в цілому й окремих суспільних груп, які сформувались в межах організації;

- зовнішнього середовища, що диктує свої вимоги до функціонування організації.

Корпоративна культура виступає частиною культурного середовища відповідного суспільства, здатною формувати специфічний культурний простір тієї організації, у рамках якої існує.

Корпоративна культура є інструментом управління, зі своєю специфікою, за допомогою якого можна створити ефективну організацію.

Корпоративна культура одночасно є психологічним активом організації, який стимулює зростання її фінансових активів.

Корпоративна культура є об'єктом управління, що займає своє вагомe місце в системі управління.

Основні характеристики управління корпоративної культури відображено на рис. 1.3.

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;

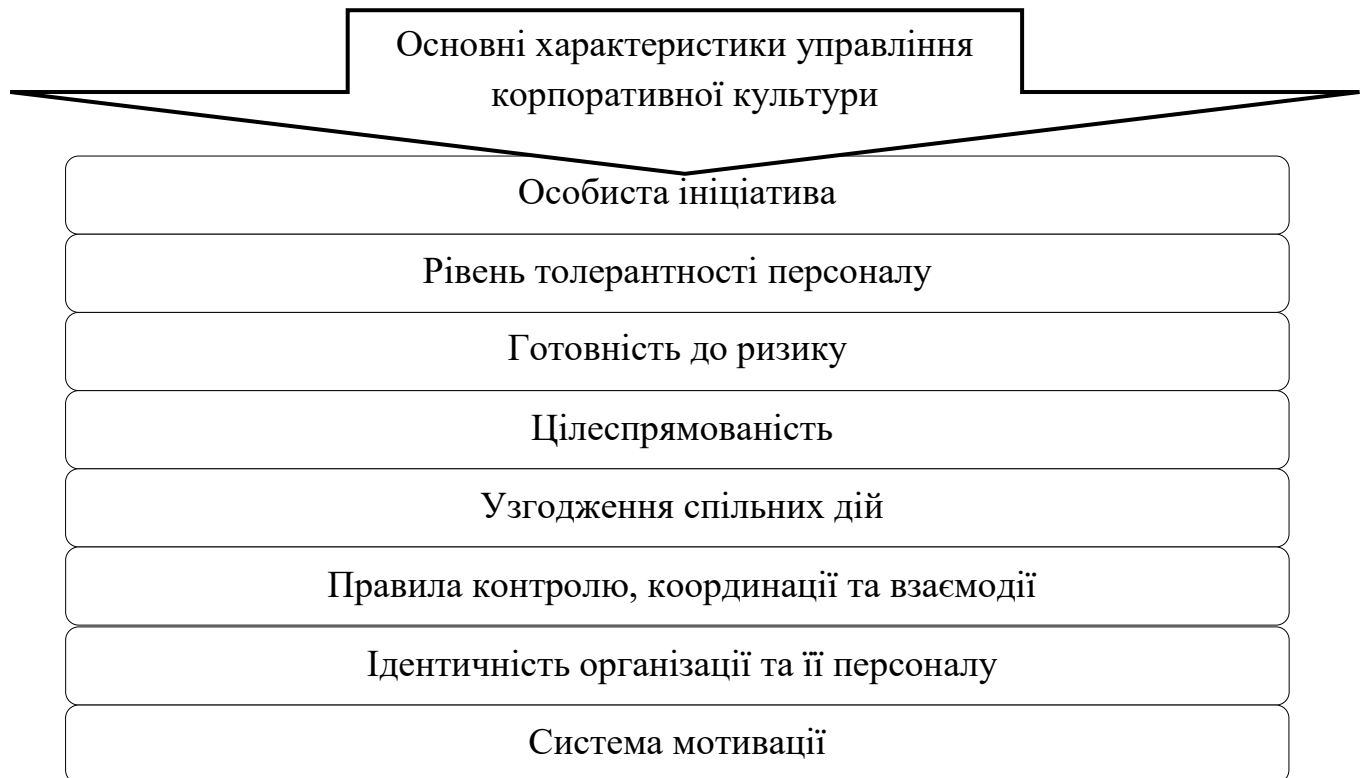


Рис. 1.3. Основні сутнісні характеристики управління корпоративною  
культурою

Примітка: сформовано автором на основі (Захарчин Г.М. та ін., 2011., с. 20)

— 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.

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.

Роль корпоративної культури в механізмі управління організацією проявляється через систему всіх її складників: функцій, елементів, типів, потенціалу.

Визначення і сутність корпоративної культури в сучасному управлінні сприяє ефективному розвитку підприємства за допомогою нових підходів наукової думки та тлумачень поняття «корпоративна культура». Нове поняття «світове дерево пізнань», направлено на комплексне наукове дослідження на основі системного підходу науковців.

## **1.2. Структура корпоративної культури та її структурні елементи, моделі**

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. Принципи корпоративної культури та їх використання на підприємствах сприяють розвитку корпоративної структури, є провідним шляхом до ефективного прийняття управлінських рішень, результативності діяльності працівників.

Корпоративна культура є особливим продуктом, взаємозв'язку зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства, тому будь-який їх вплив визначатиме подальший розвиток культури підприємства. Для ефективного процесу створення корпоративної культури та подальшого її розвитку необхідно відстежити всі фактори формування корпоративної культури підприємства (Андросова О.Ф., 2017. с. 224-233).

Концептуальна модель корпоративної культури (рис. 1.4) характеризує

основи цього багатогранного явища і загальний підхід до бачення сутності корпоративної культури. Вона є тим ключем, який дає змогу крок за кроком дійти до розуміння, навіщо потрібна корпоративна культура для організацій, і якою є її роль в системі життєдіяльності та менеджменті. Разом з тим, концептуальна модель схематично описує послідовність вивчення цього складного явища, починаючи від факторів, що спонукали до появи корпоративної культури, принципів, на основі яких вона реалізується, і закінчуючи тими аспектами, які мають прикладне значення, тобто характеризують інструментарій реального впливу на ділову активність організації через особистісну та групову поведінку.

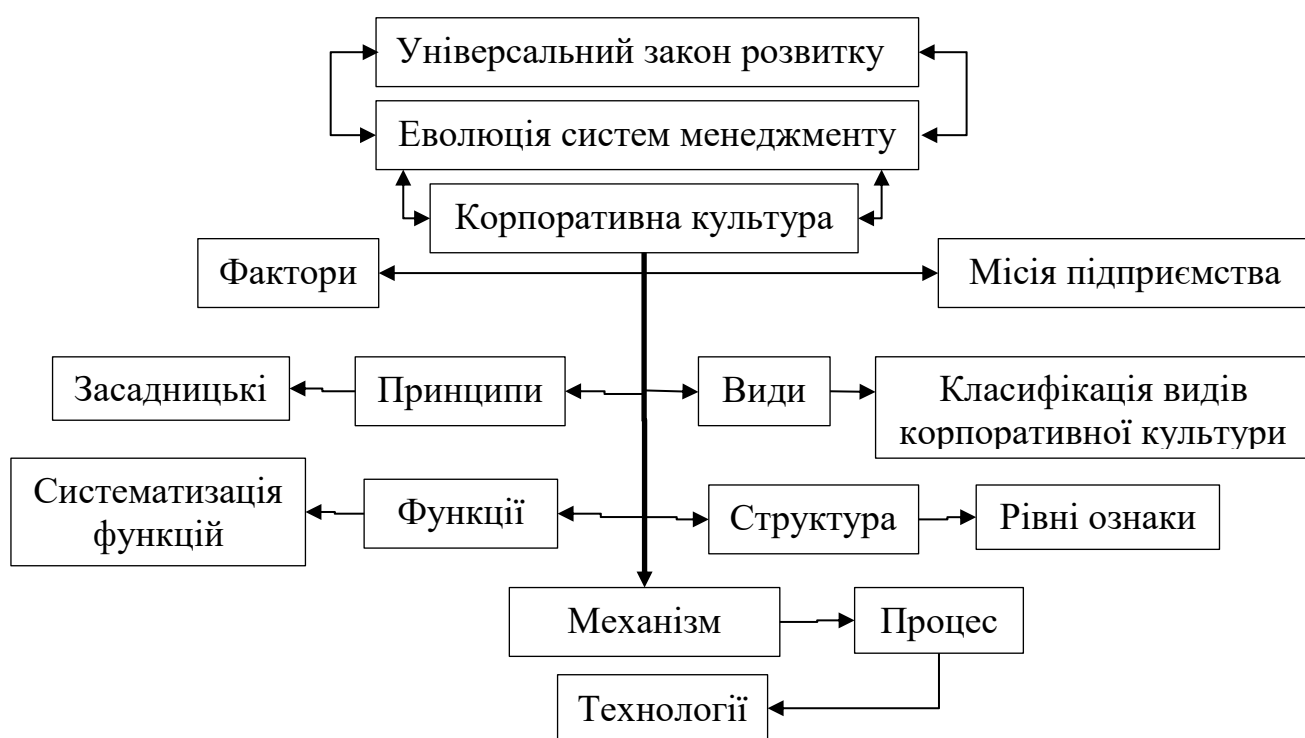


Рис. 1.4. Концептуальна модель корпоративної культури

Примітка: сформовано автором на основі (Захарчин Г.М. та ін., 2011., с. 20)

Концептуальна схема відображає системне сприйняття корпоративної культури, яка логічно споріднена із законом розвитку світобудови, який є джерелом інноваційного розвитку економіки. Корпоративна культура є важливою складовою в системі менеджменту, категорії й поняття якого проходять певну трансформацію відповідно до універсального закону розвитку. Еволюційний шлях теорій менеджменту був тривалим і доволі складним, адже він

супроводжувався появою нових концепцій та відмиранням тих, що перестали відповідати викликам часу. Принцип мінливості доповнювався принципом спадковості і цей процес триває безперервно, формуючись в нову парадигму управління, яка системно відображає сучасну роль і сутнісну характеристику менеджменту в контексті соціокультурних тенденцій сьогодення (Захарчин Г.М. та ін., 2011., с. 24).

Корпоративна культура є продуктом взаємозв'язку зовнішнього і внутрішнього середовища організації, тому будь – який їх вплив визначатиме подальший розвиток культури організації. Для того, щоб виробити базові положення корпоративної культури і запропонувати практичні рекомендації для ефективного процесу її створення та подальшого розвитку, необхідно відстежувати всі фактори формування корпоративної культури (Захарчин Г.М. та ін., 2011., с. 25).

Такими факторами є:

— фактори сучасного стану суспільного розвитку: глобалізація, інтелектуалізація праці, соціалізація, яка проявляється через концепції людського капіталу, сталого розвитку та інші;

— економічні процеси;

— політичні процеси;

— інноваційні процеси;

— екологічний стан;

— посилення культурологічних тенденцій у суспільстві в цілому і економіці зокрема;

— внутрішній стан організації.

У процесі еволюції відбувається зміна впливу факторів і переосмислення культури: ігнорування, критика чи сприйняття, тобто фактори можуть стимулювати або гальмувати розвиток культури чи окремих її компонентів.

Корпоративна культура належить до ієрархічних понять, що дозволяє розглядати певні рівні її побудови, тому в концептуальній моделі корпоративної



культури відображена структура корпоративної культури як окремий елемент (рис. 1.4). Із структурою завжди пов'язують поняття ієрархії.

Ієрархія корпоративної культури – це відповідні рівні, ступені, на основі яких послідовно формується культура.

Якщо структуру корпоративної культури розглядати масштабно, то вона належить до одного із рівнів світової культури людства, поруч із культурами націй, релігіями, ідеологіями тощо.

Якщо розглядати структуру власне корпоративної культури, то відомі науковці, зокрема, Е. Шейн виділяє три рівні організаційної культури: поверхневий (артефакти), підповерхневий (аксіологічний), глибинний.

Артефакти (від лат. "artifact" – штучно зроблене) – характеризують самий поверхневий рівень, зовнішні прояви корпоративної культури, тобто, це архітектура будівель, приміщень, мова, манери спілкування й одягу. Цей рівень корпоративної культури є видимим, який людина може сприймати своїми відчуттями.

Підповерхневий рівень характеризує цінності, цілі, філософію й стратегію організації і належить до категорії морально-етичної.

Сприйняття цінностей залежить від мотивації людей, одночасно воно формує їх мотиваційне ядро. Найчастіше дослідники обмежуються саме цим рівнем, оскільки глибинний рівень через свою природу не піддається ґрунтовному аналізу.

Глибинний рівень (базові уявлення) відображає переконання, віру, поведінку, зокрема, методи прийняття рішень. Цей рівень обумовлює поведінку людей на несвідомому рівні, допомагаючи їм сприймати видимі атрибути, що характеризують культуру. Глибинний рівень незважаючи на здатність програмувати поведінку людини, однак, не обмежує її свободу вибору.

У системі менеджменту, та в практичній діяльності, зазвичай вивчаються і практикуються поверхневий (видимий) рівень і підповерхневий (аксіологічний). Поверхневий рівень дає уяву про організацію і дає змогу одержати перші враження від середовища, в яке потрапляє людина. Підповерхневий рівень - це

філософія організації, яку пізнають поступово.

Корпоративну культуру можна розглядати і за іншою структурною побудовою, аналогічною до загальноприйнятої ієрархії організації. Тоді перший рівень корпоративної культури буде зумовлений тим, що вона формується, насамперед, у свідомості людини, індивіда (Захарчин Г.М. та ін., 2011., с. 27).

У будь-якій організації є формальні та неформальні групи. Виділяти культуру групи в самостійний рівень ієрархії корпоративної культури недоцільно, оскільки формальна група – це структурний підрозділ організації, який створюється і регламентується керівництвом і офіційними правилами. Таким чином культура формальної групи і культура підрозділу тотожні. Культуру неформальної групи регламентувати складно, оскільки такі групи формуються за іншими правилами, серед яких виділяють: спільні інтереси, симпатії, уподобання, спосіб мислення, захоплення та ін.

Неформальні групи обов'язково треба брати до уваги, але для процесу управління формуванням і розвитком корпоративної культури вони не мають особливого значення.

Відповідно до того, які з вказаних рівнів вивчаються, доцільно поділяти корпоративну культуру на суб'єктивну і об'єктивну.

Суб'єктивна корпоративна культура передбачає, що всі працівники сприймають прийняті в організації цінності, норми, стандарти. Сюди відносять деякі елементи символіки й історія організації та її лідерів, міфи, табу, обряди, ритуали, мова спілкування, гасла. Суб'єктивна корпоративна культура є основою формування культури управління, тобто стилю керівництва і ухвалення рішень, делегування повноважень і участі в управлінні, відносин з клієнтами і постачальниками, системи мотивації персоналу тощо.

Об'єктивну корпоративну культуру здебільшого пов'язують з видимим оточенням організації, природними умовами, особливістю архітектури і дизайну будівлі підприємства, устаткуванням, меблями, комунікаціями, інфраструктурою, дорогами, стоянками, кафетеріями. Ці елементи відображають організаційну структуру і є прозорим складником корпоративної культури.

Загальна структура корпоративної культури відображена на рис. 1.5.

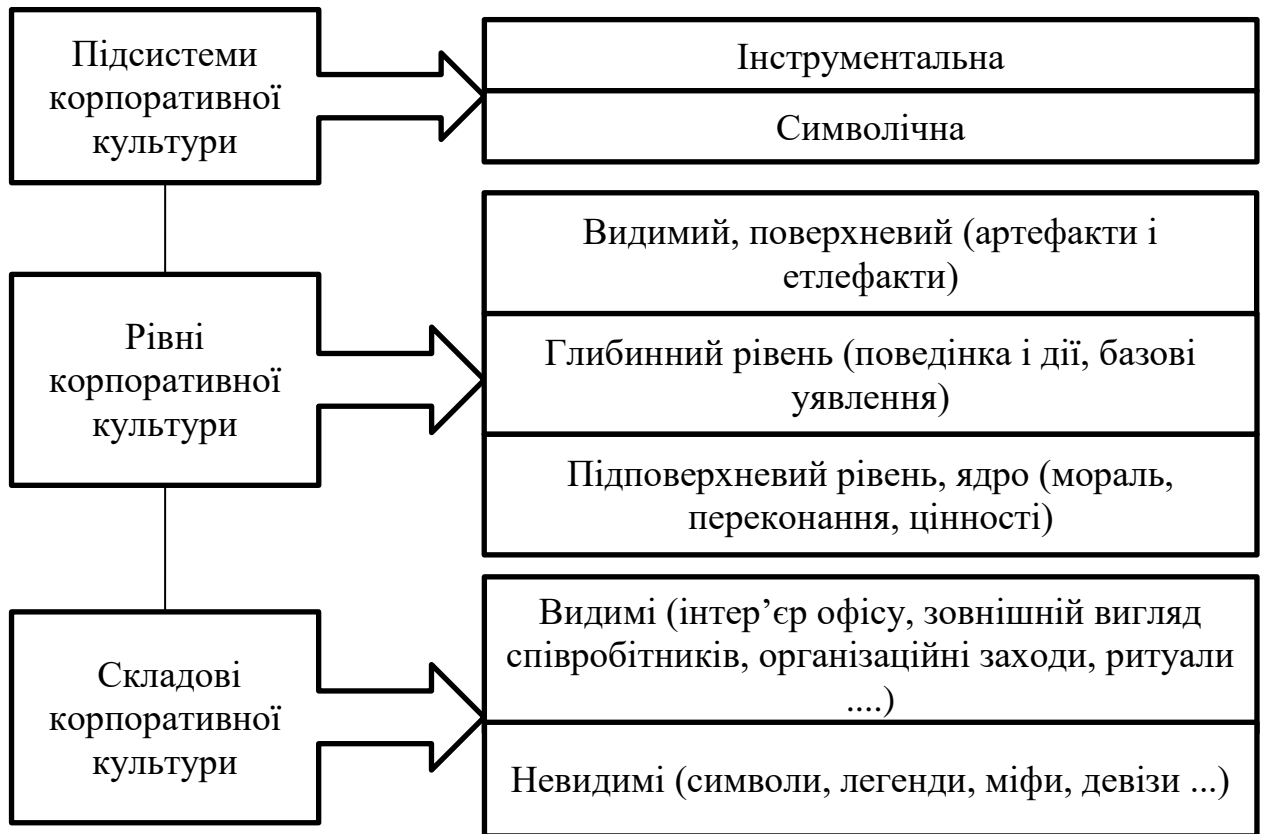


Рис. 1.5. Загальна структура корпоративної культури

Примітка: сформовано автором на основі (Захарчин Г.М. та ін., 2011., с. 28)

Структурувати корпоративну культуру можна за функціональною ознакою (табл. 1.2), яка відображає основні аспекти культури будь-якої організації (Захарчин Г.М. та ін., 2011., с. 29).

Таблиця 1.2

#### Функціональна структура корпоративної культури

Види	Елементи зовнішньої атрибутики
1	2
Артефакти	Товарний знак, логотипи Прапор
Імідж організації	Вимпел Емблема, символи, девіз, гасла Участь у рейтингу
	Наявність індивідуальних рис Стабільність розвитку Наявність своєї мови, сленгу Інформаційна відповідальність

Продовження таблиці 1.2

1	2
Якість персоналу	Знання, професіоналізм Готовність до інновацій Активність працівників Методологічна компетентність Соціальна компетентність
Система свят, ритуалів	Святкування видатних дат та державних свят Нагородження успішних працівників Церемонія прийняття на роботу Церемонія відправлення на пенсію Церемонія підвищення на посаді
Якість послуг, які надаються організацією	Дотримання певного стандарту якості Надання послуг за принципом “одного вікна” Швидкість надання послуг Замовлення та утримання номінації “краща послуга року”
Повага до історії	Музей Міфи, легенди Герої
Фірмовий стиль	Уніформа, сполучення кольорів Архітектура (зовнішня та внутрішня)

Корпоративна культура – це завжди особлива система, яка ґрунтується на сукупності логічних рівнянь, які дають змогу вибудовувати місію організації. Її рух відбувається не знизу догори, а у зворотному порядку. Згідно від основної мети організації формуються основні елементи корпоративної культури, до яких відносять:

- місію;
- систему свят, ритуалів, церемоній;
- взаємовідносини між людьми;
- базові цінності й етичні норми (кодекс честі);
- стандарти якості;
- можливості організації;
- систему мотивування персоналу;
- артефакти (логотипи, бланки, візитки, колір стін, фірмовий одяг тощо);

Для того щоб управління корпоративною культурою було результативним,

необхідно створити певні умови:

- високий рівень якісного розвитку організації;
- усвідомлення керівництвом необхідності управління корпоративної культури, як мотиваційним фактором діяльності підприємства і підвищення його конкурентоспроможності;
- наявність кваліфікованих спеціалістів, ентузіастів, волонтерів.

В ідеалі корпоративна культура повинна стати природним середовищем для людей, які працюють в організації, проявитися яскравим виразом культури управління і праці, особистої культури керівництва підприємства та її персоналу.

Корпоративна культура – це один із найефективніших засобів залучення та мотивації працівників, оскільки після задоволення потреб першого рівня, настає потреба іншої якості, що приводить до відчуття спільних цінностей. Бажання ідентифікувати себе із групою – це один із видів мотивації людини, який підвищує її продуктивність праці (Андросова О.Ф., 2018. с. 162-171).

Корпоративну культуру можна розглядати як філософію цілісності, яка не визначається грошовими знаками, оскільки вона передбачає дотримання принципу соціальної відповідальності, прозорості, підтримання позитивної репутації в суспільстві. Такі принципи корпоративної культури направлені на зовнішнє середовище організації і на відносини всередині неї.

Виходячи з багатофакторності формування елементів корпоративної культури, можна запропонувати класифікаційну схему основних її видів, сформовану на основі багатопланових класифікаційних ознак (Захарчин Г.М. та ін., 2011., с. 30).

Корпоративна культура за об'єктом поділяється на внутрішню, зовнішню і змішану. Вектор внутрішньої культури направлений у середину організації, на її внутрішнє середовище, формуючи як корпоративну культуру всієї організації, так і субкультури її організаційно-функціональних підрозділів.

Зовнішня корпоративна культура характеризує взаємовідносини із зовнішнім середовищем (постачальники, клієнти, споживачі, конкуренти, державні інституції та інші). Зовнішня частина корпоративної культури має свої

організаційно оформлені структурні елементи – корпоративної культури окремої організації, корпоративна культура, що закріплює професіональний контур бізнесу, національна корпоративна культура, міжнародна корпоративна культура.

Змішаний складник корпоративної культури має два вектори впливу: зовнішній і внутрішній, і проявляється в іміджі, поведінці організації. Специфіка змішаної частини корпоративної культури полягає в її гетерогенному спрямуванні.

За суб'єктивним змістом корпоративна культура поділяється на персоніфіковану і неперсоніфіковану. Персоніфікований фактор характеризує склад суб'єктів, якими є яскраві представники корпоративної культури, здатні не тільки демонструвати корпоративну культуру, але й провокувати її подальші зміни. Неперсоніфікований фактор відображає усереднений, до певної міри, абстрактний показник.

За ступенем спостереження і пізнання корпоративну культуру поділяють на експліцитну та імпліцитну.

Експліцитна частина корпоративної культури – є відкрита, видима, прозора її частина, яка охоплює матеріальну культуру організації (продукти людської праці), і частину духовної корпоративної культури – звичаї організації.

Імпліцитна – це невидима частина духовної корпоративної культури, що складається із норм, цінностей, переконань, уявлень.

За ступенем ринковості корпоративна культура поділяються на ринкову, яка піддається купівлі – продажу (торгова марка, бренд) і неринкову, тобто ту частину, що не може перейти від однієї організації до іншої (специфіка дій управлінського і найманого персоналу, закріплена у нормах, правилах, поведінці). Виділяють також гібридні форми корпоративної культури: “квазіринкову” і “квазінеринкову”.

За ознакою “формування цілей” корпоративна культура поділяється на інструментальну і термінальну.

До інструментальної відносять технологію, методика використання цінностей і норм – переконання, примус.

Термінальну складають ті цінності, до яких прагне організація, (благополуччя, психологічна комфортність, висока стабільна конкурентоздатність). Поєднання обох частин підтверджує думку, що є цінності (термінальна частина), і є інструментарій для їх реалізації (інструментальна частина).

Ступінь професійної замкнутості відображає деструктивну та конструктивну види корпоративної культури.

Деструктивна культура характеризує те, що типові способи вирішення складних ситуацій відрізняються в різних професійних групах; між представниками розумової і фізичної праці; між “техніками” і “гуманітаріями”; між менеджерами і фінансистами.

За динамікою організаційних змін корпоративної культури поділяють на революційну та еволюційну, а за ступенем організаційної міцності – негнучку і гнучку корпоративні культури.

Класифікація видів організаційної культури наведено в табл. 1.3 (створено автором за (Захарчин Г.М. та ін., 2011., с. 32)).

Таблиця 1.3

## Види організаційної культури та її класифікація

Класифікаційна ознака	Вид культури
1	2
Рівень вивчення	Суб’єктивна, об’єктивна
Психологія поведінки	Культура станів Культура дії
Структурна побудова	Цілісна (стійка) Хаотична
Ступінь розвитку	Розвинена Нерозвинена Зародкова
Мета створення	Стабілізаційна Розвиваюча
Ступінь адаптації	Гнучка Негнучка, жорстка
Дієва сила	Життєдайна (стимуляційна) Нейтральна Гальмівна

У наведеній класифікації видів організаційної культури на особливу увагу заслуговує культура станів та культура дії.

Культура станів відображає рівень свідомості, спрямованої на адаптацію до зміни дійсності і накопичення енергії для входження в цю нову дійсність. Цей вид культури актуальний для перехідних процесів і пов'язаний із психологічними чинниками, які в значній мірі регулюють поведінку людини. Мета – збереження рівноваги, коли є дисбаланс між виходом із звиклої ситуації та входом у нову. Завдання - зменшення опору до нововведень і змін. Засіб, завдяки якому досягається стан рівноваги – система елементів організаційної культури. Інструмент дії - цінності, мотиви, знання, переконання, вірування, способи реагування, які впливаючи на свідомість людини, допомагають в критичних ситуаціях. Функції, які найчастіше виконує корпоративна культура, – захисна, інформаційна, стабілізуюча, просвітницько-виховна. Культура станів також поділяється на культуру стану окремої особи, тобто персональну, і культуру станів колективну, яка є відображенням загального стану конкретного колективу підприємства. Ці підвиди культури станів не завжди стикуються і збігаються, що дуже важливо для регулювання певних процесів на підприємстві та забезпечення ефективної роботи персоналу. Культура стану персональна є фактором впливу на емоційний стан працівника, коли він потрапляє в ситуацію змін, пов'язану із невідомістю та, відповідно, ризиком. Часовий вимір не обмежується певними рамками і може бути епізодичного, спонтанного або тривалого характеру (Захарчин Г.М. та ін., 2011., с. 32).

Прикладом культури стану колективного може бути стан конфліктності у певному структурному підрозділі, стан незадоволення системою мотивації, стилем управління, тощо. Зазвичай, це опортуністичні стани, які знижують бажання персоналу підприємства працювати якісно, негативно відбиваються на продуктивності праці і не сприяють підвищенню конкурентоспроможності підприємства.

Культура станів неспішна, це свого роду зупинка перед наступним підйомом, яка потребує концентрації сил і зосередження на важливих етапах



підйому. Культура станів є вкрай необхідною у випадку кризового стану підприємства чи інших важливих віхах його життєвого циклу. Культура станів найактивніше проявляється, коли фіксуються діаметрально протилежні стани: незадоволення-задоволення для окремої людини, та кризовий стан успіху для підприємства в цілому. В обох випадках важливо проявляти пильність, зосередженість і гармонійність, необхідну для наступних етапів.

З позиції менеджменту - це аналізування ситуації, в яку потрапляє людина чи підприємство, пошук стратегії виходу із цього стану (у випадку кризи) чи розвитку реального стану (інноваційна активність). Завдяки культурі стану легше адаптуватися до не передбачуваних змін, оскільки її внутрішнє ядро згладжує різкі негативи і не сприйняття нової ситуації, що в умовах особливо нестабільної економічної ситуації є важливо. Культура станів також допомагає моделювати нову ситуацію і нові процеси, тобто вона має активний імпульс, завдяки якому переростає у культуру дії.

Культура дії відображає динаміку, вона направлена на підвищення якості життя персоналу підприємства і його трудової діяльності. Культура дії відображає прогресивну діяльність, направлену на зміну дійсності і скеровування її в бажаному напрямку. Вона органічно продовжує культуру дії, оскільки стан вимагає дії, але завдяки елементам культури ця дія стає не хаотичною, а осмисленою і раціональною, як з позиції менеджменту, так і економічних показників. Отже, мета культури дії – раціоналізація процесів і функцій при переході в нову якість.

Стан викликає певну дію, дія приводить до результату і так, за посередництва культури відбувається постійний кругообіг життєвого циклу підприємства. Перехід із певного стану до результату відбувається завдяки дії чи спонуки до дії. Результат, корисний для суспільства, досягається завдяки суспільним цінностям, що є елементом культури.

Функції, які виконує культура дії: мотиваційна, інтегруюча, креативна, селективна, регулювальна, оптимізуюча, комунікативна. Інструмент дії - цілі, а мотивом є переконання, правила, норми поведінки, контакти, мислення.

З рештою, у кожній класифікаційній групі є вид культури, який безпосередньо впливає на підвищення конкурентного статусу підприємства на ринку, зокрема, це: життєдайна культура, наділена найбільшою дієвою силою, здатною розвивати ділову активність підприємства; цілісна культура, яка завдяки своїй структурі забезпечує реалізацію принципу системності в підвищенні якості праці; розвинена культура, здатна стимулювати внутрішнє прагнення персоналу підприємства до якісного виконання своїх функціональних обов'язків; гнучка культура, яка сприяє в підвищенні адаптивності підприємства до викликів часу.

Запропонована класифікація видів корпоративної культури має практичну цілеспрямованість, оскільки дозволяє використовувати особливості кожного виду культури в процесі вироблення економічно вигідної управлінської дії, відповідно до конкретної виробничої ситуації. Поряд з економічними показниками, корпоративна культура може бути критерієм оцінки перспективності бізнесу (Захарчин Г.М. та ін., 2011., с. 34).

Для визначення впливу корпоративної культури на розвиток організації важливо враховувати її тип, тому розглянемо основні типи видів корпоративної культури, (Захарчин Г.М. та ін., 2011., с. 35) (додаток А).

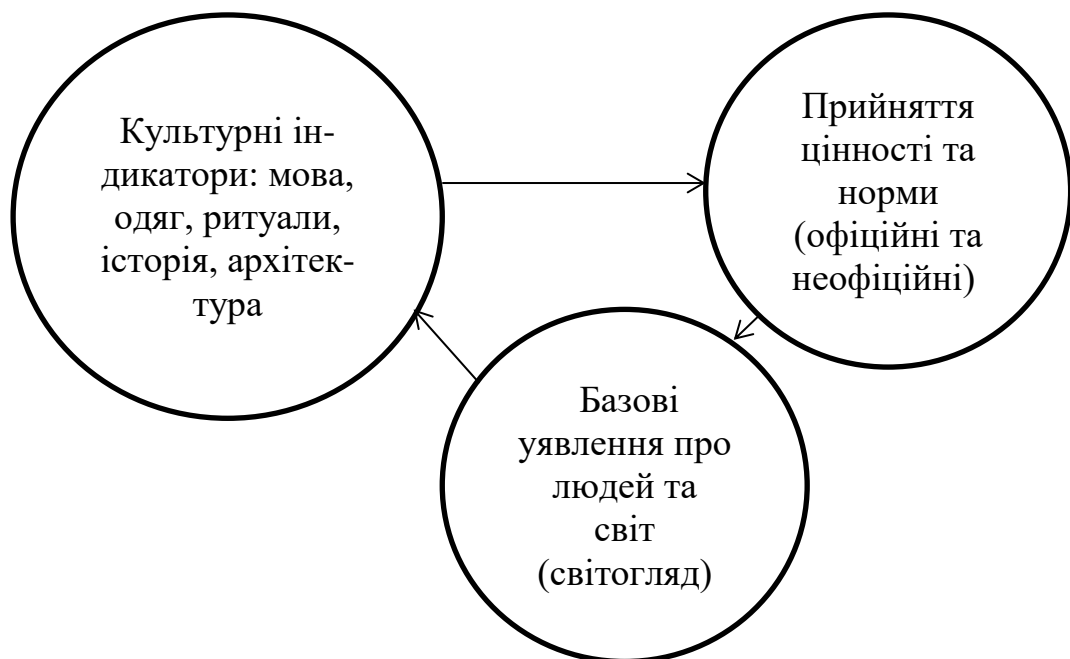


Рис. 1.6. Модель корпоративної культури Е. Шейна

Примітка: сформовано автором на основі (Євтухова Т. І. та ін., 2013., с. 27)

Наукова спільно надала велику кількість визначень корпоративної культури та розробила різноманітні варіанти її моделей. Серед моделей корпоративної культури можна виділити такі: модель Е. Шейна (1986 р.). Вона базується на трьох рівнях.

1-й рівень, який відповідає за формування базового уявлення про людей і світ:

- про довкілля організації;
- про істину всередині організації;
- про природу людей: внутрішнє уявлення про загальні людські характеристики;
- про природу людських вчинків, зокрема уявлення про активність і про роботу;
- про природу міжособистісних відносин.

Дані неусвідомлювані та не плановані базові передумови не є ізольованими одна від одної, а складають спільний образ. Для того, щоб зрозуміти культуру організації, потрібно спочатку зрозуміти її світогляд.

2-й рівень представляє світогляд організації, який знаходить своє відображення в конкретних цінностях і стандартах поведінки. Під цим розуміється непередбачувані прояви поведінки, заборони, які члени організації поділяють більшою або меншою мірою. Деякі організації намагаються зафіксувати такі зразки і формують філософію менеджменту/організації.

Взагалі базові передумови та стандарти поведінки дають поштовх до розвитку пріоритетів організації (що є своїм/чужим та інше).

Такі неусвідомлені і невидимі передумови та стандарти проявляються на 3-му рівні – рівні символів і знаків. На даному рівні невидимі цінності стають цілком видимими, інтерпретуються за допомогою символів, обрядів та інше. Таким чином за допомогою елементів 3-го рівня організаційна культура передається новим працівникам. Складають видиму частину символи і знаки організаційної культури, але розглядаються не окремо, а разом з 1-м і 2-м рівнями.

Історії, легенди про засновників організації, про важливі події відносяться до елементів 3-го рівня. Наступний елемент – це свята і традиції, а також вітання і прийом відвідувачів, архітектурне рішення будівель і приміщень, одяг, мова та інше.

Модель Ф. Харріса і Р. Морана. Така модель базується на таких елементах:

1. Усвідомлення себе і свого місця в організації (одні культури цінують приховування працівником своїх внутрішніх настроїв, інші – заохочують їх зовнішній прояв, в одних випадках незалежність і творчість проявляється через співробітництво, а в інших – через індивідуалізм).

2. Комунікаційна система та мова спілкування (використання усної, письмової, невербальної комунікації, «телефонного права» і відкритості комунікації, відрізняється у кожній групі чи організації; аббревіатури, жестикуляції варіюються залежно від галузевої, функціональної та територіальної приналежності організацій).

3. Зовнішній вигляд, одяг і представлення себе на роботі (різноманітність уніформ та спецодягу, ділових стилів і т. інше. підтверджують наявність безлічі мікрокультур).

4. Що і як їдять люди, звички, традиції у цій галузі (організація харчування працівників, включаючи наявність і відсутність на підприємстві відповідних для цього місць; люди приносять з собою їжу або відвідують кафетерій всередині або поза організацією; дотація на харчування; періодичність і тривалість прийомів їжі і т. інше.).

5. Усвідомлення часу, ставлення до нього і його використання (ступінь точності і відносності часу у працівників; дотримання часового розпорядку та заохочення за це; монохронічне або поліхронічне використання часу).

6. Взаємовідносини між людьми (за віком і статтю, статусом і владою, рівнем інтелекту, досвідом і знаннями, рангом і протоколом, релігією і громадянством тощо; ступінь формалізації відносин, одержуваної підтримки, шляхи вирішення конфліктів).

7. Цінності (як набір критеріїв оцінки того, що є гарним, а що поганим) і

норми (як набір припущень і очікувань щодо певного типу поведінки) - що люди цінують у своєму організаційному житті (своє положення, титули або саму роботу і т. інше.) і як ці цінності зберігаються.

8. Віра у щось і ставлення чи прихильність до чогось (віра в керівництво, успіх, свої сили, у взаємодопомогу, в етичну поведінку, у справедливість; ставлення до колег, до клієнтів і конкурентів, до зла і насильства, агресії тощо; вплив релігії та моралі).

9. Процес розвитку працівника і навчання (бездумне або усвідомлене виконання роботи; ставка на інтелект або силу; процедури інформування працівників; визнання переваги логіки в міркуваннях і діях або відмова від нього; абстракція і концептуалізація в мисленні або заучування; підходи до пояснення причин).

10. Трудова етика і мотивування (ставлення до роботи; поділ і заміщення роботи; чистота робочого місця; якість роботи; звички в роботі; оцінка роботи і винагорода; відносини «людина - машина»; індивідуальна або групова робота; просування по службі).

На рис. 1.7-1.9 представлені моделі корпоративної культури, що розроблені провідними вченими.

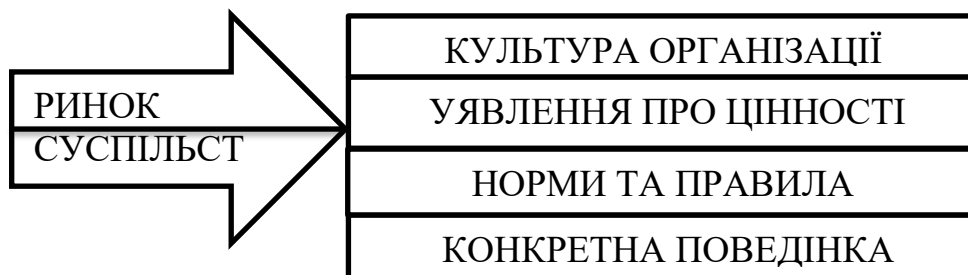


Рис. 1.7. Модель корпоративної культури Р. Рютінгера

Примітка: сформовано автором на основі (Євтухова Т. І. та ін., 2013., с. 30)

Модель Р. Рютінгера базується на таких цінностях: культура організації, уявленні про цінності, нормах та правилах поведінки, конкретній поведінки. Основними елементами є ринок і суспільство.

Модель прояву культури Г. Хофтседа базується на практиках, елементами

якої є: цінності, ритуали, герої, символи.

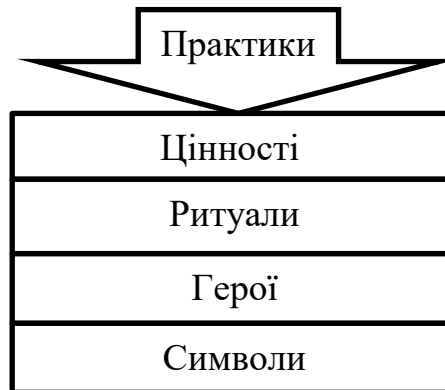


Рис. 1.8. Модель прояву культури Г. Хофтсед

Примітка: сформовано автором на основі (Євтухова Т. І. та ін., 2013., с. 31)

Модель корпоративної культури Б. Ф. Усманова характеризується ідеальними ідеями, до них відносять: Видатні діячі та приклади для наслідування, Провідні в суспільстві ідеї та цінності, Внутрішні стандарти та правила, Неформальні канали зв'язку.

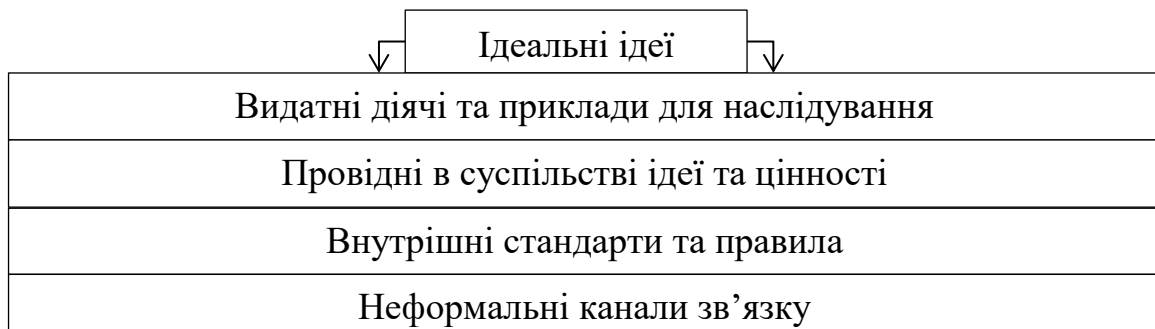


Рис. 1.9. Модель корпоративної культури Б.Ф. Усманов

Примітка: сформовано автором на основі (Євтухова Т. І. та ін., 2013., с. 31)

Наступна модель запропонована Performance Engineering Group, Inc., поєднує елементи корпоративної культури з елементами корпоративної стратегії.

В представлених моделях можна виділити декілька спільних складових, які необхідно структурувати такі розрізнені елементи в єдину систему. Ендрю Браун пропонує систему, в якій існує п'ять основних елементів: артефакти; переконання, цінності і відносини; етичні норми; базові припущення; історія.

У літературних джерелах виділяють два типи української культури:

хліборобську та лицарську (козацьку). Обидва типи культур відображають ментальність нації та інтегруються в шляхетно-лицарську культуру українців.

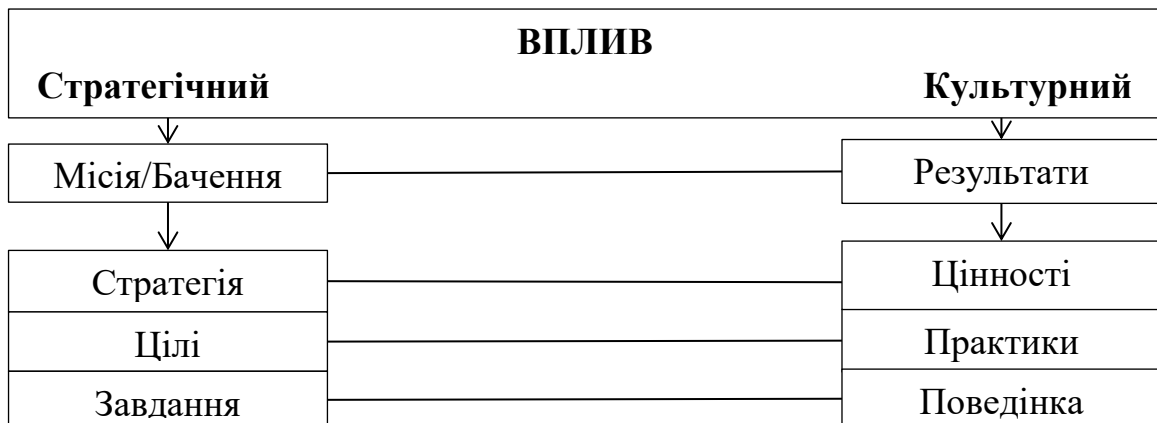


Рис. 1.10. Модель поєднання елементів корпоративної культури з елементами корпоративної стратегії

Примітка: сформовано автором на основі (Євтухова Т. І. та ін., 2013., с. 32)

Риси культури хліборобської: м'якість, чуйність, гармонійність, поблажливість, працьовитість, щиросердечність, мрійливість, справедливість.

Риси культури лицарської (козацької) – діловитість, зосередженість, рішучість, наполегливість, вірність, точність, практичність, конкретність, справедливість.

Тільки оптимальне поєднання цінностей обох типів культур може бути ефективним в сучасній системі українського менеджменту.

Українська культура повинна поєднати максимальну свободу і демократичність з максимальною дисципліною і відповідальністю, вона повинна узгодити хліборобську м'якість із лицарською жорстокістю, але найбільше вона повинна стимулювати творчий дух і прагнення кожного до найвищої самореалізації в межах цілого, тобто, організації.

У концептуальній моделі корпоративної культури важлива роль відводиться її функціям. Функції корпоративної культури відображають не тільки її сутнісну характеристику, напрями дослідження, але й значення в системі менеджменту для підвищення ділової активності організації.

Просвітницько – виховна функція – допомагає у вихованні морально-

етичних, економічних, інноваційних норм та диктує певні орієнтири поведінки працівників. Корпоративна культура є носієм базових установок, що вироблені певними традиціями і яких прагнуть дотримуватися в організації. Вона сприяє у формуванні типу поведінки, який найкраще відповідає духу організації.

Мотиваційна функція надзвичайно актуальна, оскільки за умови збігу організаційної культури із життєвими принципами працівників організації, вона заохочуватиме їх до активної діяльності, стимулюватиме розвиток ініціативи, і зміцнення інноваційного потенціалу організації.

Стабілізуюча функція забезпечує психологічну відпірність працівників організації до кризових станів. Актуальна в умовах сучасних глобалізаційних викликів.

Захисна функція – дає змогу пристосуватися до зовнішнього середовища за допомогою сильних конкурентних переваг організації. Ефективна організаційна культура належить до числа конкурентних переваг і в багатьох організаціях є вирішальним фактором досягнення успіху.

Селективна функція забезпечує психологічну комфортність в організації шляхом ефективної кадрової політики (природний добір працівників, які сприймають цінності організаційної культури).

Системоутворювальна функція сприяє утворенню сучасних, нестандартних організаційних структур (атомістичні, едхократичні, франчайзингові тощо), в яких стимулюється нестандартне мислення, що сприяє ефективному прийняттю управлінських рішень.

Оптимізаційна функція завдяки інтеграції попередніх функцій корпоративної культури оптимізує складові елементи організації: структуру, поведінку, процеси. Разом з економічними показниками вона може бути критерієм оцінки перспективності бізнесу та ефективності управління. Ця функція є дієвою, коли корпоративна культура відповідає місії організації та її ролі в суспільстві.

Інтегровувальна функція завдяки системі цінностей дає змогу об'єднати інтереси всіх рівнів організації та її працівників; розвиває у них відчуття цілісної



єдності з організацією.

Регулювальна функція завдяки певним правилам, нормам поведінки (формальним і неформальним) корпоративної культури упорядковує всі господарські, організаційні, інформаційні процеси, надаючи їм усталеного й узгодженого характеру. Вона зорієнтована на ефективні партнерські відносини й споживача та підвищення соціальної відповідальності суб'єктів ринку.

Функція управління якістю – оскільки корпоративна культура є якісною категорією, що характеризує якість середовища організації, то, відповідно, ця якість трансформується в якість праці і якісне виконання всіма працівниками своїх функцій.

Комунікативна функція забезпечує зв'язок із іншими культурами через подібні базові установки, цінності, а також зв'язок із зовнішнім середовищем організації.

Функція орієнтації на споживача – виконує роль регулятора взаємозв'язку із зовнішнім середовищем, зокрема, ринком, на якому присутні споживачі зі своїми цінностями й нормами поведінки. Отже, враховуючи цілі, запити та інтереси споживачів, відображених в елементах культури, завдяки корпоративній культурі можна налагодити хороші і стабільні взаємовідносини з клієнтами.

Адаптивна функція забезпечує взаємне пристосування працівників до організації та організації до працівників завдяки прийнятим цінностям і філософії організації. Адаптивна функція, разом із стабілізуючою, сприяє пристосуванню організації до різких коливань на ринку і підтриманню фінансової стійкості. Тоді вона доповнюється захисною функцією.

Економічна функція зумовлена вимогами часу і необхідністю управління змінами. Вона реалізовується завдяки популяризації креативних настроїв та інновацій в організації і сприяє посиленню свободи в діях усіх працівників та залученню їх до процесів управління. Економічна функція виховує у працівників почуття співучасті у всіх процесах, отже, почуття власності, розвиваючи бажання високої самореалізації. При високій внутрішній свідомості й самоорганізації відпаде потреба функції контролю в управлінні. Вміло поєднуючи принципи

колективізму – індивідуалізму, жорсткості – гнучкості, нормативності – креативності за допомогою корпоративної культури можна швидше досягти стратегічних цілей і високих конкурентних переваг на ринку.

У результаті реалізації вище перелічених функцій культура організації об'єднує всі її складові елементи, тобто, структуру, поведінку, процеси. Разом з економічними показниками корпоративна культура може бути критерієм оцінки перспективності бізнесу. Отже, роль і значення корпоративної культури в системі менеджменту надзвичайно важливі.

Значення корпоративної культури для розвитку організації проявляється в тому, що вона:

- є джерелом стабільності в організації, оскільки розвиває в співробітників організації почуття ідентичності та соціального захисту;
- сприяє ефективному розвитку організації і націлює на виконання її місії;
- стимулює зростання самосвідомості кожного працівника й високу відповідальність;
- допомагає новим працівникам швидше адаптуватися до умов діяльності організації;
- є сильним мотиваційним рушієм, здатним скерувати працівників організації на високі показники ділової активності;
- впливає на розвиток інтелектуального потенціалу підприємства.

Корпоративна культура має благородну місію – вона спрямована на зміцнення моральних засад суспільства загалом і створення в майбутньому етичної економіки. Корпоративна культура покликана передавати не тільки певні знання, але й людські якості.

Формування корпоративної культури починається не тільки із окреслення базових цінностей організацій, які дають змогу досягнути її цілей і реалізувати місію, але й із визначення основних зовнішніх атрибутів. Зовнішні атрибути є видимими, наглядними і саме з них починається знайомство з організацією та поверхневе оцінювання її культури. Зовнішні атрибути корпоративної культури (артефакти) є неоднорідні й відображають різні аспекти функціонування

підприємства, формальні й неформальні. Серед них виділяють: девізи, гасла, символи, організаційні ритуали, традиції, легенди, міфи, мову та інші.

Зрозуміло, що корпоративна культура закріплюється та транслюється в ритуалах, традиціях, звичках, порядках, що діють в організації. Особливу увагу тут варто звернути на небезпеку навіть разових відступів від заведеного порядку.

Досвід успішних організацій показує, що широке впровадження корпоративної символіки, запровадження корпоративних традицій, поширення легенди, вивчення історії становлення й розвитку організації тощо, позитивно відбивається на ставленні персоналу до організації, підвищує прихильність працівників своєї організації і почуття гордості за приналежність до цієї організації.

Корпоративна культура установи або організації визначає шлях їх розвитку у сфері управління персоналом. Вона є унікальною та неповторною, їй притаманні ті чи інші особливості. Дослідження з цього питання доводять, що немає установ з однаковою корпоративною культурою, проте можуть використовуватися подібні методи, способи, засади для формування та розвитку корпоративної культури. Одним із таких шляхів, що сприяє її розвитку, є використання принципів корпоративної культури.

Для того, щоб чітко визначитись із корпоративною культурою організаціям, передусім, необхідно розробити її принципи. Принципи корпоративної культури відображають вихідні засади, положення з ефективного управління персоналом. Розглянемо найважливіші принципи корпоративної культури, характерні для України.

Кожна організація може самостійно розробляти принципи корпоративної культури, проте на підставі проведеного аналізу літературних джерел вважаємо, що принципи необхідно розділити на загальні та спеціальні (рис. 1.11).

Оскільки є базові принципи, які можуть бути характерними та спільними для різних організацій, а вже залежно від галузі, сфери діяльності, форми господарювання організація може доповнювати загальні принципи спеціальними (індивідуальними).



Рис. 1.11. Принципи корпоративної культури

Примітка: сформовано автором на основі (Євтухова Т. І. та ін., 2013., с. 24)

Загальні враховують найважливіші характерні ознаки та властивості корпоративної культури організації. Загальні принципи можуть бути спільними для багатьох організацій, проте зважаючи на те, що корпоративна культура на підприємстві є індивідуальною та майже неповторюваною, доцільно виділити спеціальні принципи. Це принципи, які враховують особливі, індивідуальні ознаки та властивості корпоративної культури підприємства та розробляються конкретно для певного підприємства.

Під час формування корпоративної культури, зважаючи на різноманітність чинників, що впливають на її рівень, доцільно керуватись такими загальними принципами:

— соціально-економічного та інтелектуального розвитку. Цей принцип передбачає, що корпоративна культура повинна орієнтуватись на забезпечення відповідного економічного достатку, соціального та інтелектуального розвитку

усіх працівників підприємства;

— всеохопленості та системності. Передбачає формування та розвиток корпоративної культури з позиції охоплення нею усіх працівників, явищ, елементів та процесів, що забезпечують діяльність підприємства;

— вимірності та корисності. Корпоративна культура на підприємстві повинна забезпечувати ефективну його діяльність. Саме тому виокремлення принципу вимірності, дозволить забезпечити набір якісних та кількісних параметрів для оцінювання рівня корпоративної культури й характеру її впливу на фінансові, економічні показники діяльності підприємства. Корпоративна культура повинна виконувати функцію корисності як для людей, так і для підприємства;

— відкритості та постійного удосконалення. Елементи, цінності, норми корпоративної культури передаються із покоління в покоління, проте сучасний науково-технічний прогрес не перебуває на місці, а отже, цей принцип передбачає розвиток корпоративної культури з врахуванням, з одного боку, базових цінностей культури засновників підприємства, а з іншого, відповідність вимогам сучасної економіки, цінностей та потреб працівників. Отже, цей принцип передбачає орієнтацію корпоративної культури на удосконалення та стабільний розвиток. Корпоративна культура повинна бути відкритою, постійно вдосконалюватись, прагнути до нових досягнень;

— координації. Цей принцип полягає у тому, що корпоративна культура першочергово повинна забезпечувати порядок у роботі підприємства. Вона повинна координувати поведінку людей на підприємстві, а також поза його межами. Оскільки дуже часто працівники підприємства поза його межами демонструють той чи інший тип корпоративної культури, особливо це проявляється у бесіді з партнерами, клієнтами, оточуючими;

— обов'язковості. Керівництво компанії має право здійснювати контроль за дотриманням норм і правил корпоративної культури;

— винагороди. Корпоративна культура повинна забезпечити однакоvu та справедливu винагороду працівникам, що дотримуються її норм;

— принцип відповідності чинному законодавству. Підприємство самостійно визначає норми та правила корпоративної культури, систему винагород за їх дотримання, механізм здійснення контролю за їх дотриманням, моделі розвитку корпоративної культури, проте відповідно до вимог законодавства такі дії можна здійснювати лише на підставі чинних законодавчих й нормативно-правових актів та не суперечити їм (Євтухова Т. І. та ін., 2013., с. 26).

Розроблення спеціальних принципів залежить від значного переліку чинників: виду господарської діяльності, організаційно-правової форми господарювання, галузі, економічної ситуації тощо.

До спеціальних принципів корпоративної культури відносять:

— принцип вільного прояву. Корпоративна культура повинна бути ненав'язливою, а виникати під впливом різноманітних ситуацій, вона повинна формуватись залежно від виду діяльності, якою займається підприємство;

— принцип узгодженості та відповідності цілей. Кожне підприємство розробляє свою місію, стратегію, цілі. Корпоративна культура повинна відповідати цим цілям та забезпечувати їх досягнення;

— принцип чіткості. Цей принцип показує усвідомлення менеджментом значення корпоративної культури. Менеджери повинні вміти чітко сформулювати основні вимоги щодо корпоративної культури, чого вони хочуть досягнути за допомогою її використання;

— принцип особистісно-орієнтованого менеджменту. Корпоративна культура повинна бути зосереджена на особистісно-орієнтованому менеджменті. Оскільки особистість людини є тим чинником, від якого безпосередньо залежить ефективність її праці та значущість її результатів;

— принцип стосунків "керівництво - працівник". В основі корпоративної культури повинні бути: чесність, порядність, вихованість, справедливість, повага, визнання влади, з одного боку, та визнання цінності та індивідуальності кожного працівника з іншого в становленні відносин;

— принцип еталону. Корпоративна культура повинна бути еталоном

ефективної діяльності. Приклади провідних компаній свідчать, що міцна та високорозвинена культура сприяє зміцненню становища компанії, збільшенню її прибутків, підвищенню ефективності діяльності працівників. Еталонним носієм культури на підприємстві є його менеджери. Адже саме вони найяскравіше можуть продемонструвати норми корпоративної культури, оскільки мають для цього більше можливостей, ніж звичайні працівники. Будучи еталоном корпоративної культури, менеджери цим самим забезпечують її розвиток та ефективність.

Дотримання принципів корпоративної культури впливає на подальший її стан, ефективність прийняття управлінських рішень, результативність діяльності працівників. Дослідження принципів корпоративного управління та практика діяльності організації дозволяє сформулювати принципи, які сприяють розвитку корпоративної культури.

Корпоративна культура є важливим чинником оновлення економіки організації, тому необхідне її використання як інструмента управління, що формуватиме у свідомості людей прагнення працювати на єдину ціль, використовувати свої знання й досвід для досягнення успіху організації.

### **1.3. Особливості національної культури та її вплив на корпоративну культуру**

Національний характер є важливою складовою будь-якої національної культури, у тому числі корпоративної. Національний характер являє собою сукупність психологічних явищ, буття, форми самоусвідомлення народу. Розвиток національного характеру залежить від стану розвитку суспільства, держави, права, економічної культури, від можливості людини реалізовувати свої права і свободи. Національний характер здійснює суттєвий вплив на соціально-економічний розвиток суспільства, у тому числі корпоративної культури, корпоративної свідомості. Корпоративна культура, що будується з урахуванням національного стереотипу має бути компромісною, що буде сприяти розвитку

сталих взаємовідносин працівників.

Визначаючи вплив національного характеру українців на формування корпоративної культури, необхідно врахувати таку обставину, що для української культури є характерним надання пріоритету не формальному розуму, а нормам морального життя суспільства. Такі норми базуються на принципах індивідуальності, гармонії з природою.

Важливим чинником виступає національній менталітет, який є засадничою категорією у формуванні корпоративної культури. Дуже тісно пов'язані такі феноменальні світоглядні категорії, та охоплюють глибинно-психологічні підстави існування суспільства загалом (Андросова О.Ф., 2018. с. 13-19).

Основна проблема сутності національного менталітету простягається на перетині інтересів представників таких галузей знання: філології, культурології, історії, психології, соціології, лінгвістики, політології, етнографії та інших галузей буття. Дуже часто змінювалося трактування цієї категорії в історичному аспекті: кожний виток розвитку людського суспільства пропонував свою парадигму і свою філософсько-методологічну традицію вивчення цього явища.

Існують різні концепції трактування поняття “ментальність” яке походить від латинського слова *mens* (дух, ум, спосіб мислення) (Захарчин Г.М. та ін., 2011., с. 151).

Представники різних шкіл – філософських, психологічних і різних народностей давали своє пояснення цій категорії.

Представники американського трансценденталізму, зокрема (Р. Емерон) розглядають ментальність як інтуїцію, наближену до способу мислення, “якості розуму” та світосприйняття.

У перекладі з англійської мови воно означає розум, інтелект, розумові особливості, ступінь інтелектуальної енергії, напрям мислення, характер або спрямування інтелекту.

Французька думка 20-30 р. ХХ ст. схильна вважати термін “*mantalite*” тотожним до поняття “мислення”.

Психолог К. Г. Юнг, висуває психологічні засади поняття “ментальність”



через наявність колективного несвідомого як відбиток досвіду попередніх поколінь, що втілених в архетипах – загальнолюдських першообразах. Архетипи обумовлюють не стільки зміст свідомості, скільки його напрямок, стиль, модус. Так з'явилася “традиція Юнга”, яка стосувалася інтерпретації терміну “ментальність”.

Французька “нова” історіографія також звертається до психології і тлумачить ментальність як шар соціальної психіки, що знаходить таємничу передумову суспільної дії.

В українській гуманітаристиці можна виділити декілька концептуальних підходів до розуміння поняття ментальність, що тяжіють або до “Традиції Юнга” або “Традиції Аналів”.

“Традиції Юнга” – ототожнення поняття ментальності зі сталими архетипами національного несвідомого.

“Традиції Аналів” – розглядає ментальність як спосіб світосприйняття і поведінки людей визначеної епохи й культурної парадигми. Цікавим є тлумачення ментальності А. Потебні, як “народне світосприйняття, бачення світу, модус мислення” (Захарчин Г.М. та ін., 2011., с. 151).

До споріднених рис ментальності та культури відносяться такі функціональні поняття як: світогляд, світосприйняття, світовідчуття, світорозуміння.

У ментальності перехрещується раціональне та чуттєво-соціальне визначенням національного менталітету, яке найбільше відображає ідею його впливу на формування корпоративної культури. Слід зауважити, що в літературі майже не зустрічається методологічних засад застосування цього поняття в економічній сфері.

Важливою характеристикою поняття терміну “ментальність” стосовно до господарської поведінки є те, що воно відображає певну цілісну структуровану систему соціально-психічних явищ, яка належить визначеній соціальній спільноті. Якщо дослідити цю структуру, то можна моделювати ментальність, особливо сьогодні в час інформатизованого життя і розвитку інформаційних технологій.

В літературних джерелах структура ментальності представлена як чітка цілісність, що розглядається в “трьох головних структурних вимірах: компонентному, рівневому і функціональному” (Спивак В. А., 2001, с. 34.).

Компонентний рівень складається з символів, стереотипів, ментальних настанов, міфологічних конструкцій.

Символи і стереотипи в структурі ментальності створюють парні конструкції, які діють за схемою “теза – антитеза”, “бідність – багатство”, “рабство – панування” тобто, є опозиційно відмінними структурами.

Спираючись на структурно-функціональний аналіз, виокремимо структуру і функції менталітету, які відстежать взаємозв’язок із корпоративною культурою на рис. 1.12.

Компонентний вимір структури ментальності проявляється у формі відношення до фундаментальних підвалин людського буття, зокрема праці, власності, влади, свободи та інтегровано – до організаційної культури.

Наукова спільнота вивчає рівневі структури ментальності, і серед різних вчених також існує багатокритеріальний підхід до виділення рівнів. Особливої уваги заслуговують чотири “шари” ментальності:

— “партикулярна культура, що формується на рівні масового несвідомого”,

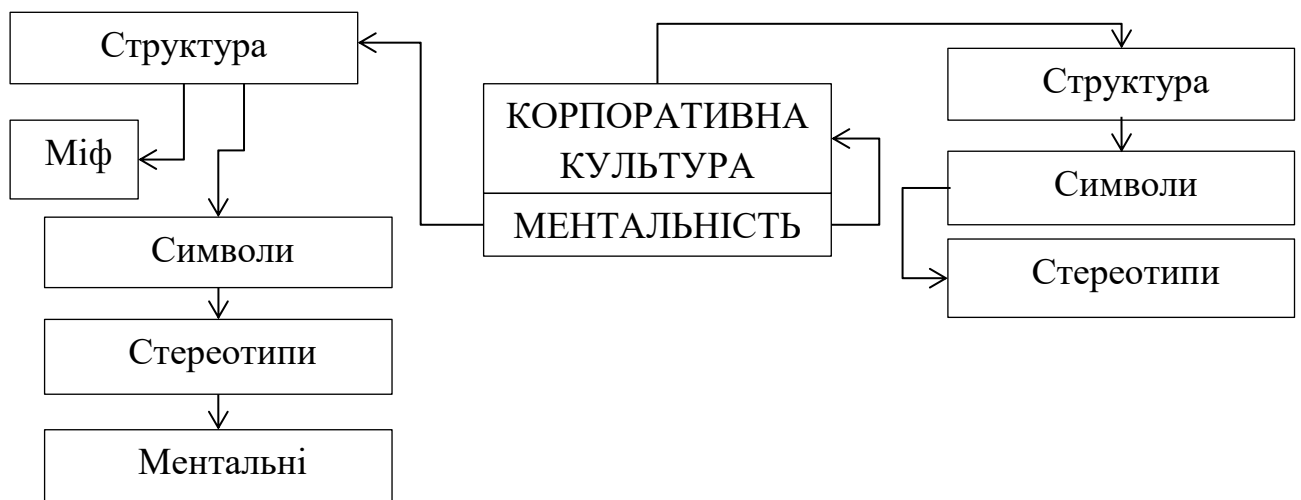


Рис. 1.12. Взаємозв’язок ментальності та корпоративної культури

Примітка: сформовано автором на основі (Захарчин Г.М. та ін., 2011., с. 152)

— “духовна самість” – спільність і єдина спрямованість соціокультурної традиції різних суспільних груп і станів на рефлексивному рівні;

— соціальний відгук, зумовлений природною реакцією людей на різні утворення та події: політику, владу, державу;

— метасоціальний, що корелює із все об’ємною національною ідеєю, а також пов’язаних з її флуктуаційними станами свідомості.

Наукова спільнота пропонує іншу класифікацію рівнів ментальності:

— перший рівень – архаїчно-культурний, що “безпосередньо базується на архетипах колективного несвідомого, репрезентований, здебільшого, у формі ментальних символів, з найбільшим усталеним смисловим значенням”.

— другий рівень – соціальної практики, що включає в себе певною мірою усвідомлені стереотипи і ментальні настанови.

— третій рівень – ціннісно-нормативний, що “уявляється носіями рефлексивним, усвідомленим, хоч він в достатній мірі неусвідомлено спирається на символи, стереотипи і ментальні настанови, що відтворюються традицією”.

Порядок поняття ментальності включає в себе функціональний вимір, який складається з таких підсистем:

— ідентифікаційно – інтегративна, в якій ментальність є засобом самоототожнення індивіда та консолідації суспільних утворень;

— комунікативна – засвідчує, що спільність символів, стереотипів і ментальних настанов зумовлюють адекватність спілкування;

— світоорієнтовальна (або квазіпізнавальна), згідно якої ментальність репрезентується як певна “картина світу”;

— смислотворна, пов’язана ціннісним характером ментальних символів.

Зазначені ознаки ментальності мають прикладну цінність, яка проявляється лише в конкретному соціально-культурному контексті. Відстежується тісний взаємозв’язок ментальності з культурою етнонаціонального буття.

Культура етнонаціонального буття — це складне поняття, що стосується як: матеріальних (їжа, одяг) явищ і соціальних (організація і структура суспільства)

явищ, так і специфіки індивідуальної поведінки, репродукції, організованої діяльності (релігія і наука).



Рис. 1.13. Домінантні відмінності східної і західної культурної традиції

Примітка: сформовано автором на основі (Захарчин Г.М. та ін., 2011., с. 154)

Культура етнонаціонального буття — це адитивність об'єктів до феноменів національного соціуму, екзистенції, політики, економіки, промисловості, формування людини, що поєднуються проблематикою удосконалення людини; з орієнтаціями виховання, гуманізму, просвітництва. Культурогенез нації залежить від соціосередовища, природних умов, діяльності об'єктів, тому етнонаціональна культура базується на такому арсеналі понять, як: характер, традиції, звичаї, когнітивні моделі, інноваційні феномени прогресу, що значно відрізняються в

східній і західній парадигмі культури. Таку відмінність представлено на рис. 1.8.

Соціокультурний світ етнонаціонального буття західної чи східної парадигми — це суспільство з властивим йому особливим, унікальним і неповторним типом культури.

Розрізняють:

— історичні типи культури — змінюють різні епохи в розвитку суспільства;

— регіональні культури — над етнічні культурні спільноти, що формуються в певному географічному ареалі і на протязі довгого історичного часу зберігають свою специфіку.

Сучасна західна парадигма культури (з початку ХХ ст.) включає такі риси, що забезпечують інноваційні процеси в рамках етнонаціонального буття:

- дух підприємництва, бізнесу, індивідуалізму;
- динамічність, швидка зміна умов життя;
- модернізм і постмодернізм;
- науково-технічна революція;
- комп'ютеризація — перехід до нового типу суспільства — «інформаційного»;
- зростання глобальних проблем;
- домінування споживацьких настроїв та формування «споживацького суспільства» зі всіма його недоліками (бездуховність, асоціальні тенденції, наркоманія, злочинність, тероризм, інформаційні війни).

Наслідком суперечності сучасної культури етнонаціонального буття є:

- свобода і насилля. Збільшення свободи особистості; зростання мобільності, часу дозвілля, можливостей вибору, доступу інформації, гуманізм, демократія і лібералізм проти насилля, але разом з тим розповсюдження насилля;
- елітарність і масовість. Спеціалізація «високої культури»: в кожній сфері культури своя еліта; розповсюдження «індустрії культури», заснованої на ринку; «маскульт», контркультура, ворожа до існуючих в суспільстві порядків;

— плюралізм і уніфікація. Безліч точок зору, концепцій, теорій, стилів, шкіл, вчень; устремління до стандартизації умов життя, думок, ідеалів, розповсюдження масової культури, свідомості людини.

На землі безліч культур, і кожна з них здатна надати всесвітній історії неповторного лику. Якщо історії багатоваріантні, то виправдана концепція бережливого відношення до різних культурних коренів. Європейська культурна традиція володіє безперечною своєрідністю; вона відрізняється від всіх інших культур землі. Філософи намагаються виявити внутрішнє ядро цієї культури; вони відмічають її раціональність, тобто опору на рацію, розум, який є долею західної культури. Прометеївський початок в європейській культурі це — боротьба проти тиранії, архетип героїзму, тяжіння до перебудови реальності, а фаустівська душа тягнеться до пізнання, верховенства над світом, до того, щоб виправити існуючий правопорядок.

Ментальність, як прояв культури етнонаціонального буття, характеризується багатоаспектною та багатовимірною структурою, базові елементи якої знаходять свій вираз у корпоративній культурі.

Основні відмінності у поглядах вчених щодо того, чи ментальність змінюється в часі під дією певних факторів, чи вона є сталою або формується за відповідними циклами. Тому виникає поняття консервативної (сталого) ментальності або динамічної (“дух часу”).

Розрізняють різні види ментальності: національну, статеву, вікову, професійну, античну, середньовічну, барокову, політичну, правову, господарську, екологічну. Такі види ментальності мають різну типологію, але виходять із трактування ментальності як визначеної соціально-психологічної структури, що характеризує специфіку сприйняття та поведінку різноманітних суспільних груп (Захарчин Г.М. та ін., 2011., с. 156).

Велике значення в корпоративній культурі має такий підвид національної ментальності, як господарський менталітет, взаємозв'язок якого із корпоративною культурою надано на рис. 1.14.

До споріднених ознак господарського менталітету і корпоративної культури

відносять: функції, які вони виконують; структуру, яка формує їхню цілісність; рівні, з яких вони складаються; підсистеми та мотиваційні важелі. Серед виділених п'яти ознак перші три є майже тотожними, а підсистеми тотожні тільки за кількістю (дві в обох випадках), але відмінні за сутнісною ознакою.

В мотиваційних аспектах теж присутні відмінності, оскільки мотивація господарського менталітету сягає підсвідомого рівня, а корпоративної культури характеризує усвідомлене прагнення до реального задоволення потреб.

Національний менталітет є важливим чинником у формуванні корпоративної культури на підприємствах машинобудування України. Однією з особливостей національного характеру українців, яка суттєвим чином впливає на формування корпоративної культури, є індивідуалізм, який зумовлений специфікою суспільного життя. Український індивідуалізм сформувався як пріоритет індивідуального над загальним, колективним, як вияв свободолюбства особистості. Таким чином зазначена риса національного характеру українців об'єктивно сприяє формуванню корпоративної культури на підприємствах машинобудування, нормам корпоративної філософії (Андросова О.Ф., 2018. с. 170-175).

На підприємствах машинобудування на розвиток корпоративної культури впливають безліч факторів, а саме комп'ютерні й вертикальні технології, політичні та соціально-культурні процеси глобалізаційні тенденції. В умовах інноваційного розвитку та завоювання ринків збуту підприємства машинобудування велике значення приділяють розвитку корпоративної культури. В сучасних умовах такий розвиток буде здійснюватися на основі національних особливостей управління за допомогою національного господарського менталітету.

Корпоративна культура стає ефективною через терени буття народу, особливі засоби господарської поведінки, які сприятимуть розвитку корпоративної культури, або негативно впливати на її встановлення та зміцнення.

Для результативної діяльності колективів машинобудівних підприємств необхідна єдність його членів.

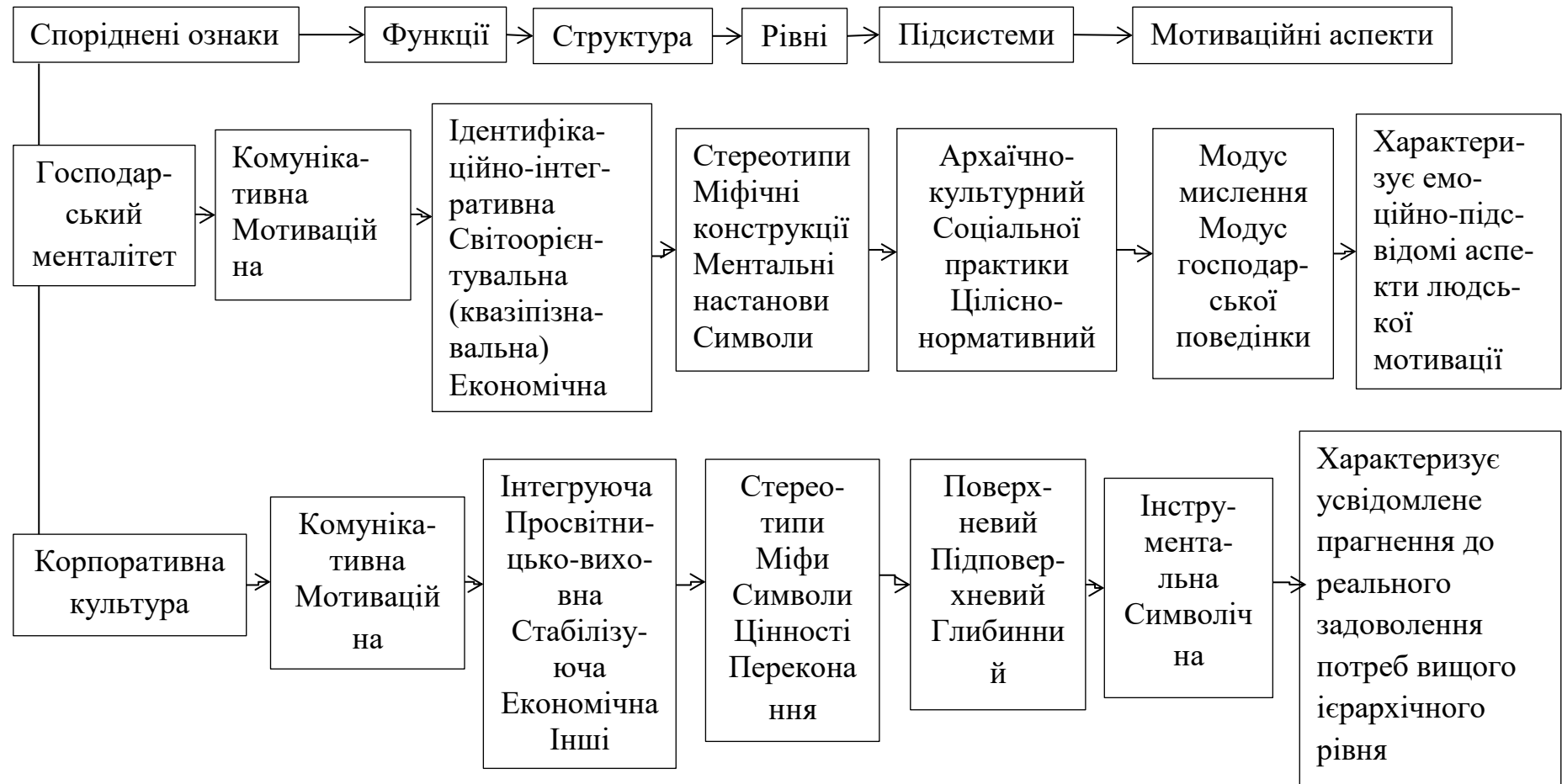


Рис. 1.14. Взаємозв'язок господарського менталітету і корпоративної культури

Примітка: сформовано автором на основі (Захарчин Г.М. та ін., 2011., с. 156-157)



Для розроблення системи управління таким колективом, що передбачає формування корпоративної культури, введення планів адаптації, мотивації та розвитку працівників, менеджер із персоналу повинен володіти достатніми знаннями про етнічні та соціально-психологічні особливості даного колективу.

До основних властивостей господарського менталітету відносять:

- психологічність - будь-який суспільний інститут за своєю генезою є психологічним утворенням, стійким продуктом обміну діяльністю;
- історичність - інститути позиціонуються як певний кінцевий продукт історичного розвитку суспільної сфери;
- структурність - кожен інститут існує як наслідок своїх взаємодій з іншими інститутами соціальної системи;
- функціональність - інститути існують доти, доки виконують визначені для них суспільством функції, сприяючи інтеграції суспільства та досягненню гомеостазу.

Основною характеристикою економічної поведінки підприємців у розвинених країнах є їх спрямованість на отримання прибутку в довгостроковій перспективі. Основна увага керівників великих підприємств зосереджена на вирішенні стратегічних завдань. В українських реаліях вітчизняні підприємці здатні вирішувати господарські завдання різного рівня складності. Але існує негативний прояв, що більшість з них направлені на максимізацію поточної власної вигоди. Більшість підприємців не зосереджується на власному бізнесі і не прагне ним займатися все життя. Сучасний підхід зумовлений такими об'єктивними причинами (недосконалістю українського законодавства, нестійкістю політичної кон'юнктури, тіньовою економікою тощо), а й суб'єктивними чинниками - менталітетом українських підприємців. Протягом усього періоду реформ в Україні діяльність її керівництва постійно піддається критиці з приводу неспроможності виробити ефективні програми довгострокового розвитку економіки держави. Основною причиною тут виступає відсутність у господарській діяльності (як на рівні машинобудівних підприємств, так і на рівні держави) націленості на вирішення стратегічних завдань й істотно

знижує ефективність здійснюваних соціально-економічних перетворень. Особливе значення для соціально-економічних перетворень має модель "homo economicus". Така модель включає найважливіші для аналізу параметри, що характеризують індивідів, і перш за все, мотиви економічної активності, її цілі, а також особливості фізичних, психічних та інтелектуальних можливостей людини, що використовуються для досягнення поставленої господарської мети. До основних складових даної моделі відносять:

— переважаюча роль особистого інтересу - кожний суб'єкт діє згідно своїх особистих інтересів, але при цьому не порушує прав та інтересів інших індивідів завдяки регулюючій дії правових та моральних норм;

— нормальна оцінка майбутнього часу - теперішній час ціниться більше, ніж майбутній, що знаходить своє відображення в позитивній нормі часових переваг;

— незалежність уподобань від обмежень - уподобання кожного агента формуються ним самостійно і не залежать від будь-яких фінансових, соціальних чи інших обмежень;

— автономність очікувань - передбачає, що кожен суб'єкт формує свої очікування, самостійно збираючи, оброблюючи та використовуючи усю доступну інформацію;

- особиста відповідальність - дана характеристика означає те, що кожен індивід прагне максимально точного і повного виконання своїх обов'язків перед іншими, тому господарський менталітет можна розглядати як елемент нормативної підсистеми інституційного середовища, що опосередковує економічну поведінку населення країни (Спивак В. А., 2001). В процесі поступального еволюційного розвитку господарський менталітет взаємодіє з іншими формальними та неформальними інститутами, виступаючи історично обумовленим механізмом, що накладає обмеження на варіативність розробки та проведення заходів економічної політики. Господарський менталітет не тільки підвладний впливу інших інститутів, він також може продукувати нові завдяки тому, що його носії постійно створюють нові норми регуляції економічних

відносин, які відповідають реаліям сьогодення (Юрченко, В.В., Мельник Ю.В, Богданова Н.В. 2014).

Господарський менталітет віддзеркалює різні аспекти господарського життя, але й характеризує сутнісні характеристики й корпоративної культури, яка тісно пов'язана з корпоративною культурою машинобудівних підприємств, що показано на рис. 1.15.

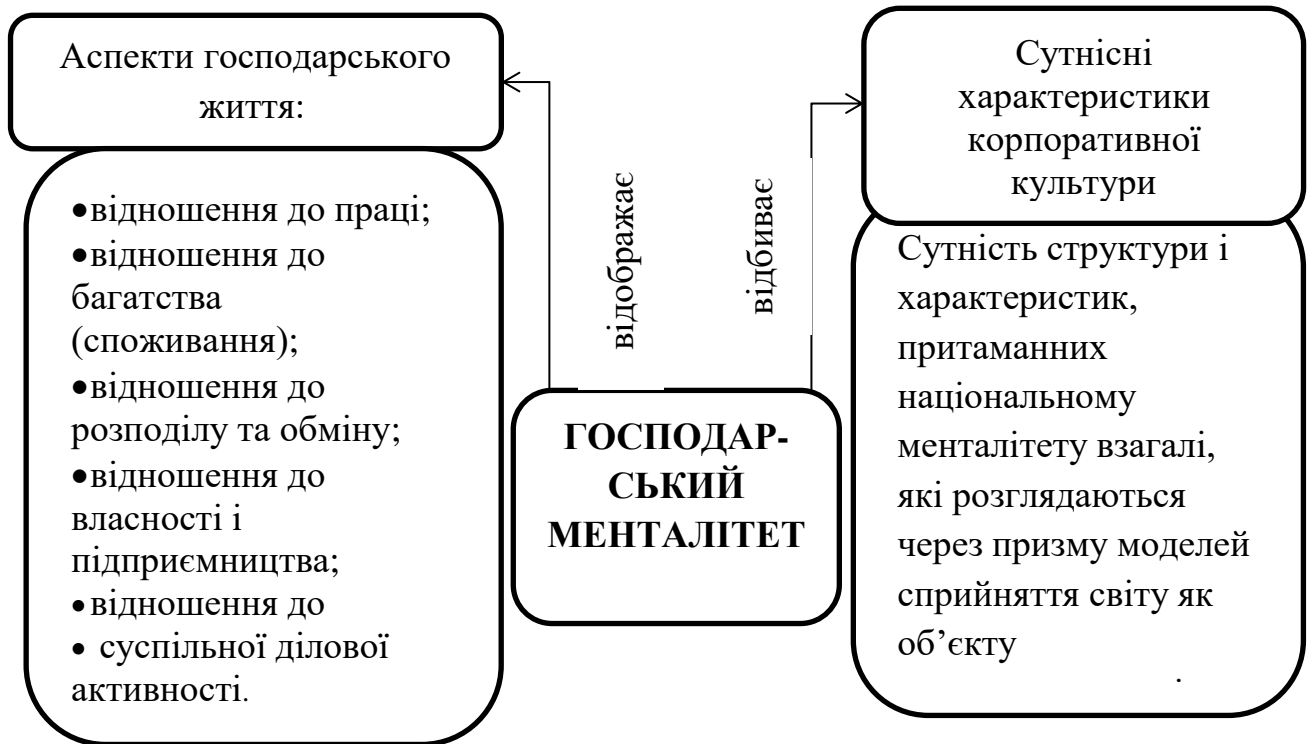


Рис. 1.15. Взаємозв'язок господарського менталітету та корпоративної культури

Примітка: сформовано автором

Праця як домінуючий початок є дуже важливим аспектом господарського життя. Залежно від національної ментальності й закладених в неї конструкцій, можуть бути різні прояви господарської ментальності в ставленні до праці, зокрема: "працьовитість – утриманство"; наполегливість, пильність – байдужість; відношення до темпу роботи - систематичність або хаотичність; обачність чи схильність до ризику, авантюризм. У табл. 1.4 розглянуто види ментальних парадигм згідно відношення до праці. Ці відношення є також наслідком впливу ментальної орієнтації щодо часу та інших категорій, наприклад: звичаї, вік,

природне середовище.

Господарський національний менталітет являє собою соціально-історичний досвід, який в до рефлексивному вигляді існує в формі ментальних символів, стереотипів та ментальних настанов, що стосуються світосприйняття та поведінки в площині господарської діяльності.

Ретельно аналізуючи ступінь впливу кожного фактору на формування господарського менталітету, треба враховувати специфіку кожної нації.

Таблиця 1.4

Види ментальних прояв парадигми по відношенню до праці

Назва ментальної парадигми	Сутність ознаки, настанови
1	2
• Західна ментальність:	Сприйняття праці як важкого специфічно людського способу здобуття матеріальних достатків (праця як довічна приреченість). Трудівники та господарські класи виконують найнижчі функції, основою є добування засобів існування Мотив діяльності – “жадібність”.
Перша (антична) ментальність	Свобода відчуття. Люди – раби праці (економічної), існує вільне мистецтво – воно бездіяльне. Бінарна опозиція: економічна праця - рабська бездіяльність; мистецтво – вільне, дає відчуття свободи.
Християнська догматика	Реабілітація праці як форми життєдіяльності. Фактор людської активності в перетворенні світу. Але до лихварства, торгівлі упереджене ставлення.
Друга ментальна парадигма (реформація XVI-XVII ст.)	Праця як покликання. Поняття чесної праці і її винагорода Богом. Праця як джерело багатства. Культ підкорення природи.
Класична політекономія	Звужене поняття праці до виробничої праці, що об’єктивується в матеріальних здобутках і зводиться кількісно до робочого часу як абстрактної міри вартості. Трудова теорія вартості. “Час – гроші” набуває особливого значення, коли час праці стає мірою багатства.

## Продовження таблиці 1.4

1	2
Третя ментальна парадигма Антикапіталістична ментальність 60 – 70 р. ХХ ст.	Розмежування праці і творчої діяльності. Відмова від виробничої праці. Фактори впливу комп'ютеризації й автоматизації, що приводить до різного скорочення необхідної праці та поступове перетворення її в другорядний вид діяльності; праця перестає розглядатися як головна справа життя. Відходить етика продуктивності.
• Японські парадигми 70 – 80 р. ХХ ст.	Виникають ефективні моделі трудової мотивації на різноманітних національно-ментальних засадах.
Моделі ефективного економічного зростання	Фірмовий патріотизм, системи родинних зв'язків, колективне керівництво, зрівняльний принцип оплати праці.
• Американський трудовий етнос	Індивідуалізм, формальні зв'язки працівника з фірмою, вузька спеціалізація працівника. Своєрідне сприйняття часу (орієнтація на майбутнє), крайній індивідуалізм, прагматизм та утилітаризм життєвого стилю, певна обмеженість до духовних надбань інших народів. Розуміння праці як “job” – сукупності інструментальних функцій, що виконуються послідовно, тобто, позитивістсько-технологічне розуміння праці.
• Трудовий етнос Німеччини	Почуття обов'язку та ідентифікації з державою.
• Скандинавські народи (Швеція, Норвегія, Данія)	Кропітка працьовитість, відданість більш м'яким колективістським вартостям. Підприємці узгоджують свої дії із різними суспільними інституціями.
• Центральні - Європейські народи. Міжмор'я (Польща, Чехія, Угорщина)	За теорією М. Вебера – нездатні до високо продуктивної праці. Вплив соціалістичного способу виробництва – державна власність.

Примітка: складено автором на основі (Захарчин Г.М. та ін., 2011., с. 158)

Взагалі виділяють фактори, що мають відносно сталу сутнісну природу та ті, які змінюватимуться залежно від історичних трансформацій.

Незважаючи на те, що господарська ментальність, як суспільно-психологічний феномен має консервативну природу, вона все-таки, піддається впливу різних чинників, які впливають на психіку людини.

Суттєву роль тут відіграє ідеологічний фактор. В ХХ столітті комуністична

ідеологія сформувала певний тип радянської людини, яку характеризують ознаки: пасивність особи; невмотивована амбітність і хамство; патерналізм – перекладання на владу вирішення власних проблем; беспорядність – надія на вирішення проблем зовні.

Провідною характеристикою українського господарського менталітету, що перешкоджає успішному запозиченню ринкових інститутів, є патерналізм, тобто підсвідома невпевненість у своїх силах та надія на допомогу від державних установ. Вплив даної характеристики чітко прослідковується на макроекономічному рівні, оскільки як перехід до ринкової системи господарювання відбувається в умовах глибокого спаду, який сприяє посиленню соціально-економічної залежності населення від держави. Це призводить до поляризації суспільства, зростання соціальної напруженості та маргіналізації економічно активного населення. Такі атавізми психології радянських часів не дають ефективно сьогодні проводити загально масштабні зміни, покращувати економічні, соціальні та політичні відносини в суспільстві.

Разом із патерналізмом, у структурі господарського менталітету закріпилась така характеристика господарського менталітету, як терпіння. У повсякденному житті ця риса перетворюється, як правило, у байдужість до облаштування життя, невибагливість, мінімізацію потреб, зниження ініціативності, обмеження трудової активності. Одним із вкрай негативних проявів цієї риси менталітету є також внутрішня готовність людини терпіти різного роду правопорушення з боку суб'єктів, що перебувають на більш високому ієрархічному щаблі.

