

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
МАРІУПОЛЬСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ УПРАВЛІННЯ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ФІНАНСІВ**

До захисту допустити:

Завідувач кафедри

Омельченко В.Я.

«01» червня 2023р.

**«Розвиток системи контролю в управління
організацією»**

Кваліфікаційна робота
здобувача вищої освіти першого
(бакалаврського) рівня вищої
освітиосвітньо-професійної
програми
«Менеджмент невиробничої
сфери»

Сосновський Кирило Дмитрович

(прізвище, ім'я, по батькові здобувача вищої освіти)

Науковий керівник:

Кравченко О.В., д.філософії, доцент

(прізвище, ініціали, науковий ступінь, вчене звання)

Рецензент:

Чернишов Олександр Юрійович, доцент кафедри
економіки та бізнес-технологій Національного
авіаційного університету

(прізвище, ініціали, науковий ступінь, вчене звання, місце роботи)

Кваліфікаційна робота захищена
з оцінкою відмінно 90 А

Секретар ЕК

« 15.06 » 2023р.

Київ – 2023

**МАРІУПОЛЬСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ
УНІВЕРСИТЕТ НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ
ІНСТИТУТ УПРАВЛІННЯ КАФЕДРА
МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ФІНАНСІВ**

Рівень вищої освіти Бакалавр
Шифр та назва спеціальності 073 «Менеджмент»
Освітньо-професійна програма «Менеджмент
невиробничої сфери»

ЗАТВЕРДЖУЮ

В.о. завідувача кафедри д.е.н., професор,
(науковий ступінь, вчене звання)
Омельченко В.Я.
(ПІП завідувача кафедри)
«_____» _____ 20__ р.

ПЛАН ВИКОНАННЯ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ

Сосновського Кирила Дмитровича

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи Розвиток системи контролю в управлінні організацією

керівник роботи Кравченко О.В., д.філософії, доцент,

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом Маріупольського державного університету від «23» лютого
2023 року №30

2. Строк подання здобувачем роботи 31 травня 2023 року

3. Вихідні дані до роботи (мета, об'єкт, предмет)

Мета роботи: Розвиток системи контролю для ефективного управління організацією.

Об'єкт дослідження: Розвиток системи контролю в управлінні організацією, зокрема процеси, методи та інструменти контролю, їх вплив на ефективність управління, вдосконалення системи контролю для досягнення стратегічних цілей організації, та впровадження інноваційних підходів у контрольні процеси.

Предмет дослідження: Концепція, принципи та практичні аспекти розвитку системи контролю в управлінні організацією, зокрема аналіз і оцінка ефективності контрольних процесів, виявлення потенційних проблем та ризиків, вдосконалення методів збору та обробки інформації, впровадження автоматизованих систем контролю, розробка ключових показників продуктивності та контрольних механізмів для досягнення стратегічних цілей організації.

4. Зміст роботи (перелік питань, які потрібно розробити)

Розділ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ КОНТРОЛЕМ НА ПІДПРИЄМСТВІ.

1.1. Поняття та сутність контролю на підприємстві підприємства.

1.2. Закордонний досвід формування системи контролю на підприємства.

1.3. Сучасні концепції контролю на підприємства.

Розділ 2. АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ВАТ «ПРОММАШ»

2.1. Загальна характеристика підприємства ВАТ «ПРОММАШ».

2.2. Організаційна структура підприємства.

2.3. Аналіз ліквідності балансу ВАТ «ПРОММАШ».





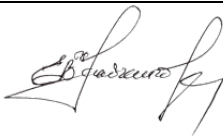

Розділ 3. МЕТОДИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ КОНТРОЛЮ ВАТ «ПРОММАШ».

3.1. Шляхи розвитку системи контролю на підприємстві.

3.2. Контролінг, як ефективний метод організації трудової Діяльності.

3.3. Корпоративний PR, як інструмент розвитку системи контролю.

1. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Розділ 1	Кравченко О.В., доктор філософії, доцент		
Розділ 2	Кравченко О.В., доктор філософії, доцент		
Розділ 3	Кравченко О.В., доктор філософії, доцент		

2. Дата видачі завдання

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Вибір теми кваліфікації роботи	до 06.02.2023	
2	Затвердження теми кваліфікаційної роботи та наукового керівника	23.02.2023	
3	Консультація з науковим керівником	постійно	
4	Робота з науковою літературою. Визначення плану кваліфікаційної роботи	до 15.03.2023	
5	Робота над теоретичною частиною кваліфікаційної роботи	15.03.2023-03.04.2023	
6	Подання на перевірку теоретичної частини кваліфікаційної роботи науковому керівнику	до 03.04.2023	
7	Робота над аналітичною частиною кваліфікаційної роботи	03.04.2023-01.05.2023	
8	Подання на перевірку аналітичної частини кваліфікаційної роботи науковому керівнику	до 01.05.2023	
9	Попередній захист кваліфікаційної роботи	24.05.2023	
10	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру	до 31.05.2023	
11	Захист кваліфікаційної роботи	13.06.2023 – 17.06.2023	


Здобувач


(підпис)

Сосновський К. Д.

(прізвище та ініціали)

Науковий керівник роботи



Кравченко О.В.

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
МАРИУПОЛЬСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

ВІДГУК

керівника на кваліфікаційну роботу

Студента спеціальності 073 «Менеджмент» ОПП «Менеджмент невиробничої сфери» освітнього ступеня «Бакалавр» Сосновського Кирила Дмитровича

Тема кваліфікаційної роботи «Розвиток системи контролю в управлінні організацією»

Науковий керівник Кравченко Олена Вікторівна, доктор філософії, доцент кафедри менеджменту та фінансів.

Актуальність теми Україна сьогодні опинилася в кризовій ситуації, а це потребує негайної розробки та запровадження важливих заходів у всіх сферах суспільного життя. Актуальність обраної теми визначається підвищенням уваги до галузевих проблем формування, функціонування, розвитку й удосконалення механізмів ефективного процесу управління, що, в свою чергу, вимагає використання контролю як однієї з головних функцій менеджменту у загальному розвитку економіки країни, так і окремого підприємства. На сучасному етапі радикальних реформ в Україні особливої ваги набувають питання вдосконалення управління. Однією з найважливіших його функцій є контроль. Будь-який вид управління неможливий без чітко організованої системи контролю, тому що не можна ефективно управляти, не перевіряючи виконання поставлених вимог та не виявляючи фактичного стану на управлінських об'єктах.

У цьому значенні контроль, який є самостійною функцією управління, виступає засобом встановлення зворотних зв'язків, завдяки чому керівний орган (суб'єкт управління) може простежити хід виконання прийнятих рішень. Це дає можливість своєчасно реагувати на відхилення в роботі підконтрольного об'єкта від заданої програми та вносити відповідні корективи в його діяльність. Контроль як самостійна функція управління тісно пов'язаний з іншими сторонами управлінської діяльності - прогнозуванням, плануванням, обліком та аналізом.

Об'єкт дослідження – система контролю в управлінні організацією як елемент забезпечення ефективності функціонування всього механізму менеджменту.

Характеристика теоретичного рівня, наявності самостійних розробок та практичної значимості роботи Автором розглянуто методичні основи та актуальність управлінського контролю на підприємстві як одного зі складників системи менеджменту організації. Висвітлюється сутність управлінського контролю в управлінні конкурентоспроможністю з урахуванням сучасних умов розвитку ринкових відносин в Україні. На основі систематизації взаємозв'язків між управлінським контролем, управлінським обліком та системою управління визначені основні контури власних конкурентних переваг, яких прагне досягти організація на ринку.

Зауваження та недоліки Робота виграла, якби автор більш детально дослідив взаємозв'язок функції контролю та інших функцій управління організацією, але це не впливає на загальну оцінку дослідження.

Загальний висновок керівника Автор продемонстрував здібність до самостійної аналітичної роботи, вміння використовувати одержані раніше надбання як основу для подальших досліджень.

Кваліфікаційна робота Сосновського Кирила Дмитровича на тему «Розвиток системи контролю в управлінні організацією» є завершеною науковою працею, яка за своїм науковим рівнем, практичною цінністю, обсягом й оформленням цілком відповідає встановленим вимогам і заслуговує позитивної оцінки.

Науковий керівник Кравченко О. В.  « 31 » травня 2023 р.

Кваліфікаційна робота переглянута.

Студент Сосновський К. Д. допускається до захисту кваліфікаційної роботи в Екзаменаційній комісії.

В.о. завідувача кафедри менеджменту та фінансів

Омельченко В.Я.

ПІБ

підпис

ЗМІСТ

ВСТУП	6
1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ КОНТРОЛЕМ НА ПІДПРИЄМСТВІ	9
1.1. Поняття та сутність контролю на підприємстві підприємства	9
1.2. Закордонний досвід формування системи контролю на підприємства	16
1.3. Сучасні концепції контролю на підприємства	22
Висновки до 1 розділу	31
2. АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ВАТ «ПРОММАШ»	32
2.1. Загальна характеристика підприємства ВАТ «ПРОММАШ»	32
2.2. Організаційна структура підприємства	41
2.3. Аналіз ліквідності балансу ВАТ «ПРОММАШ»	45
Висновки до 2 розділу	57
3. МЕТОДИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ КОНТРОЛЮ ВАТ «ПРОММАШ»	58
3.1. Шляхи розвитку системи контролю на підприємстві	58
3.2. Контролінг, як ефективний метод організації трудової Діяльності	66
3.3. Корпоративний PR, як інструмент розвитку системи контролю	74
Висновки до 3 розділу	87
ВИСНОВКИ	88
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ	90
ДОДАТКИ	99

ВСТУП

На сучасному етапі розвитку економіки є досить відомим той факт, що майже кожна успішна організація має свою корпоративну культуру, – сукупність найважливіших положень діяльності організації, обумовлених місією та стратегією розвитку, що знаходять своє відображення в соціальних нормах і цінностях більшості працівників. Така культура дозволяє вирізняти організацію, створює атмосферу ідентифікованості для її членів, зміцнює соціальну стабільність та є контролюючим механізмом, який направляє і формує відносини та поведінку працівників.

В умовах розвитку ринкової економіки України прибуток відіграє ключову роль у діяльності будь-якого підприємства і соціально-економічному розвитку країни в цілому. На жаль, в сучасних умовах збільшення прибутку підприємствами України є складним питанням. Значна частка підприємств взагалі не отримує прибуток, що призводить до їх ліквідації та банкрутства. Прибуток одночасно є і метою, і результатом, і стимулом, і чинником економічної безпеки діяльності підприємства. Можливість отримання прибутку спонукає керівників підприємств шукати більш ефективні способи використання ресурсів, винаходити продукти, на які може виникнути попит, застосовувати організаційні і технічні нововведення, що обіцяють підвищити ефективність виробництва тощо. Працюючи прибутково, кожне підприємство вносить свій внесок в економічний розвиток суспільства, сприяє створенню і збільшенню суспільного багатства і зростанню добробуту населення, тому дана тема є надзвичайно актуальною і потребує подальших досліджень.

Актуальність обраної теми посилюється тим, що підвищення ефективності використання основних фондів у даний час, коли в країні просто необхідно нарощувати виробництво якісної і конкурентоспроможної продукції, має величезне значення. Підприємства, які використовуються основними фондами, що дісталися в спадок від соціалістичної економіки,

повинні не тільки прагнути їх модернізувати, але і максимально ефективно використовувати наявні ресурси.

Мета кваліфікаційної роботи – дослідження шляхів удосконалення корпоративної культури та підвищення ефективності діяльності підприємства.

Виходячи з мети дослідження, у роботі поставлені наступні завдання:

- розкрити сутність поняття корпоративної культури;
- розглянути формування корпоративної культури на прикладі закордонного досвіду;
- охарактеризувати сучасні концепції корпоративної культури управління;
- дослідити організаційно-економічну характеристику підприємства;
- провести аналіз діяльності підприємства;
- провести оцінку ліквідності досліджуваного підприємства;
- запропонувати заходи щодо вдосконалення корпоративної діяльності на підприємстві;
- обґрунтувати шляхи підвищення ефективності діяльності підприємства.

Об'єктом дослідження є корпоративна культура на ВАТ МК«Азовсталь».

Предметом дослідження даної роботи є сукупність теоретичних та прикладних аспектів корпоративної культури та ефективність діяльності підприємства.

Методологічною основою проведеного дослідження є діалектичний метод пізнання. У роботі застосовувалися загальнонаукові та спеціальні методи дослідження. Аналіз і синтез - відокремлений аналіз складових частин (оцінка, знос, ефективність використання, стан основних фондів підприємства) і подальше узагальнення отриманих знань. Для дослідження впливу факторів на випуск продукції і на фондівіддачу використовувався факторний аналіз. За допомогою методу порівняння досліджувались

абсолютні і відносні величини технічної оснащеності, фондомісткості і фондівдачі;

За допомогою методу порівняння досліджувались абсолютні і відносні величини фондомісткості і фондівдачі; з використанням методу угруповання - залежність результативних показників від складових їх формування. Інформаційною базою дослідження є наукові праці вітчизняних і зарубіжних вчених, законодавчі та нормативні акти органів державної влади щодо регулювання діяльності підприємств України. Фактичні дані отримані з бухгалтерської звітності.

1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ КОРПОРАТИВНОЮ КУЛЬТУРОЮ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1. Поняття та сутність корпоративної культури підприємства

На сучасному етапі розвитку економіки є досить відомим той факт, що майже кожна успішна організація має свою корпоративну культуру, – сукупність найважливіших положень діяльності організації, обумовлених місією та стратегією розвитку, що знаходять своє відображення в соціальних нормах і цінностях більшості працівників. Така культура дозволяє вирізнити організацію, створює атмосферу ідентифікованості для її членів, зміцнює соціальну стабільність та є контролюючим механізмом, який направляє і формує відносини та поведінку працівників.

Передумови формування корпоративної культури на сучасних українських підприємствах перш за все є ті інтеграційні процеси, що здійснюються в економіці України. Корпоративна культура на сьогодні є атрибутом підприємства, яке піклується про імідж, ділову репутацію як всередині організації, так і за її межами. За своєю суттю корпоративна культура в Україні є своєрідною сукупністю стереотипів поведінки та дій, що перенесено з епохи командної економіки, запозичень із західного досвіду, яка складається з ділової культури та «правил гри». Наявність великої кількості інтерпретацій щодо понятійного апарату та безліч підходів до побудови методів, способів, принципів та правил щодо формування корпоративної культури, говорить про недостатню вивченість цього питання. А тому наше дослідження є актуальним і своєчасним.

У цілому корпоративну культуру можна визначити, як сукупність зв'язків, що підтримують організаційні відносини людей. Заснована корпоративна культура на формальних і неформальних правилах і нормах діяльності, що включають такі елементи, як:

- стиль керівництва;

- звичаї, традиції, віру і символіку;
- особливості поведінки персоналу;
- показники задоволеності працівників умовами праці;
- перспектива розвитку тощо.

Мета корпоративної культури – забезпечення високої прибутковості фірми за допомогою вдосконалення управління людськими ресурсами для забезпечення лояльності співробітників до керівництва, виховання у працівників ставлення до підприємства як до свого будинку.

Сутність корпоративної культури – це специфічна форма існування взаємозалежної системи, яка включає в себе ієрархію цінностей, що домінують серед співробітників організації та сукупність способів їх реалізації, що переважають в ній на певному етапі розвитку .

Виділяють наступні джерела формування корпоративної культури:

- система особистих цінностей та індивідуально-своєрідних способів їх реалізації;
- способи, форми та структура організації, що втілюють деякі цінності, в тому числі й особисті цінності керівників підприємств;
- уявлення про оптимальну та припустиму модель поведінки співробітника в колективі, що відображає систему внутрішньогрупових цінностей, що склалися[69] .

Отже, можна запропонувати вивести алгоритм формування корпоративної культури на підприємстві, яка може включати багато змінних факторів у залежності від складних факторів: місце розташування країни, культуру країни, національну філософію ведення бізнесу, культурне суспільне середовище, духовні традиції суспільства, моральні цінності та норми, ціль та місію підприємства, ментальні особливості суспільства, ментальні особливості поведінки працівників, традиції та ритуали притаманні регіону.

Корпоративна культура підприємства дає змогу розв'язати дві ключові проблеми: встановити оптимальні зв'язки підприємства із зовнішнім

середовищем (зовнішня адаптація) та сприяти стабільній та продуктивній роботі персоналу на партнерських засадах (внутрішня інтеграція)[68] .

Завдяки своїм специфічним функціям та спрямованості (позитивній чи негативній) корпоративна культура може значно впливати на трудову поведінку, мотивацію саморозвитку працівників, а також на деградацію трудового потенціалу підприємства.

Корпоративна культура виконує такі функції: надання співробітникам організаційної ідентичності, визначення внутрішнього уявлення про підприємство та його головні цінності, що слугує важливим джерелом самоідентифікації персоналу як команди (впливає на рівень компетенції і трудовий менталітет – складові трудового потенціалу); допомога новим співробітникам швидко адаптуватись і прилучитися до ефективної роботи, правильно сприймати явища, що відбуваються на підприємстві, завдяки знанням про головні принципи корпоративної культури (впливає на організованість і трудову активність); стимулювання прояву індивідуальної і колективної відповідальності при виконання окреслених завдань, зокрема у сфері інновацій (впливає на мобільність і здатність до розроблення інновацій).

В літературі корпоративна культура класифікована на негативну і позитивну залежно від впливу на формування трудових цінностей персоналу:

- позитивна корпоративна культура фіксує для працівника цінність своєї професійної діяльності як способу особистісної трудової, творчої самореалізації й саморозвитку та цінність свого підприємства як умови забезпечення власних актуальних потреб;
- негативна корпоративна культура відбиває ситуацію, коли трудова діяльність для персоналу на конкретному підприємстві різною мірою вигідна, проте не цінна з точки зору саморозвитку персоналу та творчої самореалізації.

Формування позитивної корпоративної культури можна спостерігати на підприємствах, що розвиваються стабільно, де прояв позитивних ознак окресленої культури є стабільним або тимчасово нестабільним (культура

орієнтована на розвиток виробництва та на соціальний розвиток колективу) [67].

Корпоративна культура підприємства визначає шлях його розвитку у сфері управління персоналом. Вона є унікальною та неповторною, на кожному підприємстві їй притаманні ті чи інші особливості. Дослідження з цього питання доводять, що немає підприємств з однаковою контролем. Проте підприємства можуть використовувати подібні методи, способи, засади для формування та розвитку корпоративної культури. Одним із таких шляхів, що сприяє її розвитку, є використання принципів корпоративної культури[63] .

Принципи корпоративної культури – це базові вихідні положення, які забезпечують її формування та розвиток. Дотримання підприємством принципів корпоративної культури впливає на подальший її стан, ефективність прийняття управлінських рішень, результативність діяльності працівників .

Принципи корпоративної культури відображають вихідні засади, положення з ефективного управління персоналом[64].

Кожне підприємство може самостійно розробляти принципи корпоративної культури, проте їх необхідно розділити на загальні та спеціальні.

Є такі загальні принципи корпоративної культури:

1. Принцип соціально-економічного та інтелектуального розвитку. Корпоративна культура повинна орієнтуватись на забезпечення економічного достатку, соціального та інтелектуального розвитку усіх працівників.
2. Принцип всеохопленості та системності передбачає формування та розвиток корпоративної культури з позиції охоплення нею усіх працівників, явищ, елементів та процесів, що забезпечують діяльність підприємства.
3. Принцип вимірності та корисності. Корпоративна культура повинна виконувати функцію корисності як для людей, так і для підприємства.
4. Принцип відкритості та постійного удосконалення передбачає орієнтацію корпоративної культури на удосконалення та стабільний розвиток.

Корпоративна культура повинна бути відкритою, постійно вдосконалюватись, прагнути до нових досягнень.

5. Принцип координації полягає у тому, що корпоративна культура першочергово повинна забезпечувати порядок у роботі підприємства та координувати поведінку людей на підприємстві, а також поза його межами.

6. Принцип обов'язковості. Керівництво компанії має право здійснювати контролювання за дотриманням норм і правил корпоративної культури.

7. Принцип винагороди. Корпоративна культура повинна забезпечити однакову та справедливу винагороду працівникам, що дотримуються її норм.

8. 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 та нормативно-правових актів та не суперечити їм [64].

Отже, можна констатувати, що корпоративна культура це система норма, правил та принципів на підприємстві, основана на моральних та матеріальних цінностей суспільства, яка функціонує в середині підприємства, підтримується всіма працівниками організації, яка застосовується як на підприємстві, так і за її межами, та є вагомим важелем управління трудовим потенціалом організації, основною складовою якої є корпоративне управління, що функціонує на засадах ринкової економіки та внутрішньокорпоративні відносини. Отож, розвинена соціально відповідальна культура на підприємстві є важливим фактором для реалізації трудового потенціалу колективу та є основною умовою його ефективного та збалансованого розвитку

До спеціальних принципів корпоративної культури можна віднести:

1. Принцип вільного прояву. Корпоративна культура повинна бути ненав'язливою та формуватись залежно від виду діяльності, якою займається підприємство.

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

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

4. Принцип особистісно-орієнтованого менеджменту. Корпоративна культура повинна бути зосереджена на особистісно-орієнтованому менеджменті.

