

**БАКАЛАВРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

12.01 – КР. 2270 “С” 2023.12.14. 022 ПЗ

**ЛУЦИКА ІЛІ ВАЛЕРІЙОВИЧА**

2024 р.

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ  
І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ

Факультет аграрного менеджменту

ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ  
Завідувач кафедри адміністративного  
менеджменту та ЗЕД

Олена КОВТУН

\_\_\_\_\_ (підпис)

" \_\_\_\_ " \_\_\_\_\_ 2024 р.

**БАКАЛАВРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

на тему

«Управління корпоративною культурою міжнародної компанії»

Спеціальність

**073 «Менеджмент»**

Гарант освітньої програми  
д.е.н., професор

**Віра БУТЕНКО**

\_\_\_\_\_ (підпис)

Керівник бакалаврської  
кваліфікаційної роботи  
к.е.н, доцент

**Альона ТЮРИНА**

\_\_\_\_\_ (підпис)

Виконав

**Ілля ЛУЦИК**

\_\_\_\_\_ (підпис)

КИЇВ – 2024

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ  
І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ  
Факультет аграрного менеджменту**

**ЗАТВЕРДЖУЮ**  
**В.о. завідувача кафедри**  
**адміністративного менеджменту та ЗЕД**  
к.е.н., доц. \_\_\_\_\_ Олена КОВТУН  
(підпис)  
" \_\_\_\_ " \_\_\_\_\_ 2023 р.

**ЗАВДАННЯ**  
**на виконання бакалаврської кваліфікаційної роботи студенту**  
**Луцику Іллі Валерійовичу**

Спеціальність **073 «Менеджмент»**

Тема бакалаврської кваліфікаційної роботи: **«Управління корпоративною культурою міжнародної компанії»**

затверджена наказом ректора НУБіП України від «14» грудня 2023 р.  
№ 2270«С»

Термін подання завершеної роботи на кафедру 2024.05.27

Вихідні дані до бакалаврської кваліфікаційної роботи: законодавчі акти, навчальна та наукова література, офіційні статистичні матеріали, звіти та оперативні матеріали та публікації наукових установ \_\_\_\_\_

Перелік питань, які потрібно розробити:

1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ КОРПОРАТИВНОЮ КУЛЬТУРОЮ КОМПАНІЇ
2. ДІАГНОСТИКА КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ KERNEL
3. НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ КОРПОРАТИВНОЮ КУЛЬТУРОЮ KERNEL

Перелік графічних документів: таблиці, рисунки, схеми

Дата видачі завдання « 29 » \_\_\_\_\_ грудня \_\_\_\_\_ 2023 р.

**Керівник бакалаврської кваліфікаційної роботи**

\_\_\_\_\_ Альона ТЮРИНА

**Завдання прийняв до виконання**

\_\_\_\_\_ Ілля ЛУЦИК

**ПЕРЕЛІК УМОВНИХ СКОРОЧЕНЬ**

КК – корпоративна культура;

ЄС – Європейський Союз;

ТОВ – товариство з обмеженою відповідальністю;

МТ - метричних тонн;

с/г – сільсько-господарський;

ФР – фінансовий рік;

НБУ – Національний банк України;

АТ – акціонерне товариство;

СП – сільськогосподарське підприємство.

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ КОРПОРАТИВНОЮ КУЛЬТУРОЮ КОМПАНІЇ.....	9
1.1. Сутність поняття корпоративної культури компанії.....	9
1.2. Місце та роль корпоративної культури в процесі забезпечення конкурентоспроможності підприємства.....	15
1.3. Особливості управління корпоративною культурою підприємства.....	20
РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ KERNEL.....	26
2.1. Загальна характеристика ТОВ «Кернел-Трейд».....	26
2.2. Фінансово-економічна характеристика діяльності KERNEL.....	31
2.3. Аналіз ефективності управління корпоративною культурою KERNEL..	39
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ КОРПОРАТИВНОЮ КУЛЬТУРОЮ KERNEL.....	45
3.1. Культура персоналу та організації праці як напрям удосконалення корпоративної культури KERNEL.....	45
3.2. Міжнародний досвід удосконалення корпоративної культури.....	48
3.3 Розвиток стратегії управління корпоративною культурою KERNEL.....	54
ВИСНОВОК.....	59
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	62
ДОДАТКИ.....	67

## ВСТУП

Концепція корпоративної культури в Україні розглядається як сфера, що потребує уваги та подальшого розвитку. Є компанії, де корпоративна культура нерозвинена або перебуває в зародковому стані, або де управління взаємовідносинами з працівниками розвивається неконтрольовано. У той же час, є компанії, які роблять кроки для зміни корпоративної культури таким чином, щоб вона сприяла та доповнювала обрану стратегію. Багато українських компаній зараз розвивають спеціалізовані служби з розробки та впровадження корпоративної культури. Керівникам потрібен час, щоб усвідомити, наскільки важливою є корпоративна культура для розвитку компанії, як нематеріальна основа конкурентоспроможності та елемент успіху компанії на ринку.

Управління корпоративною культурою визначає підвищення ефективності розвитку компанії на ринку як безпосереднє стимулювання діяльності співробітників та її впливу на зовнішнє середовище і споживачів. Корпоративна культура як філософська та управлінська категорія є частиною організаційної культури підприємства і пов'язана з нею як частина і як ціле.

По-перше, вона виникає як продукт її природного розвитку у зв'язку з комунікацією між працівниками та керівництвом, що є процесом формування виробничих відносин та еволюційним шляхом корпоративної культури. По-друге, культура спілкування створюється людьми, штучно нав'язується під час спілкування, є результатом раціонального вибору і вважається раціональною моделлю. По-третє, в роботі компанії поєднуються формальні раціональні та стихійні виробничі процеси, створюючи природно-штучну змішану систему, двосторонню корпоративну та громадянську культуру.

У сучасному світі корпоративна культура стала важливим фактором, що впливає на успіх організацій, особливо тих, що мають міжнародний масштаб.

**Метою цієї бакалаврської кваліфікаційної роботи є вивчення та узагальнення теоретико-методичних положень та розробка практичних**

рекомендацій щодо управління корпоративною культурою в міжнародній компанії. Для досягнення цієї мети необхідно вирішити наступні завдання:

- дослідити концепцію корпоративної культури;
- описати роль і місце корпоративної культури в процесі забезпечення конкурентоспроможності організації;
- вивчити особливості управління корпоративною культурою в організації;
- здійснити організаційно-економічну характеристику компанії KERNEL;
- охарактеризувати фінансово-економічний стан компанії KERNEL;
- проаналізувати ефективність управління корпоративною культурою KERNEL;
- дослідити напрями удосконалення корпоративної культури KERNEL;
- вивчити міжнародний досвід удосконалення корпоративної культури;
- опрацювати напрями розвитку стратегії управління корпоративною культурою KERNEL.

**Об’єкт дослідження** – процес управління корпоративною культурою в компанії Kernel.

**Предмет дослідження** - теоретичні та практичні аспекти управління корпоративною культурою міжнародної компанії та підходи до підвищення її ефективності в компанії Kernel.

**Методи дослідження.** Аналіз літературних джерел та наукових публікацій з метою вивчення теоретичних аспектів управління корпоративною культурою, спостереження та аналіз практичного досвіду управління культурою в міжнародних компаніях. Анкетування та опитування для діагностики міжнародної корпоративної культури, порівняльний аналіз міжнародного досвіду управління міжнародною корпоративною культурою для виявлення ефективних стратегій та практик.

Наукова новизна полягає у можливості використання отриманих у роботі рекомендація для удосконалення корпоративної культури вітчизняних

підприємств.

Результати кваліфікаційної бакалаврської роботи представлені на VII Міжнародній науково-практичній конференції студентів, аспірантів та молодих вчених «НОВІ ВИКЛИКИ ДЛЯ АГРАРНОГО СЕКТОРУ УКРАЇНИ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ» (м. Київ, 30.04.2024 р.).

Структура кваліфікаційної бакалаврської роботи обумовлена логікою дослідження та складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел із 46 найменувань, додатків. Робота містить 11 таблиць, 13 рисунків та 2 додатки. Загальний обсяг роботи становить 70 сторінок.



## РОЗДІЛ 1.

# ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ КОРПОРАТИВНОЮ КУЛЬТУРОЮ КОМПАНІЇ

### 1.1. Сутність поняття корпоративної культури компанії

Культура, і зокрема культура великих організацій, привертає все більше уваги теоретиків і дослідників в останні роки. Насправді, ми живемо в час, коли тисячі людей знають, що характеризує культурне середовище організації, і хочуть про нього поміркувати. З концепції організацій як спільнот зі спільними цілями, значенням і місцем, цінностями і поведінкою виникло поняття групової культури.

Нове поняття "корпоративна культура" здається таким лише на перший погляд. Коли засновник найбільшої у світі автомобільної компанії "Форд" у перші дні існування монополії згуртував своїх працівників і приймав їх на сімейних зустрічах, він створив саме таку культуру на своїх заводах - загальне відчуття добробуту серед працівників на всіх рівнях - явище, яке буквально незбагненне, але плоди якого дуже відчутні, бо мають прямий вплив на прибутки компанії.

Культура компанії - це не лише імідж компанії, але й потужний інструмент стратегічного розвитку. Її побудова завжди пов'язана з інноваціями для досягнення бізнес-цілей і, таким чином, підвищенням конкурентоспроможності.

У класичному розумінні корпоративна культура розглядається як інструмент стратегічного розвитку, що сприяє інноваціям та управлінню змінами [1]. Вона існує в кожній компанії від створення організації до її розпаду, незалежно від того, чи створено для цього спеціальний відділ, чи ні. Компетентне управління підприємницькою культурою позитивно впливає на результати діяльності організації. Нарешті, це допомагає зменшити витрати, причому не лише витрати на підбір персоналу, але й витрати на зовнішній

PR, наприклад: працівники, які поширюють корпоративну філософію ззовні, полегшують роботу відділу, відповідального за PR-політику організації. Компанія з добре розвинутою підприємницькою культурою користуватиметься довірою на ринку і буде привабливою для потенційних працівників, бізнес-партнерів та акціонерів.

На практиці HR-фахівці по-різному трактують поняття корпоративної культури. Одне з найпоширеніших визначень таке: "Корпоративна культура - це система цінностей і методів управління" [2]. Перша частина визначення стосується нематеріальних цінностей організації, а друга - матеріальних механізмів. Ці два, на перший погляд, суперечливі поняття створюють плутанину.

Що ж таке корпоративна культура? Існує багато визначень культури. Інтуїтивно здається, що такі поняття, як "особистість" або "комунікація", близькі до чогось дуже важливого у визначенні культури, але це "щось" настільки розпливчате, що визначень існує стільки ж, скільки картинок у калейдоскопі. І чим більше визначень культури, тим вільніше кожен новий дослідник вигадує власну версію.

Баррі Фейган, наприклад, стверджує, що культура компанії - це набір ідей, інтересів і цінностей, які поділяє група [3]. Культура компанії - це те, як люди відчувають, що вони добре виконали свою роботу, а також те, що дозволяє об'єктам і працівникам працювати разом у гармонії. Ось чому люди роблять різні речі в компанії. Це те, як одна частина компанії сприймається іншими частинами компанії, і поведінка, яку кожен підрозділ обирає в результаті цього сприйняття. Це виражається відкрито в жартах і карикатурах на стінах, або ж тримається під замком і відомо лише самим людям. Про це знають усі, окрім, можливо, керівника. Мушу зізнатися, що це визначення мені подобається найбільше через свою очевидність і символічність. Проте існують і більш суворі та формальні інтерпретації цього явища.

О. М. Занковський визначає корпоративну культуру наступним чином «Корпоративною культурою є придбані смислові системи, передані у вигляді

природної мови та інших символічних коштів, які виконують репрезентативні, директивні і афективні функції і здатні створювати культурний простір і особливе відчуття реальності» [41].

Кожен може вибрати те визначення корпоративної культури, яке йому найбільше підходить, але зрозуміло, що загальний сенс всіх визначень однаковий: культура - це широкий спектр явищ матеріального і духовного життя групи: в ній домінують моральні норми і цінності, прийняті правила поведінки і вкорінені ритуали, традиції, які склалися з самого початку існування організації і є спільними для більшості співробітників.

У цьому контексті можна згадати британського профспілкового активіста Т. Й. Даннінга, який у 1860 році встановив зв'язок між прибутком (300%) і злочинами, вчиненими заради прибутку [1].

Культура підприємства накладає певні обмеження на автономію і свободу працівників та на виконання ними зобов'язань щодо досягнення цілей підприємства. Крім того, соціальна складова сучасних відносин зумовила зростання корпоративної соціальної відповідальності, бізнес-партнерства та державно-приватного партнерства. Підприємницька культура пропонує простір для конструктивної взаємодії з підприємцями як рівноправними партнерами; конкуренція пропонує простір для подолання слабких конкурентів, переходу від співпраці до творчого простору та самореалізації у професійній діяльності. Коли ця частина підприємницької культури домінує в партнерській мережі, вона стає підприємницьким кластером [2].

Поняття організації як культурного феномену має відносно довгу історію і належить до культурних традицій К. Барнарда, М. Вебера, К. Левіна, Т. Левіна, Т. Левіна, К. Барнарда, М. Вебера, Дж. Парсонса та Дж. Саймона. Термін "корпоративна культура" вперше був введений Г. Сіммонсом і Дж. Мольтке у 19 столітті, і відтоді ця тема активно розробляється за кордоном (Р. Р. Акофф, М. Бурц і Т. Дейл, А. А. Кеннеді, Л. Розенстіл, Р. Рюттінгер), а також вітчизняних дослідників. А. Є. Кузьмін,

І. В. Мажур, М.А. Саприкіна, Н. І. Чухрай.

Існує кілька підходів до класифікації типів підприємницької культури, серед яких можна виділити найбільш поширені трактування. С. Йошімура [4] визначає поділ корпоративної культури на японський та західноєвропейський типи на основі порівняння спільних буддійських та християнських цінностей працівників корпорацій. Нейман розглядає американський тип корпоративної культури, виходячи зі специфіки орієнтації особистості, базових переконань і цінностей [9]. Льюїс вважає, що ставлення до часу є індикатором корпоративної культури і розглядає моноактивну, поліактивну та реактивну форми [8]. К. Камерон і Р. Квінн стверджують, що підприємницька культура будується на конкуруючих цінностях: кланова, ієрархічна, ринкова культура і адхократія [3]. Ця типологія є універсальною і охоплює всі типи.

Через свій індивідуальний та особистий досвід працівники створюють, підтримують і розвивають власні системи значень, які відображають їхнє ставлення до різних явищ - місії організації, планування, політики мотивації, продуктивності, якості роботи тощо - а також спосіб, у який вони сприймають ці явища. Ці системи значень не є самоочевидними і рідко повністю збігаються з поставленими цілями, але вони часто визначають поведінку більше, ніж формальні вимоги та правила. Те, що робить менеджер або член організації, значною мірою залежить від його чи її сприйняття навколишнього світу. У крайніх випадках ці рамки можуть підірвати цілі організації, а розширюючи або обмежуючи поведінкові та когнітивні можливості працівників, вони можуть підірвати ефективність колективних дій.

Підприємницька культура фокусується на внутрішньому середовищі і в першу чергу проявляється в організаційній поведінці працівників. Вона включає в себе стабільність, ефективність і надійність внутрішніх відносин, дисципліну і культуру їх виконання, динамічність і адаптивність до нових змін в організації, загальноприйнятий стиль управління, заснований на

співпраці, активні процеси позитивної самоорганізації та багато іншого, що виражається в поведінці працівників відповідно до прийнятих норм і визнаних цінностей, які об'єднують інтереси окремих осіб, груп та організації в цілому.

За визначенням, підприємницьку культуру неможливо спроектувати та впровадити. Її не можна запозичити. Її можна лише запозичити з певних структур і механізмів комунікації, які відображені в організаційній структурі. Корпоративна поведінка зазвичай не може бути перенесена з одного місця в інше. Кожна команда є унікальною: стать, вік, професійна та кваліфікаційна структура робочої сили, галузеві та географічні особливості тощо. Різні сектори, робочі місця, професійний досвід тощо накладають свій відбиток. Важливу роль відіграє історія компанії, структура колективу та усталені традиції. Деякі компанії мають "кредо компанії", яке є основою для створення специфічної корпоративної культури та навчання працівників у цьому дусі.

