

- в сучасних умовах підприємствам вкрай необхідне інструмент, який дозволить використовувати ресурси як мово більш практично та економно;
- управлінські системи повинні бути достатньо гнучкими, щоб вони змогли бути адаптовані по мірі необхідності.[3]

Для успішного рішення поставлених завдань необхідна серйозна перепідготовка управлінського персоналу для підвищення їх кваліфікації та проведення її в відповідності з новими економічними умовами.

Для досягнення високого рівня ефективності системи корпоративного управління, яка дозволяє інвесторам бути впевненими у тому, що керівництво товариства розумно використовує їх інвестиції для фінансово-господарської діяльності і, таким чином, збільшується вартість частки участі інвесторів в акціонерному капіталі товариства необхідно також дотримуватися співвідношення фінансового та корпоративного управління.

Висновки та пропозиції. Тільки за таких умов можна створити таке правове поле та умови функціонування і розвиток підприємства, інвестиційних процесів, проведення ринкових реформ в Україні, які, в свою чергу, сприятимуть розвитку корпоративного управління, підвищенню ефективності діяльності акціонерних товариств, захисту прав акціонерів та створенню сприятливих умов для залучення інвестицій в економіку України.

Використана література:

1. Віктор Горбатенко “Боротьба за місце під сонцем, або формування “ефективного” власника по-українськи” // Круглий стіл №1-2(4-5)січень-лютий 2003 - с.4-6
2. Гриньова В.М. Організаційно-економічні основи формування системи корпоративного управління в Україні / В.М. Гриньова. – К., 2003. – 324 с.
3. Євтушевський В.А. Основи корпоративного управління : [навч. посіб.] / В.А. Євтушевський. – К. : ЗнанняПрес, 2002. – 317 с.
4. Івасів І.Б. Управління вартістю банку : [монографія] / І.Б. Івасів. – К. : КНЕУ, 2008. – 288 с.
5. Ірина Коцько ““Незалежний директор” - примха чи необхідність” // Круглий стіл №1-2(4-5)січень-лютий 2003 - с. 7-1.

Трушкіна Н., к.е.н.

Інститут економіки промисловості

НАН України, м. Київ

Ринкевич Н.

Придніпровська державна академія
будівництва та архітектури, м. Дніпро

ОБГРУНТУВАННЯ ВИБОРУ ОПТИМАЛЬНОГО НАПРЯМУ ТРАНСФОРМАЦІЇ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ТРАНСПОРТНИХ ПІДПРИЄМСТВ

Вступ. На даний час актуалізуються проблеми підвищення ефективності діяльності транспортних підприємств на основі трансформації їх організаційної культури в контексті корпоративної соціальної відповідальності. Більшість компаній розуміють важливість розвитку організаційної культури, але не можуть побудувати свою ефективну модель. Як свідчать результати опитування компанії

Deloitte [1], 87% респондентів вважають корпоративну культуру важливим чинником розвитку бізнесу. Однак лише 19% з них зазначають, що корпоративна культура їх компаній ефективна. На основі проведеного опитування керівників великих компаній аналітики McKinsey [2] встановили, що одним із ключових бар'єрів для розвитку бізнесу є недосконалість організаційної культури, а саме відсутність орієнтованості на клієнта, роз'єднаність у колективі, брак кадрів, відсутність підтримки керівництва.

Отже, для успішного функціонування транспортних підприємств доцільним є обґрунтування застосування методичного підходу до вибору оптимального варіанту трансформації організаційної культури з використанням економіко-математичного інструментарію.

Основна частина. Для оцінки та вибору оптимального напрямку трансформації організаційної культури транспортних підприємств пропонується використовувати метод аналізу ієрархій (метод Т. Сааті) [3], який дозволяє кількісно визначити важливість критеріїв і враховує особливості і вплив екзогенних і ендогенних чинників на розвиток організаційної культури підприємств. Метод аналізу ієрархій (МАІ) є системною процедурою для ієрархічного уявлення елементів, що визначають суть будь-якої проблеми і подальшого структурування багатокритеріальних альтернатив, якими можуть виступати й сценарії [4, с. 42]. Розглянемо основні положення МАІ при виборі оптимального напрямку трансформації організаційної культури підприємств. Перш за все, виконується структуризація завдання, в рамках якої визначаються мета (перший рівень ієрархії), критерії (другий рівень) та альтернативи (третій рівень), а також встановлюються зв'язки між ними.

У даній статті *альтернатива 1* – це підвищення кваліфікації співробітників, яка відповідатиме сучасним вимогам функціонування компаній; *альтернатива 2* – трансформація організаційної культури шляхом впровадження цифрових технологій [5], які дозволяють оптимізувати бізнес-процеси на транспортному підприємстві; *альтернатива 3* – застосування клієнтоорієнтованого підходу до формування й розвитку організаційної культури транспортних підприємств, тобто орієнтація компанії на споживачів [6].