5. 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 у становленні відносин.

6. Принцип еталону. Корпоративна культура повинна бути еталоном ефективної діяльності [64].

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 .

Як зазначає В.О. Аніщенко, власна культура працівників є зовнішнім відображенням корпоративної культури, яка виражає себе через імідж і дизайн організації, фірмові традиції, обряди тощо. Зовнішня сторона корпоративної культури видима і співробітнику, і клієнту, а система норм поведінки зовнішньо схожа в різних організаціях[62] .

До складових організаційної культури відносять філософію існування організації та її ставлення до співробітників і клієнтів; домінуючі цінності, на

яких ґрунтується організація і які стосуються мети її існування і засобів досягнення цієї мети; норми, які приймаються членами організації і визначають принципи стосунків у ній; правила, за якими проводиться трудова «гра» в організації; психологічний клімат в організації; поведінкові ритуали (церемонії, використання певних слоганів тощо).

Критерії формування корпоративної культури сучасної організації: сучасна організація діяльності з матеріальними та духовними складовими культури;

- гармонійна організація, в якій окремі елементи культури за рівнем свого розвитку, направленістю, ідейністю, цілями, завданнями, способами досягнення мети відповідають один одному;
- організація, яка живе за нормами закону, а не «за поняттями»;
- соціально-економічна система, що базується на досягненнях сучасної науки;
- організація, в якій людей визначають як головну цінність, і відповідно організують взаємодію між окремими людьми і групами на певному психологічному рівні, враховуючи, що найцінніше у людині – її внутрішній стан;
- організація, що розвивається, будує свої стосунки з суб'єктами внутрішнього та зовнішнього середовища на підставі розуміння їхньої системної сутності і унікальності, і прикладає максимум зусиль для отримання якнайповніших відомостей про ділових партнерів і співробітників з метою їх кращого розуміння [66].

Система корпоративних цінностей є ядром корпоративної культури в організації.

Оцінка корпоративної культури вимагає врахування її особливостей, визначення можливих резервів та напрямків удосконалення. Розробка ефективної методики діагностики корпоративної культури дозволяє використовувати її як активний механізм формування трудового потенціалу

фірми. Практика свідчить, що для будь-якого підприємства немає єдиної, найкращої моделі корпоративної культури. Це обумовлено динамічністю корпоративної культури, чіє визначення та структура постійно змінюються під впливом науково-технічних, суспільних, етичних та ментальних факторів. Корпоративна культура впливає на кінцеві результати та ефективність діяльності підприємств, на стан фізичного та емоційного здоров'я співробітників [7].

Основними складовими корпоративної культури підприємства є: культура виробництва; культура персоналу і соціально-психологічного клімату; культура управління; культура організації праці; культура комунікацій; культура взаємовідносин з контрагентами; культура взаємовідносин із споживачами, соціальна культура.

1.2. Закордонний досвід формування корпоративної культури підприємства

Фахівці вважають, що на зміну колишнього твердого ієрархічному «механістичного» пристрою компаній приходить, нова культура управління, заснована на системі корпоративних цінностей. Раніше, в періоди «спокійного існування ринку» корпоративна культура формувалася під впливом двох факторів: ієрархічної структури, успадкованої корпораціями і сучасного міфу про організаційний «механізм».

Погляди теоретиків, фахівців з реструктуризації підприємств на основі нових управлінських пріоритетів красномовно підтверджує досвід сучасних успішних компаній.

Ставлення до бізнесу як до «механізму», а до працівників як до взаємозамінним «гвинтиків» - це спадщина індустріальної епохи, вважають представники електронної еліти, вони добре розуміють, що ключ до успіху - людська індивідуальність. Керівники таких компаній, як Microsoft, Dell, Intel, Apple є прихильниками управлінської концепції «корпорація - спільнота» на

протизагу підходу «корпорація - машина». Ось що Білл Гейтс говорить про той тип управлінської культури, який він вирощував на своєму підприємстві: «Наша корпоративна культура покликана створювати сприятливу атмосферу для творчості і для повної реалізації потенціалу кожного співробітника. При тому, що Microsoft - величезна компанія, що активно використовує величезні ресурси, вона зберігає структуру невеликих динамічних груп, де кожен відчуває, що від нього багато чого залежить. Ідеї генеруються конкретними людьми, і Microsoft робить все, щоб дати цим творчим людям можливість довести справу до реального результату ».

Створення саме спільнот, а не систем «механізмів» дало можливість американським компаніям, що працюють в галузі електронних високих технологій, швидко домогтися успіху.

Протилежних поглядів дотримуються прихильники управлінської концепції «корпорація - машина». Характерними рисами «корпорації - машини» є: широка бюрократична прошарок управлінців, жорсткий розподіл функцій, покора наказам, централізація влади, дегуманізація, контрольний і фіскальний апарат[14].

Концепція «корпорація - машина» змушує вищих менеджерів відчувати себе операторами за пультом гігантського апарату: «Я відчуваю себе капітаном авіаносця. Я повертаю штурвал і намагаюся повісті судно в іншому напрямку, але я не можу перевірити, чи виконуються мої вказівки ».

Розглянемо конкретні приклади. До 1993 року компанія «ІВМ», один з гігантів американської індустрії і лідерів своєї галузі, трохи не опинилася на межі фінансового краху. Рада директорів запросив на фірму зовнішнього консультанта з компанії «Маккінзи.» Діагноз, поставлений Л. Герстнеру: ІВМ рекомендується змінити культуру управління, для цього необхідно:

- уважно стежити за ринком і пропонувати споживачеві те, що хоче він, а не бюрократ;

- компанія повинна твердо дотримуватися в своїй діяльності лінії на задоволення попиту на ринку;
- весь управлінський апарат повинен працювати разом як єдина команда.

Герстнер встановив вісім принципів управління, тим самим змінивши корпоративну культуру ІВМ, яка була актуальна в умовах, коли фірмі належало 40% прибутку на світовому комп'ютерному ринку. Громіздкий бюрократичний апарат виявився нездатним зрозуміти, що навколишній світ змінився, причому так швидко і в таких напрямках, що під загрозу було поставлено фінансове благополуччя компанії.

Таким чином, відзначимо, що на сьогоднішній день при формуванні корпоративної культури сувора ієрархія не вітається, хоча повністю заперечувати її значення не доцільно[22].

Вертикальний менеджмент - це відокремлення діяльності з координації роботи інших людей від безпосередньої участі у виробничому процесі. Координаційну роботу ще називають управлінською працею.

«Вертикальний менеджмент» необхідний там, де в роботі немає творчості, де праця стандартизований і вимагає дотримання дисципліни. Вертикальний менеджмент - це агресивний спосіб управління, однак, він незамінний на початкових етапах роботи організації, коли успіх або провал залежить від злагодженості та узгодженості дій всіх рівнів управління. Зайва кількість наданої менеджеру ініціативи веде до хаосу і з'ясування стосунків. Завдання менеджерів вищої ланки знайти «золоту середину» між жорсткою субординацією та наданням самостійності нижчестоящим менеджерам, щоб виключити можливі негативні тенденції горизонтального менеджменту: боротьбу за сфери впливу і компетенції, конфлікти повноважень, приховування важливої для колег інформацією, «перетягування ковдри на себе».

До прихильників вертикального менеджменту не можна віднести комерційного директора агентства дизайну та реклами «Contradesign» А. Ватушіна, який висловлює таку думку: «Дизайнер - це скоріше вільний художник, ніж гвинтик в робочій бригаді. Втиснути його в чіткі рамки неможливо, та й просто згубно для роботи, так як сама суть роботи полягає у творчій свободі і експериментах; а питання про відповідальність вирішується так: кожен відповідає за свою роботу сам, і якщо виконує її погано, то втрачає гроші ». При цьому, вважає Ватушін, у співробітників є стимул до самодисципліни.

Як видно з вищевикладеного, питання стилю управління, структури компанії, ієрархії є досить добре розробленими компонентами корпоративної культури. Однак, автори робіт на ці теми мало звертають уваги на те, як до цих питань відноситься простий співробітник. Адже, наприклад, структура компанії може бути далека від досконалості, а службовці компанії будуть все одно ставитися до компанії з любов'ю, повагою і гордістю, і навпаки, компанія, як структура, як ієрархія може бути ідеальна, але при низькому рівні корпоративної культури ці досягнення можуть бути зведені на «ні».

Тому, працюючи із структурними та управлінськими елементами корпоративної культури, необхідно домагатися не тільки економічної (процесуальної) доцільності, а й піклуватися про адекватну ставлення до цих питань з боку співробітників.

Важливою сферою управління контролем є кадрова система. Різноманітною інформацією про специфіку підходів до відбору кадрів, системі вимог до професійних, особистісних якостей персоналу володіють співробітники рекрутингових агентств. Матеріали інтерв'ю з ними, а також з керівниками відділів персоналу великих іноземних компаній, що працюють на ринку, представляються дуже корисними для розуміння ролі корпоративної культури в сучасних організаціях. Ці фахівці одностайно відзначають, що в даний час поряд з професійними навичками вимоги роботодавців до психологічних, іміджевих, поведінковими характеристиками претендента

продиктовані специфікою корпоративної культури компанії, її ціннісними орієнтаціями, етичними обмеженнями, особливостями національного менталітету[16].

Відповідно, змінився набір вимог і при підборі персоналу. Британські, німецькі та американські фірми вважають за краще підбирати персонал через рекрутингові агентства, оголошення про вакансії в газетах або проводять відбір самі, на основі надісланих резюме. Влаштуватися на роботу через знайомих або родичів практично неможливо. До самої процедури співбесіди всі іноземці без винятку підходять дуже ретельно. Вимоги до кандидатів - стандартні: вища освіта, іноземна мова, як правило, досвід роботи. Іноземні компанії пред'являють цілком певні вимоги до психологічного типу співробітника. Більшості американських компаній властива агресивна політика в завоюванні ринку, тому вони відбирають дуже працездатних і рішучих кандидатів. Крім того, для них дуже важливо бажання людини працювати саме в їхній компанії. Німці до подібного ентузіазму ставляться прохолодно, для них краще серйозний, педантичний професіонал. Французи і італійці відрізняються товариськістю і м'якістю.

Японські і інші східні компанії на додаток до професіоналізму цінують відданість фірмі, керованість, безконфліктність, колективізм.

Конкретні вимоги до психологічного типу майбутнього співробітника - не примха фірм. Від складу особистості, відповідності його внутрішньофірмовим стандартам в області комунікації, сформованим в фірмі, залежить, чи зможе адаптуватися до цієї корпоративної культури новий співробітник, як будуть складатися його взаємини в колективі і з керівництвом, наскільки ефективно, в кінцевому рахунку, він буде працювати[30].

Так, наприклад, в американських компаніях дуже розвинений дух командності. Дистанція між начальником і підлеглим мінімальна; вони працюють, як правило, в одних приміщеннях, за сусідніми столами (Кока-

Кола, Хьюліт Паккард). Не знаючи особливостей корпоративної культури американців, необізнані вважають, що вони заохочують будь-яку ініціативу.

При всій їхній зовнішній демократичності тут не прийнято вирішувати питання через голову безпосереднього начальника. Крім того, мало виступати з пропозиціями та ідеями, необхідно бути готовим реалізовувати їх. Така ж практика існує і в англійських компаніях.

У німецьких компаніях на прийом до керівництва необхідно записуватися заздалегідь, а звертатися до шефа-німцеві нерідко слід не тільки по імені та прізвища, але і з назвою його посади.

Традиційно фірми культивують шанобливе ставлення не лише до начальства, а й до всіх колег.

Цікаві тенденції в сфері кадрової політики іноземних фірм спостерігаються на російському ринку. У більшості іноземних компаній йде процес заміни іноземних співробітників на росіян, які краще знають місцевий ринок і обходяться удвічі дешевше (їм не оплачують деякі статті витрат і немає необхідності знімати житло). Багато іноземних компаній вкладають гроші в навчання російського персоналу. Наприклад, в «Джонсон і Джонсон» заробітна плата нижче, ніж у конкурентів, але співробітники проходять 4-5 серйозних навчальних тренінгів на рік, а також мають можливість за рахунок фірми здобути освіту за системою МВА.

Кадрова політика є базисним компонентом для корпоративної культури держав Європи та Америки. Однак вона має бути «одухотворена», «оживлена» контролем, стати частиною емоційного світу всіх співробітників компанії. Тільки коли і службовці, і керівники чітко уявляють собі невідповідність, корисність того чи іншого положення кадрової політики, тільки тоді ми можемо сказати, що перетворили кадрову політику в частину корпоративної культури.

1.3. Сучасні концепції корпоративного управління

Взагалі в сучасних умовах корпорації є невід'ємним елементом будь-якої економіки (перехідної або ринкової). Отже, наявність ефективної структури корпоративного управління є питанням надзвичайної важливості.

Корпоративне управління містить у собі спосіб управління діяльністю окремої корпорації з боку ради директорів і менеджменту, що торкається таких аспектів, як:[18]

- постановка корпоративних цілей (включаючи визначення економічної вигоди для власників);
- управління поточною діяльністю корпорації;
- врахування інтересів учасників корпоративних відносин;
- забезпечення відповідності корпоративної діяльності і корпоративної культури вимогам діючого законодавства, нормативній базі і загальноприйнятим нормам ділового обороту;
- захист інтересів акціонерів і інвесторів.

Корпорація - організація, визнана юридичною особою, заснована на об'єднаних капіталах (добровільних внесках), що передбачає часткову власність, що здійснює яку-небудь соціально корисну діяльність, і характеризується значною концентрацією управлінських функцій на верхньому рівні ієрархічної структури. Дана форма організації підприємницької діяльності має широке поширення в економічно розвинутих країнах. Головною функцією корпоративного управління є організація діяльності корпорації в інтересах акціонерів як джерел фінансових ресурсів[23].

Корпорація як організація являє собою штучно створену соціальну групу інституціонального характеру, що виконує визначену суспільну функцію (виробництво, нагромадження, розподіл і впорядкований розподіл коштів), орієнтовану на досягнення взаємозалежних і специфічних цілей у визначеній сфері людської діяльності. Виходячи з того, що корпорація являє собою колективне утворення, організацію, що має статус юридичної особи, створену

об'єднанням капіталів (добровільних внесків) і здійснюючу будь-яку соціально корисну діяльність, можна виокремити визначені ознаки, що характеризують такі корпоративні утворення:

- об'єднане утворення, що функціонує у відповідності з визначеними цілями;
- об'єднання капіталу;
- здійснення соціально-значущої діяльності в широких масштабах (виробництво, фінанси, створення матеріальних благ, торгівля, сировинні і переробні галузі);
- статус юридичної особи.

Корпоративне управління можна розглядати як систему взаємовідносин між менеджерами компанії і їх власниками (акціонерами), а також іншими зацікавленими сторонами, з питань, пов'язаними із забезпеченням ефективності діяльності компанії та інтересів власників і інших зацікавлених сторін[8].

Період становлення незалежності України (з початку 90-х років) характеризується процесом трансформації існуючих підприємств у ринково орієнтовані об'єкти: значно зменшується роль централізованого управління, виникають організації, що базуються на недержавних формах власності.

Більшість вітчизняних підприємств починали та продовжують своє реформування, перебуваючи в умовах кризи. Ключова проблема при цьому полягає в тому, чи готові підприємства та організації у досить короткий час адекватно адаптувати до своїх умов корпоративне управління. На наш погляд, однозначної відповіді на це запитання немає.

Корпоративне управління вимагає від компанії, що його використовують, характерних ознак - певної форми власності, наявності специфічних органів управління, особливих зв'язків компанії із середовищем тощо.

Корпоративне управління - це система відносин між власниками, органами управління товариства, його менеджерами, а також іншими зацікавленими особами (працівниками, постачальниками, споживачами, кредиторами, державними та місцевими органами влади, громадськістю тощо) задля забезпечення ефективної діяльності товариства і максимально повного задоволення інтересів власників та інших зацікавлених осіб.

Сутність корпоративного управління з позиції особистого підходу розглядається як один з механізмів максимізації вартості корпорації, де ключову роль грає Наглядова рада, що дотримує баланс між інтересами акціонерів і інших осіб, що мають відносини до корпорації, - менеджерів, інших співробітників, постачальників, кредиторів, суспільних груп[19].

Проблема влади трактується як вибір найкращих механізмів управління і розподілу влади між різними групами учасників корпоративних відносин.

Відповідно до громадського (суспільного) підходу корпоративне управління - це відносини між корпорацією і товариством. У цьому випадку на перший план виходять питання інформації і суспільного контролю над визначеними сторонами діяльності корпорації, формування системи стимулів, що повинні забезпечити ефективний розвиток корпоративного сектора економіки, обмежуючи в той же час негативні наслідки і дотримуючись базових інтересів інших учасників корпоративних відносин.

Таким чином, корпоративне управління можна розглядати з погляду внутрішньої архітектури, тобто визначати взаємовідносини між ключовими учасниками корпоративних відносин, а можна і з погляду зовнішніх відносин, в які вступає корпорація із зовнішнім середовищем.

У рамках нормативного підходу корпоративне управління являє собою кодекс принципів і норм, що регламентують права, обов'язки і відповідальність осіб, що беруть участь у керуванні емітентом акцій. Такі принципи і норми закріплюються в різних правових актах (законах і підзаконних актах держави і внутрішніх правових документів акціонерного товариства).

З позиції економічного підходу під корпоративним управлінням розуміється система відносин між органами управління і посадовими особами підприємства-емітента, власниками-акціонерами, власниками боргових цінних паперів корпорації, а також з іншими власниками інтересу, які так чи інакше втягнуті в управління емітентом акцій як юридичною особою.

За умов управлінського підходу корпоративне управління розглядається як система виборних і призначених органів акціонерного товариства, що управляє ним з метою забезпечення максимальної прибутковості від усіх видів діяльності при дотриманні норм діючого законодавства.

Таким чином, у даний час не існує єдиного визначення сутності корпоративного управління, вона розглядається з позиції декількох підходів.

Очевидно, буде правильним визначити сутність такого управління на основі консолідації всіх підходів, тоді її можна буде сформулювати в такий спосіб.

Корпоративне управління являє собою діяльність виборних і призначених органів акціонерного товариства, спрямовану на підтримку балансу інтересів власників товариства і менеджерів, що управляють власністю товариства, на одержання максимального прибутку від усіх видів діяльності товариства в рамках норм діючого законодавства.

Корпоративне управління здійснюється Загальними зборами акціонерів, Наглядальною Радою, Правлінням і Ревізійною комісією і вирішує правові (внутрішньо-корпоративне право), фінансові, маркетингові, кадрові й організаційно-технічні питання діяльності акціонерного товариства.

Основними задачами корпоративного управління є:

- створення і забезпечення діяльності ефективного механізму аналізу, що тече і стратегічного Управління, прийняття управлінських рішень і контролю за діяльністю товариства;

- забезпечення однакового і справедливого відношення до всіх акціонерів (у тому числі до дрібних й іноземних) і можливості всім акціонерам використовувати ефективні способи захисту у випадку порушення їх прав;

- балансування інтересів акціонерів, менеджерів, працівників, клієнтів, партнерів і постачальників акціонерного товариства, тобто зацікавлених осіб, держави і громадськості.

Причому пріоритетною задачею корпоративного управління є балансування інтересів зацікавлених у діяльності акціонерного товариства осіб.

Пріоритетність саме цієї задачі обумовлена такою особливістю корпоративного управління як виокремлення володіння власністю від безпосереднього управління нею. У результаті цього неминуче зростає роль найманих менеджерів, безпосередньо керуючих діяльністю корпорації.

Виникають різні групи учасників корпоративних відносин, що складаються в зв'язку з таким управлінням. Кожна група переслідує власні інтереси.

Для більшості великих українських акціонерних товариств можна виділити наступні групи учасників корпоративних відносин, кожна з яких має свої інтереси:[12]

- менеджмент (у тому числі одноособовий управлінський орган);
- великі акціонери (власники контрольного пакета голосуючих акцій товариства);
- акціонери, що володіють незначними пакетами акцій (так звані дрібні або міноритарні акціонери);
- власники інших цінних паперів акціонерного товариства;
- кредитори, що не є власниками цінних паперів товариства;
- органи державної влади й органи місцевого самоврядування. Інтереси кожної з перерахованих груп не тільки не збігаються, але і найчастіше суперечать один одному.

Менеджери акціонерного товариства стурбовані, насамперед, міцністю свого положення, зростанням власних доходів і зниженням небезпеки впливу непередбачених обставин.

У той же час акціонери товариства, зацікавлені в рості його прибутку і високої курсової вартості його акцій, схильні до підтримки рішень, що ведуть до одержання товариством високих прибутків, навіть і сполучених з високим ризиком. Органи державної влади і місцевого самоврядування зацікавлені в здатності товариства виплачувати податки й інші обов'язкові платежі, а також у створенні робочих місць. Кредиторів товариства, що не є власниками його цінних паперів, цікавить стабільність і стійкість фінансового становища акціонерного товариства як необхідні умови виконання ним узятих на себе зобов'язань.

У корпоративному управлінні існують два класи - власники, що не управляють власністю, і керівники, що не володіють нею. У цих класів різні інтереси. Інтереси людей, що контролюють діяльність товариства, менеджерів, можуть відрізнитися (і реально відрізняються) від інтересів постачальників капіталу (інвесторів). Ця проблема відома як проблема "принципала-агента" (агентська теорія). Принципалами є акціонери.