Таким чином, корпоративна культура є координаційною системою, яка пояснює, чому організація працює саме так, а не інакше. Вона допомагає вирішити проблему узгодження індивідуальних цілей і загальних цілей організації шляхом створення спільного культурного простору, який охоплює цінності, норми і моделі поведінки, спільні для всіх співробітників.

У такому поєднанні корпоративна складова уособлює ринкову конкуренцію, конкурентні відносини та корпоративну конкурентоспроможність - змагання за прибуток, що характеризується морально-психологічними витратами, які безпосередньо не зачіпають і не змінюють економічні та правові основи діяльності підприємства [8].

Стало традиційним виокремлювати три рівні корпоративної культури [9]:

1) Поверхневий рівень (символічний рівень) - все, що можна побачити і до чого можна доторкнутися: корпоративна символіка, логотип, корпоративні календарі, корпоративний прапор, корпоративний гімн,

специфічна архітектура будівель тощо. До символічного рівня також належать міфи, легенди та історії про заснування компанії, її лідерів та ключових співробітників. Такі легенди та історії зазвичай передаються в усній формі. На цьому рівні легко ідентифікувати проблеми та явища, але не завжди вдається їх розшифрувати та інтерпретувати в контексті культури компанії.

2) Підповерхневий рівень - включає цінності та норми, які свідомо записані в організаційних документах і призначені для того, щоб керувати повсякденною діяльністю членів організації. Типовим прикладом такої цінності є позиція "клієнт завжди правий", на протипагу позиції радянських часів, яка передбачала перевагу виробника. Перш за все, стара цінність вищості виробника все ще є перешкодою для ефективної роботи в багатьох організаціях і секторах економіки. На цьому рівні ми розглядаємо спільні цінності та переконання членів організації, а також те, якою мірою ці цінності відображені в символах і мові. Прийняття цінностей і переконань є свідомим і залежить від волі індивіда. Дослідники часто обмежуються цим рівнем, оскільки наступний рівень створює майже нездоланні проблеми.

3) Фундаментальний (глибинний) рівень - основні переконання членів організації, які є похідними від особистих патернів, підкріплені або сформовані успішним досвідом спільної роботи і є здебільшого несвідомими, своєрідним "повітрям" корпоративної культури, без запаху і смаку, яке вдихають усі, але зазвичай не усвідомлюють. Ці фундаментальні припущення важко зрозуміти навіть тим працівникам організації, які не знайомі з ними впритул. Ці неявні та явні припущення формують поведінку людей і допомагають їм сприймати характеристики корпоративної культури.

Деякі дослідники пропонують поділ корпоративної культури і виділяють наступні елементи [3]:

1. Світогляд - переконання про навколишній світ, людську природу та суспільство, які керують поведінкою членів організації та визначають їхнє ставлення до інших працівників, клієнтів, конкурентів тощо. Світогляд тісно

пов'язаний з особливостями соціалізації, етнічною культурою та релігійними переконаннями людини. Значні відмінності у світогляді працівників можуть ускладнювати їхню спільну роботу. Це може призвести до значних конфліктів і суперечок в організації. Дуже важливо розуміти, що кардинально змінити світогляд людей дуже важко, а розуміння і прийняття поглядів людей з іншими світоглядами вимагає великих зусиль.

2. Корпоративні цінності, тобто об'єкти та явища організаційного життя, є фундаментальними та важливими для духовного життя працівників. Цінності виступають сполучною ланкою між культурою організації та духовним світом особистості, між компанією та буттям людини. Особистісні цінності відображаються у свідомості як ціннісні орієнтації, які також охоплюють низку суспільних цінностей, які індивіди визнають, але можуть не приймати як свої цілі та принципи.

## **1.2. Місце та роль корпоративної культури в процесі забезпечення конкурентоспроможності підприємства**

Сучасний характер корпоративної культури та її роль у конкурентоспроможності компаній призвели до змін у відносинах не лише між працівниками, а й між роботодавцями та працівниками, які поступово переходять до співпраці та партнерства [4].

Культура компанії формується під впливом національної культури, культури особистості та цінностей, які характеризують компанію. На рисунку 1.1. показано схему взаємодії національної культури, корпоративної культури та культури працівників.

Корпоративна культура завжди структурована і являє собою ієрархічну систему переконань, символів, цінностей і припущень, які допомагають працівникам виконувати щоденні рутинні завдання і вирішувати проблеми з певним набором характеристик (табл. 1.1).



Рис. 1.1. Схема взаємодії національної культури, корпоративної культури і культури індивіда.

Джерело: [5, с. 192].

Таблиця 1.1.

### Атрибути корпоративної культури організації

Назва	Зміст	Прояв
Зразки фундаментальних припущень	ними керуються співробітники організації у своїх діях і поведінці, вони зв'язані із сприйняттям зовнішнього середовища і факторів, які регулюють його і впливають на нього	спеціальні, призначені для внутрішнього користування, документи що регулюють корпоративну культуру в організації, наприклад, «Етичний кодекс», «Кодекс співробітника», «Керівництво для співробітників» і т.д.
Ціннісні орієнтири	формують границі допустимої трудової поведінки співробітників. Ціннісні орієнтації підприємства визначають розуміння трудового колективу і кожного співробітника щодо того, яким чином потрібно діяти в тих або інших обставинах	
Символіка	«транслює» ціннісні орієнтації організації працівникам і зовнішньому оточенню	емблема, дрес-код, дизайн, кольори

Джерело: [13, с. 139].

Створення корпоративної культури в організації - це досить тривалий



процес, який має багато рівнів. Правила корпоративної культури в організації включають чітке формулювання принципів корпоративної культури, зрозуміле для всіх працівників, систему заохочення працівників, які активно підтримують корпоративні принципи, а також дотримання принципів корпоративної культури не лише керівництвом, але й усіма працівниками компанії.

Принципи корпоративної культури проілюстровані на рисунку 1.2.

Принцип свободи. Це означає, що підтримка стандартів роботи організації – вільний та усвідомлений вибір кожного працівника
Принцип справедливості. Коли бонуси будуть розподілятися за особистими уподобаннями керівництва, то не слід чекати їх дотримання від інших працівників
Принцип всеохопленості і системності передбачає формування і розвиток корпоративної культури з позиції охоплення нею усіх працівників, явищ, елементів та процесів, що забезпечують діяльність підприємства.
Принцип відкритості і постійного удосконалення передбачає орієнтацію корпоративної культури на удосконалення та стабільний розвиток
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.
Принцип обов'язковості. Керівництво компанії має право здійснювати контролювання за дотриманням норм і правил корпоративної культури.
Принцип винагороди. Корпоративна культура повинна забезпечити однакову та справедливую винагороду працівникам, що дотримуються її норм.

Рис. 1.2. Принципи корпоративної культури в організації.

*Джерело: [6].*

Для більш ефективного впровадження корпоративної культури в організації слід використовувати такі інструменти [6]:

- справедливість - лідер не повинен ділити команду на нових і старих працівників і, якщо можливо, повинен полегшити новим працівникам розуміння правил організації з самого початку;

- прозорість інформації - брак інформації часто призводить до чуток і

домислів, а працівники, що мають кращий доступ до інформації, будуть сприйматися як кращі за інших і будуть ближчими до керівництва;

- зворотній зв'язок – керівник має розуміти настрої та стан команди.

- спільні заходи – спільне святкування, виїзд на природу або ігри можуть стати чудовою можливістю зблизити команду. Коли співробітники спілкуються один з одним в неробочій обстановці, вони розкриваються і можуть краще розуміти один одного;

- висвітлення успіхів членів команди – відкрите заохочення всіх членів команди демонструвати свої досягнення, оскільки одним із рівней людських потреб є потреба у визнанні і повазі.

Сильна корпоративна культура ґрунтується на таких ключових ідеях, як місія та бачення, працівники, автентичні цінності, культура взаємної довіри та поваги, зворотній зв'язок з працівниками. Детальні характеристики кожної ідеї наведені на рисунку 1.3.

Корпоративна культура організації може відігравати важливу роль у формуванні її конкурентоспроможності. Компанія повинна мати можливість швидко адаптуватися до змін у ринковому середовищі: нових товарів, послуг, компонентів, їх зняття з виробництва, ринкових тенденцій, змін ринкового попиту, цінових атак конкурентів, дисбалансів у постачанні сировини та матеріалів. Корпоративна культура підвищує стійкість організації та дозволяє їй бути більш адаптивною. Роль корпоративної культури в механізмі функціонування організації є особливо важливою і повинна відобразитися в наступних аспектах [10, с. 115]:

- якісна та безпосередня підтримка економічної діяльності організації
- всебічна підтримка діяльності компанії на основі інформаційно-комунікаційних процесів
- якісна та безпосередня підтримка зовнішньої діяльності компанії;
- якість досвіду, тобто на основі оцінки ефективності використання консалтингу в діяльності організації.

Місія та бачення	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Це початок будь-якої корпоративної культури. Місія та бачення допомагають працівникам зрозуміти мету організації. Місія допомагає працівникам, клієнтам і постачальникам зрозуміти, яка основна мета компанії (окрім максимізації прибутку) і як компанія позиціонує себе на ринку. Бачення допомагає представити наміри керівництва щодо майбутнього організації.</li> </ul>
Працівники	<ul style="list-style-type: none"> <li>• З одного боку, сильна корпоративна культура в організації позитивно впливає на поведінку та мислення працівників, що призводить до підвищення продуктивності, а це, в свою чергу, позитивно впливає на фінансові показники організації. З іншого боку, хороших результатів неможливо досягти без залучення кваліфікованих фахівців.</li> </ul>
Автентичні цінності	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Кожна організація повинна мати глибоке розуміння того, для чого вона була заснована. Незалежно від того, скільки корпоративних політик приймає організація, найголовніше, щоб ці політики не були фікцією. Співробітники організації повинні розуміти справжню місію організації та брати участь у її виконанні.</li> </ul>
Культура взаємної довіри та поваги	<ul style="list-style-type: none"> <li>• У більшості організацій на пострадянському просторі працівники неохоче проявляють ініціативу і бояться висловлювати свою думку. Навіть в організаціях з демократичним стилем управління працівники часто вважають за краще уникати відкритого висловлення своїх думок або критики. Це характерно для організацій, де відсутній клімат взаємної поваги та довіри, оскільки взаємна повага означає, що інші можуть висловлювати свої критичні ідеї. Хороша корпоративна культура в організації означає взаємну довіру та повагу. Коли в організації існує взаємна довіра та повага, конфлікти відходять на другий план. Це поняття внутрішньої корпоративної культури не тільки дозволяє організації приймати правильні рішення, але й ефективно, швидко та результативно їх виконувати.</li> </ul>
Зворотній зв'язок з працівниками	<ul style="list-style-type: none"> <li>• є важливим способом підвищення гнучкості організації. Гнучкість - це здатність організації швидко приймати рішення і швидко адаптуватися, а в умовах швидких змін і невизначеності ця здатність має вирішальне значення для ефективності роботи компанії та її конкурентоспроможності на ринку товарів і послуг.</li> </ul>

Рис. 1.3. Ключові ідеї корпоративної культури.

*Джерело: систематизовано автором на основі [6, 17, 44].*

Корпоративна культура також пов'язана з нематеріальними факторами, які впливають на неї та спосіб функціонування компанії. Корпоративна культура та корпоративний імідж утворюють тандем, який виводить компанію на новий рівень, що покращує її роботу та впливає на кінцеву мету діяльності компанії [17].

Чим вищий рівень корпоративної культури, тим менше працівники потребують чіткої організації діяльності, політик, інструкцій, схем та детальних інструкцій. Чим вищий рівень організаційної культури, тим більшу повагу та конкурентоспроможність має компанія. Рисунок 1.4. ілюструє вплив організаційної культури на бізнес-середовище.



Рис. 1.4. Вплив корпоративної культури організації на управлінські процеси.

*Джерело: систематизовано автором на основі [14].*

Створення корпоративної культури компанії пов'язане з інноваціями, спрямованими на досягнення мети її діяльності - збереження та підвищення конкурентоспроможності на ринку.

### 1.3. Особливості управління корпоративною культурою підприємства

Інструменти формування корпоративної культури включають формалізацію місії, бачення та цінностей фірми, створення та підтримку

традицій і ритуалів, а також спільну розробку та забезпечення дотримання правил і норм поведінки та діяльності працівників. Впровадження корпоративної культури на підприємстві має інші наслідки, ніж реалізація заходів, які можна згрупувати в наступні категорії (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

### **Ефекти від формування та впровадження заходів корпоративної культури [4]**

Вид ефекту	Характеристика
Економічний ефект	зростання продуктивності праці, зниження матеріаломісткості, зниження собівартості продукції, зниження трудомісткості, зростання прибутку та рентабельності
Технічний ефект	поява нової техніки та технологій, раціоналізаторських пропозицій, винаходів, відкриттів, ноу-хау, інших нововведень
Соціальний ефект	підвищення матеріального та культурного рівня життя працівників організації, більш повне задоволення їх потреб, поліпшення умов та техніки безпеки праці
Ресурсний ефект	вивільнення виробничих ресурсів: матеріальних, трудових, фінансових

Ці ефекти досягаються через вплив корпоративної культури організації на її діяльність у трьох сферах.

#### 1. Вплив корпоративної культури на процеси організації:

- Комунікаційні процеси та діяльність;
- управлінські процеси, процеси соціалізації та побудови кар'єри;
- Виробничі та робочі процеси.

#### 2. Вплив корпоративної культури на організаційну поведінку:

- Поведінка індивіда на підприємстві - правила, ставлення працівників до підприємства, форми спілкування (формальні та неформальні), перевага особистих чи спільних інтересів, колективізм чи індивідуалізм;

- Мотивація - переважання зовнішньої чи внутрішньої мотивації, методи мотивації, винагороди, заохочення, просування по службі тощо;

- Соціально-психологічний клімат - психологічні умови праці, наявність та частота конфліктів, символи та значення статусу;

- Групова поведінка - ставлення до лідерства, характеристики лідерства, ролі та ставлення в групі, співпраця між членами групи,

можливості прийняття групових рішень.

3. Вплив корпоративної культури на конкурентоспроможність організації проявляється через позитивну репутацію, яку вона формує у клієнтів, громадськості та ділових партнерів, а також через створення привабливого іміджу організації та товарів чи послуг, які вона виробляє.

На жаль, корпоративна культура наразі не є суттєвим фактором забезпечення конкурентоспроможності підприємств в Україні, а недооцінка її ролі знижує конкурентоспроможність підприємств і національної економіки в цілому та уповільнює економічне зростання. Корпоративна культура українських організацій залежить від двох основних критеріїв [17, с. 115]:

1) Мета, визначена в місії керівника організації, спосіб її формування, бачення способу реалізації та розвитку роботи.

2) Тактичні прийоми і методи, що застосовуються на підприємстві, лідерство, що використовується керівниками, мотивація і заохочення працівників відповідно до місії організації.

Корпоративна культура, яка існує сьогодні на більшості підприємств в Україні, не сприяє розвитку підприємств та реалізації їх цілей. На таку ситуацію впливають декілька факторів, серед яких українська ментальність, суспільна свідомість та психологія, а також особливості національного характеру.

Національний характер і менталітет українців мають ряд особливостей, пов'язаних з економічним і правовим нігілізмом, притаманним значній частині населення України. Негативний вплив на розвиток корпоративної культури мають психологічні чинники, пов'язані з тоталітарним минулим України: подвійні стандарти, інертність, безініціативність та звичка не довіряти державній опіці.

Для ідентифікації факторів, що впливають на розвиток корпоративної культури на вітчизняних підприємствах, їх можна класифікувати за рівнем [15]:

- Макрофактори - фактори, які впливають і характеризують компанію в

цілому;

- Мезофактори - фактори, що діють на рівні підприємства та формують його внутрішнє середовище;

- Мікрофактори - фактори на рівні індивіда, що діють у процесі соціалізації в контексті сім'ї, системи виховання та освіти.