Характерною рисою українського господарського менталітету є неповага до владних інститутів та закону. Правова система економічно розвинених західних країн, що формувалась впродовж століть, враховує та відстоює найменші нюанси економічних взаємовідносин людей, гарантує обов'язковість покарання за порушення законів, створює певні рамки для усіх господарюючих суб'єктів, в тому числі і для державних органів влади. В українському суспільстві в умовах нерозвиненої правосвідомості, ринкова економіка не може повною мірою скористатися перевагами, пов'язаними з вільною конкуренцією.

Сучасна корпоративна культура впливає з певним чином модифікованих радянських ментальних засад економічної діяльності. Порівняння основних відмінностей західної господарської ментальності і посткомуністичної української розглянуто в табл. 1.5.

Таблиця 1.5

Порівняння відмінностей головних настанов західного та сучасного українського господарського менталітетів

Західний господарський менталітет	Сучасний український господарський менталітет
1	2
• Особистість може впливати на майбутнє (там, де є воля, є і шлях)	• Життя контролюється не людиною, а чинниками, що є за межами її впливу (Богом, владою, мафією)
• Особистість може змінювати і покращувати середовище та своє життя	• Особистості потрібно лише пристосуватись до середовища
• Людина повинна тяжко працювати, щоб досягти своїх цілей. Конкуренція стимулює кращі показники праці	• Важка праця без зв'язків, грошей та покровителів - це доля невдахи. Конкуренція призводить до дисгармонії.
• Власні зобов'язання потрібно будь-яким чином виконувати.	• Зобов'язання означають не стільки волю до їхнього виконання, скільки наміри
• Час є дефіцитним ресурсом, який треба раціонально використовувати, а не втрачати	• Час є важливим чинником, але він належить керівництву, що стоїть вище
• Головний очікуваний критерій є його лояльність до установи	• Головним критерієм є добрі стосунки робітника з керівництвом та колегами по роботі
• Вакантну посаду повинна займати найбільш кваліфікована до цієї посади людина	• Наймання на роботу залежить від зв'язків, дружніх та корпоративних відношень, "блату"
• Прийняття рішень ґрунтується не на інтуїції, а на володінні інформацією. Поради з боку персоналу є доцільними	• Рішення уособлюють мудрість та життєвий досвід того, хто їх приймає. «Точна інформація та оцінка експериментів не є вирішально важливим»
• Інформація про фірму мусить бути доступною для тих робітників, які її потребують	• Нормою є маніпулювання інформацією заради утримання влади та досягнення власних цілей
• Кожна людина може вільно висловити свою думку	• Заохочується пошана до думки тих, хто при владі. Високо цінується слухняність

## Продовження таблиці 1.5

1	2
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Зміни вважаються позитивним елементом ділового життя</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Традиції є надзвичайно важливими. Влада базується на жорстких структурах та номенклатурності.</li> </ul>

Примітка: складено автором на основі (Захарчин Г.М. та ін., 2011., с. 166-167)

Ментальні стереотипи і настанови сучасного українського господарського менталітету є віддзеркаленням кризової ситуації в суспільній свідомості "екс-радянської" людини, вони відтворюють нестабільний перехідний стан суспільної психіки стосовно господарювання.

Світові тенденції сьогодення (вестернізація та глобалізація) також впливають на формування нових ментальних засад господарювання, тому важливо серед цих інтеграційних процесів не втратити свою самобутність і твердо стояти на своїх національних позиціях.

Основна риса терплячості української нації налаштовує на стабільність і злагоду. Спрацьовує віковична практика "виживання", оскільки українці мають джерела самозабезпечення – це особисте господарство.

Інноваційні господарські та управлінські моделі повинні органічно продовжувати і розвивати віками установлені національні традиції: індивідуалізм, який поєднується з традиціями добровільної співпраці в громаді, працьовитість, відданість роботі, приватновласницькі інстинкти, комунікабельність і толерантність до інших культур. Головна роль господарського менталітету в інституційному середовищі полягає у досягненні максимального ефекту від соціально-економічної діяльності різних суб'єктів господарювання, забезпеченні стабільного розвитку економічної системи держави.

Стимулює розвиток ділової активності наш український господарський менталітет через міцний духовний фундамент. Духовна складова є домінуючою у світосприйнятті й життєдіяльності, тому аскетичний "дух капіталізму" в Україні можна адаптувати через мережу корпоративного підприємництва, в якій будуть впроваджуватися найефективніші методи формування нової етики підприємництва.



## РОЗДІЛ 2. ТЕОРЕТИКО–МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ КОРПОРАТИВНОЮ КУЛЬТУРОЮ

### 2.1. Алгоритм розробки моделі управління організаційною поведінкою за допомогою корпоративної культури

Корпоративну культуру підприємств машинобудування складають цінності, переконання, принципи бізнесу, традиції, робочі процедури, трудова атмосфера.

Основу корпоративної культури утворюють переконання і філософія підприємства, яка пояснює, чому вона діє так, а не інакше. Культура підприємств машинобудування проявляється в переконаннях працівників і принципах бізнесу, які декларуються і практикуються керівництвом, в етичних стандартах і офіційній політиці, в стосунках з різними партнерами (особливо з власними співробітниками, профспілками, акціонерами, постачальниками і суспільством), в традиціях, методах контролю, вимогах до поведінки працівників, в тій невлічливій атмосфері, яка відрізняє одне підприємство від мільйонів інших. Всі ці соціальні фактори, не завжди чітко формулюються, в комплексі і визначають культуру організації.

Культуру підприємства машинобудування формують численні соціальні фактори внутрішнього середовища.

Переконання і методи, що утворюють культуру підприємства машинобудування, відносяться до різних джерел: працівник, який користується особливим авторитетом, формальна або неформальна група, відділ або підрозділ; вони можуть виходити знизу або впроваджуватися зверху. Часто ключові компоненти культури закладаються засновником організації або кількома сильними лідерами, які формулюють їх як філософію, принципи або політику підприємства. Впроваджуються зверху, вони поступово "пускають коріння", стають стилем підприємства, їх розділяють менеджери і працівники, а потім вони починають самі впливати на атмосферу підприємства, формуючи поведінку нових працівників. У швидко підприємства компаніях культура створюється "сама

собою", а не відповідно до якихось принципів, оскільки на роботу запрошують співробітників виходячи з технічних навичок і досвіду, що не відсівають тих кандидатів, чії цінності, переконання і особисті якості несумісні з характером, філософією і стратегією підприємства, сформульованими засновниками і вищим керівництвом.

Найчастіше культура підприємства знаходить своє вираження в "легендах", які працівники розказують всім новачкам, щоб продемонструвати традиції і принципи організації.

Після того як, керівництво сформулює основні принципи культури, її слід закріпити, підбираючи нових працівників, особисті якості, переконання і навички яких відповідають прийнятим на підприємстві. На наступному етапі новачків треба ознайомити з правилами підприємства - формальними (це роблять зазвичай керівники і досвідчені співробітники) і неформальними (з цим добре справляються колеги). Новоприбулих також посвячують в історію підприємства, переказуючи "легенди", і заохочують до дотримання культури. Останнє слід стимулювати регулярним заохоченням працівників, зразково наступних прийнятим на підприємстві нормам, і покаранням тих, хто ці норми порушує. Беручи нових працівників, менеджери повинні орієнтуватися не тільки на високий професійний рівень і відмінний послужний список, а й особисті якості кандидата. Це означає, що менеджери намагаються брати на роботу людей, з якими їм потім буде легко і приємно працювати. Тому, шанси кандидатів потрапити на роботу саме на це підприємство зростають, якщо їх система цінностей, ставлення до роботи і особисті якості відповідають культурі підприємства. З іншого боку, і претенденти вибирають зазвичай такі підприємства, в яких, як їм здається, буде приємно і легко працювати. Працівники, які «не прижилися» на підприємстві, зазвичай швидко звільняються, а співробітники, яким підходить атмосфера підприємства, залишаються і роблять кар'єру. Чим довше людина працює в організації, чим сильніше вплив на нього з боку корпоративної культури, тим повніше і міцніше вона засвоює цю культуру. Культура є продукт поєднання всіх соціальних факторів організації (Андросова О.Ф., 2019).

Навіть дуже стійка культура не буває статичною - вона змінюється, хоча і незначно, разом зі стратегією і структурою організації. Внутрішні кризи, поява нових технологій, нові проблеми породжують нові методи роботи і зміну культури. Природна зміна лідерів і членів організації також веде до появленню нових цінностей і методів роботи, які впливають на культуру. Освоєння нових видів бізнесу, поширення діяльності на інші географічні регіони (особливо за кордон), швидке зростання і пов'язане з ним розширення штату, злиття і придбання - всі ці фактори прискорюють зміни в культурі. Сьогодні найбільший вплив на культуру підприємств в усьому світі надають глобалізація і Internet.

Зазвичай про корпоративну культуру підприємства говорять в однині, проте вона, як правило, складається з декількох складових субкультур. Цінності, філософія і методи роботи часом значно різняться в підрозділах, географічних регіонах і функціональних одиницях. Субкультури підрозділів можуть не поєднуватися між собою і навіть конфліктувати, якщо для них характерні різні стилі керівництва, філософія і методи роботи, або якщо зберігаються розбіжності між культурами підприємства і недавніх придбань. Глобальні і транснаціональні компанії, як правило, в більшій чи меншій мірі мультикультурні, що пояснюється значною різницею в традиціях і психології членів організацій, які нерідко і говорять на різних мовах. Для менеджера з кадрів однієї глобальної фармацевтичної компанії, переведеного в азіатський регіон, найважчим завданням було переконати китайських, корейських, малазійських і тайваньських менеджерів погодитися на підвищення в посаді: по-перше, вони не вірили в рівність можливостей для людей різних національностей, по-друге, не бажали покидати свою батьківщину навіть заради більш високих постів в інших країнах. Багато компаній, які об'єдналися з закордонними підприємствами на умовах злиття або придбання, стикаються з проблемами культурних відмінностей, особливо в психології і традиціях.

Різні субкультури, що існують в культурі глобальної або транснаціональної компанії, не виключають сумісності. Транснаціональні компанії вчаться переносити стратегічно значущі культурні традиції в інші країни і регіони,

створюючи єдину корпоративну культуру в усіх своїх підрозділах. Керівництво, зі свого боку, має розуміти значення культурної інтеграції при придбанні інших компаній, як і важливість злиття і об'єднання культур недавно придбаних компаній.

Корпоративна культура, щоб бути ефективною, завжди повинна підтримувати місію, цілі та конкретну стратегію розвитку організації. При цьому мета поєднання місії і культури носить довгостроковий характер, що веде до досягнення максимальних результатів, при цьому зміни, вироблені в корпоративній культурі, потребують високого ступеня компетентності з боку керівництва організації. Чим більше організація, чим значущі нові переконання, тим більше часу потрібно для створення тісного взаємозв'язку місії і культури. У великих організаціях значні зміни корпоративної культури займають від 3 до 5 років. У дійсності набагато складніше змінити сформовану корпоративну культуру, чим створити нові переконання у тільки що створеної організації. На рис. 2.1 відображено алгоритм розробки та застосування моделі управління організаційною поведінкою за допомогою корпоративної культури.

На першому етапі – визначається тип організаційної культури, який включає діагностику типу організаційної культури компанії.

Встановлено, що в основі будь-якого типу організаційної культури лежить певна система цінностей, яка виступає природним регулятором проведення. Цінність, яка виступає у формі формально закріпленого в документах організації вимог до відповідної поведінки, лежить в основі корпоративної культури як інструменту управління персоналом (Євтухова Т. І. та ін., 2013., с. 69).

Даний рівень ціннісного тиску застосовуваного ціннісного інструментарію є ключовим у такій технології управління. Допустимий тиск визначається згодою персоналу як з вмістом цінностей, так і з жорсткістю їх вимог до поведінки.

Прийнятний інтегральний показник рівня ціннісного тиску визначається на базі приватних індикаторів, що характеризують: різноманітність вимог, що пред'являються до персоналу; дисциплінарну строгість (санкції); різноманітність мотиваторів і частоту їх застосування. Приватні індикатори рівня ціннісного

тиску визначаються на базі наступних параметрів.

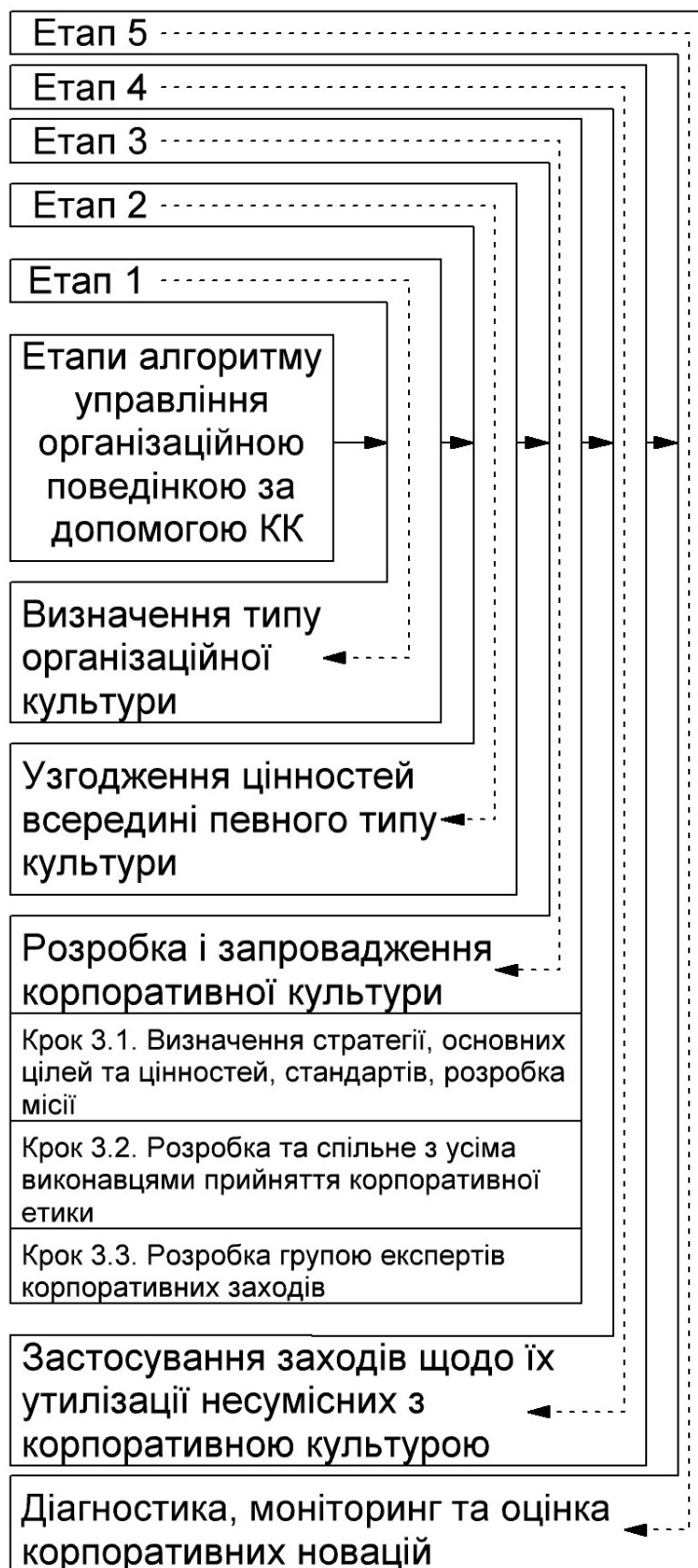


Рис. 2.1. Алгоритм розробки та застосування моделі управління організаційною поведінкою за допомогою корпоративної культури

Примітка: побудовано автором на основі (Євтухова Т. І. та ін., 2013., с. 68)

Основні параметри та їх вагові коефіцієнти в приватному індикаторі вимог до персоналу, вагові характеристики визначається емпірично на основі аналізу документації, що регламентує діяльність співробітників (рис. 2.2).

Також до вимог відносяться правила і норми для співробітників, за невиконання яких застосовують санкції, а виконання не є підставою для заохочення.



Рис. 2.2. Основні параметри та їх вагові коефіцієнти в приватному індикаторі вимог до персоналу

Примітка: побудовано автором на основі (Євтухова Т. І. та ін., 2013., с. 70)

Для визначення приватного індикатора різноманітності вимог весь набір можливих вимог був розділений на дві групи. У першу групу увійшли дисциплінарні вимоги, які спрямовані на безпосереднє забезпечення виконання співробітниками їх прямих обов'язків. Другу групу склали «соціокультурні» вимоги, які непрямим чином впливають на ефективність діяльності персоналу. При цьому група «соціокультурні» вимоги включає підгрупи, що характеризують різноманітність арсеналу «ціннісного управління»: чим більшу кількість груп

вимог пред'являє організація до співробітників, тим більша величина цього показника (Євтухова Т. І. та ін., 2013., с. 70).

Параметри та їх вагові коефіцієнти в приватному індикаторі дисциплінарної строгості (табл. 2.1). Даний індикатор відображає кількість санкцій, що припадають на кожну вимогу.

Таблиця 2.1

Параметри та їх вагові коефіцієнти в приватному індикаторі дисциплінарної строгості

Параметри	Ваговий коефіцієнт в приватному індикаторі	Джерело даних
1	2	3
Санкції на дисциплінарні вимоги	Визначаються емпірично на основі аналізу документації, яка регламентує діяльність співробітників	Дані кадрової служби компанії
Санкції на соціокультурні вимоги		

Примітка: складено автором на основі (Євтухова Т. І. та ін., 2013., с. 71)

Параметри та їх вагові коефіцієнти в приватному індикаторі різноманітності мотиваторів (табл. 2.2). У групу мотиваторів входять зовнішні стосовно суб'єкта умови праці, стимулюючі виконання або перевиконання норм і правил прямими або непрямыми методами; невиконання при цьому не передбачає застосування санкцій.

Таблиця 2.2

Параметри та їх вагові коефіцієнти в приватному індикаторі різноманітності мотиваторів

Параметри	Ваговий коефіцієнт в приватному індикаторі	Джерело даних
1	2	3
Винагороди (фіксована та диференційована частина зарплати; премії, бонуси; участь в прибутках; виплати за тривалість роботи; Індивідуальна / групова перемога в конкурсі; подарунки і т.д.)	Визначається емпірично з урахуванням аналізу документації, що регламентує діяльність співробітників	Індивідуальні договори

## Продовження таблиці 2.2

1	2	3
Соціальний пакет (медичне страхування; стоматологічне страхування; збереження на випадок виключних медичних обставин; програми захисту доходу; пенсійні накопичувальні системи; допомога в навчанні, додаткова освіта і т.д.)		Індивідуальні договори, дані кадрової служби компанії
Кар'єра		
атестаційні програми, зокрема за участю керівництва; збіг критеріїв оцінки роботи співробітників з цілями організації; програми підвищення кваліфікації; план кар'єри: терміни, напрями.	Визначається емпірично	Дані кадрової служби компанії

Примітка: складено автором на основі (Євтухова Т. І. та ін., 2013., с. 71)

Параметри та їх вагові коефіцієнти в приватному індикаторі частоти застосування мотиваторів відображає кількість застосування мотиватора за певний проміжок часу (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Параметри та їх вагові коефіцієнти в приватному індикаторі частоти застосування мотиваторів

Параметри		Ваговий коефіцієнт в приватному індикаторі	Джерело даних
1	2	3	4
Мотиватор	застосований один раз на місяць	Визначається емпірично на основі аналізу документації, що регламентує діяльність співробітників	Статистична звітність
	застосований один раз на квартал		
	застосований один раз на півроку		
	застосований один раз на рік		
	застосований один раз на два роки		

Примітка: складено автором на основі (Євтухова Т. І. та ін., 2013., с. 72)

Величини приватних індикаторів ступеня жорсткості інструментів управління розраховуються за формулою 2.1:



$$\text{ЧИ}_{\text{ае}} = \sum_{j=1}^n K_j \quad (2.1)$$

де  $\text{ЧИ}_{\text{ае}}$  - приватний індикатор рівня ціннісного тиску, що характеризує, відповідно, різноманітність вимог, які пред'являються до персоналу, різноманітність мотиваторів і частоту їх застосування;

$j$  - параметр в приватному індикаторі;  $a$  - параметри: різноманітність вимог; дисциплінарна строгість (санкції); різноманітність мотиваторів; частота застосування мотиваторів.

$K_j$  - ваговий коефіцієнт параметрів, що входять в приватний індикатор рівня ціннісного тиску ( $\text{SK}_j = 1$ ) (Євтухова Т. І. та ін., 2013., с. 73).

Для розрахунку динаміки даного показника, що дає можливість моніторингу змін в корпоративній культурі в певний період використовується формула 2.2:

$$\text{ЧИ}_{\text{ае}} = \sum_{j=1}^n K_j \frac{Z_n}{Z_{n-1}} \quad (2.2)$$

де  $Z_n$  - величина параметра в  $n$  році (періоді);

$Z_{n-1}$  - величина параметра в  $(n-1)$  попередньому році (періоді).

Приватні індикатори входять до складу інтегрального показника ціннісного тиску з наступними ваговими коефіцієнтами (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Вагові коефіцієнти приватних індикаторів

Приватний індикатор	Ваговий коефіцієнт
1	2
Вимоги	Визначається емпірично на основі аналізу регламентує документації
Санкції	
Мотиватори	
Частота застосування мотиваторів	

Примітка: складено автором на основі (Євтухова Т. І. та ін., 2013., с. 73)

Інтегральний показник ступеня жорсткості інструментів (ІП<sub>стж</sub>) визначається як сукупність складових його елементів:

$$\text{ІП}_{\text{стж}} = \sum_{j=1}^n d_i \times \text{ЧИ}_{\text{ае}} \quad (2.3)$$

де  $ЧИ_{ac}$  – приватний індикатор рівня ціннісного тиску;

$d_i$  - ваговий коефіцієнт приватного індикатора ціннісного тиску ( $S_{di}=1$ ).

Розрахунок значення  $III_{стж}$  дозволяє визначити ступінь ціннісного тиску на співробітників. Моніторинг динаміки інтегрального показника є основою для розробки заходів і нормативних документів, враховуючи реальну і необхідну для управлінського впливу ступінь ціннісного тиску. Крім цього, інтегральний показник також є основою для регулювання коефіцієнта плинності кадрів.

На етапі 2 передбачається узгодження цінностей усередині даного типу культури, проводиться групою, що здійснює діагностику організаційної культури відповідно до авторської типології організаційних культур (Бабич О. 2003).

Етап 3. Розробка та впровадження корпоративної культури проводяться крок за кроком на основі організаційної.

Етап 4. Введення заходів з утилізації несумісних з корпоративною культурою цінностей.

Етап 5. Діагностика, моніторинг та оцінка корпоративних нововведень. Проводиться за допомогою методики оцінки ефективного управління.

Ефективне використання означає таке управління персоналом, коли мінімізуються негативні ефекти і максимізуються позитивні. До негативних ефектів управління відносяться: зниження задоволеності роботою в організації у співробітників; звільнення співробітника за власним бажанням з метою пошуку менш регламентованої (щодо корпоративної культури) роботи; високі показники абсентеїзму (а також збільшення за період роботи в організації у співробітників хронічних захворювань).

Підвищення позитивних ефектів пов'язане з наступними показниками: задоволеністю персоналу роботою, керованістю поведінкою персоналу з позиції керівництва (Баюра Д. О., 2011).

Така розроблена методика дозволяє визначити ефективність управління поведінкою персоналу інструментами корпоративної культури на основі оцінки допустимості використання для кожного співробітника.

Оцінює межі використання інструментів корпоративної культури ( $III_{зно}$ ) -

показник значущості обмежень, включає в себе, в якості складових, приватний індикатор, що оцінює значимість вимог для кожного співробітника, і приватний індикатор, що оцінює значимість мотиваторів для кожного співробітника:

$$I_{\text{зно}} = \sum_{m=1}^n d_m \times \text{ЧИ}_m \quad (2.4)$$

де  $I_{\text{зно}}$  - інтегральний показник значущості обмежень;

$d_m$  - ваговий коефіцієнт приватного індикатора значущості обмежень ( $Sd_i = 1$ );

$\text{ЧИ}_m$  - приватний індикатор значущості обмежень.

Приватні індикатори входять до складу інтегрального показника значущості обмежень з ваговими коефіцієнтами, визначеними відповідно до табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Вагові коефіцієнти приватних індикаторів, що входять до складу інтегрального показника значущості обмежень

Найменування приватного індикатора	Ваговий коефіцієнт ( $d_m$ )
1	2
Вимоги	Визначається емпірично на основі аналізу регламентованої документації
Мотиватори	

Примітка: складено автором на основі (Євтухова Т. І. та ін., 2013., с. 76)

Наведені вагові характеристики були отримані експертним шляхом дослідження і в разі потреби можуть коригуватися (Євтухова Т. І. та ін., 2013., с. 76).

Основою побудови інтегрального показника є приватний індикатор, що оцінює значимість вимог та мотиваторів і являє собою суму коефіцієнтів значимості усіх вимог та мотиваторів (обчислюється для кожного співробітника окремо). Пред'являються до співробітників соціальні правила і норми, які відповідають певній корпоративній культурі, за невиконання яких слідує санкція, а виконання не є приводом для заохочення. Стосовно суб'єкта умови праці до мотиваторів відносяться зовнішні стимулюючі виконання або перевиконання соціокультурних норм і правил прямими або непрямими методами; невиконання при цьому не передбачає застосування санкцій.

Розраховуються величини приватних індикаторів значущості обмежень за формулою 2.1, де  $K$  - коефіцієнт значущості обмеження для кожного співробітника. Такий коефіцієнт є оціночним і визначається кожним співробітником за наступною шкалою (табл. 2.6).

Щоб відстежити динаміку даного показника, використовується формула 2.2

Аналіз результатів інтегрального показника значущості обмежень здійснюється за допомогою кластеризації в такі групи: мінімальні значення показника, середні і максимальні.

Таблиця 2.6

#### Шкала для оціночного коефіцієнта значущості обмеження

Оцінка значущості пред'явленої вимоги	Значення оціночного коефіцієнту
1	2
Зовсім не значима	-2
Слабо значима	-1
Невизначено значима	0
Значима	1
Сильно значима	2

Примітка: складено автором на основі (Євтухова Т. І. та ін., 2013., с. 77)

Характеризують ефективність управління середні значення показників за допомогою інструментів корпоративної культури, яка виражається в керованості поведінкою персоналу, що розуміється як відповідність поведінки впливів з боку керівництва.

Велика наявність числа співробітників, значення інтегрального показника у яких істотно відрізняється в мінімальну або максимальну сторону, показує низьку ефективність системи управління. Такі мінімальні значення інтегрального показника вказують на слабку реакцію співробітників на введення обмежень, покликаних підвищити ефективність роботи. Така ситуація пов'язана як з неадекватністю вживаних заходів (невідповідність типом організаційної культури), так і з несумісністю цих співробітників наявному типу культури. Кількість працівників, що перевищує 2-3 людини, значення інтегрального показника яких близькі до максимальних, показує що вийшло за межі зони

ефективності застосування інструментів корпоративної культури. Всі співробітники з високою часткою ймовірності стануть шукати менш регламентовані організації.

Таким чином рейтинговий аналіз «сильно значущих» обмежень у даній ситуації дозволяє експериментально визначити варіанти зниження жорсткості інструментів корпоративної культури, це може бути методом підвищення ефективності управління підприємством в цілому.

## **2.2. Методика формування та підтримки корпоративної культури підприємства**

До основних джерел формування корпоративної культури належать такі складові:

- погляди, цінності, уявлення засновників підприємства;
- колективний досвід, одержаний при створенні і розвитку підприємства;
- нові погляди, цінності та уявлення, привнесені новими членами підприємства та керівниками.

Сам процес формування культури ґрунтується на створенні малої групи і його можна розглянути таким чином:

- індивід (засновник) висуває ідею про створення нового підприємства;
- засновник привертає до реалізації свого задуму одного або декількох людей і формує ядро однодумців, що володіють такими ж мотивами і баченням ситуації. Тобто, вони повністю підтримують вихідну ідею, вважаючи її розумною і вдалою настільки, що готові ризикнути, пожертвувавши своїм часом, засобами і силами;
- група засновників приступає до узгодженої діяльності, реєструючи її, засновуючи фонди, отримуючи патенти, визначаючи робочий простір;
- до роботи підприємства залучаються інші особи, це свідчить про початок історії цього підприємства. Якщо група залишається стабільною протягом тривалого часу, це дозволяє їй напрацювати певний досвід, то вона

поступово виробляє конкретні уявлення про себе, про своє оточення і принципи виживання та розвитку.

Даний процес формування корпоративної культури відбувається за допомогою зовнішньої адаптації та внутрішньої інтеграції підприємства. Цей процес зовнішньої адаптації пов'язаний з пошуком і знаходженням підприємством своєї ніші на ринку та її пристосуванням до мінливого зовнішнього оточення. Але процес внутрішньої інтеграції пов'язаний з встановленням і підтримкою ефективних відносин у роботі між членами колективу, про це свідчить рис. 2.3.



Рис. 2.3. Механізм зовнішньої адаптації та виживання машинобудівних підприємств машинобудування за допомогою корпоративної культури

Примітка: побудовано автором

До основних факторів внутрішньої інтеграції відносять:

— спільну мову і концептуальні категорії, вибір методів комунікації;

визначення значення використовуваної мови і концепцій;

- кордону груп і критерії входження та виходу з груп - встановлення критеріїв членства на підприємстві в його групах;

- влада і статус - встановлення правил з придбання, підтримки й втрати влади; визначення та розподіл статусів на підприємстві;

- особистісне ставлення - встановлення правил, що стосуються рівня та характеру соціальних відносин на підприємстві між групами, створеними за статевою, віковою й іншими ознаками; визначення допустимого рівня відкритості на роботі;

- нагородження і покарання - визначення бажаної і небажаної поведінки;

- ідеологія та релігія - визначення значення речей, що не піддаються поясненню і непідвладних контролю з боку підприємства; віра як зняття стресу.

От же головною метою корпоративної культури є підвищення трудового потенціалу підприємства машинобудування, що підвищить зростання компетенції персоналу. У кінцевому результаті таке зростання компетенції призведе до зростання прибутку, прибутковості підприємства. Це свідчить про те, що більш досвідчені працівники можуть працювати на інноваційному устаткуванні, за новітньою методикою, а тому здатні генерувати інноваційні ідеї та творчі підходи до роботи. На підприємствах машинобудування, необхідно підтримувати заходи розвитку корпоративної культури, які потрібно розробляти і впроваджувати планово і системно. Очевидним результатом реалізації таких заходів повинно стати формування в колективі співробітників єдиного інноваційного образу корпоративної культури підприємства.

Співставлення механізмів, впровадження та підтримки корпоративної культури на підприємствах машинобудування показано на рис. 2.4.

До переліку заходів із підтримки розвитку корпоративної культури на підприємствах машинобудування можна віднести:

- обговорення на конференції трудового колективу підприємства машинобудування Кодексу корпоративної культури, Кодексу ділової поведінки співробітників, Кодексу взаємовідносин із клієнтами та діловими партнерами;

— організація на підприємстві семінарів з навчання трудового колективу основам корпоративної культури, правилам ділової етики та поведінки, нормам і правилам зовнішнього вигляду, ділового спілкування;

— контролювати мови спілкування та зовнішній вигляд працівників підприємства. За порушення застосовувати штрафні санкції;

— ефективна пропаганда основних елементів корпоративної культури підприємства машинобудування: фірмового знаку підприємства, символіки, корпоративних кольорів;



Рис. 2.4. Співставлення механізмів впровадження і підтримки корпоративної культури на підприємствах машинобудування

Примітка: побудовано автором

— через внутрішні інформаційні мережі підприємства та інтернет доводити до співробітників підприємства елементи корпоративної культури: місію, основну мету діяльності, стратегію розвитку підприємства, основні базові принципи праці,



цінності підприємства та корпоративні свята підприємства.

— необхідно сприяти організації конференції трудового колективу та обговоренню проблем, досягнень, розгляду пропозицій із розвитку та становленню корпоративної культури на підприємстві машинобудування;

— постійно здійснювати проведення консультацій з основних аспектів формування корпоративної культури, прийняття пропозицій щодо покращення стану корпоративної культури на підприємстві – організувати часи прийому для робітників;

— Своєчасно розробити та впровадити систему заохочення новаторства, особистої ініціативи, участі у інноваційних заходах з формування корпоративної культури та свободи працівників на підприємствах машинобудування.

Підтримання корпоративної культури складається з таких складових рис. 2.5.

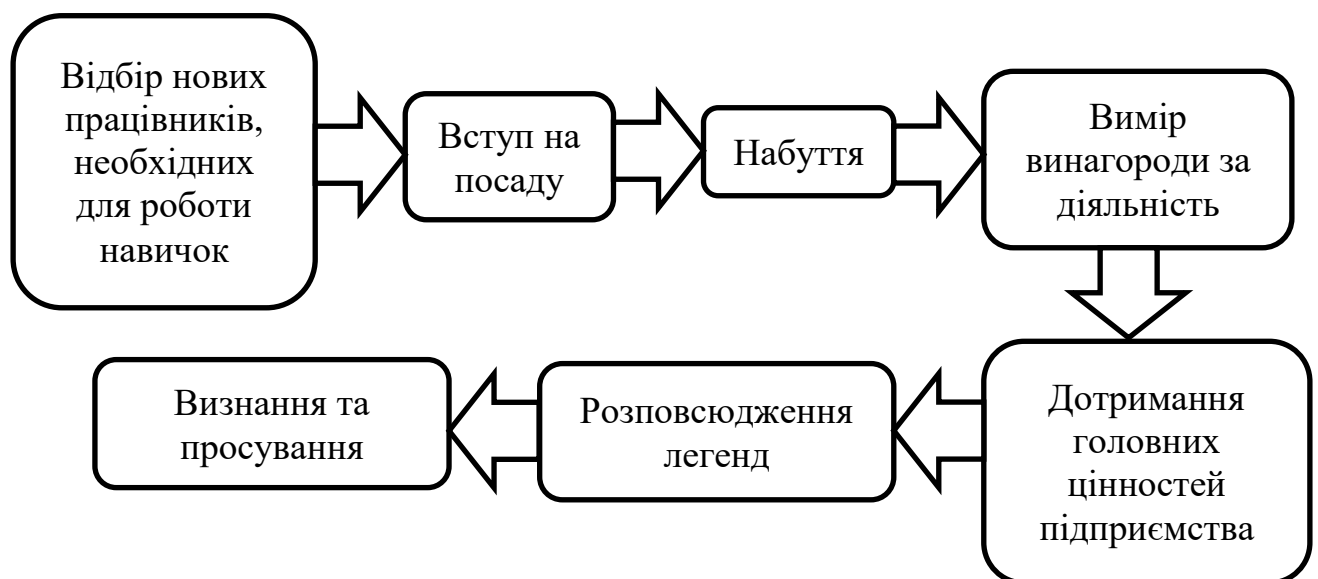


Рис. 2.5. Підтримання корпоративної культури на підприємствах машинобудування

Примітка: побудовано автором

Велику роботу повинно проводити вище керівництво, необхідно переглянути формальні правила та процедури, розробити пропозиції кількісної та якісної їх зміни, а також намітити заходи з вдосконалення організаційної

структури підприємства та вивчення іноземного досвіду.

Корпоративна культура на підприємствах машинобудування складається не відразу, процес її формування складний й тривалий в часі. Сам процес розвивається за своїми специфічними законами, має свої принципи, та передбачає такі основні етапи формування:

- визначення місії підприємства та філософії її функціонування;
- встановлення головних базових цінностей і переконань підприємства;
- формування стандартів і норм поведінки співробітників підприємства на основі прийнятих цінностей;
- запровадження традицій, символіки, ритуалів та інших артефактів (видимих елементів культури);
- формування мотиваційної структури;
- нормативне закріплення перелічених вище складових у корпоративному документі (положення про корпоративну культуру; документ про корпоративне керівництво, корпоративний кодекс тощо);
- написання програми розвитку корпоративної культури підприємства та її поступове впровадження.

У зв'язку з тим, що корпоративна культура може частково змінюватися під впливом різних факторів як зовнішнього, так і внутрішнього середовища, процес розвитку корпоративної культури є безперервним. Взагалі тільки культура визначає шляхи вирішення проблем і способи організації та взаємозв'язків в процесі організації діяльності підприємства. Тому всі перетворення локального чи глобального масштабу на підприємстві будуть неефективними без відповідної зміни корпоративної культури, так як вона має фундаментальне значення для вибору напрямків розвитку підприємства.

Особливий вплив на корпоративну культуру та підприємство в цілому має зовнішнє середовище. Для якісних змін необхідний зворотний зв'язок, який здійснюється через корпоративну культуру. В результаті дії зворотного зв'язку відбувається адаптація корпоративної культури до зовнішнього середовища, яке

змінлося, що сприяє змінам в різних аспектах діяльності машинобудівних підприємств.

В результаті суттєвої зміни зовнішнього середовища підприємство повинно адаптувати свою культуру або окремі її елементи до цих змін, щоб не відбулося конфлікту між цінностями, які провокує зовнішнє середовище з внутрішнім середовищем.

Зміни і розвиток корпоративної культури неминучі при виході підприємства на міжнародний рівень, де стикаються різні культури й стереотипи поведінки.

Якщо відбувається об'єднання декількох підприємств з різними корпоративними культурами, то потрібен час і значні зусилля для поєднання різних цінностей в подальшому формуванні нової культури. Такі труднощі виникатимуть при формуванні культури на підприємстві, де працюють люди різних національностей чи віросповідання, так як їхні культурні цінності мають різну основу. В зв'язку зі зміною корпоративної культури треба дотримуватися певних правил:

- поетапність змін;
- морально-психологічна підготовка всього підприємства до змін;
- поступовість, системність нововведення;
- узгодження нововведень із базовими елементами корпоративної культури;
- загальна згода всього колективу на переоцінку корпоративних цінностей і зміну корпоративної культури.

Управління процесом формування, розвитку та зміною корпоративної культури здійснюється за певними принципами, що постають як напрям діяльності в подальшому.

Основні принципи управління процесом корпоративної культури виражають таке спільне на підприємстві управління ними, що охоплює всі їхні етапи та зумовлює їхню успішність.

Дослідимо та охарактеризуємо основні принципи, наведені на рис. 2.6.

Принцип усвідомлення. Цей принцип передбачає визначення і

відпрацювання ефективного механізму свідомого управління зміною станів та реального сприйняття необхідності змін усім персоналом підприємства. Побудова дієвого механізму повинна відбуватися у різних напрямках із врахуванням інтересів усіх формальних і неформальних груп на підприємстві. Такому принципу властива сила духу і осяяння, а не механічні структури.

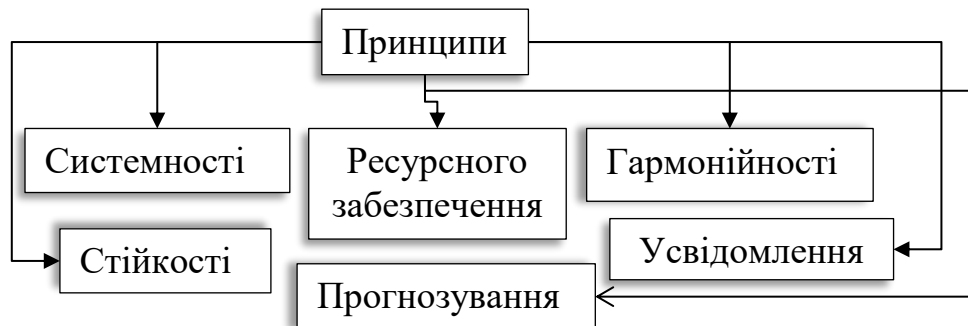


Рис.2.6. Принципи формування, розвитку і зміни корпоративної культури

Примітка: побудовано автором на основі (Захарчин Г.М. та ін., 2011., с. 116)

Осяяння надає уяву видовищ майбутнього і зміцнює віру в перспективу й незворотність змін, а сила духу додає енергії на ці зміни. Дуже важливо спонукати зусилля людей до нової ідеї й зарядити їх енергією на її реалізацію, тоді в середовищі менеджерів виникне творча атмосфера, згуртованість, що допоможе подолати опір до нововведень (Андросова О.Ф., 2019. с. 205-212).

Принцип системності – є відображенням попереднього, направляє колектив на необхідність свідомої діяльності під час переходу від одного рівня культури до іншого, досконалішого. На підприємстві він передбачає певну систему діяльності, яка охоплює етап підготовки до зміни стану культури та етап реалізації цих змін.

Дієва підготовка до змін передбачає пропонування, обґрунтування головної мети запланованих змін, визначення засобів і умов, за допомогою яких цю мету буде реалізовано.

Принцип ресурсного забезпечення – базується на обов'язковому інформаційному, кадровому, фінансовому забезпеченні процесів корпоративної культури на кожному із основних етапів.

Принцип прогнозування – опирається на законі незворотної зміни

середовища корпоративної культури, а також його адаптаційних можливостях. В такому випадку опірність середовища підприємства нововведенням, яка може набувати форми консервативних дій щодо нового, природна і навіть закономірна для збереження усталеності середовища як системи. Взагалі прийняття чи неприйняття нового можна розглядати з позицій якісного стану системи корпоративної культури, можливості або неможливості її збереження, усталеності й здатності до саморозвитку.

Така дія цього принципу спрямована на недопущення стихійних, непередбачуваних змін, що можуть значно затримати реалізацію процесів розвитку чи зміни корпоративної культури. В такій ситуації управління ними повинно охоплювати передбачення, прогнозування змін та їх наслідків для підприємства в цілому.

Принцип стійкості. Характеризується такою ознакою, яка при переході від стихійних процесів до керованих повинна посилювати здатність до самої адаптації. Світовий ринок машинобудівних технологій зумовлює зростання інновацій у всіх сферах і ланках суспільного життя, що приводить до суттєвих змін їх якості. Основною компонентою зміни якості процесів корпоративної культури є зростання їх стійкості. Такі аспекти проявляються у визнанні їх невідповідності, закономірності, необхідної для розвитку корпоративної культури і підприємства. Дані процеси нововведень будуть мати необхідне ресурсне забезпечення. В результаті цього змінюється ставлення до нових цінностей, переконань, норм поведінки, зростає ступінь очікування нового, взагалі виникає механізм необхідної реалізації нового.

Принцип гармонійності базується на узгодженні інтересів всього персоналу в процесі зміни корпоративної культури, забезпеченні психологічної комфортності працівників підприємства і синхронному протіканні зміни корпоративної культури з організаційним розвитком підприємства в цілому. Дія даного принципу характеризує ефективність підприємства й управління процесом розвитку та зміни корпоративної культури.

Дані принципи входять до структури елементів комплексної системи

підприємства та управління розвитком й зміною корпоративної культури. Вони тісно взаємодіють між собою, що завдяки синергетичному ефекту посилює дію кожного з них.

З точки зору синергетики, розвиток – це послідовна зміна хаосу і порядку, притому розвиток відбувається з постійним зростанням ентропії системи. Процес формування, розвитку і зміни корпоративної культури синергетика допускає розглядати за такими аспектами:

- динамічному, з погляду особливостей розвитку корпоративної культури в умовах нелінійності;

- через вплив корпоративної культури на досягнення синергетичного ефекту, а також на самоорганізацію соціально-економічної системи.

На сучасному етапі необхідною умовою розвитку підприємств є існування багатьох різних або протилежних елементів і сил, що діють на підприємстві. Різноманітні елементи системи та зв'язки між ними сприяють їхній єдності, взаємозв'язку і взаємодії. Взагалі, чим складніша і досконаліша система, тим вищий повинен бути рівень корпоративної культури.

В промислових високо розвинутих країнах підприємства мають ефективну корпоративну культуру й спільні цілі, а також високі цінності, які несуть відповідальність перед суспільством.

Формуючи стійкі духовні зв'язки і комунікації у середині підприємства, корпоративна культура створює її внутрішній потенціал, завдяки якому підприємство зможе вижити в умовах кризи (в результаті командного духу персоналу, його відданості підприємству) та розвиватися (за рахунок високої кваліфікації робітників, власних інноваційних розробок та ін.), дає можливість переорганізувати процеси і структури підприємства відповідно до зміни ситуації саме корпоративна культура.

Як свідчать дослідження, корпоративна культура відноситься до внутрішнього середовища підприємства, це її внутрішній ресурс: духовний, нематеріальний, інтелектуальний так як, корпоративна культура є внутрішнім потенціалом, який забезпечує самоорганізацію системи.

З'ясовано, що синергетичний механізм формування і розвитку корпоративної культури проявляється через встановлення та посилення взаємозв'язку і взаємодії елементів соціально-економічної системи (а саме, структурних підрозділів підприємства). Але для ефективного співробітництва необхідно, щоб працівники знали процеси, що протікають на підприємстві, функції, мету, специфіку роботи всіх структурних підрозділів підприємства. На сучасному машинобудівному підприємстві недостатньо знати й уміти виконувати тільки свою, невелику частину цілого виробничого процесу, необхідно працювати над усім процесом, розуміти своє місце в ньому, бачити та знати кінцевий результат і бути зацікавленим у його досягненні.

Ефективна корпоративна культура, що орієнтує працівників на кооперацію, спільну роботу, забезпечує досягнення синергетичного ефекту, відповідно до якого сумарна ефективність діяльності команди буде вища, ніж звичайна сума результатів окремих працівників, адже навіть висококваліфіковані та професійні працівники мають потребу в співробітництві й допомозі колективу підприємства машинобудування.

Хаотичний характер розвитку підприємства припускає вибір якісно нового шляху їхнього розвитку, що впливатиме на стан корпоративної культури та її ефективність.

Отже розвиток корпоративної культури має нелінійний, недетермінований характер. Це свідчить, що корпоративна культура формується в свідомості працівників, у процесі їхньої спільної діяльності, а людині властива воля, що породжує хаос. Встановити загальні закономірності розвитку корпоративної культури в умовах недетермінованості і нелінійності дає можливість синергетичний підхід.

При вирішенні задачі підтримки сформованої корпоративної культури виступають такі чинники, які будуть відігравати визначальну роль:

- відбір персоналу;
- діяльність вищої керівної ланки;
- культурна адаптація і її основні стадії.

Відбір персоналу на підприємстві переслідує певну мету — ідентифікувати і набрати людей, що володіють знаннями, навичками і здібностями, які дозволяють їм успішно виконувати роботу. Як свідчить практика, необхідним вимогам відповідає не один кандидат, а декілька. При остаточному відборі перевага віддається тим, які більшою мірою сумісні з корпоративною культурою підприємства і система цінностей яких ідентична корпоративній.

Підприємство в процесі відбору вирішує два питання: перше - кандидати оцінюють свою відповідність вимогам підприємства, а друге- підприємство дістає можливість відсіяти тих претендентів, які згодом можуть руйнуючим чином впливати на її ключові цінності підприємства.

Керівні діячі підприємства на основі власних уявлень, а також ідей, запозичених з надійних джерел, виробляють бачення і задають загальний напрям майбутній діяльності підприємства. Вони, фактично добиваючись формування своєї версії корпоративної культури, самі підбирають, навчають і готують керівників середньої ланки (менеджерів), здатних реалізувати поставлені цілі, і через них добиваються виконання роботи і вирішення завдань підприємства найкращим чином.

У випадку, коли керівник формує корпоративну культуру, то менеджер є чимось на зразок зразка моралі і етики для співробітників підприємства. Саме менеджер формує необхідні умови і спонукальні мотиви, що примушують співробітників приймати ті цінності і відносини, які відповідають цілям підприємства і одночасно задовольняють їх потребам.

Для того, щоб дії керівництва сприяли формуванню і зміцненню корпоративної культури, менеджер повинен бути послідовним в своїх діях. Будь-яка невідповідність між вчинком і його наслідками, створена з вини менеджера, підриває основи корпоративної культури.

Таким чином, як тільки новий співробітник вступає на підприємство, його менеджер пояснює йому, як повинна бути зроблена робота, як слід виконати поставлене завдання. Після закінчення роботи менеджер може висловити або не висловити своє схвалення або незадоволеність.



У випадку, коли робота виконана чудово, але менеджер не висловив схвалення, то це означає, що працівник не знає, як оцінена праця. Якщо робота виконана недостатньо добре і менеджер не висловив незадоволеності, працівник знов не отримує уявлення про те, як робота повинна бути виконана, тобто що є визнаною на підприємстві цінністю або нормою. Якщо менеджер прореагував відповідним чином на виконану роботу, працівник отримує уявлення про те, що прийняте на підприємстві та вважається нормою її корпоративної культури.

Завдяки цьому, корпоративна культура передається через відповідну реакцію менеджера на дію працівника. У міру зростання числа засвоєних моделей «вчинок — наслідок» у нового члена підприємства виникає уявлення про повний спектр прийнятих на підприємстві норм, і корпоративна культура формує в робітника необхідне сприйняття дійсності шляхом створення нових норм, цінностей, уявлень.

Які ефективні б не були процеси підбору персоналу, нові працівники не можуть відразу ознайомитися з корпоративною культурою і поводитися відповідно до неї. Тому робляться зусилля допомогти новим працівникам адаптуватися до корпоративної культури. Такий адаптаційний процес називається соціалізацією, коли мова йде про засвоєння нових культурних цінностей.

Потреба в знаннях про корпоративну культуру загострюється в ситуаціях, що викликають здивування новачка, — неясних, двозначних або неординарних, а також в штучно створених, в яких використовуються знання про корпоративну культуру.

На підприємствах завжди проводяться програми орієнтації й тренінги на виїзді (за межами підприємства). Але всі вони мають один недолік: організатори тренінгів представляють офіційну точку зору на корпоративну культуру, швидше бажані, а не дійсні корпоративні цінності, офіційно визнані, а не методи і процеси, які реально діють.

Але дійсно кориснішою та ціннішою для новачків завжди є інформація з розряду «не для друку». Чим реальніший контекст, в якому передається і засвоюється культурний корпоративний матеріал, тим більш мотивовано

сприйматиме його новачок і тим більш значущою для нього виявиться отримана інформація.

Саме процес вступу нових працівників на підприємство — найкритичніша стадія соціалізації. На цій стадії підприємство «підганяє» працівника під категорію зразкового співробітника. Всі новачки, яким не вдається засвоїти основні норми поведінки, ризикують стати нонконформістами і згодом їх чекає звільнення.

Коли на підприємство приходять нові працівники, вони як плату за членство приносять в жертву якусь частину особистої свободи і відмовляються в міру необхідності від частини своїх уявлень, цінностей, якщо такі не відповідають прийнятим на підприємстві. Основне завдання, що стоїть перед рештою членів підприємства, полягає в тому, щоб навчити новачків тому, чого від них чекають, що тут прийняте, та визнане правильним.

На промислових підприємствах можуть бути різні уявлення про пріоритети, а саме:

- що вважається результатом хорошої роботи;
- наскільки допускається фамільярність у виробничих відносинах;
- чи прийнято проявляти (і якщо так, то до якого ступеня) пошану до вищестоящих співробітників;
- як треба виглядати й одягатися на роботі;
- наскільки важливо вчасно починати та закінчувати робочий день;
- що є нормою у відношенні до роботи, профспілкової діяльності, колег, менеджерів, клієнтів;
- наскільки активно прийнято спілкуватися із співробітниками в неробочий час.

Щоб стати повноправним членом підприємств, недостатньо бути хорошим професіоналом — він повинен оволодіти всіма прийнятими нормами і правилами. Як вважають деякі дослідники в області корпоративної культури, окремо узятому індивідові не обов'язково щиро вірити і по-справжньому приймати корпоративні цінності — потрібно просто поводитися відповідно до них.

Оволодіння корпоративною культурою подібне до процесу розвитку компетенції в іноземній мові.

PR з підтримки корпоративної культури виступає важливим елементом в сучасних умовах. Необхідно перевірити зовнішнього PR-у нормам і стандартам, що існують на підприємстві і офіційно декларуються: «Це інформаційне поле повинно бути єдиним і максимально відповідати одне одному». Підвищувати рівень лояльності та вмотивованості персоналу й ефективність його діяльності має внутрішній PR. Створення позитивного іміджу підприємства в очах власних співробітників впливає на імідж підприємства ззовні, так як персонал виступає каналом трансляції інформації назовні. Внутрішній PR повинен тісно перетинатися з політикою управління персоналом і політикою підприємства. На підприємствах таким питанням опікується окремий структурний підрозділ, у деяких він входить до HR-департаменту. Для цього на підприємстві створюють робочу групу із PR-менеджера, менеджера з управління персоналом, представника від колективу. В реаліях сьогодення PR значно помітно актуалізувалися. На промислових підприємствах в сучасних умовах: «не більше 15% українських підприємств послідовно й успішно займаються внутрішнім PR – вибудовуванням комунікацій між співробітниками, пропагандою цінностей підприємства. В більшій кількості середніх і великих підприємств внутрішній PR зводиться до проведення святкових вечірок. Небажання підтримувати зворотний зв'язок зі співробітниками, невміння використовувати вигоди налагодженого контакту з ними є основним недоліком топ менеджерів. Керівники фірм неохоче звертаються до зовнішнього PR-агентства з пропозицією розробки PR-стратегії внутрішніх комунікацій. Таке питання постає у випадку виникнення серйозних проблем (відсутність мотивації персоналу, почуття команди, зниження ефективності роботи підприємства). Саме PR-агентства, залежно від розміру підприємства, стадії її життєвого циклу й стратегічних цілей можуть розробляти й впроваджувати різні такі важливі алгоритми внутрішніх корпоративних зв'язків: консультації та програми керування корпоративною культурою (формування, зміцнення, зміна); розробка й впровадження програм підтримки змін на

підприємстві (зміна топ-менеджменту, структури, злиття й поглинання), подолання опору співробітників змінам; підвищення ефективності каналів комунікацій (або створення нових); поліпшення іміджу. Інструментарій підбирається тільки після проведення комунікаційного аудиту, а для нових підприємства після аудиту цілей і бачення: внутрішній комунікаційний аудит; глибинні інтерв'ю, анкетування, фокус-групи; корпоративні ЗМІ, інформаційні стенди; зустрічі з топ-менеджментом, збори, наради; корпоративний кодекс (Кодекс корпоративної етики), корпоративні стандарти; тренінги зі створення команди; корпоративні заходи й акції. Всередині PR підприємства виконує життєво важливі функції для сучасного бізнесу а саме: допомога працівникам і фахівцям в ознайомленні із цілями, можливостями й традиціями підприємства; роз'яснення загальної політики керівництва й принципів його роботи з персоналом; задоволення потреби персоналу в інформації про події на підприємстві й навколо нього забезпечення й стимулювання двосторонньої комунікації між керівництвом і її працівниками; сприяння розвитку позитивної мотивації в кожного працівника стосовно підприємства та високої якості роботи; формування корпоративної культури та фірмового стилю; виховання працівників як представників підприємства, носіїв цього іміджу й культури. Правильна реалізація перерахованих функцій можлива лише в тому випадку, якщо керівництвом передбачені різновиди забезпечення процесу керування зв'язками із громадськістю: ідеологічний, кадровий, матеріально-технічний, фінансовий, нормативно-правовий, технологічний, інформаційний. Основним завданням внутрішньої PR-роботи виступає синонім двох потоків інформації: «зверху» і «знизу». Інформація, надходить зверху від перших осіб підприємства, вона повинна систематично доводитися до персоналу. Кожний співробітник підприємства має потребу в «відчутті керівника», у знанні про наміри керівництва, підсумках і перспективах діяльності підприємства, стані справ, обґрунтованості чуток. Дуже важливим є зустрічний потік – від персоналу до керівника. Перестроїти настрої, думки, рішення, оцінки, відносини, можливі пропозиції для поліпшення справ – про все це керівник може довідатися тільки

безпосередньо від працівників. Тому керівництву підприємства надзвичайно важливо мати «відчуття кожного підпорядкованого». Цей потік інформації повинні вибудовувати керівництво підприємства, вона починає складатися стихійно, це перешкоджає справі. Ці потоки інформації, які так створює «почуття керівника» у підлеглих, «почуття підпорядкованого» у керівництва, спрямовані на досягнення єдиної мети – формуваннями «почуття», причетності до спільної справи. Важливу роль у формуванні позитивної мотивації грає правильно вибудовані підбір і розташування кадрів, ретельне налагодження технології з орієнтацією на інформацію. До внутрішнього PR має непряме відношення буквально все. На підприємстві вітання співробітників: вітаються одне з одним, оформлення їхніх робочих місць, колір пофарбованих стін офісних приміщень. На практиці існує велика кількість методів для роботи із внутрішньою громадськістю – колегіальні зустрічі між співробітниками підприємства, (бажано) за участю керівництва підприємства, збори, наради, семінари, конференції, збір і аналіз пропозицій, книги побажань, бюлетені, щорічні доповіді, оформлення стендів, стінгазет, дощок оголошень, постійних і тимчасових виставок, статті й листи в ЗМІ, використання фото-, кіно- і відеоматеріалів, друкованих матеріалів (довідників, пам'яток для новачків і початківців), проведення спільних уїк-ендів, святкування професійних, національних свят, а також Дня народження підприємства. Для підприємства в сучасних умовах ринку необхідно створення системи внутрішньо-фірмових комунікацій між співробітниками підприємства, так як такі взаємодії формують її корпоративну культуру. В результаті налагодження механізму внутрішнього спілкування між учасниками комунікацій може виникнути симпатія, тоді гармонізується психологічний клімат, в процесі праці підвищується рівень взаємовиручки й взаємодопомоги, збільшується рівень відповідальності, знижуються частота та гострота конфліктів. Такий розвиток корпоративних відносин сприяє поліпшенню економічних показників діяльності підприємства. Контроль за ними допомагають здійснювати «інструменти внутрішнього PR». Для реалізації завдань внутрішнього PR у фахівців зі зв'язків із громадськістю є в розпорядженні дієві інструменти. Дані інструменти

підрозділяють на інформаційні, аналітичні, комунікаційні, організаційні й інструменти кризового (посткризового) реагування. Інформаційні інструменти – представляють собою засоби односторонньої комунікації, що призначені для інформування працівників підприємства про поточні події в рамках зв'язків із громадськістю. Систему основних інформаційних інструментів внутрішнього PR складають: внутрішні видання – інформаційний (корпоративний) бюлетень; інша друкована продукція, призначена для внутрішнього поширення: поздоровлення, співчуття, індивідуальна переписка, копії й виписки з офіційних документів, звіти тощо; корпоративний web-ресурс (сторінка, сайт, портал); кабельний зв'язок (радіо, телебачення, внутрішня комп'ютерна мережа). Аналітичні інструменти внутрішніх зв'язків із громадськістю представляють засіб односторонньої (зворотної) комунікації, призначений для вивчення думок, настроїв і відповідної реакції працівників підприємства. До основних інструментів внутрішньо-корпоративного PR відносять: моніторинг відгуків працівників підприємства на розповсюджену серед них раніше інформацію; комплексний аналіз проведених серед працівників підприємства підсумків опитувань, результатів анкетування. Комунікаційні інструменти внутрішніх зв'язків із громадськістю ґрунтуються на безпосередніх контактах, особистій комунікації між працівниками й керівництвом. Основними заходами являються: виступи керівництва; відкриті інтерв'ю; відкриті листи; вечори запитань і відповідей; усні повідомлення керівництва; оголошення наказів керівництва. Інструменти кризового й посткризового реагування – це засоби підвищення ефективності застосування PR-засобів і прийомів. В такому випадку цьому сприяє: підкреслене обмірковане й виважене відношення до кожного слова, зверненого до працівників підприємства; робота «на випередження», інтенсифікація інформаційного обміну в обох напрямках; особлива увага до відповідної реакції, проявів думок і настроїв працівників, максимальна гнучкість у питаннях зв'язків із громадськістю. Організаційні інструменти внутрішнього PR представлені широким набором спеціальних заходів, проведених для працівників підприємства за особистої участі керівництва. Виокремлюються серед цих заходів такі: збори й засідання (як правило, присвячених до днів загальнодержавних

пам'ятних і урочистих дат); вечори відпочинку; змагання; внутрішньо-корпоративні свята (День народження підприємства, День відкритих дверей, День молодих фахівців, День ветеранів) є основним призначенням даних заходів. Зміцнення корпоративного духу серед працівників підприємства в умовах неформальної, святкової обстановки. Формує єдине розуміння місії та цілей, поставлених перед підприємством, мотивує працівників до їх досягнення. Налагоджені внутрішні комунікації, багата корпоративна культура, прозорі системи мотивації – всі ці аспекти підвищують ефективність підприємства. Сталий розвиток внутрішніх комунікацій підприємства базується на інвестиціях в стабільність і, сьогодення-інвестиції у зростання нематеріальних активів у майбутню перспективу.

Розвиток корпоративної культури є основною складовою внутрішнього PR, він допомагає об'єднувати працівників підприємства в єдину команду.

Корпоративна культура в сучасних умовах може бути сформована, але методи її необхідно підтримувати та зміцнювати. Підприємству дуже важливо якою має бути філософія і практика управління і на що слід звернути увагу керівництву для підтримки бажаної корпоративної культури, яка буде зберігати вироблену стратегію розвитку підприємства. Виділяють такі методи:

— Поведінка керівника. Як доводить практика, що люди найкраще засвоюють нові для себе зразки поведінки через наслідування. Керівник повинен стати рольовою моделлю, показуючи приклад такого ставлення до справи, такої поведінки, які передбачається закріпити і розвинути у підлеглих.

— Заяви, заклики, декларації керівництва. Для закріплення бажаних трудових цінностей і зразків поведінки велике значення має звернення не тільки до розуму, а й до емоцій, до кращих почуттів працівників: "на нашому підприємстві працюють кращі фахівці!", "Цей рік стане найвидатнішим для нашого підприємства"

— Культивоване на підприємство ставлення до людей, до їх помилок особливо яскраво проявляється в критичних ситуаціях. Розглянути ситуацію на прикладі працівника, помилка якого обійшлася підприємству в мільйони грн. але

можна його не звільнили, а запропонували новий напрямок в роботі.

— Навчання і підвищення кваліфікації персоналу допомагає передавати працівникам необхідні знання і розвивати у них професійні навички. Навчання виступає основним інструментом пропаганди і закріплення бажаного ставлення до справи, до підприємства та роз'яснення того, яку поведінку підприємство очікує від своїх працівників, яка поведінка буде заохочуватись, підкріплюватися, вітатися.

— Принципи побудови системи стимулювання і її основна спрямованість повинні підтримувати саме ту поведінку, саме те ставлення до справи, ті норми поведінки і робочі результати, в яких знаходить найбільш повне вираження, зміст та основна спрямованість культивованої і підтримуваної керівництвом корпоративної культури.

В даній ситуації неприпустимі непослідовність і розбіжність слова й справи, так як навіть одноразове порушення встановлених принципів стимулювання відразу викличе різке падіння довіри до політики, що проводиться керівництвом.

Критерії відбору персоналу на підприємстві дуже важливі. Яких працівників хоче бачити керівництво на підприємстві: професіоналів, що володіють необхідними знаннями та досвідом, але ж для них не менше значення має здатність нового працівника прийняти цінності і норми поведінки, вже сформовані на підприємстві і становлять ядро її культури.

Підтримка корпоративної культури в процесі реалізації основних управлінських функцій має велике значення для підприємства. Значний вплив на корпоративну культуру надає поведінка персоналу, що підтримується, а яка пригнічується при сформованій практиці управління; наскільки вітаються керівництвом прояви самостійності та ініціативи з боку підлеглих.

Корпоративна культура закріплюється і транлюється в традиціях та порядках, що діють на підприємстві. На корпоративну культуру можуть вплинути навіть разові відступи від встановленого порядку.

Як показує досвід широке впровадження корпоративної символіки (в упаковці готової продукції, в рекламних матеріалах, в оформленні підприємства,



транспортних засобів, робочому одязі, сувенірної продукції) позитивно позначається на ставленні персоналу до підприємства, підвищує прихильність працівників свого підприємства й почуття гордості за нього.

Шляхи формування бажаної корпоративної культури передбачають сприйняття підприємства не тільки як техніко-економічної, але і як соціальної системи. Значний вплив на процес формування корпоративної культури представників вищого керівництва підвищує їх відповідальність за ті наслідки, які може мати для організаційної культури їх стиль управління і особливості їхньої поведінки.

Визначення ролі і значення корпоративної культури для успіху в реалізації короткострокових, довгострокових стратегічних цілей і вміння вибудувати, вирощувати, формувати бажану корпоративну культуру є найважливішою умовою успішних організаційних змін на підприємстві.

### **2.3. Методичні підходи до вибору стратегії і тактики формування корпоративної культури на підприємствах машинобудування**

Вибір стратегії формування корпоративної культури на підприємствах машинобудування в сучасних умовах відіграє дуже важливу роль. Керівництво підприємств машинобудування не приділяє важливої уваги вибору стратегії при формуванні корпоративної культури. Корпоративна культура тісно пов'язана з розвитком нових технологій, маневрами конкурентів, раптової зміні купівельних потреб, незаплановане збільшення або зменшення витрат. Підприємствам машинобудування необхідно розробити механізм вироблення корпоративної стратегії як основну складову формування стратегії корпоративної культури.

Стратегія організації - це спосіб реалізації стратегічного бачення. Стратегія - це план дій із завоювання підприємством вигідного положення на ринку і досягнення стійкої конкурентної переваги.

Стратегія - це відповідь менеджерів підприємства на питання про те, як досягти поставлених цілей і реалізувати стратегічну концепцію підприємства і її

місію. Стратегія необхідна як всьому підприємству, так і кожному з її підрозділів і функціональних одиниць (Андросова О.Ф., 2018. с. 106-114).

Стратегія підприємства - це, по суті, розроблена менеджментом бізнес-модель, орієнтована на досягнення високої продуктивності і запланованих результатів. Крім того, стратегія визначає, що, хто і коли повинен робити. Без конкретних дій стратегічне мислення і планування - марна трата часу.

Стратегія організації змінюється з часом під впливом нових планів менеджменту і дій, вжитих у відповідь на непередбачені події. Майбутнє непередбачуване, тому запланувати все заздалегідь неможливо. Сьогодні в багатьох галузях, особливо високотехнологічних і пов'язаних з Internet, ситуація змінюється дуже швидко і вимагає настільки ж швидкої адаптації стратегії.

Реальна стратегія підприємств зазвичай відрізняється від запланованої, оскільки у відповідь на зміну зовнішніх умов одні елементи додаються, а від інших доводиться відмовлятися.

При виробленні стратегії природно і необхідно враховувати реакцію на зміни у зовнішньому середовищі. Постійно відкриваються вікна стратегічних можливостей і вимагають коректування окремих елементів детально спланованої стратегії. До вікон можливостей відносяться нові технології, несподівані маневри конкурентів, раптова зміна купівельних потреб і очікувань, незаплановане збільшення або зменшення витрат, злиття і придбання провідних галузевих підприємства, нові закони, введення або скасування торговельних бар'єрів.

Тому вдосконалення стратегії немає кінця. Стратегія підприємства поєднує в собі вже виконані дії, плани менеджменту і можливі коригування курсу в зв'язку з новими обставинами.

На великих підприємствах в прийнятті ключових рішень (що стосуються майбутнього підприємства, нових програм і т. ін.) беруть участь корпоративний менеджмент, керівники підрозділів, голови функціональних одиниць підприємства (виробництва, маркетингу та продажу, фінансів, кадрів та ін.), Оперативний менеджмент - менеджери заводів, регіональні менеджери зі збуту та ін. В диверсифікованого підприємства стратегії розробляються на чотирьох

організаційних рівнях. Перший рівень - корпоративна стратегія (стратегія для всього підприємства), другий - бізнес-стратегія (для кожного напрямку діяльності підприємства), третій - функціональна стратегія (для кожного функціонального підрозділу в рамках кожного напрямку діяльності), четвертий рівень - операційна стратегія (більш вузька стратегія для основних структурних одиниць всередині функціональних одиниць: заводів, місцевих і регіональних відділів продажів, відділів). На однопрофільному підприємстві зі зрозумілих причин відсутній корпоративний рівень.

Корпоративна стратегія диверсифікованого підприємства описує шляхи досягнення бажаних позицій в кожній з галузей і поліпшення діяльності підрозділів.

Корпоративна стратегія - це загальний план управління диверсифікованим підприємством, що описує дії по досягненню певних позицій в різних галузях і підходи до управління окремими видами діяльності. На рис. 2.6. представлені основні елементи стратегії диверсифікованого підприємства. У корпоративній стратегії повинні бути відображені чотири найважливіші напрямки.

Освоєння і зміцнення позицій в нових галузях є пріоритетом існування. Головне в корпоративній стратегії диверсифікованого підприємства - визначити кількість і види напрямків діяльності; тобто, вирішити, в яких галузях підприємство буде працювати і яким чином - створить нове підприємство або придбає діючу; якщо придбає, то яку - стійкого лідера, нове підприємство, або проблемне підприємств з прихованим потенціалом. Цей елемент корпоративної стратегії визначає масштаб (число галузей) і характер (споріднена / неспоріднена) диверсифікації рис. 2.7.

— Підвищення продуктивності всіх підрозділів. У міру зміцнення загального стану підприємства в обраних галузях корпоративна стратегія концентрується на посиленні довгострокових конкурентних позицій і підвищення прибутковості всіх підрозділів.

Материнське підприємство може надати допомогу своїм підрозділам різними способами: фінансувати підвищення ефективності виробництва, надати

кваліфікований персонал і ноу-хау, придбати підприємство-конкурента, що діє в тій же галузі, і об'єднати зі своїм дочірнім для підвищення загальної ефективності, придбати нове підприємство, що доповнює діяльність її власної. В цілому, стратегія підвищення продуктивності полягає в забезпеченні зростання найперспективніших підрозділів та сталого функціонування інших, в оздоровленні збиткових, але перспективних підрозділів, у відділенні непривабливих, або вони не відповідають довгостроковим планам.



Рис. 2.7. Етапи розробки корпоративної стратегії диверсифікованої та бізнес стратегії однопрофільного підприємства

Примітка: побудовано автором на основі (Томпсон-мл., Артур, Д., Стрикленд III, Л., Дж. 2006. с. 81)

Важливе значення має перетворення елементів міжфірмової відповідності в конкурентну перевагу. Диверсифікація в галузі з подібними технологіями, каналами збуту, покупцями або іншими елементами дозволяє використовувати

вигоди стратегічної відповідності, що надає перевагу перед конкурентами, які обрали стратегію неспорідненої диверсифікації.

Велике значення для підприємства має установка інвестиційних пріоритетів і перерозподіл ресурсів на користь найперспективніших підрозділів. У різних підрозділів різна інвестиційна привабливість, тому ресурсну базу доцільно перерозподілити на користь підрозділів з високою потенційною прибутковістю. Корпоративна стратегія повинна передбачати відмову від підрозділів, хронічно збиткових або тих, що знаходяться в непривабливих галузях.

Вивільнені при цьому кошти можна направити на зміцнення перспективних підрозділів або придбання нових.

Корпоративний менеджмент несе головну відповідальність за формування основ корпоративної стратегії і аналіз інформації та рекомендацій, що надходять від менеджменту середньої і низової ланки. Керівники ключових підрозділів також можуть брати участь в розробці загальної стратегії підприємства, особливо в тому, що стосується очолюваних ними одиниць. Найважливіші стратегічні рішення зазвичай розглядаються і приймаються радою директорів корпорації.

Бізнес-стратегія - комплекс заходів та підходів для успішного функціонування підрозділу з описом шляхів створення стабільної і довгострокової конкурентної позиції підрозділу.

Бізнес-стратегія - розробляється менеджментом як план управління одним підрозділом для досягнення його оптимальної продуктивності. На рис. 2.8. показані складові бізнес-стратегії. У однопрофільних підприємств, що займається тільки одним видом бізнесу, корпоративна і бізнес-стратегії збігаються.

Бізнес-стратегія містить наступні елементи.

— Реакція на зміни в галузі та економіці в цілому, в юридичній, політичній та інших значущих сферах.

— Розробка конкурентної стратегії і ринкової політики, що забезпечують стійку перевагу на ринку.

— Накопичення необхідних знань і засобів виробництва.

— Координація стратегічних ініціатив функціональних підрозділів.

— Рішення конкретних стратегічних проблем підприємств.

Бізнес-стратегія - це комплекс усіх заходів і підходів, які керівництво вважає доцільними в даній конкурентній ситуації, при існуючих тенденціях в економіці, рівні розвитку технологій, демографічний склад і потреби покупців, законодавчій базі та інших зовнішніх факторах.

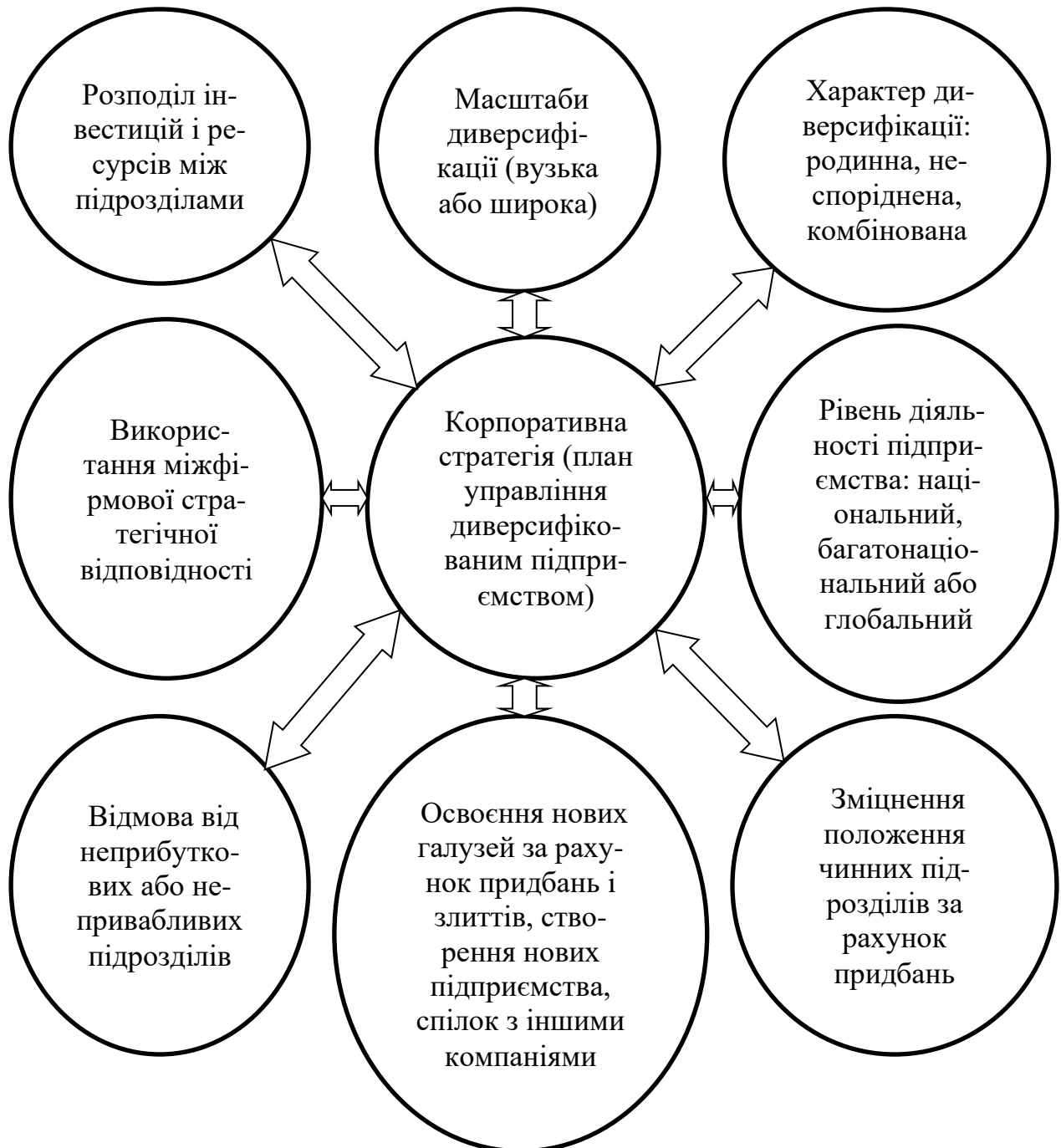


Рис. 2.8. Загальна стратегія диверсифікованого підприємства

Примітка: побудовано автором на основі (Томпсон-мл., Артур, Д., Стрикленд III, Л., Дж. 2006. с. 80)

Будь-яка хороша стратегія відповідає внутрішньому та зовнішньому середовищі підприємства; у міру зміни середовища стратегію потрібно коригувати. Швидкість реакції підприємства на зовнішні зміни залежить від своєчасності і повноти оцінки їх впливу на підприємство та від швидкості формування стратегічної відповіді рис. 2.9.



Рис. 2.9. Створення стратегії для однопрофільних підприємств

Примітка: побудовано автором на основі (Томпсон-мл., Артур, Д., Стрикленд III, Л., Дж. 2006. с. 81)

Одні зміни середовища вимагають незначних заходів у відповідь або не вимагають їх зовсім, інші тягнуть за собою радикальний перегляд стратегії. Іноді зміни зовнішнього середовища сильно ускладнюють вироблення належної

стратегії, тоді підприємства машинобудування стикаються з серйозними труднощами.

Сильна бізнес-стратегія забезпечує значну і стійку конкурентну перевагу, слабка призводить до послаблення конкурентних позицій.

У сильної бізнес-стратегії закладена послідовність дій (як всередині підприємства, так і в зовнішньому середовищі), що забезпечує стійку конкурентну перевагу, яка дозволяє підприємству отримувати прибуток вище середнього рівня і зайняти лідируюче становище в галузі. Стійкої конкурентної переваги підприємство може досягти трьома шляхами:

- правильного вибору метода конкуренції - по витратах, якості, асортименту, рівню обслуговування, відповідності специфічним потребам;
- протистояння суперникам за рахунок унікального досвіду, потужних ресурсів, конкурентних можливостей;
- уберегти підприємство від дій конкурентів і загрозливих обставин.

Конкурентна стратегія носить одночасно наступальний і оборонний характер: одні заходи являють собою відкритий наступ на конкурентів, інші – протидія конкурентному тиску і діям суперників. Найчастіше використовуються три методи конкуренції:

- лідерство в галузі по витратах;
- диференціація товарів (за якістю, додатковими перевагами, рівню обслуговування, технологічної вищості, високої цінності для покупця);
- обслуговування вузьких ринкових ніш або досягнення переваги над конкурентами за рахунок більш повного задоволення специфічних потреб і смаків покупців.

Внутрішні ресурси і конкурентні можливості підприємства дуже важливі в конкурентній боротьбі.

Стратегія підприємств машинобудування є основним двигуном до дій, вмикаючи який, підприємство реалізує за допомогою корпоративної культури поставлені цілі, місію та реалізує стратегічну концепцію підприємства. На підприємствах машинобудування під впливом внутрішніх і зовнішніх факторів



все швидко змінюється, потребує якісних змін і стратегія, тому необхідно змінювати та удосконалювати корпоративну культуру підприємств машинобудування. Корпоративна культура є невід'ємною часткою великого стратегічного механізму підприємств машинобудування.

Бізнес-стратегії забезпечують значне та стійке конкурентне становище підприємств машинобудування на ринку, а слабка призводить до послаблення конкурентних позицій. Підприємствам машинобудування дуже не вистачає бізнес-стратегій, націлених на успіх всього підприємства. Така стратегія повинна базуватися на особливих положеннях підприємства машинобудування та об'єднувати всі різні підрозділи підприємства та стратегічні зусилля, нести відповідальність менеджерів за рівнями і ієрархії в корпоративній культурі підприємств машинобудування.

Найкращі бізнес-стратегії націлені на досягнення дуже високої або унікальної компетенції в одній або декількох сферах діяльності, успіх в яких життєво важливий для всього підприємства. Така компетенція є основою конкурентної переваги. Унікальна компетенція може виражатися в інноваційному лідерстві, володінні ефективними технологічними процесами, зниженні браку на виробництві, ноу-хау в маркетингу і збуту, глобальних мережах розповсюдження, перевагами в електронній комерції, обслуговуванням покупців і будь-якій іншій якості, що забезпечує конкурентні переваги в розробці, виробництві, поширенні і маркетингу товарів або послуг (Андросова О.Ф., 2018. с. 128-138).

У бізнес-стратегію включають плани заходів по зміцненню стратегічної позиції і внутрішніх функцій підприємства (розширення виробництва, заміна застарілого обладнання, збільшення витрат на НДДКР в перспективних галузях, створення стратегічних альянсів і партнерство з іншими підприємствами, освоєння Internet). Бізнес-стратегія повинна об'єднувати стратегічні зусилля різних підрозділів підприємств машинобудування. Стратегія будується на особливостях положення підприємства машинобудування, тому у приблизно однакових підприємств в одній галузі стратегії сильно різняться.

За розробку бізнес-стратегії підрозділу відповідає його менеджер, навіть

якщо він перекладає цю роботу на підлеглих. Він же зобов'язаний домогтися єдності і узгодженості функціональних стратегій в своєму підрозділі. Менеджер підрозділу відповідає за реалізацію на своєму рівні стратегічних заходів, схвалених вищим керівництвом (радою директорів і / або корпоративним топ-менеджментом). Менеджер підрозділу в разі необхідності інформує вище керівництво про зміну ситуації, відхилення від плану, необхідність перегляду стратегії. У диверсифікованих корпораціях глави підрозділів несуть додаткові обов'язки: вони відповідають за відповідність стратегії своїх підрозділів загально корпоративних стратегій і цілям.

Функціональна стратегія - план діяльності функціональних одиниць (НДДКР, виробництво, маркетинг, обслуговування покупців, збут, фінанси, кадри та ін.) в рамках підрозділів.

Функціональною стратегією називають план управління функціональною одиницею в рамках одного підрозділу підприємства. Маркетингова стратегія, це план управління маркетинговою діяльністю підприємства. Підприємствам машинобудування потрібні стратегії для кожної основної функціональної одиниці або структури: НДДКР, виробництва, маркетингу, обслуговування клієнтів, збуту, фінансів, кадрів. Функціональна стратегія відповідає бізнес-стратегії і представляє бізнес-план більш докладно. Вона спрямована на досягнення і зміцнення специфічних компетенцій, покликаних зміцнити становище підприємства машинобудування на ринку. Як і бізнес-стратегія, функціональна стратегія повинна підтримувати корпоративну стратегію і конкурентоспроможність підприємства машинобудування, забезпечити досягнення функціональних цілей і місії. Функціональна стратегія підприємства - це план управління виробничою діяльністю, що забезпечує одночасно підтримку бізнес-стратегії й досягнення цілей і місії підприємства.

Головна відповідальність за формування функціональної стратегії покладається на керівників функціональних одиниць або структур, якщо тільки менеджер підрозділу не візьме це завдання на себе. При розробці стратегії керівник функціональної одиниці працює в тісному контакті зі своїми

заступниками та обговорює основні питання з колегами і менеджером підрозділу. Керівники функціональних одиниць повинні узгодити свої стратегії один з одним або з менеджером підрозділу, інакше є ризик появи нескоординованих і навіть конфліктних стратегій. Маркетингова, виробнича, фінансова, кадрова стратегії повинні не тільки дбати лише про свої вузькі цілі, але і взаємно доповнювати одна одну. Якщо керівництву для остаточного схвалення передаються неузгоджені функціональні стратегії, його обов'язок - виявити і усунути елементи неузгодженості або конфліктності.

Операційна стратегія визначає принципи управління ланками організаційної структури (заводами, відділами продажів, центрами поширення) і вирішення стратегічно важливих оперативних завдань (закупівля, управління запасами, ремонт, транспортування, реклама).

Операційна стратегія містить принципи керівництва ключовими структурними одиницями (заводами, відділами продажів, центрами розподілу) в їх повсякденній стратегічно значущій діяльності (рекламі підприємства, закупівля сировини, управління запасами, ремонт і профілактика, транспортування) і конкретні стратегічні ініціативи. Директору заводу потрібна стратегія для досягнення цілей і вирішення будь-яких проблем заводу, яка пов'язана із загальною виробничою стратегією підприємств машинобудування. Регіональному менеджеру з продажу потрібна стратегія продажів, адаптована до конкретного регіону і орієнтована на загальну стратегію підприємств машинобудування з продажу. Менеджеру з реклами потрібна стратегія рекламної діяльності, що забезпечує максимальний контакт з цільовою аудиторією і зростання продажів за рахунок виконання рекламного бюджету.

Операційні стратегії доповнюють і деталізують бізнес-план роботи підприємства машинобудування. Головна відповідальність за розробку операційних стратегій лягає на керівників середньої ланки, пропозиції яких повинні розглядатися і схвалюватися вищим керівництвом.

Операційна стратегія служить підставою піраміди вироблення корпоративної стратегії, і така важливість не повинна зменшуватися. Стратегії

операційного рівня сприяють реалізації стратегій більш високих рівнів.

Оперативний менеджмент відіграє величезну роль в розробці і реалізації стратегії, оскільки можуть бути вирішені їм завдання життєво важливі для всього підприємства машинобудування. Для вирішення цих завдань оперативний менеджмент створює відповідні стратегії. На підприємствах важливу увагу приділено консолідації зусиль по розробці стратегії.

Чим більше підприємство, тим більше рівнів формування стратегій. Об'єднання стратегій різних рівнів в єдину й узгоджену систему дає єдину і всеосяжну стратегію підприємства. Така єдність досягається тільки тоді, коли процес розробки стратегії спрямований зверху вниз, а не навпаки. Якщо топ-менеджери нехтують контролем за розробкою та реалізацією стратегії в низових ланках, то підприємство нагадує не зіграну футбольну команду, в якій кожен гравець грає сам за себе і для власного задоволення; виникає стратегічний хаос. Розробка стратегії на кожному організаційному рівні повинна здійснюватися в інтересах всього підприємства, а не окремих підрозділів.

Переваги корпоративної стратегії реалізуються в повній мірі тільки тоді, коли всі її частини складають єдине ціле.

Чим більше підприємство і ширша географія її підрозділів та філій, тим складніше узгодити цілі й стратегії різних відділів і рівнів. Функціональні менеджери часто намагаються реалізувати власні цілі і саме на них направляють свою енергію та вплив, замість того, щоб працювати в команді з іншими менеджерами й проводити єдину політику на базі загальної бізнес-стратегії. Виникає конфліктна стратегія, і генеральним менеджерам доводиться витратити сили й час на пошук компромісів та досягнення консенсусу.

Узгодження цілей і стратегій по всій вертикалі організаційної структури рятує підприємство від неконтрольованих процесів цілепокладання, коли менеджери різних рівнів встановлюють цілі і розробляють стратегії незалежно один від одного. Горизонтальне і вертикальне узгодження стратегій має величезне значення.

На рис. 2.10. представлений процес вироблення цілей і стратегій по всій

управлінській ієрархії. Двонаправлені стрілки позначають взаємовплив верхніх і нижніх рівнів управління на місії, мети і стратегії. Більш того, існує взаємовплив суміжних видів діяльності, процесів, функцій і операцій на підприємстві.

