

БАКАЛАВРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

12.01 – КР. 2270 “С” 2023.12.14. 020 ПЗ

КУТИЦЬКОГО ДЕМ’ЯНА АНДРІЙОВИЧА

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 підприємства, що
здійснює ЗЕД»

Спеціальність

073 «Менеджмент»

Гарант освітньої програми
д.е.н., професор

Віра БУТЕНКО

_____ (підпис)

Керівник бакалаврської
кваліфікаційної роботи
к.е.н., доцент

Ольга КОСТЮК

_____ (підпис)

Виконав

Дем'ян КУТИЦЬКИЙ

_____ (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
Кутицькому Дем'яну Андрійовичу**

Спеціальність **073 «Менеджмент»**

Тема бакалаврської кваліфікаційної роботи: **«Управління корпоративною культурою підприємства, що здійснює ЗЕД»**

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 ТОВ «Хмільницьке», статистичні дані та публікації наукових установ _____

Перелік питань, які потрібно розробити:

1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КОРПОРАТИВНОЮ КУЛЬТУРОЮ МІЖНАРОДНОГО ПІДПРИЄМСТВА
2. АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ КОРПОРАТИВНОЮ КУЛЬТУРОЮ ПІДПРИЄМСТВА-СУБ'ЄКТА МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ ТОВ «ХМІЛЬНИЦЬКЕ»
3. ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КОРПОРАТИВНОЮ КУЛЬТУРОЮ НА ПІДПРИЄМСТВІ МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ ТОВ «ХМІЛЬНИЦЬКЕ»

Перелік графічних документів: таблиці, рисунки, схеми

Дата видачі завдання « 15 » _____ грудня _____ 2023 р.

**Керівник бакалаврської
кваліфікаційної роботи**

Ольга КОСТЮК

**Завдання прийняв до
виконання**

Дем'ян КУТИЦЬКИЙ

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КОРПОРАТИВНОЮ КУЛЬТУРОЮ МІЖНАРОДНОГО ПІДПРИЄМСТВА	8
1.1. Поняття, сутність та види корпоративної культури	8
1.2. Напрями управління корпоративною культурою підприємства	18
1.3. Методологія управління корпоративною культурою підприємства, що здійснює ЗЕД	24
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ КОРПОРАТИВНОЮ КУЛЬТУРОЮ ПІДПРИЄМСТВА-СУБ'ЄКТА МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ ТОВ «ХМІЛЬНИЦЬКЕ»	29
2.1. Організаційно-економічна характеристика та напрями міжнародної діяльності ТОВ «Хмільницьке»	29
2.2. Характеристика персоналу підприємства	35
2.3. Діагностика управління корпоративною культурою на ТОВ «Хмільницьке»	40
РОЗДІЛ 3 ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КОРПОРАТИВНОЮ КУЛЬТУРОЮ НА ПІДПРИЄМСТВІ МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ ТОВ «ХМІЛЬНИЦЬКЕ»	47
3.1. Розробка стратегії удосконалення системи управління корпоративною культурою на ТОВ «Хмільницьке»	47
3.2. Аналіз ефективності розробленої стратегії удосконалення системи управління корпоративною культурою	57
ВИСНОВКИ	61
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	63
ДОДАТКИ	68

ВСТУП

Актуальність дослідження. Розвиток корпоративної культури є однією із важливих умов успішного та ефективного функціонування підприємства.

Багато досвідчених підприємств відзначають, що корпоративна культура слугує як потужний інструмент розвитку працівників, незважаючи на те, що дане питання є відносно новим та недостатньо вивченим. Корпоративна культура це ідеї, цінності, погляди, які поділяють усі працівники підприємства. Це не просто стиль поведінки та спілкування з колегами та клієнтами, також це активність працівників, зацікавленість, рівень мотивації та інше.

Корпоративна культура має за мету забезпечувати високу прибутковість підприємства за розвитку та покращення управління людськими ресурсами, що забезпечуватиме лояльність та підтримку співробітниками керівництва та підприємства.

Дослідженню питань управління корпоративною культурою та її впливу на розвиток працівників присвячені публікації Шейн Е., Капітонов Е., Грішнова О., Морган Г. та інші.

Проте, зв'язок управління корпоративною культурою та розвитку працівників висвітлено недостатньо, що є поштовхом до подальшого дослідження їх поєднання.

Метою дослідження є визначення особливостей процесу управління корпоративною культурою та розробка основних напрямків та рекомендацій щодо удосконалення існуючої корпоративної культури для працівників ТОВ «Хмельницьке», що являється суб'єктом ЗЕД.

Задля досягнення поставленої мети у роботі було поставлено і вирішено такі завдання:

- Визначити поняття, сутність та види корпоративної культури;

- Описати напрями управління корпоративною культурою підприємства;
- Розглянути методологію управління корпоративною культурою підприємства, що здійснює ЗЕД;
- Дослідити організаційно-економічну характеристику та напрями міжнародної діяльності ТОВ «Хмельницьке»;
- Навести характеристику персоналу підприємства;
- Провести діагностику управління корпоративною культурою на ТОВ «Хмельницьке»;
- Розробити стратегії удосконалення системи управління корпоративною культурою на ТОВ «Хмельницьке»;
- Проаналізувати ефективність розробленої стратегії удосконалення системи управління корпоративною культурою.

Об'єктом дослідження є формування корпоративної культури на підприємстві.

Предметом дослідження є теоретичні та практичні аспекти удосконалення управління корпоративною культурою на ТОВ «Хмельницьке».

Методи дослідження. При проведенні дослідження застосовувались такі методи наукового пізнання: абстрактно-логічний (теоретичні узагальнення, формування висновків), статистично-економічних групувань (для відображення зрушень у розвитку підприємства), табличний, графічний (для наочного відображення результатів проведених розрахунків).

Інформаційне забезпечення: чинні законодавчі та правові акти, Державні стандарти України, фінансова та статистична звітність підприємства, матеріали науково-практичних конференцій, спеціалізовані періодичні видання, праці вітчизняних та закордонних фахівців, що стосуються теми дослідження.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КОРПОРАТИВНОЮ КУЛЬТУРОЮ ПІДПРИЄМСТВА МІЖНАРОДНОГО

1.1. Поняття, сутність та види корпоративної культури

Організаційну (корпоративну) культуру можна визначити як цінності та поведінку, які «сприяють створенню унікального соціального та психологічного середовища організації».

Вона пов'язана з основними переконаннями, досвідом, установками та поведінкою, які розділяють співробітники в межах однієї компанії та її робочого середовища. Організаційна культура є «колективними цінностями, переконаннями та принципами членів організації та є продуктом таких факторів, як історія, продукт, ринок, технологія, стратегія, стиль управління та національна культура; культура включає бачення організації, цінності, норми, системи, символи, мову, середовище, місце розташування, переконання та звички. Оптимальна організаційна культура є метою будь-якої хорошої компанії чи корпорації. В табл. 1.1 наведено визначення поняття «корпоративна культура» різними науковцями.

Таблиця 1.1

Визначення поняття «корпоративна культура» різними науковцями

Автор	Рік	Визначення	Головна ознака
1	2	3	4
Морган Г.	1986	Засіб здійснення корпоративної діяльності за допомогою використання мови, фольклору, традицій та інших способі передачі основних цінностей, переконань, ідеологій, які спрямовують діяльність підприємства	Засіб здійснення корпоративної діяльності

Коссен С.	1994	Цінності, що впливають на середовище, в якому працюють люди	Цінності
Віханський О., Наумов О.	1995	Набір найважливіших положень, які сприймаються членами компанії та втілюються у цінностях, які декларуються підприємством, надаючи працівникам орієнтири для поведінки та дій	Набір найважливіших положень

Продовження табл. 1.1

1	2	3	4
Коротков Є., Силіна А.	1998	Культура, яка охоплює явища духовного та матеріального життя працівників: які домінують моральні норми та цінності, кодекс поведінки, ритуали	Моральні норми, цінності, кодекс поведінки, ритуали
Печербуг Л., Чикер В.	2000	Успадковані за змістом системи, які передають за допомогою природної мови та інших символічних засобів, які виконують безліч функцій, і спроможні створювати культурний простір та особливе почуття реальності	Системи
Співак В.	2001	Система матеріальних та духовних цінностей, які взаємодіють між собою та є притаманними даному підприємству, відображаючи його індивідуальність	Система матеріальних та духовних цінностей
Куліков Л.	2004	Багатогранна діяльність компанії, що включає в себе сукупність цінностей, норм, процедур управління, переконань, способів мислення та розуміння навколишнього світу, що притаманна діяльності конкретного підприємства	Багатогранна діяльність компанії
Чайка Г.	2005	Система базових цінностей та норм організації, яка визначає правила поведінки працівників, діловий стиль, ритуали та символи	Система базових цінностей та норм
Шевченко В.	2011	Інструмент управлінської дії, за допомогою якого м'яко та ненав'язливо прищеплюються певні цінності, традиції, переконання, поведінка, що призводять до єдності та створенню фірмового стилю підприємства	Інструмент управлінської дії
Кілман Р., Сакстон М.	2013	Філософські та ідеологічні уявлення, цінності, переконання, очікування, атитюди та норми, які пов'язують організацію в єдине ціле та яке поділяють усі члені	Філософські та ідеологічні елементи
Апостолюк О.	2016	Система цінностей, переконань, вірувань, очікувань, уявлень, норм поведінки, традицій, ритуалів, які складаються в організації та приймаються більшістю працівників	Система

Джерело: Сформовано автором на основі [25; 31; 3; 28; 42]

Корпоративна культура означає ставлення, робочі звички та поведінку, які поділяють співробітники на робочому місці. Вони перебувають поза прямими діловими процедурами, але вони значною мірою сприяють успіху бізнесу. І зазвичай вони яскраво відображають якість взаємодії між співробітниками та керівництвом.