На макрорівні глобальні тенденції адаптуються з урахуванням специфіки національної культури та релігії, особливостей країни та ідентичності. На мезорівні необхідно враховувати масштаб підприємства, його розмір (за кількістю працівників чи обсягом виробництва) та стадію життєвого циклу.

На мікрорівні саме цінність людського капіталу кожного підприємства визначає загальну цінність людського капіталу країни в цілому. У процесі розвитку вплив факторів змінюється і корпоративна культура переосмислюється: її ігнорують, критикують або приймають, тобто фактори можуть стимулювати або гальмувати розвиток корпоративної культури та її окремих складових.

Всі підходи до оцінки організаційної культури базуються на таких методах дослідження: статистичний аналіз, порівняльний аналіз, факторний аналіз, експертна оцінка тощо. Зазвичай використовується один або декілька методів, що значно спрощує підхід до оцінки організаційної культури.

Ці методи не є відокремленими, а нерозривно пов'язані між собою та доповнюють один одного. Для отримання більш надійних і детальних аналітичних результатів рекомендується використовувати комбінацію методів. Рішення про використання того чи іншого методу на підприємстві приймається керівництвом.

На рис. 1.5 наведено основні переваги та недоліки використання різних методів для оцінки корпоративної культури. Як бачимо, кожен з методів оцінки рівня корпоративної культури має свої переваги та недоліки, а тому для оцінки корпоративної культури на підприємстві слід використовувати не один метод, а декілька.

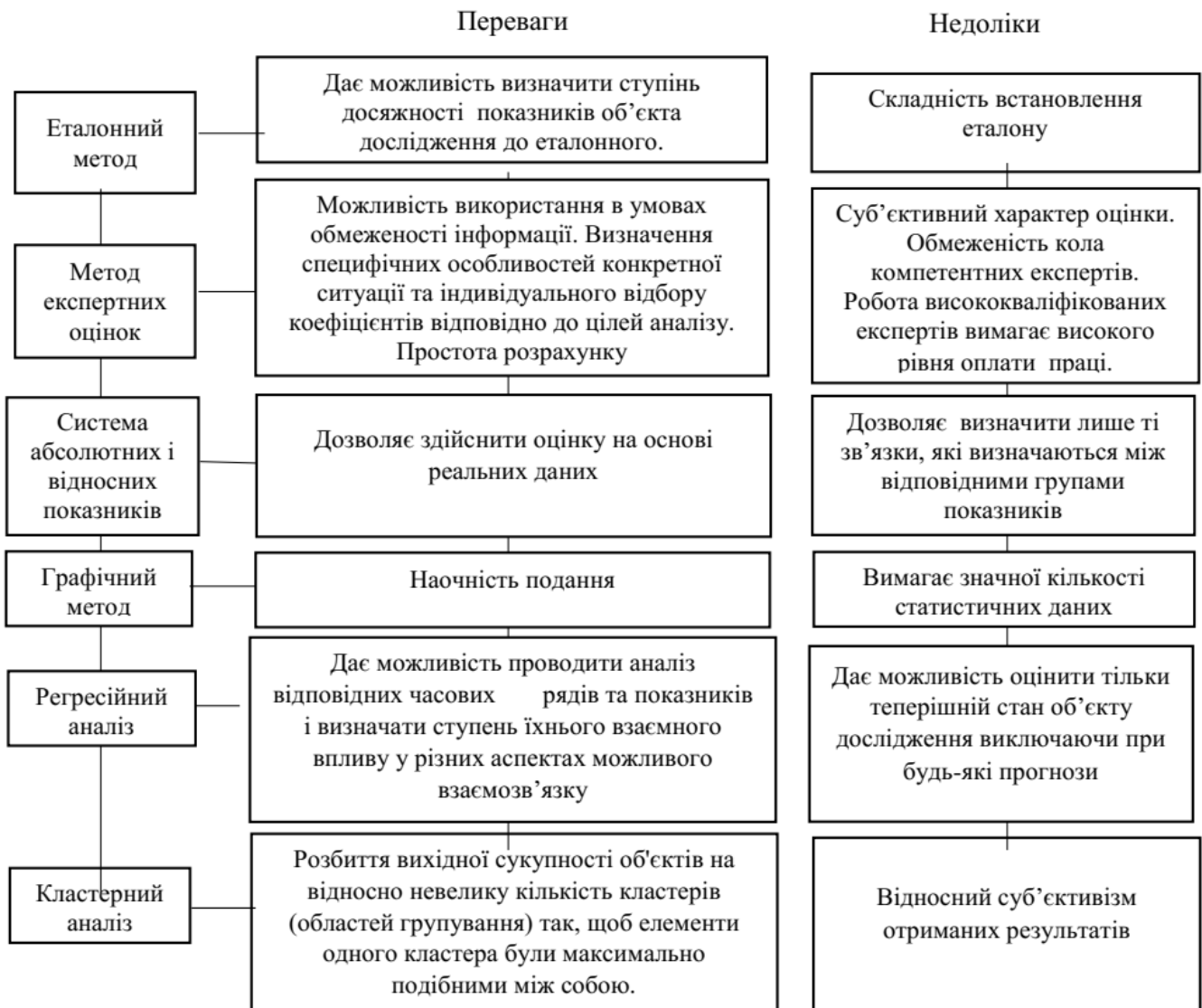


Рис. 1.5. Переваги і недоліки методів оцінки рівня корпоративної культури [45].

При оцінці рівня розвитку корпоративної культури організації особливу увагу слід приділяти порівняльному аналізу, який має важливе практичне значення, особливо коли мова йде про виявлення сильних і слабких сторін організації по відношенню до її конкурентів. Специфіка цього підходу полягає в необхідності вибору порівняльної вибірки (порівнянності показників), яка визначатиме ефективність дослідження [16].

Таким чином, під корпоративною культурою слід розуміти систему цінностей, правил і норм поведінки на підприємстві, систему взаємовідносин і комунікацій між працівниками. Важливість корпоративної культури для функціонування та розвитку підприємства є беззаперечним фактом. Роль



корпоративної культури у функціонуванні підприємства полягає в тому, щоб забезпечити основу для визначення ключових параметрів діяльності, мотивувати працівників та інформувати різні цільові групи про підприємство та його цілі.

Корпоративна культура організації може відігравати важливу роль у визначенні її конкурентоспроможності. Компанія повинна швидко адаптуватися до змін у ринковому середовищі: нових продуктів, послуг, компонентів, перебоїв у виробництві, ринкових тенденцій, змін ринкового попиту, цінових атак конкурентів, дисбалансів у постачанні сировини та матеріалів.

Корпоративна культура підвищує стійкість організації, надаючи їй більшої гнучкості. Для побудови корпоративної культури використовуються такі інструменти: формалізація місії, бачення та цінностей компанії; створення та підтримка традицій і ритуалів; розробка та впровадження правил і стандартів поведінки та діяльності працівників.

## РОЗДІЛ 2.

### ДІАГНОСТИКА КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ KERNEL

#### 2.1. Загальна характеристика ТОВ «Кернел-Трейд»

ТОВ «Кернел-Трейд» – диверсифікована сільськогосподарська компанія, один з провідних світових та українських виробників та експортерів соняшникової олії, а також великий постачальник сільськогосподарської продукції з Чорноморського регіону на світові ринки. Компанія експортує свою продукцію до більш ніж 60 країн світу [18].

ТОВ "Кернел-Трейд" дотримується сучасних стандартів управління та має чітку стратегію, бачення, місію та цінності. Ця сільськогосподарська компанія визначила три ключові сфери цінностей: фінансова стабільність, міцна ділова репутація та професійна управлінська команда. Для кожного розділу були розроблені керівні принципи управління [18]:

Фінансова стабільність:

1. Стратегічне управління системою - цей принцип забезпечує перехід від кількісного до якісного зростання. Стратегії та цілі комунікуються на операційному рівні, а їх реалізація стає щоденною роботою менеджерів. Принципи системного стратегічного управління ефективно розвивають культуру внутрішнього підприємництва та постійного вдосконалення [19, с. 10].

2. Синергетична інтеграція діяльності - бізнес-напрямки тісно пов'язані стратегічною єдністю та узгодженістю цілей, а їх взаємна інтеграція створює додану вартість і позитивно впливає на загальні фінансові результати. Принцип синергетичної інтеграції діяльності передбачає проведення бенчмаркінгу між секторами, використання досвіду та примноження успішних бізнес-практик. ТОВ "Кернел-Трейд" використовує синергію, створену взаємодією видів діяльності, підрозділів та функцій всередині компанії для досягнення оптимальних результатів [18].

3. Ефективне управління активами - кожен співробітник компанії несе відповідальність за раціональне та ефективне використання і збереження ресурсів компанії [18].

4. Зміни та інновації - ТОВ "Кернел Трейд" є гнучким у прийнятті рішень: зміни розглядаються як нові можливості для розвитку. Компанія покращує якість своїх активів, будує сучасну технологічну базу, оптимізує процеси, навчає співробітників сучасним методам роботи. Орієнтуючись на світові практики та адаптуючи найкращі з них, ТОВ "Кернел Трейд" гармонійно враховує політичну та ринкову специфіку, зміни у зовнішньому середовищі та унікальні характеристики компанії [19].

Стала корпоративна репутація:

1. Прозорість та чесність. ТОВ "Кернел Трейд" є публічною компанією. Прозорість та чесність є запорукою успішних відносин з колегами, акціонерами, інвесторами та діловими партнерами [20]. Достовірна та відкрита інформація є основою діяльності компанії. Компанія проходить незалежний аудит і своєчасно публікує фінансову звітність; розкриває інформацію про свою стратегію, операції та суттєві ризики; не маніпулює фінансовою звітністю; організовує публічні тендери та відкрито відстоює свою позицію при виборі постачальників [18, с. 10].

2. Відповідальне управління - компанія сприяє розвитку аграрного сектору, створює національну корпоративну культуру, швидко реагує на запити партнерів, бере на себе відповідальність за взяті на себе зобов'язання, дотримується умов контрактів. ТОВ "Кернел-Трейд" захищає репутацію компанії, не схвалює діяльність, яка може негативно вплинути на імідж компанії, не приймає подарунків і не бере участі в діяльності, яка може вплинути на прийняття ділових рішень [21].

3. Дотримання законів та нормативно-правових актів - ТОВ "Кернел-Трейд". ТОВ "Кернел-Трейд" дотримується чинного міжнародного законодавства та правових стандартів. Компанія дотримується своїх корпоративних цінностей і керівних принципів та діє відповідно до

внутрішніх політик і процедур. Компанія засуджує державну корупцію та шахрайство, рішуче бореться з їх проявами всередині компанії та виступає проти конфліктів інтересів, які можуть завдати фінансової та репутаційної шкоди. ТОВ "Кернел-Трейд" захищає та просуває інтереси Компанії законними професійними засобами [22].

4. Сталий розвиток та соціальна відповідальність - Власники будували компанію з довгостроковою перспективою, тому сталий розвиток є одним з основних принципів діяльності компанії. Вони створюють комфортні та безпечні умови праці для своїх співробітників і пропонують широкі можливості для навчання та професійного розвитку. На всіх етапах виробництва споживання енергоресурсів зведено до мінімуму, ведеться раціональне землекористування та контролюється якість продукції. Компанія відкрито співпрацює з місцевими громадами та землевласниками і щороку реалізує сотні масштабних соціальних проектів у регіонах присутності [23, с. 10].

Професійна управлінська команда.

1. Партнерство та єдність дій. ТОВ "Кернел-Трейд" складається з професійної команди однодумців, які рухають компанію вперед як світового лідера харчової промисловості. Кожен співробітник уособлює правильну модель поведінки та командної роботи. Вони займають різні посади в різних підрозділах, департаментах, країнах і регіонах, але компанія працює на одну мету і прагне до спільного успіху [18].

2. Відданість як внутрішня справа. Усі співробітники ставляться до своєї роботи з любов'ю, ентузіазмом та відданістю, як до власної справи та місії свого життя; вони усвідомлюють важливість свого впливу на кінцевий результат і вважають своїм обов'язком зробити внесок у процвітання компанії.

3. Взаємна повага та довіра. Цей принцип передбачає розуміння та прийняття бачення, цінностей та керівних принципів компанії. Це передбачає прозору структуру управління, яка чітко визначає розподіл праці,

відповідальності та прийняття рішень. Це означає чіткі правила гри та відсутність подвійних стандартів [19].

4. Розвиток потенціалу співробітників. При правильній стратегії, динамічному зростанні та збалансованій кадровій політиці кожен працівник компанії має можливість здобувати нові знання та реалізовувати свої амбіції і потенціал. 75% менеджерів усіх рівнів зробили кар'єру в ТОВ "Кернел-Трейд".

Тож три напрями управління ТОВ «Кернел-Трейд» відображені на рисунку 2.1.



Рис. 2.1. Керівні принципи менеджменту ТОВ "Кернел-Трейд" [18].

ТОВ "Кернел-Трейд" обрало чітке бачення розвитку компанії: "Ми прагнемо стати світовим лідером у секторі агробізнесу та зробити наш регіон основним постачальником сільськогосподарської продукції на світовий ринок" [41]. "Розвиваючи потенціал наших людських ресурсів, ми відкриваємо унікальні можливості в секторі агробізнесу" [24].

Несприятливі погодні умови, постійне зниження світових ринкових цін на сільськогосподарську продукцію, інфляція національної валюти та нещодавнє поглинання слабких конкурентів завадили сільськогосподарським підприємствам досягти хороших результатів [18, 19, 25].

Таблиця 2.1.

## Середньострокові цілі сегментів бізнесу ТОВ «Кернел-Трейд»

Сегмент бізнесу	Середньострокові цілі у деталях:	Основні результати у 2023 році
Соняшникова олія	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Будівництво нового заводу з переробки олійних культур річною потужністю 1 млн. тонн в Західній Україні;</li> <li>2) Суттєве вдосконалення решти переробних заводів з метою оптимізації їх ефективності</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Початок будівництва нашого заводу з переробки олійних культур в Західній Україні та розгортання програми по вдосконаленню інших переробних потужностей;</li> <li>2) Укладання договорів на придбання основного обладнання для обох проектів</li> </ol>
Зернотрейдинг та інфраструктура	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Збільшення експорту зернових вдвічі до 2021ФР за рахунок будівництва глибоководного портового терміналу з перевалки зернових культур з річною пропускною спроможністю 4 млн. тонн в Україні;</li> <li>2) Розширення та модернізація мережі елеваторів з метою забезпечення зростання внутрішніх обсягів виробництва та експорту</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Активна фаза будівництва «Трансгрейнтерміналу», глибоководного зернового терміналу з річною потужністю 4 млн. тонн у порту Чорноморську;</li> <li>2) Запущена компанія Avege задля розширення експертизи та пошуку нових рішень хеджування постійно зростаючих обсягів експорту Кернел;</li> <li>3) Початок будівництва двох елеваторів</li> </ol>
Агробізнес	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Досягнення сталого агровиробництва з низькою собівартістю завдяки інвестиціям у технології;</li> <li>2) Успішна інтеграція нових активів компанії для підвищення їх операційної ефективності і продуктивності до рівня високих стандартів Кернел</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Успішна інтеграція компаній «Українські Аграрні Інвестиції» та «Агро Інвест Україна»</li> </ol>

*Джерело: систематизовано автором на основі [18].*

Прибутковість олійно-виробничих компаній досягла найнижчої точки через різке скорочення пропозиції насіння соняшнику, оскільки було зібрано лише трохи більше 13 млн тонн сировини з 17,7 млн тонн встановлених переробних потужностей української олійно-виробничої галузі.

Незважаючи на слабкі фундаментальні показники, було перероблено 3,1 мільйона тонн насіння соняшнику, що вперше перевищило позначку в три мільйони тонн і принесло прибуток у розмірі 49 доларів США на тонні олії. Це значне зростання порівняно з 49 доларами США за тонну олії [19].