Обґрунтування вибору оптимального варіанту трансформації організаційної культури транспортних підприємств має здійснюватися за алгоритмом, що включає 8 етапів: визначення мети; вибір оптимального напрямку трансформації організаційної культури задля підвищення ефективності функціонування підприємства; вибір критеріїв та їх систематизація за групами; визначення параметрів оцінювання сценаріїв; визначення значущості критеріїв вибору; складання матриць попарних порівнянь за критеріями; розрахунок ефективності кожної з трьох альтернатив – напрямів трансформації організаційної культури; аналіз одержаних результатів вибору; досягнення поставленої мети. Проходження вказаних етапів дає змогу визначити кількість критеріїв та параметри оцінювання кожного з напрямів.

У результаті дослідження визначено 12 найвагоміших критеріїв вибору оптимального напрямку трансформації організаційної культури транспортних підприємств, які систематизовано в 4 групи: *приспосованість (здатність до*

адаптації): здатність до організаційних змін (K_1); фокусування на споживачів (K_2); організаційне навчання (K_3); *місія*: стратегічний напрямок і наміри (K_4); постановка цілей (K_5); бачення (K_6); *послідовність (узгодженість)*: координація й інтеграція (K_7); вміння досягати згоди (K_8); розподіл ключових цінностей (K_9); *залученість*: розвиток здібностей (K_{10}); орієнтація на роботу в команді (K_{11}); відповідальність і повноваження (K_{12}).

При виборі оптимального варіанту здійснюється попарне порівняння критеріїв та альтернатив відносно кожного з критеріїв з використанням спеціальної «шкали відносної важливості» (або «шкала 1-9», «шкала Сааті»). Числа зі шкали Сааті використовуються, щоб показати, у скільки разів елемент з більшою оцінкою переваги домінує над елементом з меншою оцінкою щодо загального для них критерію або властивості. При операції парного порівняння застосовують значення зворотних оцінок переваги: якщо перевага i -тої альтернативи порівняно з j -тою має одну з наведених вище значень, то оцінка переваги i -тої альтернативи над j -тою буде мати зворотне значення. Отже, формою подання результатів попарних порівнянь є обернено-симетрична матриця. За даними цієї матриці формується набір локальних пріоритетів за допомогою обчислень значень власного вектора і наступною нормалізацією його компонент.

Оцінки відносної важливості елементів, що порівнюються, мають бути узгодженими [7, с. 68]. Для визначення рівня узгодженості цих оцінок слід розрахувати індекс узгодженості. Допустимим вважається рівень відношення узгодженості, що не перевищує 10–20%. На останньому етапі виконується розрахунок ефективності (S) альтернатив (сценаріїв). На підставі цього можна обрати оптимальний напрям трансформації організаційної культури транспортного підприємства: альтернатива з максимальним значенням ефективності (S) є найкращою за сукупністю критеріїв з урахуванням відносної важливості останніх.

У результаті розрахунків виявлено, що ступінь відхилень від узгодженості експертних оцінок матриці є допустимим і становить 17,5%, тобто знаходиться у межах 10-20%.

Одержані результати свідчать про те, що оптимальним напрямом трансформації організаційної культури транспортних підприємств визначено підвищення кваліфікації співробітників, оскільки він має найбільшу ефективність порівняно з іншими двома напрямками.

Це підтверджується й результатами власного експертного опитування 115 експертів, проведеного на ряді українських підприємств різних видів економічної діяльності у період червень-серпень 2019 року [8, с. 127-128]. На думку опитаних, модернізація організаційної культури має полягати у: підвищенні кваліфікації співробітників, яка відповідатиме сучасним вимогам функціонування компанії (51,3% респондентів); впровадженні цифрових технологій задля оптимізації бізнес-процесів (43,5%); застосуванні клієнтоорієнтованого підходу, тобто орієнтації компанії на споживачів (20%); підвищенні ефективності комунікацій між співробітниками (0,9%); зростанні фінансування (0,9%); усуненні бюрократичної складової при організації бізнес-процесів на підприємствах (0,9%).

При цьому фахівці транспортних підприємств відзначили, що для трансформації організаційної культури доцільно підвищувати кваліфікацію співробітників (60% опитаних); застосовувати цифрові технології (20%) та орієнтувати компанію на споживачів (20%).

Висновки та пропозиції. У результаті дослідження встановлено, що головними проблемами успішної трансформації організаційної культури транспортних підприємств є відсутність необхідного рівня її розвитку (як правило, на ряді підприємств спостерігається низький або середній рівень), недостатність компетенцій та кваліфікації персоналу. Варто зазначити, що 52% топ-менеджерів стикаються з неприйняттям змін співробітниками. Корпоративну культуру вказано головним бар'єром для цифрової трансформації бізнесу. 46% компаній регулярно стикаються з проблемою відсутності у персоналу цифрових компетенцій. У результаті експертного опитування виявлено ключові перешкоди щодо зміни організаційної культури компаній в умовах цифрової економіки: низький рівень залученості співробітників (28,7% респондентів); недостатній обсяг фінансових ресурсів (27,8%); нерозуміння цифрових трендів (22,6%); брак фахівців з цифровими навичками та знаннями (18,3%).