Найпевнішим показником поганої культури є плинність кадрів. Масове невдоволення і відхід з компанії свідчать про погану корпоративну культуру. Відсутність мотивації, залученості, відданості, лояльності та довіри є іншими ознаками. Також слід зазначити стрес, вигорання, погані особисті стосунки, відсутність турботи, відсутність зворотного зв'язку. У всіх цих випадках компанія повинна покращувати свою культуру. Однак першим кроком до покращення є надійна діагностика міцності наявної корпоративної культури.

Для того, щоб досягти головну мету, завдання, норми та інших ознак корпоративної культури, необхідно ознайомитись із функціями корпоративної культури, які визначають корпоративні цінності, впливають на менталітет, трудову активність і організованість співробітників, підвищуючи їх мобільність та інноваційність (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Функції корпоративної культури

Функції	Характеристика
Інформаційна	Передача соціального досвіду
Пізнавальна	Пізнання та засвоєння принципів культури під час адаптації працівників до підприємства та сприяє його включенню у життя колективу
Нормативна	Культура встановлює норми поведінки на підприємстві
Регулююча	Порівнюється реальна поведінка працівників або колективу та регулювання її до прийнятних на підприємстві норм
Ціннісна	Вплив на світогляд працівників
Комунікативна	Забезпечення взаєморозуміння співробітників та їх взаємодії шляхом прийняття цінностей, прийнятих на підприємстві, норм поведінки та інших елементів корпоративної культури
Бар'єр	Культура слугує обмеженням для проникнення небажаних актуальних тенденцій
Інтегруюча	Формування спільності працівників та поява відчуття себе частиною єдиної системи
Заміщуюча	Зниження потоку формальних наказів та розпоряджень при наявності сильної корпоративної культури
Формування іміджу	Використання елементів для формування іміджу створюватиме відповідний образ для клієнтів, відвідувачів та контрагентів
Мотиваційна	Створення додаткових можливостей та навпаки через прийняття корпоративної культури
Освітня і розвиваюча	Створення додаткових знань та позитивний вплив на діяльність внаслідок оволодіння культурою
Управління якістю	Протягом певного часу в корпоративній культурі залишаються найбільш ефективні складові, а негативні зникають

Джерело: Сформовано автором на основі [18]

Головною метою сучасної організації має бути зміцнення організаційної культури. Це можливо лише за умови скорочення можливих розривів між цінностями та поведінкою. Організаційна культура – це щось цінне, але вона не формується за одну ніч і може дуже швидко розформуватись.

Сильна корпоративна культура характеризується кількома ознаками. Їх можна віднести до таких загальних категорій [12; 43]:

- Чітке усвідомлення місії, бачення, цілей та стратегії організації;
- Виховання задоволеності, залученості та відданості серед співробітників;
- Порядність, чесність, справедливість, повага;
- Хороша комунікація, прозорість та зворотний зв'язок;
- Довіра, впевненість;
- Адекватна політика стимулювання, винагород та заохочень;
- Відчуття сенсу та мети на робочому місці;
- Якість та участь у прийнятті рішень.
- Змінність, гнучкість, адаптивність;
- Орієнтація на досягнення, досконалість роботи та результати;
- Орієнтація на командну роботу;
- Відповідальність, підзвітність, надійність;
- Надання можливостей навчання, особистісного зростання та кар'єрного розвитку.

Найважливіші показники міцності корпоративної культури тісно пов'язані. На рис. 1.1. зображено співвідношення між загальною силою, що

включає ряд категорій корпоративної культури та окремими основними показниками корпоративної культури.

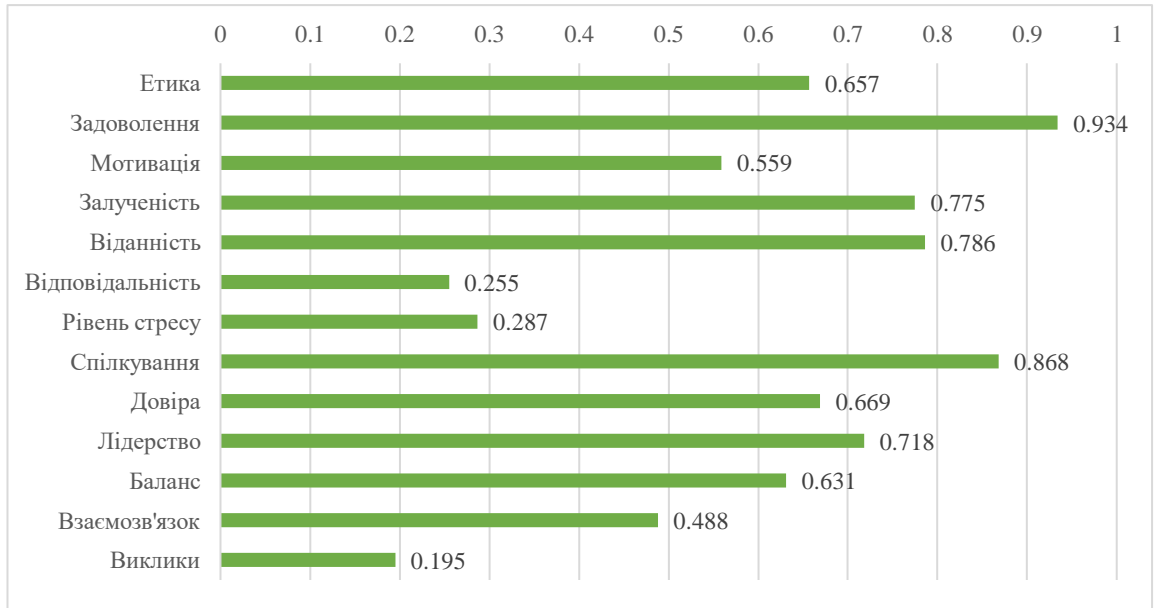


Рис. 1.1. Співвідношення між загальною силою корпоративної культури та окремими показниками

Джерело: Сформовано автором на основі [37]

В табл. 1.3 виділено основні елементи корпоративної культури підприємства, які включають в себе: історію створення, місію, стратегічні цілі, фірмовий стиль, етичний кодекс, традиції.

Таблиця 1.3

Характеристика основних елементів корпоративної культури підприємства

Елементи корпоративної культури	Характеристика
1	2
Історія створення	Історії про формування компанії, як, коли і для чого, вирішення складних питань та прийняття неординарних рішень надихатимуть та мотивуватимуть працівників
Місія	Місія – сенс існування будь-якого підприємства. Саме місія поєднує у собі позицію компанії щодо задоволення потреб споживачів, ставлення до своїх працівників та конкурентні переваги на ринку. Котлер Ф. виділив наступні фактори, яких необхідно дотримуватись при визначенні місії підприємства: <ul style="list-style-type: none"> ● історія створення;

	<ul style="list-style-type: none"> ● стиль поведінки керівництва; ● стан зовнішнього середовища; ● ресурси, якими керується підприємство; ● конкурентні переваги та відмінні ознаки серед інших компаній в конкретній сфері діяльності.
--	---

Продовження табл. 1.3

1	2
Стратегічні цілі (бачення)	<p>Стратегічні цілі (бачення) – це певний план діяльності підприємства, який орієнтований на довгострокову перспективу. Досягнення стратегічних цілей спрямовані на виконання місії.</p> <p>При створення стратегічного бачення радять приділяти увагу наступним питанням:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● яким чином та куди прямує підприємство в майбутньому; ● яким буде цільовий споживач, товари та технології в майбутньому.
Фірмовий стиль	<p>Для створення власного стилю, можна обрати наступні типи носіїв:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● уніформа працівників; ● індивідуальний шрифт та кольорова гамма; ● слоган та логотип; ● поліграфічна продукція (візитівка, буклети, каталоги, блокноти); ● сувенірна продукція: чашки, значки на сумки, наліпки на авто, екологічні торбинки, тощо; ● рекламні матеріали; ● наявність корпоративного сайту;
Кодекс корпоративної етики	<p>Кодекс корпоративної етики являє собою сукупність правил та норм поведінки, яких мають дотримуватись співробітники підприємства. Даний кодекс може містити регламентовану поведінку працівника у визначених ситуаціях або порядок прийняття важливих рішень для підприємства, може слугувати для розвитку корпоративної культури організації.</p>

Традиції	<p>Традиції являють собою певні події або свята, яка притаманні певному підприємству та націлені на працівників та членів їх родини, інвесторів. В день вишиванки всі працівники можуть прийти у вишиванках, вітання з професійним святом, створення «Дня морозива» або щось на кшталт цього, привітання дітей працівників із днем народження та багато іншого.</p> <p>Запровадження таких традиції позитивно сприятиме на:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● зміцнення корпоративного духу та почуття гордості за роботу на конкретному підприємстві; ● єдності співробітників; ● виявленню талантів; ● згладженою конфліктів серед працівників; ● розвитку корпоративної культури; ● покращенню продуктивності та ефективності праці, тощо. <p>Варто зазначити, що головною умовою дієвості традицій є регулярність їх проведення та поєднання цих заходів із застосуванням методів стимулювання працівників.</p>
----------	--

Джерело: Сформовано автором на основі [5, с. 182]

Визначення корпоративної культури є одним із найкращих способів зрозуміти, якою була б робота в конкретній організації. Західні вчені виділяють дев'ять основних типів корпоративної культури [12; 32]:

1. Кланова або спільна культура. Компанії з клановою або спільною культурою відчують себе сім'єю. Всі співробітники знають один одного і вважають своїх колег друзями. Вони також, як правило, мають багато спільних інтересів і мають схожий світогляд.