Сектори маркетингу зерна та інфраструктури розвивалися по-різному. На майбутню прибутковість та обсяги сектору ліфтових послуг негативно вплинула середня прибутковість експортних терміналів, тоді як на сектор маркетингу зерна вплинуло посилення конкуренції на внутрішньому ринку через минулорічну посуху в країні, яка призвела до скорочення обсягів врожаю [26, с. 11-14].

## **2.2. Фінансово-економічна характеристика діяльності KERNEL**

Бізнес-сегменти ТОВ "Кернел-Трейд" тісно пов'язані між собою стратегічною єдністю та узгодженими цілями, а їх взаємна інтеграція створює додану вартість і позитивно впливає на загальні фінансові результати. Між сегментами проводиться регулярний бенчмаркінг, використовується експертиза та примножуються успішні бізнес-практики. Синергія між бізнес-одиницями, відділами та функціями всередині компанії використовується для досягнення найкращих результатів.

Принципи управління переходять від кількісного зростання до якісного. ТОВ "Кернел-Трейд" опускає свою стратегію і цілі до операційного рівня, переводить їх реалізацію в щоденну роботу менеджерів, розвиває культуру внутрішнього підприємництва і безперервного вдосконалення.

Бізнес-модель компанії складається з восьми сегментів, показаних на рисунку 2.2. Нижче наведемо опис кожного сегменту.

1. Сільськогосподарська діяльність. ТОВ "Кернел Трейд" обробляє приблизно 560 000 га землі в Україні. Стратегічними культурами є кукурудза, пшениця, соняшник та соєві боби. Компанія використовує широкий спектр інноваційних рішень для свого виробництва: відбір проб ґрунту та хімічний аналіз за допомогою GPS, моніторинг погоди, використання дронів та квадрокоптерів, супутниковий моніторинг стану полів, агротури, картографування посівів та ін. [18, 19, 25].

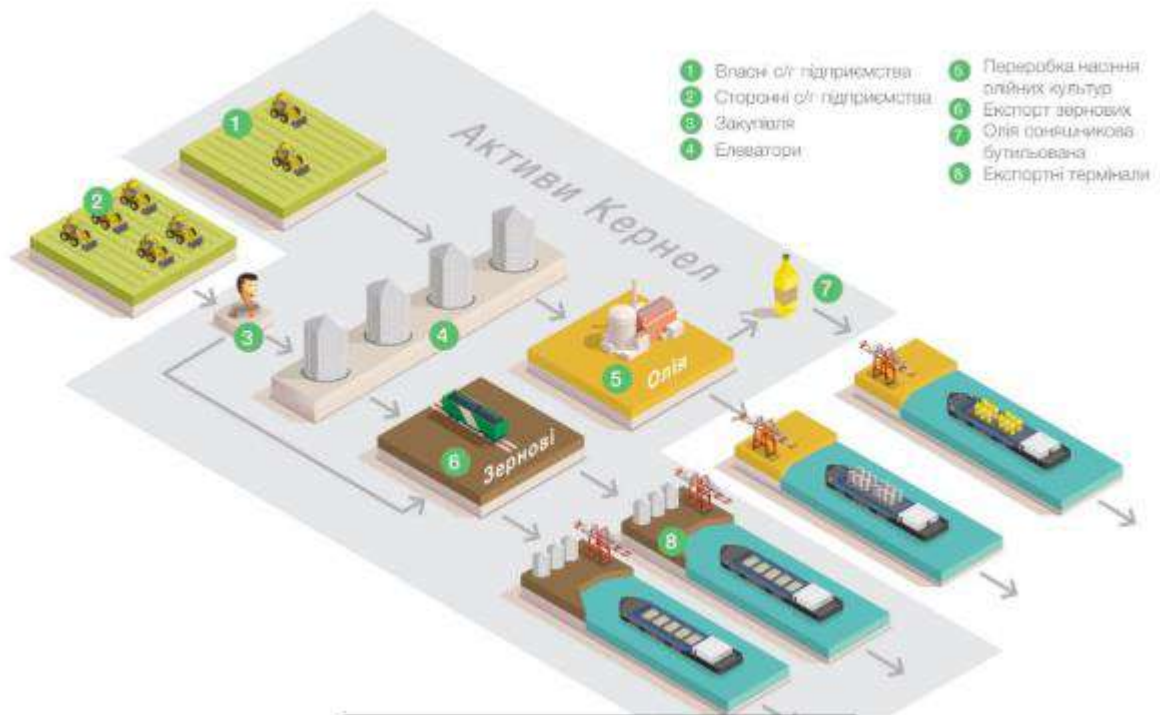


Рис. 2.2. Бізнес модель ТОВ «Кернел-Трейд» [19, с. 8].

2. Постачання зернових та олійних культур. Кернел має найбільшу та найефективнішу мережу постачання зернових та олійних культур в регіоні. Компанія працює з більш ніж 5 000 фермерів через стратегічне партнерство. Компанія знає кожного зі своїх партнерів, враховує їхні потреби та пропонує унікальні комплексні рішення [25].

3. Елеватори. Мережа елеваторів компанії забезпечує своєчасну логістику сировини, зібраної та закупленої "Кернел Агробізнес", а також надає високоякісні послуги зі зберігання зерна нашим партнерам-фермерам. Компанія інвестує в розвиток елеваторної інфраструктури. [19].

4. Олійноекстракційні заводи - це сучасні потужності, здатні переробляти широкий спектр олійних культур. Високотехнологічне обладнання та європейські стандарти управління якістю, охорони праці та навколишнього середовища забезпечують відповідність виробництва кращим світовим практикам. [18, 19, 25].

5. Експорт олії. Компанія постачає свою продукцію до більш ніж 60



країн світу та підписала численні експортні контракти [18].

6. Експорт Кернел. Кернел є надійною сполучною ланкою між тисячами чорноморських виробників зерна та міжнародними ринками. Компанія експортує понад 5 мільйонів тонн кукурудзи, пшениці, соєвих бобів, ріпаку та ячменю. Приблизно 80% продукції експортується на Близький Схід, Північну Африку та ЄС, а решта 20% - до Східної Азії та Південної Африки. [19].

7. Портові термінали. Порти мають потужність переробки 6,5 млн тонн зерна та борошна на рік. Ефективні служби приймання та відправлення, сучасні підйомні споруди та глибоководний причал дозволяють завантажувати судна типу "Панамакс" до 80 000 тонн [18].

В результаті нестабільної роботи зернового коридору з українських глибоководних портів, фінансові результати Кернела в четвертому кварталі 2023 фінансового року (квітень-червень 2023 року) погіршилися у порівнянні з попередніми звітними періодами, але за 2023 (фінансовий) рік в цілому вони є абсолютно прийнятними.(табл 2.2)

Таблиця 2.2

### Основні економічні показники ТОВ "Кернел Трейд" у 2023 році

Показники	1кв ФР 2023	2кв ФР 2023	3кв ФР 2023	4кв ФР 2023
Експорт зерна, тис. т	732	1 522	824	627
Переробка соняшника, тис. т	461	653	744	644
Виручка, \$ млн	655	1 235	825	740
Загальна ЕВІТДА, \$ млн	168	277	155	-56
ЕВІТДА переробка соняшника, \$ млн	45	66	109	50
ЕВІТДА трейдинг, \$ млн	60	62	71	-40
ЕВІТДА рослинництво, \$ млн	81	204	-24	-40

*Джерело: розраховано автором на основі [19].*

Ситуація в сегменті переробки олійних культур залишається сприятливою. У четвертому кварталі фінансового року компанія переробила

644 тис. тонн соняшнику, що вище середньорічного показника.

Продажі соняшникової олії в обсязі 319 тис. тонн у квітні-червні також були дуже високими, але маржа переробки і продажів була нижчою, ніж у попередні періоди, а показник EBITDA за квартал склав 50 млн доларів США, або 157 доларів США на тонні олії, порівняно з середнім показником 237 доларів США на тонні в попередньому фінансовому році.

У сегменті зернотрейдингу збиток за показником EBITDA за четвертий квартал фінансового року склав 40 мільйонів доларів США. За словами компанії, такий результат був обумовлений слабкими поставками зерна в українському портовому коридорі.

На нашу думку, цей результат також є низьким, враховуючи нестабільну ситуацію в коридорі, і, крім того, можна припустити, що компанія визнала витрати, пов'язані із затримками суден в коридорі в поточному періоді, які відносяться до попередніх періодів (тобто, це коригування результатів сегмента в попередньому періоді).

У поточному кварталі сегмент «Рослинництво» показав аналогічний результат зі збитком EBITDA у розмірі 40 млн. євро, головним чином через переоцінку активів зернового та органічного землеробства (рослинництво) внаслідок різкого зниження світових цін на зерно, а також вищих очікуваних додаткових логістичних витрат, пов'язаних з експортом зерна через дунайські порти, в контексті закриття зернового коридору в липні 2023 року.

Збитки від переоцінки біологічних активів та запасів за період квітень-червень 2023 року склали 103 млн євро. Переоцінка біологічних активів та девальвація зерна вносять елемент невизначеності у фінансові результати Кернел (та інших українських агробізнесів), тому ми вважаємо важливим зосередити увагу не лише на показниках прибутку та збитків, а й на операційних грошових потоках компаній (включаючи амортизацію негрошових активів).

У четвертому кварталі фінансового року операційний показник EBITDA групи склав -56 мільйонів. Враховуючи, що частина збитку

пов'язана з переоцінкою запасів і врожаю (тобто де-факто нереалізованими непередбаченими збитками), операційний грошовий потік до змін в оборотному капіталі був позитивним у четвертому кварталі 2011 року і склав -59 млн. євро.

Через сезонне зменшення запасів загальний операційний грошовий потік за квартал склав 133 млн. євро. На рисунку 2.3. відображена динаміка ЕВІТДА та операційного грошового потоку ТОВ "Кернел Трейд" у 2021-2023 роках.

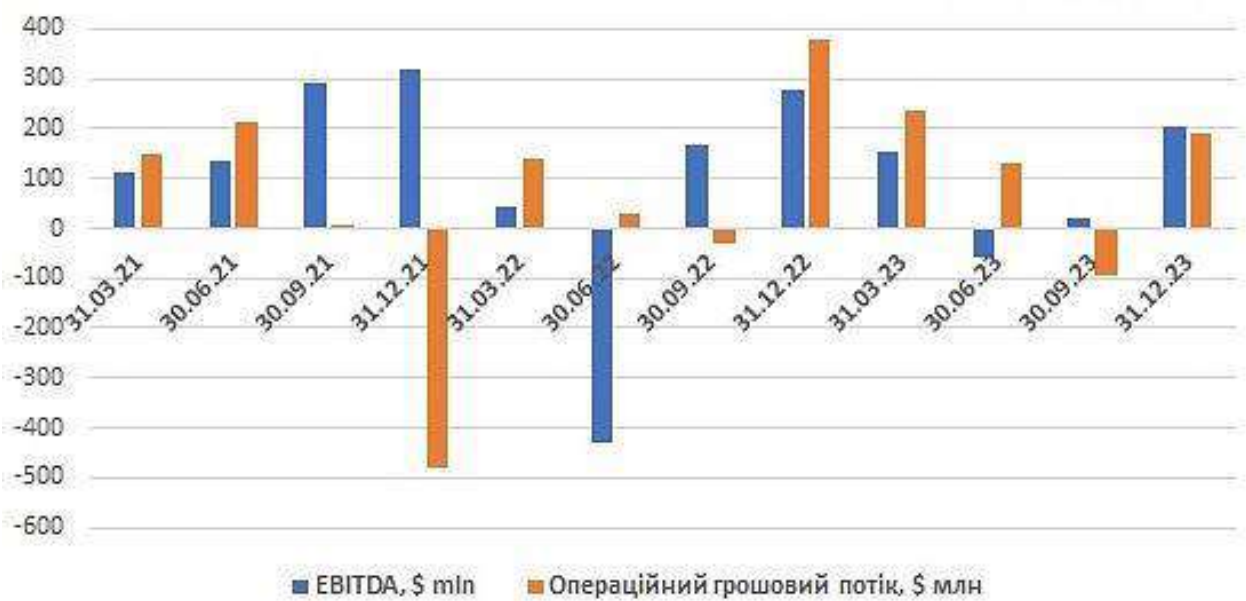


Рис. 2.3. ЕВІТДА та операційний грошовий потік ТОВ "Кернел Трейд".

*Джерело: розраховано автором на основі [19].*

Якщо поглянути на результати за повний дворічний період (з липня 2021 року по червень 2023 року, що має сенс, оскільки у 2023 фінансовому році Nawah продала бізнес зі зберігання рекордного врожаю 2021 року), то ЕВІТДА Nawah склала 764 млн доларів США, включаючи збитки від переоцінки/вибуття основних засобів у розмірі 330 млн доларів США та знецінення/вибуття запасів у розмірі 164 млн доларів США (табл. 2.3).

За той самий період грошовий потік від операційної діяльності до змін в оборотному капіталі становив трохи більше 1 млрд доларів США, а загальний грошовий потік від операційної діяльності - 411 млн доларів США.

Таблиця 2.3

**Фінансові результати діяльності ТОВ "Кернел Трейд", \$ млн.**

Показники	2021	2022	2023
Виручка	5 595	5 331	3 455
Валовий прибуток	906	652	636
ЕВІТДА	806	220	544
ЕВІТДА маржа, %	14%	4%	16%
Чистий прибуток	506	-41	299
Операційний грошовий потік	461	-305	716
Фінансовий грошовий потік	-48	476	-216
Інвестиційний грошовий потік	-205	-294	10

*Джерело: розраховано автором на основі [19].*

За цей же період (останні два фінансові роки) борг компанії збільшився на 437 млн доларів США (липень-грудень 2021 року), а за продані Андрію Веревському активи вона отримала 113 млн доларів США від компаній, пов'язаних з Веревським.

Куди були спрямовані ці кошти? Восени 2021 року Кернел викупив власні акції на ринку на суму 97 млн доларів США та виплатив акціонерам дивіденди в розмірі 34 млн доларів США. За останні два роки компанія також сплатила 34 млн доларів США за оренду землі. Інвестиції в основні засоби та придбання склали близько 210 млн доларів США, а від операцій з криптовалютою Кернел зазнав збитків на суму понад 50 млн доларів США.

У балансі компанії станом на 30 червня 2023 року грошові кошти та їхні еквіваленти зросли на 503 мільйони доларів США порівняно з 30 червня 2021 року.

Таким чином, загальні операційні показники компанії протягом майже дворічної тотальної війни можна вважати прийнятними, а фінансовий стан компанії приблизно близьким до того, який був до початку тотальної атаки (хоча операційні ризики компанії значно зросли).

Автор провів SWOT-аналіз і визначив сильні та слабкі сторони

компанії в її міжнародних операціях, а також можливості та загрози для майбутніх операцій.

До сильних сторін компанії можна віднести те, що її бізнес-модель передбачає закупівлю, переробку і транспортування сировини та її експорт через елеватори [26]. Це дозволяє компанії зменшити ризик залежності від інших постачальників та адаптувати всю систему до власних можливостей і потреб. У 2017 році компанія розробила та запустила Digital Agri Business - комплексний інноваційний продукт для автоматизації управління бізнес-процесами [19].

Основною проблемою компанії є модернізація та підтримання обладнання в належному стані, що потребує великих інвестицій. Деякі плантації мають старе обладнання, що знижує загальну ефективність компанії [20]. Погода є зовнішнім фактором, який нелегко подолати. Однак для подолання цієї проблеми була створена інноваційна програма під назвою «Відкритий агробізнес» [27].

Бізнес-можливості. Дослідження світового ринку олійних та зернових культур показує, що ринок олії першого віджиму та оливкової олії зростає завдяки тенденціям здорового харчування і тому є перспективним. Існує також потенціал для збільшення експорту в такі країни, як Туреччина, Єгипет та Індія через зростання населення без збільшення внутрішнього виробництва цих продуктів [18, 19].

Основною загрозою для компанії є зниження попиту на рослинні олії, що пов'язано з можливим розширенням ринків сирої нафти та оливкової олії, про яке йшлося вище.