Менеджери - це агенти, працівники, яких наймають для управління акціонерним товариством. Оскільки в агента можуть бути свої інтереси, що не збігаються з інтересами принципала, існує теоретична (і практична) можливість того, що він стане уживати влада на шкоду принципалові.

Агентська теорія будується на припущенні, що агенти, найняті принципалами, діють так, щоб максимізувати корисність для себе, а не для принципалів. Це відбувається в ситуації, коли наслідки економічних дій агентів "лягають" на їх плечі не цілком, і істотна їх частина приходиться на частку принципала, тобто агент поділяє ризик своєї діяльності з принципалом.

У 70-х роках ХХ ст. виникла так звана теорія "принципала-агента", або агентська теорія. Її автором вважається С. Росс. Він перший розглянув конфлікт інтересів агента (найманого менеджера, який не володіє власністю,

але реально контролює діяльність товариства) та власника, котрий не управляє своєю власністю. Оскільки інтереси цих двох сторін не збігаються, існує можливість з боку агента зловживань владою не на користь принципала. Більше того, активна діяльність агента на користь принципала інколи має для агента, так би мовити, "негативну корисність".

Справедливість положень агентської теорії підтверджує практика останніх років управління акціонерними товариствами в Україні.

Корпоративне управління займається балансуванням різнонаправлених інтересів інвесторів (принципалів) і менеджерів (агентів). При цьому значна кількість акціонерів перебуває за межами акціонерного товариства (аутсайдери). Правда, це не характерно для українських акціонерних товариств, у яких як наслідок процесу приватизації переважають акціонери-інсайдери.

Враховуючи положення агентської теорії перед вітчизняною теорією та практикою корпоративного управління постає завдання створення такої моделі корпоративного управління, яка обмежувала би владу менеджерів та захищала б інтереси власників, але не обмежувала би при цьому ініціативи агента в його діяльності на користь товариства. При цьому має бути досягнуто такої прозорості діяльності акціонерного товариства, щоб акціонери-аутсайдери (тобто акціонери, які перебувають за межами акціонерного товариства, на відміну від акціонерів-інсайдерів) мали достатню інформацію та можливість моніторингу діяльності товариства.

Подібне управління на сьогодні спостерігається в Україні - нова область теорії і практики. Для його розвитку необхідна дія наступних факторів:

По-перше, підвищення ролі держави, що повинне брати участь у становленні і розвитку корпоративного управління.

По-друге, необхідність консолідації пакетів акцій - зосередження в одних руках фізичних або юридичних осіб достатньої кількості акцій для більш ефективного управління діяльністю товариства. Не секрет, що прийнята в Україні модель приватизації має негативні наслідки, у числі найважливіших

з яких - "розпилення" акцій між мільйонами фізичних осіб. У цих умовах організувати чітко корпоративне управління дуже складне.

Процес консолідації акцій в Україні тільки набирає силу. При цьому способи консолідації пакетів акцій повинні бути цивілізованими, тобто чітко врегульовані за допомогою законодавства, забезпечувати прозорість угоди і бути зрозумілими всім учасникам корпоративних відносин.

У вітчизняній економіці сфера корпоративного управління тільки починає формуватися. Таке управління в перехідній економіці має свою специфіку, характерні риси:

- перевага дрібних інвесторів у структурі капіталу акціонерних товариств як результат масової приватизації;
- розподіл дрібних пакетів серед великого кола дрібних акціонерів;
- наявність "ексклюзивних" відносин між великими акціонерами і менеджерами таких суспільств.

Цілком зрозуміло, що роль корпоративного управління в країнах з високою концентрацією власності суттєво відрізняється від країн, що характеризуються розпорошеністю капіталу.

Структура корпорації як системи - це у певному розумінні спосіб поділу її на взаємозалежні підсистеми чи елементи. У корпорації, наприклад, можуть бути вирізненні: виробнича структура, структура управління, структура акціонерного капіталу, структура матеріальних запасів, операційна структура, організаційна структура і багато інших. Організаційна структура управління природним чином відображає інші види структур, найбільш повно характеризує структуру управління фірмою загалом.

Висновки до 1 розділу

Сутність корпоративної культури – це специфічна форма існування взаємозалежної системи, яка включає в себе ієрархію цінностей, що домінують

серед співробітників організації та сукупність способів їх реалізації, що переважають в ній на певному етапі розвитку .

Принципи корпоративної культури – це базові вихідні положення, які забезпечують її формування та розвиток. Дотримання підприємством принципів корпоративної культури впливає на подальший її стан, ефективність прийняття управлінських рішень, результативність діяльності працівників .

В американських компаніях дуже розвинений дух командності. Дистанція між начальником і підлеглим мінімальна; вони працюють, як правило, в одних приміщеннях, за сусідніми столами .Не знаючи особливостей корпоративної культури американців, необізнані вважають, що вони заохочують будь-яку ініціативу. При всій їхній зовнішній демократичності тут не прийнято вирішувати питання через голову безпосереднього начальника. Крім того, не достатньо виступати з пропозиціями та ідеями, необхідно бути готовим реалізувати їх. Така ж практика існує і в англійських компаніях.

У німецьких компаніях на прийом до керівництва необхідно записуватися заздалегідь, а звертатися до шефа-німця нерідко слід не тільки по імені і прізвища, але і з назвою його посади.

2. АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ВАТ «ПРОММАШ»

2.1. Загальна характеристика підприємства ВАТ «ПРОММАШ»

У 1929 році урядом було прийняте рішення про створення на півдні країни нового, найвизначнішого металургійного комплексу Південної магнітки, яке стало початком розгорнутого будівництва "Азовсталі" та Ново-Маріупольського коксохімічного заводу. Завод "Азовсталь" був введений в експлуатацію у 1933 році. У роки Великої Вітчизняної війни "Азовсталь" було майже повністю зруйновано, але відбудовано у короткі строки після її закінчення. У 1993 році трудовий колектив комбінату взяв майно підприємства в оренду, перетворивши його на орендне, а у 1996 році державою було прийнято рішення про його корпоратизацію та подальшу приватизацію. 1 жовтня 1996 року було зареєстровано відкрите акціонерне товариство "Металургійний комбінат "Азовсталь", засновниками якого виступили Фонд державного майна України та Організація орендарів комбінату. У 2003 року на Донецькій фондовій біржі Фонд державного майна України продав 25% акцій ВАТ "МК "Азовсталь". Таким чином у державній власності не залишилося акцій ВАТ "МК "Азовсталь". 10.09.2003 року Фонд державного майна України видав Наказ за 1598 "Про виконання плану розміщення акцій ВАТ "Металургійний комбінат "Азовсталь".

Товариство є правонаступником усіх прав і обов'язків ВАТ "Маркохім" 19 вересня 2005 року на Загальних зборах акціонерів ВАТ "МК "Азовсталь", було ухвалено рішення про реорганізацію шляхом приєднання Відкритого акціонерного товариства "Маркохім" до Відкритого акціонерного товариства "МК "Азовсталь". ВАТ "Маркохім" у минулому - Маріупольський коксохімічний завод який був введений до експлуатації у 1935 році з метою забезпечення доменним коксом комбінату "Азовсталь".

Товариство є правонаступником усіх прав і обов'язків ЗАТ "Торговий дім "Азовсталь" 19 травня 2006 року на Загальних зборах акціонерів ВАТ "МК

"Азовсталь", було ухвалено рішення про реорганізацію шляхом приєднання Закритого акціонерного товариства "Торговий дім "Азовсталь" до Відкритого акціонерного товариства "МК "Азовсталь".

ВАТ "Металургійний комбінат "Азовсталь" - одне з найбільших в Україні підприємств з повним замкнутим металургійним циклом, має свої в розпорядженні модернізовані доменні печі; киснево-конвертерним комплексом, включаючи позапічну обробку і безперервне розливання сталі; могутнім устаткуванням повного циклу для виробництва рейок і крупного сорту; високопродуктивним толстолистовим прокатним станом, має розвинену транспортну систему і свій власний морський порт. Крім цехів основного виробництва комбінат має свою в розпорядженні розвинену ремонтну базу, енергетичне господарство і цехи, що забезпечують основне виробництво необхідними матеріально-сировинними ресурсами, а також цехи, що переробляють металургійні відходи. Поєднання високого технічного і кадрового потенціалів комбінату, вигідне географічне розташування, сучасна транспортна інфраструктура створюють сприятливі умови для залучення інвестицій.

По підсумках за 2006 рік ВАТ "МК "Азовсталь" по виробництву чавуну, сталі і прокату упевнено займає третє місце в галузевому рейтингу металургійний підприємств України поступаючись лише ВАТ "Криворіжсталь" та "ММК ім.Ілліча", а по товарній продукції на одного трудящого - перше місце в галузі.

Комбінат "Азовсталь" - монополіст по виробництву залізничних рейок широкої колії, рейкових накладок, підкладок і клем, а також найбільший виробник куль сталевих помольних. Також комбінат зберіг пріоритет в технології виробництва заготовки (штрипсов) для труб магістральних газо- і нафтопроводів великого діаметру, будучи своєрідним полігоном для відробітку нових технологій і нових марок сталі.

Продукція марки комбінату "Азовсталь" відповідає кращим світовим стандартам і експортується більш ніж 50 країн світу (Західної Європи, Північної і Центральної Америки, Південно-східної Азії і Близького Сходу).

Автоматизація з використанням комп'ютерних систем забезпечує видачу завдання по одержаному замовленню на весь металургійний цикл, супровід і управління всім технологічним процесом. Комбінат, уділяє велике значення засобам сучасного контролю, застосовує різні методи визначення якісних характеристик металопрокату, полягання металу, устаткування, виробничих агрегатів і механічних властивостей металопрокату за допомогою не руйнуючого контролю із застосуванням ультразвукових, рентгено-гаммаграфічних, магнітопорошкових, капілярних методів дефектоскопії та ін. Комбінат щорічно інвестує десятки мільйонів доларів в технічне переоснащення виробництва, що забезпечує високу якість продукції, а також в різні екологічні програми.

Одним з найважливіших видів рекламно-пропагандистської діяльності була участь комбінату в спеціалізованих міжнародних і регіональних виставках по металопродукції та товарах народного споживання, організованих на території України і Дальнього зарубіжжя. Участь у виставках створювала можливість контактів з більш широким кругом потенційних покупців, організацію презентації продукції, вироблюваної підприємством.

У звітному році ВАТ "МК "Азовсталь" взяло участь в наступних виставках, у тому числі спеціалізованих:

- Виставка-Презентація "Барвіста Україна" (серпень, Київ);
- Всеукраїнський конкурс-виставка "Кращий вітчизняний товар 2006 року" (серпень, Київ);
- Міжнародна виставка "China International Pipeline Expo 2006" (травень, Лангфанг, Китай);
- Міжнародна виставка "Tube 2006" (квітень, Дюсельдорф, Німеччина).

На щорічному міському конкурсі "Кришталева башта" Товариство зайняло:

Перше місце в номінації "Ефективність повернутих інвестицій"; Перше місце в номінації "Зростання заробітної платні".

Стало лауреатом в номінаціях:

- "Проект року"
- "Підприємство - пенсіонерам"
- "Економічне зростання"
- "Підприємство - місту".

У 2006 року ВАТ "МК "Азовсталь" зареєструвало виняткове право на використання товарних знаків. У результаті реєстрації знаків в державному підприємстві "Український Інститут промислової власності "Укрпатент" одержав Свідоцтво на знак для товарів і послуг, затверджений Державним департаментом інтелектуальної власності Міністерства освіти і науки України.

Отримання охоронного документа - свідоцтва, закріплює ексклюзивність продукції, що випускається Комбінатом. Товарні знаки є важливим чинником просування товарів на ринку і захисту експорту продукції шляхом її захисту від несумлінної конкуренції.

На всеукраїнському конкурсі на звання "Кращий вітчизняний товар"

Комбінат "Азовсталь" був нагороджений п'ятьма дипломами переможця і золотими медалями в номінації "Виробництво продукції металургійної промисловості" за виробництво:

- залізничних рейок широкої колії типа Р 65
- листового прокату для суднобудування підвищеної потужності NV F40
- залізничних рейок типа UIC 60

- прокату товстолистового категорії Х 80 для труб електрозварювань високоміцних загартованих і відпущених товстих листів з легованої сталі, звареної за стандартом ASTM A 514/A 514M.

Комбінату був так само привласнений статус виробника кращих вітчизняних товарів 2006 року з врученням почесного символу і диплома.

5 травня 2006 року - Комбінат "Азовсталь" визнаний кращим працедавцем України серед підприємств металургійної галузі в рамках широкоформатного дослідження "Топ-40. Кращі працедавці України", проведеного компанією "ГФК Юкрейн" за замовленням тижневика "Кореспондент".

6 травня 2006 року - Металургійний комбінат "Азовсталь" увійшов до трійки лідерів Національного Бізнес-рейтингу у сфері металургії. Місця в рейтингу визначалися по сумарній кількості балів в номінаціях "Об'єм реалізованої продукції", "Прибуток", "Продуктивність роботи", "Заробітна платня" (КВЕД - 17).

В ході проведення "Метал-Експо 2006" експерти високо оцінили ефективність просування бренду МК "Азовсталь", назвавши іміджевий макет Комбінату кращим в номінації "Кращий рекламний макет в металургії і металлоторгівлі".

На ВАТ "МК "Азовсталь" діє інтегрована Система управління якістю, розроблена відповідно до вимог міжнародного стандарту ISO 9001: 2000 (ДСТУ ISO 9001-2001).

Система управління якістю сертифікована ІНСТИТУТОМ МЕНЕДЖМЕНТУ ЯКІСТЮ (QMI) Канада Бюро (сертифікат CA-CERT-0011174-800329 від 18.04.2005)[21].

Функціонуюча Система управління якістю орієнтована, на виконання вимог замовників, разом з тим, узгоджується з політикою комбінату в області якості, що гарантує досягнення цілей шляхом поліпшення її на постійній довгостроковій основі.

ІНСТИТУТ МЕНЕДЖМЕНТУ ЯКІСТЮ (QMI) Канада - Система Управління якістю ISO 9001:2000 (ДСТУ ISO 9001-2001) -для наступних видів діяльності розробки і виробництва: заготовок для рейок з вуглецевої, низколегированної і легованої сталі; неперервнолитих слябів з вуглецевої низколегованої і легованої сталі; гарячекатаних квадратних заготовок і круглих заготовок для стрижнів млинів; прокату гарячекатаного толстолистого з вуглецевої, низколегованої і легованої сталі будівельного і конструкційного призначення, для зварних трубопроводів і, суднобудування, судин, що працюють під тиском і судів, товстих листів для морських споруд з конструкційної і високоміцної сталі; рейок, рейкових скріплень; балок; швелерів; кутів (L-образного перетини); сталевих профілів спеціального призначення; сталевих помольних куль.

Продукція комбінату отримала високу оцінку провідних міжнародних агенцій, що підтверджено відповідними сертифікатами:

- Lloyd's Register Of Shipping (LR) Великобританія - листовий прокат для суднобудування із сталі нормальної міцності, із сталі підвищеної міцності, котельна і судин, що працюють під тиском.;
- Germanischer Lloyd (GL) Німеччина - товстолистовий прокат з суднобудівельної сталі нормальної і підвищеної міцності, товстолистовий прокат з нелегованої конструкційної сталі;
- Det Norske Veritas (DNV) Норвегія - товстолистовий прокат з корпусної конструкційної сталі нормальної міцності і підвищеної міцності;
- Американське бюро Судноплавства (ABS) - товстолистовий прокат для суднобудування. із сталі нормальної і підвищеної міцності;
- Bureau Veritas (BV) Франція - товстолистовий прокат для суднобудування із сталі нормальної і підвищеної міцності, а також Сертифікат схвалення комбінату по моделі II програми інспекційної перевірки Бюро Верітас;

- Американський Інститут Нафти (API) - товстолистовий прокат із сталі марок 42, 50, 50T, 60 для морських платформ за стандартом США по API Specification 2Y в загартованому і відпущеному стані, прокат товстолистовий із сталі марок 42 і 50 для трубних з'єднань конструкцій морських платформ по API Specification 2H;

- Nippon Kaiji Kyokai (NKK) Японія -суднова корпусна конструкційна сталь;

- TUV NORD (Німеччина) - товстолистовий прокат із сталі, а також сертифікат система забезпечення якості виготівника матеріалів згідно Директиві 97/23/EG для судин високого тиску, гарячекатані листи з конструкційної сталі рівня міцності від S235 до S460 відповідно до EN 10025 -2, -3, -4 і Директивою 89/106/ЕЕС з нанесенням знаку CE;

- ТЮФ Rheinland-Berlin Brandenburg (Сертифікат про первинну перевірку будівельних матеріалів (UHP)) - товстолистовий прокат товщиною від 6 до 80 мм включно в нормалізованому стані із сталі марок: S235JR, S235JO, S235JRG2, S235J2G3, S355JR, S355JO, S355J2G3 по EN10025;

- P235GH, P265GH по EN10028-2, товщиною від 10 до 80 мм.Маркіровка знаком відповідності;

- Морській Регістр Судноплавства (MPC) Росія - виробництво листової суднобудівельної сталі нормальної, підвищеної міцності, листової суднобудівельної сталі для конструкцій, що працюють при низьких температурах;

Сертифікати, видані в системі сертифікації Держстандарта України (УкрСЕПРО):

- УкрНИИМетСЕРТ - атестати і сертифікати на виробництво сертифікованої продукції: рейки залізничні широкої колії, вузької, нормальної колії, острякові, накладки рейкові двоголові для залізниць широкої колії, повнопрофільні для ізоляційних стиків, підкладки рейкових, профілів гарячекатаних для кріпи гірських вироблень;

- МДП "Стеклосертифікат" - сертифікована продукція з малосвинцевого кришталевого скла відповідно до ГОСТ 30407-96 "Посуд і декоративні вироби з скла. Загальні технічні умови".
- ВАТ "МК "Азовсталь" є володарем багатьох патентів та авторських свідоцтв.

Стратегічна мета ВАТ "МК "Азовсталь" - модернізація технологічних процесів, упровадження новітніх передових технологій управління і випуск високоякісної продукції, все це в комплексі дозволить нам бути конкурентноспроможними в жорстких умовах відкритого ринку, поліпшення умов праці і досягнення високого рівня добробуту людей[13].

ВАТ «Металургійний комбінат «Азовсталь» - одне з найбільших в Україні підприємств із повним металургійним циклом. Завод був введений в експлуатацію у 1933 році. У роки Великої Вітчизняної війни комбінат «Азовсталь» було майже повністю зруйновано, але відбудовано у короткі строки після її закінчення. У 1993 році трудовий колектив комбінату взяв майно підприємства в оренду, перетворивши його на орендне, а у 1996 році державою було прийнято рішення про його корпоратизацію та подальшу приватизацію. 1 жовтня 1996 року було зареєстроване відкрите акціонерне товариство «Металургійний комбінат «Азовсталь», засновниками якого виступили Фонд державного майна України та Організація орендарів комбінату. Станом на 31.12.2002 року в державній власності залишалось 25% статутного фонду товариства, які планується реалізувати на внутрішньому ринку через фондову біржу у першому кварталі 2003 року. За своїми виробничими потужностями комбінат впевнено посідає третє місце серед металургійних підприємств України, поступаючись за обсягами виробництва лише «Криворожсталі» та ММК ім.Ілліча. ВАТ «МК «Азовсталь» приймає активну участь у різноманітних виставках як в Україні, так і за її межами.

Також комбінат брав участь у виставках «Весна-Маріуполь-2002», «Осінь-Маріуполь-2002», «Новорічний Маріуполь» та інших. На виставках

було представлено не тільки традиційну для комбіната металопродукцію, а й товари народного споживання виробництва ВАТ «МК «Азовсталь», зокрема побутові меблі та кришталь. Постійна багаторічна участь у виставках допомагає комбінату рекламувати свою продукцію, завойовувати нових потенційних клієнтів, освоювати нові та розширювати вже існуючі ринки збуту металопродукції, а також підіймати загальний рейтинг підприємства на внутрішньому та зовнішньому ринках. Для здійснення деяких видів діяльності, передбачених статутом товариства, комбінат має в своєму розпорядженні низку ліцензій та спеціальних дозволів, у тому числі на здійснення професійної підготовки робітничих кадрів, на діяльність, пов'язану із державною таємницею, на виконання спеціальних видів проектних та будівельно-монтажних робіт та інші[1].

На комбінаті діє Система управління якістю, що відповідає вимогами стандарту ISO 9001:2000. Продукція комбінату отримала високу оцінку провідних міжнародних агенцій, що підтверджено відповідними сертифікатами Lloyds Register of Shipping (Велика Британія), Germanischer Lloyd (Німеччина), Det Norske Veritas (Норвегія), Maritime Register of Shipping (США), American Petroleum Institute (США), Nippon Kaiji Keokai (Японія), TÜV-Rheinland (Германія), Rina (Італія) та ін. Дія цих сертифікатів поширюється на виробництво листового прокату для суднобудування, низку конструкційних марок сталі, а також листовий прокат для конструкцій глибоководних морських платформ. У відповідності із вимогами Держстандарту України сертифіковано виробництво залізничних рейок, підкладок та накладок усіх типів, що виробляються на комбінаті, а також профілей для вугледобувної промисловості. Комбінат зберігає пріоритет у технології виробництва заготовки для труб магістральних газо- та нафтопроводів та є своєрідним полігоном з відпрацювання нових технологій та нових марок сталі. ВАТ «МК «Азовсталь» є володарем багатьох патентів та авторських свідоцтв.