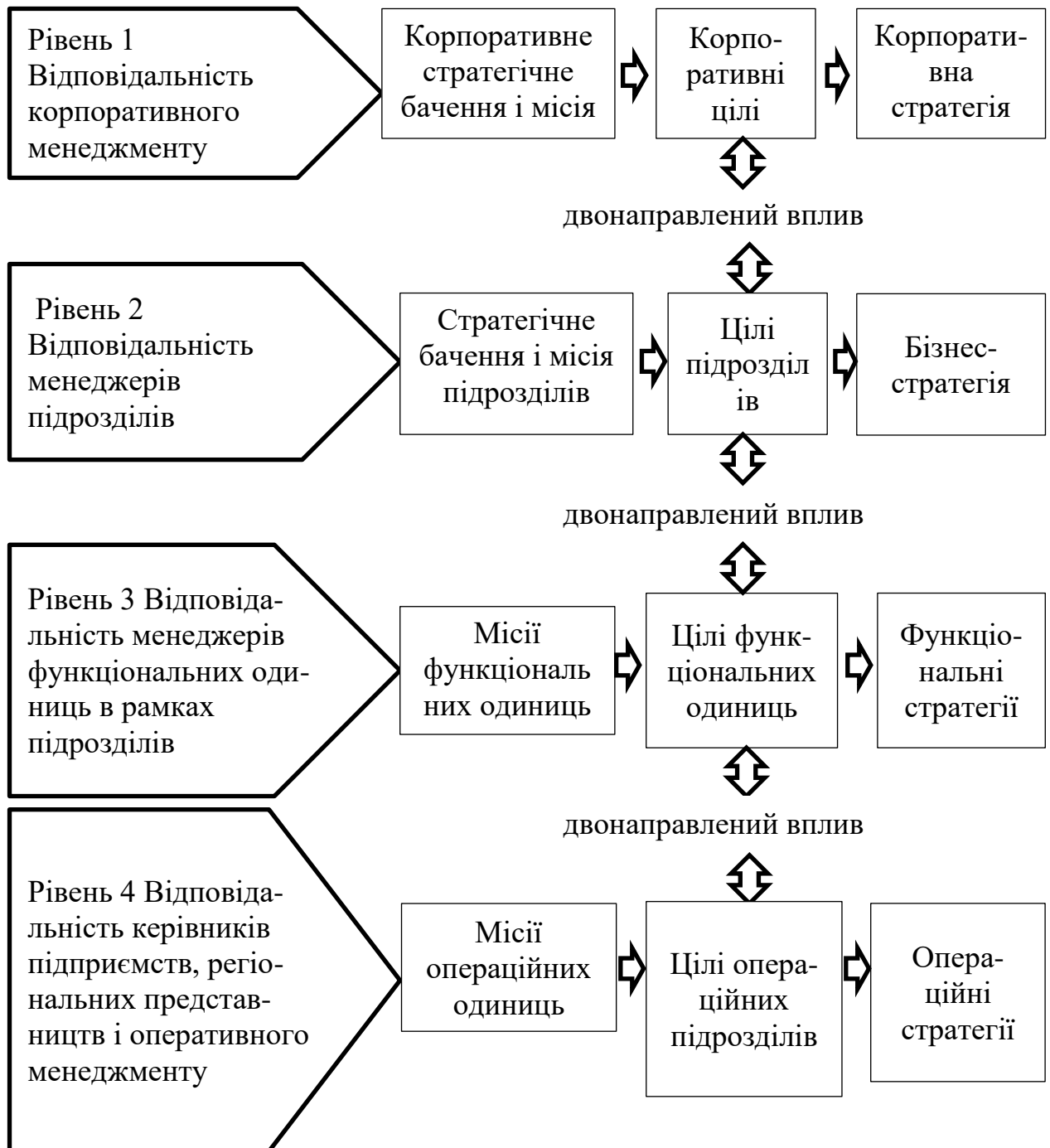


Рис. 2.10. Місія, мета і стратегія в корпоративній культурі та рівні відповідальності менеджерів підрозділів

Примітка: побудовано автором на основі (Томпсон-мл., Артур, Д., Стрикленд III, Л., Дж. 2006. с. 85)

Чим сильніше цей взаємовплив, тим надійніше внутрішні важелі безпеки, що запобігають відхиленням окремих підрозділів від загального курсу підприємства машинобудування.

Всі підприємства існують і діють в суспільстві. Стратегічна діяльність підприємств машинобудування обмежуються законами, державою, етикою, суспільними нормами і думкою. На підприємство чинять тиск різні зацікавлені групи, ЗМІ, боягузтво небажаних політичних наслідків або негативної громадської думки.

Економічні, соціальні, політичні та юридичні чинники обмежують для підприємства машинобудування вибір стратегічних дій.

Сьогодні підприємствам машинобудування при оцінці зовнішнього середовища доводиться враховувати законодавчі норми і думку громадян, особливо з огляду на увагу й тиск з боку громадськості та ЗМІ. Стратегія підприємства повинна відповідати соціальним вимогам, соціально адаптуватися. Це означає ведення бізнесу в межах, визначених нормами етики та інтересами суспільства, і відмова від дій, які їм суперечать; реагування на соціальні пріоритети й запити суспільства; врахування інтересів не тільки акціонерів, але і суспільства в цілому; наявність у підприємства активної громадянської позиції.

На вироблення стратегії підприємств машинобудування впливає безліч факторів (рис. 2.11). Взаємодія цих факторів і їх вплив на створювану стратегію залежать від ситуації, тому навіть в рамках однієї галузі стратегії конкуруючих машинобудівних підприємств досить різні. З оцінки всієї сукупності зовнішніх і внутрішніх факторів і починається розробка стратегії.

Для оцінки і визначення переваг стратегії застосовуються три критерії.

Відповідність середовища. Гарна стратегія повинна відповідати умовам галузі і конкуренції, ринковим можливостям і загрозам, іншим аспектам зовнішнього середовища. При цьому стратегія повинна враховувати сильні і слабкі сторони підприємств машинобудування, її компетентність, конкурентні можливості.

Стратегія, яка не відповідає внутрішньому та зовнішньому середовищі

підприємств машинобудування, не приведе до досягнення бажаних результатів. Варіанти стратегії з незадовільними показниками хоча б по одному названому критерію не варто навіть розглядати.

Варіант стратегії з максимальними показниками по всіх трьох пунктах - кращий і найперспективніший. Через деякий час після прийняття рішення про вибір стратегії можна за допомогою тих же критеріїв перевірити успішність реалізації стратегії.

Звичайно, є й інші критерії для оцінки стратегії: повнота охоплення всіх ключових аспектів діяльності, внутрішня узгодженість складових, ступінь ризику, гнучкість. Їх можна використовувати в якості додаткових за трьома основними критеріями, але ні в якому разі не замість них.

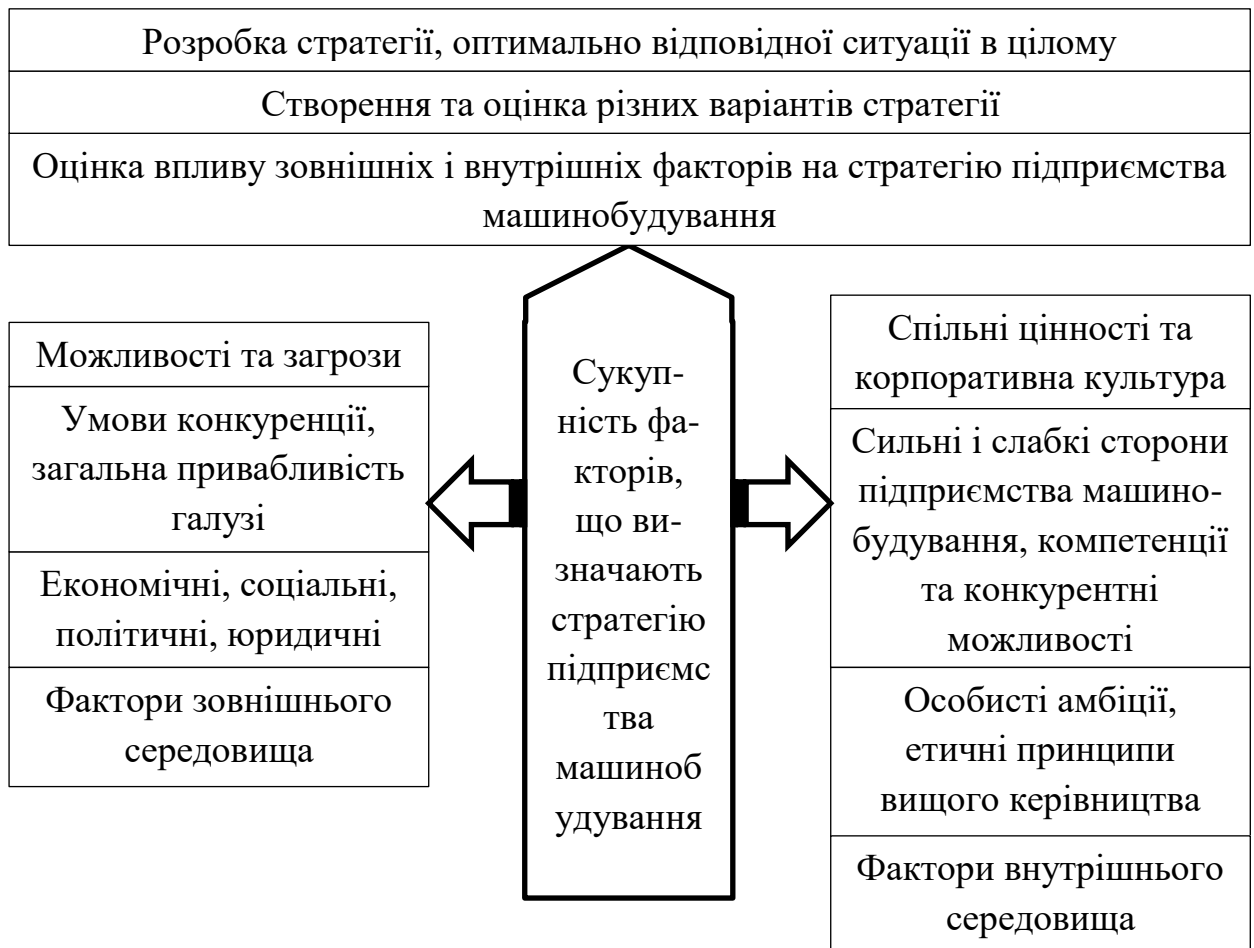


Рис. 2.11. Сукупність факторів вибору стратегії

Примітка: побудовано автором на основі (Томпсон-мл., Артур, Д., Стрикленд III, Л., Дж. 2006. с. 86)

Бізнес-стратегії сприяють зміцненню стратегічних позицій і внутрішніх функцій машинобудівних підприємств, об'єднують стратегічні ланцюги всіх різних підрозділів підприємств машинобудування.

Корпоративна стратегія реалізується тоді, коли всі її частини складають єдине ціле. Тоді в повній мірі здійснюється місія підприємства, досягається мета й відповідність стратегії в корпоративній культурі. Реалізації невідповідної стратегії можна позбутися, якщо при її виробленні в початковому періоді вибрати правильний курс, керуючих пріоритетними принципами.

Вибір тактики для машинобудівних підприємств є дуже важливим фактором в формуванні корпоративної культури. Стратегія – стрижень підприємства, тактика – дійсна цілеспрямована допомога в реалізації стратегії. При формуванні корпоративної культури поєднання стратегії із тактикою забезпечує ефективне існування корпоративної культури на підприємствах машинобудування.

Ефективне формування корпоративної культури передбачає поєднання стратегії із тактикою.

Ключовим питанням у виборі тактики є питання, як досягнути бажаного результату, тобто, як створити на даному підприємстві бажану для нього корпоративну культуру? Це питання часу, вартості, обов'язків, відповідальності й постійного зосередження на кожному етапі процесу формування корпоративної культури.

В процесі формування й розвитку корпоративної культури вибір тактики має за мету послідовну й поетапну реалізацію уже виробленої й прийнятої на даному підприємстві стратегії, тобто, це цільова допомога в реалізації стратегії.

Основними завданнями, які вирішують при виборі тактики формування корпоративної культури, є:

- належна конкретизація цілей, закладених в стратегії підприємства;
- відповідне коректування напрямів розвитку корпоративної культури згідно зміни чинників зовнішнього і внутрішнього середовища;
- приєднання всього персоналу підприємства до формування й розвитку корпоративної культури;



- послідовна реалізація концепції та програми “Формування і розвиток корпоративної культури”;

- неодмінне відстеження відхилень, які виникають при виконанні програми із формування і розвитку корпоративної культури;

- забезпечення погодженої роботи всіх підрозділів підприємства в процесі формування корпоративної культури.

Основну характеристику тактичних завдань у процесі формування корпоративної культури наведено в рис. 2.12.

Тактичні завдання формування й розвитку корпоративної культури націлені на конкретний результат, якого прагне досягнути підприємство на певному етапі. Оскільки тактичні завдання завжди обмежені часовими рамками та ресурсними можливостями, то вони прискорюють загальний результат і не дозволяють розпорошувати енергію. Завдяки тактиці відбувається координування процесу реалізації стратегії.

Для ефективного управління формуванням і розвитком корпоративної культури треба створити проект-команду — тимчасовий творчий колектив, групу консультантів, чи спеціальний структурний підрозділ у випадку необхідності, які займатимуться складанням наказів, розпоряджень, планів і іншої документації, фінансовим забезпеченням, координацією і контролем за виконанням всіх робіт, пов'язаних із формування корпоративної культури. Якщо на підприємстві є інноваційний підрозділ, то в його структурі можна сформувати проект-команду, якій делегувати цю роботу. Ці функції може виконувати також відділ із управління персоналом.

На сучасних підприємствах сформована корпоративна культура повинна орієнтувати персонал на постійне навчання, творчі ідеї та інноваційні пропозиції, підвищення кваліфікації, що обумовлюється стрімким зростанням інноваційних процесів та змінами ринкових умов. Це вимагає від служби управління персоналом інноваційної роботи в напрямку організації відповідних курсів, тренінгових програм, семінарів, тощо. Крім того, оскільки формування і розвиток корпоративної культури є нововведенням, то необхідна відповідна робота з



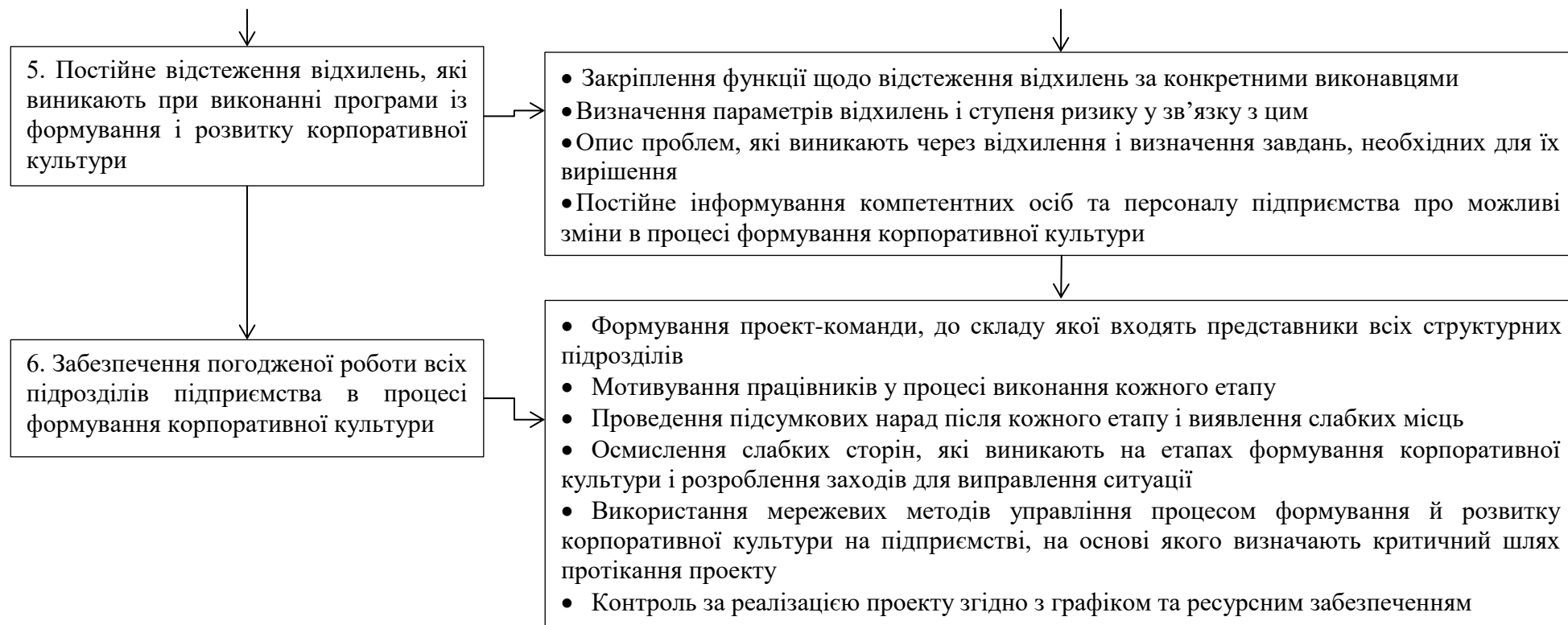


Рис. 2.12. Методика взаємозв'язку оперативної роботи з тактичними завданнями в процесі формування корпоративної культури

Примітка: побудовано автором

персоналом для швидкої його адаптації до змін. Розподіл функціональних обов'язків у процесі формування й розвитку корпоративної культури наведено на рис. 2.13. Для успішного формування корпоративної культури і зниження опору персоналу бажано створити систему мотивації для працівників кожного рівня, реалізацію програми формування і розвитку корпоративної культури.



Рис. 2.13. Розподіл функціональних обов'язків у процесі формування й розвитку корпоративної культури

Примітка: побудовано автором на основі (Захарчин Г.М. та ін., 2011., с. 128-129)

На рис. 2.14. наведено варіант системи мотивації працівників усіх рівнів, із якої видно, що на рівні виробничого персоналу існує зовнішня економічна мотивація. При цьому на нижчих рівнях ієрархії переважає матеріальне стимулювання, зокрема у вигляді грошових премій, безкоштовних путівок, матеріальної допомоги та інших соціальних благ. Мотиваційні фактори для керівництва вищого рівня відображають нематеріальний характер стимулів. Для керівництва найвищого рівня мотиваційним фактором буде можливість досягти соціального стану, ідеологічного впливу на загальний імідж підприємства. Це зумовлене вищим рівнем свідомості й цінностями вищого порядку, які розвивають служіння заради блага цілого.

Підвищення заробітної плати значно збільшить обсяг вкладень у формування і розвиток корпоративної культури. Тому на перших етапах можна обмежитися грошовими винагородами і преміями. Але, якщо фінансовий стан підприємства дозволяє, то зростання заробітної плати позитивно впливатиме на ці процеси.

Мотиваційна політика персоналу під час формування корпоративної культури повинна будуватися відповідно до принципів підтримування й заохочення такої поведінки персоналу, яка найповніше розкриває зміст корпоративної культури. Це пояснюється тим, що корпоративна культура може визначатися через систему нагород та привілеїв, які здебільшого прив'язані до певних стандартів поведінки. Аналогічно сприймається і система статусних позицій на підприємстві, коли розподіл привілеїв віддзеркалює саме ті поведінкові ролі, які найбільше цінуються.

До тактичних функцій відносять методичне, інформаційне та інструментальне забезпечення менеджерів підприємства для втілення цілей стратегії формування корпоративної культури в практику.

Тактичні завдання повинні підкріплюватися наявністю ресурсів, вони менше ризиковані ніж стратегічні, оскільки виходять із реальних внутрішніх можливостей підприємства в кожному періоді. Однак, з огляду на можливий спонтанний вплив факторів зовнішнього середовища тактика передбачає вміння

швидко переорієнтовуватися і змінювати способи, методи й інструментарій

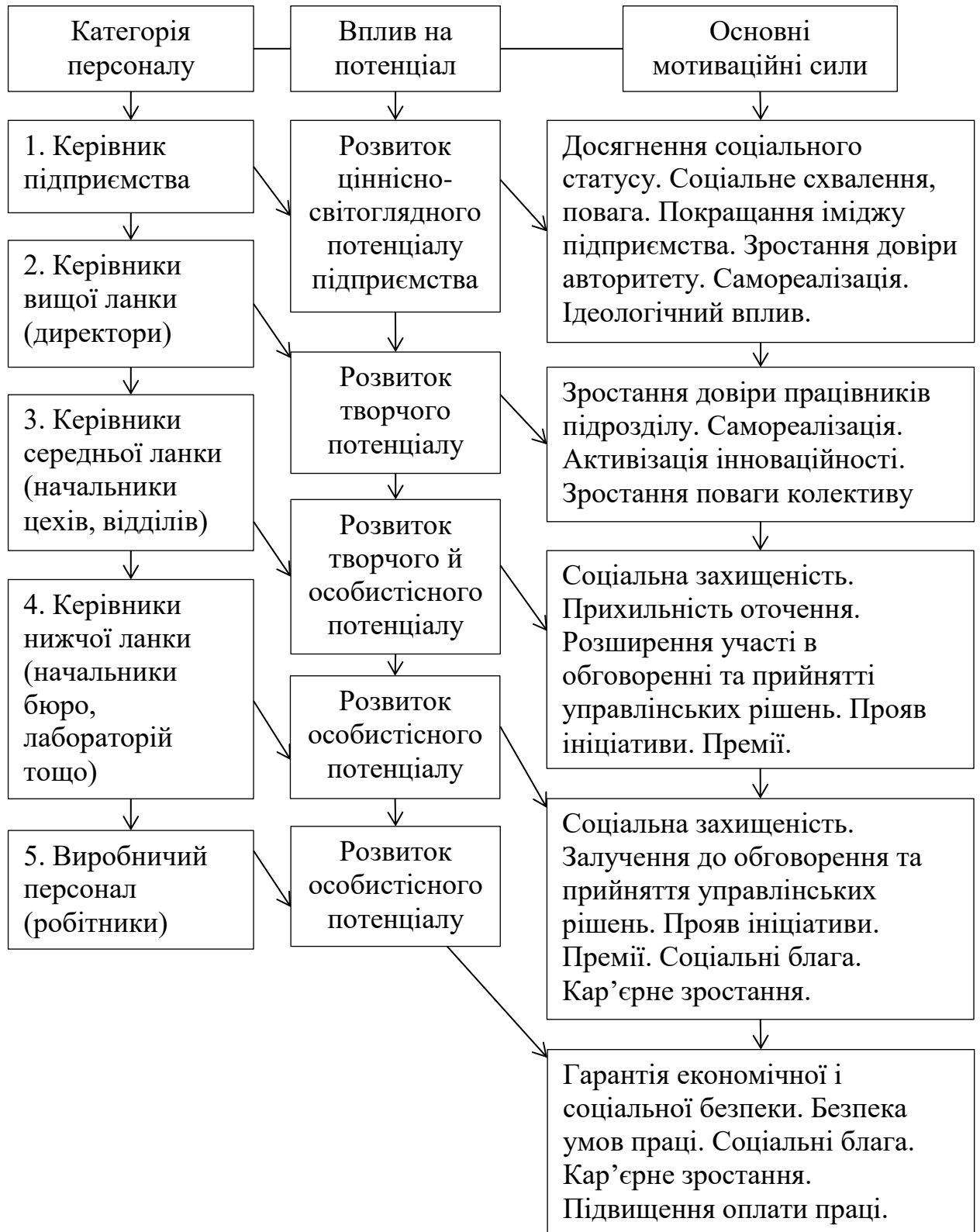


Рис. 2.14. Мотивація персоналу підприємства в процесі формування і розвитку корпоративної культури

Примітка: побудовано автором на основі (Захарчин Г.М. та ін., 2011., с. 243-244)

вирішення негативних наслідків для загальної концепції формування корпоративної культури. Така майстерність управління досягається завдяки важливому тактичному принцип – гнучкості.

Тактичні дії передбачають певну оцінку якісного і кількісного виконання кожного етапу, тобто вони підкріплюються цифрами і конкретними фактами. У часовому горизонті – тактичні завдання розраховані на коротко- і середньостроковий період; в структурному розрізі – це завдання, які делегуються середнім і нижчим рівням управління. Особливості тактичної й стратегічної політики формування корпоративної культури, а також принципи відмінності між ними відображено на рис. 2.15.



Рис. 2.15. Особливості стратегічних і тактичних дій в процесі формування корпоративної культури

Примітка: побудовано автором на основі (Захарчин Г.М. та ін., 2011., с. 245)

Основні відмінності між стратегічними й тактичними діями в процесі

формування корпоративної культури на підприємстві можна доповнювати і розвивати, пам'ятаючи, що стратегія націлена на майбутнє, а тактика виходить із теперішнього, тобто вони взаємопов'язані і взаємодоповнюють одна одну.

У поле тактичних дій потрапляють структура корпоративної культури та її функції. Кожне підприємство вибирає свою тактику в процесі формування складових елементів корпоративної культури, таких як: правила, процедури, стереотипи поведінки, традиції, моделі комунікації, норми поведінки, ритуали, тощо. Стратегічні дії більш пов'язані із цінностями, цілями, мотивами, адаптацією, соціально-психологічною атмосферою. Таким чином, стратегія і тактика прив'язані до рівня корпоративної культури: поверхневий, підповерхневий, глибинний.

Вибір тактики залежатиме також від підвиду корпоративної культури: культура праці, культура трудових процесів, культура управління, культура міжособистісних відносин чи культура працівника. Для кожного випадку вибирають свої прийоми, методи й способи формування корпоративної культури, зважаючи на внутрішні можливості, потреби і темп наближення до кінцевого результату.

Тактиці, як і стратегії властиві свої принципи, зокрема: принцип ситуативності; принцип гнучкості; принцип економічної доцільності; принцип альтернативності; принцип відповідальності; принцип сумісності.

Принцип ситуативності допускає певний компроміс між завданнями і способами їх виконання з метою зменшення ризику через високий ступінь невизначеності й неоднозначності багатьох явищ і подій. Вміння вирішувати поточні проблеми залежно від ситуації, яка може виникнути спонтанно, характеризує майстерність менеджерів і підкреслює гнучкість управлінських дій. Принцип гнучкості доповнює попередній принцип.

Тактика в складних умовах мінливого світу XXI століття завжди повинна бути гнучкою і дипломатичною з огляду різних інтересів суб'єктів ринку.

Принцип економічної доцільності підтверджує або заперечує вибір тактики на основі порівняння витрат та результатів. Кожне підприємство керується своїми



критеріями доцільності, виходячи із поставлених цілей, завдань та існуючих обмежень. Але для всіх однаково важливо досягнути результату із оптимальними витратами.

Принцип альтернативності тісно пов'язаний із принципом економічної доцільності, оскільки обидва вони характеризують наявність можливостей і свободу вибору. Вибір альтернативних дій, процесів, поведінки, напрямів розвитку диктується економічною або іншою (соціальною, моральною, ідеологічною, тощо) доцільністю. На правильність вибору вказують результати, а в самому виборі альтернативи закладена відповідальність, тобто ще один важливий принцип. У даному випадку мова йде не про абстрактну відповідальність як окрему категорію, а цілком конкретну, персоніфіковану і нормативно закріплену відповідними санкціями.

Принцип сумісності дозволяє поєднувати тактичні і стратегічні дії і скеровувати їх в напрямку досягнення цілей підприємства.

Принцип динамічної рівноваги забезпечує взаємну відповідність всіх етапів формування корпоративної культури та їх протікання в єдиному ритмі із змінами зовнішнього середовища. Цей принцип сприятиме стабільності в механізмі формування корпоративної культури, незалежно від мінливості зовнішнього світу, оскільки розвиток буде відбуватися паралельно.

Перелічені принципи логічно вписуються в систему загального механізму формування і розвитку корпоративної культури.

Вибрана підприємством тактична політика повинна забезпечувати постійну активність та зацікавленість всього персоналу підприємства процесом формування і розвитку корпоративної культури. Ефективність тактичної політики проявляється в період кризи, перехідний період, коли спостерігається висока психологічна невірноваженість і необхідно докладати зусиль для подолання опору до змін. У цьому випадку бажаними є активні тактичні дії та чітка організація роботи на основі уже зазначених принципів. Головні зусилля повинні направлятися на цільову орієнтацію в поєднанні тактичних і стратегічних завдань, необхідних для формування корпоративної культури.

## **РОЗДІЛ 3 ОЦІНКА СТАНУ РОЗВИТКУ ТА СТРАТЕГІЇ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ПІДПРИЄМСТВ МАШИНОБУДУВАННЯ**

### **3.1. Розвиток корпоративної культури залежно від ефективності діяльності підприємств машинобудування України**

Формування та уміле використання корпоративної культури на підприємствах машинобудування є давно актуальною темою але на українських підприємствах машинобудування постало тільки недавно. Створення сучасної інноваційної моделі корпоративної культури, яка відповідає традиціям українських підприємств машинобудування сприятиме покращенню морального, психологічного середовища на підприємствах машинобудування, забезпечить плідну співпрацю з підприємствами європейського та світового економічного співтовариства.

Корпоративна культура є візитною карткою підприємств машинобудування в Україні. В умовах Євроінтеграції держави центральне місце посідає механізм всестороннього розвитку та застосування чітко розробленої програми формування корпоративної культури на підприємствах машинобудування. Від вдалого створення програми формування корпоративної культури підприємств машинобудування залежить подальше існування підприємства на ринку, його взаємозв'язок з партнерами по бізнесу, з попитом на продукцію, з вмінням протистояти конкурентному середовищу, сприяти ефективним економічним зв'язкам підприємств машинобудування. Реалії сьогодення машинобудівної галузі свідчать про незначне використання принципів, методів, підходів корпоративної культури в управлінні машинобудівними підприємствами, що негативно впливає на подальшу діяльність даних підприємств. Сучасна ситуація в Україні та у вітчизняній економіці свідчить про важке становище машинобудівної галузі. Машинобудування в Україні являє собою розгалужений виробничий комплекс. Як свідчить рейтинг найбільших компаній машинобудування журналу Forbes за

обсягом виручки за 2014 р. вітчизняні підприємства машинобудування входять в перші двадцять ТОП кращих підприємств табл. 3.1.

Таблиця 3. 1

Рейтинг найбільших компаній машинобудування журналу Forbes за обсягом виручки за 2014 р.<sup>1</sup>

Мі-сце	Компанія	Ви-торг млн. грн.	Прибу-ток млн. грн.	Ак-тиви млн. грн.	Оціночна вартість млн. грн.	Сума балів
1	2	4	5	6	7	8
8	«Мотор Січ»	9744	1547	16041	14072	1005
46	«Новокраматорський машинобудівний завод»	2575	353,6	5181	1287	766
48	«Toyota Україна»	4103	578,2	2056	1477	763
81	«Норд»	2855	35,5	1666	1361	645
116	«Крюківський вагонобудівний завод»	2827	-214,6	3352	1072	562
163	«Насосенергомаш»	1106	68,1	1361	553,3	446
174	«Согум Group»	2318	-254,2	12927	<0	424
176	«СКФ Україна»	1064	167,7	842,2	532,1	418
177	«Автокраз»	1752	-157,7	5361	<0	416
190	«Укравто»	2824	-1212	3778	<0	380

<sup>1</sup> Примітка: побудовано автором на основі (Рейтинг найбільших компаній машинобудування журналу Forbes).

В трійку кращих увійшли ПАТ «Мотор-Січ» - 1547 млн. грн., «Toyota Україна» - 578,2 млн. грн., «Новокраматорський машинобудівний завод» - 353,6 млн. грн.

Частка машинобудівної галузі (МБГ) в обсягах промислового виробництва у 2013 р. становила 9,8%, у ВВП країни – 5,4%, у кількості працюючих у промисловості – понад 20%, в експорті товарів з країни – 16,8%. Товарні потоки експорту-імпорту машинобудівної продукції у 2010-2012 рр. мали тенденцію до зростання, але у 2013 р. відбулось значне скорочення обсягів експорту продукції МБГ – на 20,3% (або на 2,7 млрд. дол. США) порівняно з 2012 р.

Імпорт продукції машинобудування у 2010-2013 рр. зростав більш високими темпами порівняно з експортом. Одночасно зростало і від'ємне значення сальдо

зовнішньої торгівлі України продукцією МБГ. У 2013 р. відбулось його скорочення на 300 млн. дол. США у результаті падіння як обсягів експорту, так і імпорту продукції.

У 2013 р. у структурі експорту продукції галузі домінувала продукція за кодом 84 – котли, машини, апарати і механічні пристрої (36,2%), що у вартісному вимірі становило 3,8 млрд. дол. США. Це продукція енергетичного машинобудування – турбіни, котли парові, газогенератори, турбіни для судових силових установок, двигуни турбореактивні, турбогвинтові та інші. На другому місці – електричні машини і устаткування (код 85), питома вага яких складала у 2012 р. 24,3%, а у 2013 р. – 29,5% (у вартісному вимірі 3134,1 млн. дол. США).

Серед найбільших країн-імпортерів МБГ України – країни Митного Союзу (МС), а серед них – Російська Федерація. З країнами МС склалося позитивне сальдо зовнішньої торгівлі України на відміну від зовнішньої торгівлі з країнами ЄС та іншими країнами світу.

Найбільш важливими проблемами-2013 для МБГ України були падіння обсягів виробництва та загроза втрати ринку РФ. У 2014 році в найбільш складному стані опинилися галузі масового виробництва – автомобільна та локомотиво-і вагонобудівна. Прогнозоване падіння виробництва у цих галузях у 2014 р. – 25-30% до рівня 2013 р. Очікувати підвищення попиту на продукцію українського залізничного машинобудування з боку РФ не варто, тому що в Росії активно реалізуються програми імпортозаміщення, зокрема у локомотиво-та вагонобудуванні. Основним залишиться власний ринок – зношеність рухомого складу Укрзалізниці складає 70%. Укладення Угоди про Асоціацію з ЄС також не принесе значних дивідендів МБГ країни: через низьку конкурентоспроможність на європейські інвестиції в галузь чи зростання обсягів реалізації на європейському ринку очікувати не варто, проте можливі проблеми з доступом на ринок країн МС, загроза втрати внутрішнього ринку на користь виробників з ЄС, а також значні витрати на впровадження технічних регламентів ЄС.

Від погіршення зовнішньоекономічних відносин з РФ машинобудівна галузь України може втратити від 1,3 до 3,9 млрд. дол. США внаслідок зменшенні

обсягів експорту продукції МБГ до РФ, відповідно, на 25% та на 75% у порівнянні з 2013 р.

У середньостроковій перспективі (2014-2016 рр.) необхідно вирішити питання щодо збільшення обсягів експорту електротехнічної продукції МБГ України до країн ЄС, яка переважає серед інших видів продукції у торгівлі з ЄС. Необхідно також своєчасно і комплексно здійснювати економічні та політичні заходи щодо збільшення обсягів торгівлі з іншими країнами світу. У 2013 р. питома вага експорту продукції МБГ до інших країн світу становила майже 19%, до країн ЄС – майже 20%. Це свідчить про поступову орієнтацію ринку збуту продукції МБГ на інші країни світу, що дає надію на виживання галузі.

Розвиток машинобудування потребує системної державної політики в цій галузі, спрямованої на координацію та підтримку інноваційної та інвестиційної діяльності, лобіювання інтересів вітчизняних машинобудівників (особливо у рамках тендерних закупівель та інфраструктурних проектів), а також підтримку присутності на пріоритетних експортних ринках збуту.

Розглянемо обсяг реалізованої промислової продукції (товарів, послуг) за видами економічної діяльності у 2013-2018 рр. в табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Обсяг реалізованої промислової продукції (товарів, послуг) за видами економічної діяльності у 2013-2018 рр.<sup>1,2</sup>

Найменування	2013		2014		2015		2016		2017		2018	
	млн. грн	у % до підсумку	млн. грн	у % до підсумку	млн. грн	у % до підсумку	млн. грн	у % до підсумку	млн. грн	у % до підсумку	млн. грн	у % до підсумку
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
машинобудування	1139 26,6	8,6	1019 24,7	7,1	1152 61,7	6,5	1313 51,8	6,1	167 649, 3	6,4	2072 04,1	6,9

Продовження таблиці 3.2

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
виробництво комп'ютерів, електронної та оптичної продукції	7508,7	0,6	8133,4	0,6	8772,9	0,5	12366,1	0,6	13728,8	0,5	16740,3	0,6
виробництво електричного устаткування	21832,4	1,6	21005,7	1,5	24038,5	1,3	26594,6	1,2	32938,2	1,2	42558,8	1,4
виробництво машин і устаткування, не віднесені до інших угруповань	34782,4	2,6	33524,8	2,3	41998,0	2,4	50105,3	2,3	59339,1	2,3	69726,5	2,3
виробництво автотранспортних засобів, причепів і напівпричепів та інших транспортних засобів	49803,1	3,8	39260,8	2,7	40452,3	2,3	42285,8	2,0	61643,2	2,4	78178,5	2,6

<sup>1</sup> Дані наведено без урахування тимчасово окупованої території Автономної Республіки Крим, м. Севастополя, за 2014-2016 рр. - також без частини зони проведення антитерористичної операції.

<sup>2</sup> Примітка побудовано автором на основі (Офіційний сайт Державної служби статистики України).

Індекси промислової продукції за видами діяльності за 2013-2018 роки сформувались в такій послідовності табл. 3.3.

Таблиця 3.3

Індекси промислової продукції за видами діяльності за 2013-2018 роки<sup>1,2</sup>

(відсотків до попереднього року)

Найменування	2013	2014	2015	2016	2017	2018
1	2	3	4	5	6	7
Машинобудування, крім ремонту та монтажу машин і устаткування	86,4	79,4	85,9	102,0	107,9	101,6
Виробництво комп'ютерів, електронної та оптичної продукції	86,0	77,9	71,3	124,2	109,2	99,7
Виробництво електронної апаратури побутового призначення для приймання, записування та відтворення звуку й зображення	98,5	71,6	32,9	21,7	95,1	116,1
Виробництво радіологічного, електромедичного й електротерапевтичного устаткування	35,0	44,2	129,3	139,8	82,6	107,3
Виробництво електричного устаткування	91,1	100,9	89,8	100,9	97,5	82,5
Виробництво електродвигунів, генераторів, трансформаторів, електророзподільчої та контрольної апаратури	98,9	116,5	91,0	104,9	95,0	69,9
Виробництво електродвигунів, генераторів і трансформаторів	107,6	114,2	85,0	108,2	88,8	41,0
Виробництво електророзподільчої та контрольної апаратури	85,8	120,9	101,6	100,0	105,1	109,2
Виробництво батарей і акумуляторів	93,0	55,8	72,6	95,6	111,5	92,5
Виробництво машин і устаткування, не віднесені до інших угруповань	93,5	88,7	87,5	102,3	106,6	107,1
Виробництво машин і устаткування загального призначення	109,6	87,6	89,3	88,9	92,8	99,9
Виробництво інших машин і устаткування загального призначення	86,3	97,0	91,1	115,3	119,4	106,5
Виробництво машин і устаткування для сільського та лісового господарства	87,6	86,8	104,4	115,0	100,7	122,3
Виробництво металообробних машин і верстатів	62,3	75,6	97,3	103,0	107,5	103,3

Продовження таблиці 3.3

1	2	3	4	5	6	7
Виробництво інших машин і устаткування спеціального призначення	84,3	86,6	76,8	109,6	116,6	104,0
Виробництво машин і устаткування для металургії	84,9	93,2	71,6	111,0	103,8	102,8
Виробництво машин і устаткування для добувної промисловості та будівництва	81,8	82,0	66,7	108,0	134,7	84,7
Виробництво автотранспортних засобів, причепів і напівпричепів та інших транспортних засобів	79,8	64,3	85,0	98,4	115,5	111,8
Виробництво автотранспортних засобів, причепів і напівпричепів	89,3	90,3	118,6	99,1	112,4	108,8
Виробництво автотранспортних засобів	68,3	54,2	49,4	72,2	176,1	109,0
Виробництво вузлів, деталей і приладдя для автотранспортних засобів	93,3	96,5	125,2	98,5	110,9	105,1
Виробництво інших транспортних засобів	78,4	59,9	76,3	98,1	116,8	95,8
Виробництво залізничних локомотивів і рухомого складу	65,5	37,3	41,4	106,4	202,4	109,8

<sup>1</sup> Без урахування тимчасово окупованої території Автономної Республіки Крим, м. Севастополя та частини зони проведення антитерористичної операції.

<sup>2</sup> Примітка побудовано автором на основі (Офіційний сайт Державної служби статистики України)

Зміна маси вироблених матеріальних благ у поточному періоді порівняно з базисом за даними табл. 3.3 свідчить про поживлення машинобудівної галузі у 2016-2018 рр.

Збільшення маси вироблених матеріальних благ видно на рис. 3.1

Особливої уваги в галузі машинобудування потребують фінансові результати до оподаткування великих та середніх підприємств за видами економічної діяльності промисловості за 2016-2018 рр. табл. 3.4, 3.5. Отже, загалом для підприємств машинобудівної галузі прибуток збільшився на 132,1 % до 2016 р., але є і негативний результат - кількість збиткових підприємств у % до загальної кількості підприємств у 2016 р. становив 20,6 %, а у 2017 р. - 22,3%, що яскраво свідчить про проблеми на підприємствах машинобудування.

За даними табл. 3.5 значно збільшився прибуток підприємств машинобудівної галузі у 2017 р. на 161,1 %, але кількість збиткових підприємств у % до загальної кількості підприємств у 2017 р. збільшився на 32,4%, а у 2018



незначно зменшився на 27,7 %.

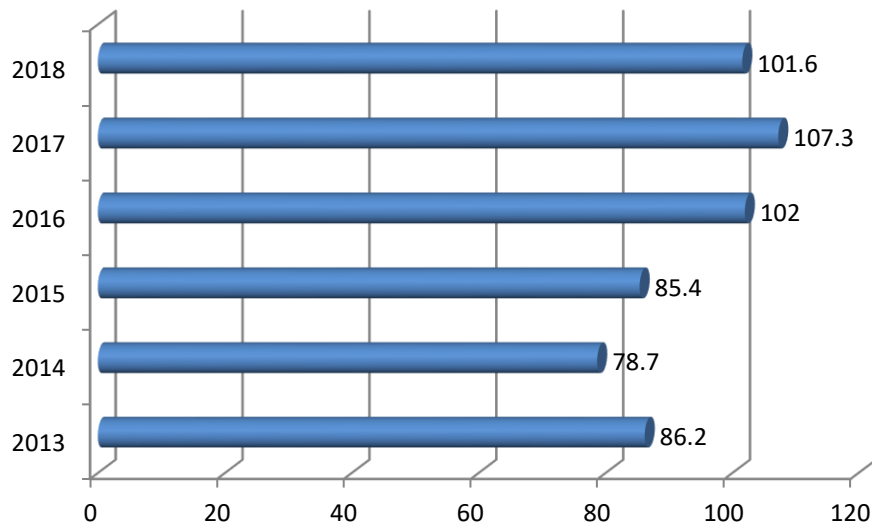


Рис. 3.1. Індекси промислової продукції за видами діяльності, % машинобудування, крім ремонту і монтажу машин і устаткування

Примітка: побудовано автором на основі (Офіційний сайт Державної служби статистики України)

На рис. 3.2 представлено структуру реалізованої промислової продукції машинобудування у 2013-2018 рр., %.

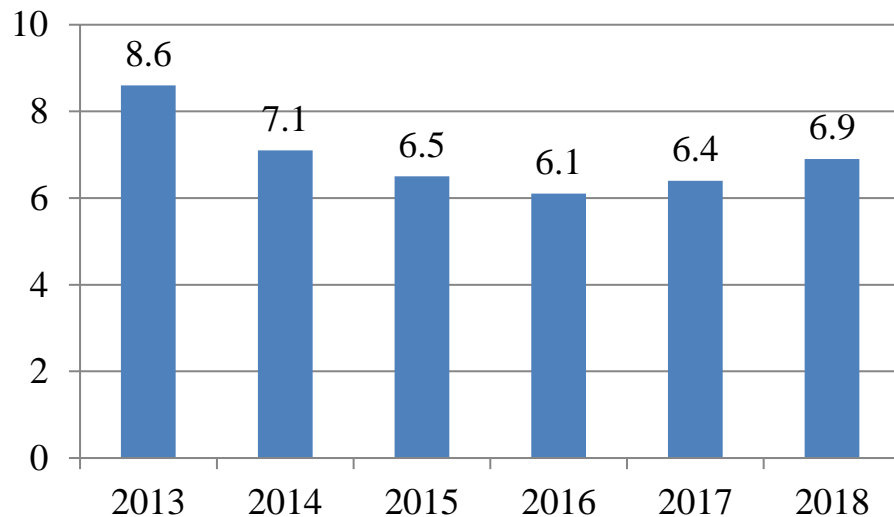


Рис. 3.2. Структура реалізованої промислової продукції машинобудування у 2013-2018 рр., %

Примітка: побудовано автором на основі (Офіційний сайт Державної служби статистики України)

Фінансові результати до оподаткування великих та середніх підприємств за видами економічної діяльності  
промисловості за 2016-2017 рр.<sup>1</sup>

Найменування	Фінансовий результат до оподаткування		Підприємства, які одержали прибуток		Підприємства, які одержали збиток		Кількість збиткових підприємств у % до загальної кількості підприємств	
	2017, млн. грн	2016, млн. грн	млн. грн	у % до 2016	млн. грн	у % до 2016	2017	2016
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Машинобудування	7630,2	777,3	17048,2	132,1	9418,0	77,7	22,3	20,6
виробництво комп'ютерів, електронної та оптичної продукції	1664,8	1359,5	1821,3	122,7	156,5	125,3	13,7	11,6
виробництво електричного устаткування	636,2	-257,6	1999,4	156,0	1363,2	88,6	21,1	21,0
виробництво машин і устаткування, не віднесених до інших угруповань	2022,7	1063,2	5008,1	99,5	2985,4	75,2	23,3	20,1
виробництво автотранспортних засобів, причепів і напівпричепів та інших транспортних засобів	3306,5	-1387,8	8219,4	161,0	4912,9	75,7	26,8	26,0

<sup>1</sup> Примітка побудовано автором на основі (Офіційний сайт Державної служби статистики України).

Фінансові результати до оподаткування великих та середніх підприємств за видами економічної діяльності  
промисловості за січень–березень 2017-2018 рр.<sup>1</sup>

Найменування	Фінансовий результат до оподаткування		Підприємства, які одержали прибуток		Підприємства, які одержали збиток		Кількість збиткових підприємств у % до загальної кількості підприємств	
	січень–березень 2018, млн. грн.	січень–березень 2017, млн. грн.	млн. грн.	у % до січня–березня 2017	млн. грн.	у % до січня–березня 2017	січень–березень 2018	січень–березень 2017
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Машинобудування	6302,5	2695,6	7169,5	161,1	867,0	49,4	27,7	32,4
виробництво комп'ютерів, електронної та оптичної продукції	788,0	369,8	871,2	217,4	83,2	268,8	21,9	21,1
виробництво електричного устаткування	1575,0	457,7	1663,1	281,0	88,1	65,7	27,6	34,4
виробництво машин і устаткування, не віднесених до інших угруповань	1198,1	383,6	1495,0	145,7	296,9	46,2	27,9	30,7
виробництво автотранспортних засобів, причепів і напівпричепів та інших транспортних засобів	2741,4	1484,5	3140,2	129,2	398,8	42,1	30,8	40,0

<sup>1</sup> Примітка побудовано автором на основі (Офіційний сайт Державної служби статистики України).

Починаючи з 2014 по 2016 рр. структура реалізованої промислової продукції машинобудування поступово зменшувалася, що негативно позначилося на всій галузі машинобудування, в 2017 – 2018 рр. ситуація покращилась.

Проаналізувавши галузь машинобудування, можна стверджувати, що корпоративна культура безпосередньо впливає на її розвиток. В машинобудівній галузі корпоративна культура відіграє важливу роль.

На сучасних підприємствах машинобудування формування та впровадження корпоративної культури, а також її ефективність в першу чергу залежить від керівника підприємства, а потім від колективу. Основним здобутком керівника є його особливості (любов до обраної професії, підприємства, людей, персоналу, прагнення до збільшення прибутку підприємства, стимулювання праці персоналу та інші). Велике значення має набутий керівником досвід роботи, а також прагнення змінюватися під впливом нових інноваційних технологій. В сучасному економічному просторі на підприємствах машинобудування головне місце належить моральним цінностям. Моральні цінності домінують в усіх сферах життя людей та тісно пов'язані з моральними нормами та принципами.

Для того, щоб вижити в сучасних умовах, українським підприємствах машинобудування необхідно поступово приєднуватися до ринку машинобудування Євросоюзу, підвищувати обсяг продажів її на світовому ринку, інноваційність та ефективність корпоративної культури.

Для створення сталої і конкурентоспроможної індустрії Євросоюзу, яка здатна створювати нові робочі місця, стимулювати економічний розвиток та конкурентні умови і таким чином сприяти поліпшенню умов життя людей було створено нову Рамкову програму досліджень та інновацій HORIZON 2020, яка розрахована на період 2014—2020 років та повинна допомогти вирішити ці проблеми. Акцент на пріоритеті машинобудування в цій програмі надасть змогу створити надійний місток між дослідженнями та ринком, прискорити розвиток нових технологій та інновацій, які дозволять ініціювати нові бізнесові структури, допоможуть малим та середнім підприємствам вирости до провідних світових компаній. Промисловий потенціал та ринок Євросоюзу нині найбільший у світі, а

для економіки євроспільноти найсерйознішими конкурентами є економічний і промисловий потенціал США та країн Азії.

Уже сьогодні промисловість машинобудування забезпечує 75% експорту Євросоюзу та 80% всіх інновацій. Тому Європейська комісія передбачає нову стратегію розвитку згідно з новою Рамковою програмою, що базується на пріоритеті найсучасніших виробничих технологій та інновацій для докорінної зміни промислового ландшафту Європи та зміцнення її конкурентоспроможності. Розвиток такої стратегії направлено на реіндустріалізацію в Європі, проведення нової промислової революції.

Згідно з концепцією нової Рамкової програми HORIZON 2020 акцент у розвитку промисловості повинен бути зміщений із традиційних зусиль зміцнення наукових досліджень до пріоритетного розвитку інновацій, впровадження нових науково-технічних розробок у практику. Це значною мірою сприятиме створенню нових малих і середніх підприємств (SME) та їх зміцненню, підвищить динамічність впровадження інновацій у повсякдення, посилить ефективність використання наявних ресурсів.

Серед інших засобів підвищення ефективності промисловості Євросоюзу є плани повернути до Європи промисловість, яка не так давно (10—15 років тому) була переведена в країни Азії, Африки, Латинської Америки — для отримання надприбутків за рахунок низької оплати праці. А це, призвело до відтоку молоді, дослідників, багатьох важливих науково-технічних досліджень з європейського континенту й переміщення їх до США та Азії.

В європейських державах іде поступове затухання інноваційної діяльності, а ті інновації, які розроблені в Європі, не завжди знаходять впровадження у виробництві на своїх підприємствах машинобудування.

Нова Рамкова програма передбачає заходи з активізації інноваційної діяльності, стимулювання більш широкого впровадження нових розробок у країнах європейської співдружності, підтримки створення наукомістких виробництв на європейському континенті.

Важливим фактором розвитку нової програми є, фінансова підтримка

новітніх розробок з боку ЄС. Враховуючи наслідки досить важкої глобальної економічної кризи, які до цього часу відчувають багато країн світу, Європи, цілеспрямовані фінансові потоки з боку Єврокомісії для виконання конкретних проектів можуть бути скорочені, але додаткове фінансування може бути отримане від інших джерел (національних та регіональних, приватних підприємств тощо) у рамках, наприклад, кооперативних проектів. Загалом Європейський інвестиційний банк передбачає спрямувати понад 46 мільярдів євроінвестицій на дослідження, розвиток та інновації (RDI – Research, Development & Innovation).

Такі інвестиції повинні головним чином бути сфокусовані на розробку європейських виробничих можливостей та впровадження інновацій із ключових перспективних технологій.

В Єврокомісії щодо Рамкової програми HORIZON 2020 є чітке розуміння, що її успіх залежить не тільки від рівня фінансової підтримки. Вона повинна базуватися на новітніх досягненнях науки та на найвищому рівні освіти працівників. Загалом це відображається в документах програми як розвиток на базі знання — «knowledge based development». Відомо, що у зв'язку з ускладненням сучасних машин та приладів, а також різного промислового обладнання в суспільстві відчувається зниження якості підготовки інженерних кадрів. І якщо теоретична підготовка в цілому може вважатися досить ґрунтовною, практичні знання добуваються досить складно через брак коштів та інші чинники. Тому через необхідність підвищити якість розробки сучасної техніки та технологій і проведення складних наукових досліджень дуже гостро постає проблема підготовки кваліфікованих інженерних кадрів із посиленням практичної компоненти освіти (Андросова О.Ф., 2017. с. 57-63).

Необхідно розробити базову парадигму для інтеграції виробничих досліджень, інновацій та освітянської діяльності в межах «трикутника знань» — «knowledge triangle perspective». Для реалізації цього планується концепція навчальної фабрики (Teaching Factory), в якій закладені можливості паралельного навчання та навчального процесу у виробничих умовах. Такий підхід забезпечить позитивний результат адаптації молодого інженера до реальних умов

виробництва.

Подібна схема адаптації випускників була також впроваджена в Канаді – Університет Ватерлоо провінції Онтаріо, яка комбінувала навчання протягом одного семестру в університеті з практичною діяльністю студента на фірмі протягом наступного семестру. Така система підготовки мала назву «cooperative study» – кооперативне навчання. Відомі також інші приклади такої комбінованої підготовки в університетах США, Німеччини та інших країн.

Чотири роки тому з Європейської програми «Manufuture» («Машинобудування майбутнього») народилася ще ширша програма «Factories of the Future» («Підприємства майбутнього»), що охоплює перспективи розвитку виробництва та інших галузей. Вона була підтримана президентом Європейської комісії Жозе Мануелем Баррозо. За останні роки діяльність у межах цієї програми досягла значних успіхів в Європі – понад 140 проектів було виконано на підприємствах різних галузей Європи за участі більше 1000 європейських організацій. Це призупинило стагнаційні тенденції в промисловості та спонукало до розширення активності малі й середні підприємства. Більше того, в цьому напрямку почали інтенсивно працювати і країни з інших регіонів світу. Зокрема, в столиці Таїланду Бангкоку вже двічі відбувалися міжнародні конференції «Factories of the Future in Thailand», організовані на базі європейських ініціатив та набутого в Євросоюзі досвіду.

У нову Рамкову програму ЄС HORIZON 2020 вдало інтегрується і подальший розвиток європейської програми «Factories of the Future» – «Підприємства майбутнього». У межах програми поставлено завдання: найефективніше використати новітні технології для підвищення продуктивності та зниження собівартості; розширити сектор ринку європейських розробників інноваційних виробничих технологій (робототехнічних, лазерних, фотонних тощо); підвищити промислові інвестиції в обладнання з 6% до 9% до 2020 року; знизити енергетичні витрати у виробництві до 30%; зменшити відходи, що генеруються виробничою діяльністю до 20%; зменшити споживання виробничих матеріалів на 20%.

Для виконання HORIZON 2020 розроблені та вдосконалюються відповідні дорожні карти. Особлива увага приділяється розвитку та більш широкому впровадженню у виробництво наноматеріалів і нанотехнологій, технологій надшвидкого виготовлення виробів (Rapid Prototyping, 3D Printing, Stereolithography), створенню електронних підприємств, більш широкому впровадженню робототехнічних систем, розробці вдосконалених вимірювальних інструментів, приладів, систем, різних виробів для контролю якості тощо.

Згідно з новою Рамковою програмою ЄС HORIZON 2020, Україні необхідно визначити своє місце на глобалізованому ринку і намітити перспективи розвитку і нові можливості співпраці з європейським товариством. Для цього пропонуємо таку модель розвитку України на глобалізованому ринку де пріоритетне місце займає галузь машинобудування рис. 3.3.



Рис. 3.3. Модель розвитку підприємств галузі машинобудування України на глобалізованому ринку

Примітка: побудовано автором



Корпоративна культура є основною компонентою підприємств машинобудування, яка буде сприяти створенню належного бізнес-середовища, підвищення ефективності та підняття рейтингу вітчизняних підприємств машинобудування.

Сучасна ситуація в Україні та у вітчизняній економіці свідчить про важке становище машинобудівної галузі. Машинобудування в Україні являє собою розгалужений виробничий комплекс. На машинобудівному ринку зростає кількість неприбуткових підприємств. Погіршення експортно-імпортних відносин негативно вплинуло на фінансове становище підприємств машинобудування. Складне фінансове становище підприємств машинобудування впливає на фінансові показники не лише машинобудівної галузі, а й промисловості в цілому та економіки країни. Підприємства машинобудування є основою стратегічної стійкості національної економіки держави, яка впевнено крокує до ЄС.

### **3.2. Оцінка динаміки змін фінансових показників та їх вплив на управління корпоративною культурою підприємств машинобудування**

Управління корпоративною культурою на підприємствах машинобудування не можливе без оцінки динаміки змін показників майнового стану платоспроможності, ліквідності та фінансової стійкості. Аналіз показників майнового стану підприємств має дуже важливе значення. Від їх величин та розміру структури залежать обсяги діяльності підприємств машинобудування, рівень платоспроможності та ліквідності, фінансова стійкість, соціально-економічний розвиток господарчого підприємства та стан розвитку корпоративної культури й управління нею.

Аналіз динаміки складу і структури майна підприємств машинобудування дозволяє встановити розмір абсолютного та відносного приросту або зменшення всього майна підприємств та окремих його видів. Певні можливості створює зміна структури майна для основної виробничої та фінансової діяльності і впливає на оборотність структурних активів. За допомогою вертикального та

горизонтального аналізу можна отримати коефіцієнти, які характеризують якісні зміни в структурі майна та його джерелах.

Аналіз показників майнового стану ПАТ «Запорізький завод важкого кранобудування, представлено в таблиці 3.6.

Розрахунки табл. 3.6 свідчать, що валюта балансу почала поступово знижуватися в 2014 – 2015рр., період 2016 – 2017рр. демонструє її збільшення, що відповідає нормативу. Середня величина основних засобів не відповідала нормативу в 2015р., 2017р., мала поступове зниження. Коефіцієнт фондоозброєності відповідав нормативу з 2013р. до 2015р., а потім почав зменшуватися, що знижує на підприємстві показники забезпеченості персоналу основними засобами. Ефективність використання основних фондів на підприємстві дуже висока в періоди 2013р., 2015 – 2017рр., окрім 2014р. Частка коштів, інвестованих в основні засоби у валюті балансу з 2015р. має тенденцію до зменшення, що відповідає нормативу, період 2013 – 2014рр. не відповідає нормативному показнику. На підприємстві коефіцієнт зносу основних засобів відповідав нормативу у 2013 – 2014рр., мав зменшення, але у 2015 – 2017рр. данні розрахунків свідчать, що рівень фізичного зносу основних фондів збільшується, що потребує додаткових коштів. Рівень фізичного оновлення основних фондів на підприємстві відповідає нормативу в 2013 – 2014рр. та 2017р. Коефіцієнт мобільності активів ( $R_{\text{моб}} \geq 5$ ) не відповідає нормативу, на підприємстві неможливо перетворити активи у ліквідні кошти.

В таблиці 3.7 наведено аналіз показників майнового стану ПАТ «Мотор Січ». За даними аналізу табл. 3.7 середня величина основних засобів за період, що аналізується, поступово зростає, що вказує на позитивні зміни у фінансовому стані підприємства. Збільшення даного показника свідчить, що забезпечення персоналу основними засобами зростає, але за рахунок зменшення кількості працівників. Зниження коефіцієнту фондівіддачі вказує на неефективність використання основних фондів. Зменшення частки основних засобів в активах підприємства вказує на позитивні результати у фінансовій діяльності. Сума зносу основних засобів в їх первісній вартості збільшується, що позиціонується з

негативним наслідком для підприємства. Рівень фізичного оновлення основних фондів забезпечує підприємству збільшення цього показника дуже суттєво у 2017 р. Коефіцієнт мобільності активів ( $K_{\text{моб}} \geq 5$ ) не відповідає нормативу.

Дані таблиці 3.8 відбивають аналіз показників майнового стану ПАТ «Полтавський турбомеханічний завод».

Згідно розрахунків табл. 3.8, у 2014 р. відбулося зменшення валюти балансу, а у 2017 р. валюта балансу зменшилася майже в 2,5 рази порівняно з 2016 р. Середня величина основних засобів підприємства з 2014 до 2015 рр. мала тенденцію до зниження, а починаючи з 2016 по 2017 рр. почалося поступове її збільшення. Забезпеченість основними засобами на підприємстві почала зменшуватися з 2014 року, але з 2015 р. почалося зменшення середньої кількості працівників на підприємстві. Ефективність використання основних фондів низька на підприємстві. Підприємство має негативний результат дії цього показника на фінансову діяльність підприємства. Коефіцієнт зносу основних фондів відповідає вимогам, має тенденцію до зменшення. Коефіцієнт оновлення основних засобів у 2015-2016 роках не відповідав нормативу, в 2017 р. рівень фізичного оновлення основних фондів збільшився. Коефіцієнт мобільності активів не відповідає нормативу  $K_{\text{моб}} \geq 5$ , знаходиться далеко за його межами.

Аналіз показників майнового стану ПАТ «Турбоатом» розглянемо в табл. 3.9.

Як свідчать розрахунки табл. 3.9, протягом аналізованого періоду 2013-2016 рр., валюта балансу поступово збільшується, але в 2017 р. є тенденція до зменшення. Середня величина основних засобів відповідає нормативу з 2013р. до 2016 р., а в 2017 р. пішло зниження даного коефіцієнта. Значення коефіцієнту фондоозброєності на підприємстві має позитивний результат, за п'ять років значно збільшився, але зменшилась і чисельність робітників.

Ефективно підприємство використовувало свої основні фонди у 2013, 2015 рр., зниження цього показника відбулося в 2014 р., а період 2016-2017рр. цей показник має значне зменшення. Зниження частки основних засобів в активах

Таблиця 3.6

Аналіз показників майнового стану ПАТ «Запорізький завод важкого кранобудування»<sup>1</sup>

Показник	Формули	Періоди					Відхилення (±) 2017р від				2017р у % до			
		2013	2014	2015	2016	2017	2013	2014	2015	2016	2013	2014	2015	2016
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
Валюта балансу		392272	328830	309375	360 720	367 300	-24972	38470	57925	6580	93,63	111,70	118,72	101,82
Середня величина основних засобів		248029	234734	230322,50	233 233	228 616	-19413	-6118	-1706,5	-4617	92,17	97,39	99,26	98,02
Фондоозброєність	$\Phi_o = \frac{OЗ}{Ч}$	596,22	672,6	738,21	683,97	651,33	55,11	-21,27	-86,88	-32,64	109,24	96,84	88,23	95,23
Фондовіддача основних фондів	$\Phi_v = \frac{ЧД(В)Р}{OЗ}$	0,9	0,61	0,98	1,43	1,6	0,7	0,99	0,62	0,17	177,78	262,30	163,27	111,89
Частка основних засобів в активах	$\text{Ч}_{o.z.} = \frac{\text{Первісна вартість основних засобів}}{\text{Активи}}$	0,63	0,76	0,72	0,67	0,67	0,04	-0,09	-0,05	0	106,35	88,16	93,06	100,00

Продовження таблиці 3.6

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
Коефіцієнт зносу основних засобів	$R_{зн.о.з} = \frac{\text{Знос основних засобів}}{\text{Первісна вартість основних засобів}}$	0,0054	0,0045	0,0056	0,0057	0,073	0,0676	0,0685	0,0674	0,0673	1351,85	1622,22	1303,57	1280,70
Коефіцієнт оновлення основних засобів	$R_{он.о.з} = \frac{\text{Збільшення за звітний період первісної вартості осн.засобів}}{\text{Первісна вартість основних засобів на кінець року}}$	1	1,12	0,92	0,98	1,06	0,06	-0,06	0,14	0,08	106,00	94,64	115,22	108,16
Коефіцієнт мобільності активів	$R_{моб.} = \frac{\text{Оборотні активи (мобільні)}}{\text{Необоротні активи}}$	0,48	0,23	0,27	0,56	0,44	-0,04	0,21	0,17	-0,12	91,67	191,30	162,96	78,57

<sup>1</sup> Примітка побудовано автором на основі (Офіційний сайт ПАТ «Запорізький завод важкого кранобудування»)

Таблиця 3.7

Аналіз показників майнового стану ПАТ «Мотор Січ»<sup>1</sup>

Показник	Формули	Періоди					Відхилення (±) 2017р від				2017р у % до			
		2013	2014	2015	2016	2017	2013	2014	2015	2016	2013	2014	2015	2016
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
Валюта балансу		16579454	13188439	16584942	20629148	2512537	- 4066917	- 0675902	- 4072405	- 8116611	15,15	19,05	15,15	12,18
Середня величина основних засобів		4288130	4875551	5519136	6088684	6487838	2199708	1612287	968701,5	399154	151,30	133,07	117,55	106,56
Фондоозброєність	$\Phi_o = \frac{03}{\text{Ч}}$	158,5	170,2	202	229,4	266,7	108,2	96,5	64,7	37,3	168,26	156,70	132,03	116,26
Фондовіддача основних фондів	$\Phi_v = \frac{\text{ЧД(В)Р}}{03}$	2,12	2,37	2,7	1,84	0,53	-1,59	-1,84	-2,17	-1,31	25,00	22,36	19,63	28,80
Частка основних засобів в активах	$\text{Ч}_{o.z.} = \frac{\text{Первісна вартість основних засобів}}{\text{Активи}}$	0,45	0,47	0,45	0,42	0,41	-0,04	-0,06	-0,04	-0,01	91,11	87,23	91,11	97,62
Коефіцієнт зносу основних засобів	$R_{z.o.z.} = \frac{\text{Знос основних засобів}}{\text{Первісна вартість основних засобів}}$	0,23	2,71	0,3	0,34	0,37	0,14	-2,34	0,07	0,03	160,87	13,65	123,33	108,82
Коефіцієнт оновлення основних засобів	$R_{o.o.z.} = \frac{\text{Збільшення за звітний період первісної вартості осн. засобів}}{\text{Первісна вартість основних засобів на кінець року}}$	0,85	0,83	0,86	0,84	0,97	0,12	0,14	0,11	0,13	114,12	116,87	112,79	115,48
Коефіцієнт мобільності активів	$R_{mob.} = \frac{\text{Оборотні активи (мобільні)}}{\text{Необоротні активи}}$	1,6	1,7	2	2,5	2,7	1,1	1	0,7	0,2	168,75	158,82	135,00	108,00

<sup>1</sup> Примітка побудовано автором на основі (Офіційний сайт ПАТ «Мотор Січ»)

відбувалося в 2014, 2016 рр., в інші періоди цей коефіцієнт збільшувався, що негативно впливає на фінансову діяльність підприємства. Зменшення коефіцієнта зносу відбувалося в 2015-2016 рр., за цей період даний коефіцієнт відповідає нормативну. Рівень оновлення основних фондів на підприємстві відбувався в 2013, 2015, 2016рр., період 2014, 2017 рр. характеризується зменшенням цього показника. Коефіцієнт мобільності активів відповідає нормативу  $K_{\text{моб}} \geq 5$ , в 2014, 2016 р, а в 2017 р. знизився далеко за граничні межі.

Алгоритм розрахунку показників майнового стану ПАТ «Запоріжтрансформатор» розглянемо в табл. 3.10.

Дані таблиці 3.10 засвідчують, що сукупна вартість активів підприємства протягом періоду, що аналізується, постійно збільшувалась, що відповідає нормативу. Середня величина основних засобів збільшується в 2013-2015рр., але в 2016р коефіцієнт зменшується, в 2017р. значно підвищується, що відповідає нормативу. Забезпеченість персоналу основними засобами збільшується у 2013 – 2015 рр., але чисельність робітників дуже швидко зменшується. Період 2016 – 2017 рр. показує збільшення цього показника, але при зменшенні персоналу підприємства. Ефективність використання основних фондів на підприємстві низька, про що свідчать розрахунки періоду 2013- 2015 рр., в 2016р відбулось підвищення даного коефіцієнта, але в 2017р. він різко зменшився. Частка коштів, інвестованих в основні засоби, у валюті балансу не відповідає нормативу так, як за період, що аналізується, вона поступово збільшується, а необхідно зменшення цього показника. Коефіцієнт зносу основних засобів з 2014р. до 2017р. відповідає нормативу, але відбувається його поступове зменшення.

Коефіцієнт оновлення основних засобів на підприємстві відповідає нормативу у 2014-2015рр., на цей період було його поступове збільшення. Період 2015 – 2017рр. коефіцієнт оновлення основних засобів займає стійку позицію стабільного рівня, тримається на рівні 1. Коефіцієнт мобільності активів не відповідає нормативному значенню ( $R_{\text{моб}} \geq 5$ ).

Таблиця 3.8

Аналіз показників майнового стану ПАТ «Полтавський турбомеханічний завод»<sup>1</sup>

Показник	Формули	Періоди					Відхилення (±) 2017р від				2017р у % до			
		2013	2014	2015	2016	2017	2013	2014	2015	2016	2013	2014	2015	2016
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
Валюта балансу		341476	284998	296919	439747	174648	-166828	-110350	-122271	-265099	51,15	61,28	58,82	39,72
Середня величина основних засобів		71559,5	68641	61917,5	157846	158183	86623,5	89542	96265,5	337	221,05	230,45	255,47	100,21
Фондоозброєність	$\Phi_o = \frac{OЗ}{Ч}$	61,64	57,97	54,79	183,33	180,16	118,52	122,19	125,37	-3,17	292,28	310,78	328,82	98,27
Фондовіддача основних фондів	$\Phi_v = \frac{ЧД(В)Р}{OЗ}$	5,52	4,15	5,39	1,46	1,61	-3,91	-2,54	-3,78	0,15	29,17	38,80	29,87	110,27
Частка основних засобів в активах	$\text{Ч}_{o.z.} = \frac{\text{Первісна вартість основних засобів}}{\text{Активи}}$	0,48	0,6	0,57	0,41	0,45	-0,03	-0,15	-0,12	0,04	93,75	75,00	78,95	109,76
Коефіцієнт зносу основних засобів	$R_{zn.o.z} = \frac{\text{Знос основних засобів}}{\text{Первісна вартість основних засобів}}$	0,58	0,57	0,62	0,13	0,15	-0,43	-0,42	-0,47	0,02	25,86	26,32	24,19	115,38
Коефіцієнт оновлення основних засобів	$R_{on.o.z} = \frac{\text{Збільшення за звітний період первісної вартості осн.засобів}}{\text{Первісна вартість основних засобів на кінець року}}$	0,97	1,02	0,97	0,96	1,14	0,17	0,12	0,17	0,18	117,53	111,76	117,53	118,75
Коефіцієнт мобільності активів	$R_{mob.} = \frac{\text{Оборотні активи (мобільні)}}{\text{Необоротні активи}}$	3	1,75	2,16	1,13	1,44	-1,56	-0,31	-0,72	0,31	48,00	82,29	66,67	127,43

<sup>1</sup> Примітка побудовано автором на основі (Офіційний сайт ПАТ «Полтавський турбомеханічний завод»)



Таблиця 3.9

Аналіз показників майнового стану ПАТ «Турбоатом»<sup>1</sup>

Показник	Формула	Періоди					Відхилення (±) 2017р від				2017р у % до			
		2013	2014	2015	2016	2017	2013	2014	2015	2016	2013	2014	2015	2016
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
Валюта балансу		3236826	3721030	4019084	4818962	4742844	1506018	1021814	723760	-76118	146,53	127,46	118,01	98,42
Середня величина основних засобів		337964	420116	493353	498035,5	1476367	1138403	1056251	983014	978331,5	436,84	351,42	299,25	296,44
Фондоозброєність	$\Phi_o = \frac{03}{\text{ч}}$	55,85	73,15	104,99	134,31	421,7	365,85	348,55	316,71	287,39	755,06	576,49	401,66	313,98
Фондовіддача основних фондів	$\Phi_v = \frac{\text{чД(В)Р}}{03}$	5,15	4,32	5,46	4,35	1,61	-3,54	-2,71	-3,85	-2,74	31,26	37,27	29,49	37,01
Частка основних засобів в активах	$\text{Ч}_{o.z.} = \frac{\text{Первісна вартість основних засобів}}{\text{Активи}}$	0,3	0,28	0,31	0,27	0,29	-0,01	0,01	-0,02	0,02	96,67	103,57	93,55	107,41
Коефіцієнт зносу основних засобів	$R_{zn.o.z} = \frac{\text{Знос основних засобів}}{\text{Первісна вартість основних засобів}}$	0,67	0,66	0,6	0,62	0,63	-0,04	-0,03	0,03	0,01	94,03	95,45	105,00	101,61
Коефіцієнт оновлення основних засобів	$R_{on.o.z} = \frac{\text{Збільшення за звітний період первісної вартості осн.засобів}}{\text{Первісна вартість основних засобів на кінець року}}$	0,93	0,86	0,95	0,96	0,13	-0,8	-0,73	-0,82	-0,83	13,98	15,12	13,68	13,54
Коефіцієнт мобільності активів	$R_{mob.} = \frac{\text{Оборотні активи (мобільні)}}{\text{Необоротні активи}}$	4,62	5,2	4,86	6,91	1,91	-2,71	-3,29	-2,95	-5	41,34	36,73	39,30	27,64

<sup>1</sup> Примітка побудовано автором на основі (Офіційний сайт ПАТ «Турбоатом»)

На підприємствах машинобудування фінансову стійкість характеризує система фінансових показників (коефіцієнтів), які розраховуються як співвідношення абсолютних показників, активу та пасиву. Фінансова стійкість підприємств машинобудування дозволяє охарактеризувати таке їх становище, за якого вкладені в підприємницьку діяльність ресурси окупаються за рахунок грошових надходжень від господарської діяльності цих підприємств. Отриманий від господарської діяльності прибуток, забезпечує самофінансування та незалежність підприємств машинобудування від зовнішніх залучених джерел формування активів.

Виявити сильні та слабкі фінансові характеристики підприємств машинобудування можна за допомогою аналізу коефіцієнтів фінансової стійкості. Щоб уникнути банкрутства на даних підприємствах, управлінський персонал використовує цю інформацію для ретельного контролю за діяльністю підприємств машинобудування.

Управління фінансовою стійкістю підприємства за першою ознакою визначають за системою узагальнюючих та часткових показників. Узагальнюючим показником фінансової незалежності є надлишок або нестача джерел фінансування для формування запасів. Тому необхідно послідовно порівнювати вартість запасів з наявністю власного оборотного капіталу, довгостроковими зобов'язаннями, короткостроковими кредитами та позиками. Фінансову стійкість підприємства характеризують часткові показники фінансової стійкості.

Розрахуємо систему показників фінансової стійкості ПАТ «Запорізький завод важкого кранобудування», дані аналізу зведемо до табл. 3.11.

Проведені розрахунки у табл. 3.11, свідчать, що на підприємстві короткострокові зобов'язання перевищують оборотні активи. Власні обігові кошти не відповідають нормативу. У підприємства відсутня можливість перетворення активів у ліквідні кошти, цей коефіцієнт ( $R_{з.в.к} > 0,1$ ) не відповідає нормативу. Коефіцієнт маневреності робочого капіталу не відповідає нормативу, від'ємні значення протягом 2013 – 2017рр.

Таблиця 3.10

Аналіз показників майнового стану ПАТ «Запоріжтрансформатор»<sup>1</sup>

Показник	Формули	Періоди					Відхилення (±) 2017р від				2017р у % до			
		2013	2014	2015	2016	2017	2013	2014	2015	2016	2013	2014	2015	2016
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
Валюта балансу		3720307	3563315	3622264	3708752	4383956	663649	820641	761692	675204	117,84	123,03	121,03	118,21
Середня величина основних засобів		806018	905967	9868005	924660,5	924660,5	118642,5	18693,5	-8943344,5	0	114,72	102,06	9,37	100,00
Фондоозброєність	$\Phi_o = \frac{OЗ}{Ч}$	166,74	240,31	342,45	350,12	511,7	344,96	271,39	169,25	161,58	306,88	212,93	149,42	146,15
Фондовіддача основних фондів	$\Phi_v = \frac{ЧД(В)Р}{OЗ}$	4,96	1,72	1,07	2,46	1,76	-3,2	0,04	0,69	-0,7	35,48	102,33	164,49	71,54
Частка основних засобів в активах	$Ч_{o.z.} = \frac{\text{Первісна вартість основних засобів}}{\text{Активи}}$	0,21	0,25	0,28	0,28	0,3	0,09	0,05	0,02	0,02	142,86	120,00	107,14	107,14
Коефіцієнт зносу основних засобів	$R_{zn.o.z} = \frac{\text{Знос основних засобів}}{\text{Первісна вартість основних засобів}}$	-	0,12	0,0088	-0,07	-0,0088	-	-0,1288	-0,0176	0,0612	-	-7,33	-100,00	12,57
Коефіцієнт оновлення основних засобів	$R_{on.o.z} = \frac{\text{Збільшення за звітний період первісної вартості осн.засобів}}{\text{Первісна вартість основних засобів на кінець року}}$	0,91	0,88	1	1	1	0,09	0,12	0	0	109,89	113,64	100,00	100,00
Коефіцієнт мобільності активів	$R_{mob.} = \frac{\text{Оборотні активи (мобільні)}}{\text{Необоротні активи}}$	1,08	0,68	0,52	0,6	0,74	-0,34	0,06	0,22	0,14	68,52	108,82	142,31	123,33

<sup>1</sup> Примітка побудовано автором на основі (Офіційний сайт ПАТ «Запоріжтрансформатор»)

Частка абсолютно ліквідних активів у власних обігових коштах є від'ємною й не забезпечує свободу для фінансового маневру. Запаси, що мають найменшу ліквідність у складі оборотних активів не забезпечені довгостроковими стабільними джерелами, коефіцієнт не відповідає нормативу. У підприємства не вистачає коштів, що вкладені в запаси в 2014 – 2015 рр. У 2016 – 2017рр. ситуація змінилася на краще, про що свідчать розрахунки. Підприємство не в змозі виконати свої зовнішні зобов'язання за рахунок власних активів, воно залежить від позикових джерел. Коефіцієнт автономії ( $K_{авт} > 0,5$ ) не відповідає нормативу. Коефіцієнт фінансової залежності в 2013 – 2014рр свідчить про залежність підприємства від зовнішніх зобов'язань, а за період 2015 – 2017рр. ситуація змінилася на краще. Коефіцієнт маневреності власного оборотного капіталу ( $K_{ман.в.к} > 0,5$ ) відповідає нормативу тільки в 2015р., в інші періоди знаходиться далеко за межею даного нормативу. Підприємство з кожним періодом залучає позичковий капітал у формуванні активів, про що свідчать розрахунки даного коефіцієнта. Розрахунки свідчать, що підприємство фінансово не стійке ( $K_{ф.с} > 1$ ). Даний показник ( $K_{фін.лев} < 0,25$ ) за періоди 2013 – 2014рр. не відповідає нормативу, а в 2015 – 2017 рр. він значно став від'ємним, на підприємстві збільшився фінансовий ризик. Частка стабільних джерел фінансування у їх загальному обсязі ( $K_{фін.ст} = 0,85 – 0,90$ ) не відповідає на даному підприємстві нормативному значенню.

В табл. 3.12 проаналізуємо показники фінансової стійкості ПАТ «Мотор Січ».

Згідно даних розрахунків в табл. 3.12, на підприємстві відбувається збільшення  $P_k$ , це свідчить, що підприємство здатне платити поточні борги та у нього є можливість розширити виробництво. У підприємства є абсолютна можливість перетворення активів у ліквідні кошти. На підприємстві збільшення частки запасів призводить до уповільнення оборотності обігових коштів. Збільшення цього коефіцієнта свідчить, що частка абсолютно ліквідних активів у власних обігових коштах забезпечує свободу фінансового маневру.

Таблиця 3.11

## Аналіз показників фінансової стійкості ПАТ «Запорізький завод важкого кранобудування»

Показник	Формули	Періоди					Відхилення (±) 2017р від				2017р у % до			
		2013	2014	2015	2016	2017	2013	2014	2015	2016	2013	2014	2015	2016
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
Власні обігові кошти (робочий функціонуючий капітал)	$R_k = \text{ВКя} + \text{ДЗ-НА}$	-33382	-74624	-155698	-136804	-43319	-9937	31305	112379	93485	129,77	58,05	27,82	31,67
Коефіцієнт забезпечення оборотних активів власними коштами	$R_{з.в.к.} = \frac{\text{власні обігові кошти}}{\text{оборотні активи}}$	-0,26	-1,2	-2,37	-1,45	-0,38	-0,12	0,82	1,99	1,07	146,15	31,67	16,03	26,21
Маневреність робочого капіталу	$M_{р.к.} = \frac{\text{Запаси}}{\text{Робочий капітал}}$	-2,64	-0,54	-0,17	-0,35	-1,3	1,34	-0,76	-1,13	-0,95	49,24	240,74	764,71	371,43
Маневреність власних обігових коштів	$M_{в.о.к.} = \frac{\text{Кошти}}{\text{Власні обігові кошти}}$	-0,51	-0,024	-0,096	-0,1	-0,7	-0,19	-0,676	-0,604	-0,6	137,25	2916,67	729,17	700,00
Коефіцієнт забезпечення власними обіговими коштами запасів	$K_{заб.в.о.к.} = \frac{\text{Власні обігові кошти}}{\text{Запаси}}$	-0,38	-1,84	-5,86	-2,86	-0,77	-0,39	1,07	5,09	2,09	202,63	41,85	13,14	26,92
Коефіцієнт покриття запасів	$K_{покр.зап} = \frac{\text{нормальні джерела покриття запасів}}{\text{Запаси}}$	0,052	-1,1	-2,4	0,9	0,88	0,828	1,98	3,28	-0,02	1692,31	-80,00	-36,67	97,78
Коефіцієнт фінансової незалежності (автономії)	$K_{авт.} = \frac{\text{Власний капітал}}{\text{Пасиви}}$	0,085	0,004	-0,8	-1	-0,91	-0,995	-0,914	-0,11	0,09	-1070,59	-22750,00	113,75	91,00
Коефіцієнт фінансової залежності	$K_{фін.зал} = 1 - K_{авт.}$	0,915	0,996	0,2	0	0,09	-0,825	-0,906	-0,11	0,09	9,84	9,04	45,00	0,00

Продовження таблиці 3.11

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
Коефіцієнт маневреності власного оборотного капіталу	$K_{\text{ман.в.к}} = \text{Власні обігові кошти} / \text{Власний капітал}$	-1	-56,8	0,63	0,38	0,13	1,13	56,93	-0,5	-0,25	-13,00	-0,23	20,63	34,21
Коефіцієнт концентрації позикового капіталу	$K_{\text{конц.п.к}} = \text{Позиковий капітал} / \text{пасиви}$	0,91	1	1,8	2	1,91	1	0,91	0,11	-0,09	209,89	191,00	106,11	95,50
Коефіцієнт стабільності (коефіцієнт фінансування)	$K_{\text{ф.с}} = \text{Власні кошти} / \text{позичені кошти}$	0,093	0,004	-0,44	-0,5	-4,76	-4,853	-4,764	-4,32	-4,26	-5118,2	-119000,00	1081,82	952,00
Показник фінансового левериджу	$K_{\text{фін.лев}} = \text{Довгострокові зобов'язання} / \text{Власні кошти}$	5,91	145,52	-1,36	-1,36	-1,63	-7,54	-147,15	-0,27	-0,27	-27,58	-1,12	119,85	119,85
Коефіцієнт фінансової стійкості	$K_{\text{фін.ст}} = \text{Власні кошти} + \text{довгострокові зобов'язання} / \text{пасиви}$	0,59	0,58	0,28	0,36	0,57	-0,02	-0,01	0,29	0,21	96,61	98,28	203,57	158,33

<sup>1</sup> Примітка побудовано автором на основі (Офіційний сайт ПАТ «Запорізький завод важкого кранобудування»)

Підвищення коефіцієнта забезпечення власними обіговими коштами запасів показує наскільки запаси, що мають найменшу ліквідність у складі оборотних активів, забезпечені довгостроковими стабільними джерелами. Коефіцієнт покриття запасів у 2013-2014 рр. відповідав нормативу, а в 2015-2016 рр. відбулося його зменшення, але у 2017 р. почалося збільшення, що вказує на позитивні зміни.  $K_{авт} > 0,5$ , протягом п'яти років цей коефіцієнт відповідає нормативу. Ступінь залежності підприємства від зовнішніх зобов'язань проявляється у 2013 р., 2015 р., 2017 р.  $K_{ман.в.к.} > 0,5$ ; на підприємстві за останні п'ять років коефіцієнт маневреності власного капіталу відповідає нормативу. Аналіз даного коефіцієнта концентрації позикового капіталу вказує на його збільшення у 2015 р., 2017 р., що не відповідає нормативу.  $K_{ф.с.} > 1$ , коефіцієнт фінансування на підприємстві перевищує норматив, власні кошти перевищують позикові, що вказує на фінансову стійкість підприємства.  $K_{фін.лев.} < 0,25$ . Коефіцієнт фінансового левериджу не відповідає нормативу  $K_{фін.ст.} = 0,85-0,90$ . Частка стабільних джерел фінансування у їх загальному обсязі не відповідає нормативу.

Відповідно до табл. 3.13 проведемо аналіз показників фінансової стійкості ПАТ «Полтавський турбомеханічний завод».

За аналізований період згідно табл. 3.13, власні обігові кошти з 2013-2015 рр. поступово зменшувалися, але починаючи з 2016-2017 рр. вони підвищувалися й відповідають нормативу. Розрахунки свідчать про збільшення коефіцієнту забезпечення оборотних активів власними коштами в періоди 2013-2014 рр., 2016-2017 рр., але він не відповідає нормативу  $K_{з.в.к.} \geq 2$ . Зменшення, збільшення запасів призводить до уповільнення оборотності обігових коштів. На підприємстві частка абсолютно ліквідних активів у власних обігових коштах не забезпечує свободу фінансового маневру, так як цей коефіцієнт не відповідає нормативу. Дані розрахунків свідчать, що запаси, які мають найменшу ліквідність у складі оборотних активів, забезпечені довгостроковими джерелами, коефіцієнт поступово

Таблиця 3.12

Аналіз показників фінансової стійкості ПАТ «Мотор Січ»<sup>1</sup>

Показник	Формули	Періоди					Відхилення ( $\pm$ ) 2017р від				2017р у % до			
		2013	2014	2015	2016	2017	2013	2014	2015	2016	2013	2014	2015	2016
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
Власні обігові кошти (робочий функціонуючий капітал)	$R_k = \text{ВКя} + \text{ДЗ} - \text{НА}$	4687270	5745173	7113395	948829	1259754	7910270	6852367	5484145	1164871	268,76	219,27	177,10	1327,6
Коефіцієнт забезпечення оборотних активів власними коштами	$R_{з.в.к.} = \frac{\text{власні обігові кошти}}{\text{оборотні активи}}$	0,64	0,69	0,64	0,64	0,69	0,05	0	0,05	0,05	107,81	100,00	107,81	107,81
Маневреність робочого капіталу	$M_{р.к.} = \frac{\text{Запаси}}{\text{Робочий капітал}}$	1	0,96	1,01	1,12	1,05	0,05	0,09	0,04	-0,07	105,00	109,38	103,96	93,75
Маневреність власних обігових коштів	$M_{в.о.к.} = \frac{\text{Кошти}}{\text{Власні обігові кошти}}$	0,047	0,08	0,13	0,13	0,19	0,143	0,11	0,06	0,06	404,26	237,50	146,15	146,15
Коефіцієнт забезпечення власними обіговими коштами запасів	$K_{з.аб.в.о.к.} = \frac{\text{Власні обігові кошти}}{\text{Запаси}}$	1	1,05	0,98	0,9	0,95	-0,05	-0,1	-0,03	0,05	95,00	90,48	96,94	105,56
Коефіцієнт покриття запасів	$K_{покр.зап.} = \frac{\text{нормальні джерела покриття запасів}}{\text{Запаси}}$	1,11	1,13	1,07	0,96	1,02	-0,09	-0,11	-0,05	0,06	91,89	90,27	95,33	106,25
Коефіцієнт фінансової незалежності (автономії)	$K_{авт.} = \frac{\text{Власний капітал}}{\text{Пасиви}}$	0,67	0,7	0,65	0,68	0,65	-0,02	-0,05	0	-0,03	97,01	92,86	100,00	95,59



Продовження таблиці 3.12

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
Коефіцієнт фінансової залежності	$K_{\text{фін.зал}} = 1 - K_{\text{авт}}$	0,33	0,3	0,35	0,32	0,35	0,02	0,05	0	0,03	106,06	116,67	100,00	109,38
Коефіцієнт маневреності власного оборотного капіталу	$K_{\text{ман.в.к}} = \frac{\text{Власні обігові кошти}}{\text{Власний капітал}}$	0,6	0,62	0,66	0,67	0,77	0,17	0,15	0,11	0,1	128,33	124,19	116,67	114,93
Коефіцієнт концентрації позикового капіталу	$K_{\text{конц.п.к}} = \frac{\text{Позиковий капітал}}{\text{пасиви}}$	0,33	0,3	0,35	0,32	0,35	0,02	0,05	0	0,03	106,06	116,67	100,00	109,38
Коефіцієнт стабільності (коефіцієнт фінансування).	$K_{\text{ф.с}} = \frac{\text{Власні кошти}}{\text{позичені кошти}}$	2,03	2,34	1,85	2,17	1,83	-0,2	-0,51	-0,02	-0,34	90,15	78,21	98,92	84,33
Показник фінансового левериджу	$K_{\text{фін.лев}} = \frac{\text{Довгострокові зобов'язання}}{\text{Власні кошти}}$	0,16	0,15	0,17	0,088	0,19	0,03	0,04	0,02	0,102	118,75	126,67	111,76	215,91
Коефіцієнт фінансової стійкості	$K_{\text{фін.ст}} = \frac{\text{Власні кошти} + \text{довгостр окові зобов'язання}}{\text{пасиви}}$	0,78	0,81	0,76	0,74	0,77	-0,01	-0,04	0,01	0,03	98,72	95,06	101,32	104,05

<sup>1</sup> Примітка побудовано автором на основі (Офіційний сайт ПАТ «Мотор Січ»)

підвищується, окрім періоду 2015 р. Як свідчать розрахунки, коефіцієнт покриття запасів відповідає нормативу, упродовж 2013-2017 рр. постійно відбувалося його збільшення. Згідно розрахунків, коефіцієнт автономії у 2013-2015 рр. не відповідав нормативу, Кавт.  $< 0,5$ ; але в 2016-2017 р. Кавт.  $\geq 0,5$ , підприємство подолато залежність від позикових коштів.