Тенденція до здорового способу життя може знизити попит на соняшникову олію з високим вмістом жирів [27].

Компанія є найбільшим в Україні експортером сільськогосподарської продукції, з'єднуючи понад 5000 українських виробників зерна зі світовими ринками та експортуючи 3,8 мільйона тонн зерна.

Компанія має найефективніший інтегрований ланцюжок створення

вартості в Україні, що включає найбільшу мережу спеціалізованих елеваторів, один з найбільших морських терміналів та комплексний ланцюжок поставок [27].

Експорт зерна поділяється на традиційні зернові, такі як ячмінь, кукурудза та пшениця, та спеціалізовані зернові, такі як просо, гречка, квасоля, сочевиця (рис. 2.4.).

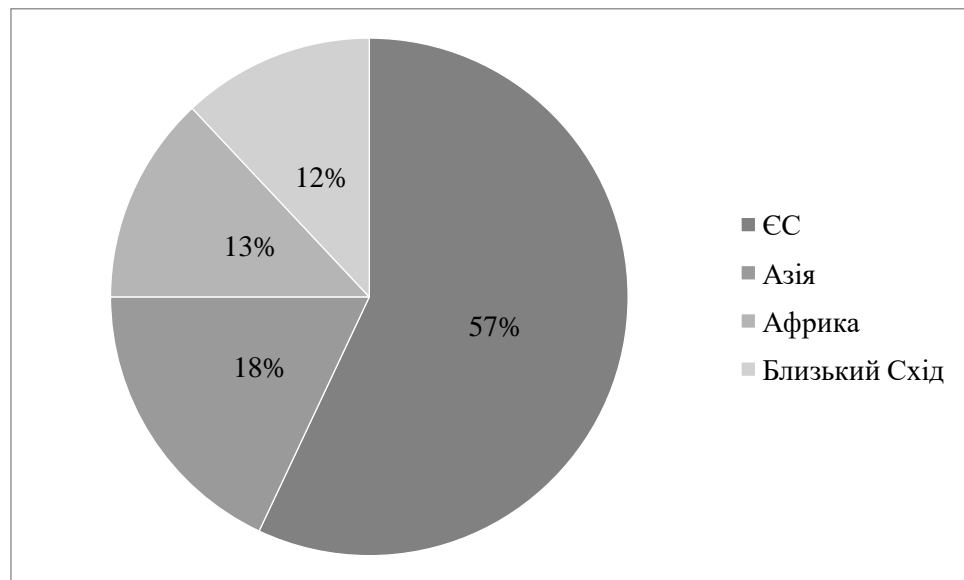


Рис. 2.4. Основні експортні ринку збуту зерна компанії у 2023 році.

*Джерело: розраховано автором на основі [19].*

ТОВ "Кернел Трейд" експортує більшу частину своєї продукції до Європейського Союзу. Тенденція показує, що після підписання Угоди про асоціацію операційні результати значно зросли, але на це вплинуло кілька інших факторів: підписання угод про співпрацю з новими зовнішньоторговельними мережами, придбання нового обладнання, що дозволяє переробляти більшу кількість олії. Компанія використовує кошти, спрямовані на збільшення операційного прибутку, для пом'якшення можливих збитків. Цей метод полягає в класифікації країн, до яких ТОВ "Кернел-Трейд" експортує свою продукцію, за ступенем політичної стабільності.

### **2.3. Аналіз ефективності управління корпоративною культурою KERNEL**

З початком всеохоплюючої війни в Україні бізнес-культура суттєво змінилася, а війна змусила українські компанії адаптувати свої програми сталого розвитку та благодійності. Сьогодні українські компанії мають більше можливостей підтримувати економіку та армію країни: мільярди гривень для збройних сил, автомобілі, безпілотники, мішені, обладнання, одяг, взуття, медикаменти, паливо, продукти харчування та багато іншого - це лише деякі з продуктів, що постачаються відповідальними українськими компаніями. Багато компаній також включили програми допомоги та відновлення України до своєї політики корпоративної соціальної відповідальності.

Свідомі компанії адаптуються до нових умов роботи у воєнний час. Попри намагання агресора паралізувати економіку країни та поставити переважну більшість українців на межу виживання та голоду, великі компанії не лише не згорнули свої соціальні програми, а й вивели їх на вищий рівень, впроваджуючи принципи ESG: екологічна відповідальність (E), високий рівень соціальної відповідальності (S) та високий рівень корпоративного управління (G).

Розглядаючи розвиток корпоративної культури в національних компаніях, ми зосередилися на компанії "Кернел", одній з найбільших аграрних компаній України.

Загальна мета "Кернел" у сфері сталого розвитку та корпоративної культури полягає у покращенні суспільства через добровільні внески у соціальній, економічній та екологічній сферах, пов'язаних з діяльністю компанії та досягненням її стратегічних цілей. Позитивні зміни відбулися у 156 громадах у різних сферах [18].

Компанія у 2020 році приєдналася до Глобального договору ООН, щорічно звітує про свій прогрес щодо сталого розвитку і соціальної відповідальності і розміщує інформацію про свою діяльність у цьому напрямі

на офіційному веб сайті. Основні напрямки сталого розвитку та корпоративної соціальної відповідальності наведені у таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

**Основні напрямки сталого розвитку та соціальної відповідальності компанії «Kernel»**

Напрямки сталого розвитку	Сутність	Документи
Збереження довкілля	комплексний екологічний підхід до захисту довкілля полягає в раціональному використанні природних ресурсів і збереженні здорового навколишнього середовища	Політика з охорони навколишнього середовища
Відповідальний роботодавець	10 тис. співробітників - найцінніший актив, який компанія підтримує у професійному й особистісному розвитку, пропонує конкурентну систему винагород, створює умови, щоб кожен з співробітників відчував себе щасливим на роботі	Політика з охорони праці HR політика Kernel
Підтримка місцевих громад	здійснюючи діяльність у сільській місцевості, команда компанії вкрай відповідально ставиться до благоустрою та розвитку населених пунктів	Політика взаємодії з громадами у регіонах присутності Kernel
Відповідальність за якість продукції	компанія докладает максимальних зусиль, щоб продукція (соняшникова олія) відповідала найвищим міжнародним стандартам якості.	Політика управління якістю та безпечністю продукції
Ділова етика і комплаєнс	чесна та відкрита робота, з метою протидії корупції та шахрайству, а також для недопущення конфлікту інтересів, захист акціонерів, топ-менеджменту, співробітників та контрагентів від комплаєнс-ризиків	Корпоративний кодекс Кодекс взаємодії з постачальниками Політика управління конфліктом інтересів та протидії шахрайству і корупції Політика рівних можливостей та культурного різноманіття Антидискримінаційна політика Політика свободи асоціацій та об'єднань

*Джерело: побудовано автором на основі даних [18, 46].*

У період російської військової агресії розуміння Кернел принципів



ESG та здатність адаптуватися до зовнішніх викликів було продемонстровано у низці проєктів КСВ, серед яких

1. "Відкритий агроуніверситет" - унікальний освітній проєкт, спрямований на підготовку нового покоління професіоналів в аграрному та харчовому секторі, розрахований на студентів 4-го та 5-го рівнів професійно-технічної освіти або випускників 1-2 курсів університетів, і покликаний допомогти українському аграрному ринку шляхом навчання молоді, надання студентам більшої кількості практичних навичок, унікальних знань від експертів компанії та розуміння внутрішніх процесів і технологій компанії.

Набір на безкоштовне навчання за 7 програмами стажування в агропродовольчій галузі розпочався наприкінці 2021 року. Заявки подали близько 900 студентів, з яких було відібрано 122 найбільш вмотивованих, які розпочнуть навчальний процес у лютому 2022 року. Через конфлікт навчальна програма була модифікована, а доступ до професійного навчання покращено. Значну частину програми було переведено в онлайн-формат, максимально залучено внутрішніх експертів та обрано найбезпечніші регіони для проходження практичних занять. Незважаючи на ситуацію в країні, 88 осіб продовжують брати участь у проєкті та проходять навчання, а деякі групи вже розпочали активне працевлаштування на наших активах. Амбасадорами, відповідальними за залучення нових кандидатів, є студенти та колишні учасники проєкту [27, 42].

2. Психологічна підтримка у вигляді вебінарів, на яких експерти діляться інформацією про те, як адаптуватися до війни, подолати тривогу, доглядати за дітьми тощо. Психологічна підтримка доступна для 11 000 працівників у всіх регіонах України [27].

3. Гуманітарна допомога жителям окупованих територій, інвалідам, солдатам і волонтерам (компанія витрачає 1 мільйон гривень на день на продукти харчування для нужденних) [19].

4. Партнерство фермерів з "Відкритим агробізнесом" надає інформацію для підтримки малих та середніх фермерів: партнери мають доступ до

технологічних карт, моніторингу полів та експертизи "Кернел". Аналіз даних дозволяє фермерам визначати перспективні точки зростання, вдосконалювати технології та оптимізувати процеси, порівнюючи власні поля з полями сусідів [19].

5. Взимку 2022 року Кернел допоміг очистити від снігу понад 11000 км. доріг у 184 муніципалітетах. Щоб забезпечити безпеку та комфорт українського населення, компанія виділила 75 важких сільськогосподарських машин для традиційних снігоприбиральних робіт. Роботи проводилися і вночі, щоб вранці всі могли безпечно пересуватися [19].

Підхід Кернел до управління людськими ресурсами визначається Кодексом поведінки та базується на чотирьох принципах: залучення як внутрішня підприємливість, партнерство та єдність цілей, взаємна повага та довіра і розвиток людського потенціалу (табл. 2.5). У Kernel існує абсолютна нульова толерантність до будь-якої форми примусової чи обов'язкової праці або дитячої праці.

Таблиця 2.5

#### Динаміка розвитку людського капіталу компанії Кернел у 2021-2023 рр.

Показники	2021	2022	2023
Загальна кількість працівників, осіб	11256	10223	10733
з них управлінців	936	870	885
спеціалістів	3354	3020	3110
працівників	6966	6333	6738
У віці старше 50 років, осіб	3139	2488	6156
Розподіл за гендером, осіб:			
- жінок	2883	1832	1832
- чоловіків	8279	5430	5430
У середньому тренінгових годин на 1 працівника, год.	21,6	22,8	30,4
Загальна кількість співробітників, які отримують регулярні оцінки продуктивності та розвитку кар'єри, осіб	1779	1777	1647

*Джерело: побудовано автором на основі даних [19].*

У 2023 фінансовому році загальна сума заробітної плати Кернел склала 118 мільйонів доларів США; 162 працівники отримували мінімальну заробітну плату. Загалом винагорода співробітників складається з 3х частин: основна заробітна плата та бонуси, винагорода за лідерство, система стимулювання.

У 2023 фінансовому році «Кернел» продовжував надавати широку підтримку своїм співробітникам, особливо тим, хто захищає країну або є внутрішньо переміщеними особами. Обсяг підтримки штатних працівників за рік склав 3 920 тис. доларів США. Крім того, Кернел надав працівникам, які отримали інвалідність внаслідок військових дій, і сім'ям співробітників, які загинули під час бойових дій, фінансову підтримку на загальну суму 545 тисяч доларів США. Також, співробітники у яких у 2023 році народилася дитина, отримали матеріальну допомогу на загальну суму 65,8 тис. доларів США.

Кернел дотримується політики соціально відповідального інвестування і регулярно виділяє ресурси на проекти, пов'язані з її корпоративною культурою, незважаючи на нестабільну ситуацію в країні. Компанія публікує на своєму сайті щорічні нефінансові звіти, які наразі мають значний вплив на вартість акцій окремих компаній [18].

Кошти на КСВ необхідні для вирішення нагальних соціальних проблем та забезпечення сталого розвитку, особливо в умовах, коли економічна сфера стикається з серйозними викликами через фінансові кризи, масштабні епідемії, політичні потрясіння та збройні конфлікти.

На рисунку 2.5 показано динаміку соціальних виплат Кернел за період 2019-2023 років. Як бачимо, у найскладніші періоди в історії країни Кернел дуже активно долучався до вирішення соціальних проблем суспільства та збільшував соціальні виплати з бюджету.

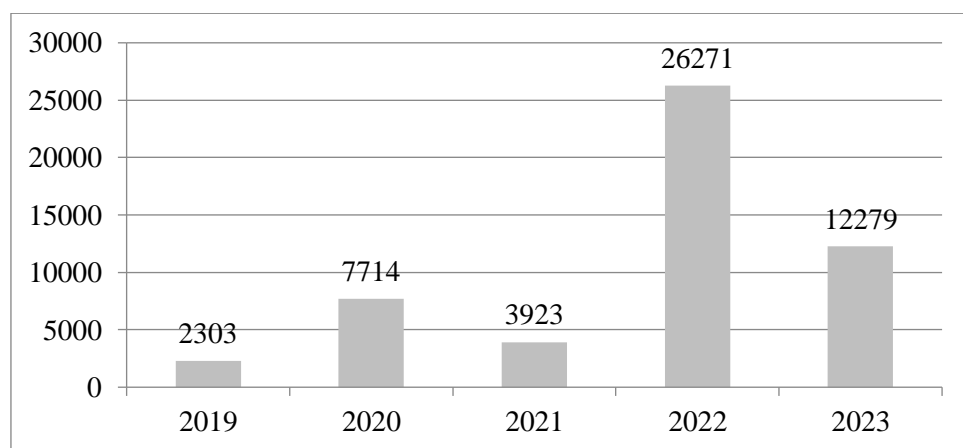


Рис. 2.5. Соціальні виплати компанії «Кернел» за період 2019–2023 роки, тис. дол. США.

*Джерело: побудовано автором на основі даних [19].*

Свідченням цього є значне зростання соціальних виплат у 2014 році, коли Україна зазнала російської агресії, у 2020 році, під час епідемії коронавірусу, і, звичайно ж, у 2022 році, коли Росія почала надавати соціальну допомогу. повномасштабне вторгнення на територію нашої держави.

Так, Кернел збільшив свої соціальні витрати у 2022 році порівняно з 2021 роком і став лідером у сфері благодійності. На Збройні сили України та гуманітарну допомогу було спрямовано 22 млн доларів США, з яких 4,5 млн доларів США - на розвиток громад та інвестиції. На розвиток місцевого самоврядування та інвестиційні проекти було витрачено 5 млн доларів США. Зрозуміло, що можливість займатися філантропією безпосередньо пов'язана з прибутковістю компанії та її здатністю фінансувати соціальні проекти.

Аналізуючи доходність компанії «Кернел» за період 2019–2023 рр, то ми бачимо стійке зростання з невеликою втратою тренду у 2022 році, році кризи в місцевому аграрному секторі та значним падінням у 2023 році через повномасштабну війну (рис. 2.6).

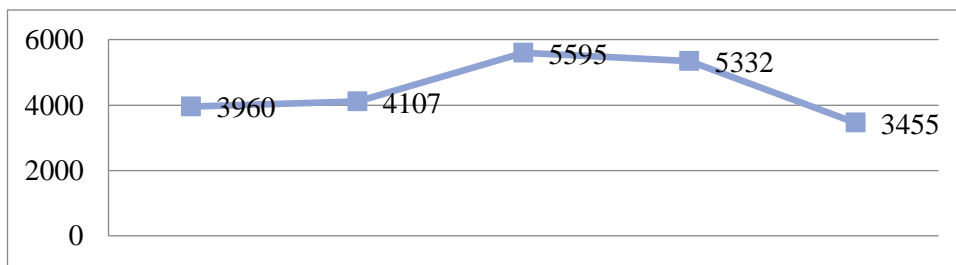


Рис. 2.6. Динаміка показника доходу компанії «Кернел» за 2019–2023 рр., млн. дол. США.

*Джерело: побудовано автором на основі даних [18].*

Таким чином, стійке зростання доходів компанії в попередні періоди забезпечило міцне підґрунтя для соціальної результативності компанії та фокусування на соціальній складовій сталого розвитку навіть в умовах складної військової реальності. Компанія мала значний запас міцності, в тому числі фінансовий, щоб захистити свою економічну базу. Незважаючи на тотальну війну та зниження доходів, соціальна підтримка становила значну частину витрат компанії у 2022 році.