2.2. Організаційна структура підприємства

Процесами виробництва і інноваційними розробками потрібно управляти. Без грамотно організованої структури управління не вийде налагодити виробничі потужності, а також впровадити розроблені сучасні інформаційні продукти і виробничі потужності на ринок.

Управління - це основа всього, основа основ. І на виробничому підприємстві, і в організації, що займається розробкою і впровадженням інновацій для всіх сфер виробництва і життєдіяльності, є керівники різного ланки, є фахівці і є виконавці[15].

Організаційна структура підприємства – це склад відділів, служб і підрозділів в апараті управління, системна їх організація, характер підпорядкованості та підзвітності один одному і вищому органу управління, а також набір координаційних і інформаційних зв'язків, порядок розподілу функцій управління по різних рівнях і підрозділам управлінської ієрархії.

Організаційна структура включає засоби розподілу різних видів діяльності між складовими структури та координації діяльності цих складових, що використовуються для досягнення цілей. В межах організаційної структури відбуваються усі управлінські процеси і функції, що забезпечують випуск продукції, в яких приймають участь менеджери всіх рівнів, категорій і професійної спеціалізації, та робітники.

Таким чином, організаційна структура підприємства (економічної структури) складається з організаційної структури управління (суб'єкта управління) та господарської структури (об'єкта управління).

Використання в практиці управління схеми організаційної структури дозволяє зрозуміти формальну ієрархію організації, у тому числі, структуру процесів, відповідальності та звітності.

Ці схеми застосовуються для вирішення низки завдань: визначення ролей і обов'язків всього персоналу в межах організації; встановлення ієрархічної структури повноважень, влади і процесу прийняття

рішень; формування комунікаційних каналів і потоків інформації, включаючи правила підпорядкування і методи регулювання, що відносяться до методик звітності; формування механізму контролю з визначенням ступеню централізації та масштабу контролю; визначення функцій і управлінських завдань.

На ВАТ «ПРОММАШ» на місцях працює 8500 чол. з вищою освітою серед яких велика частина є перспективними працівниками з високим рівнем освіченості, професіоналізму оцінка талановитості працівників, виходячи з існуючих умов оцінювання внутрішнього середовища, відповідає середній.

ВАТ «ПРОММАШ» має лінійно - функціональну структуру управління з чітко розподіленими функціями, яку можна оцінити як сильну, і досить жорсткої організаційною структурою, що відповідає середній оцінці внутрішнього середовища.

ВАТ «ПРОММАШ» є одним з місто утворюючих підприємств, тому система цінностей дуже висока, керівний і робочий персонал відносяться до робочого місця як до другого дому, тому система цінностей на АМК є сильною.

Лінійно-функціональна структура поєднує в собі переваги лінійних та функціональних структур. Для її формування використовують шахтний принцип побудови і спеціалізації в процесі управління[26].

Підрозділи утворюються за видами діяльності організації. Функціональні підрозділи ділять на більш дрібні виробничі, кожне з яких виконує обмежений перелік функцій.

Керівництво функціями здійснює віце-президент.

Системоутворюючими є вертикальні зв'язки, які діляться на:

1. Основні (лінійні) - за коштами яких керівництво здійснює пряме керівництво підлеглими. Лінійний керівник визначає головні завдання в конкретний момент часу і конкретних виконавців. Лінійні зв'язки спрямовані зверху вниз і регулюються за допомогою розпоряджень, указів, наказів.

2. Додаткові (функціональні) - носять дорадчий характер. За допомогою цих зв'язків організаційні підрозділи можуть давати розпорядження працівникам нижчого рівня з питань своєї компетенції[7].

Лінійно-функціональна структура найбільш поширена, але її слід використовувати в невеликих і середніх організаціях, які виробляють обмежений асортимент продукції і працюють в стабільних зовнішніх умовах.

Стратегічною метою діяльності колективу є сталий розвиток підприємства, впровадження передових методів і технологій виробництва продукції, забезпечення надійної та безаварійної роботи технологічного обладнання, зниження рівня виробничого травматизму та професійної захворюваності, зниження ймовірності виникнення аварійних ситуацій, послідовне з року в рік зменшення негативного впливу діяльності підприємства на навколишнє середовище.

Переваги лінійно-функціональної структури:

- Чіткий поділ обов'язків при управлінні ланками структури (кожен відділ на чолі зі своїм керівником відповідає виключно за свою ділянку перед головним керівником);
- Керівник, що знаходиться на чолі ієрархії завжди приймає компетентні рішення, так як вони формуються на основі об'єктивного аналізу діяльності всіх підрозділів (такий аналіз можливий завдяки частковій передачі своїх повноважень керівникам відділів, які і надають головному періодичний звіт про діяльність свого відділу);
- Лінійно-функціональний принцип управління гарантує стабільність підприємства або проекту в довгостроковій перспективі;
- Можливість вийти на високий рівень використання виробничих і інтелектуальних потужностей;
- Швидкі результати при організації нових виробничих процесів, при взятті за перспективні розробки інформаційних продуктів;

- Зменшення споживаних ресурсів у виробничих процесах, зниження трудовитрат на всіх сходинках управління;
- Широкі можливості для пошуків ринків збуту (це стосується і виробленої продукції, і розроблених технологій виробництва, інформаційних продуктів);
- Такі структури управління завжди залучали інвесторів, що суттєво збільшує виробничі потужності та гарантує отримання доходу.

Недоліки лінійно-функціональної структури:

- Інколи надто висока зацікавленість ланкових керівників в результатах виключно свого ланки;
- Деякі проблеми у взаємозв'язку ланок один з одним;
- Іноді нерозуміння того, що всі працюють заради однієї спільної мети;
- При змінах на ринках загальна реакція підприємства на зміни, що відбулися може бути уповільнена (керівнику потрібно чекати реакцію кожної ланки, а потрібне рішення приймати після надходження інформації від кожного ланкового керівника);
- Кожен ланковий керівник обмежений у прийнятті самостійних рішень (всі свої дії необхідно погоджувати з головним, а це часом обертається в безглузду втрату часу)[23].

Лінійно-функціональна структура - це класична побудова схеми управління. Своїм корінням вона йде в історію. Перші натяки на неї вже були при зародженні фабричного виробництва. З тих пір схема зазнала безліч змін, але принцип залишився той же. Лінійні підрозділи - це безпосередньо виробництво. Функціональні підрозділи - це кадри, фінанси, сировина, матеріали, юридичні та правові норми для забезпечення функціонування процесу виробництва.

Таким чином, можна зробити висновок, що на сучасному етапі розвитку економіки є досить відомим той факт, що майже кожна успішна організація має свою корпоративну культуру, – сукупність найважливіших положень

діяльності організації, обумовлених місією та стратегією розвитку, що знаходять своє відображення в соціальних нормах і цінностях більшості працівників.

Сутність корпоративної культури – це специфічна форма існування взаємозалежної системи, яка включає в себе ієрархію цінностей, що домінують серед співробітників організації та сукупність способів їх реалізації, що переважають в ній на певному етапі розвитку

На ВАТ «ПРОММАШ» на місцях працює 8500 чол. з вищою освітою серед яких велика частина є перспективними працівниками з високим рівнем освіченості, професіоналізму оцінка талановитості працівників, виходячи з існуючих умов оцінювання внутрішнього середовища, відповідає середній.

ВАТ «ПРОММАШ» має лінійно - функціональну структуру управління з чітко розподіленими функціями, яку можна оцінити як сильну, і досить жорсткої організаційною структурою, що відповідає середній оцінці внутрішнього середовища.

Стратегічною метою діяльності колективу є сталий розвиток підприємства, впровадження передових методів і технологій виробництва продукції, забезпечення надійної та безаварійної роботи технологічного обладнання, зниження рівня виробничого травматизму та професійної захворюваності, зниження ймовірності виникнення аварійних ситуацій, послідовне з року в рік зменшення негативного впливу діяльності підприємства на навколишнє середовище.

2.3. Аналіз ліквідності балансу ВАТ «ПРОММАШ»

Ліквідність балансу - це ступінь покриття зобов'язань підприємства активами, строк перетворення яких у грошові кошти відповідає терміну погашення зобов'язань. Від ступеня ліквідності балансу залежить платоспроможність установи. Основною ознакою ліквідності - формальне перевищення вартості оборотних активів над короткостроковими пасивами. І

чим більше це перевищення, тим сприятливіший фінансовий стан має заклад з позиції ліквідності.

Аналіз та оцінка фінансового стану підприємства є необхідним етапом для розробки фінансових планів та прогнозів, у тому числі фінансового оздоровлення підприємств. Під фінансовим станом підприємства розуміють міру його забезпеченості необхідними фінансовими ресурсами для здійснення ефективної діяльності та своєчасного проведення грошових розрахунків за своїми зобов'язаннями. Фінансовий стан залежить від результатів виробничої, комерційної та фінансово-господарської діяльності підприємства. Тому оцінку його можна об'єктивно здійснити не через один, хай і найважливіший, показник, а тільки за допомогою системи показників, що детально й усебічно характеризують господарське становище підприємства, відображають наявність, розміщення і використання фінансових ресурсів[2].

1) Найбільш ліквідні активи (A1)- (це суми грошових коштів підприємства на поточному, валютному та інших рахунках, у касі, короткострокові фінансові вкладення (цінні папери), які можуть бути використані для здійснення поточних розрахунків негайно)[24].

$$Л1 = \text{стр.1160ф.1} + \text{стр.1165ф.1} \quad (2.1)$$

$Л1(\text{на початок зв.пер.-далі «п»}) = 556106 + 304293 = 860399$ грн.

$Л1(\text{на кінець зв. пер.-далі «к»}) = 425874 + 873216 = 1299090$ грн.

2) Активи, що швидко реалізуються (A2) - (активи, для перетворення яких у наявні кошти потрібний визначений час) - це дебіторська заборгованість, платежі по якій очікуються протягом 12 місяців після звітної дати, та інші оборотні активи. Ліквідність цих активів різна і залежить від суб'єктивних та об'єктивних факторів: кваліфікації фінансових робітників, взаємовідносин підприємства з платниками та їх платоспроможності, умов надання кредитів покупцям, організації вексельного обігу тощо.)

$$Л2=1125+1130+1135+1140+1155+1170+1190 \quad (2.2)$$

$$Л2(п)=33209162+487187+1590674+0+170171+866148+0=36323342 \text{ грн.}$$

$$Л2(к)=44267356+824645+2093790+0+409801+852531+58342=4850646 \text{ грн.}$$

3) Активи, що повільно реалізуються (А3) - (найменш ліквідні активи) - це запаси і витрати. Ліквідність цієї групи залежить від своєчасності відвантаження продукції, швидкості й правильності оформлення банківських документів, швидкості платіжного документообігу в банку, від якості й попиту на продукцію, її конкурентоспроможності, платоспроможності покупців, форми розрахунків тощо.)

$$Л3=1100+1102+1110+1190+1195 \quad (2.3)$$

$$Л3(п) = 11161991+2186801+0+0+48345732=61694524 \text{ грн.}$$

$$Л3(к) = 11041670+1414757+0+58342+60847225=73361994 \text{ грн.}$$

4) Важко реалізовані активи (А4) (це активи, призначені для використання в господарській діяльності протягом тривалого періоду часу. В цю статтю можна включити статті розділу І активу балансу "Необоротні активи".)

$$Л4=1095 \quad (2.4)$$

$$Л4(п)=29387486 \text{ грн.}$$

$$Л4(к)=30800401 \text{ грн.}$$

5) Найбільш термінові зобов'язання (П1) (кредиторська заборгованість, розрахунки по дивідендах, інші короткострокові зобов'язання, а також позики не погашені в строк.)

$$П1=1615 \quad (2.5)$$

$$П1(п)=36803153 \text{ грн.}$$

$$П1(к)=48926756 \text{ грн.}$$

6) Короткострокові пасиви (П2) (короткострокові кредити банків, інші позики, які підлягають погашенню впродовж 12 місяців після звітної дати.)

$$П2=1600+1610 \quad (2.6)$$

$$П2(п)=0 \text{ грн.}$$

$$П2(к)=2673 \text{ грн.}$$

7) Довгострокові пасиви(П3) (довгострокові кредити і інші довгострокові пасиви – статті 3-го розділу пасиву балансу «Довгострокові зобов'язання».)

$$П3=1595 \quad (2.7)$$

$$П3(п) = 4574923 \text{ грн.}$$

$$П3(к) = 4364028 \text{ грн.}$$

8) Постійні пасиви (П4) (статті 1-го розділу пасиву балансу «Власний капітал», 2-го «Забезпечення майбутніх виплат і платежів» і 5-го «Доходи майбутніх періодів».)

$$П4=1495 \quad (2.8)$$

$$П4(п)=26250667 \text{ грн.}$$

$$П4(к)=30062761 \text{ грн.}$$

Підприємство вважається ліквідним, якщо його поточні активи перевищують короткострокові зобов'язання.

Підприємство може бути ліквідним в більшій або меншій мірі, або у нього взагалі може бути відсутня ліквідність. Для оцінки реального ступеня

ліквідності підприємства спочатку необхідно здійснити аналіз ліквідності балансу.

Отримані дані по налізу ліквідності балансу зведені в таблиці (2.1), як синтез розрахованих даних в наведених формулах.

Таблиця 2.1.

Ліквідність балансу підприємства

Групи активів	Сума, грн.		Групи пасивів	Сума, грн.		Платіжний надлишок або нестача	
	На початок періоду	На кінець періоду		На початок періоду	На кінець періоду	На початок періоду	На кінець періоду
Л1	860399	1299090	П1	36803153	48926756	-	-47627666
Л2	36323342	48506465	П2	0	2673	35942754	48503792
Л3	61694524	73361994	П3	4574923	4364028	36323342	68997966
Л4	29387486	30800401	П4	26250667	30062761	57119601	737640
						3136819	

Проведений аналіз є первинним, та більш детальним є аналіз за допомогою фінансових коефіцієнтів. Коефіцієнт поточної ліквідності показує в якому ступені наявні оборотні активи достатні для задоволення поточних зобов'язань. Відповідно до загальноприйнятих стандартів, вважається, що цей коефіцієнт повинний знаходитися в межах від одиниці до двох.

Ліквідність - здатність активів бути швидко проданими за ціною, близькою до ринкової.

Коефіцієнт поточної (загальної) ліквідності (коефіцієнт покриття) - фінансовий коефіцієнт, що дорівнює відношенню поточних (оборотних) активів до короткострокових зобов'язань (поточних пасивів). Це найбільш загальний і часто використовуваний показник ліквідності[27].

Коефіцієнт швидкої ліквідності (іноді називають проміжної або термінової ліквідності) - фінансовий коефіцієнт, що дорівнює відношенню високоліквідних поточних активів до короткострокових зобов'язань (поточних

пасивів).

Коефіцієнт абсолютної ліквідності - фінансовий коефіцієнт, що дорівнює відношенню грошових коштів та короткострокових фінансових вкладень до короткострокових зобов'язань (поточних пасивів).

Коефіцієнт поточної ліквідності:

Коефіцієнт поточної ліквідності показує в якому ступені наявні оборотні активи достатні для задоволення поточних зобов'язань. Відповідно до загальноприйнятих стандартів, вважається, що цей коефіцієнт повинний знаходитися в межах від одиниці до двох.

$$K_{\text{пот.лікв.}} = \frac{\text{Оборотні активи} + \text{Витрати майбутніх періодів}}{\text{Поточні зобов'язання} + \text{Доходи майбутніх періодів}}, \quad (2.9)$$

$$K_{\text{пот.лікв.}} = \frac{\text{стр.1195, ф.1}}{\text{стр.1695, ф.1}}$$

$$K_{\text{пот.лікв}} (\text{поч}) = 48345732 / 46907628 = 1,03$$

$$K_{\text{пот.лікв}} (\text{кін}) = 60847225 / 57220837 = 1,06$$

На початок звітнього року коефіцієнт поточної ліквідності склав 1.03%, на кінець 1.06%, відповідно стандарту показник тримається в межах норми, та виріс на звітний період на 0,03%, що вказує на стабільність платоспроможності підприємства.

Коефіцієнт швидкої ліквідності:

(інше найменування цього коефіцієнта - коефіцієнт „лакмусового папірця”) вважається більш твердим тестом на ліквідність, тому що при його розрахунку не береться до уваги найменш ліквідна частина оборотних активів – повільно реалізовані активи - виробничі запаси і незавершене будівництво.

$$K_{\text{швид.}} = \frac{\text{Оборотні активи} - \text{Запаси} - \text{Витрати майбутніх періодів}}{\text{Поточні зобов'язання} + \text{Доходи майбутніх періодів}},$$

$$(2.10)$$

$$K_{швид.} = \frac{стр.1195-стр.1100,ф.1}{стр.1695,ф.1}$$

$$K_{швид.поч.року}=(48345732-11161991)/46907628=0,80$$

$$K_{швид.кін.року}=(60847225-11041670)/57220837=0,87$$

Достатнім вважається значення 0,7-0,8.

На початок звітнього року коефіцієнт швидкої ліквідності склав 0,80%, на кінець 0,87% , показник тримається в межах норми та на кінець звітнього періоду зріс на 0,07%, та означає, що підприємство має досить ліквідних грошей для покриття короткострокову заборгованість.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності

(оптимальне значення 0,2-0,35. Значення вище 0,35 не завжди потрібно, тому що надлишок коштів свідчить про неефективне їхнє використання.):

$$K_{аб} = \frac{\text{Грошові кошти та їх еквіваленти}}{\text{Поточні забор'язання + Доходи майбутніх періодів}}, \quad (2.11)$$

$$K_{аб} = \frac{стр.1165, ф.1}{стр.1695, ф.1}$$

$$K_{аб.поч.р.} = 304293/46907628 = 0,006$$

$$K_{аб.кінецьр.} = 873216/57220837 = 0,015$$

Показник абсолютної ліквідності на початок звітнього періоду склав 0,006%, на кінець 0,015%, різниця складає 0,009% що говорить про більш ефективне використання коштів підприємства на кінець звітнього періоду, але показники все одно залишаються в нормі.

Занесемо отримані розрахунки коефіцієнтів у таблицю 2.2

Таблиця 2.2

Розрахунок коефіцієнтів ліквідності

Показник	За попередній період	За звітний період	Відхилення (+/-)
Коефіцієнт поточної ліквідності	1,03	1,06	+0,03
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,80	0,87	+0,07
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,006	0,015	+0,009

Також ,проведемо експрес-аналіз фінансового стану підприємства за допомогою коефіцієнта Бівера.

Система показників У. Бівера передбачає, що відношення чистого грошового потоку до суми боргу може визначити ризик банкрутства підприємства. Формула коефіцієнта, що виражає його величину іменується формулою Бівера.

Основною відмінністю системи Бівера від інших систем діагностики банкрутства підприємства є те, що в даній системі основним не є інтегральним показником (якщо порівнювати з моделями Альтмана), а також не враховується вага кожного окремого коефіцієнта. Значення декількох коефіцієнтів порівнюються з нормативними величинами, і відповідно до них підприємству присвоюється одна з трьох станів:[28]

- фінансово стійке
- Ймовірне банкрутство протягом п'яти років
- Ймовірне банкрутство протягом одного року

Для своєчасного визначення формування незадовільної структури балансу у прибутково працюючого підприємства, яким є підприємство здатної в перспективі привести до появи ознак неплатоспроможності, необхідно проводити систематичний експрес-аналіз фінансового стану підприємства. Такий аналіз проводиться за допомогою коефіцієнта Бівера. (таблиця 2.3)

$$K_{\phi} = \frac{\text{Чистий прибуток} + \text{Амортизація}}{\text{Довгострокові забор'язання} + \text{Поточні забор'язання}}. \quad (2.12)$$

$$K_{\phi} = \frac{\text{стр.2350 ф.2} + \text{стр.2515 ф.2}}{\text{стр.1595 ф.1} + \text{стр.1695 ф.1}}$$

$$K_{\phi} \text{ звіт.} = (3570898+2943858)/(4574923+46907628)=6514756/51482551=0,13$$

$$K_{\phi} \text{ поперед} = (0+2832584)/(4364028+57220837)=2832584/61584865=0,05$$

Коли КБ вище 0,4 – підприємству банкрутство не загрожує. Якщо протягом тривалого періоду коефіцієнт Бівера не перевищує 0,2 – це є ознакою формування незадовільної структури балансу. Значення коефіцієнта, що рекомендується, знаходиться в інтервалі від -0,17 до 0,2

Отриманий коефіцієнт свідчить про незадовільну структуру балансу, показники за весь час тримаються нижче 0.2 але мають динаміку росту.

Отримані дані занесемо у таблицю (2.3).