Коефіцієнт фінансової залежності на підприємстві відповідає нормативу, превалює тенденція до зменшення, але в 2016-2017 рр. є невеликий ступінь залежності підприємства від зовнішніх зобов'язань. Коефіцієнт маневреності власного капіталу  $K_{\text{ман.в.к.}}$  відповідає нормативу  $> 0,5$  тільки в 2013 р., за останні чотири роки його показники далеко за межами від нормативного значення.

Протягом п'яти років даний коефіцієнт маневреності зменшується, що відповідає нормативу. Коефіцієнт фінансування відповідає нормативу тільки за період 2016-2017 рр. ( $K_{\text{ф.с.}} > 1$ ).

Показник фінансового левериджу відповідав нормативу ( $K_{\text{фін.лев.}} < 0,25$ ) в 2014 р. – 2017 р. Коефіцієнт фінансової стійкості відповідає нормативу тільки у 2015 р. ( $K_{\text{фін.ст.}} = 0,85 - 0,90$ ), в 2014 р., 2016 р., 2017 р., він має більші значення.

Проведемо аналіз показників фінансової стійкості ПАТ «Турбоатом», дані зведемо до табл. 3.14.

За даними табл. 3.14, коефіцієнт робочого функціонуючого капіталу відповідає нормативу з 2013 до 2016 рр., в 2017 р. він значно зменшився, але підприємство здатне платити поточні борги та має можливість розширити виробництво. Коефіцієнт забезпечення оборотних активів власними коштами відповідає нормативу в 2013-2017 р., в ці періоди  $K_{\text{з.в.к.}} > 0,1$ , тобто у підприємства є абсолютна можливість перетворення активів у ліквідні кошти. Коефіцієнт маневреності робочого капіталу відповідає нормативу в 2013-2016 рр., відбувається його поступове зменшення, але в 2017 р. він почав збільшуватися, що обмежує свободу маневру власними коштами.

Таблиця 3.13

Аналіз показників фінансової стійкості ПАТ «Полтавський турбомеханічний завод»<sup>1</sup>

Показник	Формули	Періоди					Відхилення ( $\pm$ ) 2017р від				2017р у % до			
		2013	2014	2015	2016	2017	2013	2014	2015	2016	2013	2014	2015	2016
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
Власні обігові кошти (робочий функціонуючий капітал)	$R_k = \text{ВКЯ} + \text{ДЗ-НА}$	63171	55300	48330	96235	122356	59185	67056	74026	26121	193,69	221,26	253,17	127,14
Коефіцієнт забезпечення оборотних активів власними коштами	$R_{з.в.к.} = \frac{\text{власні обігові кошти}}{\text{оборотні активи}}$	0,25	0,3	0,24	0,41	0,46	0,21	0,16	0,22	0,05	184,00	153,33	191,67	112,20
Маневреність робочого капіталу	$M_{р.к.} = \frac{\text{Запаси}}{\text{Робочий капітал}}$	2,06	1,76	2,3	1,25	0,87	-1,19	-0,89	-1,43	-0,38	42,23	49,43	37,83	69,60
Маневреність власних обігових коштів	$M_{в.о.к.} = \frac{\text{Кошти}}{\text{Власні обігові кошти}}$	0,61	0,16	0,058	0,036	0,02	-0,59	-0,14	-0,038	-0,016	3,28	12,50	34,48	55,56
Коефіцієнт забезпечення власними обіговими коштами запасів	$K_{з.б.в.о.к.} = \frac{\text{Власні обігові кошти}}{\text{Запаси}}$	0,49	0,58	0,44	0,8	1,15	0,66	0,57	0,71	0,35	234,69	198,28	261,36	143,75
Коефіцієнт покриття запасів	$K_{\text{пок.зап}} = \frac{\text{нормальні джерела покриття запасів}}{\text{Запаси}}$	0,78	0,99	1,27	1,46	2,01	1,23	1,02	0,74	0,55	257,69	203,03	158,27	137,67
Коефіцієнт фінансової незалежності (автономії)	$K_{\text{авт.}} = \frac{\text{Власний капітал}}{\text{Пасиви}}$	0,33	0,46	0,47	0,68	0,68	0,35	0,22	0,21	0	206,06	147,83	144,68	100,00
Коефіцієнт фінансової залежності	$K_{\text{фін.зал}} = 1 - K_{\text{авт}}$	0,67	0,54	0,53	0,32	0,32	-0,35	-0,22	-0,21	0	47,76	59,26	60,38	100,00

Продовження таблиці 3.13

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
Коефіцієнт маневреності власного оборотного капіталу	$K_{\text{ман.в.к}} = \frac{\text{Власні обігові кошти}}{\text{Власний капітал}}$	0,57	0,42	0,34	0,32	0,39	-0,18	-0,03	0,05	0,07	68,42	92,86	114,71	121,88
Коефіцієнт концентрації позикового капіталу	$K_{\text{конц.п.к}} = \frac{\text{Позиковий капітал}}{\text{пасиви}}$	0,66	0,54	0,53	0,31	0,32	-0,34	-0,22	-0,21	0,01	48,48	59,26	60,38	103,23
Коефіцієнт стабільності (коефіцієнт фінансування).	$K_{\text{ф.с}} = \frac{\text{Власні кошти}}{\text{позичені кошти}}$	0,49	0,85	0,89	21,75	2,12	1,63	1,27	1,23	-19,63	432,65	249,41	238,20	9,75
Показник фінансового левериджу	$K_{\text{фін.лев}} = \frac{\text{Довгострокові зобов'язання}}{\text{Власні кошти}}$	0,29	0,21	0,017	0,0034	0,0024	-	-	-	-0,001	0,83	1,14	14,12	70,59
Коефіцієнт фінансової стійкості	$K_{\text{фін.ст}} = \frac{\text{Власні кошти} + \text{довгострокові зобов'язання}}{\text{пасиви}}$	0,77	1,26	0,92	2,2	2,13	1,36	0,87	1,21	-0,07	276,62	169,05	231,52	96,82

<sup>1</sup> Примітка побудовано автором на основі (Офіційний сайт ПАТ «Полтавський турбомеханічний завод»)

Частка абсолютно ліквідних активів у власних обігових коштах відповідала нормативу в 2013 р., 2016 р., в інші періоди відбувалося зменшення, що не забезпечувало підприємству свободу фінансового маневру. Коефіцієнт забезпечення власними обіговими коштами запасів відповідає нормативу з 2013 до 2016 рр., відбулося його поступове збільшення, в 2017 р. він зменшився. Даний коефіцієнт покриття запасів відповідав нормативу в 2013-2016 рр., в 2017 р. він почав зменшуватися. У підприємства є можливість виконувати зовнішні зобов'язання за рахунок власних активів ( $K_{\text{авт}} > 0,5$ ) Коефіцієнт фінансової залежності відповідає нормативу з 2013 до 2016 рр., в 2017 р. він підвищився, що вказує на залежність підприємства від зовнішніх зобов'язань. Частка власних обігових коштів у власному капіталі відповідає нормативу ( $K_{\text{ман.в.к.}} > 0,5$ ). Забезпеченість заборгованості власними коштами ( $K_{\text{ф.с.}} > 1$ ) у підприємства дуже висока. Перевищення власних коштів над позиковими свідчить про фінансову стійкість підприємства. Показник фінансового левериджу в 2013 р. – 2014 рр. відсутній, підприємство незалежно від довгострокових зобов'язань, період 2015-2017 рр. свідчать про те, що цей показник відповідає нормативу ( $K_{\text{фін.лев.}} < 0,25$ ), у підприємства є невелика залежність від довгострокових зобов'язань. Коефіцієнт фінансової стійкості не відповідає нормативу ( $K_{\text{фін.ст.}} = 0,85 - 0,90$ ), тобто частка стабільних джерел фінансування у їх загальному обсязі на підприємстві не достатня.

В табл. 3.15 наведено аналіз показників фінансової стійкості ПАТ «Запоріжтрансформатор».

Згідно розрахунків табл. 3.15, у підприємства оборотні активи не фінансуються за рахунок власного капіталу і довгострокових зобов'язань, підприємство не має можливості розширити своє виробництво. Коефіцієнт забезпечення оборотних активів не відповідає нормативу ( $R_{\text{з.в.к}} \geq 2$ ) протягом аналізованого періоду 2013- 2017 рр. У підприємства недостатньо запасів у власних обігових коштах, що обмежує свободу маневру власними коштами, також відсутня частка абсолютно ліквідних активів у власних обігових коштах, окрім періоду 2015р.

Таблиця 3.14

## Аналіз показників фінансової стійкості ПАТ «Турбоатом»

Показник	Формула	Періоди					Відхилення ( $\pm$ ) 2017р від				2017р у % до			
		2013	2014	2015	2016	2017	2013	2014	2015	2016	2013	2014	2015	2016
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
Власні обігові кошти (робочий функціонуючий капітал)	$R_k = BK_{\text{Я}} + ДЗ\text{-}НА$	1071824	1561708	2059007	3209861	1788701	716877	226993	-270306	-1421160	166,88	114,53	86,87	55,73
Коефіцієнт забезпечення оборотних активів власними коштами	$R_{\text{з.в.к.}} = \frac{\text{власні обігові кошти}}{\text{оборотні активи}}$	0,4	0,5	0,62	0,76	0,57	0,17	0,07	-0,05	-0,19	142,50	114,00	91,94	75,00
Маневреність робочого капіталу	$M_{\text{р.к.}} = \frac{\text{Запаси}}{\text{Робочий капітал}}$	1,09	1,01	0,84	0,5	0,7	-0,39	-0,31	-0,14	0,2	64,22	69,31	83,33	140,00
Маневреність власних обігових коштів	$M_{\text{в.о.к.}} = \frac{\text{Кошти}}{\text{Власні обігові кошти}}$	0,7	0,5	0,42	0,67	0,65	-0,05	0,15	0,23	-0,02	92,86	130,00	154,76	97,01
Коефіцієнт забезпечення власними обіговими коштами запасів	$K_{\text{заб.в.о.к.}} = \frac{\text{Власні обігові кошти}}{\text{Запаси}}$	0,91	1	1,18	2,01	1,45	0,54	0,45	0,27	-0,56	159,34	145,00	122,88	72,14
Коефіцієнт покриття запасів	$K_{\text{покр.зап.}} = \frac{\text{нормальні джерела покриття запасів}}{\text{Запаси}}$	0,91	1	1,18	2,01	1,45	0,54	0,45	0,27	-0,56	159,34	145,00	122,88	72,14
Коефіцієнт фінансової незалежності	$K_{\text{авт.}} = \frac{\text{Власний капітал}}{\text{Пасиви}}$	0,51	0,58	0,64	0,78	0,71	0,2	0,13	0,07	-0,07	139,22	122,41	110,94	91,03
Коефіцієнт фінансової залежності	$K_{\text{фін.зал}} = 1 - K_{\text{авт}}$	0,49	0,42	0,36	0,22	0,29	-0,2	-0,13	-0,07	0,07	59,18	69,05	80,56	131,82
Коефіцієнт маневреності власного оборотного капіталу	$K_{\text{ман.в.к.}} = \frac{\text{Власні обігові кошти}}{\text{Власний капітал}}$	0,65	0,72	0,8	0,85	0,53	-0,12	-0,19	-0,27	-0,32	81,54	73,61	66,25	62,35

Продовження таблиці 3.14

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
Коефіцієнт концентрації позикового капіталу	$K_{\text{конц.п.к}} = \frac{\text{Позиковий капітал}}{\text{пасиви}}$	0,49	0,42	0,36	0,22	0,29	-0,2	-0,13	-0,07	0,07	59,18	69,05	80,56	131,82
Коефіцієнт стабільності (коефіцієнт фінансування).	$K_{\text{ф.с}} = \frac{\text{Власні кошти}}{\text{позичені кошти}}$	1,04	1,39	1,8	3,61	2,48	1,44	1,09	0,68	-1,13	238,46	178,42	137,78	68,70
Показник фінансового левриджу	$K_{\text{фін.лев}} = \frac{\text{Довгострокові зобов'язання}}{\text{Власні кошти}}$	0	0	0,063	0,012	0,011	0,011	0,011	-0,052	-0,001	0,00	0,00	17,46	91,67
Коефіцієнт фінансової стійкості	$K_{\text{фін.ст}} = \frac{\text{Власні кошти} + \text{довгострокові зобов'язання}}{\text{пасиви}}$	0,51	0,58	0,68	0,8	0,72	0,21	0,14	0,04	-0,08	141,18	124,14	105,88	90,00

<sup>1</sup> Примітка побудовано автором на основі (Офіційний сайт ПАТ «Турбоатом»)

На підприємстві запаси, що мають найменшу ліквідність у складі оборотних активів не забезпечені довгостроковими стабільними джерелами. Коефіцієнт покриття запасів відповідав нормативу в 2013р., 2015р., 2017р.

Періоди 2014р., 2016р. характеризуються низькими та від'ємними показниками, що негативно впливає на фінансовий стан підприємства. Коефіцієнт автономії ( $K_{авт} > 0,5$ ) не відповідає нормативу за період, що аналізується. Підприємство не в змозі виконати зовнішні зобов'язання за рахунок власних активів. Коефіцієнт фінансової залежності відповідає нормативу за період 2014 – 2015 рр., 2016 – 2017 рр. він є від'ємним. Нормативний коефіцієнт маневреності власного капіталу ( $K_{ман.в.к} > 0,5$ ) відповідає нормативному значенню тільки в 2015р, в інші періоди він від'ємний, або не відповідає нормативу. З розрахунків видно, що підприємство залежить від позикового капіталу, активно використовує його в формуванні активів. Коефіцієнт концентрації позикового капіталу не відповідає нормативу, з кожним роком підвищується. Коефіцієнт фінансування ( $K_{ф.с} > 1$ ) не відповідає нормативному значенню за період, що аналізується, 2013 – 2017 рр., підприємство фінансово нестійке. Показник фінансового левериджу за 2013 – 2014 рр. не відповідає нормативу ( $K_{фін.лев} < 0,25$ ), в 2015р. він значно зменшився, а в 2016 – 2017рр став від'ємним. Розрахунки коефіцієнта фінансової стійкості свідчать про те, що частка стабільних джерел фінансування у їх загальному обсязі ( $K_{фін.ст} = 0,85 – 0,90$ ) не відповідає нормативу.

Для того, щоб визначити здатність підприємств машинобудування відповідати за своїми зобов'язаннями в поточному та майбутньому періоді, необхідно оцінити показники ліквідності та платоспроможності. Показники ліквідності оцінюються за допомогою абсолютних та відносних показників.

Проаналізуємо показники ліквідності на підприємстві ПАТ «Запорізький завод важкого кранобудування», розрахунки зведемо в табл. 3.16

Наведені розрахунки в табл.3.16 показують, що у підприємства недостатньо обігових коштів для погашення боргів протягом періоду 2013 – 2017рр. ( $K_{покp} < 1$ ), підприємство має неліквідний баланс. Коефіцієнт ліквідності швидкої за аналізує мий період 2013 – 2017 рр. не відповідає нормативу ( $K_{шв.лік} > 1$ ).



Таблиця 3.15

Аналіз показників фінансової стійкості ПАТ «Запоріжтрансформатор»<sup>1</sup>

Показник	Формули	Періоди					Відхилення (±) 2017р від				2017р у % до			
		2013	2014	2015	2016	2017	2013	2014	2015	2016	2013	2014	2015	2016
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
Власні обігові кошти (робочий функціонуючий капітал)	$R_K = \text{ВКя} + \text{ДЗ-НА}$	-569262	-164748 2	1098409	-656602 7	-740627 0	-683700 8	-575878 8	-850467 9	-840243	1301,03	449,55	-674,27	112,80
Коефіцієнт забезпечення оборотних активів власними коштами	$R_{з.в.к.} = \frac{\text{власні обігові кошти}}{\text{оборотні активи}}$	-0,3	-0,3	0,88	-4,76	3,97	4,27	4,27	3,09	8,73	-1323,33 1323,33	-1323,33	451,14	-83,40
Маневреність робочого капіталу	$M_{р.к.} = \frac{\text{Запаси}}{\text{Робочий капітал}}$	-0,94	-0,22	0,21	-0,035	-0,098	0,842	0,122	-0,308	-0,063	10,43	44,55	-46,67	280,00
Маневреність власних обігових коштів	$M_{в.о.к.} = \frac{\text{Кошти}}{\text{Власні обігові кошти}}$	-0,54	-0,048	0,088	-0,016	-0,07	0,47	-0,022	-0,158	-0,054	12,96	145,83	-79,55	437,50
Коефіцієнт забезпечення власними обіговими коштами запасів	$K_{заб.в.о.к.} = \frac{\text{Власні обігові кошти}}{\text{Запаси}}$	-1,06	-4,55	4,67	-28	-10,2	-9,14	-5,65	-14,87	17,8	962,26	224,18	-218,42	36,43
Коефіцієнт покриття запасів	$K_{покр.зап} = \frac{\text{нормальні джерела покриття запасів}}{\text{Запаси}}$	2,08	1,76	14,61	-0,38	0,8	-1,28	-0,96	-13,81	1,18	38,46%	45,45%	5,48%	-210,53
Коефіцієнт фінансової незалежності (автономії)	$K_{авт.} = \frac{\text{Власний капітал}}{\text{Пасиви}}$	0,25	0,1	0,47	-1,18	-1,16	-1,41	-1,26	-1,63	0,02	-464,00	-1160,0 0	-246,81	98,31

Продовження таблиці 3.15

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
Коефіцієнт фінансової залежності	$K_{\text{фін.зал}} = 1 - K_{\text{авт}}$	0,75	0,9	0,53	-0,18	-0,16	-0,91	-1,06	-0,69	0,02	-21,33	-17,78	-30,19	88,89
Коефіцієнт маневреності власного оборотного капіталу	$K_{\text{ман.в.к}} = \frac{\text{Власні оборігові кошти}}{\text{Власний капітал}}$	-0,6	-0,45	0,64	1,5	1,45	2,05	1,9	0,81	-0,05	-241,67	-322,22	226,56	96,67
Коефіцієнт концентрації позикового капіталу	$K_{\text{конц.п.к}} = \frac{\text{Позиковий капітал}}{\text{пасиви}}$	0,74	0,9	1,47	2,18	2,16	1,42	1,26	0,69	-0,02	291,89	240,00	146,94	99,08
Коефіцієнт стабільності (коефіцієнт фінансування).	$K_{\text{ф.с}} = \frac{\text{Власні кошти}}{\text{позичені кошти}}$	0,34	0,11	0,32	-0,54	-0,54	-0,88	-0,65	-0,86	0	-158,82	-490,91	-168,75	100,00
Показник фінансового левериджу	$K_{\text{фін.лев}} = \frac{\text{Довгострокові зобов'язання}}{\text{Власні кошти}}$	0,29	0,28	0,085	-0,034	-0,043	-0,333	-0,323	-0,128	-0,009	-14,83	-15,36	-50,59	126,47
Коефіцієнт фінансової стійкості	$K_{\text{фін.ст}} = \frac{\text{Власні кошти} + \text{довгострокові зобов'язання}}{\text{пасиви}}$	0,33	0,13	0,51	-1,14	-1,11	-1,44	-1,24	-1,62	0,03	-336,36	-853,85	-217,65	97,37

<sup>1</sup> Примітка побудовано автором на основі (Офіційний сайт ПАТ «Запоріжтрансформатор»)

У підприємства за останні п'ять років відсутня можливість негайно ліквідувати короткострокову заборгованість ( $K_{\text{абс.лік}} = 0,2-0,35$ ). Коефіцієнт абсолютної ліквідності знаходиться далеко за межами нормативного значення. Протягом періоду, що аналізується, 2013 – 2017рр. підприємство не здатне розрахуватися з кредиторами за рахунок дебіторів протягом одного року. Даний коефіцієнт ( $K_{\text{деб./кред}} = \geq 1$ ) не відповідає нормативному значенню.

На підставі даних таблиці 3.17 здійснюємо розрахунки показників ліквідності ПАТ «Мотор Січ».

Як видно з розрахунків табл. 3.17, у підприємства за останні п'ять років достатньо обігових коштів для погашення боргів протягом кожного року, що аналізується  $K_{\text{покр}} = 1$ , коефіцієнт ліквідності швидкої відповідав нормативу у 2013-2014 рр., а в 2015-2017 рр. не відповідав нормативу, його значення є менше 1,  $K_{\text{абс.лік}} = 0,2 - 0,35$ . За результатами аналізу коефіцієнт ліквідності абсолютної у 2013-2014 рр. не відповідає нормативу, а починаючи з 2015-2017 рр. підприємство має готовність негативно ліквідувати короткострокову заборгованість.

Підприємство протягом п'яти років втратило здатність розраховуватися з кредиторами за рахунок дебіторів протягом одного року, так як коефіцієнт співвідношення короткострокової дебіторської та кредиторської заборгованості менше одиниці.

На підставі даних табл.3.18, розглянемо аналіз показників ліквідності ПАТ «Полтавський турбомеханічний завод».

За аналізований період, за даними табл. 3.18, у підприємства достатнього обігових коштів для погашення боргів протягом року. Коефіцієнт ліквідності швидкої відповідає нормативу тільки у 2017 р. ( $K_{\text{шв.лікв.}} > 1$ ). Коефіцієнт ліквідності абсолютної ( $K_{\text{абс.лікв.}} = 0,2 - 0,35$ ) відповідає нормативу тільки у 2013 р. Періоди з 2014 до 2017 рр. свідчать про неготовність підприємства негайно ліквідувати короткострокову заборгованість. Здатність розрахуватися з кредиторами за рахунок дебіторів протягом одного року у підприємства з'явилася тільки в 2017 р. ( $K_{\text{деб./кред.}} \geq 1$ ). Періоди з 2013-2016 рр. цей коефіцієнт не відповідав нормативу.

Таблиця 3.16

Аналіз показників ліквідності ПАТ «Запорізький завод важкого кранобудування»<sup>1</sup>

Показник	Формули	Періоди					Відхилення (±) 2017р від				2017р у % до			
		2013	2014	2015	2016	2017	2013	2014	2015	2016	2013	2014	2015	2016
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
Коефіцієнт поточної ліквідності (покриття)	$K_{\text{покр}} = \frac{\text{Оборотні активи}}{\text{Поточні зобов'язання}}$	0,79	0,45	0,3	0,41	0,72	-0,07	0,27	0,42	0,31	91,14	160,00	240,00	175,61
Коефіцієнт ліквідності швидкої.	$K_{\text{шв.лік}} = \frac{\text{Оборотні активи-запаси}}{\text{Поточні зобов'язання}}$	0,24	0,15	0,18	0,2	0,36	0,12	0,21	0,18	0,16	150,00	240,00	200,00	180,00
Коефіцієнт ліквідності абсолютної	$K_{\text{абс.лік}} = \frac{\text{Грошові кошти}}{\text{Поточні зобов'язання}}$	0,11	0,013	0,068	0,06	0,19	0,08	0,177	0,122	0,13	172,73	1461,54	279,41	316,67
Співвідношення короткострокової дебіторської та кредиторської заборгованості	$K_{\text{деб/кред}} = \frac{\text{Дебіторська заборгованість}}{\text{Поточна кредиторська заборгованість}}$	0,14	0,14	0,11	0,14	0,17	0,03	0,03	0,06	0,03	121,43	121,43	154,55	121,43

<sup>1</sup> Примітка побудовано автором на основі (Офіційний сайт ПАТ «Запорізький завод важкого кранобудування»)

Таблиця 3.17

Аналіз показників ліквідності ПАТ «Мотор Січ»<sup>1</sup>

Показник	Формули	Періоди					Відхилення (±) 2017р від				2017р у % до			
		2013	2014	2015	2016	2017	2013	2014	2015	2016	2013	2014	2015	2016
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
Коефіцієнт поточної ліквідності (покриття).	$K_{\text{покp}} = \frac{\text{Оборотні активи}}{\text{Поточні зобов'язання}}$	2,86	3,25	2,78	2,8	3,21	0,35	-0,04	0,43	0,41	112,24	98,77	115,47	114,64
Коефіцієнт ліквідності швидкої.	$K_{\text{шв.лік}} = \frac{\text{Оборотні активи-запаси}}{\text{Поточні зобов'язання}}$	1,01	1,11	0,97	0,79	0,89	-0,12	-0,22	-0,08	0,1	88,12	80,18	91,75	112,66
Коефіцієнт ліквідності абсолютної	$K_{\text{абс.лік}} = \frac{\text{Грошові кошти}}{\text{Поточні зобов'язання}}$	0,084	0,18	0,24	0,24	0,41	0,326	0,23	0,17	0,17	488,10	227,78	170,83	170,83
Співвідношення короткострокової дебіторської та кредиторської заборгованості	$K_{\text{деб/кред}} = \frac{\text{Дебіторська заборгованість}}{\text{Поточна кредиторська заборгованість}}$	0,63	0,54	0,58	0,42	0,36	-0,27	-0,18	-0,22	-0,06	57,14	66,67	62,07	85,71

<sup>1</sup> Примітка побудовано автором на основі (Офіційний сайт ПАТ «Мотор Січ»)

Таблиця 3.18

Аналіз показників ліквідності ПАТ «Полтавський турбомеханічний завод»<sup>1</sup>

Показник	Формули	Періоди					Відхилення (±) 2017р від				2017р у % до			
		2013	2014	2015	2016	2017	2013	2014	2015	2016	2013	2014	2015	2016
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
Коефіцієнт поточної ліквідності (покриття).	$K_{\text{покр}} = \frac{\text{Оборотні активи}}{\text{Поточні зобов'язання}}$	1,33	1,44	1,31	1,7	1,83	0,5	0,39	0,52	0,13	137,59	127,08	139,69	107,65
Коефіцієнт ліквідності швидкої.	$K_{\text{шв.лік}} = \frac{\text{Оборотні активи-запаси}}{\text{Поточні зобов'язання}}$	0,65	0,66	0,6	0,82	1,11	0,46	0,45	0,51	0,29	170,77	168,18	185,00	135,37
Коефіцієнт ліквідності абсолютної	$K_{\text{абс.лік}} = \frac{\text{Грошові кошти}}{\text{Поточні зобов'язання}}$	0,2	0,071	0,018	0,026	0,017	-0,183	-0,054	-0,001	-0,009	8,50	23,94	94,44	65,38
Співвідношення короткострокової дебіторської та кредиторської заборгованості	$K_{\text{деб/кред}} = \frac{\text{Дебіторська заборгованість}}{\text{Поточна кредиторська заборгованість}}$	0,45	0,6	0,58	0,8	1,1	0,65	0,5	0,52	0,3	244,44	183,33	189,66	137,50

<sup>1</sup> Примітка побудовано автором на основі (Офіційний сайт ПАТ «Полтавський турбомеханічний завод»)

Таблиця 3.19

Аналіз показників ліквідності ПАТ «Турбоатом»<sup>1</sup>

Показник	Формула	Періоди					Відхилення (±) 2017р від				2017р у % до			
		2013	2014	2015	2016	2017	2013	2014	2015	2016	2013	2014	2015	2016
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
Коефіцієнт поточної ліквідності (покриття)	$\frac{K_{\text{покp}} \text{ Оборотні активи}}{\text{Поточні зобов'язання}} =$	1,8	2	2,6	4,2	2,3	0,5	0,3	-0,3	-1,9	127,78	115,00	88,46	54,76
Коефіцієнт ліквідності швидкої	$\frac{K_{\text{шв.лік}} \text{ Оборотні активи-запаси}}{\text{Поточні зобов'язання}} =$	0,94	0,97	1,25	2,61	1,42	0,48	0,45	0,17	-1,19	151,06	146,39	113,60	54,41
Коефіцієнт ліквідності абсолютної	$\frac{K_{\text{абс.лік}} \text{ Грошові кошти}}{\text{Поточні зобов'язання}} =$	0,47	0,51	0,68	2,16	0,88	0,41	0,37	0,2	-1,28	187,23	172,55	129,41	40,74
Співвідношення короткострокової дебіторської та кредиторської заборгованості	$\frac{K_{\text{деб/кред}} \text{ Дебіторська заборгованість}}{\text{Поточна кредиторська заборгованість}} =$	0,37	0,41	0,36	0,27	0,36	-0,01	-0,05	0	0,09	97,30	87,80	100,00	133,33

<sup>1</sup> Примітка побудовано автором на основі (Офіційний сайт ПАТ «Турбоатом»)

Аналіз показників ліквідності ПАТ «Запоріжтрансформатор»<sup>1</sup>

Показник	Формули	Періоди					Відхилення (±) 2017р від				2017р у % до			
		2013	2014	2015	2016	2017	2013	2014	2015	2016	2013	2014	2015	2016
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
Коефіцієнт поточної ліквідності (покриття)	$K_{\text{покp}} = \frac{\text{Оборотні активи}}{\text{Поточні зобов'язання}}$	0,77	0,47	0,24	0,17	0,2	-0,57	-0,27	-0,04	0,03	25,97	42,55	83,33	117,65
Коефіцієнт ліквідності швидкої	$K_{\text{шв.лік}} = \frac{\text{Оборотні активи-запаси}}{\text{Поточні зобов'язання}}$	0,56	0,35	0,19	0,14	0,12	-0,44	-0,23	-0,07	-0,02	21,43	34,29	63,16	85,71
Коефіцієнт ліквідності абсолютної	$K_{\text{абс.лік}} = \frac{\text{Грошові кошти}}{\text{Поточні зобов'язання}}$	0,12	0,026	0,018	0,013	0,055	-0,065	0,029	0,037	0,042	45,83	211,54	305,56	423,08
Співвідношення короткострокової дебіторської та кредиторської заборгованості	$K_{\text{деб/кред}} = \frac{\text{Дебіторська заборгованість}}{\text{Поточна кредиторська заборгованість}}$	0,43	0,44	0,26	0,18	0,081	-0,349	-0,359	-0,179	-0,099	18,84	18,41	31,15	45,00

<sup>1</sup> Примітка побудовано автором на основі (Офіційний сайт ПАТ «Запоріжтрансформатор»)



Доцільно здійснити аналіз показників ліквідності ПАТ «Турбоатом» та звести дані в табл. 3.19.

На підставі даних таблиці 3.19, можна стверджувати, що у підприємства достатньо обігових коштів для погашення боргів протягом п'яти років. Коефіцієнт швидкої ліквідності в 2013-2014 році не відповідає нормативу ( $K_{\text{шв.лікв.}} > 1$ ), але періоди 2015-2017 рр. даний коефіцієнт відповідає нормативному значенню. Коефіцієнт ліквідності абсолютної відповідає нормативу ( $K_{\text{абс.лікв.}} = 0,2 - 0,35$ ), тобто підприємство вчасно ліквідує короткострокову заборгованість. Підприємство не в змозі розрахуватися з кредиторами за рахунок дебіторів протягом одного року ( $K_{\text{деб./кред.}} \geq 1$ ), цей коефіцієнт не відповідає нормативу.

Розрахуємо показники ліквідності для ПАТ «Запоріжтрансформатор», дані зведемо в табл. 3.20.

Як свідчать розрахунки табл. 3.20, коефіцієнт поточної ліквідності ( $K_{\text{покр}} < 1$ ) не відповідає нормативу. Підприємство має неліквідний баланс. Коефіцієнт швидкої ліквідності не відповідає нормативу ( $K_{\text{шв.лік}} > 1$ ) за період, що аналізується, 2013 – 2017рр. Коефіцієнт ліквідності абсолютної знаходиться далеко за межами нормативного показника ( $K_{\text{абс.лік}} = 0,2-0,35$ ) й не відповідає нормативу протягом останніх п'яти років. У підприємства неможливо розрахуватися з кредиторами за рахунок дебіторів протягом одного року, про це свідчить коефіцієнт співвідношення короткострокової дебіторської заборгованості.

### **3.3. Послідовні підходи до оцінки економічної ефективності корпоративної культури**

На підприємствах машинобудування впровадження і розвиток корпоративної культури є обов'язковим явищем так, як практика усіх успішних організацій засвідчує вагому роль саме корпоративної культури у досягненні успіхів підприємства. Велика кількість індикаторів доводить важливість корпоративної культури, є внутрішнім джерелом інноваційного розвитку й

примноження потенціалу машинобудівного підприємства.

Велике значення для підприємства має оцінка ефективності корпоративної культури на підприємствах машинобудування.

Головними аспектами оцінювання ефективності корпоративної культури виступає аспект в оцінюванні ефективності корпоративної культури, пов'язаний із технічною складністю проведення такої оцінки, через феноменальність самого поняття “корпоративна культура”, його багатоаспектність та неоднозначність трактування вченими багатьох сфер науки.

В основі корпоративної культури виокремлюють такі категорії: цінності, норми поведінки, традиції, колективна пам'ять, мотиваційні очікування, задоволеність та інші, які мають якісний характер, а кількісна оцінка ефективності корпоративної культури організації значно ускладнена. Кількісна оцінка ефективності рівня корпоративної культури відбувається також через специфічні особливості процесу формування, а також зміни корпоративної культури машинобудівного підприємства.

До основних причин, що впливають на кількісну оцінку ефективності корпоративної культури і роблять її проблематичною відносять:

- управління підприємством як елемент творчої праці, важко нормується, обліковується через різні суб'єктивні фактори;
- оцінювання ефективності корпоративної культури суттєво ускладнює часовий лаг, формування корпоративної культури на підприємстві є тривалим процесом;
- реалізація заходів із формування корпоративної культури підприємства тісно пов'язана з соціально – психологічними результатами, їх складніше оцінити, ніж економічні;
- успішні результати діяльності підприємства можуть бути наслідком не тільки високої корпоративної культури, тому дуже складно виявити автономність впливу саме корпоративної культури на результати підприємства загалом.

Оцінювання ефективності корпоративної культури пов'язано з необхідністю розв'язання такої важливої задачі як загальної оцінки ефективності роботи всього

управлінського персоналу підприємств машинобудування в умовах інноваційно-інвестиційного розвитку економіки держави та інформатизації населення.

Головне питання, яке ставиться перед управлінським персоналом, це оптимальна реалізація потенціалу машинобудівного підприємства; який вибрати напрямок для його розвитку й подальшої діяльності. На основі цього необхідно вивчити як задіяти фактор корпоративної культури, щоб його діяльність забезпечила підприємству позитивний економічний ефект.

Наступною важливою задачею виступає установлення залежності між впливом корпоративної культури на розвиток підприємств машинобудування та її фінансовими результатами.

Розрахунок частки корпоративної культури у фінансових результатах машинобудівного підприємства дуже складно тому, що не всі підприємства машинобудування займаються такими розрахунками. Це свідчить про надання наближених та умовних розрахунків.

В сучасних умовах рівень корпоративної культури, не являється єдиним показником високої фінансової ефективності, але розвинені культури більш активніше сприяють формуванню позитивного іміджу і репутації підприємства. В результаті чого відбувається зростання продажу, а також, зростають фінансові показники діяльності підприємства.

Основним показником впливу корпоративної культури на ефективність функціонування підприємства є його репутація та імідж, які відображають зовнішній прояв стану і рівня корпоративної культури. Всі результати господарської діяльності підприємства конкретно залежать від ділової репутації та іміджу підприємства, а це спонукає вітчизняні і зарубіжні підприємства вкладати значні засоби у формування позитивного іміджу за допомогою рекламних кампаній, соціальних програм та інших.

Важливим показником впливу корпоративної культури на ефективність діяльності підприємства є показник, який сприяє підвищенню ефективності роботи персоналу підприємства. Ті співробітники, які працюють на підприємстві довгий час, лояльні і задоволені своєю працею. Підприємствам особливо

властивий високий рівень згоди серед співробітників щодо базових переконань цінностей, якими вони керуються в своїй діяльності. На таких підприємствах панує сприятливий соціально-психологічний клімат, співробітники добре згуртовані і об'єднані спільною метою, а це позитивно позначається на якості праці. Всі ці заходи допомагають підвищити загальну ефективність підприємства.

Всі критерії ефективності не однакові для підприємств і різняться типами корпоративної культури тому, що є відмінні їхні домінуючі цінності, про це свідчать дані рис. 3.4.

До основних критеріїв ефективності, які особливо цінуються в авторитарній і ієрархічній культурі, відносять – рентабельність, своєчасність, стабільність функціонування і передбачуваність.

Підприємства, які мають домінуючий інноваційний або ринковий тип корпоративної культури, серед важливих показників ефективності перевагу віддають показникам досягнення мети, випередження суперників в конкурентній боротьбі завдяки інноваціям, збільшення ринкової частки на ринку і фінансовому зростанню.

Соціально-економічна ефективність корпоративної культури забезпечує мультиплікативний характер. Вона впливає через цінності і норми на поведінку співробітників, корпоративна культура допомагає в згуртованості персоналу підприємства, створенню сприятливого морально-психологічного клімату та творчої атмосфери в колективі.

Це позитивно впливає на вирішення результату виробничих проблем, які розв'язуються швидше, покращується імідж підприємства та сприяє зміцненню його конкурентної позиції на ринку.

Заключна задача полягає у виборі системи показників, за якими оцінюють ефективність корпоративної культури підприємства, визначають види ефективності (економічна, соціальна, етична, правова та інші).

Заключна задача базується на таких економічних категоріях як «ефективність», «економічна ефективність», «соціальна ефективність» і має дуже тісний взаємозв'язок.

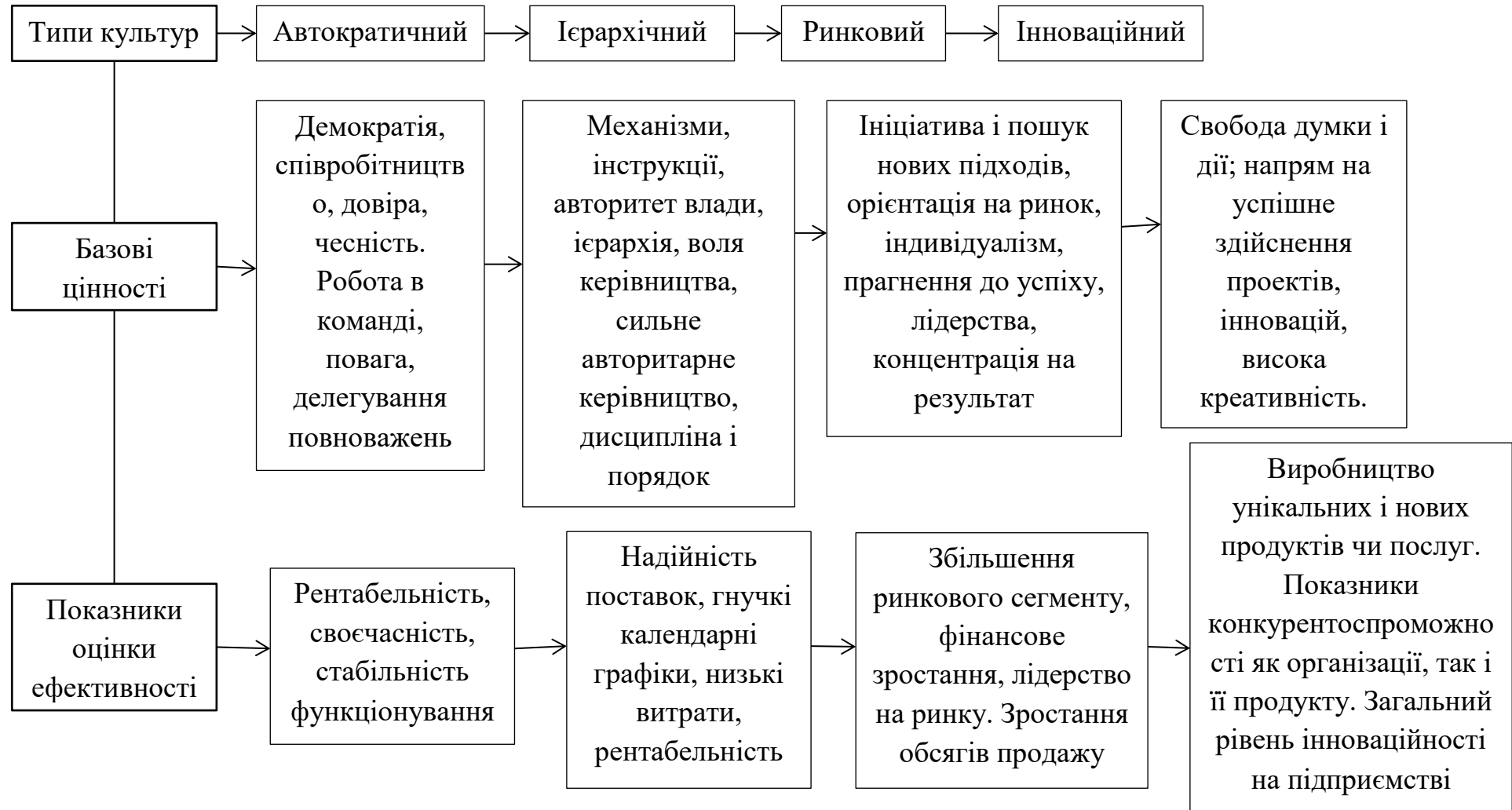


Рис. 3.4. Механізм взаємозв'язку між типами корпоративної культури і показниками ефективності на підприємствах машинобудування

Примітка: побудовано автором на основі (Захарчин Г.М. та ін., 2011., с. 261)

Ефективність оцінює відносний ефект, результативність процесу, операцій, проекту, певних дій, що визначається як відношення результату до витрат, які зумовили його одержання.

Економічна ефективність – це сума одержаних позитивних результатів у процесі використання ресурсів і співвідношення суми їх витрат до одержаного економічного ефекту: обсягів виробництва товарів, реалізації продукції, одержання прибутків, підвищення якості продукції, економії всіх видів ресурсів, удосконалення виробництва, зростання інноваційної та інвестиційної активності підприємства.

Соціальна ефективність – визначає ступінь задоволення соціальних потреб підприємства чи суспільства. Захарчин Г. М. (Захарчин Г.М. та ін., 2011., с. 263-266) запропонувала оцінку ефективності, яку можна розглядати як оцінку якості корпоративної культури. Це роблять за допомогою кваліметрії – науки про вимірювання якісних властивостей об'єкта. У цьому випадку об'єктом є корпоративна культура із своєю специфікою. Технологія кваліметрії передбачає виділення властивостей досліджуваного об'єкта (корпоративної культури), із наступним встановленням взаємозв'язків між ними та оцінювання цих властивостей за відповідними показниками. При цьому послуговуються різними методами оцінювання – диференціальним, комплексним, комбінованим, виходячи з різних міркувань і особливостей кожного підприємства. Якісне оцінювання корпоративної культури кваліметричним способом відбувається поетапно: спочатку проводиться структуризація об'єкта якості корпоративної культури, тобто вичленування його властивостей, потім вибирається система показників, які визначатимуть виділені властивості, далі визначається важливість виділених властивостей, тобто встановлюється вагомість кожної властивості, що дозволить відповідно її оцінити й, завершується цей процес розрахунком узагальненого показника якості корпоративної культури (Захарчин Г.М. та ін., 2011., с. 263-266).

Для оцінки ефективності корпоративної культури треба використовувати показники, які мають якісний та кількісний характер. Необхідно їх згрупувати у три блоки: показники економічної ефективності, показники інноваційної

ефективності, показники соціальної ефективності.

1й блок. Показники економічної ефективності, до яких належать показники: рентабельність виробничої діяльності підприємства; рентабельність продажу; річний приріст продуктивності праці; конкурентоспроможність продукції та інші.

2й блок. Показники інноваційної ефективності – за їх допомогою оцінюють рівень корпоративної культури та її вплив на інноваційну активність підприємства. До цього блоку відносять такі показники: частка інноваційної продукції в загальному обсязі; відсоток персоналу, який займається інноваційною діяльністю; відсоток обладнання, що дає змогу застосовувати сучасні технології та інші.

3й блок. Показники соціальної ефективності становлять дуже важливий блок у системі показників ефективності, суттєво відображають вплив корпоративної культури на соціально-психологічні настрої персоналу.

Загальний рівень освіченості персоналу підприємства розраховується як коефіцієнт освітнього рівня персоналу за формулою:

$$K_{осв.} = \frac{\sum_{i=1}^k a_i \times \mathcal{C}_{ij}}{\mathcal{C}_j}, \quad (3.1)$$

де,  $K_{осв.}$  – коефіцієнт освітнього рівня персоналу;

$a_i$  – бал, що відповідає  $i$  –му освітньому рівню;

$\mathcal{C}_{ij}$  – чисельність працівників з  $i$  –м освітнім рівнем у  $j$  –му році;

$\mathcal{C}_j$  – загальна чисельність працівників в  $j$  –му році;

$k$  – кількість освітніх рівнів.

Відповідний бал присвоюється кожному з рівнів освіти. Наприклад, вища базова освіта + друга вища - 6 балів; вища освіта + навчання в рівнях другої освіти -5 балів; вища освіта - 4 бали.

Коефіцієнт стабільності персоналу підприємства тісно пов'язаний з показником плинності кадрів. Висока плинність кадрів негативно впливає на підприємства, приводить до значних економічних втрат, а саме, за рахунок зростання витрат на підбір, навчання і підвищення професійної підготовки

персоналу, тому коефіцієнт стабільності ( $K_{ст.}$ ) розраховується із врахуванням коефіцієнта середньої плинності кадрів ( $K_{пл.}$ ) за формулою:

$$K_{ст.} = 1 - K_{пл.} \quad (3.2)$$

Коефіцієнт середньої плинності для аналізованого періоду визначається за такою формулою:

$$K_{пл.} = \frac{\sum_{i=1}^m K_{пл.i} \times \mathcal{C}_{ij}}{\mathcal{C}_j}, \quad (3.3)$$

де,  $K_{пл.i}$  - коефіцієнт плинності працівників підприємства в  $i$ -му діапазоні стажу роботи;

$\mathcal{C}_{ij}$  - чисельність працівників  $i$ -го діапазону в  $j$ -му періоді;

$\mathcal{C}_j$  - чисельність персоналу підприємства в  $j$ -му періоді;  $m$  — кількість виділених діапазонів стажу роботи.

Коефіцієнт трудової дисципліни визначають за такою формулою:

$$K_d = \frac{1 - \sum_{i=1}^n D_i}{N}, \quad (3.4)$$

де,  $K_d$  - коефіцієнт трудової дисципліни;

$D_i$  - кількість порушень  $i$ -го виду;

$n$  - кількість видів порушень трудової і технологічної дисципліни, які враховуються;

$N$  - середньоспискова чисельність персоналу підприємства.

Щоб оцінити коефіцієнт трудової дисципліни, необхідно вести облік таких показників як: кількість прогулів; кількість випадків запізнь на роботу; кількість випадків передчасного виходу з роботи (до закінчення робочого дня); кількість випадків порушень встановленого часу перерв на обід; кількість порушень громадського порядку; плинність персоналу; кількість рекламаций (кількість скарг клієнтів на погану якість послуг); кількість виходів з ладу технологічного устаткування через провину працівників і інше.

Коефіцієнт задоволення від роботи містить комплексний характер.

Аналіз і оцінка даного параметру здійснюється на основі прагнення



працівників покинути місце трудової діяльності. На підприємстві враховується бажання працівника покинути підприємство та його прагнення перейти в інший підрозділ усередині підприємства. Збір початкових даних здійснюється за допомогою анкетування. Коефіцієнта задоволення від роботи ( $K_{\text{зад.р.}}$ ) можна розрахувати за формулою:

$$K_{\text{зад.р.}} = \frac{\sum_{i=1}^n L_{ij\text{ф.}} \times Ч_{ij}}{\sum_{i=1}^n L_{ij\text{max}} \times Ч_{ij}}, \quad (3.5)$$

де,  $L_{ij\text{ф.}}$  - середня фактична чисельність працівників  $i$ -ї групи, які бажають звільнитися в  $j$ -му періоді;

$Ч_{ij}$  - чисельність працівників  $i$ -ї групи в  $j$ -му періоді;

$L_{ij\text{max}}$  - максимально можлива чисельність бажаючих звільнитися працівників  $i$ -ї групи в  $j$ -му періоді.

Щоб визначити величину максимально можливої чисельності працівників, які бажають звільнитися, враховується кількість працівників підприємства, які реально звільнилися, і кількість працівників, які перейшли на роботу в інший підрозділ.

Коефіцієнт конфліктності базується на аналізі класифікації організаційних конфліктів за такими рівнями: міжособовий, між особою і групою, внутрішньо груповий, міжгруповий, внутрішньо організаційний. Для того, щоб проаналізувати конфліктні ситуації, необхідно розглянути ситуації які відповідають таким умовам:

- конфлікт це така ситуація, яка виникла в результаті психологічних, організаційних або виробничих причин і вносить дискомфорт у діяльність персоналу;

- конфліктна ситуація реєструється як окремий конфлікт незалежно від того, між якими рівнями супідрядності виробничої системи відбувся конфлікт (між управлінськими структурами, окремими працівниками, рівними за статусом підрозділами підприємства і таке інші);

- конфліктна ситуація носить чітко виражений характер.

Коефіцієнт конфліктності ( $K_{\text{конфл.}}$ ) за певний період можна розрахувати за формулою:

$$K_{\text{конфл.}} = \frac{\sum_{i=1}^k P_i \times n_i}{N}, \quad (3.6)$$

де,  $p_i$  — важливість конфліктної ситуації  $i$ -го рівня конфліктності;

$n_i$  - кількість конфліктів  $i$ -го рівня складності;

$k$  - кількість рівнів конфліктності;

$N$  — загальна кількість зафіксованих конфліктів на підприємстві.

Узагальнювальні показники, характеризують економічну ефективність й рівень корпоративної культури підприємства, але необхідно розрахувати показники, що визначають соціальний ефект заходів з удосконалення корпоративної культури підприємства.

До даної групи показників відносять такі: зниження плинності кадрів; підвищення трудової дисципліни; зростання освітнього і професійного рівня співробітників; підвищення рівня оплати праці; збільшення числа претендентів на отримання місця роботи на підприємстві.

Доповнюють цю групу показники, що характеризують рівень задоволення персоналу своєю діяльністю, рівень покращення соціально-психологічного клімату, рівень організаційної прив'язаності, рівень активності персоналу, рівень розвитку персоналу та інші.

Задоволення від роботи можна визначити за допомогою множини об'єктивних показників, а саме: величини оплати праці, величини премій, бонусів, а також суб'єктивних показників, отриманих методом анкетування. Взагалі, це інтегральний показник якісного характеру.

Рівень покращення соціально-психологічного клімату на підприємстві розраховується за допомогою інтегрованого показника, який визначається на основі анкетного опитування персоналу підприємства за відповідно встановленою шкалою (наприклад, десятибальною).

Як інтегральний показник, рівень трудової та виконавчої дисципліни

характеризує ступінь виконання персоналом своїх посадових і суспільних зобов'язань, дотримання режиму праці й відпочинку, норм і правил поведінки, прийнятих на підприємстві. Позитивне значення цього показника становить 75-100%.

На основі анкетного опитування персоналу визначається рівень організаційної "відданості" щодо його бажання працювати на підприємстві, відданості загальній меті, довіри до керівництва тощо. Бажане значення може коливатися в діапазоні 75-100%.

До інтегральних показників відносять рівень активності персоналу, що характеризує креативність працівників, їх освітній рівень і працездатність. Визначається за допомогою анкетування й тестування, може коливатися в діапазоні 75-100%.

Інтегральний показник, що характеризує рівень розвитку персоналу, який визначають на основі оцінювальних тестів і який визначає кваліфікаційно-професійний стан працівників, стан комп'ютерної грамотності, комунікабельності, етичності поведінки та інтелекту, визначеного за допомогою карти знань. Для більш детального аналізу стану корпоративної культури показники соціальної ефективності корпоративної культури необхідно доповнити показниками ефективності корпоративного іміджу. Дана група показників складає рейтинг підприємства, рівень ділової репутації, рівень інвестиційної привабливості та інші. Як інтегральний показник, рейтинг підприємства вказує на місце підприємства (чи результатів його діяльності) в загальних зведеннях ділових експертних центрів.

Рівень ділової репутації характеризує враження, яке справляє підприємство на ділові та суспільні кола. Інвестиційна привабливість підприємства та її рівень свідчить про стан конкурентоспроможності на ринку в результаті аналізу фінансового стану за допомогою коефіцієнтів абсолютної, поточної і загальної ліквідності та фінансової незалежності.

Для того, щоб визначити вплив рівня корпоративної культури на підвищення ефективності роботи підприємства, необхідно здійснити оцінювання

за допомогою зростання ефективності управління персоналом підприємства взагалі.

Розглянемо середню кількість працівників на машинобудівних підприємствах, дані зведемо до табл. 3.21.

Таблиця 3.21

Середня кількість працівників на машинобудівних підприємствах<sup>1</sup>

Підприємство	Період					Відхилення ( $\pm$ ) 2017 р. від			
	2013	2014	2015	2016	2017	2013	2014	2015	2016
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
ПАТ «Турбомеханічний завод»	1161	1184	1130	861	878	-283	-306	-252	-17
ПАТ «Запорізький завод важкого кранобудування»	416	349	312	341	351	-65	+2	+39	+10
ПАТ «Мотор Січ»	27053	28636	27320	26537	25276	-1777	-3360	-2044	-1261
ПАТ «Турбоатом»	5743	5743	4699	3708	3501	-2242	-2242	-1198	-207
ПАТ «Запоріжтрансформатор»	4834	3770	2885	2641	2498	-2336	-1272	-387	-143

<sup>1</sup> Примітка побудовано автором на основі (Офіційний сайт ПАТ «Турбомеханічний завод», ПАТ «Запорізький завод важкого кранобудування», ПАТ «Мотор Січ», ПАТ «Турбоатом», ПАТ «Запоріжтрансформатор»)

Інформація, представлена в табл. 3.21 засвідчує, що на підприємствах машинобудування відбувалися зміни в складі середньої кількості працівників, за період, що аналізується 2013-2017 рр. На підприємстві ПАТ «Полтавський турбомеханічний завод» в 2013 р. середня кількість працівників становила 1161 чол., порівнянню з 2017 роком вона скоротилася на 283 чол., в 2014 р. відбулося зменшення на 306 чол., в 2015 р. на 252 чол., в 2017 р. на 17 чол. Це негативно впливає на фінансовий стан підприємства, корпоративну культуру, зменшує конкурентоздатність підприємства.

Згідно даних табл. 3.21, на підприємстві ПАТ «Запорізький завод важкого кранобудування» ситуація по звільненню працівників краща, за аналогічний період, що аналізувався в 2013 р. зменшення середньої кількості працівників відбулося на 65 ч, в 2014 р. підприємство поповнило чисельний склад працівників на 2 чол. В 2015 р. підприємство прийняло на працю 39 чол., в 2017 р. підприємство залучило ще 10 чол. Така ситуація позитивно впливає на фінансовий стан підприємства, підвищує його конкурентоспроможність, корпоративну культуру. Підприємство розвивається, згідно діючої стратегії в правильному напрямку.

Як свідчать дані табл. 3.21 середня кількість працівників на ПАТ «Мотор Січ» в 2013 р. зменшилась на 1777 чол., в 2014 р. на 3360 чол. У підприємства існують внутрішні та зовнішні фінансові проблеми, стало менше державних заказів, політика уряду не сприяє підвищенню попиту на авіаційну продукцію, міграція працівників пагубно впливає на кількість робітників на підприємстві.

Як показують дані табл. 3.21 підприємство «Турбоатом» характеризується значним відтоком кадрів, що негативно позначилось на фінансовій діяльності підприємства, конкурентоздатності, корпоративній культурі. В кадровому складі підприємства за період, що аналізується відбулися такі зміни: в 2013 р середня кількість працівників скоротилася на 2242 чол., в 2014 р. на 2242 чол., в 2015 р. на 1198 чол., в 2016 р. на 207 чол. порівнянно з 2017 р. Цьому сприяло втрата ринків збуту, відтік кадрів за кордон, зовнішньоекономічні проблеми та рішення уряду про приватизацію підприємства.

За даними розрахунків табл. 3.21 підприємство ПАТ «Запоріжтрансформатор» теж позиціонується зі значним відтоком кадрів, а саме: в 2013 р. кількість працівників зменшилась на 2336 чол., в 2014 р. на 1272 чол., в 2015 р. на 387 чол. в 2016 р. на 143 чол. порівнянно з 2017 р. Підприємство втратило значну частку ринків збуту, а для пошуку нових, необхідно час. У підприємства є проблеми з банківською системою з зовнішньо-економічної діяльності, збройний конфлікт на Донбасі теж мав великий негативний вплив на збут продукції, що позначилось пагубно на відток кадрів.

Розглянемо показники ефективності корпоративної культури на ПАТ «Полтавський турбомеханічний завод» результати зведемо до табл. 3.22.

Таблиця 3.22

Оцінка показників ефективності корпоративної культури ПАТ  
«Полтавський турбомеханічний завод»<sup>1</sup>

Показники	Період				
	2013	2014	2015	2016	2017
1	2	3	4	5	6
Загальний рівень освіченості персоналу підприємства	4,85	4,85	4,85	4,85	4,85
Коефіцієнт стабільності персоналу	0,9957	0,988734	0,96288	0,7108	0,9887
Коефіцієнт середньої плинності працівників підприємства	0,0043	0,01266	0,03712	0,2892	0,0113
Коефіцієнт трудової дисципліни	0,00085	0,00083	0,00087	0,00114	0,00113
Коефіцієнт задоволення від роботи	1,4286	1,4249	1,4285	1,4286	1,4286
Коефіцієнт конфліктності	13,0000	12,0000	11,0000	11,8276	11,2546

<sup>1</sup> Примітка побудовано автором на основі (Офіційний сайт ПАТ «Полтавський турбомеханічний завод»)

Дані табл. 3.22 засвідчують, що на ПАТ «Полтавський турбомеханічний завод» загальний рівень освіченості персоналу високий, коефіцієнт стабільності персоналу відповідає нормам, але в 2015 р. він мав зниження на 0,096288, так як відбувся відтік кадрів; в 2016 році ситуація погіршилася, коефіцієнт мав від'ємний результат 0,7108, що свідчить про значний відтік кадрів. Коефіцієнт середньої плинності працівників підприємства відповідає нормативу в 2013-2014 рр., але в 2015 р. він підвищився та становив 0,03712, в 2016 р. 0,2892, що негативно впливає на стан корпоративної культури. Коефіцієнт трудової дисципліни не стабільний в 2014 р. 2015-2017 рр. констатують його збільшення. Коефіцієнт задоволення від роботи має тенденцію до зменшення в 2014 р., в інші періоди він поступово збільшується, що позитивно характеризує дії управлінського персоналу. Коефіцієнт конфліктності протягом періоду, що

аналізується зменшується, це вказує на покращення сприятливого клімату у відносних між робітниками.

Така категорія, як ефективність системи управління персоналом визначається ступенем досягнення поставленої мети. Мета підприємств машинобудування повинна відображати не тільки вирішення економічних проблем (ефективність, якість і інше), але й чинники мотивації на підприємстві, соціального клімату в колективі та інші складові корпоративної культури.

Розрахуємо показники ефективності корпоративної культури на ПАТ «Запорізький завод важкого кранобудування», дані зведемо до табл. 3.23.

Таблиця 3.23

Аналіз показників ефективності корпоративної культури ПАТ «Запорізький завод важкого кранобудування»<sup>1</sup>

Показник	Період				
	2013	2014	2015	2016	2017
1	2	3	4	5	6
Загальний рівень освіченості персоналу підприємства	5,01	4,85	4,85	4,85	4,85
Коефіцієнт стабільності персоналу	0,9832	0,9007	0,8309	0,9267	0,9772
Коефіцієнт середньої плинності працівників підприємства	0,0168	0,0993	0,1691	0,0733	0,0228
Коефіцієнт трудової дисципліни	0,0024	0,0028	0,0033	0,0029	0,0028
Коефіцієнт задоволення від роботи	1,2500	1,4286	1,4286	1,4286	1,0285
Коефіцієнт конфліктності	14,2142	13,7192	13,5487	12,1264	11,1718

<sup>1</sup> Примітка побудовано автором на основі (Офіційний сайт ПАТ «Запорізький завод важкого кранобудування»)

Аналіз показників табл. 3.23 вказує, що на підприємстві ПАТ «Запорізький завод важкого кранобудування» загальний рівень освіченості персоналу дуже високий особливо в 2013 р. Коефіцієнт стабільності персоналу низький в 2014-2016 рр., ці періоди показують значний відтік кадрів: 2014 р. – 67 чол., 2015 р. – 37 чол., 2016 р. – 29 чол., але в 2017 р. ситуація покращилась, підприємство

поповнило свій склад працівників на 10 чол. В зв'язку з цим коефіцієнт середньої плинності кадрів є низьким, коефіцієнт трудової дисципліни збільшився за період 2013-2015 рр., але 2016-2017 рр. свідчить про його зменшення. Коефіцієнт задоволення від роботи збільшився в 2014-2016 рр., в 2013 р. він становив 1,2500, в 2017 р. – 1,0285, що вказує на значне зменшення, а значить на незадоволення працівників роботою.

На підставі даних табл. 3.24 здійснено аналіз показників ефективності корпоративної культури на ПАТ «Мотор Січ».

Таблиця 3.24

Аналіз показників ефективності корпоративної культури ПАТ «Мотор Січ»<sup>1</sup>

Показник	Період				
	2013	2014	2015	2016	2017
1	2	3	4	5	6
Загальний рівень освіченості персоналу підприємства	4,85	4,85	4,85	4,85	4,85
Коефіцієнт стабільності персоналу	0,98603	0,97893	0,97013	0,98180	0,97385
Коефіцієнт середньої плинності працівників підприємства	0,01397	0,02107	0,02987	0,01820	0,02615
Коефіцієнт трудової дисципліни	0,0000365	0,0000344	0,0000361	0,0000371	0,000039
Коефіцієнт задоволення від роботи	1,4084	1,2500	1,3333	1,3889	1,4286
Коефіцієнт конфліктності	12,2541	13,6234	13,0119	12,3618	11,0004

<sup>1</sup> Примітка побудовано автором на основі (Офіційний сайт ПАТ «Мотор Січ»)

Дані табл. 3.24 показують, що загальний рівень освіченості персоналу підприємства є дуже високий. Коефіцієнт стабільності персоналу змінювався незначно. Коефіцієнт середньої плинності кадрів істотно змінювався. Коефіцієнт трудової дисципліни мав тенденцію до зменшення в 2014 р. та в 2017 р. Коефіцієнт задоволення від праці зменшився в 2014 р., але починаючи з 2015 р. він підвищився. Коефіцієнт конфліктності одержав підвищення в 2014-2015 рр., але протягом 2016-2017 р. він почав поступове зниження.



Відповідно до табл. 3.25 проведемо аналіз показників ефективності корпоративної культури на ПАТ «Турбоатом».

Таблиця 3.25

Аналіз показників ефективності корпоративної культури ПАТ «Турбоатом»<sup>1</sup>

Показник	Період				
	2013	2014	2015	2016	2017
1	2	3	4	5	6
Загальний рівень освіченості персоналу підприємства	6,37	6,37	7,40	4,85	4,85
Коефіцієнт стабільності персоналу	-	-	0,7817	0,7349	0,9423
Коефіцієнт середньої плинності працівників підприємства	-	-	0,2183	0,2651	0,0577
Коефіцієнт трудової дисципліни	-	-	1,4286	0,0014	1,4286
Коефіцієнт задоволення від роботи	1,0118	1,1223	1,1214	1,1210	1,1009
Коефіцієнт конфліктності	11,3214	10,2113	10,2108	10,2104	10,1932

<sup>1</sup> Примітка побудовано автором на основі (Офіційний сайт ПАТ «Турбоатом»)

Проведні розрахунки в табл. 3.25 показують, що на підприємстві ПАТ «Турбоатом» загальний рівень освіченості персоналу дуже високий, особливо в 2013-2015 рр. коефіцієнт стабільності персоналу свідчить про те, що в 2013-2014 рр. на підприємстві середня кількість працівників була стабільною та становила 5743 чол., але в 2015-2016 р. ситуація погіршилась, на що вказує зменшення даного показника. Коефіцієнт середньої плинності кадрів був незмінним в 2013-2014 рр., але в 2015-2017 рр., почалося його поступове збільшення. Коефіцієнт трудової дисципліни знаходився протягом періоду 2013-2015 рр., 2017 р. в нормі, але в 2016 р. він мав тенденцію до зменшення. Коефіцієнт задоволення від роботи протягом періоду, що аналізується характеризувався підвищенням в 2014 р., але потім, починаючи з 2015 р. до 2017 р. помірно зменшився. Коефіцієнт конфліктності на підприємстві констатує повільне зменшення, що характеризує трудові відносини на підприємстві добрими.

Доцільно розрахувати показники ефективності корпоративної культури

ПАТ «Запоріжтрансформатор», дані зведемо до табл. 3.26.

Таблиця 3.26

Аналіз показників ефективності корпоративної культури ПАТ  
«Запоріжтрансформатор»<sup>1</sup>

Показник	Період				
	2013	2014	2015	2016	2017
1	2	3	4	5	6
Загальний рівень освіченості персоналу підприємства	4,85	4,85	4,85	4,85	4,85
Коефіцієнт стабільності персоналу	0,2247	0,2012	0,2348	0,0776	0,0542
Коефіцієнт середньої плинності працівників підприємства	0,7753	0,7988	0,7652	0,9224	0,9458
Коефіцієнт трудової дисципліни	0,0075	0,0084	0,0080	0,0079	0,0073
Коефіцієнт задоволення від роботи	1,2300	1,2500	1,2502	1,2501	1,2500
Коефіцієнт конфліктності	10,0000	11,0019	12,0004	11,0001	10,0000

<sup>1</sup> Примітка побудовано автором на основі (Офіційний сайт ПАТ «Запоріжтрансформатор»)

Згідно даних розрахунків табл. 3.26 у підприємства ПАТ «Запоріжтрансформатор» загальний рівень освіченості персоналу добрий, коефіцієнт стабільності персоналу в 2014 р. незначно зменшився, в 2015 р. збільшився на 0,0336, але період 2016-2017 рр. констатує його зменшення, тобто на підприємстві є проблеми зі звільнення робітників, що знижує ефективність корпоративної культури. Коефіцієнт середньої плинності працівників підприємства мав результат до збільшення в 2014 р., 2016 р., 2017 р., що негативно впливає на фінансову діяльність підприємства, показники ліквідності, рентабельності. Коефіцієнт трудової дисципліни збільшився в 2014 р, 2015-2016 рр., але в 2017 р. він зменшився. Коефіцієнт задоволення від роботи збільшився за період 2013-2015 рр., але в 2016-2017 рр., відбулося незначне зменшення. Коефіцієнт конфліктності за 2013-2015 рр., підвищувався, розрахунки за період 2016-2017 рр. свідчать про покращення ситуації на підприємстві, коефіцієнт зменшився.

## РОЗДІЛ 4 АНАЛІЗ РЕСУРСІВ І КОНКУРЕНТНИХ МОЖЛИВОСТЕЙ ПІДПРИЄМСТВ МАШИНОБУДУВАННЯ

### 4.1. Методологічні підходи до оцінки ефективності діючих стратегій підприємств машинобудування

Аналіз загального положення машинобудівних підприємств дозволяє визначити відповідність цих підприємств їх стратегій зовнішньому та внутрішньому середовищу, тобто зовнішнім ринковим умовам та внутрішнім ресурсам, а також конкурентним можливостям. В процесі аналізу положення кожного підприємства досліджуємо за такими параметрами:

- ефективність діючої стратегії машинобудівних підприємств;
- сильні й слабкі сторони підприємств, можливості та загрози;
- конкурентоспроможність підприємств;
- стійкість конкурентної позиції машинобудівного підприємства з основними суперниками;
- стратегічні проблеми машинобудівних підприємств.

Ефективність цих стратегій залежить від об'єктивності всебічного оцінювання фінансового стану підприємства.

Фінансовий аналіз показує:

- наскільки ефективно використовуються фінансові ресурси;
- здатність платити по своїм рахунках в теперішньому і майбутньому часі;
- як у підприємства відбуваються справи з готівкою і що можна очікувати в майбутньому;
- як швидко обертаються основні оборотні активи;
- чи не занадто зношені виробничі потужності;
- чи достатньо вкладені технології (патенти, ліцензії), чи існує ризик у підприємства виявлення застарілої продукції;

- що відбувається з запасами незавершеного виробництва і дебіторської заборгованості;
- яка структура капіталу та який ризик має підприємство, щоб не потрапити до списку боржників.

На підприємствах машинобудування аналіз фінансових результатів діяльності дозволяє надати оцінку темпам зростання прибутку по підприємствам в цілому та за певний період, також за кожною його складовою. Необхідно вивчити вплив суб'єктивних і об'єктивних факторів на зміну прибутку та визначити рівень їх впливу, виявити резерви збільшення прибутку.

Зробимо аналіз фінансових результатів ПАТ «Запорізький завод важкого кранобудування», дані аналізу зведемо в табл. 4.1.

Дані таблиці 4.1 засвідчують за період, що аналізується, у підприємства підвищився чистий дохід (виручка від реалізації) в 2013р.на 162,48%, в 2014р. на 238,60%, але в 2015 – 2016рр. вона поступово зменшується на 165,70% та 105,34%. Собівартість реалізованої продукції підвищувалась в 2014р.на 234,70%, в інші періоди відбувалося її зменшення. Адміністративні витрати мали різке підвищення в 2015р. на 173,64%, потім відстежується зменшення. Також в 2014р. різко підвищуються витрати на збут на 176,00%, але період 2015 – 2016рр. характеризується їх зниженням на 122,42% та 110,30%. У підприємства збиткова діяльність відстежується в 2013 – 2015 рр., та 2017 р. Завдяки збільшенню чистого доходу (виручки від реалізації), збільшився прибуток від реалізації в 2014р. на 31124 грн., в 2015 р. на 43028 грн., в 2016 р. відбулося зменшення на 18815 грн., порівняно з 2017 р. Фінансовий результат від операційної діяльності мав тенденцію до збільшення в 2014 р. на 58167 грн., в 2015р. на 37580 грн., в 2016р. зменшився на 26935 грн. в порівнянні до 2017р. Тільки в 2016р. підприємство одержало прибуток.

Така фінансова збиткова діяльність відзначилась негативно на грошовому потоку, він має (окрім 2016р.) від'ємний результат.

Відповідно до табл. 4.2 розглянемо аналіз фінансових результатів ПАТ “Мотор Січ”.

Як свідчать дані розрахунків табл. 4.2 чистий дохід на підприємстві почав зменшуватися: в 2013р. він складав 40%, в 2014р.– 32%, в 2015р.– 24,8%, в 2016р.– 32,5%. Собівартість реалізованої продукції зменшилася в 2013 – 2014рр. з 29,2% до 26,3%, але в 2015р.відбулося підвищення на 29,6%, в 2016р.на 34,4%. В 2013 – 2015 рр. валовий прибуток від реалізації поступово зменшувався з 54,8% до 38,0%, до 22,2% , а в 2016р.відбулося незначне збільшення на 31,2%.

За період, що аналізується, відбулися зміни у структурі адміністративних витрат, а саме: в 2013р.вони становили 44,0%, в 2014р. зменшилися на 37,4%, в 2015р. на 29,1%, в 2016р. на 27,8% порівняно до 2017 року. На підприємстві зменшилися витрати на збут: в 2013р.вони склали 60,8%, в 2014р.– 48,0%, в 2015р.– 33,7%, в 2016р. відбулося незначне збільшення на 34,8%. Поступово на підприємстві почав зменшуватися прибуток від реалізації: в 2013р.– 21,6%, в 2014р.– 19,3%, в 2015р.– 16,2%, в 2016р.– 11,5%. Це спричинило зменшення фінансового результату від операційної діяльності: в 2013р.він становив 69,6%, потім в 2014р.зменшився на 41,8%, в 2015р. на 25,7, в 2016р.відбулося збільшення на 44,0%. У зв'язку с цим зменшився чистий фінансовий результат з 110,4% в 2013р.до 93,4% в 2014р., в 2015р.на 43,0%, в 2016р.збільшився на 74,2%. Це спричинило зміни в результатах грошового потоку, а саме: зменшення в 2014р.на 78,4% порівняно з 2013р.– 92,6%, в 2015р.– 40,5%, в 2016р.він підвищився та становив 65,9%.

Проведемо аналіз фінансових результатів ПАТ «Полтавський турбомеханічний завод», дані зведемо до табл. 4.3.

Згідно даних табл. 4.3 на підприємстві чистий дохід (виручка від реалізації) збільшився у 2014р. на 92%, у 2015р.відбулося незначне зменшення, яке становило 82,6%, але в 2016р.чистий дохід підвищився та становив 122,5% порівняно до 2017р. Собівартість реалізованої продукції поступово підвищувалася: в 2013р.вона складала 70,4%, в 2014р.– 97,0%, в 2015р. – 100,6%, в 2016р.– 116,7%, це посприяло зменшенню адміністративних витрат, а саме в 2013р.вони становили 121,4% в 2014р.– 111,0%, в 2015р.– 114,7%, в 2016р.– 107,2%, а також зменшенню витрат на збут: в 2013р.вони склали 182,6%, в



## Продовження таблиці 4.1

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
Інші доходи	12514	2056	8369	263	3721	-8793	1665	-4648	3458	0	2	0	14
Фінансові витрати	19211	4613	47041	29006	12832	-6379	8219	-34209	-16174	66,80	278,17	27,28	44,24
Інші витрати	29847	203040	173743	56789	108144	78297	-94896	-65599	51355	362,33	53,26	62,24	190,43
Фінансовий результат.до оподаткування: прибуток	-29535	-238773	-129238	32746	-25912	3623	212861	103326	-58658	87,73	10,85	20,05	-79,13
Витрати (дохід) з податку на прибуток	-8076	-5144	-7052	-7695	-2462	5614	2682	4590	5233	30,49	47,86	34,91	31,99
Чистий фінансовий результат: прибуток	-21459	-233629	-122186	40441	-23450	-1991	210179	98736	-63891	109,28	10,04	19,19	-57,99
Грошовий потік (чистий фінансовий результат+амортизація)	-24653	-229704	-121031	41620	-17232	7421	212472	103799	-58852	69,90	7,50	14,24	-41,40

<sup>1</sup> Примітка побудовано автором на основі (Офіційний сайт ПАТ «Запорізький завод важкого кранобудування»)

Таблиця 4.2

Аналіз фінансових результатів ПАТ «Мотор Січ»<sup>1</sup>

Показник	Роки					Відхилення (±) 2017 р. від				2017 р. у % до			
	2013	2014	2015	2016	2017	2013	2014	2015	2016	2013	2014	2015	2016
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
Чистий дохід (виручка від реалізації продукції)	8583924	10730122	13830655	10546207	3430575	-5153349	-7299547	-10400080	7115632	+40,0	+32,0	+24,8	+32,5
Собівартість реалізованої продукції	4974227	5514991	4907340	4217243	1452816	-3521411	-4062175	-3454524	-2764427	+29,2	+26,3	+29,6	+34,4
Валовий прибуток від реалізації	3609697	5215131	8923315	6328964	1977759	-1631938	-3237372	-6945556	-4351205	+54,8	+38,0	+22,2	+31,2
Адміністративні витрати	657976	774110	997093	1041515	289658	-368318	-484452	-707435	-751857	+44,0	+37,4	+29,1	+27,8
Витрати на збут	446726	565950	804270	779587	271439	-175287	-294511	-532831	-508148	+60,8	+48,0	+33,7	+34,8
Інші операційні витрати	5978638	7781602	11760076	11027717	2168927	-3809711	-5612675	-9591149	-8858790	+36,3	+27,9	+18,4	+19,7
Собівартість реалізованої продукції з урахуванням адміністративних витрат, витрат на збут, інших операційних витрат	12057567	14636653	18468779	17066116	4182840	-7874727	-10453813	-14285939	-12883276	34,7	28,6	22,6	24,5
Прибуток від реалізації	-3473643	-3906531	-4638124	-6519909	-752265	-4223708	-4658796	-5390389	-7272174	21,6	19,3	16,2	11,5
Інші операційні доходи	5664497	7550857	10559987	9991300	2277216	-3387281	-5273641	-8282771	-7714084	40,2	30,1	21,6	22,8
Фінансовий результат від операційної діяльності	2190854	3644326	5921863	3471445	1524951	-665903	-2119375	-4396912	-1946494	69,6	41,8	25,7	44,0



Продовження таблиці 4.2

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
Дохід від участі в капіталі	4257	2892	14184	9187	0	-4257	-2892	-14184	-9187	0	0	0	0
Інші фінансові доходи	9572	15749	55118	21501	1161	-8411	-14588	-53957	-20340	12,1	7,4	2,1	5,4
Інші доходи	92620	181248	339038	255137	43477	-49143	-137771	-95561	-211660	47,0	24,0	12,8	17,0
Фінансові витрати	31898	70923	100003	190164	55756	+23858	-15167	-44247	-134408	174,8	78,6	55,7	29,3
Інші витрати	199029	1465816	1634929	893075	31850	-167179	-1433966	-1603079	-861225	16,0	2,2	2,0	3,6
Втрати від участі в капіталі	2827	619	1680	1	-	-2827	-619	-1680	-1	0	0	0	0
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	199029	1465816	4593591	2674030	1481983	+1282954	+16167	-3111608	-1192047	744,6	101,1	32,3	55,4
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2063549	2306857	1193749	709587	25181	-2038368	-2281676	-1168568	-684406	1,2	1,1	2,1	3,5
Чистий фінансовий результат: прибуток	1319191	1560367	3399842	1964443	1456802	+137611	-103565	-1943040	-507641	110,4	93,4	43,0	74,2
Грошовий потік (чистий фінансовий результат + амортизація)	1794527	2119431	4102690	2522124	166141 7	-133110	-458014	-2441273	-860707	92,6	78,4	40,5	65,9

<sup>1</sup> Примітка побудовано автором на основі (Офіційний сайт ПАТ «Мотор Січ»)

2014р.– 136,7%, в 2015р.– 103,4%. в 2016 р. – 140,3%. Негативним явищем є зменшення валового прибутку від реалізації в 2013р. він дорівнював 84,3%, в 2014р. – 81,5%, в 2015р. – 56,8%, але в 2016р. прибуток збільшився на 140,0 %, це спричинило зменшення прибутку від реалізації в 2013р. – 110,4%, в 2014р. – 70,4%, в 2015р. – 102,0%, в 2016р. – 50,2%. Фінансовий результат від операційної діяльності зменшувався в 2013р. на 49,6%, в 2015р. на 24,7%, але в 2014р. відбулося підвищення на 83,3%, в 2016р. на 121,0%. Зменшився чистий фінансовий результат (прибуток) в 2015 р. він становив 5,1%, в 2013р. – 12,4%, в 2014р. – 26,6%, в 2016р. – 41,6%. Такі негативні явища посприяли зменшенню грошового потоку в 2015р. на 19,6%, в 2013 – 18,6%, в 2014р. – 58,0%, в 2016 р. – 74,6% та погіршили фінансовий стан підприємства.

Відповідно до табл. 4.4. проаналізуємо показники фінансових результатів ПАТ «Турбоатом».

Як свідчать розрахунки табл. 4.4 на підприємстві чистий дохід (виручка від реалізації продукції) в 2013р. становила 136,54%, в 2014р. зменшилась на 129,05%, в 2015р. на 88,24%, в 2016р. збільшилась на 109,72%. На підприємстві дуже великі витрати на збут були в 2013р. - 105,3%, в 2014р. – 9,51%, в подальшому відбулося різке їх зменшення, в 2015р. – 32,9%, в 2016р. – 164% у порівнянні з 2017р. Підприємство має великі адміністративні витрати в 2013р. – 164,33%, в 2014р. – 139,33%, в 2015р. – 142,03%, в 2016р. – 148,01%, що негативно впливало на фінансовий результат від операційної діяльності та призвело до його зменшення в 2014р. на 191%, в 2015р. на 14,80%, в 2016р. на 36,9%. В 2014 р. на підприємстві підвищився прибуток від реалізації продукції на 670423 грн., але в 2015 р. він зменшився на 421405 грн., в 2016р. на 121951 грн. Підприємство збиралися приватизувати. Негативним результатом виявився й фінансовий результат від операційної діяльності, в 2015 р. він мав тенденцію до зменшення на 974419 грн., в 2017 р. на 285913 грн. Підприємство протягом 5 років не вкладало грошові кошти в асоційовані, дочірні підприємства, тому у підприємства відсутній дохід від участі в капіталі, що призвело до зменшення грошового потоку: в 2014р. на 146235 тис. грн., в 2015р.

Таблиця 4.3

Аналіз фінансових результатів ПАТ «Полтавський турбомеханічний завод»<sup>1</sup>

Показник	Роки					Відхилення (±) 2017 р. від					2017 р. у % до		
	2013	2014	2015	2016	2017	2013	2014	2015	2016	2013	2014	2015	2016
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
Чистий дохід (виручка від реалізації продукції)	381700	306528	341164	230128	281895	-99805	-24633	-59269	+51767	74,0	92,0	82,6	122,5
Собівартість реалізованої продукції	287213	208772	200953	173217	202230	-84983	-6542	+1277	+29013	70,4	97,0	100,6	116,7
Валовий прибуток від реалізації	94487	97756	140211	56911	79665	-14822	-18091	-60546	+22754	84,3	81,5	56,8	140,0
Адміністративні витрати	38884	42552	41151	44012	47198	+8314	+4646	+6047	+3186	121,4	111,0	114,7	107,2
Витрати на збут	17764	23724	31380	23120	32443	+14679	+8719	+1063	+9323	182,6	136,7	103,4	140,3
Інші операційні витрати	18151	62369	46347	33072	21761	+3610	-40608	-24586	-11311	120,0	35,0	47,0	65,8
Собівартість реалізованої про- дукції з урахуванням адміні-стративних витрат, витрат на збут, інших операційних витрат	362012	337417	319831	273421	303632	-58380	-33785	-16199	+30211	84,0	90,0	95,0	111,0
Прибуток від реалізації	19688	-30889	21333	-43293	-21737	-41425	-52626	-43070	-65030	-110,4	70,4	-102,0	50,2

Продовження таблиці 4.3

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
Інші операційні доходи	17444	53004	53228	58529	40155	+22711	-12849	-12973	-18374	230,2	75,7	75,5	68,6
Фінансовий результат від операційної діяльності	37132	22115	74461	15236	18418	-18714	-3697	-56043	+3182	49,6	83,3	24,7	121,0
Дохід від участі в капіталі	-	8	-	-	-	-8	-	-	-	-	-	-	-
Інші фінансові доходи	1082	185	317	15	70	-1012	-115	-247	+55	6,4	38,0	22,1	466,7
Інші доходи	255	100	17	22241	71	-184	-30	+54	-22170	27,8	71,0	417,6	0,32
Фінансові витрати	9437	13217	16821	18606	15517	+6080	+2300	-1304	-3089	159,4	117,4	92,2	83,4
Інші витрати	445	29	25	12492	66	-379	+37	+41	-12426	14,8	227,6	264,0	0,53
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	28587	9162	57949	6394	2976	-25611	-6186	-54973	-3418	10,4	32,5	5,1	46,5
Витрати (дохід) з податку на прибуток	-8923	-	-10551	-528	-536	-9459	-536	-11087	-1064	6,0	0	5,1	101,5
Чистий фінансовий результат: прибуток	19664	9162	47398	5866	2440	-17224	-6722	-44958	-3426	12,4	26,6	5,1	41,6
Грошовий потік (чистий фінансовий результат + амортизація)	29569	19696	58243	15289	11409	-18160	-8287	-46834	-3880	38,6	58,0	19,6	74,6

<sup>1</sup> Примітка побудовано автором на основі (Офіційний сайт ПАТ «Полтавський турбомеханічний завод»)

на 861375 тис. грн., в 2016р. на 294665 тис. грн. порівняно з 2017 роком.

Доцільно розрахувати в табл. 4.5 показники фінансових результатів ПАТ «Запоріжтрансформатор».

За розрахунками табл. 4.5 на підприємстві чистий дохід від реалізації продукції збільшився в 2014р. на 169,32%, в 2015р. на 211,04%, в 2016р. зменшився на 98,27%. Поступово відбулося підвищення собівартості продукції в 2014р. на 151,00%, в 2015р. на 168,39%, а в 2016р. собівартість зменшилася на 117,59%.

Підприємство скоротило адміністративні витрати протягом аналізованого періоду, але починаючи з 2013р. – до 2015р. збільшилися витрати на збут. Прибуток від реалізації збільшився в 2014 р. на 357798 грн., в 2015 р. на 505695 грн., але в 2016 р. зменшився на 315281 грн. Фінансовий результат від операційної діяльності в 2013 р. становив 37, 13 %, в 2014 р. збільшився на 320,33 % , в 2015 р. на 4295,8 %, але в 2016 р. відбулося різке зменшення на 62,61%, що негативно позначається на фінансовому стані підприємства. Період 2014 – 2017рр. характеризується збитковою діяльністю підприємства, воно втратило ринки збуту, що сприяло від'ємному грошовому потоку, а в 2016р. він зменшився на 45%.

Для того,щоб уникнути кризових явищ на підприємствах машинобудування у виробничо-фінансовій діяльності, а також, щоб забезпечити стійке економічне зростання, на підприємствах необхідно постійно підвищувати ділову активність, яка сприяє мінімізації ризиків в складних умовах економічної нестабільності ринкового середовища та великої конкуренції. В основному ділова активність підприємств машинобудування проявляється в динамічному розвитку даних підприємств та швидкості обороту їх засобів. Рівень ефективності виробничо-фінансової діяльності підприємств машинобудування виступає головним критерієм ділової активності, також сюди приєднується стійкість економічного зростання, розширення ринків збуту продукції, ступінь виконання планів за основними показниками господарської діяльності та стрімке забезпечення заданих темпів їх зростання, як на вітчизняному ринку, так й за його межами.