### РОЗДІЛ 3.

## НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ КОРПОРАТИВНОЮ КУЛЬТУРОЮ KERNEL

### **3.1. Культура персоналу та організації праці як напрям удосконалення корпоративної культури KERNEL**

Тенденція до зростання рівня мотивації працівників компанії за останні два роки свідчить про те, що певні заходи для підвищення мотивації були вже вжиті. Однак мотивація є суб'єктивним і мінливим явищем. Тому заходи та інструменти повинні постійно переглядатися та вдосконалюватися.

Ми вважаємо, що саме керівники повинні знаходити способи мотивувати кожного працівника. Адже вони знають колектив і повинні знати, "хто чим живе". У загальному сенсі, наприклад, у кого є дитина або літні батьки, але не деталі останньої відпустки. Іншими словами, саме менеджер може знайти правильний підхід, а потім "натренувати" працівника, щоб він став експертом і професіоналом [32].

Проте всі працівники різні, і тому визначити найважливіший мотиваційний фактор може бути дуже складно. Однак, якщо визнати приналежність працівника до певної групи, завдання значно спрощується. Характеристики працівника можна визначити за допомогою типологічної моделі відомого вченого В. І. Герчикова. У таблиці 3.1 наведено модель і методи, які можна використовувати для мотивації працівників. На жаль, менеджери часто або не розуміють важливості цих інструментів, або не мають достатньо часу між іншими завданнями.

Тому доцільно застосовувати мотиваційні заходи на рівні компанії. Враховуючи першочергову важливість матеріальних чинників для працівників, ми вважаємо за необхідне розглянути систему різних винагород (табл. 3.2).

Таблиця 3.1

### Методи мотивації персоналу на основі моделі В.І. Герчикова

[33; 34]

Типи працівників	Сприятливі методи	Несприятливі методи
Інструменталісти – безпосередньо трудовий процес не є для них цінністю, вони зацікавлені у матеріальній винагороді	Підвищення з/п, виплата премій та бонусів	Моральна мотивація
Професіонали – передусім цінують зміст праці, шукають можливості для успішного виконання складної роботи	Заохочення ініціативності	Штрафні санкції
Господарі – намагаються брати на себе повну відповідальність за справу без будь-якого контролю	Залучення до прийняття управлінських рішень	Патерналізм
Уникаючі – взагалі не прагнуть працювати і роблять це лише тому, щоб уникнути покарання	Система штрафів	Участь в управлінні
Патріоти - цінують результативність загальної справи і визнання керівництвом їх заслуг	Визнання і заохочення керівництвом вкладу працівника в трудову діяльність	Штрафні санкції

Таблиця 3.2

### Приклад матеріальної мотивації працівників [33]

Назва матеріальної бонусної винагороди	Характеристика
Персональна надбавка	Встановлюється з урахуванням професійної компетентності, рівня виконання покладених обов'язків, ініціативності, творчого характеру роботи, який визначається вимогами виконуваних функцій.
Щоквартальна винагорода керівників та ключових співробітників	Визначається як відсоток до посадового окладу, встановлений залежно від групи, до якої віднесено посаду, який визначається оцінкою виконання встановлених показників ефективності та коригується на коефіцієнт виконання стратегічних показників підприємства
Щомісячна винагорода співробітників	Визначається за результатами особистої або особистої та колективної діяльності, відповідно до систем матеріального стимулювання, що розроблені з урахуванням функціональних завдань співробітника
Додаткова винагорода	Визначається за результатами проведених акцій та конкурсів, відповідно до особистих або колективних результатів

Сучасна мотиваційна система компанії Кернел охоплює матеріальні та нематеріальні стимули та має три рівні (рис. 3.1.).



Рис. 3.1. Система мотивації компанії Кернел.

*Джерело: систематизовано автором на основі [18].*

1. Базовий рівень системи винагород Кернел включає:

- заробітна плата та бонуси на основі заробітної плати, що відповідають або перевищують контрольні показники інших галузей. Сюди також входять додаткові виплати та компенсації, залежно від умов праці, а також фіксовані виплати у разі виходу на пенсію та матеріальна підтримка у разі важких особистих обставин працівника. Коли відбувається оптимізація персоналу, що призводить до скорочення чисельності працівників, фонд оплати праці відповідно не зменшується, а розподіляється між рештою колективу;

- медичні послуги, включаючи добровільне медичне страхування штатних працівників, страхування життя працівників, які покривають витрати на страхування, страхування охорони праці;

- винагороди за покращення у виробництві, як грошові (такі як одноразові грошові стимули за оперативні досягнення), так і нефінансові визнання;

- інші переваги включають фінансування навчання та спортивних занять, забезпечення харчуванням на робочому місці, безкоштовний транспорт на роботу тощо.

2. Другий рівень - винагорода за лідерство. Щороку співробітники проходять оцінку своїх компетенцій, як самооцінку, так і оцінку лінійним керівником. За результатами такої оцінки може бути переглянута базова

заробітна плата працівників та надане підвищення.

3. Найвищий рівень - система стимулювання, яка має на меті забезпечити синхронізацію кар'єрних цілей співробітників, бізнес-цілей підрозділів і довгострокових стратегічних цілей компанії. Кернел щорічно встановлює фінансові та операційні кількісні та якісні цілі, які каскадно зводяться до конкретних КРІ співробітників у відповідних бізнес-сегментах. Співробітники також можуть встановлювати власні КРІ. Річна оцінка продуктивності кількісно визначає досягнення КРІ і автоматично впливає на розмір річної надбавки за результати роботи (рис. 3.2.). Система повністю прозора і запобігає будь-яким упередженням. Компанія надає співробітникам усі інструменти для безпосереднього впливу на КРІ та моніторингу виконання КРІ.

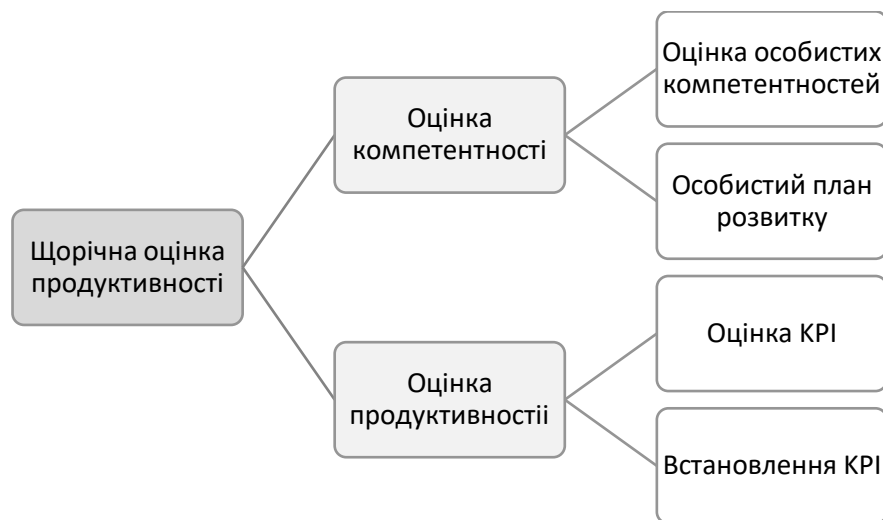


Рис. 3.2. Система щорічної оцінки продуктивності Kernel

Отже, підвищення рівня мотивації можливе за умови створення ефективної системи оцінки потреб кожного працівника та безпосередньої участі керівника підрозділу [34]. Всі інструменти мотивації повинні використовуватися комплексно для досягнення ефективних результатів. А з підвищенням рівня мотивації зростає і рівень організаційної культури, це в перспективі призводить до формування згуртованої групи професіоналів.

### 3.2. Міжнародний досвід удосконалення корпоративної культури

Корпоративна культура в різних організаціях суттєво відрізняється,



залежно від багатьох внутрішніх чинників. Корпоративна культура компаній чи фінансових установ у різних регіонах чи країнах може бути унікальною. На неї також впливає багато інших факторів. До них належать менталітет, історичні події, традиції, географічне розташування, рівень розвитку економічної та політичної системи та багато інших. Однак є й спільні риси: основні закономірності, інструменти та стимули. Тому завжди корисно спиратися на досвід інших країн, незважаючи на всі відмінності.

Японська бізнес-культура характеризується прогресивною філософією бізнесу, цінностями та правилами, а також сильним акцентом на субординації та колективній гармонії. Це стосується як великих компаній, так і фінансових установ.

У Китаї на розвиток бізнес-культури сильно впливає національна ідеологія та етико-філософська традиція конфуціанства. Китайська бізнес-культура характеризується надзвичайним консерватизмом, дотриманням традицій, ритуалів і церемоній, а також переважанням сімейної шанобливості, де кожна робоча група розглядається як друга сім'я для кожного співробітника. Китайська бізнес-культура характеризується колективною відповідальністю та використанням медитативних практик [35].

В японських та китайських компаніях управління є більш централізованим, а працівники мають менше автономії у повсякденних справах. Однак централізація пов'язана з певним стилем управління, ключовими елементами якого є узгодженість і координація на всіх рівнях ієрархії та прийняття рішень після широкого обговорення і схвалення керівництвом.

У США все навпаки: акцент робиться на ініціативності, організаторських здібностях, підприємницькому стилі, безперервному розвитку менеджменту та компетентності персоналу. Корпоративна культура банків характеризується чітким відчуттям мети і прагненням до фінансового прибутку.

У Великобританії, як і в інших секторах, корпоративна культура

фінансових організацій є відносно консервативною і стриманою. Акцент робиться на корпоративній комунікації та самоконтролі. У Великій Британії прийнято обговорювати проекти на робочому місці під час обідньої перерви та дозвілля. Це дозволяє їм приділяти більше часу проекту і призводить до високого рівня успіху компанії.

На Близькому Сході культ релігії поширюється на всі сфери життя людей, включаючи відносини на роботі. На відміну від інших країн, тут більш поширена практика заборон. Наприклад, заборонено купувати і продавати певні продукти: свинину, тютюн, алкоголь тощо. У фінансовому секторі, наприклад, заборонені транзакції від молитви до сходу сонця [35].

На Заході робоче місце не закріплене за певним сектором. Це означає, що людина може працювати незалежно від офісу. Такий спосіб організації праці розмиває межі між професійним та особистим життям, що спонукає працівників докладати більше зусиль та креативності до своїх робочих проектів і отримувати задоволення від роботи в різних локаціях.

Підхід до створення мобільності та маневреності на роботі, тобто зміни робочого місця, є типовим для Німеччини, Нідерландів та Сполучених Штатів Америки.

Голландська бізнес-культура також підкреслює важливість перебування працівників і керівників на одному робочому місці. Це дозволяє їм розширювати межі співпраці та уникати негативних для компанії ситуацій, таких як неефективність, конфлікти в колективі тощо.

Як на Заході, так і на Сході високий ступінь міжособистісної свободи та єдності команди виражається в регулярних зустрічах персоналу. На цих зустрічах обговорюються пропозиції щодо оптимізації існуючих проектів або розробки нових проектів. Такий тип організації є дружнім і демократичним. Структура управління, яка є важливим критерієм корпоративної культури, варіюється від регіону до регіону.

Типова французька компанія має сувору ієрархічну структуру і централізований апарат управління. Всі рішення приймаються та

обговорюються на найвищому рівні. Французькі менеджери приймають важливі рішення між собою в неформальній обстановці, а не на нарадах.

Водночас невелика група менеджерів середньої ланки готує рішення та узгоджує їх з керівниками відповідних підрозділів і співробітниками. Ще однією особливістю корпоративної культури, яка поширена в усіх регіонах світу, є довіра між працівниками та керівниками.

Ця довіра сприяє співпраці та стимулює впровадження нових методів ведення бізнесу. Тому країни, які розвивають корпоративне управління, засноване на довірі, мають більше шансів досягти позитивних результатів.

У Швейцарії особливо важливо будувати і підтримувати довіру між членами однієї команди. Це навіть відображено у швейцарському девізі: "Один за всіх і всі за одного". З іншого боку, в Японії ділові відносини базуються на сімейних. Японські менеджери вважають, що сімейні стосунки є більш надійними і тому заслуговують на довіру керівництва. Тому вони заохочуються в організації [36]

Проектна робота також важлива в командній корпоративній культурі. Конкуренція стає мотивуючим фактором для досягнення кращих результатів.

В Америці конкуренція є важливим елементом розвитку бізнесу, і менеджери роблять все можливе, щоб розвивати дух суперництва у своїх командах. Наприклад, вони можуть виділити працівника і вручити йому грошову премію перед усією командою, або привітати з добре виконаною роботою і нагородити грамотою.

У Німеччині, Швеції, Австрії та Франції конкуренція не особливо заохочується, оскільки корпоративна культура цих країн високо цінує працівників, які добре виконують свою роботу. Більшість менеджерів вважають, що конкуренція лише шкодить роботі працівника. Західні та східні аналітики вважають, що корпоративна культура повинна бути присутня не тільки в компанії, але й навколо неї. Адже нові співробітники повинні адаптуватися до свого нового робочого місця, і важливо, щоб вони почувалися комфортно, а їхня поведінка була спрямована в правильному

напрямку [37].

Багато міжнародних компаній зазнають невдачі саме через те, що не можуть адаптуватися до місцевої культури. Компанії у великих західних країнах, таких як Великобританія, Швейцарія та Нідерланди, розглядають навчання та особистий розвиток нових співробітників через обмін знаннями та семінари як окремий етап.

Часто це навіть набуває форми групових зустрічей в останній день роботи, що характерно для компаній з груповими відносинами між працівниками [38]. У компанії також просувається установка на те, що працівник, незалежно від його позиції в ієрархії, кваліфікації чи посади в компанії, робить свій внесок в успіх компанії.

Ще одним критерієм успішного корпоративного управління є мотивація працівників. Саме місцеві цінності та норми стають рушійними силами управління компанією у вигляді різноманітних нагород, премій та інших заохочень.

Французька модель мотивації працівників характеризується низкою економічних заходів, серед яких стратегічне планування та гнучка податкова система. Специфіка цього питання полягає в інтеграції стратегічного планування в ринковий механізм.

Ринкові відносини у французькій моделі ґрунтуються на конкуренції, яка має безпосередній вплив на якість продукції, задоволення попиту на товари і послуги та зниження витрат виробництва. Дві тенденції характеризують французьку політику корпоративного стимулювання: індексація заробітної плати відповідно до прожиткового мінімуму та персоналізація заробітної плати. Остання тенденція є більш поширеною серед вищого керівництва.

Індивідуалізація оплати праці у Франції базується на рівні професійної кваліфікації, якості виконаної роботи, кількості раціоналізаторських пропозицій та рівні мобільності персоналу, що є дуже характерним для західної моделі. У Великій Британії партнерство між компаніями та

працівниками є домінуючим показником мотивації праці. У Великобританії вигідні пакети винагород пропонуються у двох формах: готівкою та акціями, частина з яких виплачується акціями.

Розглядається система винагороди, заснована виключно на прибутку компанії [39]. Мотивація японців пов'язана з їхньою культурою та національним характером, що нерозривно пов'язано з їхньою професійною діяльністю. Мотивація базується на поєднанні праці та капіталу: японці не вважають прибуток компанії головною метою своєї діяльності, а радше задоволення від добре виконаної роботи.

Переговори також відрізняються в різних регіонах світу. Західні партнери більш відкриті та прямолінійні у своїх ділових відносинах з колегами, тоді як східні партнери більш закриті. Шведи, наприклад, досить неформальні і віддають перевагу відкритому і демократичному діалогу на етапі переговорів.

У Скандинавії стиль спілкування є прямим і відкритим, зосередженим на суті проблеми. У Великій Британії та Ірландії комерційна комунікація складна для розуміння, оскільки британці та ірландці не хочуть образити своїх торгових партнерів[40]. Китайці намагаються чітко розмежовувати різні етапи переговорів. Японці зацікавлені у встановленні особистих стосунків зі своїми партнерами. Вони точні і прямі в усьому, що роблять, але при цьому уважні до думки іншої сторони.