Співробітники компанії з клановою культурою, як правило, залишаються в організації на тривалий час. В результаті з'являються традиції на робочому місці.

У культурі співпраці командна робота є більш поширеною, ніж індивідуальні проекти. Ті, хто має більше досвіду (і не тільки в управлінні), наставляють нових працівників, щоб допомогти їм розвиватися та повністю реалізувати свій потенціал. Усіх цінують однаково, дають можливість брати участь. Зазвичай існує більш горизонтальна структура без багатьох рівнів управління.

Співробітникам часто подобається працювати в компанії з клановою культурою, що забезпечує чудове обслуговування клієнтів і високу продуктивність. Однак такий клімат краще підходить для малих компаній, ніж для середнього та великого бізнесу. У міру того, як компанії розширюються, підтримувати таку згуртованість стає все складніше, а спроба підтримки може навіть призвести до плутанини.

Інші проблеми, з якими стикаються підприємства з клановою культурою, включають слабе зростання через те, що потреби співробітників ставляться вище бізнесу.

2. Культура призначення. У цій культурі працівники прагнуть досягти мети для більшого блага. Ця мета може бути пов'язана зі стійкістю, навколишнім середовищем чи правами людини. У той час як некомерційні організації зазвичай мають культуру призначення, комерційні компанії з глибокими цінностями також можуть потрапити до цієї категорії.

Співробітники компанії з культурою призначення керуються вищою метою, ніж особисті досягнення. У всій компанії працівники поділяють схожі цінності та хочуть змінити світ. Як і у випадку з клановою культурою, це може створити проблему групового мислення, яке може придушити інновації.

3. Ієрархія або культура контролю. Традиційні організації, особливо великі, мають тенденцію бути ієрархічними, що також називають культурою контролю. Управління складається з різних рівнів, і існує чітка різниця між працівниками та керівниками.

Рішення в компанії з культурою ієрархії приймаються нагорі. Прийняття рішень – це ретельний процес з великим увагою до деталей і включає аналіз того, що працювало раніше, щоб мінімізувати ризик. Насправді, у всій бізнес-діяльності акцент робиться на плануванні та оцінці. Ці характеристики роблять культуру ієрархії ідеальною для галузей, де контроль є надзвичайно важливим.

Багатьом співробітникам подобається культура контролю за ясність, яку вона приносить. Наприклад, усе, що їм потрібно зробити, — це дотримуватися

правил, дотримуватися процедур і виконувати свої обов'язки, щоб врешті-решт отримати підвищення. Керівники також люблять керувати культурою контролю, оскільки робоча сила ефективна та продуктивна.

Однак у цієї надійності є і зворотний бік: компанії менш динамічні, ніж компанії з деякими іншими типами культур. Це робить культуру ієрархії непридатною для галузей, де інновації мають першорядне значення.

4. Адхократія або креативна культура. Адхократія є найбільш креативним типом культури. Від кожного очікується, що він буде новатором і повинен постійно експериментувати з новими ідеями. Така культура корисна в галузях, де ризики можуть привести до надприбутків. Наприклад, у технологічній галузі [43; 40].

Адхократична культура робить акцент на зростанні компанії та швидкому виведенні на ринок нових продуктів або послуг. Підприємства і навіть самі пропозиції постійно змінюються. Співробітники думають вперед і готові зазнати невдачі. Досконалість і дотримання правил менш важливі, ніж навчання на помилках.

Підприємства з креативною культурою мають можливість побачити високі прибутки, але є також ймовірність того, що їхня продукція (або навіть все підприємство) повністю зазнає невдачі. Ще одним недоліком є те, що атмосфера може стати дуже конкурентною. У той час як деяким працівникам подобається, коли їм кидають виклик, інші вважають цей тиск стресовим.

5. Ринкова або конкурентна культура. Ще більш конкурентний клімат – це ринкова культура, яку також називають культурою конкуренції. Метою бізнесу з таким типом корпоративної культури є домінування на ринку. Лідерство вимірює успіх відповідно до рентабельності інвестицій та частки ринку, а не за досягненнями будь-якої особи. Усі рішення ґрунтуються на тому, що наблизить бізнес до досягнення цих двох цілей.

Ринкова культура є одним з найбільш штучно створених видів культури компанії. Навряд чи така культура виникне випадково, оскільки вона вимагає, щоб усі були віддані забезпеченню незмінної якості продуктів і послуг. Крім

того, співробітників, як правило, заохочують великими бонусами та іншими грошовими винагородами [21].

Оскільки підприємства з ринковою культурою, як правило, приваблюють конкурентоспроможних працівників, працівники зазвичай мають високі результати та прагнуть бути найкращими серед своїх колег. Допомогає також наявність ієрархії (хоча з меншою кількістю рівнів, ніж у культурі контролю), що створює стимул наполегливо працювати, щоб отримати керівну посаду. Тим не менш, деякі люди вважають, що базувати свій успіх виключно на грошах не приносить задоволення, і робота з часом може стати менш значущою.

Інша відмінність від культури контролю полягає в тому, що ринкова культура є динамічною. Якщо адаптація, ймовірно, допоможе компанії досягти своїх цілей, зміни відбудуться негайно. Культура конкуренції менш схильна до ризику, ніж культура контролю.

6. Сильна культура лідерства. Сильна культура лідерства підкреслює важливість міцного лідерства та прагнення допомагати співробітникам розвиватися. У таких компаніях є багато можливостей для навчання та коучингу від багатьох наставників. Менеджери часто проявляють ініціативу, щоб інвестувати в підлеглих, які, на їхню думку, мають найбільший потенціал, проводячи їх на швидкий шлях для підвищення в компанії.

Немає необхідності в багатьох рівнях ієрархії для побудови сильної культури лідерства. Важливо те, що працівники мають можливість розвивати свої лідерські здібності та просуватися в кар'єрі.

7. Культура «Клієнт завжди правий». Культура клієнта завжди правий – це інший тип культури, де особисті досягнення менш важливі, ніж вища мета – у цьому випадку вищою метою є задоволення клієнтів. Можна мати культуру, яка ставить клієнтів на перше місце, навіть якщо великий відсоток співробітників ніколи не спілкується безпосередньо з клієнтами. Важливо те, що кожен працює з метою надати клієнтам найкращий сервіс у галузі.

Співробітники компанії з такою культурою завжди думають про те, як клієнти будуть взаємодіяти з їхніми продуктами. Вони стежать за тим, що користувачі говорять про компанію в соціальних мережах та у відгуках. У них часто є номери телефонів підтримки цілодобово, без вихідних, і вони негайно відповідають на повідомлення. Також поширеними є опитування клієнтів, які запитують, що компанія могла б зробити краще.

8. Рольова культура. У цій культурі співробітники керують проектами завдяки досвіду, а не посаді. Компанії не має значення, чи є хтось керівником чи підлеглим. Щоб процвітати в культурі, необхідно мати певний набір навичок. Кожен співробітник є єдиною людиною, здатною виконувати свою роботу в компанії і навіть може бути одним з найкращих у своїй галузі. Ця культура приваблива високою заробітною платою та акцентом на досконалості. На жаль, увійти в таку культуру складно, оскільки потрібна не лише кваліфікація, а багаторічний досвід та неочевидні навички.

9. Культура, орієнтована на завдання. У певному сенсі культура, орієнтована на завдання, є протилежністю культурі, орієнтованій на роль. Наприклад, кожен день абсолютно інший у культурі, орієнтованій на завдання. Члени команди проводять зустрічі, щоб визначити, що потрібно робити, а потім призначають завдання відповідно до навичок кожного співробітника, а не за назвою посади. Єдина схожість полягає в тому, що, знову ж таки, ієрархія не має значення.

Цей тип корпоративної культури особливо поширений у стартапах, де кільком співробітникам доводиться брати на себе різноманітні обов'язки. Щоб отримати роботу в такій компанії, потрібно продемонструвати добре знання галузі в цілому та здатність виконувати різноманітні роботи.

Таким чином, компанії мають достатню кількість варіантів для формування власної корпоративної культури, враховуючи їх потреби, наміри та бажання щодо функціонування підприємства на ринку. Від класичних до сучасних тенденцій. Чим сильнішою вони зроблять корпоративну культуру, тим сильнішим буде підприємство. Для сучасного бізнесу корпоративна

культура є важливою умовою успішної роботи, фундаментом динамічного росту та орієнтиром до підвищення ефективності.

1.2. Напрями управління корпоративною культурою підприємства

Управління корпоративною культурою розпочинається із формулюванням системи внутрішніх цінностей компанії, які представляються у вигляді основних положень та ідей, місією підприємства. Місія враховує мету діяльності, основні принципи, стиль управління, визначений регламент дій щодо комунікацій із клієнтами, працівників між собою, тощо. Сформульовані та зафіксовані у документах компанії принципи та обов'язки, які мають на меті відображення корпоративного духу, дають можливість згуртувати працівників навколо їх спільних завдань, цінностей, та забезпечують тісний зв'язок між емоціями та поведінкою [25, с. 11].

Для початку, на рисунку 1.2 виділено зовнішні та внутрішні фактори, що впливають на управління корпоративною культурою на підприємстві.