В реальних умовах існування машинобудівних підприємств для приймання

Таблиця 4.4

Аналіз фінансових результатів ПАТ «Турбоатом»<sup>1</sup>

Показник	Роки					Відхилення (±) 2017 р. від				2017 р. у % до			
	2013	2014	2015	2016	2017	2013	2014	2015	2016	2013	2014	2015	2016
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
Чистий дохід (виручка від реалізації продукції)	1741261	1842387	2694253	2166943	2377533	+636272	+535146	-316720	+210590	136,54	129,05	88,24	109,72
Собівартість реалізованої продукції	963414	1216554	1227393	1112132	1056109	+92695	-160445	-17184	-56023	109,62	86,81	86,04	94,96
Валовий прибуток від реалізації	777847	625833	1466860	1054811	1321424	+543577	695591	-145436	266613	169,90	211,15	90,10	125,27
Адміністративні витрати	71748	84624	83010	79657	117904	46156	33280	34894	38247	164,33	139,33	142,03	148,01
Витрати на збут	23614	261301	75619	15164	24866	1252	-236435	-50753	9702	105,30	9,51	32,90	164,0
Інші операційні витрати	74708	153252	89747	40960	381575	306867	228323	291828	340615	510,75	249,0	425,17	931,58
Собівартість реалізованої продукції з урахуванням адміністративних витрат, витрат на збут, інших операційних витрат	1133484	17115731	1475769	1247913	1580454	446970	-55365277	104685	332541	139,43	9,23	107,09	126,65

Продовження таблиці 4.4

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
Прибуток від реалізації	607777	126656	1218484	919030	797079	189302	670423	-21405	-21951	131,15	629,32	65,41	86,73
Інші операційні доходи	81856	501998	648877	259825	95863	14007	-406135	-553014	-163962	117,11	191,00	14,80	36,90
Фінансовий результат від операційної діяльності	689633	628654	1867361	1178855	892942	203309	264288	-74419	-85913	129,50	142,04	47,82	75,76
Інші фінансові доходи	25023	31530	46952	81352	78140	53117	46610	31188	-3212	312,27	247,83	166,42	96,05
Інші доходи	198	168950	96531	56075	52103	51905	-116847	-44428	-3972	26314,64	30,84	53,97	92,92
Фінансові витрати	0	0	29492	14593	8777	8777	8777	-20715	-5816	0	0	29,76	60,14
Інші витрати	3468	3790	2401	1927	135477	132009	131687	133076	133550	3906,49	3574,60	5642,52	7030,46
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	711386	825344	1978951	1299762	878931	167545	53587	-100020	-20831	123,55	106,50	44,41	67,62
Витрати (дохід) з податку на прибуток	-128442	-187947	-346200	-34434	-68511	296953	-356458	-14711	-02945	131,20	89,66	48,70	71,88
Чистий фінансовий результат: прибуток	582944	637397	1632751	1065328	710420	127476	73023	-22331	-54908	121,87	111,46	43,51	66,68
Грошовий потік (чистий фінансовий результат + амортизація)	626806	683036	1690646	1123936	829271	202465	146235	-61375	-94665	132,30	121,41	49,05	73,80

<sup>1</sup> Примітка побудовано автором на основі (Офіційний сайт ПАТ «Турбоатом»)

Таблиця 4.5

Аналіз фінансових результатів ПАТ «Запоріжтрансформатор»<sup>1</sup>

Показник	Роки					Відхилення (±) 2017р від				2017р у % до			
	2013	2014	2015	2016	2017	2013	2014	2015	2016	2013	2014	2015	2016
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
Чистий дохід (виручка від реалізації)	3947828	1365102	1095288	2352247	2311462	-636366	946360	1216174	-40785	58,55	169,33	211,04	98,27
Собівартість реалізованої продукції	2365985	930539	833603	1193745	1403689	-962296	473150	570086	209944	59,33	150,85	168,39	117,59
Валовий прибуток від реалізації	1581843	434563	261685	1158502	907773	-674070	473210	646088	-50729	57,39	208,89	346,90	78,36
Адміністративні витрати	64754	69551	89796	127294	162109	97355	92558	72313	34815	250,35	233,08	180,53	127,35
Витрати на збут	145949	104033	85031	104764	174812	28863	70779	89781	70048	119,78	168,04	205,59	166,86
Інші операційні витрати	19084	106273	80049	98659	58348	39264	-47925	-21701	-40311	305,74	54,90	72,89	59,14
Собівартість реалізованої продукції з урахуванням адміністративних витрат, витрат на збут, інших операційних витрат	2595772	1210396	1088479	1524462	1798958	-796814	588562	710479	274496	69,30	148,63	165,27	118,01
Прибуток від реалізації	1352056	154706	6809	827785	512504	-839552	357798	505695	-15281	37,91	331,28	7526,86	61,91
Інші операційні доходи	56590	8593	5368	7742	10592	-45998	1999	5224	2850	18,72	123,26	197,32	136,81



Продовження таблиці 4.5

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
Фінансові результати від операційної діяльності	1408646	163299	12177	835527	523096	-885550	359797	510919	-12431	37,13	320,33	4295,77	62,61
Дохід від участі в капіталі	0	3863	0	0	0	0	-3863	0	0	0	0	0	0
Інші фінансові доходи	4820	6595	2750	2792	26060	21240	19465	23310	23268	540,66	395,15	947,64	933,38
Інші доходи	0	8	0	6	0	0	-8	0	-6	0	0	0	0
Фінансові витрати	212314	2449779	2684802	1782213	1028613	816299	-421166	-656189	-53600	484,48	41,99	38,31	57,72
Інші витрати	1222	9180	2058	1296	333	-889	-8847	-1725	-963	27,25	3,63	16,18	25,69
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	1199930	-2285194	-2671933	-945184	-479790	-679720	1805404	2192143	465394	-39,98	21,00	17,96	50,76
Витрати (дохід) з податку на прибуток	252988	6817	3347	13939	10063	-242925	3246	6716	-3876	3,98	147,62	300,66	72,19
Чистий фінансовий результат: прибуток	946942	-292011	-675280	-959123	-489853	-436795	1802158	2185427	469270	-51,73	21,37	18,31	51,07
Грошовий потік (чистий фінансовий результат + амортизація)	1002034	-221994	-603643	-866458	-389928	-391962	1832066	2213715	476530	-38,91	17,55	14,98	45,00

<sup>1</sup> Примітка побудовано автором на основі (Офіційний сайт ПАТ «Запоріжтрансформатор»)

ефективних управлінських рішень та можливостей впливу на сучасне середовище, в якому існують ці підприємства, їм необхідно постійно здійснювати обґрунтований пошук найкращих взаємозв'язків між набором економічних ресурсів та основною кількістю якісних економічних благ, які повинні постійно створюватися за допомогою цих ресурсів. В основі, на якій в сучасному середовищі підприємств машинобудування ґрунтуються раціональні рішення з приводу обсягів та напрямів в використанні майна й лежить оцінювання ділової активності.

Для цього проведемо дослідження показників ділової активності на ПАТ «Запорізький завод важкого кранобудування», розрахунки зведемо в табл. 4.6.

Інформація, представлена в табл. 4.6, показує, що коефіцієнт трансформації відповідає нормативному значенню з 2015 р. до 2017 р., а в 2014 р. було його поступове зниження. Даний показник відповідав нормативу за періоди 2013 – 2016 рр., але в 2017 р. відбулось його незначне зменшення. Середній період витрачання коштів для виробництва продукції до отримання коштів за реалізовану продукцію на підприємстві відповідає нормативному значенню в 2013 – 2016 рр., але в 2017р. почалось його збільшення. Коефіцієнт оборотності запасів відповідає нормативному показнику з 2013 до 2016 рр., але в 2017 р. відбулося незначне його зменшення. Період одного обороту запасів відповідав нормативу в період 2013 – 2015 рр., але 2016 – 2017 рр. відбулося збільшення цього коефіцієнта, що негативно впливає на фінансову діяльність підприємства. Середній період сплати підприємством кредиторської заборгованості відповідає нормативу. Коефіцієнт оборотності власного капіталу відповідав нормативу в 2013 – 2014 рр., період з 2015 р. до 2017 р. характеризується негативно, у підприємства з'явився непокритий збиток, даний коефіцієнт не відповідає нормативу.

Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості не відповідав нормативному значенню протягом 2013-2015 рр., але в 2016-2017 рр. ситуація змінилася на краще, почалося поступове його збільшення, виручка від реалізації перевищує середню кредиторську заборгованість, позитивно впливає на фінансову діяльність підприємства.

Таблиця 4.6

Аналіз показників ділової активності ПАТ «Запорізький завод важкого кранобудування»<sup>1</sup>

Показник	Формули	Періоди					Відхилення (±) 2017р від				2017р у % до			
		2013	2014	2015	2016	2017	2017 3	2017 4	2017 5	2017 6	2013	2014	2015	2016
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
оборотність активів, ресурсовіддача, коефіцієнт трансформації	$R_{тр.} = \frac{ЧД(В)Р}{Активи}$	0,57	0,46	0,71	0,95	0,98	0,41	0,52	0,27	0,03	171,93	213,04	138,03	103,16
Коефіцієнт оборотності обігових коштів	$R_{об.кошт.} = \frac{ЧД(В)Р}{обігові\ кошти}$	0,17	2,46	3,32	3,66	3,21	3,04	0,75	-0,11	-0,45	1888,24	130,49	96,69	87,70
Період одного обороту обігових коштів	$T_{об.} = \frac{360}{R_{об\ кошти}}$	2117,6 5	146,34	108,43	98,36	112,15	-005,5	-34,19	3,72	13,79	5,30	76,64	103,43	114,02
Коефіцієнт оборотності запасів	$R_{об.зап} = \frac{собівартість\ реалізації}{середні\ запаси}$	2,35	3,08	5,47	4,96	4,93	2,58	1,85	-0,54	-0,03	209,79	160,06	90,13	99,40
Період одного обороту запасів	$T1_{об.} = \frac{360}{R_{об\ зап}}$	153,19	117	65,81	72,6	73,02	-80,17	-43,98	7,21	0,42	47,67	62,41	110,96	100,58

Продовження таблиці 4.6

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	$R_{об.д.з.} = \frac{ЧД(В)Р}{\text{середня дебіторська заборгованість}}$	10,14	7,85	9,04	10,7	13,93	3,79	6,08	4,89	3,23	137,38	177,45	154,09	130,19
Період погашення дебіторської заборгованості	$T_{пог.д.з.} = \frac{360}{R_{об.д.з.}}$	35,5	45,86	39,82	33,64	25,84	-9,66	-20,02	-13,98	-7,8	72,79	56,35	64,89	76,81
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	$R_{об.кр.з.} = \frac{ЧД(В)Р}{\text{поточні зобов'язання}}$	1,39	1,11	0,98	1,49	2,32	0,93	1,21	1,34	0,83	166,91	209,01	236,73	155,70
Період погашення кредиторської заборгованості	$T_{пог.кр.з.} = \frac{360}{R_{об.кр.з.}}$	259	324,32	367,35	33,64	25,84	-33,16	-98,48	-41,51	-7,8	9,98	7,97	7,03	76,81
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	$R_{об.в.к.} = \frac{ЧД(В)Р}{ВК}$	6,64	115,4	-0,89	-0,95	-1,08	-7,72	-16,48	-0,19	-0,13	-16,27	-0,94	121,35	113,68

<sup>1</sup> Примітка побудовано автором на основі (Офіційний сайт ПАТ «Запорізький завод важкого кранобудування»)

Таблиця 4.7

Аналіз показників ділової активності ПАТ «Мотор Січ»<sup>1</sup>

Показник	Формули	Періоди					Відхилення (±) 2017р від				2017р у % до			
		2013	2014	2015	2016	2017	2013	2014	2015	2016	2013	2014	2015	2016
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
оротність активів, ресурсовіддача, коефіцієнт трансформації	$R_{тр.} = \frac{ЧД(В)Р}{Активи}$	0,52	0,81	0,83	0,51	0,14	-0,38	-0,67	-0,69	-0,37	26,92	17,28	16,87	27,45
Коефіцієнт оборотності обігових коштів	$R_{об.кошт.} = \frac{ЧД(В)Р}{обігові\ кошти}$	1,18	1,3	1,24	0,72	0,19	-0,99	-1,11	-1,05	-0,53	16,10	14,62	15,32	26,39
Період одного обороту обігових коштів	$T_{об.} = \frac{360}{R_{об\ кошти}}$	305,1	277	290,32	500	1894,7	1589,6	1617,7	1604,3 8	1394,7	621,01	684,01	652,62	378,94
Коефіцієнт оборотності запасів	$R_{об.зап} = \frac{собівартість\ реалізації}{середні\ запаси}$	1,3	1,25	0,93	0,58	0,15	-1,15	-1,1	-0,78	-0,43	11,54	12,00	16,13	25,86
Період одного обороту запасів	$T1_{об.} = \frac{360}{R_{об\ зап}}$	276,9	288	387,1	620,7	2400	2123,1	2112	2012,9	1779,3	866,74	833,33	619,99	386,66

## Продовження таблиці 4.7

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	$R_{об.д.з.} = \frac{ЧД(В)Р}{\text{середня дебіторська заборгованість}}$	6,32	8	6,02	4,74	1,65	-4,67	-6,35	-4,37	-3,09	26,11	20,63	27,41	34,81
Період погашення дебіторської заборгованості	$T_{пог.д.з.} = \frac{360}{R_{об.д.з.}}$	56,9	45	59,8	76	218,2	161,3	173,2	158,4	142,2	383,48	484,89	364,88	287,11
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	$R_{об.кр.з.} = \frac{ЧД(В)Р}{\text{поточні зобов'язання}}$	3,3	4,21	3,47	2	0,6	-2,7	-3,61	-2,87	-1,4	18,18	14,25	17,29	30,00
Період погашення кредиторської заборгованості	$T_{пог.кр.з.} = \frac{360}{R_{об.кр.з.}}$	109,1	85,5	103,7	180	600	490,9	514,5	496,3	420	549,95	701,75	578,59	333,33
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	$R_{об.в.к.} = \frac{ЧД(В)Р}{ВК}$	1,1	1,2	1,3	0,75	0,21	-0,89	-0,99	-1,09	-0,54	19,09	17,50	16,15	28,00

<sup>1</sup> Примітка побудовано автором на основі (Офіційний сайт ПАТ «Мотор Січ»)

Відповідно до табл. 4.7 проаналізуємо показники ділової активності на ПАТ «Мотор Січ».

За даними розрахунків табл. 4.7 у 2013-2015 рр., коефіцієнт оборотності активів мав тенденцію до збільшення, але в 2016-2017 р., почав різке зменшення, що свідчить про зменшення коштів, інвестованих в активи. Середній період від витрачання коштів для виробництва продукції до отримання коштів за реалізовану продукцію починаючи з 2015 р. почав збільшуватися, що негативно впливає на фінансову діяльність підприємства. Кількість оборотів коштів, інвестованих у запаси почала поступово зменшуватися з 2014 р. до 2017 р., про це свідчить зменшення коефіцієнту оборотності запасів. У 2015 р. відбулося збільшення періоду, протягом якого запаси трансформуються в кошти, це вказує на негативне фінансове становище з запасами на підприємстві. У 2015 році відбулося зменшення оборотів дебіторської заборгованості, а це значить, що виручка не перевищує середню дебіторську заборгованість. Середній період інкасації дебіторської заборгованості збільшується з 2015р. до 2017р., що негативно впливає на фінансову діяльність, тому коефіцієнт періоду погашення дебіторської заборгованості не відповідає нормативу. У 2015-2017 рр. виручка не перевищує середньорічну кредиторську заборгованість про це свідчать розрахунки. Період погашення кредиторської заборгованості не відповідає нормативу, йде його збільшення, а повинно відбуватися зменшення. У 2013-2015 рр. коефіцієнт оборотності власного капіталу відповідав нормам, а з 2016-2017 рр. почав швидко зменшуватися, це привело до негативного результату.

На підставі даних табл. 4.8 розрахуємо показники ділової активності на ПАТ «Полтавський турбомеханічний завод».

Дані табл. 4.8 показують, що на підприємстві відбулося поступове збільшення коефіцієнта трансформації у 2015 та 2017 рр. Коефіцієнт оборотності обігових коштів протягом 2013-2014 рр. збільшувався, 2015-2016 рр. йде поступове зменшення, а у 2017 р. він почав підвищуватися. Період одного обороту обігових коштів на підприємстві з 2013 до 2014 рр. свідчить про зменшення, що відповідає нормативу, але в 2015-2016 рр. коефіцієнт різко

Таблиця 4.8

Аналіз показників ділової активності на ПАТ «Полтавський турбомеханічний завод»<sup>1</sup>

Показник	Формули	Періоди					Відхилення (±) 2017р від				2017р у % до			
		2013	2014	2015	2016	2017	2013	2014	2015	2016	2013	2014	2015	2016
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
Оборотність активів, ресурсовіддача, коефіцієнт трансформації	$R_{тр.} = \frac{ЧД(В)Р}{Активи}$	1,12	1,08	1,15	0,52	0,61	-0,51	-0,47	-0,54	0,09	54,46	56,4	53,04	117,31
Коефіцієнт оборотності обігових коштів	$R_{об.кошт.} = \frac{ЧД(В)Р}{обігові\ кошти}$	1,5	1,7	1,68	0,98	1,04	-0,46	-0,66	-0,64	0,06	69,33	61,18	61,90	106,12
Період одного обороту обігових коштів	$T_{об.} = \frac{360}{R_{об.кошт.}}$	240	211,8	214,3	367,3	34,62	-205,38	177,18	179,68	-332,68	14,43	16,35	16,15	9,43
Коефіцієнт оборотності запасів	$R_{об.зап} = \frac{собівартість\ реалізації}{середні\ запаси}$	2,65	2,82	2,27	1,82	2,66	0,01	-0,16	0,39	0,84	100,38	94,33	117,18	146,15
Період одного обороту запасів	$T1_{об.} = \frac{360}{R_{об.зап}}$	135,85	127,66	158,6	197,8	135,34	-0,51	7,68	-23,26	-62,46	99,62	106,0	85,33	68,42



Продовження таблиці 4.8

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	$R_{об.д.з.} = \frac{ЧД(В)Р}{\text{середня дебіторська заборгованість}}$	4,4	4,1	3,8	2,1	1,75	-2,65	-2,35	-2,05	-0,35	39,77	42,68	46,05	83,33
Період погашення дебіторської заборгованості	$T_{пог.д.з.} = \frac{360}{R_{об.д.з.}}$	81,82	87,8	94,74	171,43	205,71	123,89	117,91	110,97	34,28	251,42	234,29	217,13	120,00
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	$R_{об.кр.з.} = \frac{ЧД(В)Р}{\text{поточні зобов'язання}}$	1,98	2,43	2,21	1,67	1,92	-0,06	-0,51	-0,29	0,25	96,97	79,01	86,88	114,97
Період погашення кредиторської заборгованості	$T_{пог.кр.з.} = \frac{360}{R_{об.кр.з.}}$	181,82	148,15	162,9	215,57	187,5	5,68	39,35	24,6	-28,07	103,12	126,56	115,10	86,98
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	$R_{об.в.к.} = \frac{ЧД(В)Р}{ВК}$	3,43	2,34	2,44	0,76	0,9	-2,53	-1,44	-1,54	0,14	26,24	38,46	36,89	118,42

<sup>1</sup> Примітка побудовано автором на основі (Офіційний сайт ПАТ «Полтавський турбомеханічний завод»)

збільшується, в 2017 році відстежується його зменшення. Кількість оборотів коштів, інвестованих в запаси в 2013-2014 рр. збільшувалися, а період з 2015-2016 рр. відзначався значним зменшенням, у 2017 р. почалося збільшення коштів, що позитивно впливає на фінансову діяльність підприємства. В 2013-2014 рр. період одного обороту запасів знижувався та відповідав нормативу, але 2015-2016 рр. цей показник значно підвищився; в 2017 р. почалося поступове його зменшення. У підприємства виручка не перевищує середню дебіторську заборгованість. Починаючи з 2013 р. й до 2017 р. даний коефіцієнт має стійку тенденцію до зниження, це негативний результат для підприємства. В умовах інфляції для підприємства період погашення повинен зменшуватися, для нашого підприємства він навпаки має збільшення. У підприємства в 2013-2014 рр. коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості збільшувався, а у 2015-2016 рр. почалося зменшення, в 2017 р. коефіцієнт підвищився, намітилися позитивні зміни. Зменшення коефіцієнта періоду погашення кредиторської заборгованості відбулося в 2014 р. та 2017 р., в інші періоди він значно збільшувався, що негативно характеризує підприємство з погашення кредиторської заборгованості. Значення коефіцієнта оборотності власного капіталу повинно збільшуватися, на підприємстві він зменшувався у 2014 р., 2016 р.; зміни на краще відбулися у 2017 р., він збільшився та відповідає нормативу.

В табл. 4.9 доцільно розрахувати показники ділової активності ПАТ «Турбоатом»

Відповідно до табл. 4.9 підприємство отримало більше чистої виручки від реалізації продукції на одиницю коштів, інвестованих в активи в 2013, 2015, 2017 рр. Кількість оборотів обігових коштів на підприємстві відповідала нормативу в 2013, 2015, 2017 рр.

Як свідчать розрахунки, зменшення періоду одного обороту обігових коштів відбулося в 2013, 2015, 2017 рр., що відповідало нормативу. На підприємстві коефіцієнт оборотності запасів відповідав нормативу в 2013-2014 рр., 2017 р.. Коефіцієнт періоду у одного обороту запасів мав тенденцію до зменшення в 2014 р. та 2017 р. й відповідав нормативу. Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості на підставі розрахунків показує,

Таблиця 4.9

Аналіз показників ділової активності ПАТ «Турбоатом»<sup>1</sup>

Показник	Формула	Періоди					Відхилення (±) 2017р від				2017р у % до			
		2013	2014	2015	2016	2017	2013	2014	2015	2016	2013	2014	2015	2016
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
Оборотність активів, ресурсовіддача, коефіцієнт трансформації	$R_{тр.} = \frac{ЧД(В)Р}{Активи}$	0,54	0,49	0,67	0,45	0,5	-0,04	0,01	-0,17	0,05	92,59	102,04	74,63	111,11
Коефіцієнт оборотності обігових коштів	$R_{об.кошт..} = \frac{ЧД(В)Р}{обігові\ кошти}$	0,65	0,59	0,81	0,51	0,76	0,11	0,17	-0,05	0,25	116,92	128,81	93,83	149,02
Період одного обороту обігових коштів	$T_{об.} = \frac{360}{R_{об\ кошти}}$	553,8	610,2	444,4	705,9	473,7	-80,1	-136,5	29,3	-232,2	85,54	77,63	106,59	67,11
Коефіцієнт оборотності запасів	$R_{об.зап} = \frac{собівартість\ реалізації}{середні\ запаси}$	0,9	0,99	0,8	0,75	0,97	0,07	-0,02	0,17	0,22	107,78	97,98	121,25	129,33
Період одного обороту запасів	$T1_{об.} = \frac{360}{R_{об\ зап}}$	40	363,6	450	480	371,13	331,13	7,53	-78,87	-108,87	927,83	102,07	82,47	77,32

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	$R_{об.д.з.} = \frac{ЧД(В)Р}{\text{середня дебіторська заборгованість}}$	3,03	2,95	5,93	8,13	4,9	1,87	1,95	-1,03	-3,23	161,72	166,10	82,63	60,27
Період погашення дебіторської заборгованості	$T_{пог.д.з.} = \frac{360}{R_{об.д.з.}}$	188,81	122,03	60,71	44,01	73,47	-115,34	-48,56	12,76	29,46	38,91	60,21	121,02	166,94
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	$R_{об.кр.з.} = \frac{ЧД(В)Р}{\text{поточні зобов'язання}}$	1,1	1,18	2,11	2,17	1,8	0,7	0,62	-0,31	-0,37	163,64	152,54	85,31	82,95
Період погашення кредиторської заборгованості	$T_{пог.кр.з.} = \frac{360}{R_{об.кр.з.}}$	327,3	305,1	170,62	165,9	200	-127,3	-105,1	29,38	34,1	61,11	65,55	117,22	120,55
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	$R_{об.в.к.} = \frac{ЧД(В)Р}{ВК}$	1,06	0,85	1,04	0,57	0,7	-0,36	-0,15	-0,34	0,13	66,04	82,35	67,31	122,81

<sup>1</sup> Примітка побудовано автором на основі (Офіційний сайт ПАТ «Турбоатом»)

що кращими показниками за аналізуємі періоди були 2015-2016 рр. та відповідали нормативу, в інші періоди 2013, 2015, 2016 рр. мали від'ємне значення. Норматив періоду сплати підприємством кредиторської заборгованості починаючи з 2013 до 2016 рр. відповідає нормам й мав тенденцію до зменшення, але в 2017 р. коефіцієнт збільшився. Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості з 2013 до 2016 рр. відповідав нормативу, а в 2017 р. почалося зменшення. У 2015-2016 рр. у підприємства показник періоду погашення кредиторської заборгованості відповідав нормативу, середній період сплати кредиторської заборгованості почав зменшуватися, але в 2017 р. показник знову почав збільшуватися, що негативно впливає на фінансовий стан підприємства. Чиста виручка від реалізації продукції, яка припадає на одиницю власного капіталу збільшилась в 2013 р. 2015 р., а в інші періоди коефіцієнт оборотності власного капіталу не відповідає нормативу.

Розглянемо аналіз показників ділової активності на ПАТ «Запоріжтрансформатор», а результати аналізу зведемо в табл. 4.10.

Проведені розрахунки в табл. 4.10 свідчать, що показник трансформації на підприємстві в 2013 – 2015рр. не відповідає нормативу, в 2016р. відбулось його збільшення, а у 2017р. він знову зменшився. Коефіцієнт оборотності обігових коштів відповідав нормативу в 2013р., 2016р., 2017р., а 2014 – 2015рр. характеризується його зменшенням, що негативно впливає на діяльність підприємства. У підприємства середній період від витрачання коштів для виробництва продукції до отримання коштів за реалізовану продукцію за періоди 2013 – 2015рр. тільки збільшувався й не відповідав нормативу. В 2016 році ситуація покращилася, коефіцієнт відповідав нормативу, але 2017р. він знову підвищився. На підприємстві коефіцієнт оборотності запасів відповідав нормативу в 2013р., 2015-2016рр. в інші періоди він мав тенденцію до зниження. Період одного обороту запасів відповідає нормативу в 2013р., 2015р., 2016р. а в інші періоди, які аналізуються, він збільшувався, що негативно впливає на ці періоди, протягом яких запаси трансформуються в кошти.

Таблиця 4.10

Аналіз показників ділової активності на ПАТ «Запоріжтрансформатор»<sup>1</sup>

Показник	Формули	Періоди					Відхилення (±) 2017р від				2017р у % до			
		2013	2014	2015	2016	2017	2013	2014	2015	2016	2013	2014	2015	2016
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
Оборотність активів, ресурсовіддача, коефіцієнт трансформації	$R_{тр.} = \frac{ЧД(В)Р}{Активи}$	1,06	0,38	0,3	0,63	0,53	-0,53	0,15	0,23	-0,1	50,00	139,47	176,67	84,13
Коефіцієнт оборотності обігових коштів	$R_{об.кошт.} = \frac{ЧД(В)Р}{обігові\ кошти}$	2,05	0,95	0,9	1,71	1,24	-0,81	0,29	0,34	-0,47	60,49	130,53	137,78	72,51
Період одного обороту обігових коштів	$T_{об.} = \frac{360}{R_{об\ кошти}}$	175,61	379	400	210,53	290,32	114,71	-88,68	-109,68	79,79	165,32	76,60	72,58	137,90
Коефіцієнт оборотності запасів	$R_{об.зап} = \frac{собівартість\ реалізації}{середні\ запаси}$	4,8	3,05	4,3	6,05	2,4	-2,4	-0,65	-1,9	-3,65	50,00	78,69	55,81	39,67
Період одного обороту запасів	$T1\ об. = \frac{360}{R_{об\ зап}}$	75	180,03	83,72	59,5	150	75	-30,03	66,28	90,5	200,00	83,32	179,17	252,10
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	$R_{об.д.з.} = \frac{ЧД(В)Р}{середня\ дебіторська\ заборгованість}$	3,71	1,44	1,25	2,27	3,8	0,09	2,36	2,55	1,53	102,43	263,89	304,00	167,40

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
Період погашення дебіторської заборгованості	$T_{\text{пог.д.з.}} = \frac{360}{R_{\text{об д.з.}}}$	97,03	250	288	158,6	94,74	-2,29	-155,26	-193,26	-63,86	97,64	37,90	32,90	59,74
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	$R_{\text{об.кр.з.}} = \frac{\text{ЧД(В)Р}}{\text{поточні зобов'язання}}$	1,58	0,44	0,21	0,3	0,25	-1,33	-0,19	0,04	-0,05	15,82	56,82	119,05	83,33
Період погашення кредиторської заборгованості	$T_{\text{пог.кр.з.}} = \frac{360}{R_{\text{об.кр.з.}}}$	227,85	818,18	1714,3	1200	1440	1212,15	621,82	-274,3	240	631,99	176,00	84,00	120,00
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	$R_{\text{об.в.к.}} = \frac{\text{ЧД(В)Р}}{\text{ВК}}$	4,17	3,7	0,64	-0,54	-0,45	-4,62	-4,15	-1,09	0,09	-10,79	-12,16	-70,31	83,33

<sup>1</sup> Примітка побудовано автором на основі (Офіційний сайт ПАТ «Запоріжтрансформатор»)

Зменшення коефіцієнта дебіторської заборгованості відбулось у періоди 2014-2015рр., але в 2016-2017рр. ситуація покращилась, виручка перевищує середню дебіторську заборгованість, даний коефіцієнт відповідає нормативу.

Середній період інкасації дебіторської заборгованості дуже високий в 2014р., 2016 р. в інші періоди підприємство зменшувало період її погашення. Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості відповідав нормативу в 2013р., 2016р. в інші періоди виручка не перевищувала середньорічну кредиторську заборгованість; поступово відбувалося підвищення періоду погашення кредиторської заборгованості з 2013 – 2015 рр., в 2016р. цей коефіцієнт зменшився, але в 2017р. значно підвищився, що не відповідає нормативам. Коефіцієнт оборотності власного капіталу не відповідає нормативу протягом аналізованого періоду 2013 – 2017рр.

Показники рентабельності характеризують на підприємствах машинобудування відносну дохідність або прибутковість. Рентабельною є та діяльність, коли дохід підприємства компенсує здійснені витрати – створює прибуток. Але, коли дохід не в змозі компенсувати здійснені витрати, протилежним результатом діяльності підприємства виступає збитковість. За допомогою системи відносних показників вимірюється рентабельність. Відносні показники рентабельності характеризують ефективність роботи машинобудівного підприємства в цілому, а також його структурних підрозділів, прибутковість різних видів діяльності, а саме: операційної, фінансової, інвестиційної, вигідність виробництва окремих видів продукції. Більш повно, ніж прибуток, показники рентабельності, характеризують ефективність господарювання підприємств машинобудування тому, що їх величина відображає співвідношення ефекту з вкладеним капіталом або використаними ресурсами. На підприємствах машинобудування їх використовують як діючий інструмент, в інвестиційній політиці та ціноутворенні, а також при виборі варіантів формування структури продукції та асортименту. Показники рентабельності виступають гарантом подальшої діяльності підприємств машинобудування та характеризують здатність здійснених витрат опинитися прибутком. Для того, щоб підвищити ефективність



діяльності підприємств машинобудування, необхідно сприяти випереджальному зростанню результативних показників чистого доходу та прибутку у порівняльному зіставленні із зростанням показників витрат й капіталу.

Дослідимо показники рентабельності ПАТ «Запорізького заводу важкого кранобудування», дані зведемо до табл. 4.11.

Проведені розрахунки табл. 4.11 свідчать, що у підприємства відсутній прибуток від звичайної діяльності протягом періоду з 2013р. до 2015р., в 2016р. підприємство інвестувало незначні кошти в активи, але в 2017р знову відсутній даний вид прибутку. За період, який аналізувався, на підприємстві відсутній чистий прибуток, окрім 2016р. У зв'язку з чим, неможливо розрахувати інші показники рентабельності, а саме: рентабельність власного капіталу, рентабельність виробничих фондів, коефіцієнт реінвестування, період окупності капіталу, період окупності власного капіталу. Коефіцієнт рентабельності реалізованої продукції за прибутком відповідає нормативному значенню за період 2013 – 2016рр., в 2017р. він незначно знизився. Данні розрахунків свідчать, що рентабельність витрат відповідає нормативному показнику в 2013 – 2015рр., але період 2016 – 2017рр. показує зменшення цього показника.

Розрахуємо показники рентабельності ПАТ «Мотор Січ», розрахунки відобразимо в табл. 4.12.

Як свідчать дані табл. 4.12 показник рентабельності активів за прибутком від звичайної діяльності до оподаткування почав з 2016 р. зменшуватися. Відбувається зменшення показника рентабельності капіталу за чистим прибутком. Чистий прибуток на одиницю вартості виробничих фондів з 2016 р. зменшується. Негативним явищем є зменшення прибутку від реалізації на одиницю виручки. Рентабельність витрат з 2013 до 2015 рр., відповідає нормативу, він поступово збільшується, , а в 2016-2017 рр. відбувається його зниження.

Рентабельність власного капіталу підприємства має тенденцію до зниження та від'ємне значення, що свідчить про недостатню суму чистого прибутку на одиницю власного капіталу.

Таблиця 4.11

Аналіз показників рентабельності ПАТ «Запорізького заводу важкого кранобудування»<sup>1</sup>

Показник	Формули	Періоди					Відхилення (±) 2017р від				2017р у % до			
		2013	2014	2015	2016	2017	2013	2014	2015	2016	2013	2014	2015	2016
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
Рентабельність активів за прибутком від звичайної діяльності до оподаткування	$R_{\text{акт.зв.д.}} = \frac{\text{прибуток від звичайної діяльності}}{\text{активи}}$	0	0	0	0,091	0,00	0	0	0	-0,091	0,00	0,00	0,00	0,00
Рентабельність капіталу (активів) за чистим прибутком	$R_{\text{акт.ч.п.}} = \frac{\text{чистий прибуток}}{\text{активи}}$	0	0	0	0,069	0	0	0	0	-0,069	0,00	0,00	0,00	0,00
Рентабельність реалізованої продукції за прибутком	$R_{\text{приб.р}} = \frac{\text{прибуток від реалізації}}{\text{ЧД(В)Р}}$	0,067	0,17	0,33	0,31	0,23	0,163	0,06	-0,1	-0,08	343,28	135,29	69,70	74,19
Рентабельність витрат	$R_{\text{витр.}} = \frac{\text{прибуток від реалізації}}{\text{на виготовлення і реалізацію продукції}}$	0,072	0,21	0,5	0,44	0,3	0,228	0,09	-0,2	-0,14	416,67	142,86	60,00	68,18

<sup>1</sup> Примітка побудовано автором на основі (Офіційний сайт ПАТ «Запорізького заводу важкого кранобудування»)

Таблиця 4.12

Аналіз показників рентабельності ПАТ «Мотор Січ»<sup>1</sup>

Показник	Формули	Періоди					Відхилення (±) 2017р від				2017р у % до			
		2013	2014	2015	2016	2017	2013	2014	2015	2016	2013	2014	2015	2016
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
Рентабельність активів за прибутком від звичайної діяльності до оподаткування	$R_{\text{акт.зв.д.}} = \frac{\text{прибуток від звичайної діяльності}}{\text{активи}}$	0,18	0,17	0,28	0,13	0,060	-0,12	-0,11	-0,22	-0,07	33,33	35,29	21,43	46,15
Рентабельність реалізованої продукції за прибутком	$R_{\text{приб.р}} = \frac{\text{прибуток від реалізації}}{\text{ЧД(В)Р}}$	0,29	0,36	0,51	0,43	-3,41	-3,7	-3,77	-3,92	-3,84	-1175,86	-947,22	-668,63	-793,02
Рентабельність витрат	$R_{\text{витр.}} = \frac{\text{прибуток від реалізації}}{\text{прибуток на виготовлення і реалізацію продукції}}$	0,41	0,55	1,06	0,75	0,70	0,29	0,15	-0,36	-0,05	170,73	127,27	66,04	93,33

<sup>1</sup> Примітка побудовано автором на основі (Офіційний сайт ПАТ «Мотор Січ»)

Така ситуація негативно впливає на рентабельність виробничих фондів і як наслідок – чистий прибуток на одиницю вартості виробничих фондів з 2016 р. почав зменшуватися й не відповідає нормам. За результатами розрахунків коефіцієнт реінвестування в 2013-2014 рр. був в одному діапазоні, але в 2015 році відбулося його різке зменшення, тобто зменшилась капіталізація чистого прибутку. В 2016-2017 роках він збільшився майже в 2-3 рази по зрівнянню з 2015 р. Згідно розрахунків період окупності капіталу відповідає нормативу в 2013-2015 рр., а за останні два періоди 2016-2017 рр. відбувається його значне підвищення, що не відповідає нормативу. Період окупності власного капіталу у 2013-2015 рр. інформує про поступове зменшення, але період з 2016-2017 рр. свідчить про значне його збільшення, що не відповідає нормативному значенню.

Показник рентабельності капіталу відповідав нормативному значенню в 2013-2015 рр., відбулося його збільшення, але період, який аналізується з 2016-2017 рр. вказує на його зменшення та невідповідність нормативу.

Проаналізуємо показники рентабельності в табл. 4.13 ПАТ «Полтавський турбомеханічний завод».

Згідно розрахунків табл. 4.13, рентабельність активів за прибутком у 2013-2014 рр. зменшилась майже в 2,6 рази, різке підвищення відбулося в 2015 р., але з 2016 р. цей показник почав різке зниження. Як свідчать дані розрахунків, рентабельність капіталу (активів) за чистим прибутком була високою в 2013 та 2015 рр., а в періоди 2014, 2016, 2017 рр. показник демонструє різке зменшення, тобто підприємство дуже повільно інвестує кошти в активи. За даними розрахунків рентабельність власного капіталу підвищувалась у 2013, 2015 рр., а 2014, 2016, 2017 рр. відзначаються різким зменшенням. Збільшення рентабельності виробничих фондів відбулося в 2013, 2015 рр., в інші періоди відстежується значне зменшення, що негативно впливає на фінансову діяльність підприємства. Збільшення показника рентабельності реалізованої продукції за прибутком відбувалося в 2014-2015 рр., в 2016 р. цей показник не відповідав нормативу, в 2017 р. відбулося незначне покращення ситуації.

Таблиця 4.13

Аналіз показників рентабельності ПАТ «Полтавський турбомеханічний завод»<sup>1</sup>

Показник	Формули	Періоди					Відхилення (±) 2017р від				2017р у % до			
		2013	2014	2015	2016	2017	2013	2014	2015	2016	2013	2014	2015	2016
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
Рентабельність активів за прибутком від звичайної діяльності до оподаткування	$R_{\text{акт.зв.д.}} = \frac{\text{прибуток від звичайної діяльності}}{\text{активи}}$	0,084	0,032	0,195	0,0145	0,0065	-0,0775	-0,0255	-0,1885	-0,008	7,74	20,31	3,33	44,83
Рентабельність капіталу (активів) за чистим прибутком	$R_{\text{акт.ч.п.}} = \frac{\text{чистий прибуток}}{\text{активи}}$	0,057	0,032	0,16	0,013	0,0053	-0,0517	-0,0267	-0,1547	-0,0077	9,30	16,56	3,31	40,77
Рентабельність власного капіталу	$R_{\text{вк}} = \frac{\text{чистий прибуток}}{\text{власний капітал}}$	0,177	0,07	0,34	0,019	0,078	-0,099	0,008	-0,262	0,059	44,07	111,43	22,94	410,53

Продовження таблиці 4.13

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
Рентабельність виробничих фондів	$R_{ВФ} = \frac{\text{чистий прибуток}}{\text{виробничі фонди}}$	0,067	0,034	0,17	0,019	0,0078	-0,0592	-0,0262	-0,1622	-0,0112	11,64	22,94	4,59	41,05
Рентабельність реалізованої продукції за прибутком	$R_{\text{приб.р}} = \text{прибуток від реалізації} / \text{ЧД(В)Р}$	0,099	0,103	0,198	-0,044	0,000085	-0,098915	-0,102915	-0,197915	0,044085	0,09	0,08	0,04	-0,19
Рентабельність витрат	$R_{\text{витр.}} = \frac{\text{прибуток від реалізації}}{\text{прибуток на виготовлення реалізацію продукції}}$	0,11	0,115	0,043	0,043	0,000085	-0,109915	-0,114915	-0,042915	-0,042915	0,08	0,07	0,20	0,20
Коефіцієнт реінвестування	$K_{\text{реін.}} = \frac{\text{нерозподілений прибуток}}{\text{чистий прибуток}}$	5,12	13,13	2,73	32,86	91,53	86,41	78,4	88,8	58,67	1787,70	697,11	3352,75	278,55
Період окупності капіталу	$K_{\text{ок.кап.}} = \frac{\text{активи}}{\text{чистий прибуток}}$	17,37	31,11	6,26	74,96	188,12	170,75	157,01	181,86	113,16	1083,02	604,69	3005,11	250,96
Період окупності власного капіталу	$T_{\text{ок.вл.кап.}} = \frac{\text{власний капітал}}{\text{чистий прибуток}}$	5,65	14,28	2,95	51,36	127,75	122,1	113,47	124,8	76,39	2261,06	894,61	4330,51	248,73

<sup>1</sup> Примітка побудовано автором на основі (Офіційний сайт ПАТ «Полтавський турбомеханічний завод»)

Для підприємства рентабельність витрат збільшувалась протягом 2013-2015 рр., в 2016-2017 рр. цей показник не відповідає нормативним значенням. Коефіцієнт реінвестування збільшувався в 2013-2014 рр. та в 2016-2017 рр., це свідчить про вкладення чистого прибутку на збільшення власного капіталу. Період окупності власного капіталу зменшився в 2015 р., а за інші періоди, які аналізуються - 2013, 2014, 2016, 2017 рр., коефіцієнт не відповідає нормативу. За результатами аналізу, коефіцієнт окупності власного капіталу відповідав нормативу тільки у 2015 році, а інші періоди він значно збільшувався, що не надає шансів підприємству компенсувати власний капітал чистим прибутком.

Проведемо аналіз показників рентабельності в табл. 4.14 ПАТ «Турбоатом»

За даними табл. 4.14, можна стверджувати, що показник рентабельності активів до оподаткування за прибутком від звичайної діяльності відповідав нормативу в 2013-2015 рр., але з 2016 р. по 2017 р. почав різке зменшення. Рентабельність капіталу за чистим прибутком дорівнював нормативу в 2014-2015 рр., починаючи з 2016 р. до 2017 р. він почав зменшуватися. Рентабельність власного капіталу відповідала нормативу в 2013 р., 2015 рр., період з 2016 до 2017 рр. цей показник не відповідає нормативу. Поступове зниження рентабельності виробничих фондів почалося в 2014 р., потім відбулося в 2015 р. різке збільшення, 2016-2017 рр. – знову різке зниження. Це свідчить про проблеми на підприємстві з одержанням чистого прибутку на одиницю власного капіталу. Коефіцієнт рентабельності реалізованої продукції за прибутком відповідає нормативу в 2015-2017 рр., з 2016 до 2017 рр. він поступово збільшується. Як свідчать розрахунки, норматив рентабельності витрат зменшувався в 2014, 2016р, в інші періоди він відповідав нормі. Нормативному значенню коефіцієнт реінвестування відповідав в 2014, 2016, 2017 рр. Кошти, які інвестовані в активи, швидко були компенсовані чистим прибутком у 2015-2016 рр., а в інші періоди цей процес проходив дуже повільно. Тенденція до зменшення періоду окупності власного капіталу відстежувалася у 2013, 2015 рр., а в 2014, 2016, 2017 рр. цей показник різко підвищувався, тобто у підприємства з'явилась можливість компенсувати власний капітал чистим прибутком.

Таблиця 4.14

Аналіз показників рентабельності ПАТ «Турбоатом»<sup>1</sup>

Показник	Формула	Періоди					Відхилення (±) 2017р від				2017р у % до			
		201 3	201 4	201 5	201 6	201 7	201 3	201 4	201 5	2016	2013	2014	2015	2016
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
Рентабельність активів за прибутком від звичайної діяльності до оподаткування	$R_{\text{акт.зв.д.}} = \frac{\text{прибуток від звичайної діяльності}}{\text{активи}}$	0,22	0,22	0,49	0,27	0,18	-0,04	-0,04	-0,31	-0,09	81,82	81,82	36,73	66,67
Рентабельність капіталу (активів) за чистим прибутком	$R_{\text{акт.ч.п.}} = \frac{\text{чистий прибуток}}{\text{активи}}$	0,18	0,17	0,41	0,22	0,15	-0,03	-0,02	-0,26	-0,07	83,33	88,24	36,59	68,18
Рентабельність власного капіталу	$R_{\text{вк}} = \frac{\text{чистий прибуток}}{\text{власний капітал}}$	0,35	0,29	0,63	0,28	0,21	-0,14	-0,08	-0,42	-0,07	60,00	72,41	33,33	75,00
Рентабельність виробничих фондів	$R_{\text{вф}} = \frac{\text{чистий прибуток}}{\text{виробничі фонди}}$	0,27	0,24	0,55	0,37	0,27	0	0,03	-0,28	-0,1	100,00	112,50	49,09	72,97
Рентабельність реалізованої продукції за прибутком	$R_{\text{приб.р}} = \frac{\text{прибуток від реалізації}}{\text{ЧД(В)Р}}$	0,4	0,15	0,49	0,44	0,5	0,1	0,35	0,01	0,06	125,00	333,33	102,04	113,64



Продовження таблиці 4.14

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
Рентабельність витрат	$R_{\text{витр.}} = \frac{\text{прибуток від реалізації}}{\text{прибуток на виготовлення і реалізацію продукції}}$	0,64	0,18	0,94	0,79	0,98	0,34	0,8	0,04	0,19	153,13	544,44	104,26	124,05
Коефіцієнт реінвестування	$K_{\text{реін.}} = \frac{\text{нерозподілений прибуток}}{\text{чистий прибуток}}$	2,54	3,13	1,48	3,38	4,51	1,97	1,38	3,03	1,13	177,56	144,09	304,73	133,43
Період окупності капіталу	$T_{\text{ок.кап.}} = \frac{\text{активи}}{\text{чистий прибуток}}$	5,6	5,84	2,46	4,52	6,68	1,08	0,84	4,22	2,16	119,29	114,38	271,54	147,79
Період окупності власного капіталу	$T_{\text{ок.вл.кап.}} = \frac{\text{власний капітал}}{\text{чистий прибуток}}$	2,83	3,4	1,58	3,54	4,76	1,93	1,36	3,18	1,22	168,20	140,00	301,27	134,46

<sup>1</sup> Примітка побудовано автором на основі (Офіційний сайт ПАТ «Турбоатом»)

Таблиця 4.15

Аналіз показників рентабельності ПАТ «Запоріжтрансформатор»<sup>1</sup>

Показник	Формули	Періоди					Відхилення (±) 2017р від				2017р у % до			
		2013	2014	2015	2016	2017	2013	2014	2015	2016	2013	2014	2015	2016
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
Рентабельність активів	$R_{\text{акт.зв.д.}} = \frac{\text{прибуток від звичайної діяльності}}{\text{активи}}$	0,32	-0,64	-0,74	-0,25	-1,10	-1,42	-0,46	-0,36	-0,85	-343,75	171,88	148,65	440,00
Рентабельність продажу	$R_{\text{приб.р}} = \frac{\text{прибуток від реалізації}}{\text{ЧД(В)Р}}$	0,35	0,19	0,08	0,4	0,25	-0,1	0,06	0,17	-0,15	71,43	131,58	312,50	62,50
Рентабельність виробництва	$R_{\text{вигр.}} = \frac{\text{прибуток від реалізації}}{\text{прибуток на виготовлення і реалізацію продукції}}$	0,53	0,24	0,086	0,65	0,33	-0,2	0,09	0,244	-0,32	62,26	137,50	383,72	50,77

<sup>1</sup> Примітка побудовано автором на основі (Офіційний сайт ПАТ «Запоріжтрансформатор»)

В табл. 4.15 розрахуємо показники рентабельності ПАТ «Запоріжтрансформатор».

Інформація представлена у табл. 4.15 показує, що у підприємства починаючи з 2014р. до 2017р. відсутній прибуток від звичайної діяльності, розрахувати рентабельність активів не має сенсу. Рентабельність реалізованої продукції за прибутком від реалізації за період, що аналізується в 2013 – 2015рр. дуже низька й не відповідає нормативу. В 2016р. ситуація покращилась, але в 2017 році знову відбулась тенденція до зменшення цього показника. Коефіцієнт рентабельності витрат не відповідає нормативному значенню за період 2013-2015рр., в 2016 році він підвищився, але в 2017р. майже вдвічі зменшився.

Для підвищення рентабельності підприємств машинобудування необхідно сприяти комплексному використанню всіх наявних ресурсів, економічного потенціалу, комплексному вирішенню проблем регіону. В мінливих умовах економіки ефективність і підвищення рентабельності підприємств машинобудування повинно розвиватися пропорційно гармонійно, забезпечуючи потреби держави, населення України, виходу на нові ринки іноземних держав. Враховуючи потреби і можливості регіонів й необхідність виробляти продукцію при мінімальних витратах на її виготовлення, необхідно враховувати всі аспекти діяльності кожного виробничого підрозділу підприємств машинобудування на певній території. Все це в сукупності приведе до загального ефекту підвищення рентабельності всіх підприємств машинобудування на даній території та підвищить рівень корпоративної культури на підприємствах.

#### **4.2. Обґрунтування стійкості конкурентної позиції підприємств машинобудування**

Оцінка конкурентоздатності машинобудівних підприємств по витратам – дуже важлива частина аналізу положення підприємств. Якщо підприємці

дозволять кінцевому споживачу однакові товари, то витрати в них завжди будуть різні. Така різниця може мати визначальне значення для конкуренції та пояснюватися такими причинами:

- різницею в цінах на сировину, комплектуючі, енергію та інші матеріали, придбані у постачальників;
- різниця в технологіях, різний термін служби обладнання та виробничих потужностей.

В зв'язку з тим, що конкуренти оновлюють обладнання й виробничі потужності в різні періоди, то й підприємства будуть відрізнятися з продуктивності та постійними витратами. У старого обладнання нижча продуктивність, але якщо його монтаж або придбання обійшлося дешево власникам, то підприємство має можливість конкурувати по витратам з більш сучасним та з обладнанням, яке дорого коштує:

- різниця в витратах виробництва яка пов'язана з різницею в рівні продуктивності, ефективні навчання, накопиченому досвіді, оплаті праці;
- різні витрати на маркетинг, рекламу, просування, стан складських приміщень, адміністративні витрати;
- різні витрати на транспортування матеріалів та готової продукції, на доставку заказів покупцям;
- різниця в витратах на збут (витрати й надбавки дистриб'юторів оптових та роздрібних продавців на доставку товару від виробника до кінцевого споживача );
- різниця в чутливості конкуруючих підприємств до інфляції, коливання курсів іноземних валют, зміні податкових ставок (процесів, звичних до глобальних ринків).

Чим вище витрати підприємств машинобудування у порівнянні з витратами конкурентів, тим уразливіше їх конкурентна позиція. Для того, щоб зберегти конкурентоздатність, підприємства машинобудування повинні підтримувати витрати приблизно на рівні з конкурентами. Невелика різниця в

витратах можлива в умовах великої диференціації. Уразливість підприємств машинобудування з дуже високими витратами підвищиться зі збільшенням різниці в витратах у них й конкурентів.

Поточні витрати або собівартість промислової продукції — це сукупні витрати підприємства в грошовому вираженні на виробництво і реалізацію продукції. Різні спрямування мають витрати на виробництво, їх поділяють на інвестиційні та поточні (операційні), тісно пов'язані з виготовленням продукції (наданням послуг).

Для отримання готової продукції поточні витрати є необхідними, їх поділяють на циклічні та безперервні. З кожним циклом повторюються циклічні витрати виготовлення продукту (витрати на основні й допоміжні матеріали, інструмент, заробітну плату виробників, технологічні, енергетичні витрати та ін.). Безперервні витрати вважаються постійними витратами незалежно від виробництва продукції (утримання приміщень, споруд, устаткування, управлінського апарату).

В процесі своєї діяльності підприємство здійснює матеріальні й грошові витрати, які використовують на просте і розширене виробництво основних фондів і оборотних засобів, виробництво і реалізацію продукції, соціальний розвиток свого колективу та інше. Для загальної оцінки результатів діяльності підприємства вирішальною є грошова оцінка витрат, так як вона виражає вартість продукції (послуг).

На підприємствах машинобудування у виробничій діяльності розрізняють витрати, які утворюють вартість продукції в певному періоді, реальні грошові виплати. Одні пов'язані з собівартістю продукції, інші — це виплати за придбані чинники виробництва без урахування часу їхнього використання. Зовнішній оборот підприємства та оплату праці обслуговують реальні грошові виплати.

У всіх витратах підприємства найбільшу частку займають витрати на виробництво продукції. Виробничу собівартість продукції становлять

сукупність виробничих витрат, яка показує в яку вартість обходиться підприємству виготовлення товарної продукції. Взагалі, собівартість продукції — це вартісна (грошова) оцінка витрат на підготовку виробництва, виготовлення та збут продукції.

До числа найважливіших показників роботи підприємства належить собівартість продукції. Вона визначає ефективність всього процесу виробництва на підприємстві, так як в ній віддзеркалюються: рівень організації виробничого процесу, технічний рівень, продуктивність праці, частка затрат на виробництво за окремими статтями та елементами і інші витрати на випуск продукції. Собівартість слугує як показник для контролю за використанням ресурсів виробництва, визначення економічної ефективності організаційно-технічних заходів, встановлення цін на продукцію. Існує тісний взаємозв'язок собівартості продукції з господарським розрахунком. Зниження собівартості продукції за умов самофінансування є основним джерелом зростання прибутку підприємства. Відшкодування витрат підприємства здійснюється через собівартість, яка забезпечує просте відтворення всіх факторів виробництва: предметів і засобів праці, робочої сили, природних ресурсів та ін.

У зв'язку з цим до собівартості продукції включають такі витрати:

- на проведення дослідження ринку для виявлення потреби в певному виді продукції;
- організацію й підготовку освоєння виробництва нової продукції;
- організацію виробництва, включаючи всі витрати на сировину, матеріали, теплову і електроенергію, амортизацію основних фондів і нематеріальних активів, оплату праці персоналу;
- обслуговування виробничого персоналу та управління ним;
- реалізацію продукції (упакування, транспортування, рекламу, інформаційне забезпечення, інші витрати);
- розвідування, використання й охорону природних ресурсів (геологорозвідувальні роботи, плату за воду, деревину, рекультивацию земель,

охорону повітряного і водного басейнів);

- організацію навчання та підготовку кадрів;
- поточну раціоналізацію виробництва (вдосконалення техніки і технології виробництва, організації праці, якості продукції).

На підприємствах машинобудування у практичній діяльності виробництва існують витрати, які включаються в собівартість продукції і обсяги, що не завжди можна передбачити, оскільки вони не мають прямого зв'язку з виробництвом. До них належать: оплата часу виконання окремими працівниками підприємства державних обов'язків, депутатських повноважень, оплата скороченого робочого дня підлітків, матерів, які мають малих дітей, згідно з чинним законодавством та ін.

До собівартості продукції відносять: втрати від браку, недостачі і псування матеріалів у межах встановлених норм, які передбачені технологічним регламентом. Витрати пов'язані з порушенням договірних умов з іншими підприємствами та організаціями, різні штрафні санкції відшкодовуються за рахунок отриманого прибутку і належать до інших витрат.

Як комплексний показник собівартість включає найрізноманітніші за характером і призначенням витрати, пов'язані з виготовленням продукції, організацією виробництва і управління. Для витрат це вимагає чіткої їх класифікації, систематизації і групування за певними ознаками. При плануванні, обліку й аналізі у процесі господарської діяльності використовують два основні способи групування витрат на виробництво: за економічними елементами і за калькуляційними статтями використання.

Групування витрат використовується у галузях промисловості за економічними елементами, які є узагальнюючий й до них відносять: сировину й основні матеріали (в тому числі комплектуючі вироби і напівфабрикати); допоміжні матеріали; паливо; енергію (теплова й електрична); заробітну плату (основну і додаткову); відрахування на соціальне страхування; амортизацію основних фондів; інші грошові витрати.

Вартість тільки первинних для підприємства ресурсів включається у кожний елемент. Зазвичай використовують групу поточних витрат за економічними елементами для пов'язування показників собівартості з іншими розділами планів (звітів) підприємств: з фондом заробітної плати, фінансовим планом, планом матеріально-технічного постачання; для визначення й аналізу структури собівартості на всіх рівнях господарювання; для класифікації підприємств і галузей на матеріало-, паливо-, енерго-, фондо- і трудомісткі, що має особливе значення для вирішення питань розміщення їх з урахуванням наявності ресурсів, що передбачаються використовувати в виробництві продукції та які конкретно матимуть вплив на її собівартість.

Для обчислення собівартості одиниці продукції використовується класифікація витрат за калькуляційними статтями. Таке типове групування витрат за статтями використання застосовують на практиці: сировина і матеріали; повернення відходів (вираховуються із основних матеріалів); паливо та енергія на технологічні цілі; основна і додаткова заробітна плата робітників, зайнятих безпосередньо в виробництві; відрахування на соціальне страхування; витрати на підготовку та освоєння виробництва; цехові розходи (витрати); витрати на утримання і експлуатація обладнання; загальнозаводські витрати; втрати від браку; інші виробничі витрати; невиробничі витрати.

Цехову собівартість утворюють перші вісім статей, виробничу (заводську) собівартість — перші одинадцять. Всі статті у сукупності становлять повну собівартість продукції.

Така класифікація витрат за статтями надає змогу визначити ступінь впливу окремих факторів на формування собівартості і за якими напрямками слід шукати шляхи її зниження.

Витрати класифікують також за ступенем однорідності витрат, способом обчислення на одиницю продукції і зв'язком з обсягом виробництва.

Витрати поділяють на прості (елементарні) і комплексні залежно від ступеня однорідності.



Елементарні витрати виокремлюються однорідністю за складом, мають єдиний економічний зміст, являються первинними. До них належать витрати на сировину, матеріали, оплату праці, відрахування на соціальні потреби, амортизацію, інші витрати.

Декілька економічних різновидів об'єднують комплексні витрати, але вони мають однакове виробниче призначення (витрати на утримання й експлуатацію обладнання, цехові й загальнозаводські витрати, утрати від браку та ін.).

За способом обчислення на одиницю продукції витрати поділяються на прямі й непрямі.

На виготовлення продукції йдуть прямі витрати, їх можна обчислити безпосередньо на одиницю продукції (сировину, основні матеріали, заробітну плату, паливо, енергію на технологічні потреби).

Непрямі витрати пов'язані з процесом виробництва в цілому (амортизацією, заробітною платою обслуговуючого й управлінського персоналу, цеховими і загальнозаводськими витратами та ін.), а не з виготовленням конкретних виробів.

Від рівня спеціалізації виробництва, його організаційної структури, методів нарахування й обліку залежить поділ витрат на прямі і непрямі. Це допомагає визначити їх вплив на собівартість одиниці продукції.

Витрати поділяють на постійні і змінні на підставі зв'язку з обсягом виробництва.

Залежно від зміни кількості виготовленої продукції постійні витрати не змінюються. Істотні зміни обсягу виробництва приводять до зміни виробничої та організаційної структури підприємства, стрибкоподібно змінюється величина постійних витрат, після чого вона знову залишається постійною. Постійними вважають витрати на утримання та експлуатацію будівель, споруд, організацію виробництва, управління ним.

Від обсягу виготовленої продукції залежать змінні витрати, їх ще розді-

ляють на пропорційні і непропорційні.

Прямо пропорційно обсягу виробництва змінюються пропорційні витрати, коефіцієнт пропорційності ( $K_p$ ) дорівнює 1. До пропорційних належать витрати на сировину, основні матеріали, комплектуючі вироби (вузли, деталі), відрядну заробітну плату робітників.

Непропорційні витрати поділяють на прогресуючі й дегресуючі.

Прогресуючі витрати зростають швидше ніж обсяг виробництва ( $K_p > 1$ ). Такі витрати виникають у результаті збільшення обсягу виробництва, який потребує більших витрат на одиницю продукції. До них належать витрати на відрядно-прогресивну оплату праці, додаткові витрати на торгову рекламу, інформацію та ін.

Дегресуючі витрати зростають повільніше за обсяг виробництва ( $K_p < 1$ ). До таких витрат зачисляють витрати, пов'язані з експлуатацією машин і устаткування, витрати на ремонтні потреби, інструмент, окремі допоміжні матеріали.

Стійкість конкурентної позиції підприємств машинобудування за витратами є основою для аналізу витрат.

Розглянемо стійкість конкурентної позиції підприємств машинобудування за витратами (дані розрахунків в таблицях 4.16 - 4.20).

Аналіз витрат ПАТ «Запорізький завод важкого кранобудування» зведемо в табл. 4.16. Динаміку адміністративних витрат та витрат на збут зображено на рис. 4.1. Згідно даних аналізу витрат табл. 4.16 на підприємстві ПАТ «Запорізький завод важкого кранобудування» адміністративні витрати в 2013 р. становили 146,14%, в 2014 р. відбулося незначне їх зменшення – 145,12%, але в 2015 р. вони збільшились на 173,64%; в 2016 р. підприємство зменшило адміністративні витрати на 119,37%. Витрати на збут підвищувалися в 2014 р. – 175,86%; в 2015 р. – 122,42 %; зменшення витрат відбулося в 2013 р. – 108,32%, в 2016 р. – 110,27% порівнянно з 2017 р. Фінансові витрати мали тенденцію до підвищення в 2013 р. – 33,80%, в 2014 р. на 278,17%, в 2016 р. на 44,24%.

Підвищення витрат негативно позначилось на фінансовому стані підприємства та конкурентоспроможності.

Відповідно до табл. 4.16 аналіз витрат ПАТ «Мотор Січ», розглянемо на табл. 4.17, На рис. 4.2 відстежимо динаміку витрат ПАТ «Мотор Січ». На підставі даних табл. 4.17 аналіз витрат ПАТ «Мотор Січ» за період, що аналізується становив: адміністративні витрати зменшувалися, таким чином в 2013 р. вони склали 44%, в 2014 р. зменшились на 29,1%; в 2016 р. на 27,8%, що позитивно характеризує політику підприємства у зменшенні витрат. Витрати на збут теж мали тенденцію до зменшення, а саме: в 2013 р. вони становили 60,8%, в 2014 р. відбулося зменшення на 48%, в 2015 р. відбулося зменшення на 37,7%; в 2016 р. вони зменшились на 34,8% порівнянно з 2017 р. Фінансові витрати в 2013 р. склали 174,8%, в 2014 р. відбулося поступове зменшення, вони становили 78,6%, в 2015 р зменшились та відповідали 55,7%; в 2016 р. відбулося зменшення, яке становило 29,3%. Такі дії по зменшенню витрат на підприємстві позитивно вплинули на конкурентоздатність підприємства.

На підставі даних табл. 4.17 ПАТ «Полтавський турбомеханічний завод» проаналізуємо витрати, дані зведемо до табл. 4.18. Динаміку адміністративних витрат та витрат на збут ПАТ «Полтавський турбомеханічний завод» наведено на рис. 4.3. Проведені розрахунки в табл. 4.18 свідчать, що адміністративні витрати ПАТ «Полтавський турбомеханічний завод» збільшувались, в 2013 р. становили 121,4%, в 2015 р. збільшувались та склали 114,7%; але в 2014 р. зменшилась та дорівнювала 111%, в 2016 р. відбулося зниження витрат, що становило 107,2%. Витрати на збут мали тенденцію до зниження, а саме в 2013 р. вони дорівнювали 182,6%, в 2014 р. зменшились та становили 136,7%, в 2015 р. зменшились та склали 103,4%, але в 2016 р. відбулося різке збільшення, яке дорівнювало 140,3%. Фінансові витрати в 2013 р. становили 159,4%, потім відбулося в 2014 р. поступове зменшення, яке складало 117,4%, в 2015 р. вони зменшились й відповідали 92,2%, в 2016 р. фінансові витрати збільшились та становили 83,4%. На підприємстві необхідно більше уваги приділяти

зменшенню витрат, щоб підвищити конкурентоздатність підприємства.

Дані табл. 4.19 відображають аналіз витрат ПАТ «Турбоатом». Інформацію про стан витрат на ПАТ «Турбоатом» можна розглянути на рис. 4.4. Як свідчать дані табл. 4.19, аналіз витрат ПАТ «Турбоатом» вказує на те, що підприємство дуже багато коштів витрачає на адміністративні витрати. Адміністративні витрати в 2013 р. дорівнювали 164,33%, в 2014 р. зменшилися та становили 139,33%, в 2015 р. відбулося збільшення, яке складало 142,03%, в 2016 р. підвищення витрат становило 148,01%. Така ситуація спричинила підвищення витрат на збут, а саме: в 2013 р. вони становили 105,3%, зменшення відбулося в 2014 р., яке склало 9,51%, але в 2015 р. витрати на збут збільшилися та дорівнювали 32,9%, в 2016 р. відбулося значне їх збільшення, яке становило 164%. Таким чином, підприємству необхідно спрямувати свої дії до зменшення витрат, щоб підвищити свою конкурентоспроможність.

Відповідно до табл. 4.20 розглянемо аналіз витрат ПАТ «Запоріжтрансформатор». Більш детально аналіз витрат на ПАТ «Запоріжтрансформатор» можна розглянути на рис. 4.5. Проведені розрахунки табл. 4.20 свідчать, що на ПАТ «Запоріжтрансформатор» адміністративні витрати за період, що аналізується поступово зменшувалися. Так в 2013 р. вони дорівнювали 250,35%, в 2014 р. зменшилися та становили 233,08%, в 2015 р. відбулося зменшення, що склало 180,53%, в 2016 р. вони зменшилися та дорівнювали 127,35%. Витрати на збут мали тенденцію до підвищення: в 2013 р. вони склали 119,78%, в 2014 р. відбулося збільшення, що становило 168,04%, в 2015 р. збільшилися та дорівнювали 205,59%, в 2016 р. зменшилися та склали 166,86% порівнянно з 2017р. Фінансові витрати мали тенденцію до зниження: в 2013 р. вони відповідали 484,48%, в 2014 р. відбулося значне зниження, яке дорівнювало 41,99%, в 2015 р. вони зменшилися та становили 38,31%, але в 2016 р. підвищилися та склали 57,72%. Підприємству необхідно вжити заходи по зниженню витрат та збільшити конкурентоздатність підприємства.

Таблиця 4.16

Аналіз витрат ПАТ «Запорізький завод важкого кранобудування»<sup>1</sup>

Витрати	Період					Відхилення (±) 2017р від				2017р у % до			
	2013	2014	2015	2016	2017	2013	2014	2015	2016	2013	2014	2015	2016
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
Адміністративні витрати	14130	14229	11892	17298	20649	6519	6420	8757	3351	146,14	145,12	173,64	119,37
Витрати на збут	7390	4573	6569	7293	8042	652	3469	1473	749	108,82	175,86	122,42	110,27
Інші операційні витрати	18159	70217	41363	12294	9091	-9068	-61126	-32272	-3203	50,06	12,95	21,98	73,95
Фінансові витрати	19211	4613	47041	29006	12832	-6379	8219	-34209	-16174	66,80	278,17	27,28	44,24
Інші витрати	29847	203040	173743	56789	108144	78297	-94896	-65599	51355	362,33	53,26	62,24	190,43
Витрати (дохід) з податку на прибуток	-8076	-5144	-7052	-7695	-2462	5614	2682	4590	5233	30,49	47,86	34,91	31,99

<sup>1</sup> Примітка побудовано автором на основі (Офіційний сайт ПАТ «Запорізький завод важкого кранобудування»).

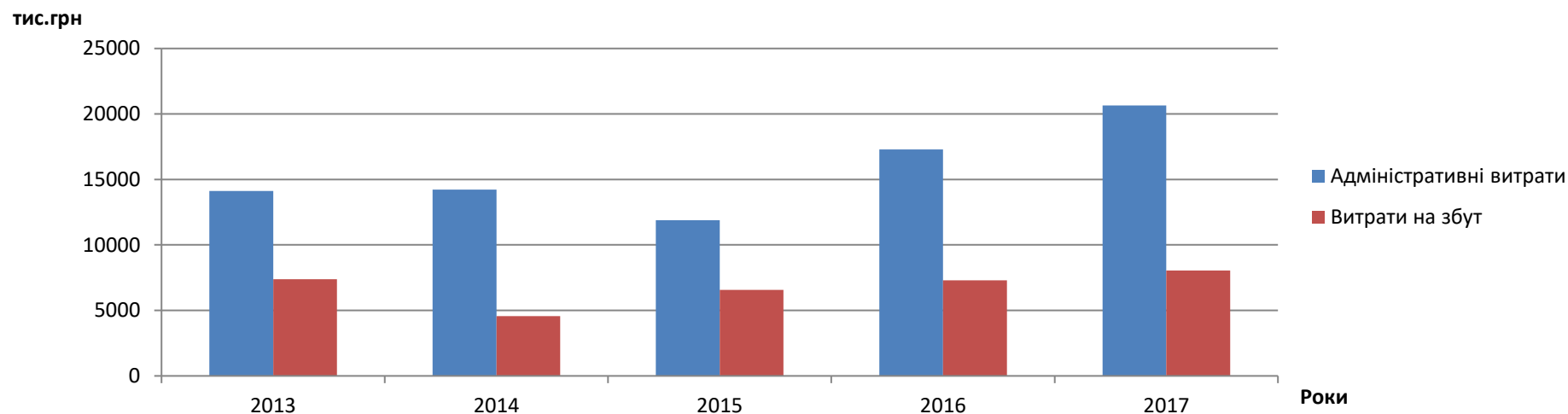


Рис. 4.1. Динаміка адміністративних витрат та витрат на збут ПАТ «Запорізький завод важкого кранобудування»

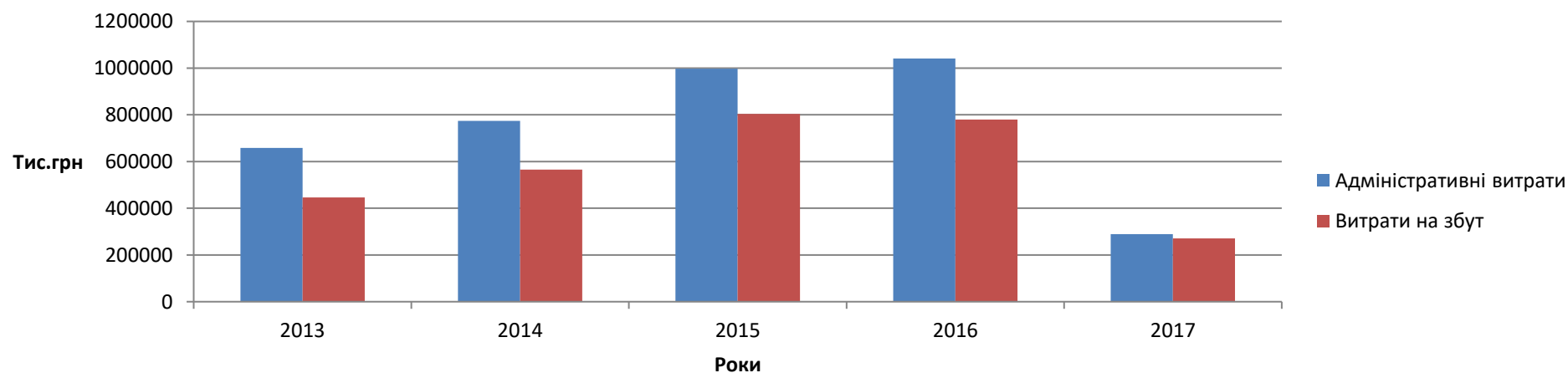
Примітка: побудовано автором на основі табл. 4.16

Таблиця 4.17

Аналіз витрат ПАТ «Мотор Січ»<sup>1</sup>

Витрати	Період					Відхилення ( $\pm$ ) 2017р від				2017р у % до			
	2013	2014	2015	2016	2017	2013	2014	2015	2016	2013	2014	2015	2016
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
Адміністративні витрати	657976	774110	997093	1041515	289658	-368318	-484452	-707435	-751857	44	37,4	29,1	27,8
Витрати на збут	446726	565950	804270	779587	271439	-175287	-294511	-532831	-508148	60,8	48	33,7	34,8
Інші операційні витрати	5978638	7781602	11760076	11027717	2168927	-3809711	-5612675	-9591149	-8858790	36,3	27,9	18,4	19,7
Фінансові витрати	31898	70923	100003	190164	55756	23858	-15167	-44247	-134408	174,8	78,6	55,7	29,3
Інші витрати	199029	1465816	1634929	893075	31850	-167179	-1433966	-1603079	-861225	16	2,2	2	3,6
Втрати від участі в капіталі	2827	619	1680	1	-	-2827	-619	-1680	-1	0	0	0	0
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2063549	2306857	1193749	709587	25181	-2038368	-2281676	-1168568	-684406	1,2	1,1	2,1	3,5

<sup>1</sup> Примітка побудовано автором на основі (Офіційний сайт ПАТ «Мотор Січ»).



Примітка: побудовано автором на основі табл. 4.17

Таблиця 4.18

Аналіз витрат ПАТ «Полтавський турбомеханічний завод»<sup>1</sup>

Витрати	Період					Відхилення (±) 2017р від				2017р у % до			
	2013	2014	2015	2016	2017	2013	2014	2015	2016	2013	2014	2015	2016
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
Адміністративні витрати	38884	42552	41151	44012	47198	8314	4646	6047	3186	121,4	111	114,7	107,2
Витрати на збут	17764	23724	31380	23120	32443	14679	8719	1063	9323	182,6	136,7	103,4	140,3
Інші операційні витрати	18151	62369	46347	33072	21761	3610	-40608	-24586	-11311	120	35	47	65,8
Фінансові витрати	9437	13217	16821	18606	15517	6080	2300	-1304	-3089	159,4	117,4	92,2	83,4
Інші витрати	445	29	25	12492	66	-379	37	41	-12426	14,8	227,6	264	0,53
Витрати (дохід) з податку на прибуток	-8923	-	-10551	-528	-536	-9459	-536	-11087	-1064	6	0	5,1	101,5

<sup>1</sup> Примітка побудовано автором на основі (Офіційний сайт ПАТ «Полтавський турбомеханічний завод»).

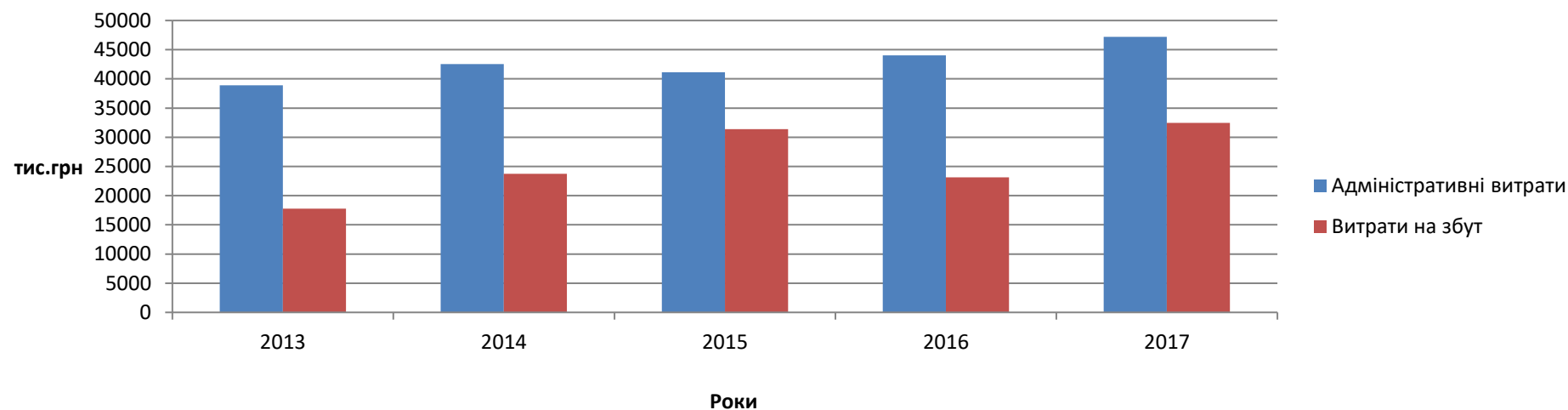


Рис. 4.3. Динаміка адміністративних витрат та витрат на збут ПАТ «Полтавський турбомеханічний завод»

Примітка: побудовано автором на основі табл. 4.18

Таблиця 4.19

Аналіз витрат ПАТ «Турбоатом»<sup>1</sup>

Витрати	Період					Відхилення (±) 2017р від				2017р у % до			
	2013	2014	2015	2016	2017	2013	2014	2015	2016	2013	2014	2015	2016
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
Адміністративні витрати	71748	84624	83010	79657	117904	46156	33280	34894	38247	164,33	139,33	142,03	148,01
Витрати на збут	23614	261301	75619	15164	24866	1252	-236435	-50753	9702	105,3	9,51	32,9	164
Інші операційні витрати	74708	153252	89747	40960	381575	306867	228323	291828	340615	510,75	249	425,17	931,58
Фінансові витрати	0	0	29492	14593	8777	8777	8777	-20715	-5816	0	0	29,76	60,14
Інші витрати	3468	3790	2401	1927	135477	132009	131687	133076	133550	3906,49	3574,6	5642,52	7030,46
Витрати (дохід) з податку на прибуток	-128442	-187947	-346200	-234434	-168511	296953	-356458	-514711	-402945	131,2	89,66	48,7	71,88

<sup>1</sup> Примітка побудовано автором на основі (Офіційний сайт ПАТ «Турбоатом»).

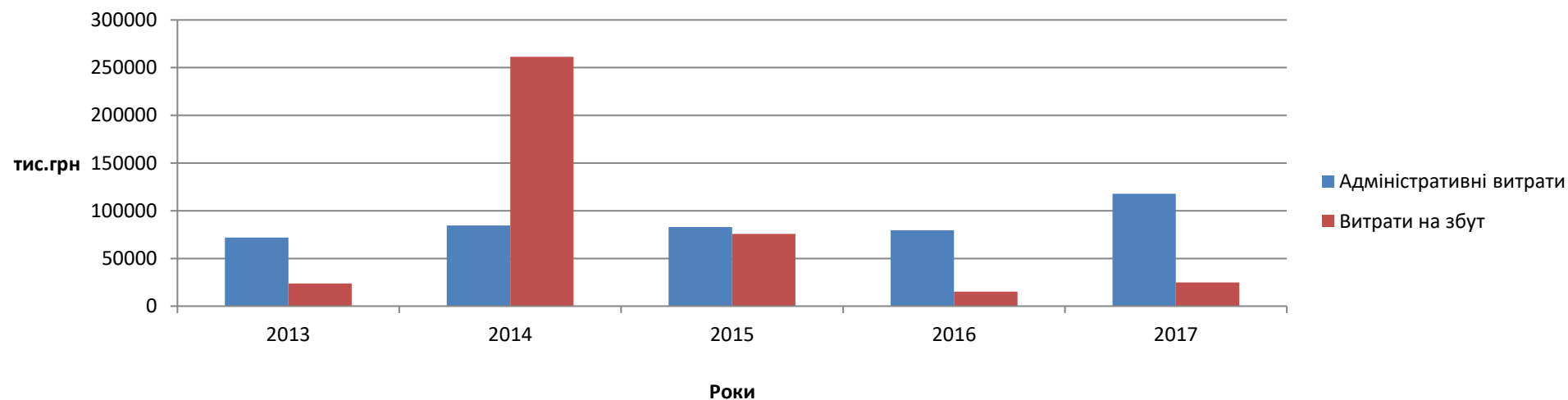


Рис.4.4. Динаміка адміністративних витрат та витрат на збут ПАТ «Турбоатом»

Примітка: побудовано автором на основі табл. 4.19



Таблиця 4.20

Аналіз витрат ПАТ «Запоріжтрансформатор»<sup>1</sup>

Витрати	Період					Відхилення (±) 2017р від				2017р у % до			
	2013	2014	2015	2016	2017	2013	2014	2015	2016	2013	2014	2015	2016
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
Адміністративні витрати	64754	69551	89796	127294	162109	97355	92558	72313	34815	250,35	233,08	180,53	127,35
Витрати на збут	145949	104033	85031	104764	174812	28863	70779	89781	70048	119,78	168,04	205,59	166,86
Інші операційні витрати	19084	106273	80049	98659	58348	39264	-47925	-21701	-40311	305,74	54,90	72,89	59,14
Фінансові витрати	212314	2449779	2684802	1782213	1028613	816299	-1421166	-1656189	-753600	484,48	41,99	38,31	57,72
Інші витрати	1222	9180	2058	1296	333	-889	-8847	-1725	-963	27,25	3,63	16,18	25,69
Витрати (дохід) з податку на прибуток	252988	6817	3347	13939	10063	-	242925	3246	6716	3,98	147,62	300,66	72,19

<sup>1</sup> Примітка побудовано автором на основі (Офіційний сайт ПАТ «Запоріжтрансформатор»).

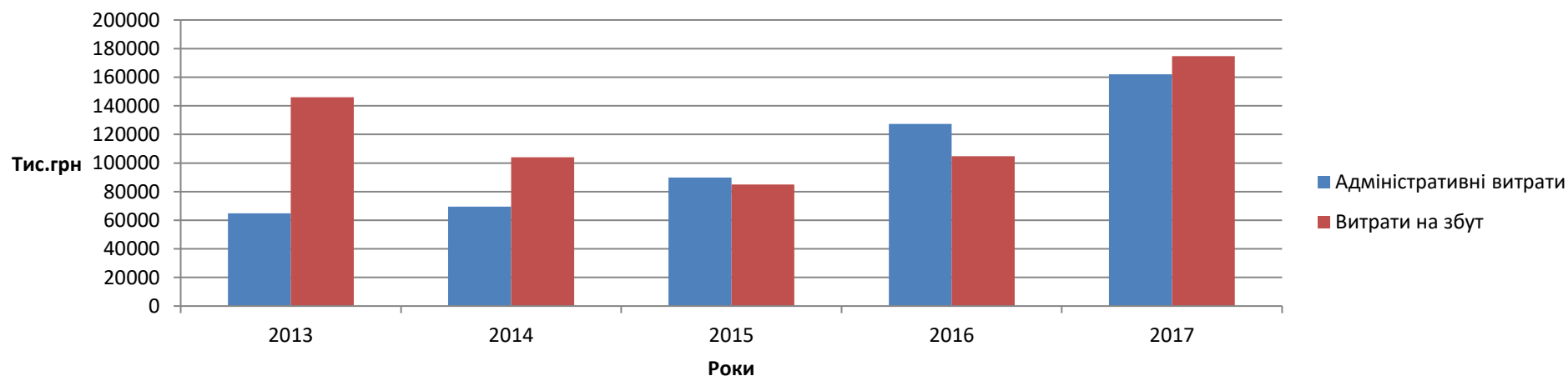


Рис. 4.5. Динаміка адміністративних витрат та витрат на збут ПАТ «Запоріжтрансформатор»

Примітка: побудовано автором на основі табл. 4.20

Розглянемо елементи операційних витрат на ПАТ «Полтавський турбомеханічний завод», результати розрахунків зведемо до табл. 4.21. Стан матеріальних затрат в 2013 р. мав тенденцію до зниження на 39145 тис. грн., в 2014 р. відбулося підвищення на 1129 тис. грн., в 2015 р. затрати зменшилися на 9933 тис. грн., але в 2016 р. вони збільшилися на 41952 тис. грн., це призвело до збільшення витрат на оплату праці в 2013 р. на 15996 тис. грн., в 2015 р. на 16842 тис. грн., в 2016 р. на 18153 тис. грн., порівнянно з 2017 роком. У підприємства існують проблеми з відрахуванням на соціальні заходи. Починаючи з 2013 року вони зменшилися на 6247 тис. грн., в 2014 р. на 7334 тис. грн., тобто у підприємства не вистачає коштів. Відбулося зменшення в амортизаційних відрахуваннях, а саме в 2013 р. вони зменшилися на 936 тис. грн., в 2014 р. на 1565 тис. грн., в 2015 на 1876 тис. грн., в 2016 р. на 454 тис. грн. Амортизаційні відрахування, це стійкі інвестиції від держави, але на даному підприємстві вони зменшуються протягом періоду, що аналізується. Інші операційні витрати мали тенденцію до зниження: в 2013 р. вони зменшилися на 5748 тис. грн., але в 2014 р. відбулося збільшення на 17061 тис. грн., в 2015 р. вони підвищилися на 24432 тис. грн. На ПАТ «Полтавський турбомеханічний завод» елементи операційних витрат та їх стан можна розглянути на рис. 4.6.

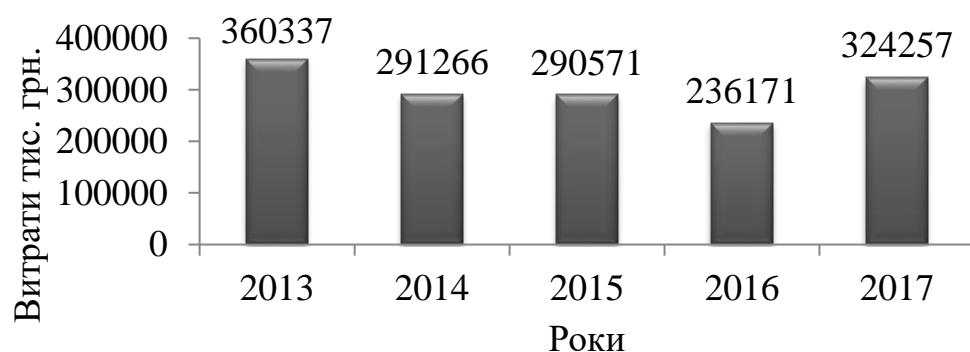


Рис. 4.6. Операційні витрати ПАТ «Полтавський турбомеханічний завод»

Примітка: побудовано автором

Проаналізуємо елементи операційних витрат ПАТ «Запорізький завод важкого кранобудування» дані зведемо до табл. 4.22.

Таблиця 4.21

Елементи операційних витрат ПАТ «Полтавський турбомеханічний завод»<sup>1</sup>

Назва елементів витрат	Період					Відхилення 2017 р.				2017 р. у% до:			
	2013	2014	2015	2016	2017	2013	2014	2015	2016	2013	2014	2015	2016
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
Матеріальні затрати	207430	156994	158352	126333	168285	-39145	11291	9933	41952	81,13	107,20	106,30	133,21
Виплати на оплату праці	58956	61414	58110	56799	74952	15996	13538	16842	18153	127,13	122,04	129,00	132,00
Відрахування на соціальні заходи	22967	24054	21555	12717	16720	-6247	-7334	-4835	4003	72,80	69,51	77,57	131,48
Амортизація	9905	10534	10845	9423	8969	-936	-1565	-1876	-454	99,55	85,14	82,70	95,18
Інші операційні витрати	61079	38270	41709	30899	55331	-5748	17061	13622	24432	90,60	144,58	132,66	179,10
Разом	360337	291266	290571	236171	324257	-36080	32991	-2581514	88086	90,00	111,33	111,60	137,30

<sup>1</sup> Примітка побудовано автором на основі (Офіційний сайт ПАТ «Полтавський турбомеханічний завод»).

Таблиця 4.22

Елементи операційних витрат ПАТ «Запорізький завод важкого кранобудування»<sup>1</sup>

Назва елементів витрат	Період					Відхилення 2017 р.				2017 р. у% до:			
	2013	2014	2015	2016	2017	2013	2014	2015	2016	2013	2014	2015	2016
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
Матеріальні затрати	810731	57367	96767	165319	202343	-608388	144976	105576	37024	24,96	352,72	209,10	122,40
Виплати на оплату праці	285150	16663	19297	31945	41861	-243289	25198	22564	9916	14,70	251,22	217,00	131,04
Відрахування на соціальні заходи	110190	6346	7523	7268	9433	-100757	3087	1910	2165	8,56	148,64	125,39	129,79
Амортизація	43862	14213	15259	16569	17232	-26630	-14213	1973	663	39,29	121,24	112,93	104,00
Інші операційні витрати	103295	22300	25105	37518	39749	-63546	17449	14644	2231	38,48	178,25	158,33	105,95
Разом	1353228	116889	163951	258619	310618	-1042610	193729	146667	51999	22,95	265,74	189,46	120,11

<sup>1</sup> Примітка побудовано автором на основі (Офіційний сайт ПАТ «Запорізький завод важкого кранобудування»).

Як свідчать дані розрахунків табл. 4.22 на підприємстві ПАТ «Запорізький завод важкого кранобудування» матеріальні затрати на підприємстві за період, що аналізується зменшилися в 2013 р. на 608388 тис. грн., в 2015 р. на 105576 тис. грн., в 2016 р. на 37024 тис. грн., тільки в 2014 р. відбулося їх збільшення на 144976 тис. грн.. Це свідчить про те, що підприємство постійно працює над зниженням матеріальних затрат. За даний період відбулися зміни у витратах на оплату праці: підвищення цих витрат відбулося в 2014 р. на 25198 тис. грн.. Період 2013 р. відбиває зменшення витрат на 243289 тис. грн., в 2015 р. витрати на оплату праці зменшилися на 22564 тис. грн., в 2016 р відбулося зменшення на 9916 тис. грн. Як наслідок цього відбувається зменшення відрахувань на підприємстві на соціальні заходи в 2013 р на 100757 тис. грн., але в 2014 р відрахування збільшилися на 3087 тис. грн., також відбувається збільшення відрахувань в 2016 р на 2169 тис. грн., але 2015 рік характеризується зменшенням. У підприємства існують проблеми з коштами. Негативним явищем є зменшення амортизаційних відрахувань в 2013 р на 26630 тис. грн., в 2014 р. на 14213 тис. грн., в 2015 р. вони збільшилися на 1973 тис. грн., в 2016 р. відбулося незначне збільшення на 663 тис. грн. Позитивним результатом є зменшення інших операційних витрат в 2013 р. на 63546 тис. грн., в 2015 р. на 14644 тис. грн., але 2014 рік показує збільшення даних витрат на 17449 тис. грн., але 2016 р. характеризується їх зменшенням на 2231 тис. грн. порівнянно з 2017 р.