На відміну від них, у двох далекосхідних країнах остаточні рішення приймаються лише зі схвалення боса.

Ізоляція, притаманна сучасним компаніям, стає перешкодою для командної роботи над проектами, що призводить до розбіжностей в організаційних формах і проблем в управлінні професійною діяльністю. Для української бізнес-культури характерна обмеженість робочого місця.

Закріплення працівників за конкретною сферою діяльності сягає своїм корінням у стару політичну систему. Навіть сьогодні компанії мають одне робоче місце на одного працівника і мало спільних приміщень. Новітня

тенденція до створення окремих робочих зон і заохочення групових ініціатив більш поширена в невеликих компаніях і набуває все більшого поширення.

На нашу думку, успішний досвід створення коворкінг-центрів у вищезгаданих країнах та компаніях може бути застосований до ТОВ "КЕРНЕЛ-ТРЕЙД". Зрештою, кожна компанія повинна адаптувати власні методи та стимули, щоб забезпечити ефективну роботу всіх співробітників відповідно до її основної політики управління. А при запозиченні досвіду зарубіжних експертів необхідно враховувати реальний фінансовий стан компанії та зовнішнє середовище.

Перш ніж розпочати процес навчання та розвитку культури компанії, необхідно визначити загальний напрямок розвитку культури, зміни, які необхідно впровадити, та цілі, яких організація бажає досягти за допомогою навчання та розвитку культури. Тому важливо обрати стратегію побудови та розвитку культури компанії, яка найкраще підходить для кожної компанії.

### **3.3 Розвиток стратегії управління корпоративною культурою KERNEL**

Оцінюючи якість культури компанії за європейською моделлю, "Кернел-Трейд" порівнює себе з такими конкурентами, як Bosch, Philips, BMW Group і Siemens, які регулярно перевіряють ефективність своєї культури за допомогою цієї специфічної моделі оцінки. Тому, якщо компанія хоче залишатися на такому ж високому рівні, як з точки зору оцінки співробітників, так і з точки зору експорту, вона повинна продовжувати вдосконалюватися. Покращення міжнародної діяльності має бути помітним в обох експортних сегментах, але підхід має бути різним.

Діагностика управління корпоративною культурою в ТОВ "Кернел-Трейд" дозволила виявити певні слабкі місця в системі управління корпоративною культурою (табл. 3.3).

Друга частина дослідження показала, що управління корпоративною культурою в ТОВ "Кернел-Трейд Україна" в першу чергу є відповідальністю генерального директора ТОВ "Кернел-Трейд Україна", який тісно співпрацює

з керівниками інших бізнес-підрозділів компанії з питань, пов'язаних з корпоративною культурою.

Таблиця 3.3

**Аналіз системи управління корпоративною культурою ТОВ  
"Кернел-Трейд"**

№	Компонент корпоративної культури	Опис	Недоліки
1	Захист бренду ТОВ «Кернел-Трейд»	Активно реалізується інформаційна політика, яка має на меті захист бренду ТОВ «Кернел-Трейд»	В умовах активного розвитку Інтернет - технологій шахраї щороку розробляють нові методи присвоєння успіхів компанії для досягнення комерційних цілей
2	Дотримання політики конфіденційності ТОВ «Кернел-Трейд»	В ТОВ «Кернел-Трейд» розроблена Політика конфіденційності, якою визначені способи обробки персональних даних клієнтів	В умовах активного розвитку Інтернет - технологій шахраї щороку розробляють нові методи проникнення в бази суб'єктів господарювання, де зберігаються персональні дані клієнтів
3	Дотримання практик екологічної корпоративної відповідальності	ТОВ «Кернел-Трейд» добре усвідомлює свою відповідальність перед навколишнім середовищем (практики екологічної корпоративної відповідальності).	Недоліків не виявлено, проте важливо постійно наголошувати на важливості застосування практик корпоративної соціальної відповідальності, реалізовувати нові напрямки в даному контексті. Важливо розробляти нові напрямки утилізації відходів виробництва.
4	Організація культурних проєктів та заходів	Участь у культурних та спортивних івентах, що дозволяє підвищити конкурентоспроможність бізнес-організації	Недоліків не виявлено, проте важливо розвивати такий напрямок, як співпраця із букмекерськими конторами та участь в івентах, організованих Головним офісом
5	Правила та процедури спілкування із клієнтами, дотримання правил дрес-коду	Чітко окреслені правила та процедури спілкування із клієнтами, що викладено у Положенні роботи з клієнтами	Недоліків не виявлено, проте важливо переглядати типові ситуації спілкування із клієнтами,, проваджувати нові моделі ефективного спілкування із клієнтом

*Джерело: складено автором на основі [18, 19].*

Слід зазначити, що генеральний директор компанії має ряд інших більш стратегічних обов'язків і тому часто не в змозі повною мірою брати

участь в управлінні корпоративною культурою. Це, природно, впливає і знижує ефективність процесів розвитку та управління культурою. Крім того, компанія ще в процесі розробки політики корпоративної культури, але існують політики та процедури для окремих аспектів управління корпоративною культурою.

На основі слабких сторін системи планування корпоративної культури компанії та системи управління корпоративною культурою ТОВ «Кернел-Трейд», представлених у Таблиці 3.3, рекомендується розробити заходи та процедури, спрямовані на покращення корпоративної культури ТОВ «Кернел-Трейд». У таблиці 3.4 описано ці заходи для кожного з рахунків, пов'язаних з розвитком корпоративної культури в аналізованій корпоративній організації.

Таблиця 3.4

**Розробка заходів і напрямів удосконалення корпоративної культури ТОВ «Кернел-Трейд»**

№	Контур формування корпоративної культури	Заходи і напрями удосконалення	Відповідальний відділ
1	2	3	4
1	Захист бренду ТОВ «Кернел-Трейд»	1. Важливо щороку здійснювати перегляд розділів Положення про захист бренду ТОВ «Кернел-Трейд». 2. Важливо здійснювати постійний моніторинг можливих ситуацій, які мають в своїй основі нечесні дії та шахрайство із метою отримання прибутків. Доцільно також спиратись на досвід інших компаній	Керівник відділу маркетингу, директор, керівник відділу збуту та закупок, фінансовий директор
2	Дотримання політики конфіденційності ТОВ «Кернел-Трейд»	1. Використання додаткових інструментів захисту персональних даних клієнтів. Доцільно також враховувати досвід інших компаній	Керівник відділу маркетингу, директор, фінансовий директор
3	Правила та процедури спілкування із клієнтами, дотримання правил дрес-коду	1. Постійний перегляд типових ситуацій спілкування із клієнтами, виокремлення більш складних випадків 2. Впровадження нових моделей ефективного спілкування із клієнтом	Керівник відділу маркетингу, директор, керівник відділу збуту та закупок, фінансовий директор, аналітик



1	2	3	4
4	Дотримання практик екологічної корпоративної відповідальності	<p>1. Написання Регламенту про впровадження практик екологічної корпоративної відповідальності</p> <p>2. Реалізація нових концептів корпоративної соціальної відповідальності (наприклад, переходити на більш корисну та здорову рецептуру виготовлення напоїв (на рівні Головного офісу), пропагувати здоровий спосіб життя за допомогою продукту компанії).</p> <p>3. Важливо розробляти нові напрямки утилізації відходів виробництва</p>	Керівник відділу маркетингу, директор, керівник відділу збуту та закупок, фінансовий директор
5	Організація культурних проєктів та заходів	<p>1. Спільна участь у проєктах, організованих Центральним офісом</p> <p>2. Співпраця із букмекерськими конторами</p>	Керівник відділу маркетингу, директор
6	Управління корпоративною культурою ТОВ «Кернел-Трейд»	<p>1. постійний моніторинг політик і правил для забезпечення відповідності категоріям і критеріям культури.</p> <p>2. детальний аналіз дотримання Кодексу поведінки, виявлення порушень, їх причин та осіб, відповідальних за них.</p> <p>3. детальне планування заходів з питань корпоративної культури, включаючи боротьбу з шахрайством та неправомірним використанням торгових марок; планування заходів з покращення корпоративної культури. Подальше планування має здійснюватися з урахуванням запропонованих до впровадження заходів для забезпечення високого рівня довіри до використання брендів та практики захисту персональних даних.</p> <p>4. розробити положення про корпоративну культуру.</p> <p>5. переглянути ролі та обов'язки співробітників, відповідальних за вдосконалення корпоративної культури.</p>	Керівник відділу маркетингу, директор, фінансовий директор, менеджер з персоналу

*Джерело: розроблено автором.*

Важливо переглядати кожні півроку всі типові ситуації, в яких ви взаємодієте з клієнтами. Слід виявляти слабкі місця і проблеми, щоб уникнути конфліктів і непорозумінь з клієнтами.

Планується внесення змін до правил роботи з клієнтами, де буде чітко прописаний алгоритм вирішення спірних ситуацій. Менеджер, який працює з клієнтами, зможе швидко вирішувати ситуації та знаходити вихід без шкоди для іміджу компанії.

У контексті перерозподілу завдань варто переглянути розподіл обов'язків між співробітниками і частково звільнити генерального директора від певного переліку завдань, пов'язаних з управлінням культурою компанії. Це дозволить йому зосередитися на більш стратегічних завданнях.

## ВИСНОВОК

На основі дослідження, проведеного в рамках цієї бакалаврської кваліфікаційної роботи, можна зробити наступні висновки:

У першому розділі було проаналізовано теоретичні аспекти, пов'язані з формуванням корпоративної культури. Під корпоративною культурою розуміють систему цінностей, правил і норм поведінки, взаємовідносин між працівниками та комунікації всередині компанії.

Важливість корпоративної культури для функціонування та розвитку компанії є беззаперечною. Роль корпоративної культури у функціонуванні компанії полягає в тому, щоб забезпечити основу для визначення основних параметрів компанії, мотивувати працівників та інформувати різні цільові групи про компанію та її цілі. Корпоративна культура організації може відігравати значну роль у формуванні її конкурентоспроможності.

Фірма повинна швидко адаптуватися до змін у ринковому середовищі: впровадження нових продуктів, послуг і компонентів, зупинки виробництва, ринкові тенденції, зміни ринкового попиту, цінові атаки конкурентів, дисбаланс у постачанні сировини і матеріалів.

Підприємницька культура робить організацію більш стійкою та стабільною. Інструментами створення корпоративної культури є: формалізація місії, бачення та цінностей компанії, створення та підтримка традицій і ритуалів, розробка та забезпечення дотримання єдиних правил і норм поведінки та діяльності працівників.

Другий розділ присвячений аналізу розвитку корпоративної культури в ТОВ «Кернел-Трейд». «Кернел-Трейд» - провідний світовий виробник та експортер соняшникової олії, найбільший виробник та експортер зерна в Україні та основний постачальник сільськогосподарської продукції з Причорноморського регіону на світовий ринок. На частку компанії припадає близько 8% світового експорту соняшникової олії. Постачає насіння у понад 70 країн світу. Акції компанії торгуються на Варшавській фондовій біржі

(ВФБ) з листопада 2007 року.

Основними елементами корпоративної культури ТОВ "Кернел Трейд Україна" є наступні:

1. Захист торгової марки "Кернел-Трейд". ТОВ "Кернел-Трейд" активно проводить інформаційну політику, спрямовану на захист торгової марки;

2. Дотримання Політики конфіденційності ТОВ "Кернел-Трейд". ТОВ "Кернел-Трейд" розробило Політику конфіденційності, яка визначає, як обробляє особисту інформацію клієнтів. Політика конфіденційності чітко визначає, як збирається інформація, надана користувачами напоїв,

3. Дотримання політики екологічної відповідальності компанії. ТОВ "Кернел-Трейд" усвідомлює свою відповідальність перед навколишнім середовищем (процедури екологічної відповідальності компанії),

4. Організація культурних проектів та заходів. З метою розвитку корпоративної культури ТОВ "Кернел-Трейд" організовує культурні проекти та заходи наступними способами,

5. Політика та процедури спілкування з клієнтами та дрес-код. ТОВ "Кернел-Трейд" має чітко визначені правила та процедури спілкування з клієнтами, які викладені в Політиці щодо клієнтів.

У цій роботі описані всі типові ситуації, пов'язані з комунікацією з клієнтами, правила поведінки з договорами, отримання скарг і вирішення суперечок, що виникають з різних причин. Розділ 3 визначає шляхи покращення корпоративної культури компанії.

Захист торгової марки Кернел-Трейд:

1. Важливо, щоб розділ політики Кернел-Трейд, присвячений захисту торгової марки, переглядався щорічно; Важливо постійно відстежувати можливі випадки нечесності та шахрайства з метою отримання прибутку. Доцільно також спиратися на досвід інших компаній.

2. Дотримання Політики конфіденційності ТОВ "Кернел-Трейд". Також доцільно спиратися на досвід інших компаній.

3. Дотримання практик корпоративної екологічної відповідальності: важливо розробити нормативні документи для впровадження практик корпоративної екологічної відповідальності; впроваджувати нові концепції корпоративної соціальної відповідальності; пропагувати здоровий спосіб життя через корпоративну продукцію; розробляти нові способи переробки відходів виробництва.

4) Організація культурних проектів та заходів: спільна участь у проєктах, організованих Центром; співпраця з букмекерськими конторами.

5) Правила та процедури спілкування з клієнтами, дотримання дрес-коду: постійний аналіз типових ситуацій спілкування з клієнтами, виявлення найбільш складних ситуацій; впровадження нових ефективних моделей спілкування з клієнтами.

6) Управління корпоративною культурою ТОВ "Кернел-Трейд": постійний моніторинг принципів і правил корпоративної культури, категорій і критеріїв; детальний аналіз дотримання принципів і правил корпоративної культури, виявлення порушень, розслідування причин порушень і осіб, відповідальних за них; детальна пропозиція заходів з управління корпоративною культурою, в тому числі пропозиція заходів щодо боротьби з шахрайством і неправомірним використанням торгових марок; пропозиція заходів щодо поліпшення корпоративної культури.

Впровадження заходів дозволить отримати підприємству маркетинговий та економічний ефект.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Артеменко М.Г. Корпоративна культура: мотиви управлінської діяльності. *Вісник ХНУ імені В. Н. Каразіна*. 2010. № 917. С. 91-99.
2. Данчева О. Особливості впливу корпоративної культури на діяльність підприємств. О. Данчева. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2017. № 5. С. 20-32.
3. Бала О.І., Муқан О.В., Бала Р.Д. Принципи корпоративної культури підприємств: сутність та види. Київ, 2010. 323 с.
4. Захарчин Г.М. Теорія та методологія формування і розвитку організаційної культури машинобудівного підприємства: монографія. Л.: Видавництво Національного університету «Львівська політехніка», 2011. 348 с.
5. Овчаренко М. І. Умови та особливості становлення корпоративної культури вітчизняних підприємств. «Маркетинг інновацій і інновації в маркетингу» : збірник тез доповідей VI Міжнародної науковопрактичної конференції (27-29 вер. 2012 року, м. Суми). С.: ТОВ "ДД Папірус", 2012. С. 191-193.
6. Перезовова І. В. Основні постулати при формуванні корпоративної культури компанії. *Ефективна економіка*. 2020. № 1. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2020\\_1\\_17](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2020_1_17).
7. Єрмоменко І. В. Комунікативний аспект корпоративної культури. І. В. Єрмоменко. *Духовність особистості: методологія, теорія і практика*. 2020. Вип. 4. С. 76-85.
8. Ігнат'єва І. А., Гарафонова О. І. Корпоративне управління : підручник. Київ : Центр учбової літератури, 2013. 600 с.
9. Корпоративна культура. за заг. ред. Г.Л. Хаєта. Київ: Центр навчальної літератури, 2003. 403 с.
10. Козлова І. М. Костіна О. М. Чинники внутрішнього середовища стратегічного розвитку підприємства. *Інтелект XXI*. 2019. № 3. С. 60–66.
11. Надейко М. М. Теоретичні засади системи корпоративної культури

підприємства. *Ефективна економіка*. 2019. № 11. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2019\\_11\\_81](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2019_11_81)

12. Перезовова І. В., Дергачова В. В., Мінакова С. М. Характеристика етапів формалізованої оцінки стану та рівня організаційної (корпоративної) культури підприємства. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління*. 2020. Т. 20, вип. 3. С. 422-439.