Таблиця 2.3

Розрахунок коефіцієнта Бівера

Коефіцієнт Бівера	попередній період	звітний період
	0,05	0,13

Проведемо додатковий тест, який зветься п'ятифакторна Z-модель Альтмана.

Додатковим тестом при діагностиці банкрутства підприємства може служити п'яти факторна Z-модель Альтмана (алгоритм інтегральної оцінки ймовірності банкрутства підприємства, що базується на аналізі найважливіших показників, за якими можна робити висновки щодо кризовості його фінансового стану). Найпопулярніша модель для акціонерних товариств, чії акції котируються на ринку, саме вона була опублікована вченим 1968 році.

Модель Альтмана, незважаючи на її простоту, не завжди дає об'єктивний результат, зокрема через відмінності в обчисленні окремих показників, вплив

інфляції, невідповідність балансової і ринкової вартостей окремих активів та інші причини, які впливають на коефіцієнт значимості окремих показників.

Формула розрахунку п'ятифакторної моделі Альтмана має вигляд:

$$Z = 1,2 \cdot X_1 + 1,4 \cdot X_2 + 3,3 \cdot X_3 + 0,6 \cdot X_4 + 1 \cdot X_5, \quad (2.13)$$

де Z – інтегральний показник рівня погрози банкрутства;

X_1 – відношення власного оборотного капіталу до суми всіх активів підприємства;

X_2 – відношення нерозподіленого прибутку до суми всіх активів;

X_3 – рівень прибутковості активів;

X_4 – коефіцієнт фінансового ризику;

X_5 – коефіцієнт оборотності активів.

$$Z = 1,2 \cdot \frac{\text{стр.1495}_{\text{ф.1}} - \text{стр.1095}_{\text{ф.1}}}{\text{стр.1300}_{\text{ф.1}}} + 1,4 \cdot \frac{\text{стр.1420}_{\text{ф.1}}}{\text{стр.1900}_{\text{ф.1}}} + 3,3 \cdot \frac{\text{стр.2090}_{\text{ф.2}}}{\text{стр.1300}_{\text{ф.1}}} + 0,6 \cdot \frac{\text{стр.1495}_{\text{ф.1}}}{\text{стр.1900}_{\text{ф.1}} - \text{стр.1495}_{\text{ф.1}}} + 1 \cdot \frac{\text{стр.2000}_{\text{ф.2}}}{\frac{1}{2}(\text{зр.3}_{\text{ф.1}} + \text{зр.4}_{\text{ф.1}})}. \quad (2.14)$$

$$Z_{\text{віт.}} = 1,2 \cdot ((26250667 - 29387486) / 77733218) + 1,4 \cdot (4603263 / 77733218) + 3,3 \cdot (7251490 / 77733218) + 0,6 \cdot ((26250667 / (77733218 - 26250667)) + 1 \cdot (81960876 / (1/2 \cdot (77733218 + 91647626)))) = -0,05 + 0,08 + 0,31 + 0,31 + 0,97 = 1,62$$

$$Z_{\text{попер.}} = 1,2 \cdot ((30062761 - 30800401) / 91647626) + 1,4 \cdot (9720568 / 91647626) + 3,3 \cdot (2889593 / 91647626) + 0,6 \cdot ((30062761 / (91647626 - 30062761)) + 1 \cdot (68973920 / (1/2 \cdot (77733218 + 91647626)))) = -0,009 + 0,15 + 0,10 + 0,29 + 0,81 = 1,34$$

Отримані розрахунки занесемо у таблицю (2.4)

Таблиця 2.4

Розрахунок Z - показника Альтмана

Показник	Значення
----------	----------

	Попередній період	Звітний період
X1	-0,009	-0,05
X2	0,15	0,08
X3	010	0,31
X4	0,29	0,31
X5	0,81	0,97
Z	1,34	1,62
Ймовірність банкрутства	висока	висока

Якщо $Z < 1,81$ - ймовірність банкрутства становить від 80 до 100%;

Якщо $Z = 1,81-2,77$ - середня ймовірність краху компанії від 35 до 50%;

Якщо $Z = 2,77-2,99$ - ймовірність банкрутства не велика від 15 до 20%;

Якщо $Z > 2,99$ - ситуація на підприємстві стабільна, ризик

неплатоспроможності протягом найближчих двох років зовсім незначний.

В результаті підрахунку Z - показника для конкретного підприємства робиться висновок що імовірність банкрутства дуже висока але показники за звітний період значно вирости (+0,28). Якщо ріст показників залишиться в тому ж темпі то підприємство за 8 років повністю стабілізує фінансовий стан та зведе ризик банкрутства на нуль.

З отриманих даних можна зробити такі висновки.

Як видно із приведеного аналізу за звітний період відбулося зріст коефіцієнта швидкої ліквідності на 0,04, залишаючись в межах норми, коефіцієнта поточної ліквідності на 0,03 пункти та зріст коефіцієнта абсолютної ліквідності на 0,009 що говорить про більш ефективне використання коштів підприємства на кінець звітного періоду

Таким чином, ліквідність підприємства за попередній період досягала за рахунок значення коефіцієнтів швидкої, поточної та абсолютної ліквідності які знаходяться у рамках норми.

Розглядаючи результати розрахунку коефіцієнта Бівера видно що, як на початку так і на кінець звітного періоду коефіцієнт недостатній та говорить про незадовільну структуру балансу та про загрозу банкрутства,

також надглядається динаміка зросту коефіцієнта, якщо підприємство буде рухатися в тому ж напрямі показники з рік прийдуть до норми.

За показниками розрахунку Альтмана в даному підприємстві також висока імовірність банкрутства, та надглядається динаміка росту, але до норми показники прийдуть за 7 років стабільного існування.

Висновки до 2 розділу

У другому розділі можна зробити висновки, що на початок звітнього року коефіцієнт поточної ліквідності склав 1.03%, на кінець 1.06%, відповідно стандарту показних тримається в межах норми, та виріс на звітний період на 0,03%, що вказує на стабільність платоспроможності підприємства.

На початок звітнього року коефіцієнт швидкої ліквідності склав 0,80%, на кінець 0,87% , показник тримається в межах норми та на кінець звітнього періоду зріс на 0,07%, та означає, що підприємство має досить ліквідних грошей для покриття короткострокову заборгованість.

Показник абсолютної ліквідності на початок звітнього періоду склав 0,006%, на кінець 0,015%, різниця складає 0,009% що говорить про більш ефективне використання коштів підприємства на кінець звітнього періоду, але показники все одно залишаються в нормі.

Отриманий коефіцієнт Бівера свідчить про незадовільну структуру балансу, показники за весь час тримаються нижче 0.2 але мають динаміку росту.

В результаті підрахунку Z - показника для конкретного підприємства робиться висновок що імовірність банкрутства дуже висока але показники за звітний період значно вирости (+0,28). Якщо ріст показників залишиться в тому ж темпі то підприємство за 8 років повністю стабілізує фінансовий стан та зведе ризик банкрутства на нуль.

Стратегічний потенціал ВАТ «Азовсталь» є на середньому (досягнутому) рівні, це свідчить про те, що структура стратегічного

потенціалу не є оптимальною. Це впливає з того, що одні складові є достатньо розвиненими (виробничий, ресурсо – сировинний, інноваційний) і в той же час існують проблемні напрями (інвестиційний, трудовий, організаційно - управлінський).

3. МЕТОДИ УДОСКОНАЛЕННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ВАТ «ПРОММАШ»

3.1. Шляхи розвитку корпоративної культури на підприємстві

Для розвитку корпоративної культури необхідно:

- призначити відповідального за діагностику корпоративної культури, розробку і впровадження програм по її розвитку;
- зробити діагностику існуючої корпоративної культури;
- вибрати і описати нові корпоративні цінності організації;
- визначити цілі нової корпоративної культури;
- змінити кадрову політику організації;
- документально закріпити розроблені правила і норми поведінки, корпоративні цінності;
- розробити і реалізувати план заходів щодо впровадження нових цінностей і норм;
- оцінити успішність реалізації заходів і розробити план подальшого розвитку корпоративної культури[48].

Необхідно врахувати, що на проведення зміни корпоративної культури необхідно досить тривалий час - більше року.

Для перетворення корпоративної культури також необхідно зменшити плинність кадрів, забезпечити стабільність персоналу.

Викликано це тим, що при звільненні носіїв провідних цінностей на їх місце приходять новачки, які приносять з собою іншу культуру і ідеологію. Це ускладнює процес збереження корпоративного духу, цінностей, раніше встановлених норм і правил поведінки.

У зв'язку з цим необхідно подбати про конкурентні переваги організації на ринку праці, створити для персоналу сприятливий психологічний клімат і умови праці, тим самим знизити плинність кадрів.

Для того щоб процес розвитку корпоративної культури був продуманим, структурованим, цілеспрямованим рекомендується виділити його як окремий напрямок розвитку організації і призначити відповідального за його реалізацію.

Саме керівний склад формулює основні цінності і цілі культури, а відповідальні за розвиток корпоративної культури тільки продумують і реалізують заходи щодо закріплення даних цінностей і норм поведінки.

Також для діагностики існуючої корпоративної культури та розробки програм щодо її зміни, розвитку, вдосконалення можна запросити зовнішніх консультантів, що спеціалізуються в даній напрямку.

Загальна діагностика всіх складових культури включає в себе оцінку всіх факторів, що впливають на культуру, її елементів і параметрів.

Рекомендується, зробивши аналіз елементів і параметрів культури, визначити її тип, так як це суттєво спростить діагностику, дозволить виявити пріоритетні напрямки для зміни існуючої культури і визначити напрямки для її розвитку.

Для оцінки якості раніше розроблених заходів і процедур щодо впровадження правил і норм корпоративної культури рекомендується оцінити:

- якісну характеристику культури;
- силу культури;
- вплив керівництва на культуру.

Для спрощення аналізу рекомендується проводити діагностику тільки по тих напрямках корпоративної культури, які є на даний момент часу для організації найактуальнішими. Наприклад, керівництво організації вибрало пріоритетом розробку і впровадження програми по збільшенню лояльності персоналу, з цією метою діагностика буде орієнтована на діагностику лояльності співробітників і ефективності системи мотивування.

Для діагностики існуючої корпоративної культури використовуйте групову та між групова роботу управлінської команди, групові та

індивідуальні інтерв'ю, аналіз основних діючих нормативно-методичних документів, анкетування, спостереження.

Інтерв'ю — це бесіда, вибудована за певним планом через безпосередній контакт інтерв'юера з респондентом з обов'язковою фіксацією відповідей. В соціології використовується як один з основних методів збору первинної соціологічної інформації[49].

Анкетування — метод отримання інформації шляхом письмових відповідей респондентів на систему стандартизованих запитань попередньо підготовлених бланків — анкет.

Спостереження — метод наукового дослідження, що полягає в активному (систематичному, цілеспрямованому, планомірному) та навмисному сприйнятті об'єкта, в ході якого здобувається знання про зовнішні сторони, властивості й відносини досліджуваного об'єкта.

Для початку проведіть інтерв'ю з першими особами організації і виявити історичні закономірності сформованої корпоративної культури, їх впливу на працездатність організації в теперішньому часі. З'ясуйте, як керівники поведуться в критичних ситуаціях, яке відношення до підлеглим вітають і реалізують. Чи є розбіжність між реальним станом справ і виставою «як треба робити».

Оцініть ставлення до існуючих практик регулювання корпоративної поведінки, принципи прийняття рішень і трансляції їх підлеглим. Далі проведіть опитування керівників підрозділів для оцінки ключових елементів корпоративної культури.

В ході цієї розмови, а також в результаті спостереження за колективом і його взаємодіями, виділіть групу ключових фахівців, осіб, які можуть вплинути на зміну культури завдяки своєму авторитету, свіжості поглядів, посадовий позиції і т.д. Зробіть аналіз їх цінностей і вкладу в правила і норми існуючої культури. Оцініть готовність даної групи і основного персоналу до змін культури.

Після того як була зроблена діагностика існуючої корпоративної культури розробіть нові цінності, які дозволять змінити корпоративну культуру організації.

Далі проведіть збори з керівниками середньої ланки і провідними фахівцями (значущими особами організації), залучіть їх в процес розробки і впровадження нових корпоративних цінностей. Участь в даному процесі збільшить ступінь відповідальності керівників за подальше впровадження розроблених програм.

Проведіть з керівником організації і керівниками ключових підрозділів інтерв'ю, коучинг-сесії, загальні збори з питань стратегічних цілей розвитку організації. З'ясуйте, яке у керівництва бачення майбутнього організації, наскільки воно чітке. Попросіть описати цінності організації, «ідеального працівника», яка існує і бажану атмосферу в колективі, норми поведінки, які повинні діяти в організації майбутнього. Оцініть наскільки керівники вищої і середньої ланки єдині у своїх поглядах, організації, чи поділяють вони ідеї і цінності керівника організації.

Визначте, якою має бути корпоративна культура організації-майбутнього, яка місія організації, і на підставі цієї інформації визначте цілі розвитку корпоративної культури.

До найбільш поширених цілям розвитку корпоративної культури відносять:

- підвищення свідомості співробітників за рахунок введення зобов'язань по відношенню до організації, які співробітники приймають і добровільно виконують;
- встановлення системи пріоритетів серед співробітників, в якій інтереси організації співробітники приймають як свої особисті;
- впровадження механізмів соціально-психологічного контролю, які визначають характер і стиль поведінки співробітників;

- полегшення продуктивного спілкування між співробітниками організації і т.д.

При розробці бачення ідеального майбутнього організації залучайте до процесу творчі сили співробітників. Проведіть з співробітниками на дану тему творчий конкурс, тренінг, мозковий штурм, стратегічні сесії та ін.

Мозковий штурм — популярний метод висування творчих ідей у процесі розв'язування наукової чи технічної проблеми, сеанси якого стимулюють творче мислення.

Тренінг — це запланований процес модифікації (зміни) відношення, знання чи поведінкових навичок того, хто навчається, через набуття навчального досвіду з тим, щоб досягти ефективного виконання в одному виді діяльності або в певній галузі[50].

Стратегічна сесія — це головний інструмент власника для визначення стратегічних цілей і плану їх досягнення в довгостроковій перспективі. Без належної методології і підходу цей інструмент не працює і тільки вводить в оману топ-менеджерів цифрами та перспективами. Без аналітики та методологічних інструментів стратегія, швидше за все, залишиться красивою фантазією, а не реальним інструментом масштабування і розвитку компанії[54].

Використовуйте всі можливості внутрішнього корпоративного PR.

До основних негативних наслідків сильної корпоративної культури (стійкою, що відчувається і усвідомлюваної) відносять:

- виникнення фільтра для нових ідей і нових людей, що особливо небезпечно при злиттях (конфлікт корпоративних культур) і поглинаннях (нова організація буде «задушена»);
- виникнення перешкод швидких змін, необхідним у зв'язку зі зміненим ринком або середовищем;
- при виході на інші ринки корпоративні цінності, правила поведінки не «працюють» і навіть можуть сприяти «гальмування» бізнесу;

- ймовірність, що культура стане автономною, і не буде працювати на підтримку бізнесу (навпаки стане областю «додаткової турботи» і буде відволікати увагу від цілей і завдань організації).

Зробіть аналіз основних напрямків роботи з кадрами організації: підбір, прийом, адаптація, оцінка, навчання, ротація персоналу.

Підбір персоналу — це процес вивчення психологічних і професійних якостей працівника з метою встановлення його відповідності до вимог робочого місця і підбору з наявних претендентів того, хто найбільше підходить на це робоче місце, з врахуванням його кваліфікації, спеціальності, особистих якостей, здібностей, характеру та інтересів організації. Це є досить складний і дорогий процес. Процес підбору здійснюється поетапно. Спочатку проводиться попередня співбесіда; заповнення заяв і анкет; співбесіда з менеджером з персоналу; тестування, перевірка рекомендації і послужного списку, медичний огляд. За їх результатами лінійні керівники або менеджер з персоналу приймають остаточне рішення про найм на роботу[51].

Адаптація - це процес пристосування або зміни власної поведінки працівника до нових професійних, соціальних або економічних умов праці в організації.

Процес пристосування співробітника до нової організації буде успішним, якщо її норми і цінності колективу стануть нормами і цінностями нового працівника.

Оцінювання персоналу — це процедура, за допомогою якої виявляється ступінь відповідності якостей працівника, його трудової поведінки, результатів діяльності певним вимогам.

Професійне навчання персоналу – це систематичний процес формування у працівників підприємства теоретичних знань, умінь та практичних навичок, необхідних для виконання роботи.

Професійне навчання персоналу у ринкових умовах повинно носити безупинний характер і проводитися протягом усієї трудової діяльності.

Під ротацією персоналу розуміється спрямоване і планомірне пересування працівника однієї посади на рівнозначну іншу всередині підрозділу підприємства або зміна його посадових обов'язків без зміни посади або переміщення співробітника в інший підрозділ на підприємстві або на інше підприємство, що відрізняє її від резерву, коли здійснюється підготовка для призначення на вищу посаду[52].

Перевірте, наскільки вони відповідають розробленим правилам, цінностям і нормам нової корпоративної культури. Оцініть, будь необхідно ввести корективи для того щоб кожна область управління персоналом стала джерелом нових стандартів.

Почніть зі зміни процедури підбору персоналу. Введіть в алгоритм оцінки кандидата перевірку на відповідність його особистих цінностей цінностям організації. Важливо оцінити на стадії підбору, до факту прийняття рішення про наймання нового співробітника, чи володіє кандидат відповідними установками і демонструє чи потрібне поведінку.

Будь-яке нововведення вимагає обережної підготовки колективу, при цьому в не залежності від старанності підготовки до введення нових правил в повсякденну офісну життя співробітників в колективі в будь-якому випадку буде виникати якийсь опір. Силу опору можна зменшити, якщо спочатку ще при розробці заходів ставити за мету не викоринити щось, зламати і виправити в свідомості людей, а - внести позитивні зміни в корпоративну культуру, поліпшити робоче середовище співробітників для поліпшення продуктивності їхньої праці.

Дане настрої дозволить створити такі нові корпоративні правила, які будуть гармонійні для колективу і сфери діяльності організації, логічні. Це дозволить зменшити опір нововведенням серед співробітників. Саме в такій ситуації колектив братиме зміни як зміни на краще, що зменшить невдоволення і опір в ньому.

Також важливо врахувати, що нововведення, які кардинально змінює попередній корпоративний уклад, необхідно вводити покроково, починаючи з

тих нових правил, до яких співробітники вже були готові або вони не сильно змінюють їх робочі підвалини і психологічний комфорт. А також те, що головним прикладом правильного корпоративного поведінки має стати поведінка керівників організації і співробітників служби персоналу.

Для оцінки результату заходів з розвитку корпоративної культури проведіть з співробітниками групові та індивідуальні вибіркові інтерв'ю, анкетування, оцініть зміни в поведінці керівників організації, ключових співробітників. Для цього використовуйте ті ж інструменти і методики, як і при діагностики культури на стадії розробки її нових правил і цінностей.

Порівняйте результати аналізу ситуацій в організації до і після проведення заходів з розвитку корпоративної культури. Зробіть висновки.

Для постійного контролю за впровадженням корпоративних цінностей рекомендується призначити або одного відповідального за розвиток культури або створити комісію з декількох співробітників - Комітет з етики.

Покладіть на членів Комітету зобов'язання:[53]

- контролювати дотримання співробітниками організації стандартів ділової поведінки в щоденній практиці;
- проводити регулярний аналіз (діагностику) існуючих в організації норм поведінки і цінностей;
- розробляти на підставі аналізу заходи для розвитку єдиного ціннісного поля;
- допомагати співробітникам організації вирішувати складні етичні ситуації, що виникають в процесі вирішення робочих питань;
- допомагати в побудові ефективної взаємодії між різними підрозділами організації;
- роз'яснювати поняття корпоративних цінностей, стандартів ділової поведінки та пропонувати механізми по їх просуванню.

3.2. Корпоративний тренінг , як ефективний метод організації трудової діяльності

Корпоративний тренінг, так само як і його поширені синоніми: бізнес-тренінг, межеве фірмове навчання - поняття, утворені практикою роботи організацій, великих фірм і компаній. Їх основне значення можна коротко охарактеризувати так: підготовка та розвиток навичок персоналу для ефективної роботи в даній організації. Якщо вимовляти цю фразу вголос, потрібно зробити наголос на обидві складові, тобто на ефективну роботу і дану організацію.

В умовах бізнесу кінцеве завдання корпоративного тренінгу - внесок в зростання прибутку компанії, в умовах державної або некомерційної організації - підвищення ефективності її роботи[11].

Корпоративний тренінг принципово відрізняється від навчання в рамках бізнес - освіти, яка спрямована на те, щоб закласти загальні уявлення про основні області і способи ведення бізнесу. У повсякденній практиці компаній немає необхідності (і тим більше часу) знайомити співробітників з основами, історією, оглядами розвитку різних підходів, моделей і методів роботи. Зазвичай організація може дозволити собі відірвати від роботи і направити на навчання своїх співробітників (особливо менеджерів) лише на короткий час. Звідси типова тривалість тренінгу - як правило, від одного до п'яти днів[55].