На підставі одержаних результатів проведеного дослідження можна запропонувати пріоритетні напрями трансформації організаційної культури транспортних підприємств з використанням сучасних цифрових технологій. Серед них такі: *застосування employee-driven менеджменту* (людино-орієнтований підхід до управління), що дозволить на 38% підвищити залученість співробітників у процес цифровізації; на 33% прискорити запуск нових цифрових рішень; на 24% підвищити ймовірність успішного результату цифрової трансформації; *впровадження модульної платформи для управління персоналом HRmaps*, яка складається з 4 модулів і HR-порталу: оцінка персоналу (модуль дозволяє виконувати різні типи оцінок: за компетенціями, цілями, KPI; щорічне оцінювання, регулярні співбесіди, опитування та тести); підбір і адаптація (сприяє управлінню процесом підбору персоналу, від появи вакансії до адаптації на новому робочому місці); планування та кар'єра (дозволяє складати плани розвитку кар'єри, спадкоємність, управляти потенціалами і мобільністю); навчання та розвиток (формування планів навчальних заходів, запис і навчання, контроль). Реалізація цієї платформи сприятиме оптимізації й автоматизації рутинних процесів; підвищенню ефективності та продуктивності співробітників.

У подальшому планується обґрунтувати маркетингову стратегію управління розвитком організаційної культури підприємств та розробити пропозиції щодо формування цифрових компетенцій персоналу в умовах інформаційної економіки.

Використана література:

1. Как изменить корпоративную культуру. URL: <https://www.management.com.ua> (дата звернення: 03.04.2019).
2. Еркебулан А. Проблемы корпоративной культуры стали дорогой роскошью. URL: <https://m.forbes.kz> (дата звернення: 10.06.2019).
3. Саати Т. Принятие решений. Метод анализа иерархий. Пер. с англ. Р.Г. Вачнадзе. Москва: Радио и связь, 1993. 278 с.
4. Ершова Н.М. Принятие решений на основе метода анализа иерархий. *Вісник Придніпровської державної академії будівництва та архітектури*. 2015. № 9 (210). С. 39-46.

5. Трушкіна Н.В., Ринкевич Н.С. Цифрова трансформація організаційної культури підприємств: особливості, бар'єри та драйвери. *Сучасні процеси трансформації у бізнесі та виробництві: теорія, методологія, практика (зовнішньоекономічна діяльність, промислове виробництво та транспорт): монографія / за ред. Л.М. Савчук, Л.М. Бандоріної; Нац. металургійна академія України. Дніпро: Пороги, 2019. С. 340-350.*

6. Трушкіна Н.В., Ринкевич Н.С. Клиентоориентированность: основные подходы к определению. *Бізнес Інформ.* 2019. № 8. С. 244-252. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2019-8-244-252>.

7. Євстрат Д.І., Кушнерук Ю.І. Застосування методу аналізу ієрархій для оцінки маркетингової активності торговельних підприємств. *Проблеми економіки.* 2012. № 2. С. 66-71.

8. Ринкевич Н.С. Організаційна культура підприємств: виклики, загрози та тенденції. *Економічний вісник Донбасу.* 2019. № 3(57). С. 123-136. DOI: [10.12958/1817-3772-2019-3\(57\)-123-136](https://doi.org/10.12958/1817-3772-2019-3(57)-123-136).

Чала Н., д.н.держ.упр., професор
Національний університет «Києво-Могилянська
академія», м.Київ, Україна
Поплавська О., к.е.н., доц.
Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана, м.Київ, Україна

КОРПОРАТИВНА СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ

Інтегруючись у глобальну економіку, аби залишатися конкурентоспроможними, компанії України вимушені наближати менеджмент до стандартів країн Європейського Союзу. При цьому, у першу чергу, відбувається трансформація візії, у якій соціальна відповідальність посідає одне з головних місць. Разом з тим, у світі усе більшого поширення набуває цифрова економіка, невід'ємними ознаками якої є інтернет речей (IoT), хмарні технології та Big Data. Тож важливо не лише відповідати стандартам КСО[6], що вже є усталеними у світі, але й урахувувати питання кібербезпеки, інформаційної безпеки, захисту інформації, етики он-лайн спілкування, тощо.

Базуючись на результатах аналізу стану КСО в Україні, та ураховуючи важливість поширення практики корпоративної соціальної відповідальності в країні [2, 3], автори наполягають на більш глибокому дослідженні моделей КСО, які притаманні українським організаціям. Наразі найпоширенішими у світі є три моделі: піраміда потреб, кола інтересів та модель координат фірми [1, 9] й вони постійно видозмінюються, адаптуючись до викликів сьогодення. Проте в нашій державі традиційною залишається пірамідальна модель. При цьому її особливістю є орієнтування на благодійництво, внутрішню соціальну відповідальність до персоналу компанії та дбайливе ставлення до оточуючого середовища [8]. Проте діяльність компаній розрізнена, часто не системна й обмежена за сферами інтересів.

Водночас провідні компанії світу, особливо сфери ІТ-технологій, усе більше уваги звертають на питання кібербезпеки не лише даних компанії, але й її клієнтів, стейкхолдерів. Фактично, як зазначають Georgiana Grigore, Mike Molesworth,