13. Сазонова Т. О. Потапюк І. П., Шаповал В. В. Роль корпоративної культури в сучасній діяльності підприємства. *Економічний форум*. 2020. № 4. С. 138-144.

14. Стамбульська Х., Передало Х. С. Корпоративна культура: сутність, типи та роль у розвитку організації. *Ефективна економіка*. 2022. №1. URL: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1\\_2022/206.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1_2022/206.pdf).

15. Приймак Н. С. Корпоративна культура в системі управління змінами підприємства. *Вісник Житомирського державного технологічного університету. Серія : Економіка, управління та адміністрування*. 2019. № 2. С. 91-97.

16. Чернишова Т. О., Немчекно Т.О. Деякі аспекти корпоративної культури організації. *Наукові праці КНТУ. Економічні науки*. 2010. Вип. 17. URL : [http://www.kntu.kr.ua/doc/zb\\_17\\_ekon/stat\\_17/49.pdf](http://www.kntu.kr.ua/doc/zb_17_ekon/stat_17/49.pdf)

17. Химич І.Г. Формування корпоративної культури підприємства в сучасних економічних умовах. *Сучасні соціально-економічні проблеми теорії та практики розвитку економічних систем*. 2015. № 31. С. 105-116.

18. Офіційний сайт Kernel. URL: <https://www.kernel.ua/ua>.

19. Kernel. Financial Reports. URL: <https://www.kernel.ua/investor-relations/financial-reports/>.

20. Офіційний сайт Представництва України при Європейському Союзі та Європейському Співтоваристві з атомної енергії. URL: <https://ukraineeu.mfa.gov.ua/ua>.

21. Інноваційна Україна 2020 : національна доповідь / за заг. ред.В.М. Гейця та ін. ; НАН України. К., 2015. 336 с.

22. Офіційний сайт: Євроінтеграційний портал. URL: <https://eu-ua.org>.
23. Жураківська К.А., Дергачова Г.М. Роль стратегічних партнерів України в здійсненні зовнішньої діяльності підприємств. Матеріали XVIII Міжнародної науково-практичної конференції, 2019. С. 74- 76
24. Угода про асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом, Європейським співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-членами, з іншої сторони. Угоду ратифіковано із заявою Законом № 1678-VII від 16.09.2014. База даних: Законодавство України. ВР України. URL: [https://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/984\\_011](https://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/984_011)
25. Official website of European Commission. URL: [https://ec.europa.eu/info/business-economy-euro\\_en](https://ec.europa.eu/info/business-economy-euro_en)
26. Сунь-цзи. Мистецтво війни; переклад Григорія Латника. Київ, 2014. 128 с.
27. Mintzberg Henry, Ahlstrand Bruce W., Lampel Joseph. Strategy Safari: A Guided Tour Through the Wilds of Strategic Management. Free Press, 1998. 406 p.
28. Як стати рекордсменом з експорту: досвід “Кернел”. URL: <https://business.ua/person/4576-yak-staty-rekordsmenom-z-eksportu-dosvid-kernel>
29. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/>.
30. Розпорядження Про схвалення Концепції Державної цільової програми розвитку аграрного сектору економіки на період до 2022 року/ Кабінет Міністрів України. від 30 грудня 2015 р. № 1437-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1437-2015-%D1%80>
31. Міністерство аграрної політики та продовольства України Стан європейської інтеграції у сфері сільського господарства та СФЗ. / 06 березня 2019 року. URL: <https://minagro.gov.ua/ua/napryamki/mizhnarodnespivrobitnictvo/yevrointegraciya/vikonannya-ugodi-pro-asociaciyu-mizhukrayinoyu-ta-yes/stan-yevropejskoyi-integraciyi-u-sferi-silskogo-gospodarstva-tasfz>



32. Шерман Т. Тренди майбутнього в Т&D: Екологічність. 2019. URL: <http://www.management.com.ua/tend/tend1165.html>
33. Національний Банк України. URL: <https://www.bank.gov.ua/>.
34. Гевко О.Б., Шведа Н.М. Стратегічне управління: навчальний посіб. Для студентів усіх форм навчання напряму 6.030601 «Менеджмент». Тернопіль., 2016. 152 с.
35. Пономаренко В.С., Пушкар О.І., Тридід О.М. Стратегічне управління розвитком підприємства. Харків, 2002. 640 с
36. Бабій І.В. Стратегічне управління зовнішньоекономічною діяльністю промислових підприємств в умовах активізації євроінтеграційних процесів. Економіка АПК. *Наука й економіка*. 2016, № 2 (42). С. 40-44
37. Полторак В.А., Тараненко І.В., Красовська О.Ю. Маркетингові дослідження: навч. посібн. Київ, 2014. 342 с.
38. Nahorny, V., Tiurina, A., Ruban, O., Khletytska, T., & Litvinov, V. (2022). Corporate social responsibility in modern transnational corporations. *Amazonia Investiga*, 11(53), 111-121. <https://doi.org/10.34069/AI/2022.53.05.11>.
39. Latifundist. Главный сайт об агробизнесе. URL: <https://latifundist.com/novosti>.
40. Дейна Д. Своя ніша: кондитерський соняшник, або що лузати українцям. Аграрне інформаційне агентство. 2018. URL: <https://agravery.com/uk/posts/show/svoa-nisa-konditerskij-sonasnik-abo-so-luzatiukraincam>
41. Чепелюк М. І. Теоретичні основи корпоративної культури підприємства в процесах організаційних змін. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер. : Економічні науки*. 2014. Вип. 7(3). С. 204-209.
42. Зеліч В.В. Роль та місце корпоративної культури та її вплив на розвиток підприємства. *Інфраструктура ринку*. 2017. Вип. 6. С. 21–25.
43. Фарат, О., & Шайда, О. (2023). ДОСЛІДЖЕННЯ ОСОБЛИВОСТЕЙ КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ АГРОХОЛДИНГУ

«КЕРНЕЛ» В УМОВАХ ВІЙСЬКОВОГО ЧАСУ. *Економіка та суспільство*, (50). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-51>.

44. Трушкіна Н. В., Ринкевич Н. С. Організаційна культура підприємства в системі корпоративної соціальної відповідальності. *Держава та регіони. Серія : Економіка та підприємництво*. 2020. № 3(2). С. 14-21.

45. Українська Л. О., Знак К. О. Методи оцінки рівня розвитку корпоративної культури на підприємствах машинобудівного комплексу. *Ефективна економіка*. 2012. № 10. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2012\\_10\\_59](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2012_10_59).

46. Байдала В., Єрмаков О., Тюріна А., Нагорний В. Нагорна О., Рубан О. Соціально-економічні виклики у контексті сталого розвитку аграрного бізнесу: монографія. Київ: Вид. «Нова столиця», 2023. 208 с.

## ДОДАТКИ

## ДОДАТОК А

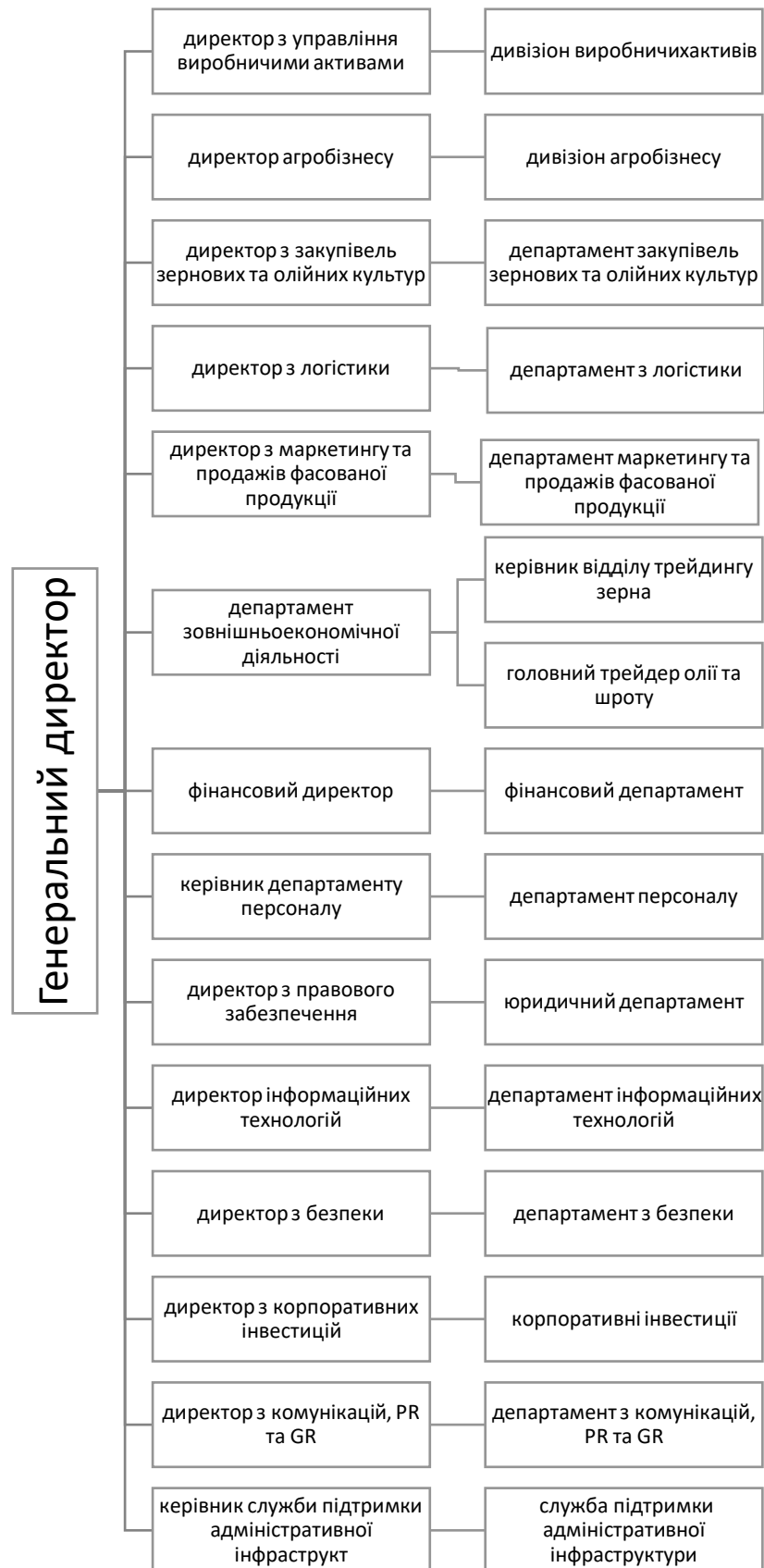


Рис. А.1. Організаційна структура ТОВ «Кернел-Трейд»

Джерело: складено автором на основі [18, 19].

**ДОДАТОК Б**

**ФІНАНСОВІ ПОКАЗНИКИ КОМПАНІЇ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД»**

Таблиця Б.1.

**Консолідований звіт про фінансовий стан компанії «Кернел-Трейд» за  
2023 рік (тис.дол.) [18, 19]**

**АКТИВ**

Назва рядка	Код рядка	На початок звітної періоду, тис. грн	На кінець звітної періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	213 844.00	175 542.00
первісна вартість	1001	369 028.00	405 138.00
накопичена амортизація	1002	155 184.00	229 596.00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	0.00	
Основні засоби	1010	2 225 699.00	2 134 588.00
первісна вартість	1011	2 963 898.00	2 813 925.00
Знос	1012	738 199.00	679 337.00
Інвестиційна нерухомість	1015	0.00	
первісна вартість	1016	0.00	
Знос	1017	0.00	
Довгострокові біологічні активи	1020	0.00	
первісна вартість	1021	0.00	
накопичена амортизація	1022	0.00	
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0.00	
інші фінансові інвестиції	1035	2 911 474.00	3 547 048.00
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	13 438.00	20 399.00
Відстрочені податкові активи	1045	587.00	206 329.00
Гудвіл	1050	0.00	
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0.00	
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0.00	
Інші необоротні активи	1090	0.00	
Усього за розділом I	1095	5 365 042.00	6 083 906.00
II. Оборотні активи Запаси	1100	12 444 402.00	7 383 543.00
Виробничі запаси	1101	5 879 152.00	3 593 952.00
Незавершене виробництво	1102	0.00	
Готова продукція	1103	2 463 302.00	1 647 487.00
Товари	1104	4 101 948.00	2 142 104.00
Поточні біологічні активи	1110	0.00	
Депозити перестрашування	1115	0.00	
Векселі одержані	1120	0.00	
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	22 521 044.00	24 796 034.00
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	4 049 751.00	2 480 491.00
з бюджетом	1135	4 810 112.00	2 776 107.00
у тому числі з податку на прибуток	1136	0.00	

з нарахованих доходів	1140	0.00	
із внутрішніх розрахунків	1145	0.00	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	94 137.00	67 847.00
Поточні фінансові інвестиції	1160	533 236.00	737 999.00
Гроші та їх еквіваленти	1165	2 627 789.00	6 707 799.00
Готівка	1166	3.00	5.00
Рахунки в банках	1167	2 627 786.00	6 707 794.00
Витрати майбутніх періодів	1170	0.00	
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0.00	
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	0.00	
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0.00	
резервах незароблених премій	1183	0.00	
інших страхових резервах	1184	0.00	
Інші оборотні активи	1190	0.00	
Усього за розділом II	1195	47 080 471.00	44 949 820.00
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0.00	
Баланс	1300	52 445 513.00	51 033 726.00

### ПАСИВ

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	9 358 912.00	17077 992.00
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0.00	
Капітал у дооцінках	1405	0.00	
Додатковий капітал	1410	0.00	
Емісійний дохід	1411	0.00	
Накопичені курсові різниці	1412	0.00	
Резервний капітал	1415	20 236.00	20 236.00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	6 068 225.00	10416 094.00
Неоплачений капітал	1425	0.00	
Вилучений капітал	1430	0.00	
Інші резерви	1435	0.00	
Усього за розділом I	1495	15447 373.00	27514 322.00
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0.00	
Пенсійні зобов'язання	1505	0.00	
Довгострокові кредити банків	1510	0.00	
Інші довгострокові зобов'язання	1515	24 380.00	4 909.00
Довгострокові забезпечення	1520	0.00	
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0.00	
Цільове фінансування	1525	0.00	
Благодійна допомога	1526	0.00	
Страхові резерви	1530	0.00	
у тому числі: резерв довгострокових зобов'язань	1531	0.00	

резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0.00	
резерв незароблених премій	1533	0.00	
інші страхові резерви	1534	0.00	
Інвестиційні контракти	1535	0.00	
Призовий фонд	1540	0.00	
Резерв на виплату джек-поту	1545	0.00	
Усього за розділом II	1595	24 380.00	4 909.00
III. Поточні зобов'язання і забезпечення Короткострокові кредити банків	1600	18211 119.00	1 230 000.00
Векселі видані	1605	0.00	
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	51 034.00	16 614.00
товари, роботи, послуги	1615	3 268 475.00	1 467 097.00
розрахунками з бюджетом	1620	582 695.00	82 543.00
у тому числі з податку на прибуток	1621	0.00	
розрахунками зі страхування	1625	43.00	9.00
розрахунками з оплати праці	1630	5 398.00	10 026.00
за одержаними авансами	1635	7 370 754.00	4 214 747.00
за розрахунками з учасниками	1640	0.00	
із внутрішніх розрахунків	1645	0.00	
за страховою діяльністю	1650	0.00	
Поточні забезпечення	1660	241 422.00	288 605.00
Доходи майбутніх періодів	1665	0.00	
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0.00	
Інші поточні зобов'язання	1690	7 242 820.00	16204 854.00
Усього за розділом III	1695	36973760.00	23514495.00
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0.00	
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0.00	
Баланс	1900	52445513.00	51033726.00