Цілі тренінгу:

- формування стійкої системи знань і вмінь для розвитку ефективного керівництва персоналом підрозділів
- побудова ефективної роботи персоналу та підрозділи
- визначення функціональних кордонів і критеріїв оцінки ефективності для досягнення індивідуальних і групових цілей і завдань
- тренінг навичок керівника

Методи, які використовуються в тренінгу:

- мозковий штурм
- індивідуальні та групові заняття

- розбір типових прикладів (case-study)
- презентації рішень учасникам
- презентація готових рішень тренером
- відеозапис і аналіз поведінкових навичок
- рольові ігри.

«Мозковий штурм» — популярний метод висування творчих ідей у процесі розв'язування наукової чи технічної проблеми, сеанси якого стимулюють творче мислення.

Індивідуальне заняття - це заняття, що проводиться з окремими курсантами (слухачами, студентами), які виявили особливі здібності в навчанні та схильність до воєнно-наукової роботи і творчої діяльності, з метою підвищення рівня їх підготовки та розкриття індивідуального творчого обдарування.

Групове заняття – це заняття вчителя та групи студентів від трьох осіб і більше. Групове заняття, де правильно організована робота, надає всім учасникам можливості діяти, практикувати навички співробітництва, міжособистісного спілкування зокрема, володіння прийомами активного слухання, прийняття загального рішення, розв'язання протиріч. Вчитель обов'язково враховує індивідуально-психологічні особливості студентів, і учень може себе почувати психологічно комфортно[56].

Метод конкретних ситуацій - техніка навчання, що використовує опис реальних економічних, соціальних і бізнес-ситуацій. Ті, що навчаються повинні досліджувати ситуацію, розібратися в суті проблем, запропонувати можливі рішення і вибрати найкраще з них. Кейси ґрунтуються на реальному фактичному матеріалі або ж наближені до реальної ситуації.

Презентація — це процес ознайомлення слухачів з певною темою. Зазвичай це демонстрація, лекція чи промова, з метою поінформувати чи переконати когось.

Відео аналіз - інструмент, який представляє собою демонстрацію відеороликів, підготовлених тренером, або відеозаписів, на яких учасники тренінгу демонструють різні типи поведінки. Відео аналіз дозволяє наочно розглянути переваги і недоліки різних типів поведінки. Приклад відео анімацій для аналізу ефективності певної системи фізичної підготовки представлений нижче.

Презентація може містити три компоненти:

- промова доповідача: те, що доповідач розповідає;
- слайди: те, що бачить аудиторія на екрані;
- роздаткові матеріали: те, що роздається кожному в аудиторії окремо, і містить деталі інформації що презентується. Наприклад список літератури та інших посилань чи статистичні таблиці.

Рольова гра - метод навчання, коли розігрується ситуація близька до реального життя учасників, що допомагає або побачити себе з боку і отримати досвід для аналізу, або відпрацювати отримані навички.

За допомогою навчання співробітників компанії можуть вирішуватися різні завдання, такі як:

- придбання нових знань і формування нових навичок (перш за все, професійних);
- відпрацювання стандартів професійної діяльності;
- адаптація персоналу;
- командоутворення;
- забезпечення зміни виду діяльності;
- обмін досвідом;
- оцінка результативності - зворотний зв'язок від співробітників щодо ефективності діяльності;
- виявлення та навчання лідерів;
- оптимізація розстановки кадрів;
- оцінка сумісності працівників;

- підвищення лояльності;
- мотивація;
- подолання кризового етапу в розвитку організації;
- розкриття потенціалу співробітників;
- вирішення конфліктних ситуацій;
- поліпшення психологічного клімату в колективі;
- формування кадрового резерву.

Командоутворення – побудова ефективної команди, створення групи людей націлених на досягнення єдиного результату, працюючої злагоджено, як єдиний організм; процес цілеспрямованого формування особливого способу взаємодії людей в організації, що дозволяє ефективно реалізовувати їх енергетичний, інтелектуальний і творчий потенціал[57].

Обмін досвідом – це одна із форм методичної роботи, прерогативою якої є активний обмін напрацьованим матеріалом.

Мотивація — спонукання до дії; динамічний процес фізіологічного та психологічного плану, керуючий поведінкою людини, який визначає її організованість, активність і стійкість; здатність людини діяльно задовольняти свої потреби.

Психологічний клімат - емоційний настрій колективу, який відображає стосунки, що склалися між його членами[58].

Під психологічним кліматом розуміють ту емоційно-психологічну атмосферу, яка створюється внаслідок ставлення людей до виробничого середовища (до умов праці, знарядь виробництва та інше).

Взаємодія людини з групою може мати характер злиття, або конфлікту.

Крім перерахованих конкретних завдань, тренінг сприяє вирішенню і більш загальних, - таких як організаційна діагностика (виявлення наявних ресурсів і обмежень - як людських, так і технічних), організаційний розвиток, підвищення ефективності діяльності організації та придбання конкурентних

переваг, розвиток корпоративної культури, поліпшення іміджу організації і т. д.[10].

До видів тренінг-програм, за якими має відбуватися навчання персоналу заводу, належать такі:

- тренінг-програми для керівників заводу, менеджерів з персоналу і працівників кадрових служб (спрямовані на стратегічне управління конкурентоспроможністю заводу, що пов'язана зі стратегічним плануванням, аналізом місії, цілями і пріоритетами заводу);
- тренінг-програми з системи управління персоналом (новітні методи проведення управлінських процедур при створенні систем атестації і моніторингу і тестування при підборі працівника до колективу, методика проведення кадрового аудиту з проактивним психологічними методиками в діагностиці персоналу та механізми колективної та організаційної мотивації);
- тренінг-програми, в яких розглядаються принципи антикризового управління (проведення діагностики стану і оцінки перспектив заводу, розробки стратегії виходу з кризи і шляхів санації заводу);
- тренінг-програми, в яких розглядаються сучасні психотехнології в кадровій роботі (система діагностики персоналу, пов'язана із застосуванням методик оцінки людського капіталу)
- тренінг-програми для менеджерів з продажу (пошук клієнтів і створення клієнтської бази, психологія спілкування з клієнтами, попередні переговори за телефоном і управління особистою організованістю з впливом продавця на прийняття клієнтом рішень щодо покупки з встановленням довгострокових відносин з клієнтами; ведення переговорів: підготовка до зустрічі , відкриття переговорів, перше враження, надання послуг, аргументація, розгляд заперечень, переговори про ціну, завершення переговорів);

- тренінг-програми, які розглядають управлінський облік, управлінські фінансові звіти, класифікацію витрат, аналіз беззбитковості, збутову політику готелю, формування бюджету заводу.

Особистість ведучого є найважливішим чинником, що визначає успішність чи неуспішність тренінгу.

Ведучий може виступати в ролях:[59]

- 1) технічного експерта;
- 2) еталонного учасника;
- 3) активного керівника;
- 4) аналітика;
- 5) посередника.

Експерт (судовий експерт) — особа, що володіє спеціальними знаннями, яку залучають органи досудового розслідування, суд для проведення експертизи. Процесуальним законодавством визначені підстави і умови проведення експертизи, права і обов'язки експерта.

Учасник — претендент, який одержав завдання. Учасником називають людину, яка здійснює спільну з ким-небудь діяльність в якомусь суспільстві, в якомусь заході .

Керівник — найманий працівник, суб'єкт управління, зайнятий професійною організаторською діяльністю в органах керування підприємства, фірми, установи, наділений суб'єктом власності визначеними необхідними повноваженнями для прийняття рішень та несе всю повноту відповідальності за результати роботи очолюваного ним колективу.

Аналітик — фахівець, який займається аналізом даних в конкретній галузі або дослідженнями та узагальненнями в певній сфері діяльності. Він мусить досконало володіти специфічними методами аналізу, притаманними даній галузі[61].

Оскільки суть роботи такого фахівця повністю залежить від специфіки галузі, то аналітик не є конкретним фахом.

Посередник- особа чи установа, організація і т. ін., що сприяє встановленню та здійсненню ділових контактів, торговельних або дипломатичних зносин між ким-, чим-небудь.

Питання про стилі керівництва, здійснювані провідним в групі, тісно пов'язані з ролями, в яких він виступає - з одного боку, а з іншого - з його особистісними особливостями. Відповідно до класифікації стилів управління малою групою - авторитарний, демократичний, попустітельський, - керівництво тренінгової групи можна розглядати з точки зору домінування ведучого і жорсткого, або м'якого структурування процесу.

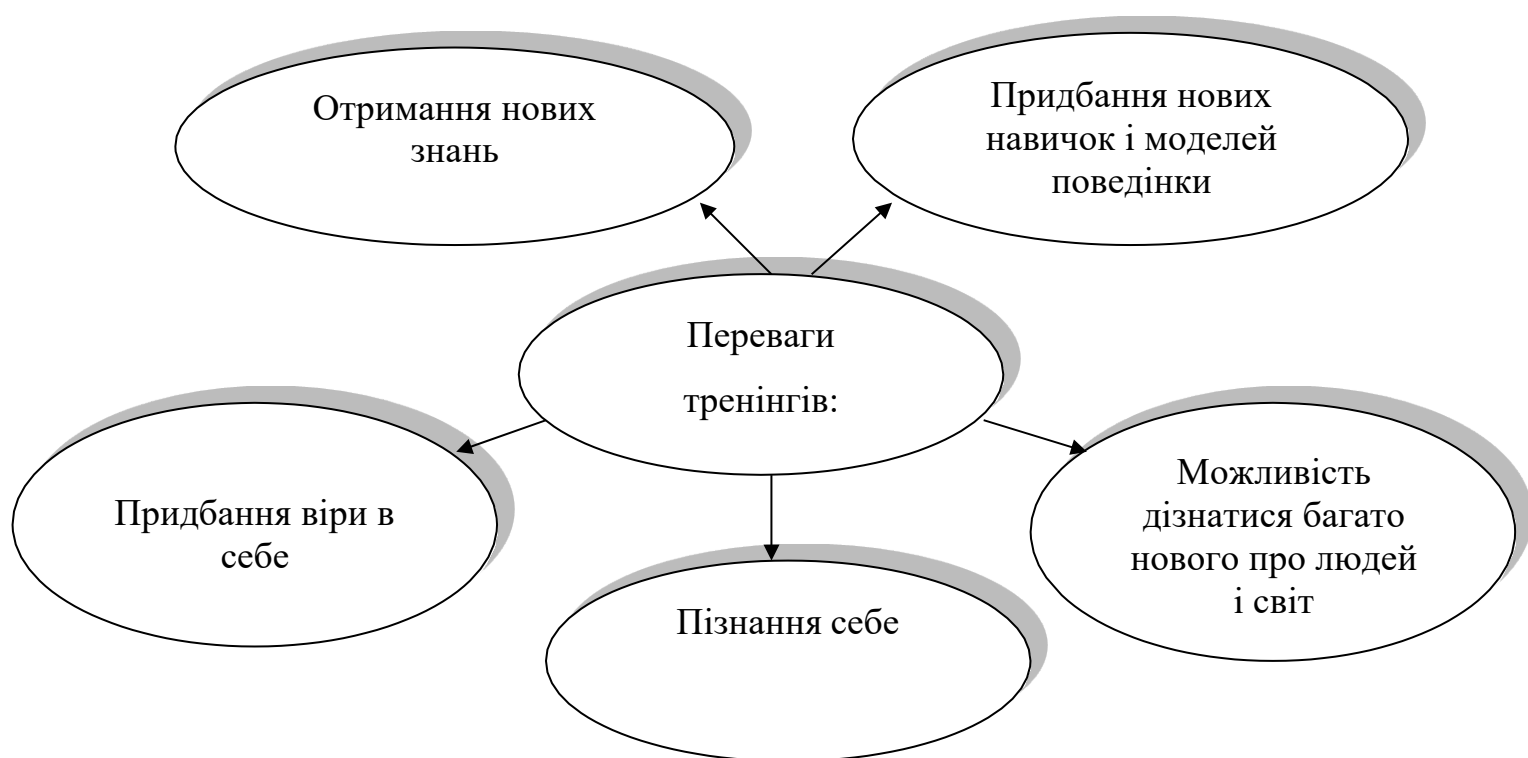


Рис.1.1. Переваги корпоративних тренінгів

На тренінгах є можливість послухати думку інших учасників з питання, яке хвилює. Проблему можна пропрацювати в парах, трійках, в четвірках, всією групою; для цього використовуються спеціальні техніки і вправи. Є можливість опрацювати відразу кілька питань і всі ті проблеми, які виявилися

на тренінгу. Тут можна «програти» проблемні, стресові ситуації з життя, подивитися на все це з боку і навчитися вирішувати їх по-новому.

Таким чином:

Тренінг - це можливість підвищити свій статус, почавши проявляти себе по-новому.

Тренінг - це можливість підвищити духовний рівень.

Тренінг - це хороша, весела тусовка.

Тренінг - це поява нових ділових і дружніх зв'язків.

На тренінгу можна знайти клієнтів, нових друзів або просто приятелів.

Тут можна зустріти свою любов.

Тренінг - це форма дозвілля, розваги з користю для себе.

Тренінг - це велике задоволення[17].



Рис.1.2. Недоліки корпоративних тренінгів

Таким чином, можна зробити висновок що є і недоліки корпоративних тренінгів. Недовгостроковий ефект від будь-якого тренінгу. Приблизно ефективність навчання триває до трьох місяців. Це пов'язано з тим, що, тренінг спрямований на відпрацювання певних навичок, які необхідні для співробітників компаній тут і зараз. І ефект від тренінгу, за великим рахунком, емоційний, і полягає в застосування цієї навички. Тому навчання в форматі тренінгів повинно проходити безперервно, приблизно раз в 3-4 місяці[60].

Якщо основна мета тренінгу - навчити конкретних навичок і вмінь, він стає частиною процесу навчання або професійної адаптації.

Тренінг дає учасникам змогу не лише почути особисту думку тренера чи подивитися на красиву презентацію, а й практично застосувати отримані знання, перетворивши їх на вміння. Тому тренінгова форма роботи все ширше застосовується в сучасних системах навчання, а особливо навчання та перепідготовки дорослих.

У сучасному навчанні склалася практика поєднання традиційних форм навчання (лекцій, семінарів, презентацій тощо) і тренінгової роботи. Але треба завжди пам'ятати, що тренінг - це майже інтимна атмосфера на невелику кількість учасників, де тренер може супроводжувати і коригувати дії кожного члена групи, отже зберегти якість вироблення навичок, що формуються.

3.3. Корпоративний PR, як інструмент розвитку корпоративної культури

Будь-яка організація має основною своєю метою ефективне функціонування, яке в свою чергу неможливо без благодійний внутрішнього середовища і цілісної, непорушне корпоративної культури.

Внутрішній PR, з цієї точки зору, є основним інструментом для створення подібної корпоративної культури і середовища.

Одним з ключових чинників, що впливають на формування корпоративної культури, є стиль управління, в тому числі і управління

людськими ресурсами. Головне завдання керівника департаменту персоналу полягає в проведенні такої кадрової політики, яка б приваблювала в компанію людей, відповідних її корпоративному духу.

В основі корпоративної культури лежить комплекс традицій, звичаїв, правил, норм, індивідуальних і колективних інтересів. Вона є дієвим механізмом, що впливає на ступінь задоволеності або незадоволеності персоналу умовами праці.

Корпоративна культура є певним дзеркалом, що відображає стиль керівництва, рівень взаємодії співробітників, особливості поведінки персоналу, ступінь професійної і етично-моральної характеристики колективу, що відбивається на ефективності функціонування організації в цілому.

В силу вищевикладеного необхідно відзначити, що створення і підтримання на високому рівні корпоративної культури є однією з першорядних завдань, що впливають з головної мети - успішного функціонування організації.

Виходячи з корпоративних цінностей, HR - менеджери повинні дотримуватися при роботі з персоналом наступних принципів:

- Передача фахівцям максимально необхідного набору повноважень (влади) для виконання покладених на них функцій. Співробітники несуть всю повноту відповідальності за свої дії.

- Залучення до роботи фахівців високого класу з самостійним мисленням; забезпечення свободи дій при досягненні цілей компанії.

- Підбір нових менеджерів середньої ланки переважно з числа співробітників компанії.

- Пріоритет в управлінні віддається довірі і підтримці працівників, ми уникаємо дріб'язкового контролю їх дій.

- Поділ організаційної структури управління на осередки, функціонування кожної з яких може автономно забезпечуватися одним співробітником.

- Проведення структурних змін, що відповідають вимогам гнучкого реагування на зміни високо конкурентного середовища.
- Систематичне вивчення громадської думки (як правило, опитування проводяться два рази на рік).
- Моніторинг і постійне динамічне зміна системи мотивації персоналу (матеріальної і нематеріальної).
- Навчання всіх співробітників методам вирішення конфліктних ситуацій.

Завдяки такому підходу можна чітко розмежувати сфери відповідальності співробітників, позбутися від дублювання повноважень, стимулювати прояв ініціативи. Також необхідно вести постійний моніторинг підвищення працівниками кваліфікації, що дозволить оперативно формувати кадровий резерв.

Моніторинг - система постійного спостереження за явищами і процесами, що проходять в навколишньому середовищі і суспільстві, результати якого служать для обґрунтування управлінських рішень по забезпеченню безпеки людей та об'єктів економіки. В рамках системи спостереження відбувається оцінка, контроль об'єкта, управління станом об'єкта залежно від впливу певних факторів.

Трансформація культури компанії відбувається за рахунок зміни поведінки людей: нові моделі поведінки змушують співробітників думати по-іншому, що призводить до впровадження нових цінностей і зміни культури.

Наш підхід дозволяє уникнути головних підводних каменів трансформації культури і зробити так, щоб компанія з великим успіхом реалізовувала свої цілі і управляла своїми «людськими ризиками» завдяки значним і вимірюваним змінам в поведінці співробітників і менеджерів.

Цілеспрямована трансформація корпоративної культури - тривалий і складний процес.

Трансформація — зміна, перетворювання виду, форми, істотних властивостей чого-небудь. Трансформувати — перетворювати, змінювати.

Цей процес повинен починатися з визначення місії організації, її базових цінностей. Потім повинна бути розроблена корпоративна символіка, описані і формалізовані стандарти поведінки співробітників. Основні напрямки роботи по формуванню корпоративної культури : цінності, ідентичність, символіка.

Всі ці напрямки роботи представлені в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1.

Основні напрямки роботи по формуванню корпоративної культури

Цінності	<p>Ухвалення місії організації і базових цінностей Кожна людина має власну систему цінностей (встановлення гармонійних взаємин з іншими людьми, досягнення особистого благополуччя, реалізація свого потенціалу і т. п.). Кожна компанія має свою систему цінностей (отримання максимального прибутку, розвиток взаємовідносин з клієнтами, просування нових технологій та ін.). Співробітник буде лояльний організації, і залишиться задоволений роботою в даній компанії, якщо ці системи цінностей узгоджені і збігаються з ключових позицій</p>
Ідентичність	<p>Формування почуття єдності з компанією Якщо співробітник вважає: «Я і компанія - одне ціле», це означає: в компанії досягнуть вищий рівень лояльності. Що є позитивним результатом розвитку корпоративної культури</p>
Символіка	<p>Ухвалення символіки для усвідомлення єдності Засіб формування лояльності до компанії на цьому рівні - корпоративний стиль, в тому числі спецодяг, логотип і т. Д. Наприклад, у продавців-консультантів, одягнених в красиву форму з логотипом компанії, формується почуття єдності з нею, гордість, в ідеалі - впевненість, що вони трудяться в кращій організації</p>

Я пропоную на підприємстві використовувати такі методи розвитку корпоративної культури:

- діагностика і рішення проблем підрозділу або організації в цілому шляхом анкетування, тренінгів і т. п. ;
- розкриття здібностей співробітників, допомога їм у визначенні шляхів самореалізації;
- створення теплої і творчої атмосфери в колективі;
- діагностика кандидатів на відповідність вимогам корпоративної культури;
- адаптація нових співробітників до норм, правил і традицій компанії;

Внутрішньокорпоративний PR в свою чергу покликаний стати головним інструментом для створення ефективної корпоративної культури.

Внутрішній PR - це вплив інформаційного характеру на співробітників будь-якої організації, яка має свою мету, структуру та зміцнює імідж компанії в особі його службовців. Даний тип PR є елементом політики управління кадрами, що має свої цілі і завдання.

Система внутрішнього PR має чотири етапи формування:

- підготовчий етап;
- етап, на якому вибирають інструменти для досягнення поставлених цілей;
- етап реалізації;
- етап оцінки кінцевих результатів

Підготовчий – це етап аналізу (цілей і громадської думки) і постановки завдань.

Основний – створення PR- кампанії та інфоприводів, встановлення контактів, рекламна кампанія і аналіз дій.

Заключний – це оцінка виконаної роботи і знову аналіз, але вже перспектив подальшого розвитку.

До основних функцій піару відносять:

- Установка позитивних взаємовідносин між організацією та фірмою.
- Створення образу фірми.

- Підтримка або збереження позитивного образу фірми.
- Цілеспрямоване формування суджень у громадськості.
- Моніторинг подій і зворотна реакція на них.
- Створення сприятливих взаємин у фірмі, для зацікавленості і мотивування співробітників до роботи.