Таким чином, для вивчення впливу наведених факторів на корпоративну культуру підприємства необхідно:

1. виокремити найбільш впливові чинники для певного підприємства, їх кількість буде залежати від сфери діяльності, ситуації на ринку збуту продукції або послуг, конкурентним становищем, можливостями та інше;

Внутрішні фактори	Зовнішні фактори
<ul style="list-style-type: none"> Рівень кваліфікації та освіти працівників Традиції, міфи, легенди Норми, етика, регламент Комунікація Кадрова політика Мотивація Умови праці та технології Соціаль-психологічний клімат у колективі Стадія життєвого циклу 	<ul style="list-style-type: none"> Інноваційні процеси Конкуренти Інтелектуалізація праці Клієнти Економічне становище країни Національна культура Менталітет Політична ситуація країни Глобалізація

Рис. 1.2. Внутрішні та зовнішні фактори впливу на управління
корпоративною культурою на підприємстві

Джерело: Сформовано автором на основі [8, с. 276].

2. встановити ступінь впливу кожного із факторів шляхом експертних опитувань;

3. здійснити аналіз отриманих результатів, отримати чинники, які матимуть значний вплив на корпоративну культуру, визначити напрямки їх вплив та можливості впливу на них із метою покращення корпоративної культури.

Оскільки в корпоративній культурі хід задає керівництво підприємства, саме вони потім проводять первісну оцінку стану корпоративної культури, порівнюють зміни до та після її впровадження. Морган Дж. рекомендує наступні кроки для побудови міцної корпоративної культури [24; 16, с. 315; 42]:

1. Встановлення мети. Для невеликої компанії безпосереднє спілкування є достатнім, комунікація є легкою, але із зростанням штату працівників або для великих корпорацій процес комунікації стає складним. Важкого зловити необхідну людину, важко з нею домовитись. Головною ідеєю на цьому кроці є вибір дій, які сприятимуть розвитку бізнесу та надихатимуть працівників;

2. Створення спільної мови, цінностей, традицій. Необхідно створити певну «базу», яка буде основою цінностей та буде постійним при зростанні підприємства, його трансформації, появі нових ідей від співробітників;

3. Наведення власного прикладу. Керівництво компанії мають відповідати встановленим цінностям, показувати, що вони є не просто так. Їх дії, вчинки, стиль спілкування має бути відповідним до встановлених ідей у корпоративній культурі;

4. Обрання команди підтримки, так званих адвокатів корпоративної культури – працівників, які шанують компанію, як і керівництво, працюють для досягнення спільного успіху, з плином часу їх роль зростає (на них

орієнтуються нові працівники та клієнти); стати тим, кому довіряться працівники та з ким вони будуть готові говорити відкрито;

5. Добре ставлення до працівників. В даному випадку можна зазначити етап співбесіди: люди з гарними здібностями та досвідом, але з поганим ставленням до інших буде потенційною загрозою для існуючої корпоративної культури та її розвитку. Якщо вдалось знайти таку особу, яка підходить до встановленого стилю спілкування та роботи на підприємстві, варто дати йому можливість для зростання, розвивати його професійні та особистісні якості.

Розглянемо принципи корпоративної культури, дотримання яких впливає на ефективність прийняття рішень, усвідомлення своєї ролі працівниками та їх важливості для досягнення цілей та місії підприємства. Загалом, принципи корпоративної культури відтворюють вихідні положення з ефективного управління працівниками. Прийнято розрізняти загальні та особливі принципи корпоративної культури [25, с. 11].

До загальних принципів корпоративної культури прийнято відносити [25, с. 11; 4]:

- принцип соціально-економічного та інтелектуального розвитку: орієнтація на забезпечення економічного достатку, соціально-інтелектуального розвитку усіх співробітників;

- принцип всеохопленості та системності: створення та розвиток корпоративної культури відбувається з точки охоплення усіх співробітників, елементів та процесів, задіяних для ефективного функціонування підприємства;

- принцип вимірності та корисності: корпоративна культура має бути корисною як для працівників, так і для компанії;

- принцип відкритості та вдосконаленості: має на меті орієнтацію на вдосконалення та стабільний розвиток, має бути відкритою та зрозумілою;

- принцип координації: корпоративна культура, в першу чергу, маю забезпечувати порядок у роботі компанії та координувати поведінку працівників як всередині, так і поза її межами;

- принцип обов'язковості: керівництво підприємства має право проводити контроль щодо дотримання правил та норм, встановлених у корпоративній культурі;

- принцип винагороди: забезпечення справедливої винагороди працівникам, що притримуються корпоративної культури;

- принцип відповідності чинному законодавству: всі дії по формуванню та розвитку корпоративної культури не можуть суперечити чинним законодавчим та нормативно-правовим актам.

До особливих принципів корпоративної культури прийнято відносити [25, с. 11; 4]:

- принцип вільного прояву: корпоративна культура повинна бути ненав'язливою та створюватись залежно від певного виду діяльності підприємства;

- принцип узгодженості та відповідності цілям: корпоративна культура має відповідати розробленій місії та стратегічним цілям підприємства;

- принцип чіткості: демонструє рівень усвідомлення менеджментом сутності корпоративної культури в цілому, вони мають уміти чітко формулювати основні вимоги та те, що вони хочуть досягнути, використовуючи корпоративну культуру підприємства;

- принцип побудови стосунків «керівник-працівник»: корпоративна культура має базуватись на чесності, порядності, вихованості, справедливості, повазі та визнанні влади з одного боку, та визнання цінностей та індивідуальності кожного співробітників з іншого боку;

- принцип еталону: корпоративна культура має стати еталоном ефективності діяльності.

Розглянемо приклад розроблення принципів діяльності від компанії «Nestle», які стали основою управління власною корпоративною культурою та відображають їх цінності: чесність, справедливість, повагу до людства та навколишнього середовища (табл. 1.4).

Таблиця 1.4

Основні бізнес-принципи діяльності компанії «Nestle»

Орієнтація	Головна особливість принципу	Характеристика
1	2	3
Споживачі	Раціональне харчування та здоровий спосіб життя	Компанія прагне покращувати якість життя споживачів, пропонуючи їм смачну та корисну їжу з напоями, просуюючи здоровий спосіб життя
	Забезпечення якості та безпечності продукції	Компанія хоче бути впевненою, що вона є втіленням найкращих рівнів якості та безпечності продукції у всьому світі
	Зв'язок із споживачами	Компанія прагне до відповідального та надійного зв'язку для інформування споживача та сприяння його до здорового харчування. Вона поважає особисте життя споживача

Продовження табл. 1.4

1	2	3
Права людини та трудові відносини	Права людини в бізнесі	Компанія підтримує «Глобальний договір» ООН, який впроваджує принципи прав людини та праці. Вона має на меті надати приклад та забезпечити дотримання прав людей та принципів праці на всіх етапах виробничої діяльності
Працівники компанії	Лідерство та особиста відповідальність	Компанія зміцнює культуру поваги та гідності, надаємо своїм працівникам рівні можливості для їх розвитку, захищає їх особисте життя та не допускає переслідування або дискримінацію. Вони очікують від своїх працівників відповідальності, вмотивованості та поваги наших цінностей
	Безпека та захист здоров'я на роботі	Компанія взяла на себе обов'язок попереджувати появу нещасних випадків, поранень та захворювань, які може викликати професійна діяльність працівників
	Відносини з постачальниками та споживачами	Компанія потребує від їх постачальників, посередників, підрядників та працівників проявляти відвертість, бути прямими та чесними і дотримуватись сталих та чітких стандартів, встановлених у компанії
Споживачі та постачальники	Розвиток сільського господарства	Компанія націлена на допомогу сільським громадам ставати більш екологічно стійкими через сприяння поліпшенню сільськогосподарського виробництва та покращуючи соціально-економічні статуси фермерів
	Сталість навколишнього середовища	Компанія взяла на себе обов'язок виконувати діяльність таким чином, щоб навколишнє середовище залишалось сталим, вони прагнуть до раціонального використання природних ресурсів, досягти до нуля марнотратства та збитків, сприяють використанню ресурсів, що відновлюються
Навколишнє середовище	Водні ресурси	Сьогодні у світі наявна зростаюча проблема з водними ресурсами, тому компанія взяла на себе обов'язок стало використовувати воду та продовжувати покращувати процеси управління водними ресурсами

Джерело: Сформовано автором на основі [18, с. 134; 44].

Протягом 2010 року у компанії оновили версію Корпоративних принципів, яка в подальшому була переведена понад 50 мовами. Для того, щоб

створені принципи слугували мірилом діяльності для кожного працівника, були створені необхідна комунікація та ряд навчальних інструментів. Програма CARE, заснована на зовнішньому незалежному аудиті, та внутрішній аудит компанії відстежують дотримання принципів працівниками [18, с. 133].

Дана основа слугує для подальшого розвитку корпоративної культури підприємства, оскільки вона поширює свою діяльність на питання гендерної рівності, надання можливості кар'єрного зростання, навчання співробітників, можливість працювати в інших країнах, якщо працівники виявляють до цього інтерес та багато інших аспектів. Для того, щоб привести ужиття принцип «вміння почути точку зору працівника та відреагувати на неї», у компанії проводять опитування «Nestle та Я», яке дозволяє визначити рівень задоволеності працівників стосовно робочого процесу [18, с. 135-136].

Після отримання результатів опитування, необхідно скласти план дій для усунення негативних моментів, отримуються результати щодо сильних сторін корпоративної культури підприємства. У компанії «Nestle» зазначають, що найбільш важливою частиною їх роботи є реалізація заходів, що спрямовані на професійний розвиток працівників.