На рис. 4.7 відображено стан операційних витрат ПАТ «Запорізький завод важкого кранобудування».

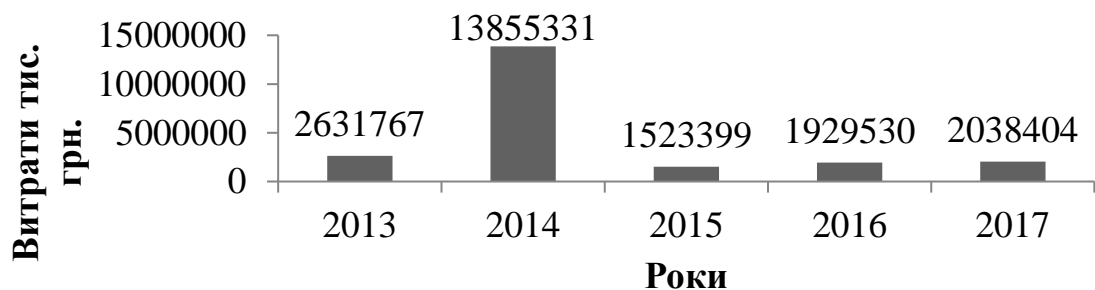


Рис. 4.7. Операційні витрати ПАТ «Запорізький завод важкого кранобудування»

Примітка: побудовано автором

Відстежимо елементи операційних витрат ПАТ «Мотор Січ» табл. 4.23.

Таблиця 4.23

Елементи операційних витрат ПАТ «Мотор Січ»<sup>1</sup>

Назва елементів витрат	Період					Відхилення 2017 р.				2017 р. у% до:			
	2013	2014	2015	2016	2017	2013	2014	2015	2016	2013	2014	2015	2016
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
Матеріальні затрати	8569922	4486747	5756457	5224356	1215997	-7353925	-3270750	-4540460	-4008359	14,19	27,10	21,12	23,27
Виплати на оплату праці	2432023	1378749	1799804	1835971	476866	-1955157	-901883	-1322938	-1359105	19,61	34,59	26,50	25,97
Відрахування на соціальні заходи	875225	495925	516657	390650	102375	-772850	-393550	-414282	-288275	11,70	20,64	19,81	26,21
Амортизація	938546	559064	702848	757681	204615	-733931	-354449	-498233	-553066	21,80	36,60	29,11	27,00
Інші операційні витрати	2344727	8704217	13576202	2359416	2716683	371956	-5987534	-10859519	357267	115,86	31,21	20,01	115,14
Разом	15160443	15624702	22351968	10568074	4716536	-10443907	-10908166	-17635432	-5851538	31,11	30,18	21,10	44,63

<sup>1</sup> Примітка побудовано автором на основі (Офіційний сайт ПАТ «Мотор Січ»).

Дані розрахунків табл. 4.23 констатують, що на підприємстві ПАТ «Мотор Січ» елементам операційних витрат приділяють значну увагу, тому йде їх зниження, що позитивно впливає на фінансову діяльність підприємства, підвищує його конкурентну позицію серед представників машинобудівних підприємств. За період, що аналізується матеріальні затрати поступово знижувалися: в 2013 р. на 7353925 тис. грн., в 2014 р. на 3270750 тис. грн., в 2015 р. на 4540460 тис. грн., в 2016 р. на 4008359 тис. грн. порівняно до 2017 р. Також відбулися зміни у витратах на оплату праці, а саме: в 2013 р. витрати скоротилися на 1955 тис. грн., у 2014 р. на 901883 тис. грн., в 2015 р. на 1322938 тис. грн., в 2016 р. на 1359105 тис. грн. На підприємстві поступово зменшуються відрахування на соціальні заходи: в 2013 р. на 772850 тис. грн., в 2014 р. на 393550 тис. грн., в 2015 р. на 414282 тис. грн., в 2016 р. на 288275 тис. грн. Відстежується тенденція до зниження й амортизаційних відрахувань, які становили в 2013 р. 733931 тис. грн., в 2014 р. – 354449 тис. грн. в 2015 р. 498233 тис. грн., в 2016 р. 553066 тис. грн.. Інші операційні витрати підвищилися в 2013 р. на 371956 тис. грн., та в 2016 р. на 357267 тис. грн., але в 2014 р. зменшилися на 598 7534 тис. грн., в 2015 р. на 10859519 тис. грн.. Більш детально операційні витрати та їх стан представлено на рис. 4.8.

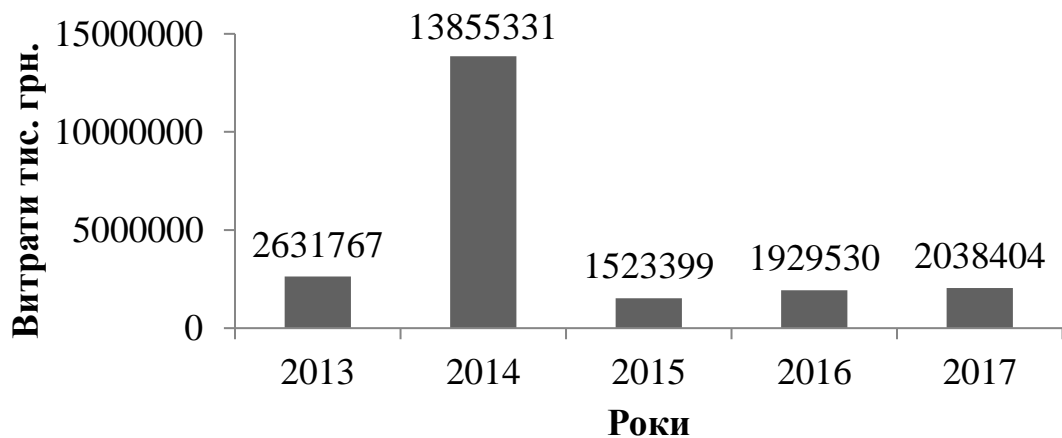


Рис. 4.8. Операційні витрати ПАТ «Мотор Січ»

Примітка: побудовано автором

Здійснено аналіз елементів операційних витрат ПАТ «Турбоатом» табл. 4.24.

Таблиця 4.24

Елементи операційних витрат ПАТ «Турбоатом»<sup>1</sup>

Назва елементів витрат	Період					Відхилення 2017 р.				2017 р. у% до:			
	2013	2014	2015	2016	2017	2013	2014	2015	2016	2013	2014	2015	2016
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
Матеріальні затрати	810731	1285570	934807	459395	697693	-113038	-587877	-237114	238298	86,06	54,27	74,63	151,87
Виплати на оплату праці	285150	330585	294826	247507	325726	40576	-4859	30900	78219	114,23	98,53	110,48	131,60
Відрахування на соціальні заходи	110190	126819	111708	53529	70040	-40150	-56779	-41668	16511	63,56	55,23	62,70	130,84
Амортизація	43862	45639	57895	58608	118851	74989	73212	60956	60243	270,97	260,41	205,29	202,80
Інші операційні витрати	103295	287898	105985	145119	500010	396715	+212112	394025	354891	484,06	173,68	471,77	344,55
Разом	1353228	2076511	1505221	964158	1712320	359092	-364191	207099	748162	126,53	82,46	113,76	177,60

<sup>1</sup> Примітка побудовано автором на основі (Офіційний сайт ПАТ «Турбоатом»)



За даними результатів аналізу табл. 4.24 на ПАТ «Турбоатом» матеріальні затрати зменшились у 2013 р. на 113038 тис. грн., у 2014 р. на 587877 тис. грн., у 2015 р. на 237114 тис. грн., але в 2016 р. було збільшення на 238298 тис. грн. Але на підприємстві приділяють велику увагу зменшенню витрат. Витрати на оплату праці у 2013 р становили 40576 тис. грн., у 2014 р. незначне зменшення відбулося на рівні 4859 тис. грн., 2015 р. характеризується збільшенням на 30900 тис. грн., 2016 р. також збільшення на 78219 тис. грн. Протягом трьох років відбувалося зменшення відрахування на соціальні заходи, а саме в 2013 р. на 40150 тис. грн., в 2014 р. на 56779 тис. грн., 2015 р. на 41668 тис. грн., в 2016 р., вони збільшились на 16511 тис. грн. На підприємстві відбувається поступове зменшення амортизаційних відрахувань, які становили в 2013 р. – 74989 тис. грн., в 2014 р. 73212 тис. грн., в 2015 р. 60956 тис. грн., в 2016 р. – 60243 тис. грн.. Інші операційні витрати в 2013 р. становили 396715 тис. грн., в 2014 р. зменшились на 212112 тис. грн., але в 2015 р. збільшились на 394025 тис. грн., в 2016 р. зменшились на 354891 тис. грн..

Операційні витрати ПАТ «Турбоатом» розглянемо на рис. 4.9.

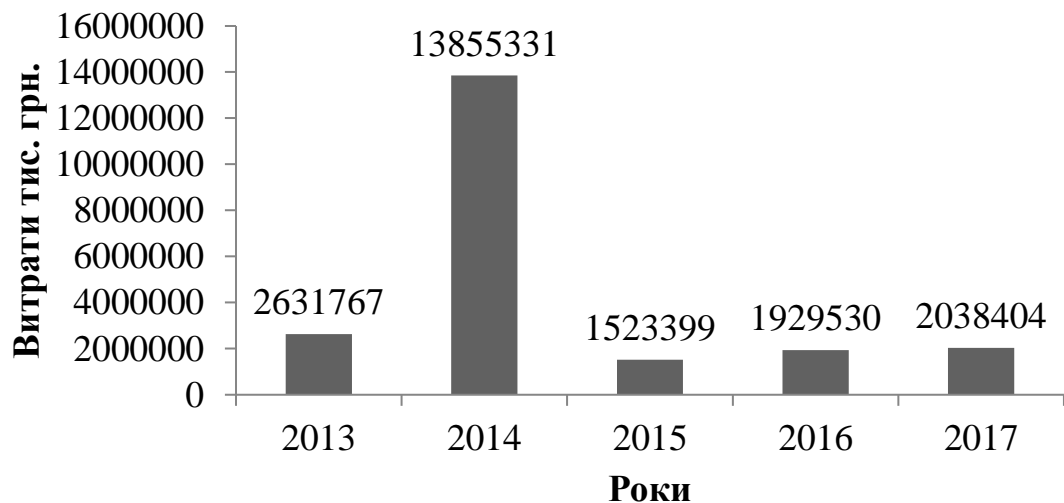


Рис. 4.9. Операційні витрати ПАТ «Турбоатом»

Примітка: побудовано автором

Занесимо результати аналізу елементів операційних витрат для ПАТ «Запоріжтрансформатор» до табл. 4.25.

Таблиця 4.25

Елементи операційних витрат ПАТ «Турбоатом»<sup>1</sup>

Назва елементів витрат	Період					Відхилення 2017 р.				2017 р. у% до:			
	2013	2014	2015	2016	2017	2013	2014	2015	2016	2013	2014	2015	2016
Матеріальні затрати	1957710	584901	647160	1248101	1303673	- 654037	718772	656513	55572	66,60	222,90	201,44	104,45
Виплати на оплату праці	227479	174751	170615	192251	225232	-2247	50481	54617	32981	99,01	128,90	132,01	117,15
Відрахування на соціальні заходи	84397	62172	48548	38970	48589	-35808	-13583	41	9619	57,57	78,15	100,01	124,70
Амортизація	55092	60254	64943	64787	79799	24707	19545	14856	15012	144,85	132,44	128,90	123,17
Інші операційні витрати	307089	503453	592133	385421	381111	74022	-122342	- 211022	-4310	124,10	75,70	64,36	98,90
Разом	2631767	13855331	1523399	1929530	2038404	- 593363	- 11816927	515005	108873	77,45	14,71	133,81	105,64

<sup>1</sup> Примітка побудовано автором на основі (Офіційний сайт ПАТ «Турбоатом»).

Дані табл. 4.25 вказують на те, що у підприємства ПАТ «Запоріжтрансформатор» відбулося зменшення матеріальних затрат у 2013 р. на 654037 тис. грн., в 2014 р. вони підвищилися на 718772 тис. грн., в 2015 р. зменшилися на 656513 тис. грн., в 2016 р. зменшилися на 55572 тис. грн. Витрати на оплату праці зменшилися у 2013 р. на 2247 тис. грн., але в 2014 р. вони підвищилися на 50481 тис. грн., в 2015 р. відбулося також збільшення витрат на підприємстві на 54617 тис. грн., в 2016 р. витрати зменшилися на 32981 тис. грн.. Починаючи з 2013 р. на підприємстві почалося поступове зменшення відрахувань на соціальні заходи. За даними аналізу в 2013 р. на 35808 тис. грн., в 2014 р. на 13583 тис. грн., але в 2015 р. виявилось незначне збільшення на 41 тис. грн., в 2016 р. вони підвищилися на 9619 тис. грн.. Стан амортизаційних відрахувань за три періоди має тенденцію до зменшення: в 2013 р. амортизаційні відрахування склали 24707 тис. грн., в 2014 р. зменшилися на 19545 тис. грн., в 2015 р. знизилися на 14856 тис. грн., в 2016 р. незначно підвищились на 15012 тис. грн.. В 2013 р. інші операційні витрати становили 74022 тис. грн., в 2014 р. вони зменшилися на 122342 тис. грн., в 2015 р. на 21022 тис. грн., в 2016 р. на 4310 тис. грн., що позитивно впливає на фінансову діяльність та конкурентоспроможність підприємства.

Динаміку операційних витрат ПАТ «Запоріжтрансформатор» наведено на рис. 4.10.

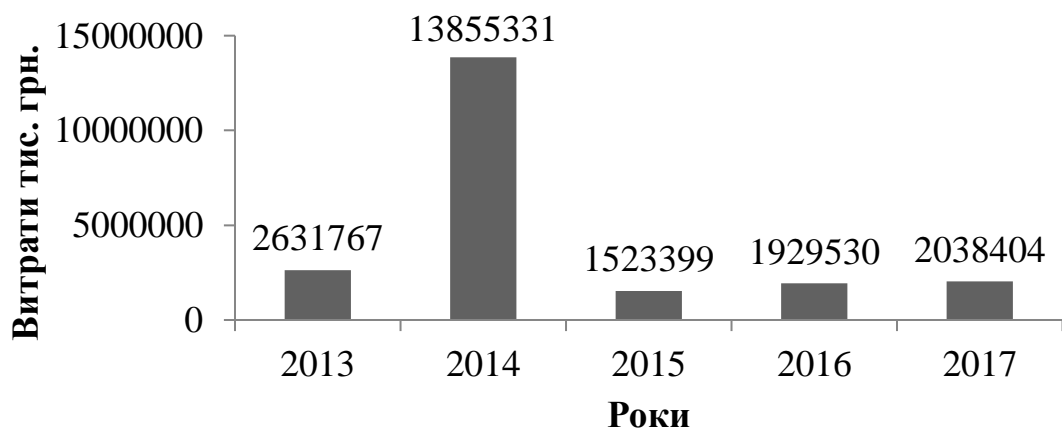


Рис. 4.10. Динаміка операційних витрат ПАТ «Запоріжтрансформатор»

Примітка: побудовано автором

Обґрунтування та вибір стратегії зниження поточних витрат на підприємствах машинобудування залежить від стратегії розвитку народного господарства країни при стратегії обґрунтування та вибору зниження поточних витрат на підприємствах машинобудування необхідний комплексний підхід, до якого належать основні напрямки: задоволення особистих та суспільних потреб людини, вдосконалення виробничого потенціалу держави, розвиток її інфраструктури – науки, управління й планування; комплексне заощадливе використання природо ресурсного потенціалу та відновлення і збереження природного середовища у процесі виробничої діяльності на підприємствах машинобудування необхідно зміцнювати регіональну політику територіального розвитку, об'єднуючі галузі, розташовані на даній території з наявним економічним та ресурсним потенціалом, це надасть поєднання комплексного використання промислової й соціальної інфраструктури, що буде ефективно впливати на зниження поточних витрат на підприємствах машинобудування, розміщених на даних територіях. Такі дії будуть позитно впливати на такі витрати як: енергозабезпечення, транспортне сполучення, воду, каналізацію. Таким чином на підприємствах машинобудування підвищиться їх конкурентоздатність та рівень корпоративної культури, що збільшить прибутковість, підвищить платоспроможність та інвестиційну привабливість даних підприємств.

#### **4.3. Доцільність вирішення формування стратегії корпоративної культури підприємств машинобудування**

Виявлення стратегічних проблем, які стоять перед підприємствами машинобудування – необхідна передумова розробки ефективної стратегії для розвитку корпоративної культури. Для цього необхідно узагальнити результати аналізу положення підприємства машинобудування та аналізу галузі й конкурентної середовища. Всі головні проблеми підприємства машинобудування необхідно враховувати менеджерам при розробці стратегічного плану.

Підприємство машинобудування повинно визначити методи боротьби з труднощами в умовах глобальної конкуренції, намітити шляхи досягнення пріоритету в інноваціях, резерви зниження витрат, способи підтримання та збільшення темпів зросту бізнесу, методи підвищення впізнання товарної марки підприємства машинобудування, можливості використання електронної комерції.

Дуже важливо прийняти рішення по таким важливим питанням як: розширення асортименту товарів, проведення досліджень та розробок по створенню нової продукції, нарощування виробничі потужності, зниження цін у відповідь на подібні дії конкурентів, доповнення нових споживчих властивостей товарів, розширення інвестування за межі держави. Менеджерам підприємств машинобудування необхідно дуже вчасно реагувати на розроблені законодавчі акти, прийняття яких може різко збільшити витрати виробництва; на зниження інтересу споживачів до нових товарів виробників, на демографічні зміни в сегменті основних споживачів.

Для своєчасного виявлення проблем менеджери повинні визначити результати проведення аналізів й точно визначити на чому конкретно зосередити увагу для досягнення фінансового й конкурентного успіху в довгостроковій перспективі. Підприємство не може розробляти стратегію без знання проблем на даному підприємстві машинобудування. Для того, щоб визначити проблеми, необхідно вивчити такі фактори:

- відповідність теперішньої стратегії цілями укріплення та покращення ринкової позиції підприємства машинобудування з урахуванням впливу п'яти факторів конкуренції, особливо тих, вплив яких збільшується;
- уразливість позиції підприємства перед діями одного або декількома конкурентів;
- необхідність коректування теперішньої стратегії підприємства з урахуванням рухомих сил галузі;
- відповідність діючої стратегії підприємства ключовим факторам успіху галузі в майбутньому;

- можливість використання сильних сторін та можливостей підприємств машинобудування за діючою стратегією підприємства;
- пріоритетні другорядні можливості підприємства перспективи машинобудування їх реалізації при сучасних ресурсах й можливостях;
- значення для підприємства усунення недостачі певних видів ресурсів, можливості запобігання зовнішніх загроз;
- наявність у підприємства конкурентної переваги, необхідність подолання конкурентних недоліків;
- переваги та недоліки діючої стратегії .

Проаналізував ці фактори підприємство або продовжує реалізацію діючої стратегії з внесенням за необхідністю незначних змін, або стратегія потребує кардинального перегляду. Чим краще стратегія підприємства відповідає зовнішньому середовищу та внутрішньому стану підприємства, тим менша необхідність в значних змінах. Якщо діюча стратегія не відповідає вимогам майбутнього, то головним завданням для менеджерів повинна бути розробка нової стратегії. Ефективна стратегія повинна утримувати варіанти рішення всіх стратегічних проблем підприємств машинобудування, які перешкоджають на шляху підприємства до фінансового та конкурентного успіху в довгостроковій перспективі.

Оцінку сильних й слабких сторін підприємств машинобудування та загроз дослідимо за допомогою SWOT – аналізу. Такий аналіз дозволяє швидко оцінити стратегічне положення підприємств машинобудування. Стратегія повинна бути направлена на максимально ефективне використання у підприємства машинобудування тих ресурсів, які воно має, а також використання ринкових можливостей та уникнення загроз. Сильні сторони підприємств машинобудування - це види їх діяльності, в яких підприємства перевищують конкурентів або особливості, забезпечуючи їм допоміжні конкурентні можливості.

Сильні сторони підприємств машинобудування мають різну природу, якщо на підприємствах налагоджено постійний обмін досвідом, знаннями та навичками між різними підрозділами, та на основі їх ефективного співробітництва й

взаємодії виникають нові конкурентні можливості, які не можливо створити та реалізувати в наодинці.

Підприємствам машинобудування, щоб досягти успіху необхідні ресурси для забезпечення конкурентних переваг. Ресурсний потенціал підприємств машинобудування, який необхідний для успішної конкурентної боротьби, складається з таких складових: інтелектуальний капітал, досвід та знання підприємств, унікальні навички, ринкові досягнення та стратегічно цінні активи. Механізм мобілізації ресурсів для одержання конкурентних переваг включає такі елементи: конкурентні можливості, ключові та характерні компетенції, стратегічно значимі активи, успіх на ринку, конкурентні переваги.

Слабкі сторони підприємств машинобудування обумовлені відсутністю навичок, досвіду, інтелектуального капіталу, а також значимих матеріальних та нематеріальних, організаційних ресурсів; конкурентних можливостей в ключових сферах. Слабкі сторони на підприємствах машинобудування не обов'язково сприяють уразливості підприємств. Це залежить від їх конкурентної значущості та здібності підприємств компенсувати їх за рахунок інших ресурсів. Оцінка конкурентних можливостей підприємств машинобудування здійснюється в формі складання стратегічного балансу в якому сильні сторони та ресурсний потенціал підприємства відображаються як конкурентні активи, а слабкі сторони та недостатність ресурсів – як конкурентні пасиви. Ідеальним варіантом для підприємств машинобудування є варіант, коли активи підприємств значно перевищують пасиви. Але співвідношення активів і пасивів 50:50 неможливо враховувати прийнятним. Після виявлення внутрішніх сильних та слабких сторін підприємств машинобудування необхідно порівняти обидва списки по тому впливу, який вони можуть справити на стратегію. Різні сильні сторони відіграють різну роль в досягненні успіху в конкурентній боротьбі, забезпечення необхідного рівня прибутковості та розробці стратегії.

Деякі слабкі сторони можуть спровокувати фатальні наслідки для підприємств, а інші легко усунути, або компенсувати сильними сторонами. Після виявлення слабких сторін необхідно ще один раз проаналізувати ресурсний

потенціал підприємства машинобудування, щоб вирішити проблему нестачі, яких ресурсів треба відтворити або компенсувати в першу чергу, як збільшити ресурсний потенціал підприємств машинобудування в майбутньому.

Для дослідження розглянемо підприємства машинобудування: ПАТ “Мотор Січ”, ПАТ “Полтавський турбомеханічний завод”, ПАТ “Турбоатом”, ПАТ “Запорізький завод важкого кранобудування”, ПАТ “Запоріжтрансформатор”. Проаналізуємо внутрішні сильні сторони, внутрішні слабкі сторони, зовнішні можливості підприємства, зовнішні загрози підприємства, пропонуємо розглянути за такою табл. 4.26. (Томпсон-мл., Артур, Д., Стрикленд III, Л., Дж. 2006. с. 138-139).

Внутрішні сильні сторони підприємства згідно табл. 4.27 свідчать про його сильну торгову марку та репутацію, право власності на ключові технології, унікальні навички в розробці технологій, патенти на ключові технології, інноваційний досвід, у вдосконаленні виробничих процесів, партнерські відносини або спільна діяльність з іноземним партнерами. До внутрішніх слабких сторін можна віднести: нестійкій фінансовий стан, підвищення витрат на збут, адміністративних витрат, внутрішні виробничі проблеми, нестача фінансових коштів для здійснення необхідних стратегічних ініціатив, низький рівень завантаження виробничих потужностей.

Такі негативні та слабкі сторони вказують на відсутність значимих матеріальних та нематеріальних, організаційних ресурсів. Підприємству необхідно компенсувати слабкі сторони сильними. До основних напрямів фінансової стабілізації підприємства, можна віднести: удосконалення форм і методів управління з врахуванням вимог ринку в сучасних умовах, стабілізація фінансово-економічного становища та оптимізація господарської діяльності підприємства за допомогою сучасних високоефективних технологічних процесів на основі енерго-та ресурсозбереження; проведення комплексних заходів з впровадження сучасних технологій, реконструкції, переоснащення основних виробничих, обслуговуючих та допоміжних цехів. Для забезпечення фінансової стабілізації необхідно розробити та реалізувати стратегії переорієнтації, захисту та реструктуризації.



SWOT-аналіз: оцінка сильних та слабких сторін і можливостей й загроз  
підприємств машинобудування

Внутрішні сильні сторони	Внутрішні слабкі сторони
1	2
– Ефективна стратегія, підтримана конкурентно значущими навичками і знаннями в ключових областях.	– Відсутність чітко сформульованого напряму й стратегічного розвитку
– Міцне фінансове становище, достатні для забезпечення розвитку бізнесу фінансові ресурси	– Застарілі виробничі потужності
– Сильна торгова марка і репутація підприємства	– Нестійкий фінансовий стан, занадто великий обсяг залучених кредитів
– Позиція визнаного лідера ринку з потужною клієнтською базою	– Занадто високі витрати в порівнянні із конкурентами
– Можливість економії на масштабі і/або в результаті ефекту навченості	– Нестача ключових навичок і компетенції (слабкий менеджмент), низький інтелектуальний потенціал у порівнянні з конкурентами
– Право власності на ключові технології, унікальні навички в розробці технологій, патенти на ключові технології	– Низька прибутковість (з різних причин)
– Перевага над конкурентами за обсягом інтелектуального капіталу	– Внутрішні виробничі проблеми
– Перевага по витратах	– Відставання в освоєнні електронної комерції, відсутність стратегії електронної комерції
– Ефективні рекламні кампанії і методики просування товару	– Недостатній асортимент
– Інноваційний досвід	– Слабкий імідж, погана репутація
– Досвід у вдосконаленні виробничих процесів	– Недостатньо розвинена дилерська
– Вміле використання електронної комерції	– мережа і / або недостатні можливості збуту в глобальному масштабі
– Грамотне управління ланцюгами поставок	– Відставання від конкурентів у використанні систем електронної комерції
– Високий рівень обслуговування покупців	– Нестача фінансових коштів для (здійснення необхідних стратегічних ініціатив

## Продовження таблиці 4.26

1	2
– Більш висока якість товарів у порівнянні з конкурентами Широка географія поставок продукції і / або можливості збуту в глобальних масштабах	– Низький рівень завантаження виробничих потужностей
– Партнерські відносини або спільна діяльність з іншими підприємствами забезпечує доступ до прогресивної технології, навичкам і / або привабливим географічним ринкам	– Відставання в якості продукції та / або НДДКР і / або технологічних ноу-хау
– Обслуговування нових груп споживачів або освоєння нових географічних ринків, або товарних сегментів	– Слабкий приплив нових клієнтів (через слабку конкурентоспроможність товарів)
– Розширення асортименту для обслуговування нових потреб покупців	– Загроза виходу на ринок нових конкурентів
– Використання власних технологій і ноу-хау підприємства для виробництва нових видів продукції або організації нового бізнесу	– Зростання продажів товарів-замінників
	– Зростаюча конкуренція з боку нових Internet-компаній, які впроваджують стратегії електронної комерції
	– Посилення конкуренції між діючими на ринку підприємствами, що веде до зниження прибутку
– Використання технологій Internet та електронної комерції для радикального скорочення витрат і / або подальшого збільшення обсягів продажів	– Технологічні зміни або інновації, що призводять до падіння попиту на колишні товари
– Вертикальна інтеграція (вперед і назад)	– Уповільнення зростання ринку
– Зниження торговельних бар'єрів на	– Несприятлива зміна курсів іноземних валют або торговельної політики в інших
привабливих зарубіжних ринках	країнах
– Нові можливості завоювання частки ринку конкурентів	– Запровадження нових регулятивних вимог, що підвищують витрати підприємств

## Продовження таблиці 4.26

1	2
– Можливість швидкого зростання через різке зростання попиту в одному або декількох сегментах ринку	– Зростаючий тиск з боку підприємств - споживачів і постачальників
– Придбання конкуруючих або володіючих прогресивними знаннями і технологіями підприємств	– Зниження попиту на товари підприємств через зміни потреб і смаків покупців

Розглянемо SWOT-аналіз ПАТ «Завод важкого кранобудування» в табл. 4.27.

Таблиця 4.27

SWOT-аналіз: оцінка сильних та слабких сторін і можливостей й загроз

ПАТ «Завод важкого кранобудування»<sup>1</sup>

Внутрішні сильні сторони	Внутрішні слабкі сторони
1	2
– Ефективна стратегія, підтримана конкурентно значущими навичками і знаннями в ключових областях.	– Застарілі виробничі потужності
– Сильна торгова марка і репутація підприємства	– Нестійкий фінансовий стан, занадто великий обсяг залучених кредитів
– Позиція визнаного лідера ринку з потужною клієнтською базою	– Занадто високі витрати в порівнянні із конкурентами
– Можливість економії на масштабі і/або в результаті ефекту навченості	– Нестача ключових навичок і компетенції (слабкий менеджмент), низький інтелектуальний потенціал у порівнянні з конкурентами
– Право власності на ключові технології, унікальні навички в розробці технологій, патенти на ключові технології	– Внутрішні виробничі проблеми
– Перевага над конкурентами за обсягом інтелектуального капіталу	– Відставання в освоєнні електронної комерції, відсутність стратегії електронної комерції
– Ефективні рекламні кампанії і методики просування товару	– Відставання від конкурентів у використанні систем електронної комерції

Продовження таблиці 4.27

1	2
– Інноваційний досвід	– Нестача фінансових коштів для (здійснення необхідних стратегічних ініціатив)
– Досвід у вдосконаленні виробничих процесів	– Низький рівень завантаження виробничих потужностей
– Вміле використання електронної комерції	– Слабкий приплив нових клієнтів (через слабку конкурентоспроможність товарів)
– Грамотне управління ланцюгами поставок	
– Високий рівень обслуговування покупців	
– Більш висока якість товарів у порівнянні з конкурентами Широка географія поставок продукції і / або можливості збуту в глобальних масштабах	
– Партнерські відносини або спільна діяльність з іншими підприємствами забезпечує доступ до прогресивної технології, навичкам і / або привабливим географічним ринкам	– Загроза виходу на ринок нових конкурентів
– Обслуговування нових груп споживачів або освоєння нових географічних ринків, або товарних сегментів	– Зростання продажів товарів-замінників
– Розширення асортименту для обслуговування нових потреб покупців	– Зростаюча конкуренція з боку нових Internet-компаній, які впроваджують стратегії електронної комерції
– Використання власних технологій і ноу-хау підприємства для виробництва нових видів продукції або організації нового бізнесу	– Посилення конкуренції між діючими на ринку підприємствами, що веде до зниження прибутку
– Використання технологій Internet та електронної комерції для радикального скорочення витрат і / або подальшого збільшення обсягів продажів	– Технологічні зміни або інновації, що призводять до падіння попиту на колишні товари
– Зниження торговельних бар'єрів на привабливих зарубіжних ринках	– Уповільнення зростання ринку

Продовження таблиці 4.27

1	2
– Нові можливості завоювання частки ринку конкурентів	– Несприятлива зміна курсів іноземних валют або торговельної політики в інших країнах
– Можливість швидкого зростання через різке зростання попиту в одному або декількох сегментах ринку	– Зростаючий тиск з боку підприємств - споживачів і постачальників

<sup>1</sup> Примітка побудовано автором на основі (Офіційний сайт ПАТ «Завод важкого кранобудування»).

Розглянемо SWOT-аналіз ПАТ «Мотор Січ» в табл. 4.28. На підприємстві діє ефективна стратегія підтримана конкурентно значущими навичками та знаннями в ключових областях, достатні для забезпечення розвитку бізнесу фінансові ресурси, сильна торгова марка і репутація підприємства, право власності на ключові технології, високий рівень обслуговування покупців. Внутрішні сильні сторони сприяють новим конкурентним можливостям. До внутрішніх слабких сторін належать: застарілі виробничі потужності, високі витрати в порівнянні з конкурентами, внутрішні виробничі проблеми, низький рівень завантаження виробничих потужностей. До зовнішніх загроз підприємства належить несприятлива зміна курсів іноземних валют або торговельної політики в інших країнах.

Таблиця 4.28

SWOT-аналіз: оцінка сильних та слабких сторін і можливостей й загроз  
ПАТ «Мотор Січ»<sup>1</sup>

Внутрішні сильні сторони	Внутрішні слабкі сторони
1	2
– Ефективна стратегія, підтримана конкурентно значущими навичками і знаннями в ключових областях.	– Застарілі виробничі потужності
– Міцне фінансове становище, достатні для забезпечення розвитку бізнесу фінансові ресурси	– Внутрішні виробничі проблеми

## Продовження таблиці 4.28

1	2	
– Сильна торгова марка і репутація підприємства	– Відставання в освоєнні електронної комерції, відсутність стратегії електронної комерції	
– Позиція визнаного лідера ринку з потужною клієнтською базою	– Недостатньо розвинена дилерська мережа і / або недостатні можливості збуту в глобальному масштабі	
– Можливість економії на масштабі і/або в результаті ефекту навченості	– Нестача фінансових коштів для (здійснення необхідних стратегічних ініціатив	
– Право власності на ключові технології,	– Низький рівень завантаження виробничих потужностей	
– унікальні навички в розробці технологій, патенти на ключові технології		
– Перевага над конкурентами за обсягом інтелектуального капіталу		
– Перевага по витратах		
– Ефективні рекламні кампанії і методики просування товару		
– Інноваційний досвід		
– Досвід у вдосконаленні виробничих процесів		
– Вміле використання електронної комерції		
– Грамотне управління ланцюгами поставок		
– Високий рівень обслуговування покупців		
– Більш висока якість товарів у порівнянні з конкурентами Широка географія поставок продукції і / або можливості збуту в глобальних масштабах		
– Партнерські відносини або спільна діяльність з іншими підприємствами забезпечує доступ до прогресивної технології, навичкам і / або привабливим географічним ринкам		
Зовнішні можливості підприємства		Зовнішні загрози підприємства

## Продовження таблиці 4.28

1	2
– Обслуговування нових груп споживачів або освоєння нових географічних ринків, або товарних сегментів	– Зростаюча конкуренція з боку нових Internet -компаній, які впроваджують стратегії електронної комерції
– Розширення асортименту для обслуговування нових потреб покупців	– Посилення конкуренції між діючими на ринку підприємствами, що веде до зниження прибутку
– Використання власних технологій і ноу-хау підприємства для виробництва нових видів продукції або організації нового бізнесу	– Уповільнення зростання ринку
– Використання технологій Internet та електронної комерції для радикального скорочення витрат і / або подальшого збільшення обсягів продажів	– Несприятлива зміна курсів іноземних валют або торговельної політики в інших країнах
– Вертикальна інтеграція (вперед і назад)	– Запровадження нових регулятивних вимог, що підвищують витрати підприємств
– Зниження торговельних бар'єрів на привабливих зарубіжних ринках	– Зростаючий тиск з боку підприємств - споживачів і постачальників
– Нові можливості завоювання частки ринку конкурентів	
– Можливість швидкого зростання через різке зростання попиту в одному або декількох сегментах ринку	

<sup>1</sup> Примітка побудовано автором на основі (Офіційний сайт ПАТ «Мотор Січ»).

Розглянемо SWOT-аналіз ПАТ «Полтавський турбомеханічний завод» в табл. 4.29.

Дані табл. 4.29 констатують, внутрішні сильні сторони підприємства вказують, що ефективна стратегія підтримана навичками та знаннями в ключових областях, правом власності на ключові технології, досвідом у вдосконалення виробничих процесів; внутрішні слабкі сторони характеризують підприємство відсутністю чітко сформульованого напрямку і стратегічного розвитку, застарілими виробничими потужностями, не стійким фінансовим станом, високими витратами. Підприємству необхідно переглянути діючу стратегію.

Таблиця 4.29

SWOT-аналіз: оцінка сильних та слабких сторін і можливостей й загроз  
ПАТ «Полтавський турбомеханічний завод»<sup>1</sup>

Внутрішні сильні сторони	Внутрішні слабкі сторони
1	2
– Ефективна стратегія, підтримана конкурентно значущими навичками і знаннями в ключових областях.	– Відсутність чітко сформульованого напряму й стратегічного розвитку
– Сильна торгова марка і репутація підприємства	– Застарілі виробничі потужності
– Можливість економії на масштабі і/або в результаті ефекту навченості	– Нестійкий фінансовий стан, занадто великий обсяг залучених кредитів
– Право власності на ключові технології, унікальні навички в розробці технологій, патенти на ключові технології	– Занадто високі витрати в порівнянні із конкурентами
– Перевага над конкурентами за обсягом інтелектуального капіталу	– Нестача ключових навичок і компетенції (слабкий менеджмент), низький інтелектуальний потенціал у порівнянні з конкурентами
– Ефективні рекламні кампанії і методики просування товару	– Низька прибутковість (з різних причин)
– Інноваційний досвід	– Внутрішні виробничі проблеми
– Досвід у вдосконаленні виробничих процесів	– Відставання в освоєнні електронної комерції, відсутність стратегії електронної комерції
– Грамотне управління ланцюгами поставок	– Недостатньо розвинена дилерська мережа і / або недостатні можливості збуту в глобальному масштабі
– Високий рівень обслуговування покупців	– Відставання від конкурентів у використанні систем електронної комерції
– Партнерські відносини або спільна діяльність з іншими підприємствами забезпечує доступ до прогресивної технології, навичкам і / або привабливим географічним ринкам	– Нестача фінансових коштів для (здійснення необхідних стратегічних ініціатив)
	– Низький рівень завантаження виробничих потужностей
Зовнішні можливості підприємств	Зовнішні загрози підприємств
– Обслуговування нових груп споживачів або освоєння нових географічних ринків, або товарних сегментів	– Загроза виходу на ринок нових конкурентів



## Продовження таблиці 4.29

1	2
– Розширення асортименту для обслуговування нових потреб покупців	– Зростання продажів товарів-замінників
– Використання власних технологій і ноу-хау підприємства для виробництва нових видів продукції або організації нового бізнесу Використання технологій Internet та електронної комерції для радикального скорочення витрат і / або подальшого збільшення обсягів продажів	– Зростаюча конкуренція з боку нових Internet -компаній, які впроваджують стратегії електронної комерції
– Зниження торговельних бар'єрів на привабливих зарубіжних ринках	– Посилення конкуренції між діючими на ринку підприємствами, що веде до зниження прибутку
	– Технологічні зміни або інновації, що призводять до падіння попиту на колишні товари
	– Уповільнення зростання ринку
	– Несприятлива зміна курсів іноземних валют або торговельної політики в інших країнах
– Можливість швидкого зростання через різке зростання попиту в одному або декількох сегментах ринку	– Запровадження нових регулятивних вимог, що підвищують витрати підприємств
– Можливість експлуатації нових технологій	
– Можливість поширення торгової марки підприємства на нові географічні ринки, зміцнення репутації підприємства	– Зростаючий тиск з боку підприємств споживачів і постачальників

<sup>1</sup> Примітка побудовано автором на основі (Офіційний сайт ПАТ «Полтавський турбомеханічний завод»).

Проаналізуємо дані SWOT-аналізу ПАТ «Турбоатом» в табл. 4.30.

Таблиця 4.30

SWOT-аналіз: оцінка сильних та слабких сторін і можливостей й загроз

ПАТ «Турбоатом»<sup>1</sup>

Внутрішні сильні сторони	Внутрішні слабкі сторони
1	2

Продовження таблиці 4.30

1	2
– Ефективна стратегія, підтримана конкурентно значущими навичками і знаннями в ключових областях.	– Відсутність чітко сформульованого напрямку й стратегічного розвитку
– Міцне фінансове становище, достатні для забезпечення розвитку бізнесу фінансові ресурси	– Застарілі виробничі потужності
– Сильна торгова марка і репутація підприємства	– Нестійкий фінансовий стан, занадто великий обсяг залучених кредитів
– Позиція визнаного лідера ринку з потужною клієнтською базою	– Занадто високі витрати в порівнянні із конкурентами
– Можливість економії на масштабі і/або в результаті ефекту навченості	– Нестача ключових навичок і компетенції (слабкий менеджмент), низький інтелектуальний потенціал у порівнянні з конкурентами
– Право власності на ключові технології, унікальні навички в розробці технологій, патенти на ключові технології	– Низька прибутковість (з різних причин)
– Перевага над конкурентами за обсягом інтелектуального капіталу	– Внутрішні виробничі проблеми
– Перевага по витратах	– Відставання в освоєнні електронної комерції, відсутність стратегії електронної комерції
– Ефективні рекламні кампанії і методики просування товару	– Недостатній асортимент
– Інноваційний досвід	– Слабкий імідж, погана репутація
– Досвід у вдосконаленні виробничих процесів	– Недостатньо розвинена дилерська мережа і / або недостатні можливості збуту в глобальному масштабі
– Вміле використання електронної комерції	– Відставання від конкурентів у використанні систем електронної комерції
– Грамотне управління ланцюгами поставок	– Низький рівень завантаження виробничих потужностей
– Високий рівень обслуговування покупців	
– Більш висока якість товарів у порівнянні з конкурентами	

Продовження таблиці 4.30

1	2
– Широка географія поставок продукції і / або можливості збуту в глобальних масштабах	
Зовнішні можливості підприємств	Зовнішні загрози підприємств
– Обслуговування нових груп споживачів або освоєння нових географічних ринків, або товарних сегментів	– Загроза виходу на ринок нових конкурентів
– Розширення асортименту для обслуговування нових потреб покупців	– Зростання продажів товарів-замінників
– Використання власних технологій і ноу-хау підприємства для виробництва нових видів продукції або організації нового бізнесу	– Зростаюча конкуренція з боку нових Internet-компаній, які впроваджують стратегії електронної комерції
– Використання технологій Internet та електронної комерції для радикального скорочення витрат і / або подальшого збільшення обсягів продажів	– Посилення конкуренції між діючими на ринку підприємствами, що веде до зниження прибутку
– Вертикальна інтеграція (вперед і назад)	– Технологічні зміни або інновації, що призводять до падіння попиту на колишні товари
– Зниження торговельних бар'єрів на привабливих зарубіжних ринках	– Уповільнення зростання ринку
– Нові можливості завоювання частки ринку конкурентів	– Несприятлива зміна курсів іноземних валют або торговельної політики в інших країнах
– Можливість швидкого зростання через різке зростання попиту в одному або декількох сегментах ринку	– Запровадження нових регулятивних вимог, що підвищують витрати підприємств
– Придбання конкуруючих або володіючих прогресивними знаннями і технологіями підприємств	– Зростаючий тиск з боку підприємств - споживачів і постачальників
– Можливість експлуатації нових технологій	– Зниження попиту на товари підприємств через зміни потреб і смаків покупців
– Можливість поширення торгової марки підприємства на нові географічні ринки, зміцнення репутації підприємства	– Несприятливі демографічні зміни, що викликають скорочення попиту на продукцію підприємств
	– Негативний вплив рушійних сил галузі

<sup>1</sup> Примітка побудовано автором на основі (Офіційний сайт ПАТ «Турбоатом»).

Як свідчать дані табл. 4.30 у підприємства до внутрішніх сильних сторін належать ефективна стратегія, сильна торгова марка і репутація, позиція визнаного лідера ринку з потужною клієнтською базою, право власності на ключові технології, досвід, у вдосконаленні виробничих процесів, високий рівень обслуговування покупців. До внутрішніх слабких сторін відносять: великі адміністративні витрати, не стійкий фінансовий стан, внутрішні виробничі проблеми. Зовнішні можливості підприємства заключаються в використанні власних технологій і ноу-хау підприємства для виробництва нових видів продукції, можливості експлуатації нових технологій. До зовнішніх загроз належать: несприятлива зміна курсів іноземних валют, несприятливі демографічні зміни, негативний вплив рушійних сил.

SWOT аналіз ПАТ «Запоріжтрансформатор» проаналізуємо в табл. 4.31

Таблиця 4.31

SWOT-аналіз: оцінка сильних та слабких сторін і можливостей й загроз

ПАТ «Запоріжтрансформатор»<sup>1</sup>

Внутрішні сильні сторони	Внутрішні слабкі сторони
1	2
– Ефективна стратегія, підтримана конкурентно значущими навичками і знаннями в ключових областях.	– Застарілі виробничі потужності
Сильна торгова марка і репутація підприємства	– Занадто високі витрати в порівнянні із конкурентами
– Позиція визнаного лідера ринку з потужною клієнтською базою	– Низька прибутковість (з різних причин)
– Можливість економії на масштабі і/або в результаті ефекту навченості	– Внутрішні виробничі проблеми
– Право власності на ключові технології унікальні навички в розробці технологій, патенти на ключові технології	– Відставання в освоєнні електронної комерції, відсутність стратегії електронної комерції
– Перевага над конкурентами за обсягом інтелектуального капіталу	– використанні систем електронної комерції
– Перевага по витратах	– Низький рівень завантаження виробничих потужностей

## Продовження таблиці 4.31

1	2
– Ефективні рекламні кампанії і методики просування товару	Відставання від конкурентів у
– Інноваційний досвід	
– Досвід у вдосконаленні виробничих процесів	
– Вміле використання електронної комерції	
– Грамотне управління ланцюгами поставок	
– Високий рівень обслуговування покупців	
– Більш висока якість товарів у порівнянні з конкурентами Широка географія поставок продукції і / або можливості збуту в глобальних масштабах	
– Партнерські відносини або спільна діяльність з іншими підприємствами забезпечує доступ до прогресивної технології, навичкам і / або привабливим географічним ринкам	
Зовнішні можливості підприємств	Зовнішні загрози підприємств
– Обслуговування нових груп споживачів або освоєння нових географічних ринків, або товарних сегментів	– Посилення конкуренції між діючими на ринку підприємствами, що веде до зниження прибутку
– Розширення асортименту для обслуговування нових потреб покупців	– Технологічні зміни або інновації, що призводять до падіння попиту на колишні товари
– Використання власних технологій і ноу-хау підприємства для виробництва нових видів продукції або організації нового бізнесу	– Уповільнення зростання ринку
– Використання технологій Internet та електронної комерції для радикального скорочення витрат і / або подальшого	– Несприятлива зміна курсів іноземних валют або торговельної політики в інших країнах

Продовження таблиці 4.31

1	2
збільшення обсягів продажів	– Запровадження нових регулятивних вимог, що підвищують витрати підприємств
– Вертикальна інтеграція (вперед і назад)	– Зростаючий тиск з боку підприємств - споживачів і постачальників
– Зниження торговельних бар'єрів на привабливих зарубіжних ринках	
– Можливість швидкого зростання через різке зростання попиту в одному або декількох сегментах ринку	

<sup>1</sup> Примітка побудовано автором на основі (Офіційний сайт ПАТ «Запоріжтрансформатор»).

Дані табл. 4.31 показують, що у підприємства ефективна стратегія, сильна торгова марка і репутація, позиція визнаного лідера ринку з потужною клієнтською базою, інноваційний досвід у вдосконаленні виробничих процесів, партнерські відносини з іншими підприємствами. Внутрішні слабкі сторони проявляються у занадто високих витратах, внутрішніх виробничих проблемах, низькому рівню завантаженню виробничих потужностей. Зовнішні можливості підприємства базуються на обслуговуванні нових груп споживачів та освоєнні нових географічних ринків, розширенні асортименту для обслуговування нових потреб покупців. Зовнішні загрози підприємства проявляються в несприятливій зміні курсів іноземних валют або торговельної політики в інших країнах, запровадження нових регулятивних вимог. Підприємству необхідно компенсувати слабкі сторони сильними.

До зовнішніх загроз українських машинобудівних підприємств додаємо військовий конфлікт на сході України, який призвів до вивезення з філіалів українських машинобудівних підприємств до Росії обладнання, втручання представників іноземних компаній в розбудову сучасних заводів із виробництва авіадвигунів. Для цього здійснюється продаж компаніям – нерезидентам та фізичним особам пакетів акцій в обсягах менших ніж по 10%. При цьому приховуються кінцеві бенефіціари власники компаній – покупців.

## **РОЗДІЛ 5 ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЙ ПІДПРИЄМСТВ МАШИНОБУДУВАННЯ НА ПІДСТАВІ РОЗВИТКУ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ**

### **5.1. Впровадження української стратегії індустрії 4.0 на підприємствах машинобудування та напрямки її розвитку**

В рамках сьогодення позиціонування – ключовий елемент будь-якої стратегії. Завдяки існуванню в глобальному світі, маємо можливість визначити своє місце як для зовнішніх, та внутрішнього ринків.

Стратегія 4.0 пояснює, чому в найближчі п'ять років в Україні немає умов для будь-якого позиціонування серед лідерів провідних 20-30 постіндустріальних держав світу. В сучасних умовах, Україна може бути регіональним лідером у сфері складних та наукоємних інженерних послуг таких як:

- програмування у сфері промислових хайтек/створення нових програмних продуктів, включно на нових технологіях 4.0;
- проектування (електричне, механічне, електронне, технологічне, будівельне та інші);
- промислова автоматизація та комплексний інжиніринг (включно з введенням в експлуатацію промислових об'єктів);
- розробка та виробництво складних, малосерійних або унікальних виробів.

Для українського внутрішнього ринку Індустрія 4.0 має стати каталізатором зростання промисловості, а також оборонно-промислового комплексу. Дуже великий виклик для Індустрії 4.0 на внутрішньому ринку – це залучення до дигіталізації української промисловості та енергетики ІТ-сектору, а також науки. Сьогодні ці категорії сильно випадають з даних процесів.

Таке позиціонування діє до 2030 року включає та закріплює це позиціонування.

Україна позиціонується як високотехнологічна, постіндустріальна країна, інтегрована в глобальні технологічні ланцюжки створення цінності, що продукує

в них унікальні інженерні послуги та продукти високої якості. Україна є самодостатньою в забезпеченні своєї економіки та армії найбільш необхідними технологічними продуктами.

Головні стратегічні ініціативи та напрямки розвитку Індустрії 4.0 надають ключові фактори успіху, звідки слідують головні напрями стратегічного розвитку в їх реалізації, а також – візії. До таких на період до 2021 відносять інституціоналізацію розвитку промислових хайтек-сегментів на рівні держави.

Таке визнання цільових секторів промислових хайтек як ключових для розвитку економіки України поверне довіру до держави та надасть потужний поштовх для їх розвитку. Для цього уряд має зробити:

- запустити реальні реформи із стимулювання в Україні промислового виробництва, у тому числі із сегментами середньо-та високотехнологічної продукції. Деталізація цього напрямку виходить за рамки стратегії 4.0 й належить до нової стратегії промислового розвитку України (МЕРТ). Саме в ній уряд має поставити конкретні цілі-КРІ як в цілому по зростанні промисловості, так і по її цільовим сегментам;

- налагодити системні дії та програми, які покращуватимуть загальну готовність промисловості до Індустрії 4.0, включно з тими показниками, де Україна має на сьогодні останні позиції у світі: захист прав власності, верховенство права, доступ до фінансових ресурсів та інституційна спроможність уряду;

- створити умови для прискореного розвитку промислових хайтек-сегментів, надаючи їм відповідний пріоритет та стимули. Це дуже важливо в актуальних умовах збільшення частки сировинних видів у ВВП та в експорті протягом останніх 10 років;

Така аналітика стратегії обґрунтовує необхідність виведення теми Індустрії 4.0 на найвищій державний рівень. Доцільно зазначити, що нова промислова стратегія уряду повинна включати конкретні дії щодо інституціоналізації Стратегії 4.0 у вигляді діючого керівного органу та відповідних політик і планів дій у складі КМУ. Це може бути спеціальне агентство або на першому етапі –



призначені особи в рамках Департаменту промислової політики МЕРТ. В такому випадку, в уряді мають бути конкретні особи, які несуть конкретну відповідальність за виконання планів 4.0.

Створення інноваційної екосистеми промислових хайтек передбачає вирішення таких завдань розвитку: повний незалежний аудит існуючих елементів екосистеми, таких як КБ провідних підприємств, система ВНЗ та НАНУ, наукові та технопарки, з приведенням цільових показників їх розвитку до цільової моделі інноваційної екосистеми промислових хайтек-сегментів (наразі також відсутня на державному рівні).

Налагодження трансферу технологій від українських наукових установ, наукових парків, лабораторій R&D, а також від міжнародних центрів та корпорацій до кінцевих замовників.

Створення мереж найбільш ефективних структурних елементів екосистеми «Індустрія 4.0» – Центрів експертизи, лабораторій R&D, технопарків, інкубаторів та акселераторів стартапів 4.0 тощо.

Прискорення кластеризації у сфері 4.0 як на регіональному, так і національному рівнях. Кластери промислових хайтек мають вирішувати ряд завдань як за зростанням цінності в ланцюжках своїх екосистем, так і за зростанням експорту.

Інституціоналізація кластерних політик та ініціатив на рівні урядових структур (наразі – немає). Уряд має призначити відповідальних осіб, які планують та координують діяльність хайтек-кластерів, у тому числі щодо європейських програм кооперації.

Запуск регіональних програм розвитку 4.0, особливо, в регіонах з найбільш потужним потенціалом промислових хайтек-сегментів, таких як Харків, Дніпро, Запоріжжя, Київ. Це відповідальність місцевих органів влади та органів самоврядування. Водночас уряд має координувати такі програми.

Повномасштабна дигіталізація ключових секторів промисловості, енергетики та інфраструктури.

Створення регуляторних стимулів для прискорення дигіталізації, як в

середовищі кінцевих замовників, так і інноваторів 4.0.

В цільових галузях необхідно створити дорожні карти цифрової трансформації.

Масштабна «ІТ-фікація» промислових секторів – перенесення кращих бізнес-практик з ІТ-сектору разом з підвищенням цифрових знань та навичок керівників і персоналу.

Велике значення для країни має максимальна інтеграція інновацій 4.0 в стратегії оборонного комплексу та безпеки держави.

На фоні відставання від РФ за багатьма напрямками 4.0 уряд має приділити особливу увагу технічному переоснащенню оборонної промисловості.

Запуск спеціальних державних програм для переходу оборонних заводів на технології 4.0 та підвищення їх інноваційності.

Інтеграція завдань кібербезпеки в команди CERT як національного, так і галузевого рівня (завдання дотичне до інших програм Digital Agenda Ukraine з кібербезпеки).

Інтеграція в державні програми з упередження техногенних ризиків за допомогою систем моніторингу, управління активами та предиктивної аналітики по головних об'єктах критичної інфраструктури та енергетики країни, а також в сфері екології.

Запуск експортних програм для промислових хайтек-секторів.

Створення спеціальної торгової місії з експорту продуктів та сервісних послуг у сфері 4.0.

У рамках цієї місії необхідно здійснювати запуск щорічних виставкових програм, перш за все на HannoverMesse, яка є вітриною Індустрії 4.0 у світі.

Запуск спеціальних програм щодо покращання експортного потенціалу промислових хайтек-сегментів.

За допомогою цієї стратегії машинобудівним підприємствам необхідна інтернаціоналізація у світовий простір 4.0.

Створення окремих програм інтеграції в простір 4.0 в ЄС, зокрема інтеграції в такі європейські програми, як Horizon 2020, I4MS / DIH, Factory of the Future, а

також окремі програми європейських держав.

Створення програм інтеграції в ланцюжки доданої цінності на рівні інших світових співтовариств та держав (як Industrial Internet Consortium тощо).

Прискорення переходу на євростандарти у сфері 4.0, зокрема шляхом державної підтримки гармонізації переходу на стандарти IEC/ISO. Наразі така підтримка майже відсутня.

Стратегія детально висвітлює п'ять найбільш важливих положень та потребує деталізації.

Досягнення кращої операційної ефективності урядових структур є must be фактором стратегії 4.0. Аналітика стратегії неодноразово вказує, що оцінка WEF (Всесвітнього економічного форуму) регуляторної ефективності українського уряду по готовності до 4.0 (99-е місце зі 100 країн світу), відповідає реаліям. За останні п'ять років уряд дуже мало зробив для стимулювання промислового розвитку, й тим більше в сфері цифрової трансформації наших виробництв. Причиною цього є не тільки «відсутність майбутньої орієнтації» (91-а позиція в світі зі 100 країн), але й системні вади державного управління, що властиві й попереднім урядам. Для покращення операційної ефективності, необхідно здійснити зміни щонайменше в трьох областях – переходу на проектні методи реалізації стратегічних ініціатив, введення конкретних KPI та бюджетів, призначення відповідальних осіб.

Фокусування на секторах Industrial Engineering - ця стратегія визначає сім найбільш перспективних для розвитку Індустрії 4.0 в Україні сегментів:

- ІКТ
- Машинобудування,
- воєнно-промисловий комплекс,
- аерокосмічна галузь,
- комплексний інжиніринг,
- створення нових матеріалів,
- технології для альтернативної енергетики.

Данні сегменти потребують окремого обґрунтування щодо привабливості та

перспектив росту, вони належать до сфери промислового інжинірингу (англ. Industrial engineering), тобто комплексу галузей, де виробляються засоби виробництва. Це привабливі сектори які інвестують кінцеві промислові споживачі – в виробничі технології, машини, лінії, а також їх компоненти (Рис. 5.1).

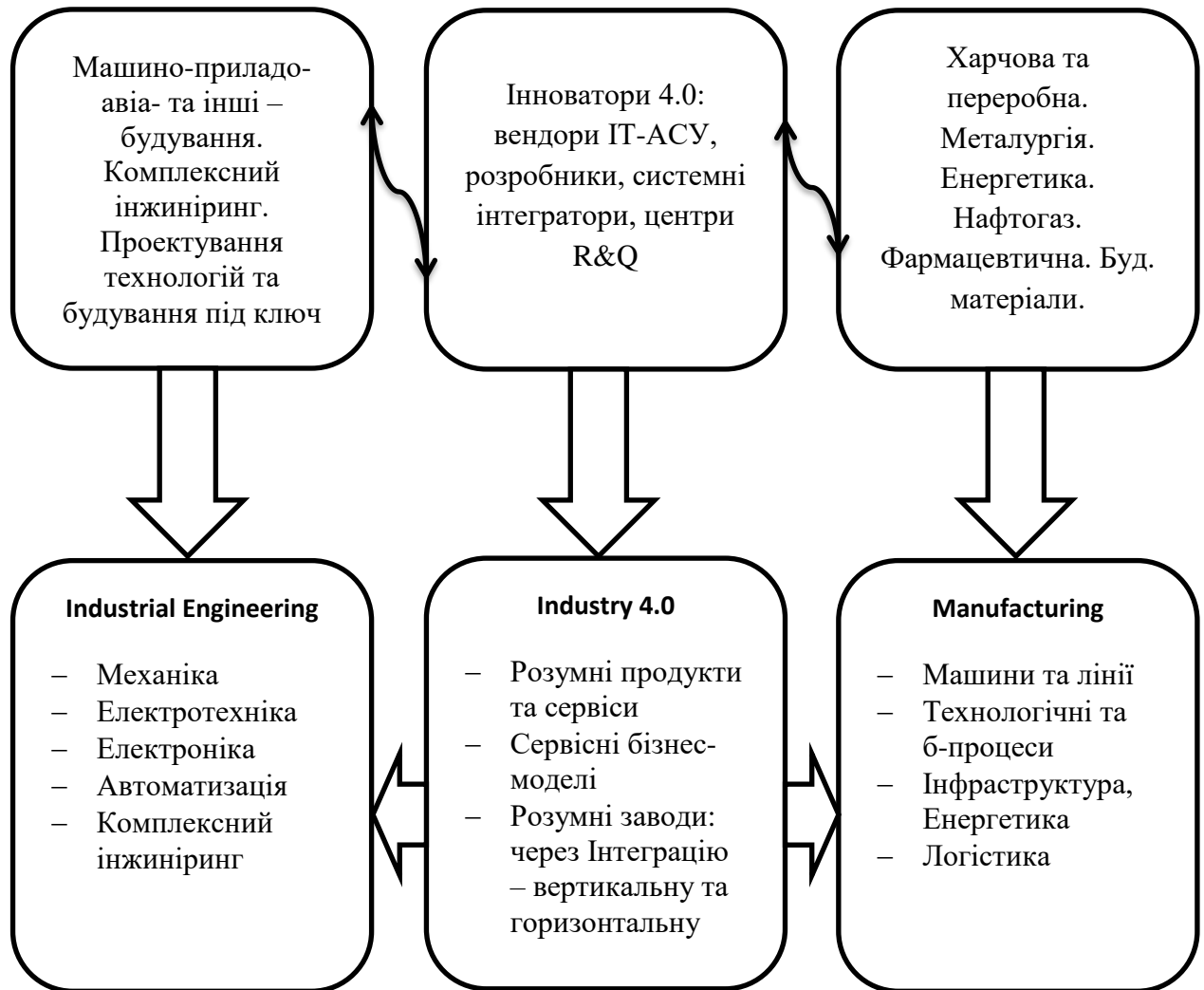


Рис. 5.1. Розподіл ролей та категорій між кінцевими споживачами технологій - машин, виробниками та інноваторами 4.0

Примітка: побудовано автором на основі (Офіційний сайт Індустрія 4.0 в Україні)

Саме європейська асоціація Orgalime, що представляє інтереси розвинутих країн ЄС, створює фокус на галузях промислового інжинірингу, як рушійною економічного зростання.

Для України цей взаємозв'язок важливий з міркувань як доданої цінності, кількості створюваних робочих місць, а також впливу на всю екосистему промислових хайтек-сегментів.

Замовлення «розумних металургійних машин» від «НКМЗ» або «Корум груп» для заводів ДТЕК або «Метінвест» автоматично створює довгий ланцюжок робочих місць і замовлень в Україні, включаючи чисельних підрядників та постачальників даних підприємств. Аналогічні ланцюжки у відповідності до потреб споживачів легко знайти сьогодні в будь-якому секторі промисловості, енергетики чи інфраструктури.

Визначають логіку розвитку та наступної цифрової трансформації цих секторів три моменти:

- якщо категорія 1 (виробники засобів виробництва) не має конкурентних позицій, то категорія 3 (це кінцеві споживачі) все більше орієнтуватиметься на імпорт відповідних товарів та послуг. Аналітика АППАУ свідчить про те, що в модернізації секторів, які швидко розвиваються (фарма, харчова, комплектуючі для автопрому та інше) переважає тотальний імпорт обладнання, машин та технологій.

- Для збільшення конкурентоздатності своїх товарів та послуг, категорія 1 має інвестувати в R&D та в цифрові технології – такі два фактори є ключовими для інноваційності та зростання конкурентоздатності. Для категорії 3 цифрові технології також є відповіддю на значні покращання в конкурентоздатності.

- Згідно цього, інноватори цих технологій (категорія 2) мають бути в достатній кількості, з відповідною якістю (швидкість інновацій, потужний маркетинг та вплив на категорії 1 та 3).

Це ідеальна модель, реалізації якої прагнуть розвинуті країни світу. В реаліях сьогодення український ринок має чисельні та великі розриви. По-перше, слабкі інвестиції в R&D виробників у категорії 1 та слабка орієнтація на інновації вже призвели до втрати деяких галузей, (виробництво електроніки), залишається під питанням – залишки приладобудування, значно знизилась конкурентоздатність більшості секторів машинобудування, на харчовому та фармацевтичному ринках, важливої уваги потребує майбутнє судно- та авіабудування. Ці категорії ніколи не мали належного стимулювання та підтримки держави, як це було й досі існує в інших індустриальних країнах. Вітчизняна ІКТ-

галузь ніколи не поспішала розвивати місцевого замовника, – вклад ІТ в промисловість оцінюється WEF на 92-му місці серед 100 країн світу.

Необхідно розрізнити ролі та взаємозв'язки цих трьох категорій. Зарубіжний досвід свідчить, (гірничорудної галузі Австралії), що саме базові галузі економіки здатні надавати величезний імпульс для розвитку промислових хайтек.

Тому промислова стратегія України, повинна зосереджуватись на галузях промислового інжинірингу й стимулювати кінцевих замовників краще співпрацювати з українськими виробниками, а також інноваторами 4.0.

Створення інноваційних екосистем промислових хайтек сегментів має бути одним з пріоритетних напрямів уряду, від реалізації якого залежить виживання та розвиток або остаточна ліквідація чисельних гравців – від окремих інститутів НАНУ, кафедр ВНЗ й до машинобудівних секторів.

В аналітиці стратегії 4.0 детально розглядається стан екосистем, пропонується цілісна модель й в ній визначаються 3 найбільш критичні елементи:

- вся зона «Створення ланцюжків цінності» має надто низьку структуру заповнення. Це стосується сильних кластерів, інвестиційних агентств, інноваційних брокерів та фандрейзингових агентів;

- не менш важливими в «Зоні досвіду» є технопарки та центри прикладних (галузових) розробок, сертифікаційні центри, лабораторії тощо. Їх вкрай мало в Україні. Силами бізнес-асоціацій як АППАУ, в Україні вже запускається подібна мережа Центрів 4.0 – вони інтегрують ряд функцій екосистеми у вказаній екосистемі. Але державна підтримка таких центрів поки що нульова;

- на третьому місці – постійно діючі інкубатори та акселератори, орієнтовані на промислові хайтек-сегменти, а не чистий ІТ. В Україні таких наразі просто не існує.

Позначення по центру EU – кінцеві замовники, OEM- машинобудівники, CSI – інтегратори АСУТП, IT SI- інтегратори IT, SW Dev – розробники програмного забезпечення, Global Vendors – глобальні вендори, HW makers – виробники приладів.

Головні стейкхолдери з урядових структур мають зрозуміти, що просте слідування «моді» – хайпу на ІТ (різноманітні рухи стартапів, біг дата, штучний інтелект, гаджети для зарубіжних ринків), й що домінує сьогодні в медіапросторі, – насправді призводить до масового витоку інженерних кадрів з різноманітних інжинірингових секторів за кордон та в ІТ-аутсорс. Дані кадри вже частково або повністю втрачені для економіки України. Привертає увагу низький інноваційний рівень більшості промислових секторів. Необхідне залучення науковців, технологічних фірм та університетів – на зовсім іншому рівні, ніж це відбувається сьогодні.

Умови цілеспрямованого фокусування держави на розбудові зони «Ланцюжків цінності», а також на відсутніх елементах інших зон. За особливих умов можна змінити такий стан речей та сприяти швидкому розвитку інноваційної екосистеми промислових хайтек-ринків.

Українські підприємства констатують, наскільки недоречним і навіть шкідливим може бути хаотичний, спонтанний підхід у гонитві за модою «великих даних» замість того, щоб концентруватись на реальних економічних проблемах, слідувати стратегічним напрямом, серед яких має бути швидке подолання відставання в області 3.0.

Українські підприємства та галузі повинні будувати подібні карти розвитку та забезпечувати їх відповідними планами й бюджетами. В реаліях сьогодення рух цифровізації залишатиметься хаотичним, а отже, з чисельними помилками та втратами, а відповідно – з низькою швидкістю.

Таким чином, щоб підприємства могли швидше готувати подібні карти, держава має підготувати галузевих експертів та консультантів з побудови таких карт. Передові держави обирають тільки кращі методики, що вже апробовані в інших розвинутих країнах, мають бути швидко апробовані та тиражовані в Україні.

Доповнений та адаптований (до PWC) фреймворк «Що таке Індустрія 4.0», в якому для промисловців існує наявність великих розривів з 3.0, й відповідних ризиків в «перестрибуванні» на 4.0 – коли, за відсутні відповідні стратегії та

бюджети рис 5.2.



Рис. 5.2. Індустрія 4.0 для підприємств машинобудування

Примітка: побудовано автором на основі (Офіційний сайт Індустрія 4.0 в Україні)

Стратегія попереджає уряди про бездіяльність – адже процеси деградації та руйнування промислових хайтек продовжуються.

Уряду необхідно прийняти відповідні заходи що до промислових хайтек, якщо це не відбудеться в найближчі п'ять років здійсниться остаточна ліквідація цілого ряду вітчизняних високотехнологічних сегментів, що залежні у своїй конкурентоздатності від технологій 4.0.

Це стосується підприємств машино-приладо-судо та авіабудування, космічних технологій, виробництва високотехнологічних електричних машин та устаткування, окремих секторів ТЕК, ОПК. В реальній ситуації проявляється остаточний занепад та ліквідація низки наукових установ та чисельних кафедр



ЗВО, відповідних вказаним галузям. Такі дії призведуть до різкого скорочення освітнього, інженерного та наукового потенціалу країни. І як результат – остаточне перетворення на сировинний придаток глобального світу.

До головних особливостей стратегії 4.0 відносять:

- інтегрованість. Стратегія 4.0 не відділяє себе від інших державних стратегій, а декларує свою повну дотичність та інтеграцію в нові Промислову та Інноваційну стратегії України. Фокусуючись на промислових хайтек секторах та враховуючи цілий ряд деталей, стратегія пропонується для затвердження на рівні КМУ як виокремлена частина Промислової стратегії;

- цілісність. Дана стратегія розроблена за правилами класичного стратегічного планування (від аналітики – через цілі та стратегії – до бюджетів, ресурсів та KPI), вона до певної міри, контрастує з іншими стратегіями державного рівня, які не мають подібної цілісності. Відсутність подібного зв'язку не додає ефективності в реалізації, а збільшує кількість «паперових стратегій»;

- реалізм та базування на інтересах головних стейкхолдерів. Стратегія розроблена групою експертів, що відносять себе до національного руху 4.0. Вона максимально враховує інтереси учасників ринку, базується на їх аналізі та інтересах. Стосовно уряду, стратегія називає речі своїми іменами, але водночас займає цілком конструктивну позицію: вибратись зі стану деградації, що триває в промислових хайтек, можливо тільки разом з урядовими структурами;

- конкретність та дієвість. П'ятнадцять конкретних, описаних проектів, що реалізують сім напрямків розвитку, що приведені вище, – достатньо конкретні для початку негайних дій. Вони містять виокремлені цілі та завдання, KPI, бюджети;

- базування на кращому європейському та світовому досвіді. Розгорнутий в стратегії бенчмаркінговий аналіз – з посиланнями на чисельні деталізації стратегій різних країн (ЄС, Ізраїль, Казахстан, РФ, Австралія та інші), – дає вичерпне пояснення, як рухаються передові та сусідні країни. Звідси, більш зрозуміла тональність викладу в стратегії. Зрозуміло, що Україна відстає і розриви наростають, перш за все, через відсутність ефективної та діючої промислової стратегії на рівні держави;

- стратегічний фокус та релевантність. Критична оцінка стану в Україні разом з розумінням динаміки глобальних ринків дає те, чого часто не вистачає стратегіям різного рівня – релевантність. Необхідно радикально змінювати ландшафт промислових хайтек, на основі консолідації та фокусування зусиль всіх стейкхолдерів на головних речах, таких як структурні зміни в економіці, інноваційна екосистема промислових хайтек, кластери, фокус на виробниках засобів виробництва, правильні підходи до цифрової трансформації;

- консолідація стейкхолдерів у виконанні. Стейкхолдери надіються на підтримку даної стратегії урядом України. Стратегія 4.0 буде виконуватись силами бізнесу та донорських організацій в тій мірі, в якій можна її забезпечити спільними ресурсами. 2019 буде роком коли АППАУ та рух 4.0 ще більше консолідують всіх головних бізнес-стейкхолдерів 4.0.

Недослідженими та недопрацьованими залишаються такі питання:

- як співвідноситься цифра в 208 нових заводів в Україні з українськими останніми рейтингами та «повільними» темпами розвитку, як інтерпретувати цю цифру – об'єктивно та повно;

- як «активувати» науковців до роботи з ринком, як розвернути великих ІТ-аутсорсерів до просвіти та розвитку внутрішнього замовника;

- чому так мало промисловців приєднується до руху 4.0 (останнє дослідження показало, що «зрілих» – вже багато);

- як допомогти владі значно покращити так необхідні сьогодні ролі обліку та аналітики, комунікацій та координації, які на національному рівні кутильгують сьогодні на обидві ноги.

На світовому ринку продукти інтелектуальної праці мають більш високу вартість, ніж будь-яка інша продукція. Тому українська економіка потребує нової моделі розвитку, орієнтованої на підтримку інновацій.

Україна нарощує експорт сировини і водночас кадрів, забезпечуючи цими виробничими факторами інші світові економіки у збиток власній. Тому наша країна потребує нової індустріалізації — створення конкурентних підприємств, здатних запровадити на виробництвах передові технології.

Через відсутність державної підтримки і сприятливих умов для роботи, ці професійні кадри змушені їхати працювати в інші країни.

Це процес не одного дня, а запровадження комплексних механізмів для стимулювання розвитку високих технологій вимагає певного періоду. Але це обов'язково і неминуче для розвитку країни загалом.

Інноваційна модель розвитку економіки передбачає запровадження новітніх технологій на вітчизняних переробних підприємствах. Саме ці підприємства виготовляють найбільш популярну на міжнародних ринках продукцію — від харчів до ракет. Однак відсутність інноваційної інфраструктури та фінансування унеможлиблюють модернізацію.

До стримуючих факторів відносять низьку конкурентоспроможність української інноваційної екосистеми, неефективність наших інститутів розвитку інновацій, низький попит на інтелектуальну власність, несформованість національної інноваційної системи і низький рівень комунікації між суб'єктами інноваційного процесу.

В Україні впровадження інновацій на промислових підприємствах у 2000-2018 рр. здійснювалась дуже повільно, про що свідчать дані табл. 5.1.

Інноваційну діяльність промислових підприємств у 2011-2017 рр. можна відстежити на рис. 5.3.

Ознакою висхідного розвитку економіки тієї чи іншої країни виступає прискорений розвиток машинобудування. Саме машинобудівна продукція створює значну кількість робочих місць в суміжних галузях. Значна питома вага машинобудування в структурі промислового виробництва та в загальному експорті країни свідчить про високий рівень інноваційно-технологічного розвитку і наявність в країні 5-го чи 6-го технологічного укладу. На початку 90-х років минулого століття Україна відносилася до групи країн з високим рівнем техніко-технологічного розвитку.

Кризові явища в економіці та відсутність дієвого державного інструментарію підтримки наукоємних виробництв призвели до згортання потужностей в ряді сегментів промислового виробництва, які відзначалися

Таблиця 5.1

Впровадження інновацій на промислових підприємствах <sup>1,2,3,4,5</sup>

1	2	3	4	5	6	7
	Частка кількості підприємств, що впроваджували інновації (продукцію та/або технологічні процеси), в загальній кількості промислових підприємств, %	Впроваджено нових технологічних процесів, од	У т.ч. маловідходні, ресурсозберігаючі	Впроваджено виробництво інноваційних видів продукції (товарів, послуг), од	З них нові види техніки	Частка обсягу реалізованої інноваційної продукції (товарів, послуг) у загальному обсязі реалізованої продукції (товарів, послуг) промислових підприємств, %
2000	14,8	1403	430	15323	631	9,4
2001	14,3	1421	469	19484	610	6,8
2002	14,6	1142	430	22847	520	7,0
2003	11,5	1482	606	7416	710	5,6
2004	10,0	1727	645	3978	769	5,8
2005	8,2	1808	690	3152	657	6,5
2006	10,0	1145	424	2408	786	6,7
2007	11,5	1419	634	2526	881	6,7
2008	10,8	1647	680	2446	758	5,9
2009	10,7	1893	753	2685	641	4,8
2010	11,5	2043	479	2408	663	3,8
2011	12,8	2510	517	3238	897	3,8
2012	13,6	2188	554	3403	942	3,3
2013	13,6	1576	502	3138	809	3,3
2014	12,1	1743	447	3661	1314	2,5
2015	15,2	1217	458	3136	966	1,4
2016	16,6	3489	748	4139	1305	... <sup>4</sup>
2017	14,3	1831	611	2387	751	0,7
2018	15,6	2002	926	3843	920	0,8

<sup>1</sup> Дані за 2000-2014 роки наведені по юридичних особах та їх відокремлених підрозділах, які здійснювали промислову діяльність.

<sup>2</sup> Дані за 2014-2018 роки наведені без урахування тимчасово окупованої території Автономної Республіки Крим, м.Севастополя та частини тимчасово окупованих територій у Донецькій та Луганській областях.

<sup>3</sup> Дані за 2015-2018 роки наведені по юридичних особах, які здійснювали промислову діяльність, із середньою кількістю працівників 50 осіб і більше.

<sup>4</sup> Розрахунок показника не здійснювався.

<sup>5</sup> Примітка побудовано автором на основі (Офіційний сайт Державної служби статистики України).

високим рівнем використання інноваційних технологій. Особливо масштабним був спад виробництва у машинобудуванні – маркері інноваційної спрямованості господарського комплексу в цілому.

Занепад вітчизняного машинобудування і в останні п'ятнадцять років виступає прикметною рисою розвитку української економіки, що зумовлено відсутністю відповідної державної політики, яка б закладала стимули для інвестування проектів модернізації та реконструкції високотехнологічних виробництв й удосконалення техніко-експлуатаційних характеристик машин. В результаті Україна стала одним з основних імпортерів морально застарілого та частково фізично спрацьованого обладнання та транспортних засобів з високорозвинених країн.

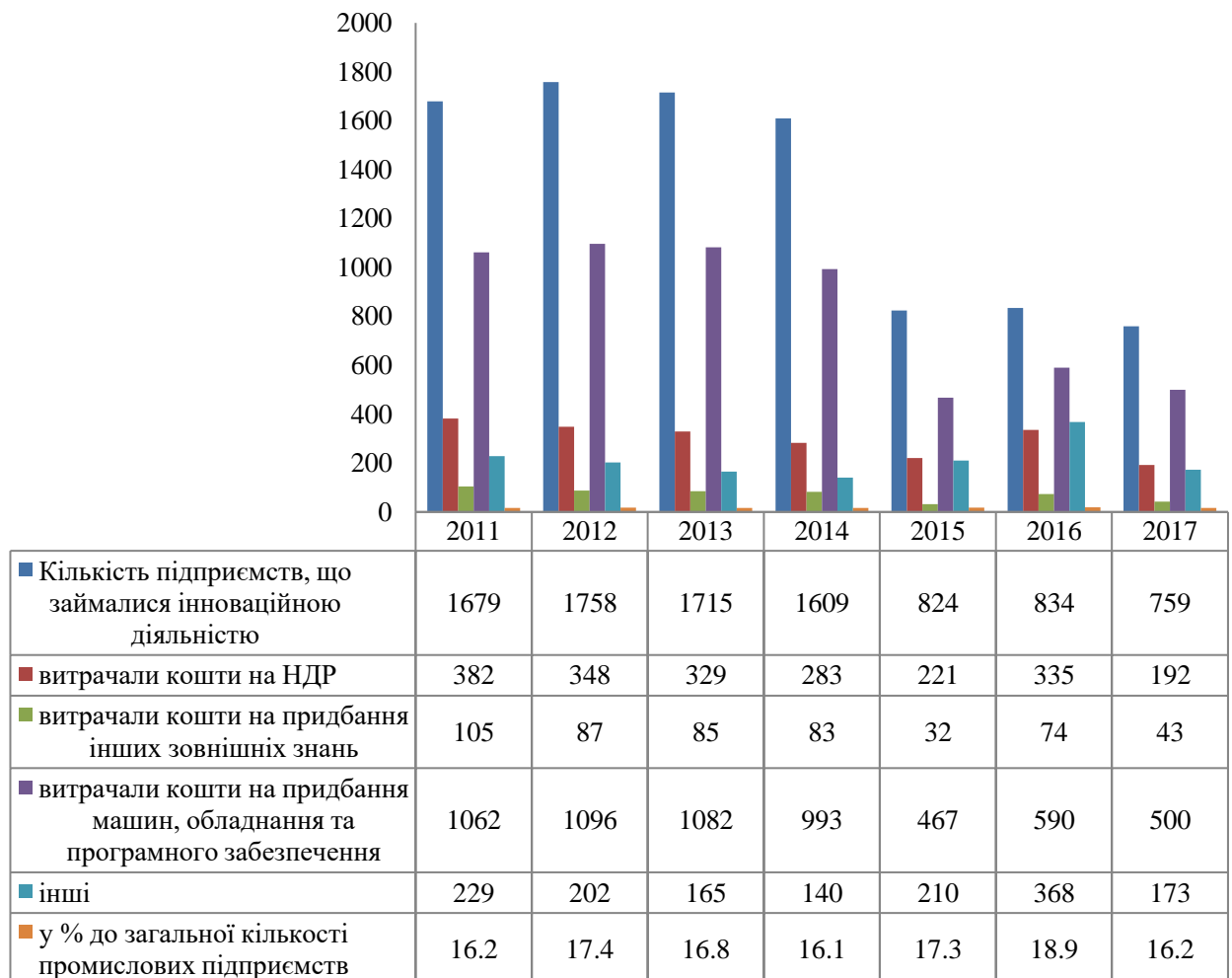


Рис. 5.3. Інноваційна діяльність промислових підприємств

Примітка: побудовано автором на основі (Офіційний сайт Міністерство освіти і науки України)

Спад виробництва у галузі машинобудування призвів до руйнації цілих високотехнологічних ланцюгів промислового виробництва, згортання внутрішнього попиту на вітчизняну металопродукцію, поглиблення диспропорцій у відтворювальній структурі основного капіталу, що негативним чином відобразилося на темпах соціально-економічного піднесення та рівні зайнятості населення, особливо на найбільш урбанізованих територіях.

Машинобудування є однією з провідних галузей промисловості України, де зосереджено 20 % основних засобів промисловості та виробництво інноваційної продукції з високим рівнем доданої вартості. Разом з тим, це галузь промисловості України, яка найбільше страждає від нестабільної економічної та політичної ситуації в державі.

За умов дефіциту власних енергетичних ресурсів та нестабільності цін основних країн–постачальників енергетичних матеріалів в Україну виникатимуть подальші ризики поглиблення негативних тенденцій щодо формування ціни на газ та формування підвищеного попиту на нафту на світових товарних ринках. Країни – лідери з виробництва продукції машинобудування застосовують різні механізми для відновлення виробництва і забезпечення міжнародної конкурентоспроможності машинобудівної продукції.

Основними проблемами у розвитку машинобудівної галузі промисловості є менша інвестиційна привабливість галузі у порівнянні з іншими галузями, що зумовлено тривалим періодом підготовки й освоєння випуску нової продукції, інертність багатьох підприємств у сфері інновацій, брак фінансування науково-технічних розробок і відсутність механізмів взаємодії виробників та споживачів продукції машинобудування. Монополізація ринків збільшується і зв'язок між інноваційною активністю та ринковою силою і надалі зростатиме. Але, незважаючи на те, що основним механізмом активізації інновацій є конкуренція на ринку промисловості України наявна негативна залежність між інноваційною активністю та конкуренцією в умовах значної технологічної неоднорідності економіки.

Впровадження в Україні інноваційної моделі розвитку потенціалу

машинобудівної галузі – це об'єктивна потреба та альтернативний шлях для підвищення міжнародної конкурентоспроможності економіки України. Погіршення положення машинобудівного комплексу є наслідком зменшення суми інвестицій в його діяльність, наявності кредиторської та дебіторської заборгованостей, невідповідності продукції, яка виготовляється стандартам якості, відсутності сучасного технічного переоснащення, наявності великої кількості ресурсів, які не використовуються. Все це спонукає до пошуку засобів та способів, які зможуть сприяти переходу українських машинобудівних підприємств у ліпший стан з використанням їх потенціалу.

Крім того, невідповідність в Україні інститутів та стилю корпоративного управління завданням модернізації виробництва, повільна адаптація до нового класу витрат (трансакційних), невміння управляти останніми виступають факторами, які стримують перехід вітчизняних промислових підприємств на інноваційний режим відтворення.

Проаналізувавши ситуацію на підприємствах машинобудування України та оцінивши їх потенціал, можна запропонувати основні стратегічні напрями діяльності даних підприємств.

— В інноваційній політиці - активізація інноваційної політики має своє відображення у розвитку науково-технічного потенціалу, оновлення морально зношених технологій призведе до вдосконалення діяльності всіх структур (закупівля нових програм або удосконалених версій вже існуючого програмного забезпечення).

— В інвестиційній політиці - запорука сталого розвитку, вигідного функціонування підприємств, а не виживання – це вкладені інвестиції. Їх головна роль – забезпечення рентабельності комерційно-виробничої діяльності шляхом забезпечення фінансово-стабільного становища.

— В маркетинговій політиці - виведення машинобудування з кризового стану передбачає застосування ефективних стратегій, головна доля яких належить саме маркетинговим. Особливістю маркетингової політики промислових підприємств є розвиток контрактних умов функціонування на ринку та

формування цілих альянсів. Інноваційний розвиток потенціалу машинобудівної галузі має базуватись на здійсненні державної інвестиційної політики, спрямованої на активацію нововведень, як пріоритетної складової стратегії підвищення конкурентоспроможності через використання прогресивних технологій.

Інноваційна культура об'єднує інтелектуальний потенціал і творчу активність персоналу підприємства.

Інноваційна корпоративна культура є результатом соціально-економічної взаємодії суб'єктів інноваційної діяльності, вона охоплює відносини, які складаються на всьому ланцюжку життєвого циклу зародження, формування і комерціалізації інновацій.

Інноваційна корпоративна культура є основою розвитку творчого стилю мислення і підходу до вирішення управлінських проблем і сама підвладна трансформації завдяки цьому ж креативному імпульсу.

Інноваційна корпоративна культура сприяє в розвитку інноваційних ідей; стимулює соціоекономічні процеси на підприємстві; оптимізує всі складові інноваційного потенціалу підприємства; активізує таланти, генерує ідеї та здійснює їх комерціалізацію; гармонізує відносини між усіма учасниками інноваційного процесу та його інфраструктури; підвищує відповідальність учасників інноваційного процесу, якість та результативність інноваційного процесу.

На практиці реалізувати принципи інноваційної корпоративної культури підприємства машинобудування допомагають кодекси корпоративної поведінки, які підприємства повинні розробляти і узгоджувати із своїми партнерами.

Наявність такого Кодексу відповідає цивілізованій практиці ділового світу і сприятиме покращенню інвестиційної привабливості українських підприємств та надасть привабливості інноваційному середовищу вітчизняних підприємств машинобудування.

На світовому ринку продукти інтелектуальної праці мають більш високу вартість, ніж будь-яка інша продукція. Тому українська економіка потребує нової



моделі розвитку, орієнтованої на підтримку інновацій.

Україна нарощує експорт сировини і водночас кадрів, забезпечуючи цими виробничими факторами інші світові економіки у збиток власній. Тому наша країна потребує нової індустріалізації — створення конкурентних підприємств, здатних запровадити на виробництвах передові технології.

Через відсутність державної підтримки і сприятливих умов для роботи, ці професійні кадри змушені їхати працювати в інші країни.

До стримуючих факторів відносять низьку конкурентоспроможність української інноваційної екосистеми, неефективність наших інститутів розвитку інновацій, низький попит на інтелектуальну власність, несформованість національної інноваційної системи і низький рівень комунікації між суб'єктами інноваційного процесу.

До того ж в Україні майже відсутня інтеграція науки та виробництва і трансфер технологій.

Щоб створити інноваційну модель розвитку України, необхідно вийти на економіку надолуження, а саме — залучити в державу західні технології для переробки місцевих ресурсів.

Політика економічного надолуження має спричинити високе і тривале економічне зростання та суттєве зміцнення реального сектора.

Важливою є розробка інноваційної інфраструктури. Необхідно створити фонд розвитку, що фінансуватиме придбання обладнання дослідницькими установами із компенсацією кредитної ставки позичальникам.

Заплановано створити централізований сайт із розробок та інновацій із комплексною базою даних про розроблені українськими підприємствами машинобудування.

Розвиток інновацій неможливий без створення «Національної інноваційної платформи», що об'єднає навчальні заклади з бізнесом, забезпечить взаємодію ринку освітніх послуг та ринку праці, а також приведе систему підготовки технічних і наукових фахівців у відповідність до потреб роботодавців.

В Україні треба створити чіткий механізм захисту інтелектуальної

власності. Національна агенція може стати сервісним державним органом. Агенція видаватиме патенти і вестиме моніторинг ринку.

Удосконалити методику оцінки інтелектуальної власності та виплат винагород плюс створення реєстру розробок зробить прозорою і доступною інформацію для учасників ринку.

Іноземний бізнес готовий співпрацювати з українськими інноваційними підприємствами машинобудування.

Країни Європи вже реалізували стратегії підтримки малого та середнього бізнесу в контексті запровадження нових технологій. У Німеччині проблемами бізнесу в процесі запровадження інновацій опікуються окремі держустанови. Там існує низка державних гарантій за кредитами для бізнесу. В Німеччині гарантовано повертають 80% від суми позики, а кредити під державні гарантії є достроковими – до 15 років.