Менеджмент тісно пов'язаний з поняттям PR, оскільки дуже важлива робота з внутрішньою громадськістю. Якщо говорити про правила гри у внутрішні комунікації, то важливо приділити увагу роботі з керівництвом і персоналом. З кожної з представлених груп PR виконує свої функції. Так в роботі з керівництвом:

- Формує імідж керівника.
- Готує публічні виступи і промови для них.
- Бере участь у всіх зустрічах і проводить їх.
- Бере участь у прийнятті політичних рішень.

У роботі з персоналом PR виконує наступні функції:

- Запобігає конфліктним ситуаціям в колективі.
- Сприяє корпоративному духу, організовуючи розваги.
- Відповідає за премії та інші нагороди.
- Інформує співробітників на різних рівнях.
- Готує внутрішні публікації для персоналу.

На підготовчому етапі менеджер по роботі з персоналом обмірковує ідею формування внутрішнього PR. Для початку необхідно проаналізувати реальний стан речей в організації. Потрібно дізнатися ступінь інформованості службовців про прийдешні зміни в організації та перспективи її розвитку, яким чином відбувається комунікативне взаємодія між співробітниками. На даному етапі добре допомагають особисті бесіди зі співробітниками і менеджерами, анонімне анкетування і спостереження за поведінкою працівників. Останнє актуально навіть при неформальному спілкуванні.

Щоб реалізувати намічені зміни, потрібно підтримати вже розпочаті заходи. Обов'язковою є доведення їх до свого логічного кінця, тому обрана політика повинна бути послідовною.

Для оцінки якості дії запущеної системи внутрішнього PR, необхідно провести порівняльний аналіз того що було, і того що стало, скориставшись даними певних показників[32].

Грамотно розроблена програма внутрішнього PR - обов'язкова складова діяльності керівника HR-служби. Засоби PR можуть використовуватися для організації внутрішніх та зовнішніх інформаційних потоків компанії, формування іміджу, гармонізації взаємин в колективі.

Основною метою внутрішнього інформування є об'єднання колективу організації в одну команду, виховування в нього почуття патріотизму, забезпечення колективної ефективної праці для досягнення цілей і вирішення основних завдань підприємства під час господарської діяльності.

Діяльність з внутрішнього PR передбачає взаємодію з так званою внутрішньою громадськістю. До неї належать:

- персонал компанії (основні та допоміжні працівники, фахівці, обслуговуючий персонал та ін.);
- керівники структурних підрозділів компанії (управлінь, відділів, служб, лабораторій, бюро та ін.);
- безпосередньо акціонери, які постійно беруть участь в управлінні компанією та вирішенні найбільш важливих питань її функціонування.

Внутрішнє інформування (внутрішній PR) розглядається як дуже ефективний метод формування та підтримки командного духу, позитивного ставлення співробітників до компанії, розвитку творчої ініціативи співробітників. Вільний обмін необхідною для роботи інформацією сприяє встановленню сприятливого психологічного клімату, коли для людей важливі взаєморозуміння і почуття спільності інтересів.

При розробці і впровадженні системи внутрішнього PR потрібно поставити перед собою наступні завдання:[39]

- Формувати у співробітників позитивне уявлення про компанію, її цілі і завдання, способи взаємодії.
- Показувати роль кожного працівника в компанії, підкреслювати їх важливість і незамінність.
- Роз'яснювати і пропагувати цінності компанії.
- Забезпечувати якісний обмін інформацією (точний, чіткий), своєчасну оперативну зворотний зв'язок «керівництво - персонал».
- Сприятиме тіснішій і ефективній взаємодії співробітників різних підрозділів і рівнів.
- Розвивати командний дух.
- Запобігати конфліктним ситуаціям, своєчасно реагувати на них, знаходити оптимальні шляхи вирішення конфліктів.
- Розвивати довіру і взаєморозуміння між працівниками, сприяти співпраці, взаємодопомоги, відкритості, виникненню довірчих відносин, вільному обміну думками.
- Удосконалювати комунікативні навички працівників, підвищувати продуктивність ділового та міжособистісного взаємодії.

Необхідно дотримуватися всіх завдань, в правильній їх послідовності. Оскільки ігнорування однієї або ряду з перерахованих завдань, лише призведе до неписьменному і однобокого формування корпоративної культури в цілому. Разом з тим, варто зауважити, що перераховані вище завдання є лише основоположними для створення міцного базису корпоративної культури. Доповнення та розвиток даних задач залежить від самої організації, її місії, ціннісних орієнтирів, масштабів, географії діяльності та ряду інших показників.

На підтвердження і продовження вищеприведеної думки можна відзначити, що корпоративну культуру необхідно будувати спочатку із

зародженням самої організації і постановки місії і цілі компанії. У лише в цьому випадку вдасться не втратити дорогоцінного часу, який може бути витрачено на виправлення свідомо неправильною реалізації завдань.

Для ефективного впровадження, поширення та реалізації всього комплексу завдань, пов'язаних з розвитком корпоративної культури і продиктованих внутрішнім PR, необхідно використовувати його широкий інструментарій, застосовуючи той чи інший метод впровадження в залежності від мети та специфіки того чи іншого завдання.

До основних інструментів внутрішнього PR, можна віднести наступні:[40]

1. Внутрішні ЗМІ - друковані та електронні. Як було відзначено нами раніше, один з найпоширеніших інструментів.

Обсяг, різновид, періодичність і тираж друкованих ЗМІ визначається розміром і потребами аудиторії, а також технічними можливостями організації.

2. Масові заходи, покликані не тільки акцентувати увагу на цінностях і правилах організації, а й згуртувати колектив, підвищивши тим самим комунікаційну ефективність всередині компанії.

3. Чутки. Незважаючи на не надто коректне звучання даного інструменту, для просування основних ідей і принципів його вельми вміло можна використовувати саме у внутрішньому PR. А так же при грамотному використанні даного інструменту можливо отримати негайно зворотний зв'язок і керувати процесом від початку до кінця.

4. Дошка оголошень є доповненням до внутрішніх ЗМІ, але в той же самий час це відкритий джерело інформації, що спонукає до обговорення, спілкування людей в колективі.

5. Дошка пошани покликана мотивувати персонал, підкреслюючи свою гордість співробітниками.

6. Тренінги і зборів, покликані не тільки професійно розвивати співробітників, ставити перед ними мети і вирішувати завдання, але зберігати сприятливий клімат в колективі в складних умовах.

7. Соціальні та інші програми, що підкреслюють не тільки мотиваційні механізми, але і спрямовані на формування позитивного ставлення до організації в цілому, лояльного підходу і проходження корпоративному цінностям персоналом.

Таким чином, можна відзначити що це найбільш класичні інструменти внутрішнього PR, покликані супроводжувати формування корпоративної культури організації в цілому.

Організуючи канали для забезпечення внутрішніх інформаційних потоків і ефективної комунікації, слід звертати увагу на такі моменти:

- Ретельно відбирати подану співробітникам інформацію.
- Точно визначати цільову аудиторію повідомлень (всі працівники, співробітники деяких підрозділів або конкретного відділу).
- Вибирати найбільш ефективні форми і методи інформування (особисті листи, спільні накази, статті в корпоративній газеті, повідомлення на внутрішньому сайті і т. п.).

Як ключова ланка формування та підтримки корпоративної культури саме служба персоналу несе відповідальність за організацію і забезпечення всієї системи внутрішнього інформування працівників. За регулярне і своєчасне надання необхідної інформації відповідають співробітники, які безпосередньо виконують певну роботу, конкретний захід[43].

Служба управління персоналом - сукупність підрозділів організації, що виконують функцій системи управління персоналом. Розрізняють наступні організаційні форми служби управління персоналом:

- відділ кадрів;
- кадрова служба;
- управління кадрів;

- департамент управління персоналом;
- управління людськими ресурсами.

Таблиця 3.2.

Порядок надання інформації в службу персоналу

Вид інформації	Відповідальні за надання інформації
<p>У корпоративних новинах висвітлюються:</p> <ul style="list-style-type: none"> • мета компанії • реорганізації і зміни • загальнокорпоративні накази і розпорядження • зміни законодавчої бази • майбутні і проведені корпоративні заходи • візити гостей і партнерів • відзначаються в компанії свята • досягнення співробітників, підрозділів і компанії в цілому 	<ul style="list-style-type: none"> • члени ради засновників • генеральний директор • члени ради директорів
<p>Роль компанії на ринку:</p> <ul style="list-style-type: none"> • розвиток компанії • порівняльний аналіз результатів її роботи • участь у виставках, конференціях, семінарах • публікації про компанію в ЗМІ • спонсорство і шефська допомога 	<ul style="list-style-type: none"> • генеральний директор • члени ради директорів • представники профільних департаментів
<p>Досягнення компанії:</p> <ul style="list-style-type: none"> • виконання поставлених планів • залучення нових клієнтів і партнерів • відгуки клієнтів • інформація про перемоги в змаганнях, зайнятих в рейтингах місцях • поліпшення в інфраструктурі (підвищення якості зв'язку, нові офіси, транспорт і ін.) • фоторепортажі з корпоративних вечірок, заходів (стінгазети) 	<ul style="list-style-type: none"> • генеральний директор • члени ради директорів • представники профільних департаментів

При організації роботи в області внутрішнього PR важливі як терміни, так і ефективність форми донесення відомостей. Ці питання повинні бути описані, формалізовані і затверджені на рівні вищого керівництва. Для внутрішніх комунікацій використовуються електронна пошта, корпоративна газета, наради, інформаційні меморандуми, корпоративний веб-сайт, можливості Інтернет[31].

Обов'язкова умова якісного обміну інформацією - організація внутрішніх каналів комунікації між усіма підрозділами компанії. Зміни, що відбуваються в МК «Азовсталь» (реструктуризація, введення в дію нових законів і положень, проведення тренінгів, обмін досвідом, найкраща практика, новини, інформація від ради директорів і т. п.), доводяться до відома всіх співробітників протягом місяця.

Комунікація - це двосторонній процес, основним елементом якого є регулярна зворотний зв'язок. Вона забезпечується систематичним проведенням опитувань співробітників, фокус-груп, зустрічей з керівниками, «гарячих» ліній за допомогою інтернету[33].

На внутрішньому інтернет-порталі міститься вся інформація про компанію, починаючи з історії її створення. Там є стратегічні плани, дані про товарні колекції, останні зміни і нових документах. Крім того, доступні свіжі новини, форум для спілкування - це допомагає успішно боротися з «інформацією сарафанного радіо», тобто, з чутками і домислами.

Регулярно повинні проводитися опитування працівників, при цьому всіх обов'язково сповіщають про результати. Для ефективного використання внутрішнього інтернет-порталу доступ до нього забезпечений кожному співробітнику, включаючи технічний персонал.

Внутрішня інформація строго конфіденційна, вона призначена виключно для внутрішнього використання. Права доступу до тих чи інших відомостей, які містять комерційну таємницю, для кожного працівника визначаються індивідуально.

Висновки до 3 розділу

Корпоративний тренінг принципово відрізняється від навчання в рамках бізнес - освіти, яка спрямована на те, щоб закласти загальні уявлення про основні області і способи ведення бізнесу. У повсякденній практиці компаній немає необхідності (і тим більше часу) знайомити співробітників з основами, історією, оглядами розвитку різних підходів, моделей і методів роботи. Зазвичай організація може дозволити собі відірвати від роботи і направити на навчання своїх співробітників (особливо менеджерів) лише на короткий час.

Цілі тренінгу:

- формування стійкої системи знань і вмінь для розвитку ефективного керівництва персоналом підрозділів
- побудова ефективної роботи персоналу та підрозділи
- визначення функціональних кордонів і критеріїв оцінки ефективності для досягнення індивідуальних і групових цілей і завдань
- тренінг навичок керівника

Можна виділити як переваги , так і недоліки тренінгів.

Також, як метод удосконалення корпоративної культури можна вважати внутрішній PR. Внутрішній PR - це вплив інформаційного характеру на співробітників будь-якої організації, яка має свою мету, структуру та зміцнює імідж компанії в особі його службовців. Даний тип PR є елементом політики управління кадрами, що має свої цілі і завдання.

Діяльність з внутрішнього PR передбачає взаємодію з так званою внутрішньою громадськістю. До неї належать:

- персонал компанії
- керівники структурних підрозділів компанії
- безпосередньо акціонери, які постійно беруть участь в управлінні компанією та вирішенні найбільш важливих питань її функціонування.

ВИСНОВКИ

Досліджуваним підприємством було ВАТ «Металургійний комбінат «Азовсталь», який входить до металургійного дивізіону групи Метінвест і є одним з найбільших всесвітньо відомих металургійних підприємств України..

Проаналізувавши досліджену інформацію можна зробити такі висновки:

- підприємство займає ключову позицію на українському ринку та за кордоном;
- замкнутий цикл виробництва та забезпеченість сировиною через вертикально-інтегровану структуру Метінвест холдинг;
- розширення асортименту продукції за рахунок використання нових виробничих ліній.

Згідно із стратегічним планом розвитку ВАТ "МК "Азовсталь" до 2018 року, пріоритетним напрямком науково-технічного розвитку є забезпечення виробництва високоякісної продукції, що є конкурентоздатною на внутрішньому та зовнішньому ринках. Найважливіше завдання, яке має забезпечити досягнення поставленої мети, полягає в підтриманні постійної працездатності технологічного обладнання.

З отриманих економічних даних можна зробити такі висновки. Як видно із приведеного аналізу за звітний період відбулося зріст коефіцієнта швидкої ліквідності на 0,04, залишаючись в межах норми, коефіцієнта поточної ліквідності на 0,03 пункти та зріст коефіцієнта абсолютної ліквідності на 0,009 що говорить про більш ефективне використання коштів підприємства на кінець звітного періоду.

Таким чином, ліквідність підприємства за попередній період досяглась за рахунок значення коефіцієнтів швидкої, поточної та абсолютної ліквідності які знаходяться у рамках норми.

Розглядаючи результати розрахунку коефіцієнта Бівера видно що, як на початку так і на кінець звітного періоду коефіцієнт недостатній та говорить про незадовільну структуру балансу та про загрозу банкрутства, також

надглядається динаміка зросту коефіцієнта, якщо підприємство буде рухатися в тому ж напрямі показники з рік прийдуть до норми.

За показниками розрахунку Альтмана в даному підприємстві також висока імовірність банкрутства, та надглядається динаміка росту, але до норми показники прийдуть за 7 років стабільного існування.

Для розвитку корпоративної культури необхідно:

- призначити відповідального за діагностику корпоративної культури;
- зробити діагностику існуючої корпоративної культури;
- визначити цілі нової корпоративної культури;
- змінити кадрову політику організації;
- документально закріпити розроблені правила і норми поведінки;
- розробити і реалізувати план заходів щодо впровадження нових цінностей і норм;

Корпоративний тренінг принципово відрізняється від навчання в рамках бізнес - освіти, яка спрямована на те, щоб закласти загальні уявлення про основні області і способи ведення бізнесу.

Цілі тренінгу:

- формування стійкої системи знань і вмінь
- побудова ефективної роботи персоналу та підрозділи
- визначення функціональних кордонів і критеріїв оцінки ефективності
- тренінг навичок керівника

Обов'язкова умова якісного обміну інформацією - організація внутрішніх каналів комунікації між усіма підрозділами компанії. Зміни, що відбуваються в МК «Азовсталь» (реструктуризація, введення в дію нових законів і положень, проведення тренінгів, обмін досвідом, найкраща практика, новини, інформація від ради директорів і т. п.), доводяться до відома всіх співробітників протягом місяця.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. ВАТ «Азовсталь» [Електронний ресурс] –[<https://tables.finance.ua/ua/emitents/show/-/00191158/2003/4>]

2. «Планування на аграрному підприємстві» Нелеп В.М. — К.: КНЕУ, 2004. — 495 с. [Електронний ресурс] –[https://kneu.edu.ua/ua/science_kneu/scientific_schools/agrm/agrm_praci/agrm_prazi/plannaagrp/]

3. «Економічний портал» [Електронний ресурс] - [<http://economicportal.ru/in dex.html>];

4. Ковальов, А. І. Про міжнародну практику використання методик аналізу фінансового стану підприємства для встановлення загрози та запобігання його банкрутства / А. І. Ковальов, О. В. Шелест // Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки: зб. наук. пр. - Кіровоград: КНТУ, 2012. - Вип. 21. - С. 199-206. - [Електронний ресурс]- [<http://dspace.tneu.edu.ua/bitstream/316497/32609/1/%D0%91%D0%B0%D1%80%D0%B0%D0%BD%20%D0%92.%20%D0%9E%D0%9C%D0%9E%D0%BC-21.pdf>]

5. Монастирський Г. Л. М 77 Теорія організації: підруч. / Г. Л. Монастирський. – Тернопіль : ТНЕУ, 2014. – 288 с. - [Електронний ресурс]- [http://dspace.tneu.edu.ua/bitstream/316497/800/1/Theory_organiz.pdf]

6. Лапина Т. А. Корпоративная культура — Изд-во ОмГУ, 2005- [Електронний ресурс]- [<http://www.aup.ru/books/m528/>]

7. Линейно-функциональная структура управления - [Електронний ресурс]-[<http://managment-study.ru/linejno-funkcionalnaya-struktura upravleniya.html>]

8. Офіційний сайт ВАТ «МК Азовсталь» – [Електронний ресурс] – [<http://azovstal.metinvestholding.com.ua>]

9. Державна установа «Агентство з розвитку інфраструктури фондового ринку України» – [Електронний ресурс] –[<http://smida.gov.ua>]

10. Томпсон А.А. Стратегический менеджмент [Текст] / А.А. Томпсон, А.Дж. Стрикленд. – М.: Вильямс, 2010. – 928 с. ISBN 5-8459-0407-2 (в пер.) – [Электронный ресурс] –[<http://www. amac.md/ Biblioteca/ data/26 /03/ Management/Thompson.pdf>]
11. Довгань Л.Є. Стратегічне управління [Текст]: Навчальний посібник. / Л.Є. Довгань, Ю.В. Каракай, Л.П. Артеменко. – К.: Центр учбової літератури, 2009. – 440с. ISBN 978-966-364-903-0 – [Электронный ресурс] –[http://www. dut.edu.ua/uploads/1_1233_45082245.pdf]
12. Маркетинговий аналіз [Текст] : навч. посіб. / За ред. В.В. Липчука. – К. : Академвидав, 2008. – 216 с. – (Альма-матер). – ISBN 978-966-8226-68-7 : 28-00 – [Электронный ресурс] – [https://pidruchniki. com/185_703145_1887/ marketing/marketingoviy_analiz]
13. Збірник тез доповідей Міжнародної науково-практичної конференції (16—18 травня 2013 р., м. Севастополь). — Севастополь; Сімферополь: ТНУ ім. В.І. Вернадського, 2013 – [Электронный ресурс] – [<https://knute.edu.ua/file/MjIxNw==/91b4898b9c2ac284c6f56367f1946992.PDF>]
14. Чернишова Т. О., Немченко Т. А. Деякі аспекти корпоративної культури організації. – Наукові праці КНТУ. Економічні науки. – 2010. – вип. 17.- [Электронный ресурс]-[<http://dspace.kntu.kr.ua/jspui/bitstream/123456789/999/1/51.pdf>]
15. Семикіна А. Корпоративна культура та її роль у розвитку трудового потенціалу. – Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України. – 2010. – №15-[Электронный ресурс]-[<http://rarrpsu.tneu.edu.ua/index.php/rarrpsu/article/view/66/65>]
16. Складання стратегічного балансу та сутність SWOT аналізу- [Электронный ресурс] –[<http://in1.com.ua/book/13007/10315>]
17. Достоинства и недостатки тренингов-[Электронный ресурс] – [<http://psychologiya.com.ua/dostoinstva-i-nedostatki-treningov.html>]

18. Чайка Г.Л. Культура ділового спілкування менеджера. Навчальний посібник / К.: Знання, 2005.- 442 с- [Електронний ресурс]-[<http://www.info-library.com.ua/books-book-145.html>]
19. Немцов В. Д., Довгань Л. Є. Стратегічний менеджмент: навч. посіб. / В. Д. Немцов, Л. Є. Довгань. – К.: ТОВ «УВПК «ЕксОб», 2001. – 560 с.- [Електронний ресурс]-[http://www.ecatalog.name/x/x/x?LNG=&Z21 ID=&I21 DBN=KROK_ PRINT&P21DBN=KROK&S21STN=1&S21REF=&S21FMT =fullw _print&C21COM= S&S21CNR=&S21P01=0&S21P02=1&S21P03= A=& S21STR=%D0%9D%D1%94%D0%BC%D1%86%D0%BE%D0%B2,%20%D0%92.%20%D0%94]
20. Бралатан В.П., Гуцаленко Л.В., Здирко Н.Г. Навчальний посібник. - К.: Центр учбової літератури, 2011. - 252 с. - ISBN 978-611-01-0165-3-[Електронний ресурс]-[<https://textbook.com.ua/etika-ta-estetika/1473446683>]
21. Опис бізнесу .Основні фактори, що впливають на діяльність емітента /інтернет ресурс –[Електронний ресурс] -[<https://tables.finance.ua/ua/emitents/show/-/00191158/2006/4>]
22. Хміль Ф. І. Ділове спілкування / Ф. І. Хміль. – К. :Академвидав, 2004-[Електронний ресурс]-[https://library.udpu.edu.ua/library_files/416073.pdf]
23. Психология управления : электронный учеб.-метод. комплекс для специальностей: 1-26 02 02 «Менеджмент (по направлениям)», 1-23 01 04 «Психология» / Л. А. Вайнштейн, И. В. Гулис ; БГУ, Фак. философии и социальных наук, Каф. психологии. – Минск : БГУ, 2016. – 519 с. – Библиогр.: с. 408–409-[Електронний ресурс]-[<http://managment-study.ru/linejno-funkcionalnaya-struktura-upravleniya.html>]
24. Зовнішньоекономічний менеджмент Дахно І.І., Бабіч Г.В., Барановська В.М., та ін. Зовнішньоекономічний менеджмент. Навч. посіб. – К.: Центр учбової літератури, 2012. – 568 с.-[Електронний ресурс]-[http://chtyvo.org.ua/authors/Dakhno_Ivan/Zovnishnoekonomichniy_menedzhment.pdf]