Корпоративна культура базується на багатьох принципах та включає в себе безліч елементів, які підвладні подальшому доповненню із розвитком підприємства, розширенню штату працівників, тощо. Тому, керівництво має потребу інвестувати ресурси у формування та розвиток корпоративної культури з метою забезпечення стабільного розвитку підприємства та покращення його показників діяльності.

1.3. Методологія управління корпоративною культурою підприємства, що здійснює ЗЕД

Полянська А. С. та Дюк О. М. у своєму напрацюванні зазначають, що управління корпоративною культурою підприємства прийнято зводити до п'яти етапів [25, с. 13]:

- аналіз внутрішніх організаційних процесів на підприємстві;
- аналіз психологічного клімату у колективі;
- створення моделі корпоративної культури (визначається місія та основні цінності);
- складання правил поведінки співробітників, керуючись встановленими цінностями;
- опис історії, традицій, створення символіки підприємства.

Згідно цих етапів, автори сформували рівні управління корпоративною культурою (рис. 1.3).

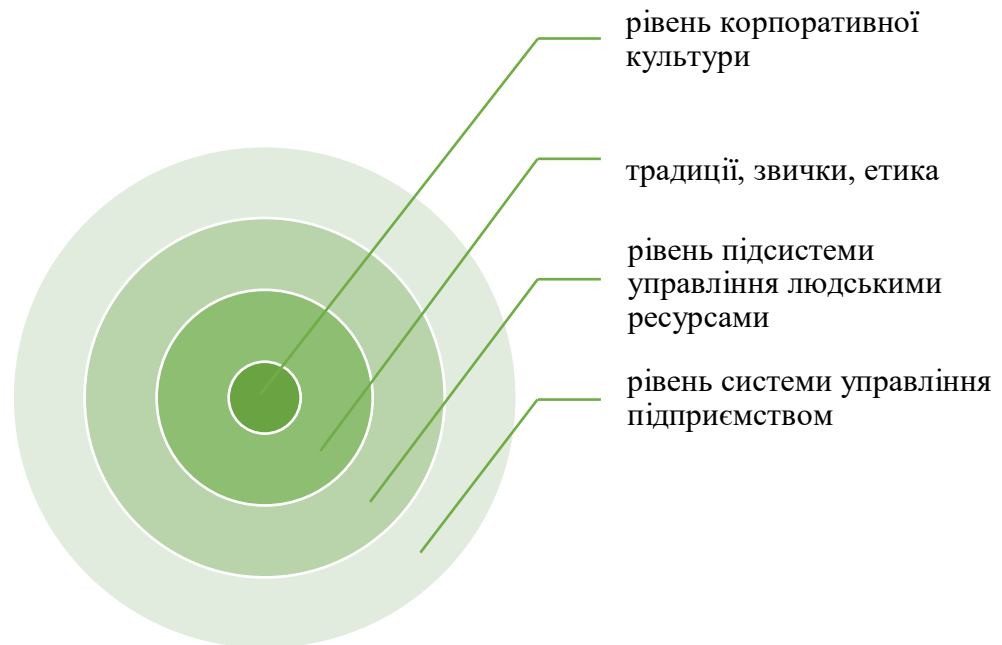


Рис. 1.3. Рівні управління корпоративною культурою

Джерело: Сформовано автором на основі [25, с. 13-14].

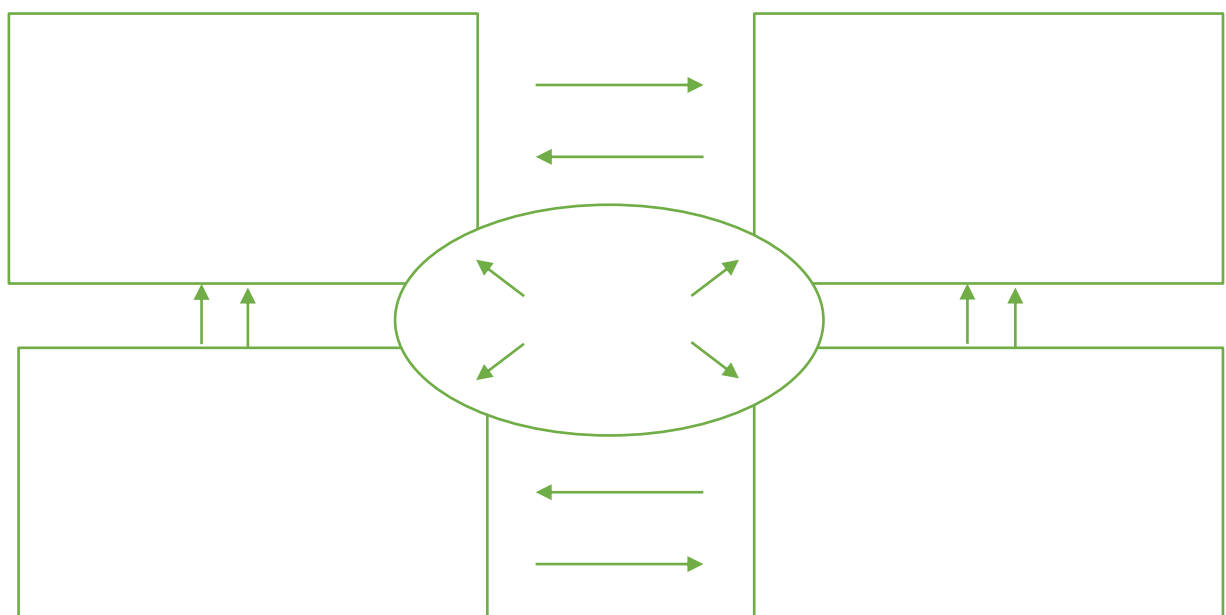
До I рівня відносять адміністративні питання, які відповідають системі управління організацією та формують економічно-соціальну поведінку співробітників.

II рівень є професійним, він відповідає за результати системи управління працівника в організації. Тут відбувається формування структури кадрового складу, професійне забезпечення, інтелектуалізація працівників. На цьому рівні формується вміння та майстерність як працівників, так і керівництва.

III рівень є базовим, до нього належить вираження цінностей та переконань у словах та діях співробітників підприємства. Цей рівень виявляється у мові, висловлювання, використанні символів, відносинах з колегами та керівництвом. Є результатом роботи I та II рівнів.

IV рівень є змістовним, він визначає власне культуру організації через закладені цінності, традиції, норми та поведінку у психологію працівників, які проявляють їх підсвідомо.

Зеліч В. В. запропонував алгоритм управління корпоративною культурою (рис. 1.4), яка включає безліч змінних факторів залежно від складних факторів: географічне розташування підприємства, культура країни, в якій розташоване підприємство, національна філософія ведення бізнесу, духовні традиції населення, їх моральні цінності, норми та менталітет, місія підприємства, традиції та ритуали притаманні країні (даний алгоритм підходить для управління корпоративною культурою на підприємствах, що здійснюють ЗЕД) [10, с. 22].



Культура у країні, моральні цінності, менталітет, норми та культурне суспільне середовище

Філософія корпоративної культури

Закономірності у поведінці, ментальні особливості поведінки співробітників

Філософія ведення бізнесу, місія підприємства, ментальні особливості суспільства

Традиції, ритуали притаманні конкретній країні, духовні традиції населення

Рис. 1.4. Алгоритм управління та взаємодія корпоративної культури
підприємства

Джерело: Сформовано автором на основі [10, с. 23].

Розглянемо детальніше типи управління корпоративною культурою для сучасного бізнесу [16, с. 314; 24]:

1. Рольова модель функціонує на правилах та розподілі обов'язків. Її вирізняють наступні риси:

- чітка ієрархія;
- строгі посадові інструкції, правила, норми;
- дрес-код та формальні комунікації.

Дану модель найчастіше використовують великі організації із різними департаментами та великим штатом працівників. Така організація не може надати оперативну реакцію на зовнішні зміни, тому дана рольова модель є найбільш ефективною умовою на стабільному ринку.

2. Dream Team модель є командною моделлю корпоративної культури, яка не має посадові інструкції, дрес-коди та конкретні обов'язки. Ієрархія тут горизонтальна – немає підлеглих, є тільки рівноправні члени однієї команди. Спілкування дружнє та неформальне. Носієм влади визначається та особа, яка прийняла на себе відповідальність за його рішення. «Dream Team» характерна для прогресивних компаній та стартапів.

3. Модель сім'я характеризується теплою, дружньою атмосферою у колективі. Компанія схожа на велику згуртовану сім'ю, а керівництво виступає у вигляді наставників, до яких можна звернутись за порадою та допомогою. Особливістю даною моделі є відданість традиціями, спільність

дій, згуртованість та клієнтоорієнтованість. Стабільність на ринку забезпечують віддані працівники та лояльність клієнтів.

4. Ринкова модель відповідає компаніям орієнтованим на прибуток. Працівники є амбітними, цілеспрямованими, які активно змагаються один з одним для підвищення, просування кар'єрними сходинками, зміцнення своєї позиції та позиції підприємства на ринку. Підприємство швидко адаптується до зовнішніх змін за рахунок сильних лідерів.

5. Фокус на результат є достатньо гнучким типом корпоративної політики, яка орієнтована на розвиток. До головних цілей можна віднести досягнення результатів, реалізація проєктів, зміцнення своїх позицій. Наявні чітка субординація, лідери назначаються за професійними навичками, тому ієрархія часто змінюється.