Схожа система підтримки діє і у Франції. Там працює єдиний спеціалізований інститут поручництва – компанія з гарантій для венчурного інвестування. Вона надає гарантії за умови, що компанія провадить саме інноваційну діяльність.

Водночас у Великобританії слідує концепції «нейтрального оподаткування». Уряд спростив систему оподаткування і зменшив ставки. А малий бізнес отримав пільги на сплату податку на додану вартість.

Поглиблення зв'язків України з інноваційно-розвиненими державами, допоможе нам швидко розвинути інновації на виробництвах країни і залучити світових виробників розміщувати власні науково-виробничі центри.

Узагальнення стану і тенденцій фінансового забезпечення ІД в Україні дозволило виявити такі проблеми:

— фінансові обмеження залишаються основним фактором гальмування інноваційної діяльності, що пов'язано з нестачею власних фінансових ресурсів у суб'єктів ІД та недоступністю зовнішніх джерел фінансування;

— дефіцит власних коштів, які є основним джерелом фінансування ІД, спричинений незадовільним фінансовим станом підприємств промисловості,

стагнацією промислового виробництва;

— висока вартість кредитних ресурсів, які є другим за значенням джерелом фінансування ІД, ускладнює їх залучення до фінансування інноваційних проектів, особливо для низькорентабельних підприємств, які потребують технологічної модернізації, неспроможні залучати довгострокові кредити на здійснення інновацій;

— державна підтримка ІД у формі прямого фінансування має суттєві бюджетні обмеження та не узгоджена з пріоритетами інноваційного розвитку. Значна частина бюджетних асигнувань надається добувним підприємствам, низько- і середньо-технологічним виробництвам, що не сприяє прогресивним структурним зрушенням;

— надання податкових пільг підприємствам, які здійснюють продуктивні та технологічні інновації, є дієвим механізмом впливу держави на прискорення інноваційних процесів. Податкові пільги сприяють освоєнню новітніх технологій виробництва і забезпечують мультиплікаційні ефекти технологічного розвитку різних галузей економіки;

— досвід створення спеціалізованих державних (комунальних) інноваційних фінансово-кредитних установ в Україні є негативним, що вимагає перегляду принципів формування та розвитку цієї форми державної фінансової підтримки ІД суб'єктів господарювання різних форм власності;

— домінування механізмів самофінансування ІД і обмеженість зовнішніх джерел залучення коштів спричинює консервацію існуючої технологічної структури економіки, не забезпечує перерозподіл фінансових ресурсів у наукомісткі технології, гальмує прогресивні структурні зрушення у національному господарстві, що обумовлює потребу вдосконалення механізмів фінансування науково-технологічної та інноваційної діяльності.

Для удосконалення фінансового забезпечення інноваційної діяльності пропонуються такі заходи;

Переглянути підходи до надання бюджетних коштів в Україні на виконання

науково-дослідних робіт пошукового характеру та таких НДР, які не мають прямого комерційного характеру;

Для підвищення ролі держави у прискоренні переходу на інноваційну модель розвитку доцільно;

— переглянути обсяг бюджетних асигнувань, що використовуються для виконання найбільш ефективних конкурсних НДР;

— створити спеціальний фонд із формування тематики перспективних фундаментальних досліджень, їх фінансування і забезпечення контролю за цільовим і ефективним витрачанням коштів;

— встановити особливий порядок стимулювання інноваційної діяльності підприємств, зокрема, за рахунок амортизаційної, податкової та грошово-кредитної політики;

Для створення реальних програм і забезпечення успіху їх реалізації передбачається;

— провести технологічний аудит з метою оцінки вихідного стану інноваційного розвитку на рівні всіх суб'єктів економічної діяльності незалежно від форми власності;

— провести оцінку практики обліку збереження і використання нематеріальних активів, надати професійну допомогу тим суб'єктам економічної діяльності, які її потребують;

— створити розгалужену мережу організацій-посередників для надання на ринкових засадах всебічної допомоги підприємствам і установам (особливо малим і середнім) у розгортанні інноваційної діяльності. На початковій стадії такі організації-посередники мають отримувати державну фінансову підтримку;

— на підтримку інноваційної діяльності необхідно забезпечити цільову орієнтацію стимулів безпосередньо для впроваджувальників інновацій. Для підприємств, які бажають вперше розпочати інноваційну діяльність, необхідно створити механізм державної фінансової підтримки на умовах пільгових субсидій, а в окремих випадках — безоплатності.

## **5.2. Модель корпоративної культури в розрізі стратегічних ініціатив підприємств машинобудування**

Нові стратегічні ініціативи для підвищення ефективності на підприємствах машинобудування є основою для стратегічного поліпшення загальної ефективності машинобудівних підприємств, а головними в них виступають аналітичні процедури, конкретні методики якої залежать від стратегічної і фінансової привабливості галузей, освоєних підприємством. Постійно вивчати корпоративний бізнес-портфель повинні менеджери-управлінці, а також надавати висновок за такими показниками: кількість підрозділів підприємства в привабливих галузях; кількість підрозділів в зрілих і застійних галузях, зниження показників, які можуть негативно впливати на загальну продуктивність підприємства; залежність підрозділів від факторів сезонності і циклічності, від появи нових технологій; кількість підрозділів з невизначеними перспективами; кількість підрозділів із середнім або низьким рівнем конкурентоспроможності; стратегічна відповідність між підрозділами підприємства; наявність в портфелі непотрібних підрозділів; ресурсна відповідність між підрозділами; співвідношення "дійних корів і п'явок"; здатність ключових підрозділів підприємства формувати значну частину прибутку і грошових надходжень; здатність нинішнього бізнес-портфеля забезпечити підприємству міцне становище в майбутньому. Якісний аналіз бізнес-портфеля дозволяє вчасно виявити, чи потрібно підприємству відокремлювати одні підрозділи та купувати інші, проводити реструктуризацію портфеля, постійно переглядати політику розподілу ресурсів або зосередити зусилля на реалізації своїх наявних можливостей ефективного підприємства в сучасному середовищі.

Такий аналіз стратегічної і фінансової привабливості корпоративного бізнес-портфеля повинен показувати, чи здатне підприємство досягти запланованих показників при поточному складі й ресурсній базі. Якщо аналіз підтвердиться, то ніяких змін в стратегії підприємства не потрібно. В результаті існування загрози зниження ефективності, менеджери повинні вжити негайно

таких заходів:

— змінити стратегічні плани деяких або всіх підрозділів підприємства. Впровадити нові ініціативи для підвищення продуктивності даних підрозділів, при необхідності підтримуваних ресурсами понад план. Як свідчить практика, короточасне поліпшення продуктивності за рахунок всього підприємства дуже ненадійне, воно не забезпечує стійке фінансове зростання в довгостроковій перспективі. До таких заходів короткострокового поліпшення, що не відповідає з довгостроковому курсу, треба відноситися з великою обережністю;

— зарахування нових підрозділів підприємства в бізнес-портфель. Саме підвищення загальної ефективності за рахунок придбання або створення нових підприємств ставить перед менеджментом такі питання, а саме: які підприємства купувати - родинні або неспоріднені; якими мають бути обсяги придбань; як нові підрозділи будуть інтегруватися в структуру підприємства; якими характеристиками повинні володіти придбані підприємства; чи можна профінансувати нові придбання, не скорочуючи фінансування існуючих підрозділів. Зарахування в бізнес-портфель нових підприємств - головний стратегічний засіб стабілізації знижування продуктивності машинобудівних підприємств;

— відділення малоприбуткових або збиткових підрозділів. До головних кандидатів на відділення відносять підприємства зі слабкими конкурентними позиціями, в порівняно непривабливих галузях, які стратегічно не відповідають іншим підрозділам і / або з недостатньою ресурсною базою. Кошти, отримані від продажу підрозділів, можна направити на нові придбання, погашення поточної заборгованості або на зміцнення позицій залишених підрозділів;

— одержання підвищення ефективності за рахунок створення альянсів. Взагалі підвищення ефективності сприяє створенню альянсів з місцевими або іноземними партнерами, постачальниками, споживачами або зацікавленими групами. Взаємовигідні домовленості про спільне використання ресурсів з постачальниками, заінтересованими конкурентами або виробниками додаткових товарів, як і спільні корисні ініціативи, допомагають підвищити

конкурентоспроможність і ефективність підприємства. Вчасне створення або підтримка політичних груп для лобіювання вигідних підприємству рішень з питань імпорту-експорту, податкових ставок виявляється ефективним засобом для поліпшення становища підприємства;

— своєчасне оновлення ресурсної бази підприємства. Таке підвищення ефективності відбувається в результаті створення нових ресурсів, які дозволять окремим підрозділам підприємства наздогнати конкурентів, або обігнати їх та одержати стійку конкурентну перевагу. Особливу роль відіграє корпоративний менеджмент, він сприяє підвищенню вартості акцій, координуючи розробку передових технологій і грамотно розміщуючи нові ресурси серед підрозділів підприємства;

— зниження планових показників корпоративної ефективності. Заплановані показники продуктивності не відповідають дійсності у зв'язку зі спадом в одній або декількох ключових галузях, а також з несприятливими умовами на ринках. При визначенні цілей аналогічний результат надає зайва амбітність. В такому разі необхідно наблизити планові показники до реальності. Але перегляд планових показників залишається останнім заходом і його необхідно використовувати, коли всі інші засоби було вичерпано.

Для того, щоб корпоративна культура на підприємствах машинобудування була ефективною, необхідно реалізувати стратегію підприємств машинобудування. Для цього пропонуємо модель корпоративної культури підприємств машинобудування, яка складається з шести блоків стратегій (рис. 5.4), а саме:

- стратегія фінансово-економічної діяльності включає в себе такі складові – забезпечення ділової активності, забезпечення фінансової стабільності, забезпечення платоспроможності, забезпечення конкурентоздатності, зниження собівартості;

- стратегія розвитку підприємства базується на високих моральних якостях керівних кадрів, високих моральних якостях робочих, гендерній стратегії, кадровій стратегії, перегляду культурних цінностей;

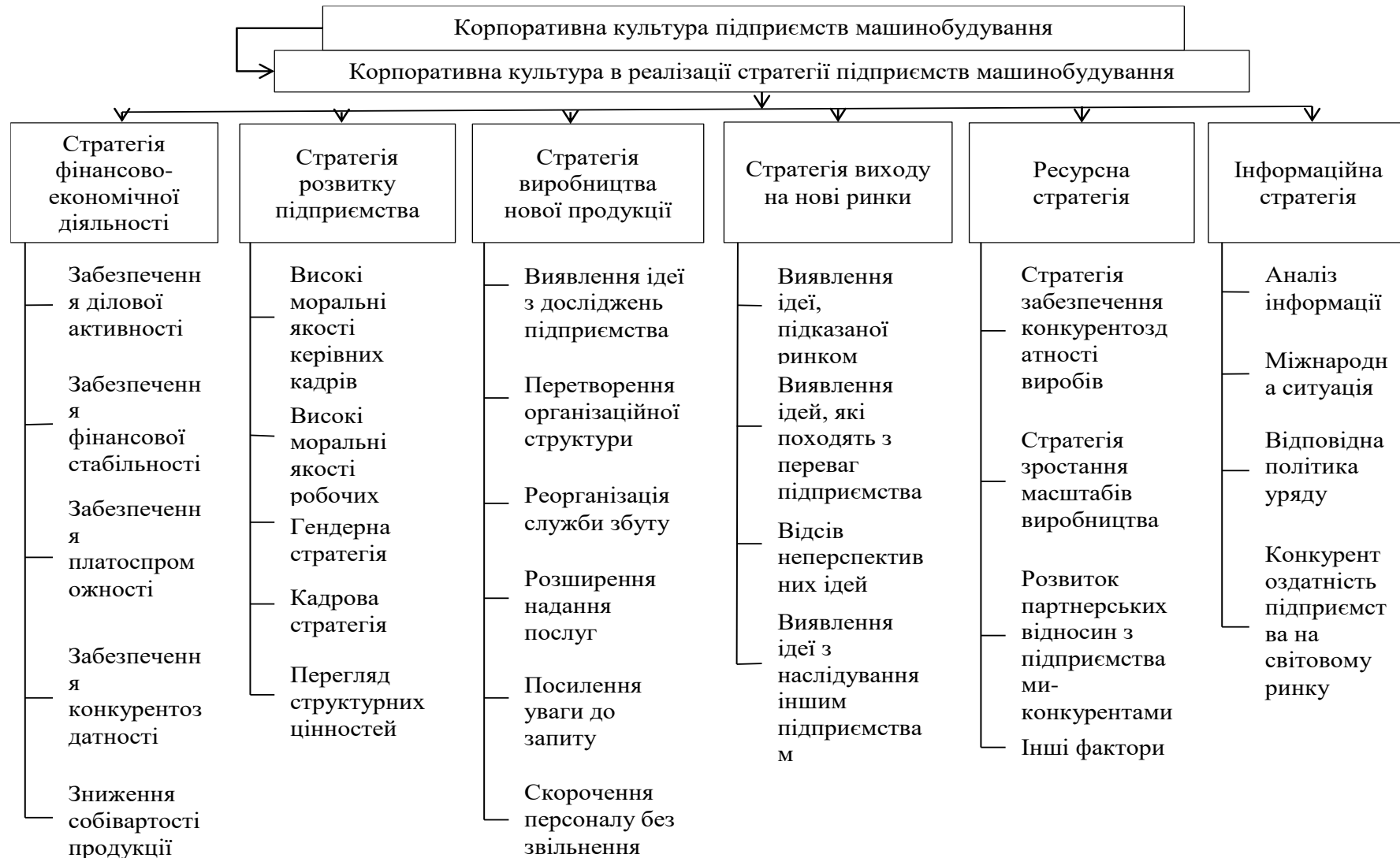


Рис. 5.4. Модель корпоративної культури в реалізації стратегії підприємств машинобудування

Примітка: побудовано автором



- стратегія виробництва нової продукції містить такі елементи: виявлення ідеї з досліджень підприємства, перетворення організаційної структури, реорганізація служби збуту, розширення надання послуг, посилення уваги до запиту, скорочення персоналу без звільнення;

- стратегія виходу на нові ринки, до неї належать: виявлення ідеї, підказаної ринком; виявлення ідей, які походять з переваг підприємства; відсів неперспективних ідей, виявлення ідеї з наслідування іншим підприємствам;

- ресурсна стратегія враховує: стратегію забезпечення конкурентоздатності виробів; стратегію зростання масштабів виробництва; розвиток партнерських відносин з підприємствами – конкурентами; інші фактори;

- інформаційна стратегія формується на таких складових: аналізу інформації, міжнародній ситуації, відповідній політиці уряду, конкурентоздатності підприємства на світовому ринку.

На підприємствах машинобудування запропонована стратегія буде працювати, якщо відповідатиме таким принципам розробки успішної стратегії: - стратегічні дії, які укріплюють конкурентні позиції підприємств машинобудування повинні буди пріоритетними в довгостроковій перспективі. Тільки сильна конкурентна позиція протягом довгих років приносить свої плідні результати, а не гарні квартальні та річні планові показники прибутку та обсягів продажів. Акціонери завжди ставлять досягнення довгострокових стратегічних ініціатив вище за досягнення короткострокових фінансових показників. Довгострокові стратегічні ініціативи значно укріплюють довгострокові конкурентні позиції підприємств машинобудування й надають їм нові конкурентні переваги. Для одержання високого прибутку в довгостроковій перспективі, необхідно послідовно реалізувати стратегію, направлену на укріплення довгострокової конкуренції.

Необхідно швидко реагувати на зміну ринкової ситуації та потреби споживачів, технологічні інновації, нові ініціативи конкурентів. В не вигідну ситуацію стає підприємство в разі запізненої або неадекватної реакції й виступає в ролі наздоганяючого. Для цього краще своєчасно адаптувати першочергову

стратегію до нових обставин, хоча і ця стратегія має свої переваги. Довгострокові стратегічні наміри підприємств машинобудування з підвищення якості або досягнення максимально низьких витрат необхідно розглядати в аналогічних прагненнях конкурентів, а також потреб й очікувань покупців. Ідеальна якість або мінімальні витрати не повинні стати самоціллю.

На підприємствах машинобудування інвестування коштів необхідно здійснювати в створення стійких конкурентних переваг – це єдиний надійний спосіб досягнути прибутку вище середнього по галузі. Підприємство повинно проводити агресивну наступальну стратегію для завоювання конкурентної переваги й агресивну захисну стратегію для її утримання.

Уникати стратегій, розрахованих на успіх тільки в сприятливих умовах. Необхідно обдумати можливі відповідні дії конкурентів та приготуватися до самих несприятливих подій на ринку. Гарна стратегія працює надійно та надає гарні результати навіть у суворих умовах.

Адекватно потрібно оцінювати здібності та амбіції конкурентів. Конкуренти небезпечні тоді, коли їм нічого втрачати, або їх благополуччя під загрозою.

Слід пам'ятати, що атакувати слабких конкурентів набагато безпечніше та прибутково, чим сильних. Наступ на великого та готового до відсічі конкурента може призвести до поразки, якщо підприємство – нападник не володіє міцними фінансовими ресурсами та гарними конкурентними перевагами.

Не потрібно знижувати ціни, не маючи відчутних переваг по витратам. Тільки лідер з витрат спроможний вести довгу цінову війну.

Треба домогтися максимального відриву від конкурентів з якості товарів та послуг або споживчим властивостям. Незначні відмінності між товарами різних підприємств покупці можуть не помітити.

Необхідно уникати проміжних стратегій, які виникають при спробі одночасно прямувати двом протилежним стратегіям. Компромісні стратегії рідко надають підприємствам машинобудування конкурентні переваги або відмінна конкурентна позиція – вміло впроваджена стратегія оптимального поєднання ціни та якості представляє собою виняток з правила.

Якщо підприємство вибирає компромісну стратегію, то воно домагається середнього рівня витрат, середнього ступеня диференціації товарів, середнього іміджу в репутації та займають середній рівень на ринку з незначними шансами прорватися до лідерів.

Прогресивні дії по захвату частки ринку викликають більш запеклу конкуренцію, особливо коли галузь характеризується більшим обсягом товарно-матеріальних запасів або надлишком виробничих потужностей. Тому агресивні дії з захоплення частки ринку конкурентів призводять до загострення ситуації в галузі, ціновим війнам та несе збиток для всіх підприємств.

Розглянемо ефективність діючої стратегії та стану корпоративної культури ПАТ «Запорізький завод важкого кранобудування», дані показники зведемо до табл. 5.2. показники оцінювання стратегії пропонуємо оцінювати за 100 – бальною шкалою. До показників оцінювання діючої стратегії підприємств машинобудування пропонуємо віднести такі показники та оцінити їх за балами:

- зростання обсягів продажу підприємства -20 б.;
- зміна прибутку - 15 б.;
- динаміка чистого прибутку - 15 б.;
- собівартість - 15 б.;
- коефіцієнт оборотності запасів - 10 б.;
- чистий прибуток на одну акцію - 10 б.;
- репутація підприємства та імідж в балах - 15 б.;
- всього балів – 100 б.

Корпоративна стратегія на ПАТ «Завод важкого кранобудування» направлена на ефективну діяльність підприємства.

– де успішний розвиток підприємства залежить від реалізації корпоративної відповідальності;

– на підприємстві діє грамотна кадрова політика, відповідальне ставлення до питань екології та суспільства сприяють збільшенню доходів акціонерів підприємства;

– політика корпоративної відповідальності характеризує ставлення

підприємства до суспільних цінностей й поділяється на три напрямки: екологічна відповідальність, соціальна, економічна;

– до областей відповідальності підприємства належать: безпека, кадрова політика, екологія, чесність у бізнесі й пропозиція заощадливих технічних рішень.

Розглянемо ефективність діючої стратегії ПАТ «Запорізький завод важкого кранобудування» в табл. 5.2

Як свідчать данні табл. 5.2, на підприємстві обсяг продажів за 2014 р. зменшився на 71022 грн., в 2015 р. підвищився на 66682 грн., в 2016 р. підвищився на 125076 грн., в 2017 р. збільшився на 18352 грн. Обсяг продажів сприяв підвищенню та зростанню прибутку в 2013 – 2016 рр., але в 2017 р. відбулося незначне зменшення прибутку на 17918 грн. Динаміка чистого прибутку констатує його відсутність у 2013 р, у 2014 – 2015 рр. він має від’ємний результат. В 2016 р. підприємство відпрацювало з прибутком – 25051 грн., а в 2017 р. знову негативний результат. Такі негативні наслідки призвели до збільшення з 2015 до 2017 рр. собівартості продукції. У зв’язку з цим відбулося зменшення коефіцієнта оборотності запасів в 2014 – 2015 рр. та в 2017 р. та зменшення чистого прибутку на одну акцію протягом аналізованого періоду 2013 – 2015 рр., 2017 році.

Ефективність стратегії ПАТ «Запорізький завод важкого кранобудування» заслуговує 49 балів за шкалою 100 балів, що свідчить про неуспішну стратегію, а також низький рівень корпоративної культури на підприємстві.

Фінансово – економічна діяльність підприємства ПАТ «Мотор Січ»

спрямована на забезпечення фінансової стійкості, стабільного надходження фінансових ресурсах та їх ефективного використання, досягнення раціонального співвідношення власних і позикових коштів. Підвищення прибутковості підприємства відбувається шляхом збільшення обсягів продажу та зниження витрат. Для збільшення обсягів продажу вживають такі заходи: стимулювання попиту на продукцію підприємства, інформування потенційних покупців продукції, після продажне обслуговування. Надання вичерпної технічної інформації, до і після продажів консультації щодо технічних характеристик

продукції та її експлуатації, розширення мережі збуту, вихід на нові ринки, комплексні маркетингові дослідження потенційних ринків збуту, випуск нових конкурентоспроможних видів продукції.

Технічний прогрес вимагає постійного оновлення асортименту продукції, що збільшує обсяги продажу, але одночасно вимагає додаткових витрат на закупівлю устаткування, ноу-хау, фінансування подібних витрат. Головним завданням підприємства є модернізація виробництва.

До зменшення витрат виробництва постійно вживаються заходи, а саме пошук постачальників, що пропонують вигідніші умови – на сьогоднішні умови ринку забезпечують можливість широкого вибору вітчизняних й закордонних постачальників сировини й матеріалів, зменшення постійних та змінних витрат за рахунок економії, зменшення постійних витрат шляхом скорочення надлишкових виробничих потужностей на окремих ділянках виробництва.

До основних проблем ПАТ «Мотор Січ» належать:

– політичні – ймовірність зміни курсу роботи уряду пріоритетних напрямків його діяльності в питаннях підтримки на машинобудівних підприємствах;

– економічні – зміни нормативно правової бази в сфері банківської, зовнішньоекономічної діяльності та можливі зміни податкової політики.

У зв'язку з тим, що попит на продукцію, авіадвигунобудування на внутрішньому ринку невисокий, розширення виробництва та збільшення обсягів реалізації для підприємства можливо тільки за рахунок зовнішніх ринків.

Таблиця 5.2

Результати стратегії ПАТ «Запорізький завод важкого кранобудування»

Показники оцінювання стратегії підприємства	Період					
	2013	2014	2015	2016	2017	Бали
1	2	3	4	5	6	7
Зростання обсягів продажу підприємства	222621	151599	218281	343357	361709	20/18
Зміна прибутку	36561	45407	91532	130436	112518	15/13

Продовження таблиці 5.2

1	2	3	4	5	6	7
Динаміка чистого прибутку	-	-243917	-136290	25051	-28374	15/3
Собівартість	186060	106192	126749	212921	249191	15/8
Коефіцієнт оборотності запасів	7,8	3,1	3,0	4,2	2,8	10/5
Чистий прибуток на одну акцію	-22,03	-133,13	-74,39	13,67	-15,49	10/2
Репутація підприємства та імідж в балах						15/0
Всього балів						100/49

<sup>1</sup> Примітка побудовано автором на основі (Офіційний сайт ПАТ «Запорізький завод важкого кранобудування»)

Цьому перешкоджає складна процедура отримання дозволів Державної служби експортного контролю та недосконалість чинного валютного законодавства. Різні підходи Національного банку щодо обмеження валютних операцій істотно впливають на стабільність зовнішньоекономічних відносин підприємства з іноземними замовниками ближнього та далекого зарубіжжя та його конкурентні позиції на зовнішніх ринках.

Розглянемо експортну спрямованість діяльності підприємства, обсяг реалізації продукції залежить від ситуації на світових ринках, змін в законодавчій базі України з питань зовнішньоекономічної діяльності та валютного регулювання. Негативний вплив на роботу підприємства мають: погіршення кон'юнктури зовнішнього ринку, необхідність імпортозаміщення матеріалів та комплектуючих, часткова втрата зовнішніх ринків, різні заходи НБУ по обмеженню валютних операцій, зміни законодавчої бази в сфері зовнішньоекономічної діяльності.

Підприємство постійно й наполегливо працює по збільшенню обсягів реалізації товарів і послуг на внутрішньому ринку, розширенню номенклатури товарів та послуг, освоєнню нових видів діяльності – розвитку вертолітного виробництва. В реаліях сьогодення обсяг реалізації продукції підприємства залежить в значній мірі від законодавчих та нормативних актів з питань

зовнішньоекономічної діяльності та валютного регулювання. Ефективність діючої стратегії підприємства висока, керівництво приділяє корпоративній культурі велике значення.

Розглянемо ефективність діючої стратегії ПАТ «Мотор Січ», данні показники зведемо до табл. 5.3. За даними розрахунків в табл. 5.3 на підприємстві в 2014р. зріс обсяг продажів на 2146198 грн., в 2015 р. на 3100533 грн., в 2016 р. на 3284448 грн. відбулося зменшення, що негативно позначилося на фінансовому стані підприємства, в 2017 р. також простежується зменшення на 7115632 грн. Зміна прибутку на підприємстві віддзеркалює обсяг продажів, а саме: в 2014 р. він зріс на 1905294 грн., в 2015 р. відбулося зростання на 3408324 грн., але в 2016 р. прибуток почав поступово зменшуватися на 2594351 грн., в 2017 р. зменшився на 4351205 грн. Така ситуація простежується в динаміці чистого прибутку. Собівартість продукції підприємства в 2014р. збільшилась на 540784 грн., в 2015 р. відстежується зменшення на 607651 грн., в 2016р. зменшення на 690097 грн., в 2017р. – зменшення на 2764427 грн., що позитивно характеризує фінансову політику підприємства в таких умовах нестабільності та фінансової кризи. Коефіцієнт оборотності запасів зменшувався в 2015р. на 0,61; в 2016р. на 0,18; в 2017р. на 0,31 та не відповідав нормативу. Чистий прибуток на одну акцію з 2013 – 2015 рр. підвищувався, але в 2016 – 2017 рр. відбулося зниження. Підприємство одержало за ефективність своєї стратегії 70 б.

Ефективність діючої стратегії ПАТ «Полтавський турбомеханічний завод» відстежимо в табл. 5.4.

Як свідчать данні таблиці 5.4 на підприємстві в 2014р. збільшився прибуток на 42455 тис. грн., в 2015р. прибуток збільшився на 42455 тис. грн., в 2016р. йде поступове зменшення на 83300 тис. грн., в 2017р. виявлено незначне збільшення на 22754 тис. грн. Така динаміка відслідковується в розрахунках чистого прибутку, що негативно впливає на фінансову діяльність. Підприємство поступово знижувало собівартість продукції, а саме в 2014р.на 78441 тис. грн., в 2015р. на 7819 тис. грн., в 2016р. на 27736 тис. грн., але в 2017р. собівартість продукції збільшилась на 29013 тис. грн. Цьому сприяло збільшення ціни на

Таблиця 5.3

Ефективність діючої стратегії ПАТ «Мотор Січ»<sup>1</sup>

Показники оцінювання стратегії підприємства	Період					
	2013	2014	2015	2016	2017	Бали
1	2	3	4	5	6	7
Зростання обсягів продажу підприємства	8583924	10730122	13830655	10546207	3430575	20/15
Зміна прибутку	3609697	5514991	8923315	6328964	1977759	15/12
Динаміка чистого прибутку	1319191	1560367	3399842	1964443	1456802	15/12
Собівартість	4974227	5514991	4907340	4217243	1452816	15/13
Коефіцієнт оборотності запасів	0,84	1,25	0,64	0,46	0,15	10/6
Чистий прибуток на одну акцію	634,84	750,9	1636,12	945,36	701,06	10/9
Репутація підприємства та імідж в балах	1005					15/3
Всього балів						100/70

<sup>1</sup> Примітка побудовано автором на основі (Офіційний сайт ПАТ «Мотор Січ»)



енергетичні носії, інфляційна ситуація в країні, відтік кваліфікованих кадрів за кордон, бойові дії на Донбасі. Коефіцієнт оборотності запасів підвищився тільки в 2014р. та 2017р., в інші періоди він зменшувався, це констатує факт, що кількість оборотів коштів, інвестованих в запаси дуже мала. Чистий прибуток на одну акцію зменшується, тому інвестиційна привабливість акцій дуже низька. Ефективність діючої стратегії на підприємстві низька, відсутній кодекс корпоративного управління, корпоративна культура відсутня на даному підприємстві, керівництво не приділяє уваги до запровадження корпоративної культури на підприємстві. Ефективність діючої стратегії оцінюється в 50 б.

ПАТ «Турбоатом» приділяє корпоративній культурі велику увагу. Підприємство розробило корпоративний кодекс, який сприяє:

- створенню доступного інформаційного середовища, ознайомлення всіх співробітників з економічними показниками та бізнес – діяльністю підприємства (за допомогою корпоративної газети, Інтернет сайту та діалогу з керівництвом);
- розвитку соціальних програм та інфраструктури підприємства (поліклініка, їдальні та буфету, спорткомплексу та оздоровчої бази);
- проведенню корпоративних заходів (концерти, спортивні змагання, відвідування історичних та культурних місць);
- підтриманню системи взаємодії співробітника і керівництва підприємства;
- формуванню значущості кожного співробітника, відчуття причетності та гордості за підприємство.

В табл. 5.5. проаналізуємо показники ефективності діючої стратегії ПАТ «Турбоатом».

Розглянувши показники табл. 5.5 можна стверджувати, що обсяг продажів збільшився на підприємстві у 2014р. на 101126 грн., у 2015р. на 851866 грн., але в 2016р. відбулося зменшення на 527310 грн., у 2017р. він збільшився на 210590 грн. Це спричинило зміни у прибутку в 2014р. він зменшився на 152014 грн., в 2015р. відбулося збільшення на 841027 грн., в 2016р. – зменшення на 412049 грн., в 2017р. він підвищився на 266613 грн. Динаміка чистого прибутку, вказує на

Ефективність діючої стратегії ПАТ «Полтавський турбомеханічний завод»<sup>1</sup>

Показники оцінювання стратегії підприємства	Період					
	2013	2014	2015	2016	2017	Бали
1	2	3	4	5	6	7
Зростання обсягів продажу підприємства	381700	306528	341164	230128	281895	20/10
Зміна прибутку	94487	97756	140211	56911	79665	15/8
Динаміка чистого прибутку	19664	9162	47398	5866	2440	15/8
Собівартість	287213	208772	200953	173217	202230	15/12
Коефіцієнт оборотності запасів	2,65	2,82	2,27	1,82	2,66	10/7
Чистий прибуток на одну акцію	0,1337	0,0623	0,3223	0,0399	0,0859	10/5
Репутація підприємства та імідж в балах						15/0
Всього балів						100/50

<sup>1</sup> Примітка побудовано автором на основі (Офіційний сайт ПАТ «Полтавський турбомеханічний завод»)

його зростання в 2013 – 2015 рр., а потім свідчить про зменшення в періоді 2016 – 2017 рр. Протягом 2013 – 2015 рр. підприємство підвищувало собівартість продукції, але в 2016 – 2017 рр. почало зменшувати. Коефіцієнт оборотності запасів відповідав нормативу в 2013 – 2014 рр., 2017 році. Чистий прибуток на одну акцію збільшився протягом 2013 – 2015 рр., але за період 2016 – 2017 рр. почав поступове зменшення. Ефективність діючої стратегії на підприємстві відповідає 77 балам зі 100, на підприємстві впроваджено кодекс корпоративного управління.

Для підвищення корпоративної культури та впровадження ефективної моделі управління на підприємстві впроваджено кодекс корпоративного управління.

Удосконалення корпоративного управління здійснюється підприємством для підвищення його ринкової капіталізації, ефективності роботи, сприяння прибутковості та фінансовій стабільності, збільшення довіри з боку акціонерів, контрагентів, потенційних інвесторів і громадськості. Стимулювання збуту продукції підприємства відбувається за допомогою реклами через засоби масової інформації: газети, спеціалізовані журнали, періодичне проведення днів відкритих дверей, тобто підприємство пропонує зацікавленим особам відвідати виробничі дільниці, на яких випускається продукція, і в дійсності показати роботу комплексу свого устаткування. Підприємство застосовує систему знижок для постійних споживачів, замовників устаткування, надає розстрочку платежів (кредитування постачань) постійним замовникам. Важливим моментом у стимулюванні збуту продукції є гарантійне та сервісне обслуговування устаткування. Протягом 12 місяців підприємство здійснює гарантійне обслуговування обладнання, а сервісне обслуговування – протягом усього терміну експлуатації. Конкурентною перевагою ПАТ «Турбоатом» є наявність власного унікального інженерно-конструкторського комплексу.

На ПАТ «Запоріжтрансформатор» корпоративна культура базується на таких засадах:

– командний дух – слухати думку кожного, разом виробляти цілі, разом

розставляти пріоритети, відповідати один перед одним за спільний результат;

- інноваційність – для досягнення результату активно шукати та використовувати нові рішення в царині техніки та управління. Підтримка ініціативи та творчості, визнання права на чесну помилку;

- лідерство – створення простору, в якому кожний робітник може розкрити свій талант та використати його для досягнення загальної цілі. Заохочення лідерства на кожному рівні підприємства;

- повага – в кожному співробітнику вбачати особу, цінити працю кожного члена колективу, вести діалог, бути терплячим до іншої точки зору;

- гармонія – прагнення до балансу цілей та засобів, відповідальності та повноважень, індивідуальності й команди, особистого життя й роботи;

- довіра – ефективність бізнесу заснована на довірі до своїх співробітників. Підприємство згодне розширити коло питань, за якими вони можуть самостійно приймати рішення. Будування довірчих відносин з клієнтами та постачальниками підприємства;

- відповідальність – усвідомлення відповідальності за успіх клієнтів підприємства.

До основних проблем та факторів, які впливають на конкурентоздатність продукції ПАТ ЗТР на експортних ринках належать:

- валютне регулювання України (120дн.). Всі енергетичні проекти мають довгострокові реалізації, оскільки зв'язані з будівництвом, монтажем та пуском енергооб'єктів, що практично не дозволяє виконати умови валютного регулювання та прийняти участь в цих проектах;

- необхідність продажу валютної виручки 65% (всі можливі фінансові збитки від валютно-обмінних операцій збільшують витрати підприємства).

- відсутність можливості залучення додаткового фінансування та стимулювання експорту;

- підприємство має необхідність в короткостроковому (до одного року) проектному фінансуванні з метою відновлення платоспроможності;

– обмежена можливість відкриття банківських гарантій в українських банках та повна відсутність можливості відкриття таких гарантій у міжнародних банках.

Розглянемо ефективність діючої стратегії ПАТ «Запоріжтрансформатор» у табл. 5.6

Як показують розрахунки табл. 5.6, обсяг продажу на підприємстві зменшився в 2014р. на 1352408 грн., в 2015р. на 269814 грн., так як підприємство втратило ринки збуту в результаті воєнних дій на Донбасі та подій в Криму. В 2016р. обсяг продажів збільшився на 1256959 грн., в 2017р. відбулося зменшення на 41085 грн. Підприємство почало знаходити нові ринки збуту своєї продукції. Всі ці негативні явища вплинули на зміну прибутку в 2015р., він зменшився на 497567 грн., в 2015р. зменшився на 172878 грн., але вже в 2016 р. йде його зростання на 896817 грн., в 2017р. зменшення на 250729 грн., що негативно відзначилося на динаміці чистого прибутку, починаючи з 2014р. по 2017р. у підприємства цей показник від’ємний, що негативно впливає на фінансовий стан підприємства та на чистий прибуток на одну акцію. Собівартість мала тенденції до зниження у 2014 – 2015рр., в інші періоди збільшувалася. Коефіцієнт оборотності запасів не відповідає нормативу з 2016р. по 2017р. Не зважаючи на проблеми, ефективність діючої стратегії на підприємстві висока, керівництво приділяє значну увагу стану корпоративній культурі, що відображається в корпоративному управлінні, місії, емблемі, гаслах підприємства.

За ефективність своєї стратегії підприємство одержало 60 б.

За показниками та одержаними балами підприємства машинобудування за діючу стратегію та стан корпоративної культури отримали такі результати:

1 місце - ПАТ «Турбоатом» - 77 б.

2 місце - ПАТ «Мотор Січ» - 70 б.

3 місце - ПАТ «Запоріжтрансформатор» - 60 б.

4 місце - ПАТ «Полтавський турбомеханічний завод» - 50 б.

5 місце – ПАТ «Запорізький завод важкого кранобудування» - 49 б.

Таблиця 5.5

Ефективність діючої стратегії ПАТ «Турбоатом»<sup>1</sup>

Показники оцінювання стратегії підприємства	Період					
	2013	2014	2015	2016	2017	Бали
1	2	3	4	5	6	7
Зростання обсягів продажу підприємства	1741261	1842387	2694253	2166943	2377533	20/18
Зміна прибутку	777847	625833	1466860	1054811	1321424	15/13
Динаміка чистого прибутку	582944	637397	1632751	1065328	710420	15/12
Собівартість	963414	1216554	1227393	1112132	1056109	15/13
Коефіцієнт оборотності запасів	0,61	1,0	0,8	0,76	0,97	10/9
Чистий прибуток на одну акцію	1,37	1,5	3,86	2,52	1,68	10/9
Репутація підприємства та імідж в балах					25,0	15/3
Всього балів						100/77

<sup>1</sup> Примітка побудовано автором на основі (Офіційний сайт ПАТ «Турбоатом»)

Таблиця 5.6

Ефективність діючої стратегії ПАТ «Запоріжтрансформатор»<sup>1</sup>

Показники оцінювання стратегії підприємства	Період					
	2013	2014	2015	2016	2017	Бали
1	2	3	4	5	6	7
Зростання обсягів продажу підприємства	2717510	1365102	1095288	2352247	2311462	20/17
Зміна прибутку	932130	434563	261685	1158502	907773	15/13
Динаміка чистого прибутку	329180	-2282248	-2668586	-931245	-469727	15/8
Собівартість	1785380	930539	833603	1193745	1403689	15/10
Коефіцієнт оборотності запасів	8,5	3,0	4,3	2,0	2,0	10/6
Чистий прибуток на одну акцію	0,1489	-1,0326	-1,2074	-0,421	-0,2125	10/3
Репутація підприємства та імідж в балах					36,3	15/3
Всього балів						100/60

<sup>1</sup> Примітка побудовано автором на основі (Офіційний сайт ПАТ «Запоріжтрансформатор»)

Щоб зміцнити корпоративну культуру на машинобудівних підприємствах необхідно створити стратегічний план, втілити його в конкретні заходи, реалізувати, при необхідності коригувати. Але здійснити це не просто. Відповідальне керівництво, ініціативність, навчання підлеглих, вміння захопити, в тому числі особистим прикладом - не проста справа. Ведучий менеджер, який відповідає за реалізацію стратегії, зобов'язаний вирішувати такі управлінські завдання: прогнозувати, вносити пропозиції, брати участь в розробці стратегії, проявляти творчий підхід, відповідати за реалізацію стратегії, створювати культуру, розподіляти ресурси, створювати можливості, об'єднувати процеси, бути наставником, вирішувати проблеми підлеглих, виступати перед аудиторією, вести переговори, стимулювати, виступати в ролі арбітра, досягати консенсусу, проводити політику керівництва, виховувати і захоплювати. У різних ситуаціях треба вміти проявляти жорсткість або шукати компроміс, навички роботи в команді або прийняття рішення одноосібно, карати і виховувати. Необхідно вміти відходити на другий план і бути в центрі уваги.

Основні зусилля щодо коригування культури підприємства повинні проводитися зверху вниз і будуватися на баченні. Спочатку слід всебічно вивчити ситуацію, а потім вирішити, як краще вчинити. Менеджер в процесі реалізації стратегії вирішує п'ять управлінських завдань:

- здійснює контроль ходу подій, уважно відстежує їх, передбачає можливі проблеми, аналізує перешкоди на шляху успішної реалізації.
- Допомагає зміцнювати культуру і корпоративний дух, мобілізуючи членів підприємства на ефективну реалізацію стратегії і досягнення високих трудових показників.
- Активно підтримує адаптивні здібності підприємства, постійно шукає нові можливості, генерує ідеї, випереджає суперників у розвитку конкурентно цінних можливостей і компетенцій.
- Варто на чолі впровадження високих етичних стандартів і наполягає, щоб компанія вела свою діяльність як "зразковий громадянин".
- Усередині ініціює коригувальні заходи для поліпшення реалізації стратегії



і підвищення загальної ефективності підприємства.

Менеджеру необхідна широка мережа формальних та неформальних каналів, джерел інформації, щоб ефективно контролювати хід подій. Звичайні канали складаються з бесіди з відповідальними підлеглими, участі в презентаціях і зборах, вивченні результатів роботи, бесіди з клієнтами, відстеження дій компаній-конкурентів, обмін інформацією по електронній пошті і по телефону з співробітниками в інших регіонах, збору інформації з перших рук при відвідуванні об'єктів і вислуховуванні думок рядових працівників. Так як достовірність інформації можна оцінити об'єктивно, то думки і оцінки людей зазвичай істотно розрізняються. При цьому доповіді та наради відображають ситуацію, але не повністю. Навіть про погані новини або проблемах у них згадується побіжно або не згадується зовсім, якщо підлеглі розраховують виграти час і виправити ситуацію. Тому, щоб правильно розуміти ситуацію, своєчасно виявляти проблеми, розпізнавати перешкоди на шляху реалізації стратегії, вчасно приймати коригувальні акції відповідального за реалізацію стратегії вкрай важливо гарантувати точність інформації,

Щоб здійснювати ефективний контроль за ходом подій необхідно виконувати регулярні відвідини об'єктів і бесіди зі співробітниками різних рівнів. Неформальні методи менеджменту застосовуються широко і в різних формах (керівники присвячують два-три дні щотижня відвідинам і бесід з менеджерами і працівниками свого підприємства, щомісяця відвідують об'єкти продажу своєї продукції і розмовляють з основними клієнтами; здійснюють спілкування з менеджерами, які з різних країн світу приїжджають на курси підвищення кваліфікації, проводять щотижневі зібрання підрозділів на які запрошуються керівники, працівники, керівники деяких машинобудівних підприємств здійснюють обхід цеху і розмовляють з працівниками, регулярно зустрічаються з представниками профспілок).

Такі неформальні методи менеджменту дуже ефективні, тому що дозволяють керівництву з перших рук отримувати інформацію про прогрес в реалізації стратегії.

Велика кількість менеджерів абсолютно обгрунтовано надають значення зустрічам з працівниками на місцях, так як це дозволяє отримувати з перших рук інформацію і дізнаватися думки про те, наскільки вдало йде процес реалізації стратегії. Дієві контакти дозволяють менеджерам дізнаватися про виникаючі проблеми, потреби в додаткових ресурсах або необхідність перегляду підходів. Постійне відвідування об'єктів дозволяє спілкуватися з різними працівниками на різних рівнях підприємства, підбадьорювати їх, перемикати їх увагу на нові пріоритети, створювати позитивні емоції, викликати приплив ентузіазму, мобілізувати зусилля на реалізацію стратегії.

На машинобудівному підприємстві менеджери, що відповідають за розробку і реалізацію стратегії, повинні очолити роботу по створенню культури, відповідної стратегії. При реалізації найважливіших стратегічних змін менеджер зобов'язаний присвятити якомога більше часу керівництву змінами, особливо якщо потрібне коригування корпоративної культури. Велика помилка деяких менеджерів в тому, що з часом культура підприємства зміниться "сама по собі", рідко виправдується; тому втрачається дорогоцінний час. Для кардинальної і швидкого коректування культури, необхідні енергійні зусилля. На підприємствах позитивні зміни зводяться до мінімуму через конфлікт з усталеними інтересами підрозділів і працівників. Успіх можливий у впевненому, енергійному керівництві і узгоджених заходах у багатьох напрямках, що призводить до позитивного рішення такої масштабної і складної задачі, як докорінну зміну корпоративної культури.

Для благополучної зміни культури процес коригування повинен проходити під керівництвом топ-менеджменту; рішення цього завдання не можна передати на низовий рівень.

Для вирішення такого завдання єдине і найпомітніше- відмінність успішних заходів щодо зміни культури - компетентне керівництво з боку топ-менеджменту.

У цьому випадку ефективне лідерство в зміні культури передбачає наступні дії.

Здійснити реалізацію принципу "власники вирішують все", що поєднує зміну культури з довгостроковими інтересами зацікавлених сторін.

Регулярний перегляд основ діяльності підприємства. Для цього менеджери постійно повинні задавати собі наступні питання: чи ту продукцію ми надаємо клієнтам? Можливість відібрати у конкурентів частку ринку. Порівняння витрат конкурентів зі своїми. Як знизити витрати на нашому підприємстві і підвищити свою конкурентоспроможність за ціною. Чи можна скоротити вдвічі період впровадження нового товару - від розробки до виведення на ринок? Як прискорити впровадження електронних і Internet-технологій? Як підвищити доходи підприємства? Що зробити для прискорення прийняття рішень і скорочення часу реагування?

Постійно здійснювати організацію заходів, на яких кожен керівник напямучу вислуховує скарги незадоволених клієнтів і стратегічних союзників, звільнених працівників, а також розчарованих акціонерів; при цьому керівники не тільки отримують інформацію з перших рук, але і краще розуміють, які риси корпоративної культури підтримують стратегію, а які - ні.

Необхідно чітко обґрунтувати зміну стратегічного курсу і зміни корпоративної культури, переконати працівників в тому, що проведені зміни відповідають інтересам підприємства і вимагають від окремих осіб і колективів наполегливих зусиль по їх реалізації. Доводи про необхідність зміни стратегії і культури слід донести до кожного працівника, щоб вона закріпилася в суспільній свідомості.

Для цього необхідно здійснити рішуче викорінення небажаних елементів корпоративної культури, впровадити нові моделі поведінки та принципів.

Визнати і заохотити працівників, які засвоїли нові культурні норми, беруть активну участь у проведених керівництвом зміні і є прикладом для своїх колег.

Щоб змінити культуру і подолати опір цьому процесу, необхідні значні владні повноваження, зосереджені в руках вищого керівництва. На машинобудівних підприємствах керівники вищого рівня повинні не тільки

використовувати владу і вплив, відповідні їхньому рівню, але і подавати особистий приклад. Впровадження нової культури і її ефективність підвищується за допомогою усної традиції, корпоративного "фольклору", створення "рольових моделей" і переконання в необхідності змін кожного члена підприємства особисто.

У даній ситуації тільки менеджери вищого рівня мають владу і впливом, дозволяють досягти радикальних змін в культурі підприємства.

Виходячи з цього "корпоративне громадянство" і соціальна відповідальність: ще одна грань етичної поведінки.

Тому боротьби за впровадження корпоративного кодексу етики ще недостатньо для того, щоб підприємство стало благонадійним корпоративним "громадянином". Лідери підприємств, які бажають, щоб їх підприємства стали благонадійними корпоративними "громадянами", повинні не тільки дбати про етичність дій їх підприємств, а й проявляти соціальну відповідальність при прийнятті рішень, які зачіпають всі зацікавлені кола, особливо працівників, місцеві спільноти і громадськість в цілому.

Неоднаково проявляються корпоративна благонадійність і соціальна відповідальність: при створенні умов праці, які враховують інтереси сімей працівників; забезпеченні безпеки праці; спеціальні заходи щодо захисту навколишнього середовища понад передбачених законодавством; активній участі в житті місцевої громади; взаємодії з місцевою владою для мінімізації наслідків скорочення штатів або наборі значної кількості нових працівників (що може стати причиною додаткового навантаження на місцеві школи і комунальні служби); благодійної діяльності.

Підприємства, чесно виконують свої зобов'язання перед суспільством, відрізняються від підприємств, які роблять тільки те, що не суперечить закону, наявністю в своїх структурах лідерів, які вважають громадянську позицію невід'ємною частиною корпоративної культури і сучасного бізнесу в цілому.

Щоб поліпшити корпоративну культуру на машинобудівних підприємствах,

необхідно виконати коригувальні заходи.

Здійснюючи коригування корпоративної культури, необхідно вирішити, в якому напрямку повинна змінитися культура підприємства, а потім вибрати час для проведення відповідних заходів. Такі відповідальні рішення приймають менеджери-реалізатори стратегії, так як жоден стратегічний план не в змозі передбачити всіх можливих подій і проблем. У діяльності кожного підприємства настає момент, коли треба міняти напрям діяльності, переглядати поставлені цілі, переглядати стратегію або коригувати методи її реалізації.

На сучасних машинобудівних підприємствах коригування методів реалізації стратегії - нормальне явище; таке коригування повинно йти постійно.

Підбір коригувальних заходів різний, а їх вибір залежить від ситуації. Зазвичай в умовах кризи керівництво зобов'язує підлеглих збирати інформацію, шукати і оцінювати варіанти, складати перелік рекомендованих дій. В наслідок цього відповідальний за стратегію проводить нараду з ключовими співробітниками, обговорює запропоновані заходи і виносить їх на суд топ-менеджерів. Якщо топ-менеджери не можуть домовитися про шляхи виходу з кризи, а час не терпить, відповідальний за стратегію повинен самостійно вибрати необхідні заходи і забезпечити їх підтримку.

Відповідальний за стратегію обирає шлях поступового реформування і адаптації корпоративної культури, якщо ситуація дозволяє діяти не поспішаючи. Такий процес вироблення коригувальних дій аналогічний активної і адаптивної стратегії, що дозволяє менеджерам вивчати потреби, збирати інформацію, вникати в ситуацію, розробляти варіанти, вносити пропозиції щодо вжиття заходів, виробляти проміжні рішення, домагатися консенсусу в середовищі топ-менеджерів, поступово досягати формального прийняття вже проведених заходів. Остаточне прийняття рішення про необхідність коригувальних змін з урахуванням бачення, цілей, стратегії, можливостей і методів реалізації займає від кількох годин до тижнів і навіть місяців, якщо ситуація особливо складна. Від глибини аналізу ситуації і якості обраних рішень залежить успіх.

### 5.3. Прогнозування розвитку підприємств машинобудування з урахуванням корпоративної культури

Оцінка та діагностика корпоративної культури підприємств машинобудування базується на основі таких напрямів - соціології, економіки, психології, менеджменту і маркетингу, консультантами з корпоративного розвитку консалтингових фірм. Така оцінка і зміна корпоративної культури повинні відбуватися на основі загального організаційного розвитку підприємства згідно до стратегії і поставлених цілей.

Внесення необхідних змін, буде сприяти вдосконаленню корпоративної культури. Для цього необхідно провести дослідження корпоративної культури, що вже існує на підприємстві. На кожному підприємстві машинобудування часто існує своя унікальна корпоративна культура і для того, щоб прийняти заходи з її поліпшення, потрібно зрозуміти, що в даний момент відбувається на підприємстві. До основних методів оцінки корпоративної культури на підприємстві відносять ті методи які, наведені в таблиці. 5.7.

Таблиця 5.7

#### Методи оцінки корпоративної культури на підприємствах машинобудування

№ з/п	Методи оцінки стану корпоративної культури на підприємствах машинобудування
1	2
	1. Неформалізовані методи (інтерпретативні, ідеографічні), в основі яких лежить використання якісних методів, у тому числі:
-	глибинне інтерв'ю;
-	монографічне дослідження (спостереження);
-	вивчення правил, традицій, церемоній і ритуалів, що склалися на підприємстві;
-	вивчення практики управління, що склалася на підприємстві
-	традиційний аналіз документів організації;
-	«обхід» підприємства;
-	спостереження засідань, у тому числі клінічне інтерв'ю.
	2. Формалізовані (кількісні) методи, які характеризуються використанням різних стандартизованих опитувальників:

## Продовження таблиці 5.7

1	2
-	соціологічні дослідження (анкетування; тести; рольові ігри, тренінги; соціометрія);
-	модель Г. Хофштеде;
-	модель Є. Шейна;
-	модель Ч. Хенді;
-	модель Д. Денісона;
-	модель К. Камерона і Р. Куїнна;
-	модель Т. Діла і А. Кенеді.

<sup>1</sup> Примітка побудовано автором на основі (Офіційний сайт Державної служби статистики України)

Основною проблемою в Україні виступає недостатнє вивчення корпоративної культури, недостатня системність в існуючих моделях зарубіжних науковців. Все це призвело до відсутності методики оцінки корпоративної культури, заснованої на системному підході, яка дозволила б керівникам підприємств машинобудування комплексно діагностувати корпоративну культуру підприємств.

Для вирішення проблеми діагностики корпоративної культури можна підприємствам машинобудування запропонувати методологічний підхід, що ґрунтується на стандартних діагностичних процедурах, так на спеціальних методах оцінки корпоративної культури на підприємствах машинобудування. Даний підхід базується на виконанні дій в два прийоми.

I прийом. Якісна оцінка корпоративної культури.

Здійснюється аналіз внутрішніх організаційних процесів та корпоративних культурних цінностей на підприємствах машинобудування, який складається з таких складових:

— аналізу чинників зовнішнього і внутрішнього середовища, що впливають на корпоративну культуру підприємства;

— аналізу наявної системи стратегічного розвитку підприємства: вивчення існуючих регламентів стратегічного управління, їх вживаність та результативність для підприємства;

— аналізу наявної системи управління персоналом: вивчення регламентів з

управління персоналом, їх відповідність стратегічним цілям і завданням підприємства, їх вживаність та результативність для підприємства;

— оцінки структури зовнішньої ідентифікації (фірмовий стиль) – аналіз застосування і розпізнання корпоративного стилю підприємства машинобудування при взаємодії із зовнішнім і внутрішнім середовищем;

— оцінки діючої внутрішньої корпоративної культури на підприємстві – аналіз існуючої внутрішньої корпоративної культури усередині підприємства, та при взаємодії з клієнтами;

— виявленні «проблемних моментів» корпоративної культури на підприємстві – аналіз і виявлення «проблемних моментів» корпоративної культури підприємства, розробка рекомендацій з їх усунення.

Аналіз діючої корпоративної культури на підприємствах машинобудування проводиться за такими основними напрямками: базові цінності; традиції і символіка; стандарти поведінки; «герої» підприємства; сприйняття бренду.

Для цього необхідно виявити основні цінності підприємства, що вже сформувалися, та визначити основні цінності підприємства в майбутньому.

II прийом. Кількісна оцінка корпоративної культури. Цей прийом базується на побудові профілів корпоративної культури машинобудівних підприємств. Такий прийом ґрунтується на проведенні експертної оцінки корпоративної культури підприємства: заповненні оціночних таблиць, аналізу та обробці даних. Необхідно виявити основні цінності підприємств, що вже сформувалися, і визначити основні цінності підприємств в майбутньому.

На цьому етапі проводиться експертна оцінка корпоративної культури підприємств: заповнення оціночних таблиць, аналіз та обробка даних.

За даними табл. 5.7 метод, що запропонований для здійснення експертної оцінки корпоративної культури на підприємствах машинобудування оформлюється в таблицю, яка має шість пунктів. Експертну оцінку необхідно здійснювати на першому етапі та оцінити існуючий характер корпоративної культури на підприємстві (колонка «Сучасний стан») за такими запропонованими пунктами табл. 5.7.



На другому етапі оцінки запропоновані такіж питання, але відповідати на них необхідно виходячи з бачення підприємства після закінчення п'яти років (стовпчик «Мабутній стан» табл. 5.8). Необхідно представити як повинна виглядати корпоративна культура підприємства, яка змогла досягти стратегічних цілей.

Включені в оціночну таблицю шість питань, містять чотири варіанти відповідей. Для детальної відповіді на кожне запитання потрібно розподілити бали 100-бальної оцінки між чотирма варіантами в такому співвідношенні, яке дійсно відповідає підприємству машинобудування, яке аналізується. Слід найбільшу кількість балів віддавати тим питанням, які на думку експерта більше за інші відповідають менеджменту підприємства. При відповіді на кожне питання сума проставлених балів повинна дорівнює 100.

Тільки після рейтингового заповнювання табл. 5.8, потрібно скласти бали всіх відповідей А в стовпчику «Сучасний стан», а потім одержану суму розділити на 6, розрахувати середню оцінку за відповіддю А. Такі розрахунки необхідно розробити для варіантів В, С. Потім необхідно скласти бали всіх відповідей А в стовпчику «Сучасний стан» та розділити суми на 6, а саме розрахувати середню оцінку за варіантом А, але для стовчика «Майбутній стан». Такі розрахунки повторюються для варіантів В, С і D для стовпчика «Майбутній стан». Для цього підсумкові розрахунки зведемо до табл. 5.8.

Таблиця 5.8

Загальна сума балів для обробки бальної оцінки корпоративної культури на підприємстві

Відповіді за стовпчиком «Сучасний стан»			Відповіді за стовпчиком «Майбутній стан»		
Варіант	Сума балів	Середній бал (Сума балів:6)	Варіант	Сума балів	Середній бал (Сума балів:6)
1	2	3	4	5	6
А			А		
В			В		
С			С		
Б			Б		
УСЬОГО:	600	100	УСЬОГО:	600	100

<sup>1</sup> Примітка побудовано автором на основі (Офіційний сайт Державної служби статистики України)

Така оцінка за допомогою суми балів надасть підприємствам машинобудування уявлення про те, як працює аналізоване підприємство і якими цінностями воно характеризується.

Оціночну таблицю для експертної оцінки корпоративної культури, адаптованої до специфіки українських підприємств машинобудування наведено в табл. 5.9.

Таблиця 5.9

Експертна рейтингова оцінка корпоративної культури на підприємстві ПАТ  
«Полтавський турбомеханічний завод»<sup>1</sup>

1. Характеристика підприємства		Сучасний стан	Майбутній стан
1		2	3
A	Підприємство унікальне за своїми особливостями. Воно подібне до великої сім'ї. Працівники мають багато спільного.	50	50
B	Підприємство дуже динамічне і пройняте духом розвитку та удосконалення. Робітники готові жертвувати собою та ризик уваги.	25	25
C	Підприємство орієнтоване на результат. Головна турбота - досягти виконання завдання. Робітники орієнтовані на суперництво і досягнення мети.	15	25
D	Підприємство жорстко структуроване і строго контролюється. Дії робітників, визначаються формальними процедурами.	10	0
Підсумок (балів):		100	100
2. Загальний стиль лідерства на підприємстві		Сучасний стан	Майбутній стан
A	Загальний стиль лідерства на підприємстві собою приклад моніторингу, прагнення допомогти і навчити.	20	30
B	Загальний стиль лідерства є прикладом авторитету, новаторства і схильності до ризику.	40	25
C	Загальний стиль лідерства являє приклад діловитості, агресивності, орієнтації на результати.	10	25
D	Загальний стиль лідерства визначає приклад координації, чіткої організації або плинного ведення справ в руслі рентабельності.	30	20
Підсумок (балів):		100	100
3. Стиль менеджменту на підприємстві (управління людським потенціалом)		Сучасний стан	Майбутній стан

Продовження таблиці 5.9

1		2	3
A	Стиль менеджменту на підприємстві сприяє заохоченням бригадної роботи, одностайності і участі в ухваленні рішень.	30	30
B	Стиль менеджменту на підприємстві сприяє заохоченням індивідуального ризику працівників, новаторства, свободи і самобутності.	20	20
C	Стиль менеджменту на підприємстві характеризується високою вимогливістю, жорстким прагненням до конкурентоспроможності і заохоченням досягнень.	20	20
D	Стиль менеджменту на підприємстві характеризується гарантією зайнятості, вимогою підпорядкування, передбаченості і стабільності в стосунках колективу.	30	30
Підсумок (балів):		100	100
4. Поєднуюча сутність підприємства		Сучасний стан	Майбутній стан
A	Підприємство поєднує воедино відданість справі і взаємна довіра. Обов'язковість цінується дуже високо.	40	45
B	Підприємство поєднує прихильність новаторству і вдосконаленню. Акцентується необхідність бути на передових рубежах.	40	45
C	Підприємство поєднує акцент на досягненні мети і виконанні завдання. Загальноприйняті теми - агресивність і перемога.	10	5
D	Підприємство поєднує формальні правила і офіційна політика	10	5
Підсумок (балів):		100	100
5. Стратегічні цілі підприємства		Сучасний стан	Майбутній стан
A	Підприємство зосереджує увагу на гуманному розвитку. Наполегливо підтримується висока довіра, відвертість і співучасть.	25	25
B	Підприємство зосереджує увагу на отриманні нових ресурсів і вирішенні нових проблем. Цінуються апробація нового і дослідження можливостей підприємства.	35	25
C	Підприємство зосереджує увагу на конкурентних діях і досягненнях.	20	25
D	Підприємство зосереджує увагу на незмінності і стабільності.	20	25
Підсумок (балів):		100	100
6. Критерії успіху підприємства		Сучасний стан	Майбутній стан

Продовження таблиці 5.9

1		2	3
A	Підприємство прагне успіху на основі розвитку людських ресурсів, бригадної роботи, захопленості працівників справою і турботою про людей.	25	25
B	Підприємство прагне успіху через володіння унікальною або новітньою продукцією. Це виробничий лідер і новатор на ринку.	25	40
C	Підприємство прагне успіху на базі перемоги на ринку і випередженні конкурентів. Ключ успіху - конкурентне лідерство на ринку.	20	15
D	Підприємство прагне успіху на базі рентабельності, надійного постачання, гладких планів-графіків і низьких виробничих витратах.	30	20
Підсумок (балів):		100	100

<sup>1</sup> Примітка побудовано автором на основі (Офіційний сайт ПАТ «Полтавський турбомеханічний завод»)

Потім визначимо загальну суму балів для обробки бальної оцінки корпоративної культури на ПАТ «Полтавський турбомеханічний завод».

За даними табл. 5.9 метод, що запропонований для здійснення експертної оцінки корпоративної культури на підприємствах машинобудування оформлюється в таблиці, яка має шість пунктів.

Експертну оцінку на першому етапі необхідно оцінити існуючий характер підприємства (колонка «Сучасний стан») за такими пунктами табл. 5.9.

Для обробки бальної оцінки корпоративної культури ПАТ «Полтавський турбомеханічний завод» занесемо дані в табл. 5.10.

Таблиця 5.10

Загальна сума балів для обробки бальної оцінки корпоративної культури ПАТ «Полтавський турбомеханічний завод»<sup>1</sup>

Відповіді за стовпчиком «Сучасний стан»			Відповіді за стовпчиком «Майбутній стан»		
Варіант	Σ балів	Середній бал	Варіант	Σ балів	Середній бал
1	2	3	4	5	6
A	190	31,66	A	205	34,16
B	185	30,83	B	180	30,00
C	95	15,83	C	115	19,16

Продовження таблиці 5.10

1	2	3	4	5	6
D	130	21,67	D	100	16,66
Всього	600	100	Всього	600	100

<sup>1</sup> Примітка побудовано автором на основі (Офіційний сайт ПАТ «Полтавський турбомеханічний завод»)

Дані табл. 5.10 засвідчують, що підприємство характеризується такими цінностями як унікальністю, працівники мають багато спільного, на підприємстві загальний стиль лідерства є прикладом авторитету та новаторства. У підприємства низькі бали за дії робітників, які визначаються формальними процедурами; низький загальний стиль лідерства, який являє приклад діловитості, агресивності, орієнтації на результати. Підприємству необхідно приділити увагу акценту на досягненні мети і виконанні завдання, на формальних правилах та орієнтаційній політиці.

Розглянемо результат бальної оцінки ПАТ «Запорізький завод важкого кранобудування», дані зведемо до табл. 5.11.

Таблиця 5.11

Експертна рейтингова оцінка корпоративної культури на підприємстві ПАТ  
«Запорізький завод важкого кранобудування»<sup>1</sup>

1. Характеристика підприємства		Сучасний стан	Майбутній стан
1		2	3
A	Підприємство унікальне за своїми особливостями. Воно подібне до великої сім'ї. Працівники мають багато спільного.	25	45
B	Підприємство дуже динамічне і пройняте духом розвитку та удосконалення. Робітники готові жертвувати собою та ризик уваги.	25	20
C	Підприємство орієнтоване на результат. Головна турбота - досягти виконання завдання. Робітники орієнтовані на суперництво і досягнення мети.	25	20
D	Підприємство жорстко структуроване і строго контролюється. Дії робітників, визначаються формальними процедурами.	25	15
Підсумок (балів):		100	100
2. Загальний стиль лідерства на підприємстві		Сучасний стан	Майбутній стан

## Продовження таблиці 5.11

1		2	3
A	Загальний стиль лідерства на підприємстві собою приклад моніторингу, прагнення допомогти і навчити.	25	25
B	Загальний стиль лідерства є прикладом авторитету, новаторства і схильності до ризику.	30	30
C	Загальний стиль лідерства являє приклад діловитості, агресивності, орієнтації на результати.	25	25
D	Загальний стиль лідерства визначає приклад координації, чіткої організації або плинного ведення справ в руслі рентабельності.	20	20
Підсумок (балів):		100	100
3. Стиль менеджменту на підприємстві (управління людським потенціалом)		Сучасний стан	Майбутній стан
A	Стиль менеджменту на підприємстві сприяє заохоченням бригадної роботи, одноставності і участі в ухваленні рішень.	30	30
B	Стиль менеджменту на підприємстві сприяє заохоченням індивідуального ризику працівників, новаторства, свободи і самобутності.	25	25
C	Стиль менеджменту на підприємстві характеризується високою вимогливістю, жорстким прагненням до конкурентоспроможності і заохоченням досягнень.	25	25
D	Стиль менеджменту на підприємстві характеризується гарантією зайнятості, вимогою підпорядкування, передбаченості і стабільності в стосунках колективу.	20	20
Підсумок (балів):		100	100
4. Поєднуюча сутність підприємства		Сучасний стан	Майбутній стан
A	Підприємство поєднує воедино відданість справі і взаємна довіра. Обов'язковість цінується дуже високо.	30	30
B	Підприємство поєднує прихильність новаторству і вдосконаленню. Акцентується необхідність бути на передових рубежах.	25	25
C	Підприємство поєднує акцент на досягненні мети і виконанні завдання. Загальноприйняті теми - агресивність і перемога.	30	30
D	Підприємство поєднує формальні правила і офіційна політика	15	15
Підсумок (балів):		100	100

Продовження таблиці 5.11

1		2	3
5. Стратегічні цілі підприємства		Сучасний стан	Майбутній стан
A	Підприємство зосереджує увагу на гуманному розвитку. Наполегливо підтримується висока довіра, відвертість і співучасть.	30	30
B	Підприємство зосереджує увагу на отриманні нових ресурсів і вирішенні нових проблем. Цінуються апробація нового і дослідження можливостей підприємства.	30	40
C	Підприємство зосереджує увагу на конкурентних діях і досягненнях.	25	15
D	Підприємство зосереджує увагу на незмінності і стабільності.	15	15
Підсумок (балів):		100	100
6. Критерії успіху підприємства		Сучасний стан	Майбутній стан
A	Підприємство прагне успіху на основі розвитку людських ресурсів, бригадної роботи, захопленості працівників справою і турботою про людей.	20	20
B	Підприємство прагне успіху через володіння унікальною або новітньою продукцією. Це виробничий лідер і новатор на ринку.	25	25
C	Підприємство прагне успіху на базі перемоги на ринку і випередженні конкурентів. Ключ успіху - конкурентне лідерство на ринку.	35	35
D	Підприємство прагне успіху на базі рентабельності, надійного постачання, гладких планів-графіків і низьких виробничих витратах.	20	20
Підсумок (балів):		100	100

<sup>1</sup> Примітка побудовано автором на основі (Офіційний сайт ПАТ «Запорізький завод важкого кранобудування»)

Результат експертної рейтингової оцінки корпоративної культури, необхідно доопрацювати за допомогою бальної оцінки.

Розглянемо результат бальної оцінки корпоративної культури на ПАТ «Запорізький завод важкого кранобудування».

Загальна сума балів для обробки бальної оцінки корпоративної культури ПАТ «Запорізький завод важкого кранобудування».

Таблиця 5.12

Загальна сума балів для обробки бальної оцінки корпоративної культури  
ПАТ «Запорізький завод важкого кранобудування»<sup>1</sup>

Відповіді за стовпчиком «Сучасний стан»			Відповіді за стовпчиком «Майбутній стан»		
Варіант	∑ балів	Середній бал	Варіант	∑ балів	Середній бал
1	2	3	4	5	6
A	160	26,67	A	180	30,0
B	160	26,67	B	165	27,5
C	165	27,50	C	150	25,0
D	115	19,17	D	105	17,5
Всього	600	100	Всього	600	100

<sup>1</sup> Примітка побудовано автором на основі (Офіційний сайт ПАТ «Запорізький завод важкого кранобудування»)

За даними розрахунків табл. 5.12 можна стверджувати, що на підприємстві існують цінності, які характеризують його як велику сім'ю, працівники мають багато спільного, підприємство дуже динамічне й пройнято духом розвитку й удосконалення, працівники готові жертвувати собою та йти на ризик, загальний стиль лідерства на підприємстві великий, управління людськими ресурсами характеризуються заохоченням бригадної роботи, одностайності і участі в ухваленні рішень. Підприємству необхідно покращити стратегічні цілі та поєднуючу сутність підприємства.

Дослідимо експертну рейтингову оцінку корпоративної культури на підприємстві ПАТ «Мотор Січ», дані зведемо до табл. 5.13.

Таблиця 5.13

Експертна рейтингова оцінка корпоративної культури на підприємстві ПАТ  
«Мотор Січ»<sup>1</sup>

1. Характеристика підприємства		Сучасний стан	Майбутній стан
1		2	3
A	Підприємство унікальне за своїми особливостями. Воно подібне до великої сім'ї. Працівники мають багато спільного.	35	35



Продовження таблиці 5.13

1		2	3
В	Підприємство дуже динамічне і пройняте духом розвитку та удосконалення. Робітники готові жертвувати собою та ризик уваги.	25	25
С	Підприємство орієнтоване на результат. Головна турбота - досягти виконання завдання. Робітники орієнтовані на суперництво і досягнення мети.	25	25
Д	Підприємство жорстко структуроване і строго контролюється. Дії робітників, визначаються формальними процедурами.	15	15
Підсумок (балів):		100	100
2. Загальний стиль лідерства на підприємстві		Сучасний стан	Майбутній стан
А	Загальний стиль лідерства на підприємстві собою приклад моніторингу, прагнення допомогти і навчити.	25	25
В	Загальний стиль лідерства є прикладом авторитету, новаторства і схильності до ризику.	25	25
С	Загальний стиль лідерства являє приклад діловитості, агресивності, орієнтації на результати.	25	25
Д	Загальний стиль лідерства визначає приклад координації, чіткої організації або плинного ведення справ в руслі рентабельності.	25	25
Підсумок (балів):		100	100
3. Стиль менеджменту на підприємстві (управління людським потенціалом)		Сучасний стан	Майбутній стан
А	Стиль менеджменту на підприємстві сприяє заохоченням бригадної роботи, однотайності і участі в ухваленні рішень.	30	30
В	Стиль менеджменту на підприємстві сприяє заохоченням індивідуального ризику працівників, новаторства, свободи і самобутності.	25	25
С	Стиль менеджменту на підприємстві характеризується високою вимогливістю, жорстким прагненням до конкурентоспроможності і заохоченням досягнень.	25	25
Д	Стиль менеджменту на підприємстві характеризується гарантією зайнятості, вимогою підпорядкування, передбаченості і стабільності в стосунках колективу.	20	20
Підсумок (балів):		100	100
4. Поеднуюча сутність підприємства		Сучасний стан	Майбутній стан
А	Підприємство поєднує воедино відданість справі і взаємна довіра. Обов'язковість цінується дуже високо.	25	25

Продовження таблиці 5.13

1		2	3
В	Підприємство поєднує прихильність новаторству і вдосконаленню. Акцентується необхідність бути на передових рубежах.	25	25
С	Підприємство поєднує акцент на досягненні мети і виконанні завдання. Загальноприйняті теми - агресивність і перемога.	25	25
Д	Підприємство поєднує формальні правила і офіційна політика	25	25
Підсумок (балів):		100	100
5. Стратегічні цілі підприємства		Сучасний стан	Майбутній стан
А	Підприємство зосереджує увагу на гуманному розвитку. Наполегливо підтримується висока довіра, відвертість і співучасть.	30	30
В	Підприємство зосереджує увагу на отриманні нових ресурсів і вирішенні нових проблем. Цінуються апробація нового і дослідження можливостей підприємства.	30	30
С	Підприємство зосереджує увагу на конкурентних діях і досягненнях.	20	20
Д	Підприємство зосереджує увагу на незмінності і стабільності.	20	20
Підсумок (балів):		100	100
6. Критерії успіху підприємства		Сучасний стан	Майбутній стан
А	Підприємство прагне успіху на основі розвитку людських ресурсів, бригадної роботи, захопленості працівників справою і турботою про людей.	25	25
В	Підприємство прагне успіху через володіння унікальною або новітньою продукцією. Це виробничий лідер і новатор на ринку.	25	25
С	Підприємство прагне успіху на базі перемоги на ринку і випередженні конкурентів. Ключ успіху - конкурентне лідерство на ринку.	25	25
Д	Підприємство прагне успіху на базі рентабельності, надійного постачання, гладких планів-графіків і низьких виробничих витратах.	25	25
Підсумок (балів):		100	100

<sup>1</sup> Примітка побудовано автором на основі (Офіційний сайт ПАТ «Мотор Січ»)

Інформацію про обробку бальної оцінки корпоративної культури на ПАТ

«Мотор Січ» зведемо до табл. 5.14.

Загальна сума балів для обробки бальної оцінки корпоративної культури ПАТ «Мотор Січ».

Таблиця 5.14

Загальна сума балів для обробки бальної оцінки корпоративної культури ПАТ «Мотор Січ»<sup>1</sup>

Відповіді за стовпчиком «Сучасний стан»			Відповіді за стовпчиком «Майбутній стан»		
Варіант	∑ балів	Середній бал	Варіант	∑ балів	Середній бал
1	2	3	4	5	6
A	170	28,33	A	170	28,33
B	155	25,83	B	155	25,83
C	145	24,17	C	145	24,17
D	130	21,67	D	130	21,67
Всього	600	100	Всього	600	100

<sup>1</sup> Примітка побудовано автором на основі (Офіційний сайт ПАТ «Мотор Січ»).

Дані табл. 5.14 показують, що підприємство орієнтовано на результат, головною турботою є виконання завдання, підприємство подібне до великої сім'ї, динамічне, пройняте духом розвитку й удосконалення. Загальний стиль лідерства являє собою приклад моніторингу, прагнення допомогти і навчати. Стиль менеджменту на підприємстві характеризується заохоченням бригадної роботи, новаторства, свободи й самобутності, передбаченості і стабільності в стосунках колективу. Підприємству необхідно зосередитися на стратегічних цілях, а саме акцентувати увагу на конкурентних діях і досягненнях, на формальних правилах та офіційній політиці.

Обстежимо експертну рейтингову оцінку корпоративної культури на підприємстві ПАТ «Турбоатом» в табл. 5.15.

Таблиця 5.15

Експертна рейтингова оцінка корпоративної культури на підприємстві ПАТ «Турбоатом»<sup>1</sup>

1. Характеристика підприємства	Сучасний стан	Майбутній стан
1	2	3

Продовження таблиці 5.15

1		2	3
A	Підприємство унікальне за своїми особливостями. Воно подібне до великої сім'ї. Працівники мають багато спільного.	25	25
B	Підприємство дуже динамічне і пройняте духом розвитку та удосконалення. Робітники готові жертвувати собою та ризик уваги.	25	25
C	Підприємство орієнтоване на результат. Головна турбота - досягти виконання завдання. Робітники орієнтовані на суперництво і досягнення мети.	25	25
D	Підприємство жорстко структуроване і строго контролюється. Дії робітників, визначаються формальними процедурами.	25	25
Підсумок (балів):		100	100
2. Загальний стиль лідерства на підприємстві		Сучасний стан	Майбутній стан
A	Загальний стиль лідерства на підприємстві собою приклад моніторингу, прагнення допомогти і навчити.	25	25
B	Загальний стиль лідерства є прикладом авторитету, новаторства і схильності до ризику.	25	25
C	Загальний стиль лідерства являє приклад діловитості, агресивності, орієнтації на результати.	25	25
D	Загальний стиль лідерства визначає приклад координації, чіткої організації або плинного ведення справ в руслі рентабельності.	25	25
Підсумок (балів):		100	100
3. Стиль менеджменту на підприємстві (управління людським потенціалом)		Сучасний стан	Майбутній стан
A	Стиль менеджменту на підприємстві сприяє заохоченням бригадної роботи, одноставності і участі в ухваленні рішень.	30	30
B	Стиль менеджменту на підприємстві сприяє заохоченням індивідуального ризику працівників, новаторства, свободи і самобутності.	30	30
C	Стиль менеджменту на підприємстві характеризується високою вимогливістю, жорстким прагненням до конкурентоспроможності і заохоченням досягнень.	20	20
D	Стиль менеджменту на підприємстві характеризується гарантією зайнятості, вимогою підпорядкування, передбаченості і стабільності в стосунках колективу.	20	20
Підсумок (балів):		100	100
4. Поєднуюча сутність підприємства		Сучасний стан	Майбутній стан

## Продовження таблиці 5.15

1		2	3
A	Підприємство поєднує воедино відданість справі і взаємна довіра. Обов'язковість цінується дуже високо.	25	25
B	Підприємство поєднує прихильність новаторству і вдосконаленню. Акцентується необхідність бути на передових рубежах.	25	25
C	Підприємство поєднує акцент на досягненні мети і виконанні завдання. Загальноприйняті теми - агресивність і перемога.	25	25
D	Підприємство поєднує формальні правила і офіційна політика	25	25
Підсумок (балів):		100	100
5. Стратегічні цілі підприємства		Сучасний стан	Майбутній стан
A	Підприємство зосереджує увагу на гуманному розвитку. Наполегливо підтримується висока довіра, відвертість і співучасть.	25	25
B	Підприємство зосереджує увагу на отриманні нових ресурсів і вирішенні нових проблем. Цінуються апробація нового і дослідження можливостей підприємства.	25	25
C	Підприємство зосереджує увагу на конкурентних діях і досягненнях.	25	25
D	Підприємство зосереджує увагу на незмінності і стабільності.	25	25
Підсумок (балів):		100	100
6. Критерії успіху підприємства		Сучасний стан	Майбутній стан
A	Підприємство прагне успіху на основі розвитку людських ресурсів, бригадної роботи, захопленості працівників справою і турботою про людей.	30	30
B	Підприємство прагне успіху через володіння унікальною або новітньою продукцією. Це виробничий лідер і новатор на ринку.	30	30
C	Підприємство прагне успіху на базі перемоги на ринку і випередженні конкурентів. Ключ успіху - конкурентне лідерство на ринку.	20	20
D	Підприємство прагне успіху на базі рентабельності, надійного постачання, гладких планів-графіків і низьких виробничих витратах.	20	20
Підсумок (балів):		100	100

<sup>1</sup> Примітка побудовано автором на основі (Офіційний сайт ПАТ «Турбоатом»)

Проведемо обробку бальної оцінки корпоративної культури ПАТ «Турбоатом», результати зведемо до табл. 5.16.

Загальна сума балів для обробки бальної оцінки корпоративної культури ПАТ «Турбоатом».

Таблиця 5.16

Загальна сума балів для обробки бальної оцінки корпоративної культури ПАТ «Турбоатом»<sup>1</sup>

Відповіді за стовпчиком «Сучасний стан»			Відповіді за стовпчиком «Майбутній стан»		
Варіант	∑ балів	Середній бал	Варіант	∑ балів	Середній бал
1	2	3	4	5	6
A	160	26,66	A	160	26,66
B	160	26,66	B	160	26,66
C	140	23,33	C	140	23,33
D	140	23,33	D	140	23,33
Всього	600	100	Всього	600	100

<sup>1</sup> Примітка побудовано автором на основі (Офіційний сайт ПАТ «Турбоатом»)

Відповідно до обробки даних за табл. 5.16 підприємство є унікальним за своїми особливостями, орієнтоване на результат. Загальний стиль лідерства на підприємстві дуже високий, являє собою приклад координації, чіткої організації, плавного ведення справ в руслі рентабельності. Стиль менеджменту підприємства характеризується гарантією зайнятості, вимогою підпорядкування, передбаченості та стабільності в стосунках. Підприємство з'єднує прихильність новаторству та вдосконаленню, фокусує увагу на гуманному розвитку. Підприємству необхідно зосередити увагу на зниженні виробничих витратах.

Надамо експертну рейтингову оцінку корпоративній культурі на підприємстві ПАТ «Запоріжтрансформатор», дані зведемо до табл. 5.17.

Таблиця 5.17

Експертна рейтингова оцінка корпоративної культури на підприємстві ПАТ «Запоріжтрансформатор»<sup>1</sup>

1. Характеристика підприємства	Сучасний стан	Майбутній стан
1	2	3

## Продовження таблиці 5.17

1		2	3
A	Підприємство унікальне за своїми особливостями. Воно подібне до великої сім'ї. Працівники мають багато спільного.	25	25
B	Підприємство дуже динамічне і пройняте духом розвитку та удосконалення. Робітники готові жертвувати собою та ризик уваги.	25	25
C	Підприємство орієнтоване на результат. Головна турбота - досягти виконання завдання. Робітники орієнтовані на суперництво і досягнення мети.	25	25
D	Підприємство жорстко структуроване і строго контролюється. Дії робітників, визначаються формальними процедурами.	25	25
Підсумок (балів):		100	100
2. Загальний стиль лідерства на підприємстві		Сучасний стан	Майбутній стан
A	Загальний стиль лідерства на підприємстві собою приклад моніторингу, прагнення допомогти і навчити.	25	25
B	Загальний стиль лідерства є прикладом авторитету, новаторства і схильності до ризику.	25	25
C	Загальний стиль лідерства являє приклад діловитості, агресивності, орієнтації на результати.	25	25
D	Загальний стиль лідерства визначає приклад координації, чіткої організації або плинного ведення справ в руслі рентабельності.	25	25
Підсумок (балів):		100	100
3. Стиль менеджменту на підприємстві (управління людським потенціалом)		Сучасний стан	Майбутній стан
A	Стиль менеджменту на підприємстві сприяє заохоченням бригадної роботи, однотайності і участі в ухваленні рішень.	30	30
B	Стиль менеджменту на підприємстві сприяє заохоченням індивідуального ризику працівників, новаторства, свободи і самобутності.	30	30
C	Стиль менеджменту на підприємстві характеризується високою вимогливістю, жорстким прагненням до конкурентоспроможності і заохоченням досягнень.	20	20
D	Стиль менеджменту на підприємстві характеризується гарантією зайнятості, вимогою підпорядкування, передбаченості і стабільності в стосунках колективу.	20	20
Підсумок (балів):		100	100
4. Поєднуюча сутність підприємства		Сучасний стан	Майбутній стан

## Продовження таблиці 5.17

1		2	3
A	Підприємство поєднує воедино відданість справі і взаємна довіра. Обов'язковість цінується дуже високо.	25	25
B	Підприємство поєднує прихильність новаторству і вдосконаленню. Акцентується необхідність бути на передових рубежах.	25	25
C	Підприємство поєднує акцент на досягненні мети і виконанні завдання. Загальноприйняті теми - агресивність і перемога.	30	30
D	Підприємство поєднує формальні правила і офіційна політика	20	20
Підсумок (балів):		100	100
5. Стратегічні цілі підприємства		Сучасний стан	Майбутній стан
A	Підприємство зосереджує увагу на гуманному розвитку. Наполегливо підтримується висока довіра, відвертість і співучасть.	20	20
B	Підприємство зосереджує увагу на отриманні нових ресурсів і вирішенні нових проблем. Цінуються апробація нового і дослідження можливостей підприємства.	20	20
C	Підприємство зосереджує увагу на конкурентних діях і досягненнях.	30	30
D	Підприємство зосереджує увагу на незмінності і стабільності.	30	30
Підсумок (балів):		100	100
6. Критерії успіху підприємства		Сучасний стан	Майбутній стан
A	Підприємство прагне успіху на основі розвитку людських ресурсів, бригадної роботи, захопленості працівників справою і турботою про людей.	25	25
B	Підприємство прагне успіху через володіння унікальною або новітньою продукцією. Це виробничий лідер і новатор на ринку.	25	25
C	Підприємство прагне успіху на базі перемоги на ринку і випередженні конкурентів. Ключ успіху - конкурентне лідерство на ринку.	25	25
D	Підприємство прагне успіху на базі рентабельності, надійного постачання, гладких планів-графіків і низьких виробничих витратах.	25	25
Підсумок (балів):		100	100

<sup>1</sup> Примітка побудовано автором на основі (Офіційний сайт ПАТ «Запоріжтрансформатор»)



Дані результатів обробки бальної оцінки корпоративної культури ПАТ «Запоріжтрансформатор» представлено в табл. 5.18.

Таблиця 5.18

Загальна сума балів для обробки бальної оцінки корпоративної культури ПАТ «Запоріжтрансформатор»<sup>1</sup>

Відповіді за стовпчиком «Сучасний стан»			Відповіді за стовпчиком «Майбутній стан»		
Варіант	∑ балів	Середній бал	Варіант	∑ балів	Середній бал
1	2	3	4	5	6
A	150	25,0	A	150	25,0
B	150	25,0	B	150	25,0
C	155	25,83	C	155	25,83
D	145	24,17	D	145	24,17
Всього	600	100	Всього	600	100

<sup>1</sup> Примітка побудовано автором на основі (Офіційний сайт ПАТ «Запоріжтрансформатор»).

У табл. 5.18 наведені дані показують, що підприємство дуже динамічне, подібно до великої сім'ї, унікальне за своїми можливостями й особливостями, орієнтоване на результат. Загальний стиль лідерства на підприємстві це приклад координації, чіткої організації, виробничий лідер і новатор на ринку, володіє унікальною продукцією, конкурентний лідер на ринку. Підприємство зв'язує відданість справі та взаємна довіра. Підприємству необхідно акцентувати увагу на отриманні нових ресурсів і вирішенні нових проблем, досягненні перемоги на ринку та у випередженні конкурентів.

У зв'язку з цим можна зробити висновок, що на запропоновані питання не існує ні повністю правильних, ні повністю неправильних відповідей, точно так, як і немає правильної або неправильної корпоративної культури.

Розвиток підприємств машинобудування потребує системної державної політики в цій галузі, спрямованої на координацію та підтримку інноваційної та інвестиційної діяльності, лобювання інтересів вітчизняних машинобудівників (особливо у рамках тендерних закупівель та інфраструктурних проектів), а також підтримку присутності на пріоритетних експортних ринках збуту. На

підприємствах машинобудування корпоративна культура тісно взаємопов'язана з кожним виробничим процесом, виробленою продукцією, ресурсами, людським потенціалом, вона впливає на економічні та фінансові показники діяльності підприємств машинобудування, на їх конкурентоспроможність та інші аспекти. Для кожного підприємства машинобудування велике значення має випуск конкурентоздатної продукції та її просування на внутрішньому і зовнішньому ринках. Тому в даній ситуації великого значення набуває трендовий аналіз, розрахунок тренду, який допомагає підприємствам машинобудування прогнозувати обсяг своєї продукції на майбутнє.

Трендовий аналіз - порівняння кожної позиції звітності з рядом попередніх періодів і визначення тренда, тобто основної тенденції динаміки показника, очищеної від випадкових впливів і індивідуальних особливостей окремих періодів. За допомогою тренда формуються можливі значення показників у майбутньому, а, отже, ведеться перспективний, прогнозний аналіз.

Суттєвість порядку, в якому здійснюється спостереження є основною характерною рисою, яка виділяє часові ряди від інших видів статистичних даних.

Щоб дослідити економічні процеси та явища, необхідно використовувати дискретні часові ряди. Дискретний часовий ряд можна розглядати як послідовність значень  $y_1, y_2, \dots, y_n$  у момент часу  $t$  (скорочено  $y_t (t = \overline{1, n})$ ).