25. «Стратегічне управління» Шершньова З. Є. — Підручник. — 2-ге вид., перероб. і доп. — К.: КНЕУ, 2004. — 699 с. [Електронний ресурс]-[<https://buklib.net/books/21968/>]

26. Теорія організації : навчальний посібник / О.М. Марченко, Л.М. Томаневич ; Львівський державний університет внутрішніх справ.- [Електронний ресурс]-[https://pidruchniki.com/81774/menedzhment/teoriya_organizatsiyi]

27. Кобилецький В. Р., Коефіцієнт поточної ліквідності (Коефіцієнт покриття) / В. Р. Кобилецький // Онлайн-журнал «Financial Analysis online» [Електронний ресурс] –[<https://www.finalon.com/slovnik-ekonomichnikh-pokaznikiv/256-pokaznik-potochnoji-likvidnosti-pokaznik-pokrittya>]

28. Финансовый анализ : учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / И. Ю. Евстафьева [и др.] ; под общей редакцией И. Ю. Евстафьевой, В. А. Черненко. — Москва : Издательство Юрайт, 2017. — 337 с.-[Електронний ресурс]-[https://studme.org/147119/finansy/finansovyy_analiz]

29. Балабанова Л.В. SWOT–аналіз – основа формування маркетингових стратегій: Навчальний посібник. – 2–ге вид., випр. і доп. – К.: Знання, 2005. – С. 301.-[Електронний ресурс]-[http://www.agrosvit.info/pdf/6_2010/5.pdf]

30. Кіндрацька Г. І. Стратегічний менеджмент: Навчальний посібник / Г. І. Кіндрацька — К.: Знання, 2006. – 366 с. .-[Електронний ресурс]-[http://shron1.chtyvo.org.ua/Butko_Mykola/Stratehichnyi_menedzhment.pdf]

31. Алексеев М.М. Культура экономической корпорации. // Социально-политический журнал. -1995. -№№ 1-2.-[Електронний ресурс]-[<https://books.google.com.ua/books?id=llmr7qtOFQMC&pg=PA131&lpg=PA131&dq=%D0%90%>]

32. Иванов И.Н. Менеджмент корпорации.- «Инфра»-М.- 2006.- 234с. .-[Електронний ресурс]-[<http://znanium.com/catalog/product/82822>]

33. Каганец И. Украинская модель менеджмента // Персонал.1999.- №3.- с. 38-43.-[Электронный ресурс]-[http://lib.khnu.km.ua/inf_res/bibliogr /old_ukazatel/menedg1.htm]

34. Кузнецов И.Н. Корпоративная культура. М.: Финансы и статистика - 2006.- 303 с. .-[Электронный ресурс]-[<https://www.twirpx.com/file/2321527/>]

35. Мосина Л. Управление репутацией - ресурс развития организации и личности // Кадровик. - 2005. - № 12. - С. 73-76. .-[Электронный ресурс]-[<https://psychogenetics.ru/content.php?id=18>]

36. Наумов А.А. Американская управленческая культура // Кадры. -1992. - №5. - с. 20-27. .-[Электронный ресурс]-[<https://istina .msu.ru/publications/article/6410488/>]

37. Спивак В. А. Корпоративная культура. Спб: Питер, 2001.-352с: ил.- (Серия «Теория и практика менеджмента»). .-[Электронный ресурс]-[<https://www.twirpx.com/file/602927/>]

38. Рудинская Е.В. Яромич С.А. Корпоративный менеджмент: Учебное пособие.— К.:КНТ. Эльга-Н.—2008-416с. .-[Электронный ресурс]-[http://nbuv.gov.ua/j-pdf/rectpu_2014_1_1_8.pdf]

39. Виханский О. С. Стратегическое управление: учебник. - М.: Издво МГУ, 1995. .-[Электронный ресурс]-[http://www.al24.ru/pdf_kniga_7849.html]

40. Молл Е. Менеджмент: Организационное поведение: учеб. Пособие. - М.: Финансы и статистика, 2000.-160 с. .-[Электронный ресурс]-[<https://www.ozon.ru/context/detail/id/93615/>]

41. Сонин А. Корпоративное управление: мифы и реальность // Управление компанией. - 2005. - № 12. - С. 42-47. .-[Электронный ресурс]-[

42. Хотинская Г.И. Корпоративный рост: теория, финансовые индикаторы, эмпирические закономерности / Г.И. Хотинская // Управленец. — 2015. — № 4/56. — С. 12–17.-[Электронный ресурс]-[<http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=3511>]

43. Макаров В. Контуры экономики знаний / В. Макаров // Экономист. — 2003. — №3. — С. 3—15. .-[Электронный ресурс]-[<http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3511>]

44. Кудина М.В. Парадигмы корпоративного роста / М.В. Кудина, С.С. Кузьмин // Государственное управление. Электронный вестник. — 2014. — Вып. № 47. — С. 80— 103. .-[Электронный ресурс]-[http://e-journal.spa.msu.ru/vestnik/item/47_2014kudina_kuzmin.htm]

45. Васильцов Є.В. Стратегічний підхід до визначення продуктивності підприємства / Є.В. Васильцов // Стратегія економічного розвитку України. — 2014. — № 35. — С. 57—65. .-[Электронный ресурс]-[<http://www.sedu.com.ua/wp-content/uploads/2015/07/101.pdf>]

46. Скуратівський А. Правова культура в контексті особливостей розвитку соціального буття українського суспільства та національного характеру українців // Вісник УАДУ при Президентові України. – 2002. – №1. – С.255-261..-[Электронный ресурс]-[http://lib.academy.gov.ua/cgi-bin/irbis64r_13/cgiirbis_64.exe?LNG=uk&C21COM=S&I21DBN=DB2&P21DBN=DB2&S21FMT=fullwebr&S21ALL=%3C.%3EK%3D%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BE%D0%B2%D0%B0%20%D0%BA%D1%83%D0%BB%D1%8C%D1%82%D1%83%D1%80%D0%B0%3C.%3E&FT_REQUEST=&FT_PREFIX=&Z21ID=&S21STN=1&S21REF=1&S21CNR=10]

47. Забелин П. Основы корпоративного управления концернами. – М.: «Издательство ПРИОР», 1998. – 176с. .-[Электронный ресурс]-[<http://window.edu.ru/catalog/pdf2txt/789/18789/1268>]

48. Как развить корпоративную культуру в организации-веб-ресурсе- [Электронный ресурс]-[<https://sdo-regional.ru/prof-post/kak-razvit-korporativnu-yu-kulturu-v-organizatsii>]

49. Персоніфікація інформації та персоніфікований образ ведучого як невід'ємна складова успіху телевізійної програми / Н. І. Цімох // Вісник КНУКіМ.-[Электронный ресурс]-[http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21

REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21
P03=FILA=&2_S21STR=Vknukim_myst_2016_34_22]

50. Гребець о.б використання тренінгових технологій в економічній освіті .-[Електронний ресурс]-[http://www.confcontact.com/2012_06_14/pe2_grebets.htm]

51. Управління персоналом: Навчальний посібник. Видання друге, перероблене й доповнене. — К., «Кондор». — 2005. - 308 с. "ти. ISBN 966-8251-02-4. .-[Електронний ресурс]-[<https://library.if.ua/book/45/3079.html>]

52. Губанова Ю. Как повысить эффективность работы компании. [Электронный ресурс]/Ю.Губанова//HR-Portal: Сообщество HR-Менеджеров. .-[Електронний ресурс]-[<http://hrportal.ru/article/kak-povysit-effektivnost-raboty-kompanii>]

53. Карташова Л. Управління персоналом: Потрібні кваліфіковані фахівці / Карташова Л. // Людина і праця, - 2007. - №6. С. 87-89.-[Електронний ресурс]-[<http://elib.hduht.edu.ua/bitstream/123456789953/1/24.pdf>]

54. Паршина В. С. Система розвитку персоналу в організації: [підручник] / Паршина В. С. - Єкатеринбург: Уро РАН, 2006. - 74 с. .-[Електронний ресурс]-[http://eprints.zu.edu.ua/21246/1/KorotsinskaYa_A_41_grupa.pdf]

55.М.В.Кларин «Корпоративный тренинг от А до Я»-Дело.-2002 .-[Електронний ресурс]-[<http://www.hr-journal.ru/articles/op/pro-trening.html>]

56. Смаженко О.В. «Групові заняття: переваги та недоліки»\2003.- [Електронний ресурс]-[<https://wow-english.ua/articles/item/32-group-lessons-advantages-and-disadvantages>]

57. Психологія управління в організації: навч. посіб. Автори. Прищак М. Д.; Лесько О. Й УЧЛ – Навчальний посібник. -[Електронний ресурс]-[https://web.posibnyky.vntu.edu.ua/iebmd/prishak_psihologiya_upravlinnya_v_organizaciyi/ar4/index_4_3_5.html]

58. Скібіцький О. М. Антикризисный менеджмент. Навч. посібник. - К.: Центр учбової літератури, 2009-[Електронний ресурс]-[

https://pidruchniki.com/1971011161360/menedzhment/spisok_literaturi_antikrizoviy_menedzhment]

59. Фромм Э. Психоанализ и этика / Пер. с англ. - М.: Изд-во "Республика", 1993. -[Электронний ресурс]-[<http://www.nlp12.ru/books/245/>]

60. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. - СПб: Питер Ком, 1999. -[Электронний ресурс]-[<https://www.twirpx.com/file/364660/>]

61. Боумэн К. Основы стратегического менеджмента / Пер. с англ. - М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1997. -[Электронний ресурс]-[<http://alleng.org/d/manag/man114.htm>]

62. Аніщенко В. О. Роль корпоративної культури у прийнятті управлінських рішень. – Актуальні проблеми економіки. – 2009. – № 3. – С. 64-71. -[Электронний ресурс]-[<http://www.stattionline.org.ua/ekonom/34/2663-rol-korporativno%D1%97-kulturi-u-prijnyatti-upravlinskix-rishen.html>]

63. Артеменко М.Г. Корпоративна культура: мотиви управлінської діяльності. - Вісник ХНУ імені В. Н. Каразіна. – № 917. Серія: Філософія. Філософські перипетії. – 2010. – С. 91-99. -[Электронний ресурс]-[<https://philpapers.org/rec/-5195>]

64. Бала О.І., Мукан О.В., Бала Р.Д. Принципи корпоративної культури підприємств: сутність та види. – 2010. – №682. – С. 11-15. -[Электронний ресурс]-[<http://vlp.com.ua/node/5618>]

65. Іваницька Н.Б. Концепції мотивування персоналу до формування корпоративної культури на машинобудівному підприємстві. – 2010. – №683. – с. 294-299. -[Электронний ресурс]-[<http://scholar.google.com.ua/citations?user=BjIZuO0AAAAJ&hl=uk>]

66. Лопухова К.О. Вплив корпоративної культури на соціальні процеси підприємства. – Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2010. – № 31. – С. 216-219. -[Электронний ресурс]-[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=FILA=&2_S21STR=Vetp_2010_31_50]

67. Семикіна А. Корпоративна культура та її роль у розвитку трудового потенціалу. – Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України. – 2010.

– №15. –[Електронний ресурс]-[
<http://dspace.nbuv.gov.ua/bitstream/handle/123456789/88943/25-Semykina.pdf?sequence=1>]

68. Смоленюк П. С. Корпоративна культура як основа розвитку організації. – Наука й економіка. – 2010. – № 1. – С.123-128. –[Електронний ресурс]-[
<https://conferences.vntu.edu.ua/index.php/all-hum/all-hum-2017/paper/download/2126/1635>]

69. Чернишова Т. О., Немченко Т. А. Деякі аспекти корпоративної культури організації. – Наукові праці КНТУ. Економічні науки. – 2010. – вип. 17. –[Електронний ресурс]-[
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=Npkntu_e_2010_17_51]

ДОДАТКИ

Додаток А

Додаток 1
до Національного положення (стандарту)
бухгалтерського обліку 1 "Загальні вимоги до фінансової звітності"

Підприємство	ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "МЕТАЛУРГІЙНИЙ КОМБІНАТ "АЗОВСТАЛЬ"	Дата (рік, місяць, число)	2018	12	31	
Територія	ДОНЕЦЬКА	за ЄДРПОУ	00191158			
Організаційно-правова форма господарювання	Акціонерне товариство	за КОАТУУ	1412300000			
Вид економічної діяльності	Виробництво чавуну, сталі та феросплавів	за КОПФГ	230			
Середня кількість працівників	10 174	за КВЕД	24.10			
Адреса, телефон	вул. ЛЕПОРСЬКОГО, буд. 1, м. МАРІУПОЛЬ, ДОНЕЦЬКА обл., 87500		468591			
Одиниця виміру: тис. грн. без десятичного знака (окрім розділу IV Звіту про фінансові результати (Звіту про сукупний дохід) (форма №2), грошові показники якого наводяться в гривнях з копійками)						
Складено (зробити позначку "v" у відповідній клітинці):						
за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку						
за міжнародними стандартами фінансової звітності						
<table border="1"> <tr> <td style="text-align: center;">v</td> </tr> </table>						v
v						

Баланс (Звіт про фінансовий стан)
на 31 грудня 2018 р.

Форма №1 Код за ДКУД 1801001

А К Т И В	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	27 219	41 659
первісна вартість	1001	90 359	120 797
накопичена амортизація	1002	63 140	79 138
Незавершені капітальні інвестиції	1005	2 331 670	4 944 270
Основні засоби	1010	26 746 768	25 165 443
первісна вартість	1011	29 778 307	31 138 110
знос	1012	3 031 539	5 972 667
Інвестиційна нерухомість	1015	-	-
Первісна вартість інвестиційної нерухомості	1016	-	-
Знос інвестиційної нерухомості	1017	-	-
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Первісна вартість довгострокових біологічних активів	1021	-	-
Накопичена амортизація довгострокових біологічних активів	1022	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	281 220	648 534
інші фінансові інвестиції	1035	51	51
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	558	444
Відстрочені податкові активи	1045	-	-
Гудвіл	1050	-	-
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	-	-
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	1095	29 387 486	30 800 401
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	11 161 991	11 041 670
Виробничі запаси	1101	6 697 188	5 954 217
Незавершене виробництво	1102	2 186 801	1 414 757
Готова продукція	1103	2 259 420	2 834 295
Товари	1104	18 582	838 401
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Депозити перестраховування	1115	-	-
Векселі одержані	1120	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	33 209 162	44 267 356
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	487 187	824 645
з бюджетом	1135	1 590 674	2 093 790
у тому числі з податку на прибуток	1136	101 166	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	170 171	409 801
Поточні фінансові інвестиції	1160	556 106	425 874
Гроші та їх еквіваленти	1165	304 293	873 216
Готівка	1166	-	-
Рахунки в банках	1167	304 293	873 216
Витрати майбутніх періодів	1170	866 148	852 531
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	-	-
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	-	-
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	-	-

Додаток Б

резервах незароблених премій	1183	-	-
інших страхових резервах	1184	-	-
Інші оборотні активи	1190	-	58 342
Усього за розділом II	1195	48 345 732	60 847 225
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-
Баланс	1300	77 733 218	91 647 626

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (паєвий) капітал	1400	1 972 965	1 972 965
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	-	-
Капітал у дооцінках	1405	17 953 311	16 648 098
Додатковий капітал	1410	1 445 121	1 445 121
Емісійний дохід	1411	1 445 121	1 445 121
Накопичені курсові різниці	1412	-	-
Резервний капітал	1415	276 009	276 009
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	4 603 263	9 720 568
Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)
Вилучений капітал	1430	(2)	(-)
Інші резерви	1435	-	-
Усього за розділом I	1495	26 250 667	30 062 761
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	2 699 556	2 282 424
Пенсійні зобов'язання	1505	1 875 367	2 072 239
Довгострокові кредити банків	1510	-	-
Інші довгострокові зобов'язання	1515	-	9 365
Довгострокові забезпечення	1520	-	-
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	-	-
Цільове фінансування	1525	-	-
Благодійна допомога	1526	-	-
Страхові резерви	1530	-	-
у тому числі:	1531	-	-
резерв довгострокових зобов'язань			
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	-	-
резерв незароблених премій	1533	-	-
інші страхові резерви	1534	-	-
Інвестиційні контракти	1535	-	-
Призовий фонд	1540	-	-
Резерв на виплату джек-поту	1545	-	-
Усього за розділом II	1595	4 574 923	4 364 028
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Векселі видані	1605	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	2 673
товари, роботи, послуги	1615	36 803 153	48 926 756
розрахунками з бюджетом	1620	43 128	43 141
у тому числі з податку на прибуток	1621	-	-
розрахунками зі страхування	1625	14 808	19 448
розрахунками з оплати праці	1630	68 486	99 096
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	3 451 344	1 973 523
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	1 879 562	504 105
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	1645	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю	1650	-	-
Поточні забезпечення	1660	83 206	101 276
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	4 563 941	5 550 819
Усього за розділом III	1695	46 907 628	57 220 837
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	-	-
Баланс	1900	77 733 218	91 647 626

Керівник

Перерва Ангеліна Анатоліївна

Головний бухгалтер

Мірошнікова Ольга Вікторівна

¹ Визначається в порядку, встановленому центральним органом виконавчої влади, що реалізує державну політику у сфері статистики.

Додаток В

Підприємство	ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "МЕТАЛУРГІЙНИЙ КОМБІНАТ "АЗОВСТАЛЬ" (найменування)	Дата (рік, місяць, число) за ЄДРПОУ	КОДИ		
			2018	12	31
			00191158		

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
за Рік 2018 р.

Форма N2 Код за ДКУД 1801003

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	81 960 876	68 973 920
Чисті зароблені страхові премії	2010	-	-
<i>премії підписані, валова сума</i>	2011	-	-
<i>премії, передані у перестраховання</i>	2012	-	-
<i>зміна резерву незароблених премій, валова сума</i>	2013	-	-
<i>зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій</i>	2014	-	-
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(74 709 386)	(66 084 327)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	-	-
Валовий:			
прибуток	2090	7 251 490	2 889 593
збиток	2095	(-)	(-)
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	-	-
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	-	-
<i>зміна інших страхових резервів, валова сума</i>	2111	-	-
<i>зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах</i>	2112	-	-
Інші операційні доходи	2120	196 900	273 651
у тому числі:	2121	-	-
<i>дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю</i>			
<i>дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції</i>	2122	-	-
<i>дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування</i>	2123	-	-
Адміністративні витрати	2130	(367 757)	(329 578)
Витрати на збут	2150	(1 761 464)	(1 659 165)
Інші операційні витрати	2180	(722 271)	(999 376)
у тому числі:	2181	-	-
<i>витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю</i>			
<i>витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції</i>	2182	-	-
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
прибуток	2190	4 596 898	175 125
збиток	2195	(-)	(-)
Доход від участі в капіталі	2200	-	-
Інші фінансові доходи	2220	45 251	-
Інші доходи	2240	65 423	39 379
у тому числі:	2241	-	-
<i>дохід від благодійної допомоги</i>			
Фінансові витрати	2250	(233 564)	(262 017)
Втрати від участі в капіталі	2255	(11 095)	(6 350)
Інші витрати	2270	(90 439)	(101 593)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	-	-

Додаток Г

Продовження додатка 2

Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290	4 372 474	-
збиток	2295	(-)	(155 456)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	(801 576)	24 509
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	-
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	3 570 898	-
збиток	2355	(-)	(130 947)

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	(66 696)	(128 078)
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	-
Накопичені курсові різниці	2410	-	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	378 409	7 305
Інший сукупний дохід	2445	(52 717)	(624 455)
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	258 996	(745 228)
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	(20 216)	(130 991)
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	279 212	(614 237)
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	3 850 110	(745 184)

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	50 758 722	47 829 943
Витрати на оплату праці	2505	1 847 944	1 407 916
Відрахування на соціальні заходи	2510	436 519	324 803
Амортизація	2515	2 943 858	2 832 584
Інші операційні витрати	2520	2 834 618	2 928 157
Разом	2550	58 821 661	55 323 403

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	4203997373	4187100506
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	4203997373	4187100506
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	0,84941	(0,03127)
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	0,84941	(0,03127)
Дивіденди на одну просту акцію	2650	-	-

Керівник

Перерва Ангеліна Анатолівна

Головний бухгалтер

Мірошнікова Ольга Вікторівна