Отже, корпоративна культура є інструментом ефективного управління працівниками. Вона є унікальною та неповторною, оскільки кожне підприємство створює власну або доповнює та редагує вже існуючу модель будь-якого підприємства, також роблячи її відмінною від інших. Корпоративну культуру визначають, як пріоритетний фактор для досягнення успіху, оскільки вона є орієнтиром поведінки як в середині підприємства (взаємодія між співробітниками), так і поза нього (взаємодія між різними суб'єктами господарювання, конкурентами та партнерами).

**РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ КОРПОРАТИВНОЮ КУЛЬТУРОЮ
ПІДПРИЄМСТВА-СУБ'ЄКТА МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ
ТОВ «ХМІЛЬНИЦЬКЕ»**

2.1. Організаційно-економічна характеристика та напрями міжнародної діяльності ТОВ «Хмільницьке»

ТОВ «Хмільницьке» – один із виробничих підрозділів агрохолдингу «Астарта-Київ» – вертикально інтегрованого агропромислового холдингу, основними напрямками бізнесу якого є виробництво цукру та супутньої продукції, зернових та олійних культур, а також молока та м'яса.

Профільні культури підприємства: цукрові буряки, ранні зернові, соя, кукурудза та кормові культури.

У 2023 р. було посаджено майже 7,5 тис. га пшениці озимої, до 6,5 тис. га цукрових буряків, 7,2 тис. га кукурудзи, 2,3 тис. га соняшника.

Загальну характеристику підприємства наведено у табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Загальна інформація про підприємство

Ознаки		Характеристика
1	Назва підприємства	ТОВ «Хмільницьке»
2	Місце знаходження (юридична адреса)	22050, Вінницька обл., Хмільницький р-н, с. Війтівці, вул. Заводська, 2
3	Дата створення	1996 р.

4	Форма власності	Приватна
5	Організаційно-правова форма	Товариство з обмеженою відповідальністю
6	Основна сфера діяльності	Вирощування зернових культур
7	Величина активів, тис. грн.	2 959 684 тис. грн.
7.1	у т.ч. частка необоротних активів (%)	16,22%
7.2	частка оборотних активів (%)	83,78%
8	Чисельність персоналу	1333
9	Тип організаційної структури	Лінійна

Джерело: складено автором за даними звітності

Організаційну структуру підприємства наведено на рис. 2.1

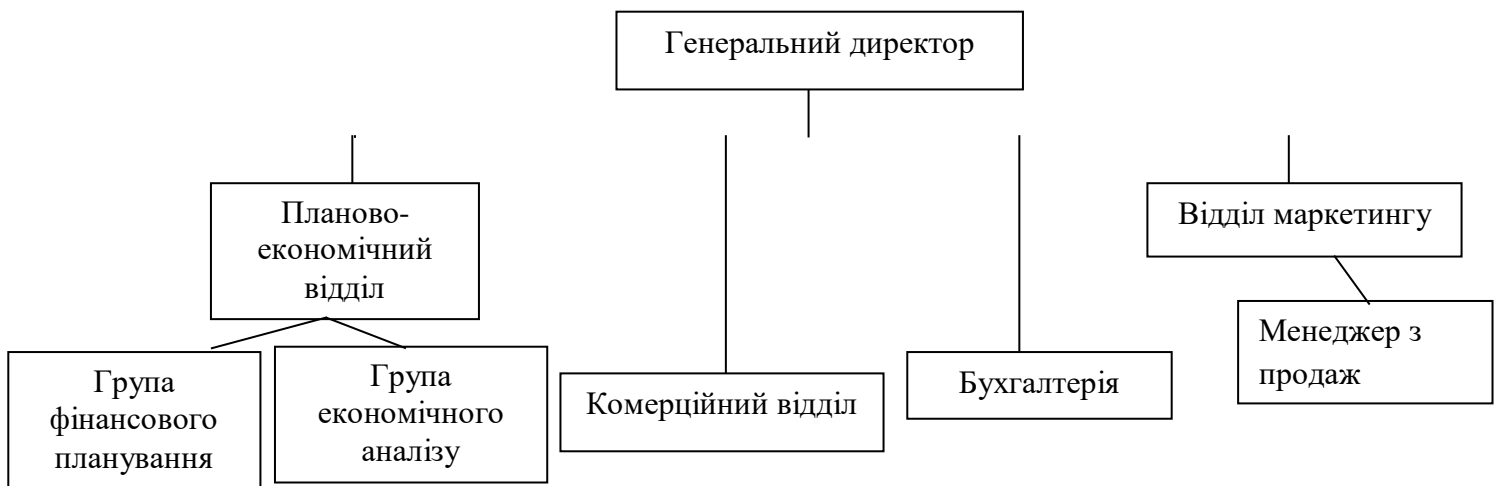


Рис. 2.1. Організаційна структура ТОВ «Хмільницьке»

Джерело: складено автором за даними звітності

Серед переваг функціональної організаційної структури управління ТОВ «Хмільницьке» можна виділити наступні:

1) створення та реалізація оптимальних умов для формування та впровадження єдиної технічної, виробничої та збутової стратегії підприємства, що сприяє впровадженню нових технологічних процесів, плавкому переходу до виробництва нової продукції, забезпеченню відповідності стандартам та контролю їх дотримання;

2) забезпечення високих професійних стандартів спеціалістів у сферах виробництва, техніки, маркетингу та інших, шляхом підтримки великих

спеціалізованих підрозділів, сприяє ефективній підготовці та перепідготовці кадрів у відповідних напрямках;

3) створюються оптимальні умови як для стратегічного, так і для оперативного керівництва та контролю;

4) функціональна структура управління виступає ефективним механізмом інтеграції стратегічного напрямку та поточних операційних процесів у вертикальній управлінській ієрархії;

5) з точки зору економічності, найефективнішим є формування апарату управління та зменшення адміністративно-управлінських витрат.

Динаміку активів ТОВ «Хмільницьке» за 2021-2023 роки наведено у табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Динаміка активів ТОВ «Хмільницьке» за 2021-2023 роки, тис. грн

Показники	Рік			Абсолютний приріст (зменшення), +,-		Темпи приросту, %	
	2021	2022	2023	2022/2021	2023/2022	2022/ 2021	2023/ 2022
Незавершені капітальні інвестиції	1 314	74	2 893	-1240	2 819	5	3 909
Основні засоби:	585240	551759	504 088	-33481	-47 671	94	91
НЕОБОРОТНІ АКТИВИ	1124017	1007337	1036659	-11660	29 322	89	102
Незавершене виробництво	112761	104205	164711	-8556	60 506	92	158
Товари	911	384	650	-527	266	42	169
Запаси	339262	299031	584600	-40231	285 569	88	195
Поточні біологічні активи	53289	74584	127792	22295	53 208	139	171
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	472418	396993	580455	-75425	183 462	84	146
Дебіторська заборгованість за виданими авансами	3043	540	4175	-2503	3 635	17	733

Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	3043	4582	242	1539	-4 340	150	5
Інша поточна дебіторська заборгованість	269619	331769	569954	62150	238 185	123	171
Гроші та їх еквіваленти	2562	21203	26288	18641	5 085	827	123
ОБОРОТНІ АКТИВИ	1143252	1133547	1923025	-9705	789 478	99	1 439
БАЛАНС	2267269	2141545	2959684	-125724	818 139	94	138

Джерело: складено автором за даними звітності

На основі отриманих даних у табл. 2.2 можливо стверджувати, що у 2023 році обсяги активів ТОВ «Хмільницьке» значно зросли у порівнянні з 2022 роком – на 38%, за рахунок збільшення необоротних та оборотних активів, що свідчить про розширення діяльності підприємства.

У табл. 2.3 проведено аналіз пасивів підприємства, що також вказує на розширення його діяльності за рахунок нерозподіленого прибутку на 43% та власного капіталу на 38% у 2023 році порівняно з 2022 роком.

Таблиця 2.3

**Динаміка пасивів ТОВ «Хмільницьке» за період 2021-2023 рр.,
тис. грн.**

Показники	Рік			Абсолютний приріст (зменшення), +,-		Темпи приросту, %	
	2021	2022	2023	2022/2021	2023/2022	2022/ 2021	2023/ 2022
Зареєстрований (пайовий) капітал	1 688	1 688	1688	0	0	100	100
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1 548 679	1 572 394	2 255 960	23 715	683 566	101	143
ВЛАСНИЙ КАПІТАЛ	1 661 299	1 638 311	2 255 960	-22 988	617 649	99	138
Поточна кредиторська заборгованість за товари, роботи і послуги	128 702	28690	80 871	-100 012	52 181	22	282
Короткострокові кредити банків	55 108	-	-	-	-	-	-

Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	8 904	3 971	28 043	-4 933	24 072	45	706
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з оплати праці	1 750	2 066	2 331	316	265	118	113
Інші поточні зобов'язання	133	4 655	1 446	4 522	-3 209	3500	31
ПОТОЧНІ ЗОБОВ'ЯЗАННЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ	265 255	182 389	324 769	-82 866	142 380	69	178
Баланс	2 267 269	2 141 575	2 959 684	-125 694	818 109	94	138

Джерело: складено автором за даними звітності

У табл. 2.4 розглянемо особливості формування фінансових результатів підприємства у останні три роки його діяльності.