Часовий ряд можна розрахувати за формулою:

$$y_t = x_t + \varepsilon_t, \quad (5.1)$$

Де  $x_t$  - детермінована не випадкова складова (тренд) відповідного процесу;  $\varepsilon_t$  - стохастична випадкова складова даного процесу.

Характеризує існуючу динаміку процесу повністю, тобто часову тенденції зміни показника, який вивчається, детермінована складова  $x_t$  відображає випадкові коливання або шуми відповідних процесів стохастична складова  $\varepsilon_t$ .

Завдання процесу прогнозування на підприємствах машинобудування полягає у визначенні виду екстраполяційних функцій  $x_t$  і  $\varepsilon_t$  на основі вхідних емпіричних даних.

Аналіз тренду призначений для дослідження закону зміни або маневру локального середнього значення часового ряду з побутовою математичної моделі тренду та прогнозуванням на цій основі майбутньої поведінки часового ряду. Аналіз тренду проводиться процедурою простої регресії.

Вхідні дані, що використовуються методом простої регресії, є двома змінними з матриці даних, одна з яких містить значення часового параметра, а інша – значення часового ряду.

Значення часового параметра легко сформувати за допомогою генератора послідовності зростаючих з фіксованим кроком чисел у блоці перетворень даних.

У ході аналізу тренду можна отримати такі результати:

- випробувати декілька математичних моделей тренду й вибрати ту, яка з більшою точністю описує динаміку зміни часового ряду;

- побудувати прогноз майбутньої поведінки часового ряду на основі вибраної моделі тренду з 95% довірчим інтервалом.

- вилучити тренд із часового ряду для забезпечення його стаціонарності, необхідної для кореляційного та спектрального аналізу (для цього після розрахунку регресійної моделі виконується аналіз залишків і зберігається в матриці даних).

Даний вибір показників точності прогнозу залежить від об'єкта прогнозування і задач, які ставить перед собою дослідник у підношенні точності прогнозу. Тому збіг точкового прогнозу з фактичними даними малоімовірний. В прогнозуванні використовуються інтервальні значення прогнозу у вигляді «вилки» - максимальна і мінімальна величина. Така наявність мінімального і максимального значення прогнозного показника дозволяє в подальшому розробити альтернативні варіанти стратегії дій підприємства з врахуванням можливих ситуацій на ринку.

Здійснено розрахунок прогнозу обсягу реалізованої промислової продукції (товарів, послуг) підприємств машинобудування за видами економічної діяльності у 2014-2018 рр. в табл. 5.19.

Таблиця 5.19

Розрахунок прогнозу обсягу реалізованої промислової продукції (товарів, послуг) підприємств машинобудування за видами економічної діяльності у 2014-2018 рр.<sup>1</sup>

Період (рік/квартал)	Обсяг реалізованої продукції, тис. грн.	Ковзаюча середня за чотири квартали	Сума двох сусідніх значень	Центрована середня, тренд, тис. грн.	Витрати /Тренд *100
1	2	3	4	5	6
2014/1	19775,5				
2014/2	45597,2				
2014/3	68221,1	56920,55	113887,88	56944,0	59,90
2014/4	94088,4	56967,33	113673,08	56836,5	82,77
2015/1	19962,6	56705,75	114378,43	57189,2	17,45
2015/2	44550,9	57672,68	117750,28	58875,1	37,84
2015/3	72088,8	60077,5	120905,1	60452,6	59,62
2015/4	103708,1	60827,5	123267,9	61634,0	84,13
2016/1	22962,2	62440,4	126841,08	63420,5	18,10
2016/2	51002,5	64400,68	131966,16	65983,1	38,65
2016/3	79929,9	67565,48	1377198,4	68599,2	5,80
2016/4	116367,3	69632,9	142686,63	71343,3	81,55
2017/1	31231,9	73054,63	151381,8	75691,0	20,63
2017/2	64689,4	78327,15	165166,71	82583,4	39,17
2017/3	101020,0	8683,56			
2017/4	150417,0				
Сезонна варіація					
Рік	Квартал 1	Квартал 2	Квартал 3	Квартал 4	
2014			59,90	82,77	
2015	17,45	37,84	59,62	84,13	
2016	18,1	38,65	3	5,8	
2017	20,63	39,17			
Нескоректована середня	19,04	38,5	31,45	44,28	133,27
Скоректована середня	18,73	38,5	31,45	57,57	146,25
Прогноз тренда, тис. грн.	Квартал 1	Квартал 2	Квартал 3	Квартал 4	
2018 рік	205,6	207,0	208,6	210,0	
Сезонний чинник, %	18,73	38,5	31,45	57,57	
Прогноз обсягу продажів на 2018 р., тис. грн.	38,5	79,7	65,6	120,9	

<sup>1</sup> Примітка: побудовано автором на основі (Іващука О. Т., 2008. с. 539-542).

Згідно даних табл. 5.19 побудуємо прогноз тренда та обсягів продажів товарів, послуг підприємств машинобудування на 2018 р., рис. 5.5.

Запропонований розрахунок прогнозу обсягу реалізованої промислової продукції (товарів, послуг) підприємств машинобудування за видами економічної діяльності забезпечить підприємствам машинобудування визначення перспектив та тенденцій їх розвитку в майбутньому, допоможе в процесі фінансового прогнозування та управлінні підприємствами машинобудування, що позитивно буде впливати на перспективи розвитку вітчизняних підприємств машинобудування в умовах входження України в ЄС.

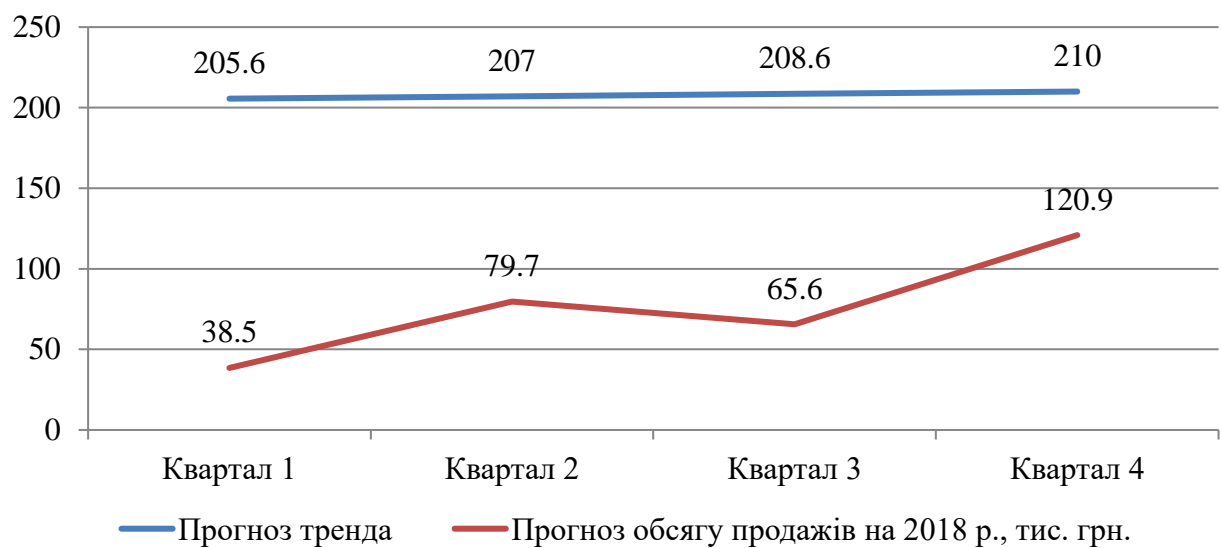


Рис. 5.5. Прогноз тренда та обсягів продажів товарів, послуг підприємств машинобудування на 2018 р.

Примітка: побудовано автором

## ВИСНОВКИ

Створення корпоративної культури яка відповідає діючої стратегії на підприємствах машинобудування, виступає важливим фактором реалізації стратегії, так як при йому формується трудова атмосфера, корпоративний дух, які сприяють досягненню запланованих показників та успіху на ринку. Культура підприємств машинобудування засновується на методах бізнесу, цінностях та переконаннях керівників вищого рівня, етичних стандартах, філософії підприємства, а також на традиціях, якими живе підприємство. Корпоративна культура укріплюється діями діями нових лідерів, застосуванням стимулів, направлених на її прийняття та виконання робітниками, корпоративним фольклором, який ілюструє ключові цінності, а також мірами заохочення членів підприємства виконання культурних норм. Корпоративна культура є ключовим аспектом лідерства на машинобудівних підприємствах та дієвим механізмом до ефективної реалізації стратегії.

Завдяки науковим дослідженням розроблено методологічний підхід до оцінки ефективності корпоративної культури підприємства, який враховує показники освітнього рівня, кваліфікації, задоволення роботою; ґрунтуються на експертній оцінці вагових коефіцієнтів показників ділової активності, що дозволить підприємствам підвищити рівень корпоративної культури та її ефективність.

Автор підійшла з новим науковим поняттям до світового дерева пізнань наукової думки про корпоративну культуру, яке на відміну від існуючих, враховує не лише ціннісний, а й поведінковий підходи до тлумачення сутності даного поняття через призму точок зору вітчизняних і закордонних науковців, що розширює сприйняття характеристик і ґрунтується на досвіді як на вітчизняних, так і розвинутих країн світу.

В ході дослідження було виявлено механізм взаємозв'язку між типами корпоративної культури і показниками ефективності на підприємствах машинобудування, який ґрунтується на базових цінностях, демократії,

співробітництва довіри, чесності співробітників, що забезпечують командний дух, повагу та делегування повноважень в межах автократичного, ієрархічного, ринкового, інноваційного типів культури з метою пошуку ініціативи нових підходів і прагнень до успіху лідерству і концентрації на результат на направлено на свободу думки й дії, успішне здійснення й реалізацію інновацій, високу креативність, самореалізацію задля підвищення показників ефективності діяльності, збільшення ринкового сегменту, фінансового зростання і лідерства на ринках та забезпечення кредитоспроможності як продукції, так й інноваційності підприємств.

Виявлено принципи формування, розвитку і зміни корпоративної культури, які, на відміну від існуючих враховують системність, гармонійність, усвідомлення, ресурсне забезпечення, що дозволяє не лише задовольнити стійкість до зміни внутрішнього й зовнішнього середовища, а й здійснювати прогнозування з урахуванням адаптаційних можливостей й сталого розвитку в перспективі.

Розроблено модель корпоративної культури в розрізі корпоративних ініціатив з урахуванням стратегії фінансово-економічної діяльності, розвитку, виходу на нові ринку, результатної інформаційної стратегії, яка забезпечує ділову активність, фінансову стабільність, платоспроможність, конкурентоспроможність підприємств та передбачає високі моральні якості керівників і робітників; сприяє дотриманню гендерної стратегії і моральним цінностям, а також направлена на виявлення й закріплення переваг підприємства на внутрішньому і світовому ринках.

Обґрунтовано алгоритм розробки та застосування моделі управління організаційною поведінкою за допомогою корпоративної культури, який враховує п'ять етапів покрокового запровадження з урахуванням цілей, цінностей, стандартів, місії та застосування заходів, місії та застосування заходів щодо утилізації несумісних з корпоративною культурою діагностики, моніторингу та оцінювання корпоративних новацій, що дозволить підприємствам забезпечити соціокультурні вимоги та корпоративний кодекс підприємства.

Удосконалено механізм зовнішньої адаптації та виживання машинобудівних підприємств, який на відміну від існуючих передбачає визначення місії, мети, завдань діяльності підприємства, що забезпечує баланс використання методів управління корпоративною культурою, контроль за досягненням індустріальних і групових результатів (при необхідності коригування).

Автором розкрито сутність поняття «корпоративна культура», яку запропоновано розглядати як: корпоративна культура – це скарбниця духовних, моральних, матеріальних аспектів і цінностей, техніко-інформаційних складових, які склалися в середовищі окремої корпорації та відображають її індивідуальність й особливість, відповідають стратегії її розвитку корпорації та ефективності її втілення.

Удосконалено методичний підхід до вибору стратегії і тактики корпоративної культури, який на відміну від існуючих враховує взаємозв'язок оперативної роботи з тактичними завданнями, розподілом функціональних обов'язків, особливостями стратегічних й тактичних дій, що дозволяє мотивувати персонал підприємства в процесі формування і розвитку корпоративної культури на підприємстві.

Виявлено етапи розробки корпоративної стратегії, які враховують специфіку, діяльність підприємства та передбачають формування функціональних стратегій, що забезпечують необхідність відповідальності керівників підприємства за масштаб, характер діяльності з метою уникнення проблем розвитку.

Корпоративна культура, орієнтована на результат, надихає робітників на самовіддану працю та сприяє ефективній реалізації стратегії.



## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Абакумова Ю., Власенко Н., 2014. *Дух волонтеризма: волонтерская активность сотрудников вдохновляет компании изменять корпоративную культуру*. Бизнес. №48 (1 декабря). – с. 48-49.
2. Абдуллаев Р. В., 2011. Сущность и теретические основы деятельности финансового менеджмента. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. № 6. – С. 297-301.
3. Адаменко М. В., 2012. Застосування системного підходу при удосконаленні фінансового менеджменту підприємства. *Економіка. Фінанси. Право*. № 7. – с. 27-31.
4. Александрова Н. М., 2015. Управлінська культура майбутнього викладача економіки: зміст і структура. *Теорія і практика управління соціальними системами: філософія, психологія, педагогіка, соціологія*. № 4. – с. 54-63.
5. Андросова О. Ф., 2012. Бізнес-планування на промислових підприємствах. Сучасні проблеми соціально-економічного розвитку суб'єктів господарювання, регіонів і держави та шляхи їх вирішення. *Запорізький національний університет, монографія / за ред. О. Г. Черепи*. – Запоріжжя с. 116-148.
6. Андросова О. Ф., Ярковий А. Ю. 2012. Аспекти економіко-математичного поточного й перспективного фінансового планування. Креативне управління фінансами: теорія і практика. *Запорізький національний університет, монографія / за ред. О. Г. Черепи*. Запоріжжя – с. 34-52.
7. Андросова О. Ф., Шестопалова О. В. 2013. Особливості формування та управління оборотними ресурсами підприємства. Соціально економічні аспекти управління фінансами в умовах розвитку ринкових відносин. *Коллективна монографія / за ред. О. Г. Черепи*: Запорізький національний університет, – Запоріжжя с. 7-18.
8. Андросова О. Ф., Сажинська І. В. 2014. Тенденції розвитку інноваційної діяльності на підприємствах промисловості. Теоретико-прикладні аспекти формування фінансової стратегії розвитку суб'єктів господарювання, регіонів та

держави. *Колективна монографія / за ред. О. Г. Череп. Запорізький національний університет. – Запоріжжя. стор. 8-25.*

9. Андросова О. Ф., Червоний О. І. 2015. Аналіз ефективності інноваційної діяльності на промисловому підприємстві та шляхи його вдосконалення. Бізнес-інкубатори як основа розвитку підприємництва в Україні. *Колективна монографія / за ред. А. В. Череп. – Запоріжжя: Запорізький національний університет, с. 103-135.*

10. Андросова О.Ф., Волощук Т. В. 2016. Трансформаційна економічна система та її вплив на ефективність інноваційної інфраструктури України. *Інтеграція освіти, науки та бізнесу. Монографія, 4 том за ред.. А. В. Череп. Запорізький національний університет, Запоріжжя, 56-65 с.*

11. Андросова О.Ф., 2017. Корпоративна культура як сучасна основна компонента машинобудівних підприємств в Україні [Текст]; Менеджмент суб'єктів господарювання в умовах забезпечення сталого розвитку. *Монографія. Житомир, 2017, кол. Монографія під редакцією д.е.н., проф. Тарасюк Г.М. – 300 с., с. 57-63.*

12. Андросова О. Ф., 2017. Історичні аспекти виникнення поняття «корпоративна культура»: сутність, елементи, властивості, типи. *Інтеграція освіти, науки та бізнесу. Монографія. 5 том за ред. А. В. Череп, Запоріжжя, ЗНУ. – 290 с., с. 94-101.*

13. Андросова О. Ф. 2017. Структурні елементи корпоративної культури: культура організації, праці та виробництва машинобудування: матеріали Дванадцятої міжнародної науково-практичної конференції «Маркетингові технології в умовах глобалізації економіки України». 29.11. - 01.12.2017р.: тези доповідей/ м. Хмельницький. Хмельницький національний університет. Сертифікат. Андросова О.Ф. м. Львів. с.8-10.

14. Андросова О.Ф. 2017. Методологічні підходи до оцінки ефективності управління корпоративною культурою промислових підприємств: матеріали Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції (проблеми та перспективи розвитку економіки України в умовах глобалізації): тези доповідей/

*Львівський торговельно-економічний університет 27 грудня 2017 р. Сертифікат.*  
*Андросова О.Ф. м. Львів. с. 13-16.*

15. Андросова О. Ф., 2018. Методичні підходи до оцінки ефективності корпоративної культури на машинобудівних підприємствах України; Колективна монографія з міжнародною участю «Бізнес моделі розвитку національної економіки та підприємницьких структур: сучасні реалії та перспективи» за редакцією Л.М. Савчук, Л.М. Бандеріної. Монографія. – Дніпро: Журфонд, 2018, 408с., с. 138-148.

16. Андросова О.Ф., 2018. Бізнес моделі розвитку національної економіки та підприємницьких структур: сучасні реалії та перспективи. *Методичні підходи до оцінки ефективності корпоративної культури на машинобудівних підприємствах України.* за редакцією Л. М. Савчук, Л. М. Бандоріної. Монографія. - Дніпро, - 2018 р.

17. Андросова О. Ф., Череп О. Г. 2018. Інноваційний розвиток підприємств машинобудування та його вплив на корпоративну культуру. *Збірник наукових праць першої Всеукраїнської науково-практичної конференції.* Київ 18 травня 2018 р., НДУ інтелектуальної власності НАПрН України. – К.: 2018 – 176 с., с. 63-72.

18. Андросова О. Ф. 2018. Держбюджетна тема «Моделювання економічної поведінки та стратегії розвитку суб'єктів господарювання» (державний реєстраційний номер 0116UU60) та ініційованої теми «методологія соціально-економічного, інформаційного та науково-технічного розвитку регіонів, галузей виробництва, підприємств та їх об'єднань» (державний реєстраційний номер 0116U006782); *Національна металургійна академія України, факультет комп'ютерних систем, енергетики та автоматизації.* Монографія. - Дніпро, - 2018р.

19. Андросова О.Ф., 2019. Основні напрямки формування ділової стратегії підприємства. *Управління соціально-економічним розвитком країни, регіону, підприємства в умовах кризи (виробнича, будівельна та транспортна галузі).* Монографія за ред. Л. М. Савчук, Дніпро: 2019 – 468 с., с. 130-136.

20. Андросова Е. Ф., 2019. Creating corporate culture at machine-building enterprises of Ukraine as one of the aspects of implementing the strategy. Создание корпоративной культуры на машиностроительных предприятиях Украины как один из аспектов реализации стратегии. Польша.

21. Андросова О. Ф., Черномаз К. Г. 2013. Проблеми прогнозування фінансових звітів на промислових підприємствах України. *Вісник Запорізького національного університету. Економічні науки №4 (20). Збірник наукових праць. Запоріжжя.* стор. 5-12.

22. Андросова О. Ф., 2015. *Формування та розвиток механізму корпоративної культури підприємств машинобудування*: За ред. В. В. Наумика.- EIRZNTU (Electronic Institutional Repository of Zaporizhzhya National Technical University). – Запоріжжя, 2015. [online] доступно: <http://eir.zntu.edu.ua/handle/123456789/3088>. [Дата звернення: 20.07.2018].

23. Андросова О.Ф., 2017. Визначення і сутність корпоративної культури в сучасному управлінні. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління. Випуск 6 (11). Електронний науково-практичний журнал.* – Дніпро. - с. 224-233.

24. Андросова О.Ф., 2017. Сучасний науковий підхід до формування структури, видів і функцій корпоративної культури на підприємствах. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління. Випуск 5(10). Електронний науково-практичний журнал.* с. 22-34.

25. Андросова О.Ф., Дубиніна С. М. 2017. Класифікація та розподіл загальновиробничих витрат у міжнародних стандартах. *Вісник ЗНУ: Збірник наукових праць. Економічні науки.* – 160с, №3(35) с.7-12.

26. Андросова О. Ф., Шестопалова О. В. 2017. Оцінка ефективності використання оборотних активів ПАТ «Мотор Січ». *Вісник ЗНУ: Збірник наукових праць. Економічні науки.* 178с, №4(36) с.14-20.

27. Андросова О. Ф., 2018. Бізнес-стратегії як унікальні компетенції в процесі вироблення стратегії в корпоративній культурі на машинобудівних підприємствах України. *Економічний простір: Збірник наукових праць. №138.* Дніпро: ПДАБА, 2018 – 235 с., с. 128-138

28. Андросова О. Ф., 2018. Основи вибору стратегії формування корпоративної культури на машинобудівних підприємствах України. *Економічний простір: Збірник наукових праць - №137*. Дніпро: ПДАБА, 2018 – 224с.; с.106-114.

29. Андросова О.Ф., 2018. Особливості національної культури та її вплив на формування корпоративної культури на машинобудівних підприємствах України. *Вісник ЗНУ: Збірник наукових праць. Економічні науки*. 162с, №4(40) с.13-19.

30. Андросова О.Ф., 2018. Вплив господарського менталітету на формування корпоративної культури на машинобудівних підприємствах України. *Вісник ХНУ: Збірник наукових праць: Випуск 5, том 1*, с. 170-175.

31. Андросова О.Ф., 2018. Корпоративна культура на машинобудівних підприємствах України як особлива система. *Економічний простір: Збірник наукових праць №139.-Дніпро*, ПДАБА, с. 162-171; с.244.

32. Андросова О. Ф., Шестопалова О. В., Червякова В. В. 2019. Формування стратегії і тактики для прийняття фінсових рішень на промислових підприємствах України. *Вісник Запорізького національного університету. Економічні науки*. 2 (42). Запоріжжя : ЗНТУ, 2019. – С. 9-14

33. Андросова Е. Ф., 2019. Укрепление корпоративной культуры через эффективную реализацию стратегии на машиностроительных предприятиях Украины. *Сборник статей Комратского государственного университета Том 1*. Молдова, с. 24-28. Комрат: КГУ. с. 568.

34. Андросова О. Ф., 2019. *Корпоративна культура як основа управління організаційною поведінкою працівників машинобудівних підприємств України*. Друк.

35. Андросова О.Ф., 2019. Механізм формування корпоративної культури на машинобудівних підприємствах України та процеси їх розвитку. *Економічний простір: Збірник наукових праць - № 141*, Дніпро: ПДАБА, 243с., с.205-212.

36. Андросова О. Ф., 2019. *Проблемні питання та перспективи розвитку підприємств машинобудування в умовах входження України в ЄС*. Херсон 10.01.2019 р.

37. Андросова Е. Ф., 2019. *Источники формирования и поддержка*

*корпоративной культуры машиностроительных предприятий.* Литва.

38. Андросова О. Ф., 2019. *Оцінка динаміки змін показників майнового стану та управління корпоративною культурою підприємств машинобудування.* Дніпро.

39. Андросова О. Ф., 2019. *Оцінювання динаміки відносних показників фінансової стійкості на підприємствах машинобудування в Україні та їх вплив на корпоративну культуру.* Дніпро.

40. Андросова О. Ф., 2019. *Оцінювання системи відносних показників ліквідності та платоспроможності на підприємствах машинобудування в Україні.* Херсон.

41. Андросова О. Ф., 2019. *Вплив показників рентабельності підприємств машинобудування на ефективність діяльності.* Одеса.

42. Андросова О. Ф., 2019. *Model of corporate culture in the cutting of strategic initiatives of machine-building enterprises. Модель корпоративної культури в розрізі стратегічних ініціатив підприємств машинобудування.* Полтава.

43. Андросова О. Ф., 2019. *Аналіз ресурсів і конкурентних можливостей підприємств машинобудування.* Хмельницьк.

44. Андросова О. Ф., 2019. *Методологічні аспекти розрахунку показників ділової активності на українських підприємствах машинобудування.* Хмельницьк.

45. Андросова О. Ф., 2019. *Оцінка стратегічного положення підприємств машинобудування в контексті корпоративної культури.* Череп А. В.

46. Андросова О. Ф., 2019. *Оцінка діючої стратегії та корпоративної культури на підприємствах машинобудування в Україні.* Череп А. В.

47. Андросова О. Ф., 2019. *Вибір тактики для ефективного формування корпоративної культури на підприємствах машинобудування України.* Череп А. В.

48. Андрушків Б. М. Андрушків Б. М., Черничинець С. П. 2011. *Корпоративне управління: навчальний посібник.* – Київ. Тема 15. Корпоративна культура. – с. 357-378

49. Горелов Н. А., Мельников О. Н., Абрамов Е. Г. *Антикризисное*

*управление человеческими ресурсами: учебное пособие для студентов вузов.* Под ред. Н.А. Горелова. – Санкт-Петербург : Питер, 2010. – 432 с.

50. Антонюк А. Шмиголь Н. 2012. Оцінювання економічної ефективності управління корпоративною культурою. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво.* № 4. – с. 27-31.

51. Антонюк А. А. Шмиголь Н. М. 2012. Методика оцінювання стратегічного використання організаційної культури підприємства. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво.* № 3. – с. 161-166.

52. Асаул А. М. Коваль О. С. 2012. Основні напрями підвищення якості та ефективності розробки і прийняття управлінських рішень у підприємницьких структурах. *Економіка України.* № 11 (612), листопад. – с. 29-37.

53. Ащанулов В. В. 2013. Формування маркетингової стратегії підприємства з урахуванням його корпоративної місії. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво.* № 5. – с. 50-54.

54. Бабич О. 2003. Основні засади створення корпоративної культури як інструменту управління. *Вісник Української академії державного управління.* №2 – с. 449-456.

55. Базилінська О. Я. 2009. Фінансовий аналіз: теорія та практика: навчальний посібник. *Київ: Центр учбової літератури,* – 328 с.

56. Бала О. І. Муқан О. В., Бала Р. Д. 2010. Принципи корпоративної культури підприємств: сутність та види. "Львівська політехніка" національний університет. *Вісник.: збірник наук. праць.* № 682. "Львівська політехніка" національний університет. – Львів, – с. 11-15.

57. Балягіна І. Бойчук О. 2012. Адаптація студентської молоді до навчання та духовно-культурного середовища університету як шлях формування корпоративної культури: [психологічна служба ВНЗ]. *Вища школа.* — № 1. – с. 112-116.

58. Барилук І. 2012. Стратегічний аналіз системи формування ресурсного потенціалу банку в умовах конкурентного середовища. *Економіст.* — № 7. – с. 43-47

59. Баюра Д. О. Методологічні підходи до формування корпоративної культури у системі корпоративного управління, [online] Науковий вісник ЧДІЕУ. – 2011. – No 4 (12). – Доступно: [http://www.nvisnik.geci.cn.ua/pdf/2011/nv\\_4\(12\)/024-028.pdf](http://www.nvisnik.geci.cn.ua/pdf/2011/nv_4(12)/024-028.pdf) 4.
60. Белошапка В. Кулик Ю. 2011. Инструментальные компетенции менеджера при формировании рыночной корпоративной культуры. *Фондовый рынок.* — № 11 март. – с. 20-24.
61. Белошапка В. А. 2011. Резервы роста результативности бизнеса в условиях экономического спада. *Актуальні проблеми економіки.* № 1. – с. 77-85.
62. Белошапка В. А. 2012. Результативное управление стратегическим процессом в компании. *Актуальні проблеми економіки.* № 9. – с. 107-114.
63. Белошапка В. А. 2010. Создание культуры результативности: компетенции "неручного" управления бизнесом. *Актуальні проблеми економіки.* № 2. – С. 82-93.
64. Бердинець М. Д. Сурженко А. В. 2016. Фінансовий менеджмент у малому бізнесі: навчальний посібник. *Електронні дані.* – Київ: Центр учбової літератури, – 352 с.
65. Белоусова О. С. Пащенко Н. А. 2011. Вплив корпоративної культури на формування позитивного іміджу комерційних банків України. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво.* № 3. – С. 199-202.
66. Біломістна І., Біломістний О., Олійник О. 2015. Особливості діагностування фінансової безпеки виробничого підприємства. *Банківська справа.* — № 3. – с. 87-93.
67. Біляк Ю. В. 2013. Корпоративні конфлікти в сучасному акціонерному товаристві: методика розпізнання. *Фондовый рынок.* — № 35, сентябрь. – с. 6-11.
68. Бондаренко Н. В., Шульга А. О. 2018. Удосконалення управління фінансовими ресурсами підприємства. *Економіка. Фінанси. Право.* – № 8. – с. 21-24.
69. Боровик П. Колотуха С., Коваленко І. 2013. Формування сучасної системи фінансового менеджменту на молокопереробних підприємствах.



*Банківська справа.* № 11-12. – С. 112-119.

70. Бородаченко К. 2010. Арт-ритмия: [корпоративные праздники]. *Бизнес.* — №12 (22 марта). – с. 48-49.

71. Братюк В. П. 2013. Аналіз стратегічних підходів до формування державної політики розвитку туризму. *Актуальні проблеми економіки.* № 6. – с. 40-49.

72. Бульба С. А. 2011. Удосконалення методичного інструментарію оцінки доцільності формування підприємницьких мереж. *Актуальні проблеми економіки.* — № 1. – с. 86-89.

73. Валентієва О. В., Гноєвий В. Г. 2015. Використання потенціалу факторингу у реалізації завдань фінансового менеджменту. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво.* — № 1 (82). с. 144-147.

74. Прядко В. В., Євдокименко В. К., Юрій Е. О., Карвацький М. В. 2012. Вдосконалення методики оцінки фінансового стану підприємств у контексті регулювання їх економічної поведінки в мінливому середовищі: [на прикладі Чернівецьких комбінатів] *Регіональна економіка.* — № 1. с. 69-80

75. *В жизни - как в кино:* 2015. [оригинальные решения конфликтных ситуаций в организациях]. *Бизнес.* — № 46 (1189), ноябрь. – с. 48-49.

76. Виходець О. М. 2009. Концепція корпоративної культури управління. *Економіка: проблеми теорії та практики.* – Дніпропетровськ, – Вип. 250. – с. 143-148.

77. Власюк Н. І. 2006, 2011. *Фінансовий аналіз: навчальний посібник: рек. МОНУ.* – Львів: Магнолія– 328 с.

78. Войтко С. В. Воронкова І. Ю. 2016. Застосування SWOT-аналізу для розробки стратегічних напрямів кластероутворення поліграфічних підприємств. *Регіональна економіка.* № 1 (79). – с. 165-171.

79. Ганущак-Єфіменко Л. М. 2013. Інноваційна культура як чинник сприяння розвитку інтеграційної взаємодії. *Актуальні проблеми економіки.* № 11. – с. 71-76.

80. Гаркуша Н. М. Цуканова О. В., Горошанська О. О. 2012. Моделі і

методи прийняття рішень в аналізі та аудиті : навч. посібник: рек. МОНУ. - 2-ге вид., стер. - Київ, Розділ 13. *Методи прийняття стратегічних управлінських рішень // Моделі і методи прийняття рішень в аналізі та аудиті.* с. 447-512.

81. Гасанов С. С. Кудряшов В. П., Балакін Р. Л. 2012. Формування системи індикаторів фінансової стійкості сектору загального державного управління. *Фінанси України.* № 9. – с. 18-36.

82. Головченко Н. З., Калініченко Т. І. 2010. Національні організаційні культури: адаптація зарубіжного досвіду. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво.* № 1. – с. 72-76.

83. Горячева К. С. 2012. Корпоративная устойчивость и организационная культура. *Актуальні проблеми економіки.* № 2. – с. 9-20.

84. Гриненко А. Іщанова М. 2015. Корпоративна культура соціально відповідального банку: [на прикладі банку "Фінанси та кредит"]. *Україна: аспекти праці.* № 2. – с. 11-17.

85. Гринько Т. В. Крупський О. П. 2015. Франчайзинг як інструмент формування організаційної культури туристичних підприємств. *Актуальні проблеми економіки.* № 1 (163). – с. 145-154.

86. Грицяк Н. В. Попроцький О. П. 2013. Інформаційно-аналітична діяльність як складова стратегічного управління. *Вісник Національної академії державного управління при Президентові України.* № 3. – с. 53-58.

87. Гудзь П. В. Власова А. В. 2017. Стратегічний аналіз діяльності концерну Volkswagen Group. *Тиждень науки.* – Запоріжжя, с. 967-969.

88. Гурова Д. Д. 2015. Стратегічний аналіз діяльності підприємств туристської сфери: [online]. Електронні дані // EIRZNTU (Electronic Institutional Repository of Zaporizhzhya National Technical University). – Запоріжжя, Доступно: <http://eir.zntu.edu.ua/handle/123456789/1953>. - Назва з екрана. - [Дата звернення: 27.09.2017].

89. Губанова И. 2013. Секреты рева: [тип поведення секретаря всецело зависит от корпоративной культуры компании]. *Бизнес.* №21 (27 мая). – с. 37-39.

90. Гурьянов А. Гетьман О. 2013. Конфликт как средство изменения

структури організації. *Економіст*. № 9. – с. 47-49.

91. Гуцалюк О. М. 2015. Формування корпоративної інтеграційної стратегії акціонерного товариства. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. № 3 (84). – с. 40-49.

92. Дембіцький С. 2010. "Обґрунтована теорія": стратегія збирання та аналіз якісних даних за теоретичної валідизації: [якісне дослідження на основі стратегії "обґрунтованої теорії"]. *Соціологія: теорія, методи, маркетинг*. № 2. – с. 64-83.

93. Денис О. Б. 2014. Аналітичні дослідження корпоративних конфліктів в англо-американській і німецькій (континентальній) моделі корпоративного управління. *Регіональна економіка*. № 4 (74). – с. 205-211.

94. Дерун І. А., Склярчук І. П. 2017. Аналітичне забезпечення угод злиття та поглинання промислових підприємств в Україні. *Фінанси України*. № 4. – с. 104-120.

95. Дзвінчук Д. І., Петренко В. П., Попович В. В. 2016. Аналіз досвіду стратегічного управління соціально-економічним розвитком регіону (на прикладі Івано-Франківської області). *Регіональна економіка*. № 1 (79). – с. 22-31.

96. Дзинько Т. 2010. Прямая дорога (метод анализа стратегических вопросов помогает компании разрабатывать стратегию). *Новый маркетинг*. № 2. – с. 82-84.

97. ДП «Центр науково-технічної інформації та сприяння інноваційному розвитку України» центр адаптації державної служби до стандартів європейського союзу. 2013. Корпоративна культура: навчально-методичний посібник / ДП «Укртехін-форм» - Київ, – 185 с.

98. Дмитренко М. Й. 2013. Антропологічна редукція та антропологічна інтерпретація корпоративної культури: [дослідження методологічних підходів до проблем вивчення корпоративної культури]. *Мультиверсум. Філософський альманах*. Вип. 10 (128). – с. 46-56.

99. Дмитренко Г. 2015. Трансформація культури управління трудовим потенціалом організації у контексті необхідних модернізаційних змін в Україні.

*Україна: аспекти праці.* № 6. – с. 37-44.

100. Довгань Л. Є. Каракай Ю. В., Артеменко Л. П. 2011. Стратегічне управління: навчальний посібник. - *Електронні дані.* – Київ: Центр учбової літератури, – 440 с.

101. Доши Н. Макгрегор Л. 2018. Измерение эффективности: не меняйте игроков - меняйте правила игры: [адаптивная и тактическая эффективность компании]. *Банковский менеджмент.* № 5. – с. 22-30.

102. *Економіка і підприємництво, менеджмент.* - Електронні дані. – Київ: [б. в.], 2015. Навчальні матеріали онлайн: [online]. – [Б. м.], 2010-2017.- (Навчальні матеріали онлайн). - Режим доступу: [http://pidruchniki.com/80375/ekonomika/ekonomika\\_i\\_pidpriyemnitstvo\\_menedzhment](http://pidruchniki.com/80375/ekonomika/ekonomika_i_pidpriyemnitstvo_menedzhment) /.- Назва з екрана. - [Дата звернення 29.05.18].

103. Євтух О. Т., Євтух О. О. 2011. Фінансовий менеджмент для магістрів і не тільки: навчальний посібник. *Електронні дані.* – Київ: Центр учбової літератури, – 456 с. Назва з титул. Екрана

104. Жилінська Л. О. 2017. Методи та інструменти управління забезпеченням розвитку промислових підприємств. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво.* № 3 (96). – с. 34-42.

105. *Запорука інтеграції до світового фінансового простору - гнучкість менеджменту і стабільність системи: [нотатки з IV Міжнародної науково-практичної конференції "Інтеграція України в європейський та світовий фінансовий простір"/ підготував Підвисоцький Р.]* 2009. // Вісник Національного банку України. — № 7 (161), липень. – с. 39-43.

106. Захарчин Г. М. 2011. Системно-цільове оцінювання чинників впливу на формування організаційної культури підприємства. *Актуальні проблеми економіки.* № 11. – с. 129-136.

107. Захарчин Г.М., Любомудрова Н.П., Винничук Р.О., Смолінська Н.В. 2011. Корпоративна культура. *Навчальний посібник.* – Львів, – 317 с.

108. Захарчин Г. М. 2009. Технологічні аспекти формування організаційної культури на підприємстві. «Львівська політехніка» національний університет.

*Вісник: збірник наук. праць. Проблеми економіки та управління.* – Львів, – № 640. с. 279-284.

109. Захарчин Г. М. Ціннісно-регулятивні аспекти організаційної культури підприємства. "Львівська політехніка" національний університет. *Вісник: збірник наук. праць. № 815. Проблеми економіки та управління.* – Львів, 2015. – с. 46-50.

110. Зверяков О. М. Методологічні основи управління фінансовою стійкістю банківських установ. *Актуальні проблеми економіки.* – 2012. – № 10. – с. 175-182.

111. Зінов'єв Ф. В., Брустінов Д. В., Пижинський Я. І. 2010. Сутність і складові організаційної культури підприємства. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво.* № 3. – С. 46-50.

112. Дахно І. І., Бабіч Г. В., Барановська В. М. 2012. Зовнішньоекономічний менеджмент: навчальний посібник / та ін. ; за ред. д. е. н. проф. І. І. Дахна.- *Електронні дані.* – Київ: Центр учбової літератури, – 568 с.

113. Ігнат'єва І. А. Гарафонова О. І. 2013. Корпоративне управління: підручник. *Електронні дані.* – Київ: Центр учбової літератури, – 600 с.

114. *Зибцев В.М., Попов В. Ю.* 2005. Господарський менталітет України: *теорія, історія та сучасний стан.* К.: Норд-прес – с.12.

115. Іваницька О. М., Чумакова І. Ю. 2011. Теорія нового державного менеджменту та її застосування при модернізації державного фінансового контролю. *Фінанси України.* № 5. – с. 68-77.

116. Ізмайлова К. В. 2015. *Фінансовий аналіз у будівництві: навчальний посібник.* – Київ, – 236 с.

117. Ізюмцева Н., Кац Д. 2012. Вплив корпоративної культури на діяльність банківської установи. *Вісник Національного банку України.* № 10 (200), жовтень. – с. 25-29.

118. Ілюхін О. О. 2011. Ефективність виявлення та урахування економічних та організаційних передумов раціонального управління капіталом промислового підприємства. *Електронні дані.* – *Донецьк,* с. 49-51. [online] Доступно: <http://dspace.nbuv.gov.ua/bitstream/handle/123456789/45711/14->

Pyukhin.pdf?sequence=1/. Назва з екрана. - [Дата перегляду: 31.05.2018].

119. Калініченко Т. І. 2010. Теоретичні підходи до тлумачення організаційної культури. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. № 3. – с. 62-67.

120. Карабаза І. А., Єгорова І. Г. 2016. Бенчмаркінг-аналіз міжнародних маркетингових стратегій ритейлерів при виході на зарубіжні ринки. *Актуальні проблеми економіки*. № 2 (176). – с. 41-49.

121. Карпенко О. В., Самчук Л. І., Кривоносова О. В. 2013. Корпоративна культура у сфері надання освітніх послуг вищими навчальними закладами Російської Федерації. *Педагогіка і психологія*. № 4. – с. 90-96.

122. Карпенко Л. М., Філіппова С. В. 2016. Стратегічний конкурентний аналіз розвитку інноваційних підприємств: прогностична валідність. *Актуальні проблеми економіки*. № 6 (180). – с. 392-404.

123. Карпец В. 2013. Адаптація цепи поставок к изменениям в логистической инфраструктуре компании: [сквозной SWOT-анализ стратегий перевозок в 2010-2012 гг.]. *Дистрибуция и логистика*. № 4. – с. 48-51.

124. Ковда Н. І. 2012. Деякі аспекти застосування інструментів фінансового менеджменту в діяльності підприємств виноробної галузі. *Економіка. Фінанси. Право*. № 12. – с.59-61.

125. Колібаба А. М. 2012. НЛП у менеджменті як засіб управління собою та іншими. "Львівська політехніка" національний університет. Вісник: збірник наук. праць. № 727. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*. – Львів, – с. 65-69.

126. Комашко С. Ю. Кригульська Т. Б. 2012. Роль і значення корпоративної культури у функціонуванні підприємства. *Тиждень науки*. – Запоріжжя, – с. 152-153.

127. Коретчук Н., Шведа Н. 2016. Проблеми управління капіталом підприємства в умовах ринкової трансформації економіки України. Електронні дані. – Тернопіль, – с. 52-53. [online] Доступно: [http://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/123456789/15543/2/Conf\\_2016\\_Koretchuk\\_N-](http://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/123456789/15543/2/Conf_2016_Koretchuk_N-)

The\_problems\_of\_companys\_52-53.pdf/.

128. Король С. А. 2012. Методи та прийоми фінансового аналізу на підприємстві. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. № 6. – с. 109-113.

129. Кривонос А., Білокур М., Шевченко О., Ляшенко О. 2012. Корпоративна культура як складова успішного підприємництва. *Персонал*. № 6 (158). – с. 36-43.

130. Євтухова Т. І., Легенько Ю. В., Родіонов О. В., Родіонов О. В., Руденко О. М. 2013. Корпоративна культура: навчально-методичний посібник. – К.: Державне підприємство «*Центр науково технічної інформації та сприяння інноваційному розвитку України*» (ДП «Укртехінформ»). 186 с.

131. Корюгін А. В. 2016. Вибір стратегії на основі аналізу життєвого циклу банківської установи: [на прикладі ПАТ "Укрінбанк"]. *Університетські наукові записки*. № 2 (58). – с. 274-284.

132. Кривов'язюк І. В., Стрільчук Р. М. 2016. Управління стратегічними можливостями машинобудівних підприємств. *Актуальні проблеми економіки*. - № 9. - с. 144-155.

133. Костинець В. В., Костинець Ю. В. 2016. Альтернативні стратегії SWOT як інструмент маркетингу територій: [стратегічний аналіз сильних та слабких сторін, можливостей та загроз туристичних регіонів (гірськолижні курорти Буковель, Закопане)]. *Актуальні проблеми економіки*. № 12 (186). – с. 199-205.

134. Коцалап С. О. 2012. Формування алгоритму діагностики управлінської культури. *Енергосбереження. Енергетика. Енергоаудит*. № 4. – с. 70-73.

135. Коцалап С. О., Припотень В. Ю. 2015. Определение идеального руководителя для существующей организационной культуры персонала. *Економіка. Фінанси. Право*. № 7. – с. 11-16.

136. Коцеруба Н. В. 2016. Особливості застосування прийомів фінансового аналізу в аудиті ефективності використання капіталу суб'єктів підприємницької

діяльності. *Актуальні проблеми економіки*. № 5. – с. 351-359.

137. Крамаренко Г. О., Чорна О. Є. 2008. Фінансовий аналіз: підручник. *Електронні дані*. – Київ: Центр учбової літератури. – 392 с.

138. Крамаренко Г. О., Чорна О. Є. 2009. Фінансовий менеджмент: підручник. *Електронні дані*. – Київ: Центр учбової літератури, 520 с.- Назва з титул. Екрана

139. Кремень, О. І., Лаврентьєва Т. М. 2018. Сутність і особливості грошових потоків підприємства. *Економіка. Фінанси. Право*. № 11. – с. 17-20.

140. Кривоносова О. 2015. Корпоративна культура в контексті перспективного розвитку сучасних бібліотек. *Бібліотечний форум: історія, теорія і практика*. № 1 (1). – с. 7-10.

141. Кривцов А., Панкова С. 2013. Стратегический инвестиционный анализ и аудит. *Актуальні проблеми економіки*. № 7. – с. 361-372

142. Кригульська Т. Б. 2010. Деякі аспекти проблеми структуризації організаційної культури підприємства. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. № 3. – с. 76-80.

143. Кригульська Т. Б. 2014. Культурний феномен в організаційному розвитку та системі менеджменту сучасного підприємства. *Матеріали доповідей учасників V Міжвузівської науково-практичної конференції "Проблеми економіки та управління у промислових регіонах"*, 15-16 травня 2014 р., м. Запоріжжя. – Запоріжжя, – с. 40-43

144. Крупський О. П. 2014. Організаційна культура: досвід підприємств галузі туризму й гостинності в Україні. *Можливості та розвиток сучасного туризму: світовий та національний досвід*. Запоріжжя, – с. 168-182.

145. Кузнецова Т. 2010. Типичные ошибки в формировании корпоративной культуры. *Управление компанией*. № 10. – с. 71.

146. Кузнецова Т. 2011. Тонкие материи: [как создать культуру взаимного доверия и уважения в компании]. *Управление компанией*. — № 1. – с. 30-34.

147. Кузнецова С. 2011. Форма бухгалтерського обліку та фінансовий менеджмент: трансформація інформаційних можливостей. *Бухгалтерський облік і*



*аудит*. № 6. – с. 16-22.

148. Кулакова В. 2018. Механізми формування корпоративної культури. *Маркетинг в Україні*. № 4 (109). – с. 58-63.

149. Кунтий Н. Я. 2013. Аналіз довгострокових інтересів учасників акціонерних відносин як однієї з причин корпоративних конфліктів. *Фондовый рынок*. № 4, январь. – с. 8-11.

150. Куцаченко Е. 2010. Система уравнений: пропаганда, оправдывающая доходы топ-менеджмента перед рядовыми сотрудниками, должна стать частью корпоративной культуры. *Бизнес*. №8 (22 февраля). – с. 41-43.

151. Лапицкий М. Предпринимательская культура. *Электрон. дан.* – режим доступа: <http://www.transport.ru>.

152. Лазарчук О. В. 2009. Ретроспектива та математичний опис основних концепцій теорії конфлікту на підприємстві. *Вісник Вінницького політехнічного інституту*. № 4. – с. 39-44.

153. Левицька С. 2015. Фінансові результати господарської діяльності як об'єкти бухгалтерського обліку та менеджменту. *Бухгалтерський облік і аудит*. № 12. – с. 2-9.

154. Левченко А. В., Касіч-Пилипенко Т. М. 2014. Інноваційна складова у формуванні загальної ефективності створення інтегрованих корпоративних структур. *Матеріали доповідей учасників V Міжвузівської науково-практичної конференції "Проблеми економіки та управління у промислових регіонах"*, 15-16 травня 2014 р., м. Запоріжжя. – Запоріжжя, – с. 47-51.

155. Левченко Н. М., Скірко М. А. 2015. Обліково-аналітичне забезпечення стратегічного управління грошовими коштами як складовою монетарних активів підприємства. [online]. Електронні дані // EIRZNTU (Electronic Institutional Repository of Zaporizhzhya National Technical University). – Запоріжжя. Режим доступу: <http://eir.zntu.edu.ua/handle/123456789/514>. [Дата перегляду: 23.03.2016].

156. Леоненко П. М., Федосов В. М., Юхименко П. І. 2017. Основні етапи розвитку фінансової науки: методологія проблеми: [періодизація становлення й розвитку фінансової науки]. *Фінанси України*. № 4. – с. 55-74.

157. Лещук В. П. 2015. Умови переходу на процесне управління промисловими підприємствами в новій економіці. *Актуальні проблеми економіки*. — № 6 (168). — с. 34-38.

158. Лихолат С. М., Гапій І. Б. 2013. Етика бізнесу: навч. посібник. — Київ, Розд. 12. Корпоративна культура: [поняття корпоративної культури]. — с. 216-239.

159. Лоттенбах Д. 2010. Синтез успеха. Как провести аудит бизнес-модели своей компании. *Управление компанией*. № 11. — с. 34-41.

160. Любомудрова Н. П., Смолінська Н. В., Грибик І. І. 2009. Роль організаційної культури в забезпеченні ефективної трудової адаптації персоналу підприємства, "Львівська політехніка" національний університет. *Вісник: збірник наук. праць*. № 640. *Проблеми економіки та управління*. — Львів, — с. 327-333.

161. Мазилкина Е. И. 2012. Маркетинг в отраслях и сферах деятельности: учебник. Ростов на Дону: Феникс, — 335 с.

162. Малахова Н. Н., Ушаков Д. С. 2010. Инновации в туризме и сервисе. *Изд. 2-е., доп. и перераб.* — Ростов на Дону: МарТ: Феникс, — 244 с.

163. Малащенко В. 2011. Вплив корпоративної культури на економічний розвиток і безпеку підприємства. *Вісник Національної академії державного управління при Президентіві України*. № 4. — с. 175-183.

164. Мальська М. П., Мандюк Н. Л., Занько Ю. С. 2012. Корпоративне управління: теорія та практика: підручник для студ. вищ. навч. закл. - Київ, Розділ 6. *Внутрішньокорпоративна система управління: [формування організаційних структур; корпоративний контроль; корпоративна культура]*. — с. 104-118.

165. Мальцев Э. 2012. Выбор лучшего. Как управлять принятием решений: [повышение продуктивности труда]. *Управление компанией*. № 8-9. — с. 30-37.

166. Мальцев Э. 2012. Менеджмент счастья: [позитивное управление персоналом]. *Управление компанией*. № 3. — с. 24-30.

167. Манцуоров І., Рудченко О., Новиков В. 2017. Феномен стратегічно важливих підприємств в Україні. *Україна: аспекти праці*. — Київ, — № 3. — с. 44-51.

168. Маргасова В. Г., Роговий А. В. 2010. Фінансові ризики

функціонування системи менеджменту акціонерних товариств: [класифікація видів фінансового ризику за рівнями та об'єктами управління, ступенем його впливу на систему менеджменту АТ]. *Актуальні проблеми економіки*. № 1. – с. 136-142.

169. Матукова Д. Г. 2010. Стратегія розвитку підприємства: аналіз його готовності до виробничої діяльності. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. № 1. – с. 135-140.

170. Мервенецька В. 2016. Організаційна культура та бухгалтерський облік вітчизняних підприємств. *Бухгалтерський облік і аудит*. № 9. – с. 26-35.

171. Мицак О. В., Чуй І. Р. 2006, 2011. Фінансовий менеджмент: навчальний посібник: *рек. МОНУ*. Львів: Магнолія– 216 с.

172. Чернега О. Б., Білозубенко В. С., Озаріна О. В. [та ін.]. 2011. Міжнародний менеджмент: навчальний посібник для студ. вищ. навч. закл.: *рек. МОНУ за ред. О. Б. Чернеги*. – Львів. *Розділ 9. Етика і соціальна відповідальність міжнародних корпорацій: [конфлікти в системі міжнародного менеджменту. Етика бізнесу. Соціальна відповідальність бізнесу. Корпоративна культура й етичні стандарти. Соціально-етична політика]*. – с. 484-534.

173. Мізюк Б. М. 2006, 2012. Основи стратегічного управління: підручник: *затв. МОНУ – Львів, Ч. 2. Процеси і методи стратегічного управління: [стратегічний аналіз; методи аналізу середовища; портфельний аналіз; стратегічне планування]*. – с. 139-364.

174. Мороз О. В. 2010. Теорія конфліктів в контексті побудови загальної моделі ефективності сучасного підприємства: монографія. – Вінниця. *Розд. 1. Методологічні та прикладні основи теорії корпоративного конфлікту у моделі ефективності сучасного підприємства*. – с. 8-54.

175. Молчанова А. О., Воляник І. В., Кондратьєва В. П. 2015. Організаційна поведінка: Навч. посібн. Івано-Франківськ: Лілея-НВ, — 176 с.

176. Мульфейт Я., Кости М. 2018. Позитивное лидерство на корпоративном уровне: как выстроить выигрышную культуру: [глава из книги "Вдохновляющий лидер. Команда. Смыслы. Энергия"]. *Банковский менеджмент*.

№ 1. – с. 29-34.

177. Научитель О., Гулий Ю., Васильева І. 2012. Особливості прояву організаційної культури держслужбовців відповідно до провідного типу їхньої особистості. *Теорія і практика управління соціальними системами: філософія, психологія, педагогіка, соціологія*. № 3. – с. 93-99.

178. Неізнана О. В. 2017. Дослідження практики комплаєнс у страхових компаніях України: [комплаєнс - це сукупність вбудованих в кожний бізнес-процес організації функцій, спрямованих на дотримання внутрішніх стандартів ведення бізнесу]. *Актуальні проблеми економіки*. № 3 (189). – с. 267-273

179. Никифорова Е. В., Вокина Е. Б., Бердникова Л. Ф. 2015. Методические аспекты стратегического анализа в определении устойчивого развития организации. *Актуальні проблеми економіки*. № 4 (166). – с. 44-50.

180. Новак І. М., Новак В., Гоменюк М. О. 2016. Використання досвіду стратегічного планування при визначенні майбутніх орієнтирів розвитку країни: [аналіз виконання програми розвитку українського села до 2015 р. *Інвестиційна стратегія держави*]. *Актуальні проблеми економіки*. – № 12 (186). – с. 70-80.

181. Осецький В. Л. 2013. Господарський менталітет як чинник розвитку інституційного середовища. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка*. Вип. 12. - с. 75-79.

182. Орлов О. О. 2018. Інновації у плануванні на основі концепції маржинального підходу. *Економіка України*. № 5 (678). – с. 23-34.

183. Офисний дресс-код - мода по етикету // *Персонал*. – 2012. – № 1 (153). – с. 55-62.

184. Павлюк Є. Д., Павлюк О. О. 2016. Щодо окремих аспектів застосування історичного підходу VaR: [VaR-Value-at-Risk. Банківський ризик-менеджмент]. *Актуальні проблеми економіки*. № 11. – с. 447-452.

185. Паєнтко Т. В., Федосов В. М. 2018. Управління фінансами: контролінг на мікрорівні. *Фінанси України*. № 3 (268). – с. 80-96.

186. Панкова А. Ю., Стойчева А. І. 2014. Організаційна культура керівника як головний напрямок розвитку підприємства. *Тиждень науки*. Запоріжжя, – с.

329-331.

187. Панченко О. М., Ждан В. М. 2018. Обліково-аналітичне забезпечення стратегічного розвитку підприємства. *Тиждень науки*. Запоріжжя, – с. 1236-1238.

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

189. Парсяк В., Драгомирова І. 2013. Індикація рівня корпоративної культури осередків вітчизняної вищої освіти: [методика кількісного вимірювання рівня корпоративної культури ВНЗ]. *Економіст*. № 6. – с. 33-35.

190. Пекар В. 2012. Разноцветный менеджмент: [корпоративная культура, субкультура предприятия]. *Управление компанией*. № 2. – с. 50-59.

191. Пилипенко А. А., Пилипенко С. М. 2011. Стратегічний аспект організації обліково-аналітичної підтримки антикризового управління. *Актуальні проблеми економіки*. № 4. – с. 234-241.

192. Питерс, Т. В, Уотермен Р. 1986. Поисках эффективного управления [Текст]: *Прогресс*, - 418.

193. Піддубчак О. 2009. Розвиток корпоративної культури молодих політико-управлінських кадрів. *Вісник Національної академії державного управління при Президентові України*. № 4. – с. 43-50.

194. Пірен М. 2013. Управлінський дискурс становлення нового державного управління: західний досвід для України. *Вісник Національної академії державного управління при Президентові України*. № 1. – с.14-21.

195. Пірен М. І. 2014. Виклики глобалізаційних процесів та їх вплив на сучасні виміри корпоративної культури й стабілізацію в Україні. *Вісник Національної академії державного управління при Президентові України*. № 3. – с. 131-135.

196. Пластун В., Домбровський В. 2012. Формування оптимального портфеля акцій "блакитних фішок" українського фондового ринку. *Вісник Національного банку України*. № 5. – с. 50-56.

197. Плєскач В. 2015. Використання новітніх інформаційно-

комунікаційних технологій в системі управління державними фінансами. *Банківська справа*. № 3 (134). – с. 22-32.

198. Поддєрьогін А., Сілік О. 2017. Аналіз визначення фінансової діагностики підприємства. *Бухгалтерський облік і аудит*. № 1. – с. 37-43.

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

200. Пуліна Т. В., Нарівський О. Е. 2015. Удосконалення методики проведення стратегічного аналізу кластерних об'єднань. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. № 1 (82). – с. 112-117.

201. Рекун І. І., Акчуріна Ю. М. 2012. Економічне обґрунтування підприємницьких угод та аналіз господарських операцій у процесі надання супутніх аудиторських послуг. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. № 6. – с. 175-179.

202. Рибіцька А. В. *Управління капіталом підприємства на основі оптимізації структури позикового капіталу*. [online] Доступно: <https://fp.cibs.ubs.edu.ua/files/1402/14ravukr.pdf/>. [Дата звернення: 31.05.2018].

203. Романовський О. О. 2011. Особливості і складові підприємницького університету. *Актуальні проблеми економіки*. № 4. – с. 160-175.

204. Розмаинский И.В. 2005. «Посткейнсианская модель человека» и хозяйственное поведение россиян в 1990-е годы, Том 3 (№ 1), 62-73.

205. Рынкевич Н. С. 2013. Гармонизация бизнес-стратегии предприятия с организационной культурой. *Економіка. Фінанси. Право*. № 5. – с. 28-30.

206. Савицкая Л. 2012. Внутренний мир организаций: [организационная культура компании]. *Управление компанией*. № 1. – С. 52-58.

207. Савицкая Л. 2012. Ловушки реальности: [управления предприятиями. Руководители: эмоциональность и уверенность в себе]. *Управление компанией*. — № 2. – с. 60-65.

208. Савицкая Л. 2012. Оптимизм без розовых очков: [как создать рабочий климат, благоприятный для высокой результативности]. *Управление компанией*. № 7. – с. 52-57.

209. Савицкий Л. 2012. Бизнес в стиле Toyota: [о японской корпорации Toyota и ее особенностях управленческой философии. Технология рационального производства]. *Управление компанией*. № 7. – с. 14-20.

210. Садовая Н. 2010. Подпольный PR в корпоративной культуре. *Отдел маркетинга*. № 2. – с. 10-14.

211. Святюк О. Р. 2015. Інфраструктура корпоративного середовища: зовнішні та внутрішні структурні елементи. "Львівська політехніка" національний університет. Вісник: збірник наук. праць. № 819. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*. – Львів, – с. 82-91.

212. Семенов А. Г., Беженар Ю. М. 2016. Оцінка фінансового стану промислового підприємства: [на прикладі ПАТ "Електрометалургійний завод "Дніпроспецсталь" ім. А. М. Кузьміна"]. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. № 4-5. – с. 48-54.

213. Семикіна М. В. 2009. Еволюція організаційної культури на українських підприємствах: проблеми та суперечності. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. № 6. – с. 197-200.

214. Сєдова Л. 2010. Формування й розвиток основних моральних орієнтирів ХНЕУ. *Вища школа*. № 10. – с. 25-30.

215. Сидорко І. Формування позитивної корпоративної культури організацій. *Вимірювальна техніка та метрологія: міжвідомчий наук.-тех. збірник*. Вип. 78. – Львів, 2017. – с. 118-123.

216. Сич Є. М., Пилипенко О. В., Стасишен М. С. 2010. Стратегічний аналіз: навч. посібник для студ. вищ. навч. закл.: *рек. МОНУ. Київ: Каравела*, – 304 с.

217. Слуцька О. 2012. Моделювання системи фінансових показників оцінки ризику дефолту емітентів облігацій. *Вісник Національного банку України*. № 9. – с. 32-36.

218. Смирнова Н. В. 2019. Впровадження організаційної культури підприємства через соціалізацію працівника. *Економіка. Фінанси. Право*. № 3. – с.

27-30.

219. Спивак В. А. Корпоративная культура. — СПб: Питер, 2001. — 352 с.
220. Соколова Н. Г. Основы маркетинга: практикум: учебное пособие для студ. вузов. — Ростов на Дону: Феникс, 2010. — 378 с.
221. Степико М. Т. 1998. Буття етносу: витоки, сучасність, перспективи (філософсько–методологічний аналіз) К.: товариство “Знання”. — 251 с.
222. Томпсон-мл., Артур, Д., Стрикленд III, Л., Дж. 2006. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа, 12-е издание: Пер. с англ. — М.: Издательский дом \* Вильямс”, 928 с.: ил. — Парат тит. англ.
223. Станіславик О. В., Коваленко О. М. 2016. Роль організаційної культури в підвищенні конкурентоспроможності підприємства. *Економіка. Фінанси. Право.* № 2. — с. 16-21.
224. Сторожук Т. М., Дружинська Н. С. 2017. Інформаційне забезпечення фінансового менеджменту підприємств лісового господарства. *Фінанси України.* — № 7 (260). — с. 102-108.
225. Дикань В. Л., Зубенко В. О., Маковоз О. В. та ін. 2013. Стратегічне управління: навчальний посібник — Київ: Центр учбової літератури — 272 с.
226. Строяновський В. В. Формування інституційних засад системи стратегічного аналізу в процесі державного управління у сфері національної безпеки: [досвід США, Китаю, Росії та країн ЄС щодо залучення до проведення стратегічного аналізу неурядових дослідницьких організацій]. 2016. Вісник Національної академії державного управління при Президентові України. № 3 (82). — с. 29-34.
227. Гудзь П. В., Кримська Л. О., Гудзь М. В. та ін. 2012. Сучасні технології управління промисловими ринками та підприємствами : монографія; за ред. П. В. Гудзя, Л. О. Кримської. - Запоріжжя, Стратегічний аналіз конкурентної ситуації світового ринку трансформаторів: [на прикладі ВАТ "Запорізький трансформаторний завод" ("ЗТЗ")]. — с. 45-52. Стратегічний аналіз конкурентної ситуації світового ринку феросплавів: [на прикладі ВАТ "Запорізький завод феросплавів"]. — с. 52-65. *Стратегічний аналіз конкурентної ситуації світового*



*ринку первинного алюмінію: [на прикладі ВАТ "ЗалК"]*. – с. 65-77.

228. Тесленок І. М., Кримська Л. О. 2012. Стратегічний аналіз зовнішнього середовища в системі управління промисловим підприємством: монографія. *Запоріжжя: ЗНТУ* – 110 с.

229. Ткаченко С. А. Потишняк О. М. 2019. Методологічно-інформаційний механізм підсистеми інтегрованого економіко-аналітичного забезпечення у виконанні виробничо-збутової стратегії підприємств. *Економіка. Фінанси. Право*. № 2. – с. 14-16.

230. Тодорова О. Письма, которые "работают". Искусство деловой переписки. *Отдел маркетинга*. – 2011. – № 1. – с. 15-24.

231. Тунік А. Г. Посилення мотивації персоналу шляхом упровадження елементів корпоративної культури в ТОВ "Алло". *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. – 2013. – № 3. – с. 133-136.

232. Тютюнник Ю. М. Фінансовий аналіз: навч. посібник: рек. МОНУ – Київ: *Знання*, 2012. – 815 с.

233. Федоришина І. Місія у структурі корпоративної відповідальності сучасного підприємства: [соціальний маркетинг]. *Маркетинг в Україні*. – 2015. – № 1 (88), січ.-лют. – с. 62-66.

234. Школьник І. О., Боярко І. М., Дейнека О. В. Фінансовий аналіз: навч. посібник, та ін. ; за заг. ред. І. О. Школьник. – Київ: *Центр учбової літератури*, 2016. – 368 с.

235. Школьник І. О., Кремень В. М., Козьменко С. М. Фінансовий менеджмент: навч. посібник та ін. ; за заг. ред. І. О. Школьник, В. М. Кремень. – Київ: *Центр учбової літератури*, 2015. – 488 с.

236. Азаренкова Г. М., Антоненко О. І., Мартюшева Л. С., Піскунов Р. О. Фінансовий менеджмент: практикум: навчальний посібник: рек. МОНУ. – Львів: *Новий Світ 2000*, 2013. – 306 с. (*Вища освіта в Україні*).

237. Франчук В. І. Корпоративні відносини в системі безпеки акціонерних товариств. *Актуальні проблеми економіки*. – 2009. – № 11. – с. 145-150.

238. Химич І. Г. Методика формування корпоративної культури на

підприємствах машинобудівної галузі. *Вісник Хмельницьк. нац. ун-ту.* - 2010. - № 1, Т. 2. - с. 80-83.

239. Химич І. Г. Моделі формування корпоративної культури для машинобудівних підприємств. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво.* – 2010. – № 2. – с. 218-223.

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

241. Чайка Г. Л. Культура ділового спілкування менеджера. Електронні дані. – Київ: Знання, 2005 // [online] *MegaLib.com.ua: [електронна бібліотека книг та періодики на різноманітну тематику]*. – [Б. м.], 2013-. 442 с.- Доступно: [http://megalib.com.ua/book/108\\_Kylytra\\_dilovogo\\_spilkyvannya\\_menedjera.html/](http://megalib.com.ua/book/108_Kylytra_dilovogo_spilkyvannya_menedjera.html/). - Назва з екрана.- [Дата звернення 20.12.2018].

242. Чаран Р. Плохое исполнение принятых решений: как преодолеть пассивность?: [социальное взаимодействие в коллективе]. *Банковский менеджмент.* – 2018. – № 3. – с. 15-22.

243. Чевганова В. Я., Биба В. В., Скрильник А. С. 2014. Проектний аналіз: навчальний посібник. Електронні дані. – Київ: *Центр учбової літератури.* – 258 с.- Назва з титул. Екрана.

244. Череп А.В., Андросова О.Ф., Христофорова І. В. 2015р. Проектне фінансування. Навчальний посібник для студентів освітнього рівня «магістр» спеціальності «Фінанси і кредит». *Державний вищий навчальний заклад «Запорізький національний університет»* Запоріжжя, ЗНУ, – 170 стр.

245. Череп А.В., Андросова О.Ф. 2018. «Банківські операції», дата реєстрації в *Міністерстві економічного розвитку і торгівлі України.* Свідоцтво 82792 Україна. Навчальний посібник 05.10.2018 р.

246. Черниш С. С. 2010. Економічний аналіз: навчальний посібник. *Електронні дані.* – Київ: *Центр учбової літератури,* – 312 с. Назва з титул. Екрана

247. Чорна О. М. 2013. Економічний зміст та проблематика управління капіталом підприємства реального сектору економіки в Україні. [online]

Електронні дані. — с. 48-56. Доступно: [http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis\\_nbuv/cgiirbis\\_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP\\_meta&C21COM=S&2\\_S21P03=FILE=&2\\_S21STR=Nvfb\\_i\\_2013\\_2\\_11](http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILE=&2_S21STR=Nvfb_i_2013_2_11)

248. Чубай В. М. 2010. Аналіз інноваційного потенціалу машинобудівного підприємства у процесі формування і реалізації інноваційної стратегії. *Актуальні проблеми економіки*. № 8. – с. 183-190.

249. Чуприна Л. В., Рубан Л. О. 2017. Матричне моделювання як інструмент стратегічного аналізу в системі стратегічного управлінського обліку. *Актуальні проблеми економіки*. № 1 (187) – с. 409-417

250. Шаполова В. В. 2011. Роль корпоративної культури у підвищенні якості підготовки студентів-менеджерів вищого технічного навчального закладу. *Теорія і практика управління соціальними системами: філософія, психологія, педагогіка, соціологія*. № 4. – с. 101-106.

251. Шашкова Н. І., Соловйов А. І., Макаренко С. М. 2017. Моделювання показників ефективності управління організаційною культурою підприємства. *Актуальні проблеми економіки*. № 2 (188). – с. 107-112.

252. Швець Ю. О. Сутність та особливості формування конкурентної стратегії промислового підприємства в умовах мінливості ринкового середовища : [аналіз показників конкурентоспроможності АТ "Мотор Січ" за 2013-15 рр.]. *Економіка. Фінанси. Право*. – 2018. – № 7. – с. 30-35

253. Шедяков В. Корпоративна культура та розвиток виробничої демократії: поєднання логік антикризових заходів і переходу до економіки знань. *Економіст*. – 2013. – № 11. – с. 25-31.

254. Шелехов Ю. Культура производства - экономическое процветание предприятия: [идеология бизнеса компании "Шабо"]. *Економіст*. – 2010. – № 10. – с. 68-69.

255. Шелудько В. М. 2013. Фінансовий менеджмент: підручник: затв. МОНУ. - 2-ге вид., стереотип. – Київ: Знання, 376 с.

256. Шигимага А. Ф., Ільченко Н. В. 2015. Проектний аналіз: навч.

*посібник. – Київ: Кондор, – 320 с.*

257. Шкуліна Л. В. 2013. Аналіз і діагностика фінансового стану підприємств "Укрзалізниці" за 2010-2011 роки. *Актуальні проблеми економіки.* — № 10. – с. 166-170.

258. Шубіна С. В. 2018. Стратегічний аналіз: практикум. – Львів: *Новий Світ-2000*, – 218 с.

259. Шульга О. П. 2016. Управління фінансовими ресурсами промислового підприємства шляхом регулювання активності поточного кредитування. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво.* — № 4-5 (91-92). – с. 60-68.

260. Шрамко И. 2010. "Уволить нельзя оставить": [взаимоотношения в коллективе]. *Отдел маркетинга.* № 7. – с. 11-16.

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

262. Юрченко, В.В., Мельник Ю.В, Богданова Н.В. 2014. Корпоративна культура організації [Текст] – К.: *Центр учбової літератури*, – 144 с.

263. Aleksic V. S., Nedelko Z., Domanovic V. 2013. Is it necessary to change organizational culture? Slovenian-Serbian experience = Необхідність змін в організаційній культурі: на прикладі Словенії і Сербії. *Актуальні проблеми економіки.* № 5. – Р. 492-500.

264. Asif, Khan M. 2012. An empirical study on effects of learning organizational culture on employees' job related outcomens = Емпіричне дослідження впливу навчальної організаційної культури на результати роботи персоналу. *Актуальні проблеми економіки.* № 9. – Р. 230-237.

265. Bielikova A., Misankova M. 2014. Corporate culture as a factor of quality increase at a transport company = Корпоративна культура як чинник підвищення якості роботи транспортної компанії. *Актуальні проблеми економіки.* № 9 (159). – Р. 163-170.

266. Chen, Y.C. 2013. The effects of transfer of training and organizational culture on job satisfaction = Вплив перенесення досвіду навчання та організаційної

культури на рівень задоволеності роботою. *Актуальні проблеми економіки*. № 3. – P. 484-492

267. Chuchrova K., Vilamova S., Kozel R. 2016. Strategic analysis as a tool for strategic decision-making processes at industrial companies = Стратегічний аналіз як інструмент у прийнятті стратегічних рішень на промислових підприємствах. *Актуальні проблеми економіки*. № 2 (176). – P. 180-191.

268. Gallo P., Gonos J. 2014. Corporate culture typology model with regard to organizational structure = Моделювання типології корпоративної культури з урахуванням організаційної структури. *Актуальні проблеми економіки*. № 12 (162). – P. 304-310.

269. Gudz T. P. 2017. Mathematical gnostics for forecasting of enterprise financial equilibrium = Прогнозування фінансової рівноваги підприємства на основі математичного гностичного аналізу. *Актуальні проблеми економіки*. № 3. – P. 297-304.

270. Krivtsov A. I. 2014. Strategic analysis of external environment as a basis for risks assessment = Стратегічний аналіз зовнішнього середовища як основа оцінювання ризиків. *Актуальні проблеми економіки*. — № 10 (160). – P. 27-33.

271. Krause J. 2014. Economic evaluation of the position of sugar companies compared to food producers (the case of Czech Republic) = Економічне оцінювання позицій виробників цукру серед виробників продуктів харчування (за даними Чехії). *Актуальні проблеми економіки*. № 7. – P. 187-193.

272. Maslennikov E. 2015. Improving analytical support of strategic and operational planning financial stability = Удосконалення аналітичної підтримки стратегічного й оперативного планування фінансової стійкості. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. № 1 (82). – P. 4-8.

273. Ponnu C. H. 2012. Influence of firm behavior on purchase intention: do Malaysian consumers really care about business ethics? = Вплив поведінки фірми на намір здійснити покупку: ставлення малайзійських споживачів до бізнес-етики. *Актуальні проблеми економіки*. № 9. – P. 445-456.

274. Prokhorova V. V., Bezuhla J. Y. 2015. Organizational and methodical

support for financial management at machine-building enterprises = Організаційно-методичне забезпечення фінансового управління машинобудівними підприємствами. *Актуальні проблеми економіки*. № 11 (173). – P. 199-205.

275. Sattar A. A., Mir G. M., Hussain M. 2012. Islamic work ethics: how it affects organizational learning, innovation and performance = Ісламська робоча етика та її вплив на організаційне навчання, введення інновацій та продуктивність. *Актуальні проблеми економіки*. — № 12. – P. 471-480.

276. Setiawan K., Santoso B. 2017. Influence of managerial leadership, corporate culture and ERP implementation on corporate performance = Вплив управлінського лідерства, корпоративної культури та впровадження системи планування ресурсів підприємства на корпоративні показники. *Актуальні проблеми економіки*. — № 3 (189). – P. 253-259.

277. Stojanovic A. V., Nedelko Z., Domanovic V. 2013. Is it necessary to change organizational culture? Slovenian-serbian experience = Чи необхідно змінювати організаційну культуру? Словенсько-сербський досвід. *Актуальні проблеми економіки*. № 2. – P. 354-362.

278. Stojanovic A. V., Nedelko Z., Domanovic V. 2013. Is it necessary to change organizational culture? Slovenian-serbian experience = Чи необхідно змінювати організаційну культуру? Словенсько-сербський досвід. *Актуальні проблеми економіки*. № 2. – P. 354-362

279. Strychalska-Rudzewicz A. 2014. Determinants of organizational culture that influence innovation. The case of production companies in Poland = Фактори організаційної культури, які впливають на інновації. Приклад виробничих підприємств у Польщі. "Львівська політехніка" національний університет. Вісник...: збірник наук. праць. № 779. *Проблеми економіки та управління*. – Львів, – P. 98-105.

280. Sucala I. V. 2011. Cross-cultural management-theory & method = Міжкультурний менеджмент - теорія та метод. *Актуальні проблеми економіки*. — № 6. – P. 354-358.

281. Tejaningrum A., Azis A. M., Irjayanti M. 2016. Quality culture model for

SMEs = Модель культури якості для малого та середнього бізнесу: [на прикладі Західної Яви, Індонезія]. *Актуальні проблеми економіки*. № 4 (178). – Р. 265-273.

282. Vuckovic B., Veselinovic B., Drobnjakovic M. 2016. Analysis of profitability of selected agricultural enterprises in the autonomous province of Vojvodina, Republic of Serbia = Аналіз прибутковості обраних сільськогосподарських підприємств автономної провінції Воєводина (Республіка Сербія). *Актуальні проблеми економіки*. № 2. – Р. 147-159.

283. Yasir M., Imran R., Irshd M. K. 2013. Mediating role of organizational climate in the relationship between transformational leadership, its facets and organizational performance = Посередницька роль організаційного клімату у взаємозв'язку між трансформаційним лідерством, його аспектами і діяльністю організації. *Актуальні проблеми економіки*. № 7. – Р. 559-569.

## Додаток А

## Основні типи корпоративної культури

№ з/п	автор	Типи видів корпоративної культури	Характеристика корпоративної культури
1	2	3	4
1	Сонєфельд Дж.	„Бейсбольна команда"	Використовується в умовах, коли зовнішнє середовище вимагає швидкого зворотного зв'язку та прийняття рішень, пов'язаних з високим ступенем ризику. Характерна для компаній, які працюють в динамічних галузях, рівень ризику в яких значний, а їх майбутнє визначається ступенем новизни продукту чи проекту
		„Клубна"	Характеризується вірністю та приналежністю працівників до групи, від них очікується поступовий повільний прогрес; на кожному рівні ієрархії вони протягом тривалого терміну набираються досвіду та знань. Така культура сприяє розвитку гнучкості всередині організації, проте в очах оточуючих компанія закрита, яка не бажає і не здатна до змін
		„Академія"	Позується на спеціалізації працівника, що призводить до формування в нього почуття впевненості в своїй необхідності для організації, проте така культура обмежує розвиток працівників та взаємозв'язок між підрозділами організації. Така культура ефективна в стабільному середовищі
		„Фортеця"	Виникає в кризовій для компанії ситуації, коли мова йде про виживання організації. Вона не гарантує працівникам збереження робочих місць чи професійне зростання тоді, коли компанія пристосовується до умов зовнішнього середовища
2	Акофф Р.	Корпоративна	Низький ступінь залучення працівників до постановки цілей і вибору засобів для їх досягнення
		Консультативна	Високий ступінь залучення працівників до постановки цілей та низький ступінь залучення працівників до вибору засобів для їх досягнення
		Партизанська	Низький ступінь залучення працівників до постановки цілей та високий ступінь залучення працівників до вибору засобів для їх досягнення
		Підприємницька	Високий ступінь залучення працівників до постановки цілей та до вибору засобів для їх досягнення
		Спекулятивна	Високий ризик та швидкий зворотний зв'язок, живильне середовище для субкультури ділової людини
3	Діл Т., Кеннеді А.	Культура торгівлі	Низький ризик та швидкий зворотний зв'язок, недоліком є переважання кількості над якістю, висока плинність кадрів, домінує фактор короткотермінового успіху
		Інвестиційна	Високий ризик та повільний зворотний зв'язок, явно виражена орієнтація на майбутнє, велике значення має досвід, хоча й нові ідеї не відкидаються
		Адміністративна	Низький ризик та повільний зворотний зв'язок, основна увага звертається на те, як зробити, а не що зробити



## Продовження Додатку А

1	2	3	4
4	Бурке М.	„Оранжерея"	Бюрократична система, дуже слабка мотивація персоналу, інертна до змін
		„Збирачі колосків"	Взаємодія з внутрішнім середовищем випадкова; переважно малі та середні підприємства; слабка мотивація персоналу
		„Город"	Прагне до збереження домінуючих позицій на традиційному ринку, структура пірамідальна, мотивація низька
		„Французький сад"	Прагне до збереження домінуючих позицій на традиційному ринку; великі підприємства, де до людей ставляться як до механізмів, необхідних для функціонування системи
		„Великі плантації"	Постійно пристосовується до змін зовнішнього середовища; переважно великі підприємства з 3-4 ієрархічними рівнями; мотивація достатньо висока
		„Ліана"	Орієнтація кожного працівника на вимоги ринку, мінімальна кількість управлінців, висока мотивація персоналу
		„Косяк риб"	Висока орієнтація на зміни ринку, гнучкість, маневреність, структура і поведінка організації змінюється залежно від змін ринку, високий рівень мотивації
		„Кочівна орхідея"	Вичерпавши можливості одного ринку, переходять до іншого. Переважно неформальна організація, структура якої постійно змінюється, мотивація персоналу відсутня
5	Хофштед Г.	Індивідуалістична	Характеризується слабким впливом на працівників
		Колективістська	Сильний вплив на працівників та лояльність з їхнього боку, згуртованість колективу
		Культура з високим рівнем дистанції влади	Директивний стиль управління, значний розрив між керівниками та звичайними працівниками
		Культура з низьким рівнем дистанції влади	Демократичний стиль управління, доступність керівників, висока кваліфікація робітників
		Культура з низьким рівнем уникання невизначеностей	Полягає в готовності персоналу жити сьогоднішнім днем, працівники надають перевагу невеликим організаціям, стійка мотивація у досягненні цілей
		Культура з високим рівнем уникання невизначеностей	Працівники хвилюються за майбутнє, вони надають перевагу великим організаціям та кар'єрі спеціалістів
		„Чоловіча"	Домінування чоловіків в будь-якій ситуації, основна цінність в житті - успіх, прагнення до незалежності, перевага логіки при прийнятті рішень
		„Жіноча"	Стать не впливає на кар'єрний ріст, основна цінність - якість життя, прагнення до солідарності, перевага інтуїції при прийнятті рішень
		Модель „закритої" організації	Жорстка ієрархічна структура з чітко визначеними стосунками влади і підлеглих, комунікативні процеси відбуваються по вертикалі. Недоліками є консервативність структури, яка підходить для роботи в стабільному середовищі

## Продовження Додатку А

1	2	3	4
6	Костантин Л.	Модель „випадкової” організації	Висока готовність до змін, динамічне утворення, яке здатне швидко перебудовуватись. Ці організації забезпечують максимальне автономне існування своїм членам і сприяють креативному розвитку особистості. Оптимальні на ранніх стадіях підприємницької активності
		Модель „відкритої” організації	Достатньо демократична організація, яка здатна до змін. Основний недолік - значні втрати часу при прийнятті рішень. Панують партнерські відносини
		Модель «синхронної» організації	Побудова організації відбувається навколо сильного лідера, організаційна структура будується відповідно до поставленої мети, всі підрозділи і люди отримують своє місце в загальному русі й усвідомлюють свою роль в досягненні загального результату. Недолік — невисока здатність до організаційних змін
7	Хенді Ч.	Культура влади, яку уособлює головний Бог (Зевс)	Розподіл робіт по функціональних чи продуктивних підрозділах. Сильна сторона - швидкість прийняття рішень завдяки незвичайної форми комунікації - емпатії. Люди, які надають перевагу такому типу культури, схильні до інтуїтивного та цілісного мислення та не схильні до логічного, аналітичного та послідовного навчання, вони вчаться за допомогою спроб і помилок та моделювання. В цій культурі цінуються контроль за ресурсами та особиста харизма
		Культура ролі, яку уособлює Бог логіки і розуму (Аполлон)	Пов'язана з визначенням ролі чи роботи, яка має бути зроблена, а не з особистістю. Роль - це фіксований набір обов'язків, а індивідуум - той, хто має їм відповідати. Культура ефективна тоді, коли життя передбачуване, навчання розуміється як набуття нових навичок та знань; рішення приймаються достатньо рідко і переважно є процедурними
		Культура задачі, яку уособлює Богиня мудрості (Афіна)	Основною метою управління є неперервне і успішне вирішення проблем. Роботі притаманні ентузіазм й почуття спільності при незначних конфліктах особистих інтересів. Навчання необхідне для того щоб краще вирішувати проблеми; люди розглядаються не як людські ресурси, а як індивідууми, ресурсний потенціал, який організація може використати в даний момент для вирішення проблем в певних сферах
		Культура особистості, яку уособлює егоїстичний Бог вино-робства (Діоніс)	Організація існує для того, щоб допомагати індивідуумам в досягненні їх особистих цілей. Ця культура є доброю тоді, коли талант і навички окремих особистостей мають вирішальне значення для організації. Навчання відбувається шляхом набуття нового досвіду
		Ієрархічна	Розглядається як формалізоване та структуроване місце праці, де діяльністю людей керують процедури. Організацію об'єднують формальні правила та офіційна політика. Домінує у великих організаціях та урядових органах

## Продовження Додатку А

1	2	3	4
8	Куїнн Р., Рорбах Дж.	Ринкова	Організація функціонує як ринок з орієнтацією на зовнішнє оточення. Основні цілі - конкурентоспроможність та продуктивність, які досягаються завдяки акцентуванню на зовнішні позиції та контроль
		Кланова	Характеризується спільними цінностями та цілями, згуртованістю, співучастю, індивідуальністю. Організація тримається разом завдяки традиції та вірності; успіх визначається здоровим внутрішнім кліматом та турботою про людей, заохочується бригадна робота, участь людей в бізнесі
		Адхократична	Основна її мета - адаптивність, забезпечувати гнучкість та творчий підхід до справи в ситуаціях, для яких характерна невизначеність, двозначність чи перенасичення інформацією. Тут люди готові йти на ризик та жертвувати собою; ефективне лідерство полягає у вмінні передбачати, новаторстві та орієнтації на ризик. Важливою рисою є готовність до змін і сприйняття нових викликів часу і зовнішнього середовища
9	Коул Д.	Бюрократична	Характеризується матеріальною мотивацією працівників та жорстким контролем. Самі працівники ліниві, пасивні і потребують маніпулювання та контролю
		Органічна	Для неї характерна раціоналізація виробництва, вузька спеціалізація, високий рівень згуртованості. Працівники стурбовані соціальними потребами і набувають почуття самоідентичності лише у взаємодії з іншими людьми
		Підприємницька	Працівники готові напружено працювати для досягнення мети заради самореалізації
		Партиципативна	Працівники цікавляться лише особистими цілями; стандартні управлінські підходи не спрацьовують. Взаємодоповнюваність членів команди та спільність основних ціннісних установок забезпечує повноцінне використання індивідуальних навичок та вмінь
10	Харісон Р.	Орієнтована на владу	Організація є конкурентною, реагує швидше на особистісні якості, ніж на досвід
		Орієнтована на людину	Це узгоджена організація, яка не приймає контролю керівництва
		Орієнтована на задачу	Організація робить акцент на компетентність, є динамічною
		Орієнтована на ролі	Робить акцент на дотримання закону, законності та бюрократії
11	Шейн Е.	Культура влади	Влада зосереджена в руках кількох людей і ґрунтується на їх здібностях. Така культура, як правило, має тенденцію до підприємництва
		Рольова культура	Влада зрівноважена між лідером і бюрократичною структурою. Оточуюче середовище, як правило, стабільне, і ролі та правила строго визначені
		Культура досягнень	Робиться акцент на мотивації та відданості, де високо цінуються дія, ентузіазм й ініціатива
		Підтримуюча	Люди вносять свій внесок в спільну справу з почуттям відданості та солідарності. Для взаємовідносин характерні довіра та взаємоповага

## Продовження Додатку А

1	2	3	4
12	Уільямсон, Добсон, Уолтер	Орієнтація на владу	Організації намагаються панувати над середовищем, а ті, хто наділені владою, прагнуть підтримувати абсолютний контроль над підлеглими
		Рольова орієнтація	Організації підкреслюють відданість букві закону, законності та бюрократії. Важливими є ієрархія та статус
		Орієнтація на задачу	Організації роблять акцент на виконання задач. Основою авторитету є відповідні знання і компетенція
		Орієнтація на людей	Організація існує насамперед для того, щоб служити своїм членам. Передбачається, що окремі члени впливатимуть один на одного власним прикладом і допомогою
13	Погоразде А.	Умови праці	Розглядається як сукупність об'єктивних умов і суб'єктивних чинників, що визначають поведінку людини на виробництві це: показники санітарно-гігієнічних, психофізіологічних, соціально-психологічних та естетичних умов праці
		Засоби праці й трудовий процесі	Цю культуру характеризують такі елементи як впровадження передових досягнень науки і техніки, якість технології та організації виробництва й праці
		Міжособистісних стосунки	Визначає характер соціально-психологічного клімату, наявність спільних цінностей та переконань
		Управління	Культурі притаманні адекватність методів ситуації, професіоналізм менеджерів і вищого керівництва
		Персональна культура працівників	Складається з двох частин: моральної культури та культури праці. Моральна, поділяється на внутрішню й зовнішню. Зовнішня культура проявляється у поведінці людини, її знаннях етикету та правил поведінки, у гарних манерах. Внутрішню культуру людини формує моральність, ціннісні орієнтації, переконання, вміння контролювати почуття. Культуру праці визначає рівень освіти та кваліфікації, дисциплінованість, ретельність та творчість
14	Вілдавський А.	Апатична	Характеризується слабкими зв'язками та великою кількістю вказівок і має тенденцію до апатії та фаталізму
		Змагальна, індивідуалістична	Характеризується слабкими зв'язками, вказівок мало і тому в колективі панує конкуренція. Важливішу роль відіграють стимули та механізми ринку
		Ієрархічна, колективістська	Характеризується міцними зв'язками, та є багато вказівок щодо поведінки персоналу, що породжує сильну організацію з чіткою структурою
		Егалітарна	Має міцні зв'язки та невелику кількість вказівок, тому в такій організації планування носить комунікативний характер, а взаємопорозуміння досягається шляхом спільних обговорень
15	Пригожин А.	Вертикальна (російська)	Характеризується слабким ступенем децентралізації та низьким ступенем розвитку співробітництва на горизонтальних рівнях
		Горизонтальна (західна)	Характеризується високим ступенем децентралізації та високим ступенем розвитку співробітництва на горизонтальних рівнях