Таблиця 2.4

Фінансові результати діяльності ТОВ «Хмільницьке» за 2021-2023 роки

Показники, тис. грн.	Роки			Відхилення 2023 р. до 2021 р.	
	2021	2022	2023	+/-	%
Чистий дохід від реалізації продукції: (товарів, робіт, послуг)	781 959	944 144	1 469 157	687 198	87,88
Собівартість реалізованої продукції: (товарів, робіт, послуг)	742 178	993 821	1 452 665	710 487	95,73
Валовий прибуток (збиток)	39 781	-49 677	16 492	-23 289	-58,54
Інші операційні доходи	159 692	251 140	875 977	716 285	448,54
Адміністративні витрати	22 313	19 559	24 849	2 536	11,37
Витрати на збут	92 352	83 948	94 807	2 455	2,66
Інші операційні витрати	47 133	34 684	49 313	2 180	4,63

Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	37 675	63 272	723 500	685 825	1820,37
Інші фінансові доходи	6 128	214	347	-5 781	-94,34
Фінансові витрати	97 722	85 331	84125	-13 597	-13,91
Фінансовий результат до оподаткування : прибуток (збиток)	-53 919	-21 845	639 722	693 641	-1286,45
Чистий прибуток (збиток)	-53 919	-21 845	639 722	693 641	-1286,45

Джерело: складено автором за даними звітності

Структуру доходів та витрат ТОВ «Хмільницьке» наведемо на рис. 2.2.

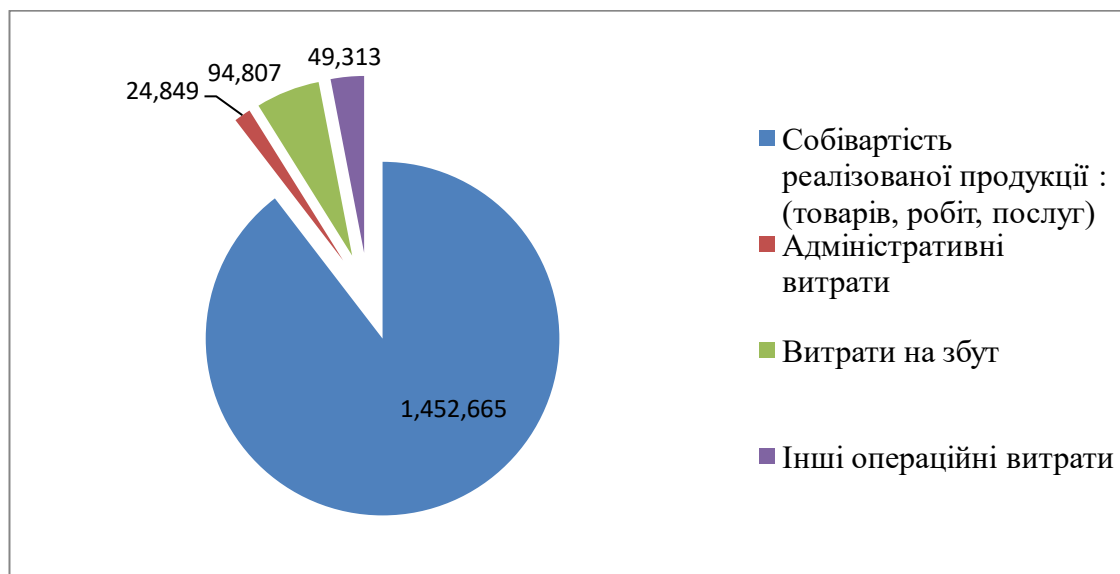
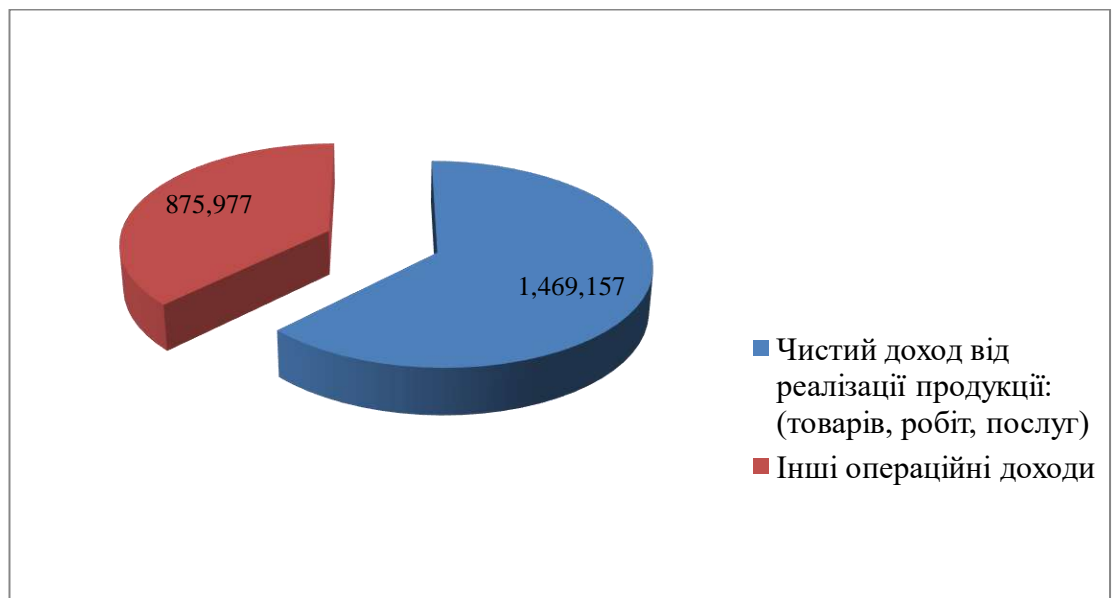


Рис. 2.2. Структура доходів та витрат ТОВ «Хмільницьке» у

2023 році, тис. грн

Джерело: складено автором за даними звітності

За даними графіків рис. 2.2 видно, що на рівень дохідності діяльності ТОВ «Хмільницьке» у 2022 році певний вплив мали обсяги чистого доходу від реалізації продукції, робіт, товарів, послуг та обсяги собівартості продукції та адміністративних витрат.

Отже, проведений аналіз основних економічних показників діяльності ТОВ «Хмільницьке» за 2021-2023 рр. дає підстави стверджувати, що його діяльність являється достатньо ефективною, фінансово стабільною та ліквідною.

ТОВ «Хмільницьке» здійснює наступні види основних зовнішньоекономічних операцій:

- зовнішньоторговельні операції;
- розрахунково-фінансові операції;
- митне оформлення вантажів.

Країнами імпортерами зерна ТОВ «Хмільницьке» являються: Польща, Чехія, Словаччина, Румунія, Болгарія.

Результат діяльності від експортних операцій представлено в табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Ефективність експортних операцій ТОВ «Хмільницьке», тис. грн

Показники	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2023 р./ 2021 р.
Результат від експортних операцій, тис. грн.	7281,02	13751,05	18041,54	10760,52
Собівартість експортних операцій, тис. грн.	3731,30	7983,90	9835,60	6104,30
Ефект від експортних операцій, тис. грн.	3549,72	5767,15	8205,94	4656,22
Ефективність експортних операцій, %	95,13	72,23	83,43	-11,70

Джерело: розроблено автором самостійно на основі звітності підприємства

Таким чином, за весь досліджуваний період ефективність експортних

операцій є високою. Найбільшого рівня в абсолютному вимірнику вона досягає в 2023 році, а у відносному – у 2021 році.

2.2. Характеристика персоналу підприємства

Трудові ресурси – кількість робітників, зайнятих на підприємстві, і тих, хто входить до його складу за основною та допоміжною діяльністю. Забезпеченість ТОВ «Хмільницьке» кадровими ресурсами – одна з найважливіших умов його ефективної роботи.

Склад і структура персоналу ТОВ «Хмільницьке» представлений у таблиці 2.7.

Таблиця 2.7

Аналіз структури працівників ТОВ «Хмільницьке» за 2022-2023 рр.

Показники	2022		2023		Відхилення	
	осіб	%	осіб	%	+-	%
Середньооблікова кількість штатних працівників, всього:	67	100	67	100	-	-
Молодший обслуговуючий персонал, учні	7	10	7	11	-	-
Управлінський персонал всього	60	90	60	89	-	-
- в т.ч. керівники	6	9	6	9	-	-
- спеціалісти	26	37	26	39	-	-
- менеджери	28	44	28	41	-	-

Джерело: розраховано автором за даними підприємства

Середньооблікова кількість штатних працівників ТОВ «Хмільницьке» в 2022-2023 рр. становила 67 осіб. Кількість обслуговуючого персоналу в 2022-2023 рр. була 7 осіб. Кількість управлінського персоналу в 2022-2023 рр. 60 осіб.

Структуру персоналу за віковими групами відображено в таблиці 2.8.

Таблиця 2.8

Динаміка вікової структури персоналу ТОВ «Хмільницьке» за 2022-2023 рр.

Показники	2022 р.		2023 р.		Відхилення	
	осіб	%	осіб	%	+/-	%

Управлінський персонал						
до 25 років	12	20,00	9	15,00	-3	-5,00
25-35 років	25	41,67	28	46,67	3	5,00
35-45 років	10	16,67	11	18,33	1	1,66
старші 45 років	13	21,66	12	20,00	-1	-1,66
Разом	60	100	60	100	-	-
Молодший обслуговуючий персонал, учні						
до 25 років	-	-	1	14,29	1	14,29
25-35 років	1	14,29	0	-	1	14,29
35-45 років	1	14,29	2	28,57	1	14,28
старші 45 років	5	71,42	4	57,14	1	-14,28
Разом	7	100	7	100	-	-

Джерело: розраховано автором за даними підприємства

Такі структурні зрушення свідчать про поступове зміну структури персоналу ТОВ «Хмільницьке». З одного боку така ситуація забезпечує ТОВ «Хмільницьке» досвідченими кваліфікованими кадрами, а з іншого недостатньою кількістю молодих кадрів з досвідом роботи зменшує перспективи подальшого розвитку персоналу.

Склад та структура персоналу ТОВ «Хмільницьке» за статтю проаналізуємо за даними таблиці 2.9.

Таблиця 2.9

Динаміка гендерної структури персоналу ТОВ «Хмільницьке» за 2022-2023 рр.

Показники	2022 р.		2023 р.		Відхилення	
	осіб	%	осіб	%	+/-	п. с.
1	2	3	4	5	6	7
Управлінський персонал						
– жінки	15	25,00	12	20,00	-3	-5,00
– чоловіки	45	75,00	48	80,00	3	5,00
Разом	60	100,00	60	100,00	-	-
Молодший обслуговуючий персонал, учні						
– жінки	3	42,86	2	28,57	-1	-14,29
– чоловіки	4	57,14	5	71,43	1	14,29
Разом	7	100,00	7	100,00	-	-

Джерело: розраховано автором за даними підприємства

Дані таблиці свідчать, що в статевій структурі персоналу переважають чоловіки. Крім того протягом 2022-2023 рр. їх чисельність зросла на 3 особи в

2023 році. Кількість жінок навпаки зменшилася. Внаслідок цього питома вага жінок в статевій структурі управлінського персоналу ТОВ «Хмільницьке» зменшилась на 5,00 п.с., а в молодшому обслуговуючому на 14,29 п.с.

Ефективність роботи персоналу ТОВ «Хмільницьке» значно залежить від освітнього та кваліфікаційного рівня. Розподіл персоналу ТОВ «Хмільницьке» за освітою представлений у таблиці 2.10.

Таблиця 2.10

Динаміка освітньої структури персоналу ТОВ «Хмільницьке» за 2022-2023 рр.

Показники	2022 р.		2023 р.		Відхилення	
	осіб	%	осіб	%	%	п.с.
Середня освіта, з них:						
- управлінський персонал	2	2,97	1	1,49	-1	-1,48
- виробничий персонал	4	5,97	3	4,48	-1	-1,49
Професійно-технічна освіта, з них:						
- управлінський персонал	5	7,46	3	4,48	-2	-2,98
- виробничий персонал	1	1,49	1	1,49	-	-
Неповна вища освіта, з них:						
- управлінський персонал	10	14,93	8	11,94	-2	-2,99
- виробничий персонал	2	2,98	3	4,48	1	1,5
Базова вища освіта, з них:						
- управлінський персонал	20	29,86	23	34,33	3	4,47
- виробничий персонал	0	-	0	-	-	-
Повна вища освіта, з них:						
- управлінський персонал	23	34,34	25	37,31	2	2,97
- виробничий персонал	0	-	0	-	-	-
Разом	67	100	67	100	x	X

Джерело: розраховано автором за даними підприємства

За даними таблиці 2.10 найбільшу питому вагу в структурі персоналу ТОВ «Хмільницьке» за освітнім рівнем мають працівники з повною вищою освітою, їх кількість протягом досліджуваного періоду збільшилась на 2 особи. Також збільшилась чисельність працівників з базовою вищою освітою на 3 особи, а їх частка в структурі персоналу зросла на 4,47 п.с. Така

динаміка зумовлена тим, що керівництво ТОВ «Хмільницьке» приділяє достатню увагу підготовці та підвищенню кваліфікації персоналу.

Формування стабільного колективу ТОВ «Хмільницьке» залежить від періоду роботи працівників. Склад та структуру персоналу ТОВ «Хмільницьке» за стажем роботи розглянемо за даними таблиці 2.11.

Таблиця 2.11

**Динаміка структури персоналу за стажем роботи
ТОВ «Хмільницьке» за 2022-2023 рр.**

Показники	2022 р.		2023 р.		Відхилення	
	осіб	%	осіб	%	+/-	п. п.
Менше 1 року	5	7,46	3	4,48	-2	-2,98
1-3 роки	7	10,45	10	14,93	3	4,48
3-5 роки	23	34,33	29	43,28	6	8,95
5-10 років	12	17,91	14	20,89	2	2,98
10-20 років	18	26,87	10	14,93	-8	-11,94
Понад 20 років	2	2,98	1	1,49	-1	-1,49
Разом	67	100	67	100	x	X

Джерело: розраховано автором за даними підприємства

Як видно з даних табл. 2.11, в ТОВ «Хмільницьке» переважають працівники зі стажем роботи більше 3-5 років, а найменшу частку становлять працівники зі стажем роботи більше 20 років.

Показники руху працівників ТОВ «Хмільницьке» представлено в табл. 2.12.

Таблиця 2.12

Аналіз руху працівників на підприємстві за 2022-2023 рр.

Показники	2022	2023	Відхилення	
			±	%
Середньооблікова кількість штатних працівників	67	67	-3	-4,3
Кількість прийнятих штатних працівників	3	3	-	-
Кількість звільнених штатних працівників, всього в т.ч.:	3	3	-	-

- із причини змін в організації виробництва і праці (реорганізація, скорочення кількості або штату працівників)	-	-	-	-
- із причин плинності кадрів (за власним бажанням, за угодою сторін, порушення трудової дисципліни, тощо)	3	3	-	-
Облікова кількість штатних працівників на кінець звітного періоду	67	67	-	-
Коефіцієнт загального обороту	0,089	0,089	-	-
Коефіцієнт обороту по прийому	0,044	0,044	-	-
Коефіцієнт обороту по вибуттю	0,044	0,044	-	-
Коефіцієнт плинності кадрів	0,044	0,044	-	-
Коефіцієнт відновлення працівників	1	1	-	-
Коефіцієнт постійності кадрів	1	1	-	-

Джерело: розраховано автором за даними підприємства

Середньооблікова кількість штатних працівників в 2022 році становила 67 осіб, в 2023 році це було також 67 осіб. Кількість обслуговуючого персоналу в 2022 році була 7 осіб, в 2023 році – 7 осіб. Кількість управлінського персоналу в 2022 році була 60 осіб, в 2023 році ця цифра залишилася незмінною. Кількість прийнятих штатних працівників в 2022 році – 3 особи, в 2023 році теж було прийнято 3 особи.

2.3. Діагностика управління корпоративною культурою на ТОВ «Хмільницьке»

Організаційна культура підприємства формується на підставі поставленої організацією місії, цілей, стратегій та завдань.

Місією компанії ТОВ «Хмільницьке» є робота для підвищення добробуту своїх покупців, дбайливо ставлячись до ресурсів компанії, покращуючи технології та гідно винагороджуючи працівників.

Для того, щоб визначити рівень розвитку корпоративної культури на ТОВ «Хмільницьке» працівникам (55 осіб) було запропоновано пройти анонімне опитування.

Під час опитування працівники відповіли на наступні питання:

- чи знаєте ви, що має на увазі поняття «корпоративна культура підприємства»;
- чи існують у вас на підприємстві правила поведінки, норми, кодекс корпоративної етики;
- чи наявні на підприємстві фірмовий стиль;
- чи подобається вам фірмовий стиль вашого підприємства;
- чи доводилось вам приймати участь у формуванні корпоративної культури;
- чи існують у корпоративній культурі вашого підприємства елементи, з якими ви не згодні;
- чи наважувались ви запропонувати щось нове або внести зміни до існуючої корпоративної культури на вашому підприємстві;
- чи відповідають цінності та принципи корпоративної культури підприємства вашим особистим.

На рис. 2.3 наведено відповіді працівників на питання «чи знаєте ви, що означає корпоративна культура підприємства?».

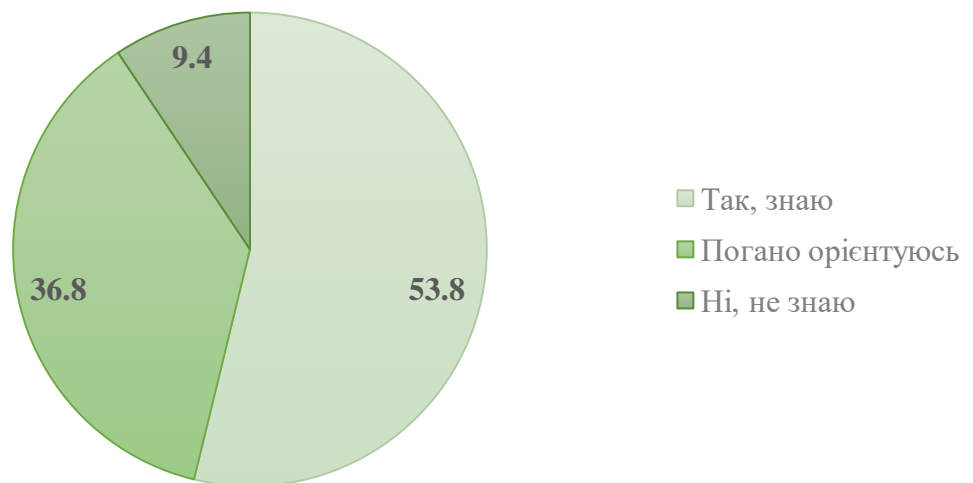


Рис. 2.3. Чи знаєте ви, що означає поняття «корпоративна культура» підприємства?

Джерело: Сформовано автором

Приблизно 53,8% працівників підприємства повідомили, що вони знають, що означає корпоративна культура, 36,8% знають, але погано орієнтуються та 9,4% не знають про дане поняття.

На рис. 2.4 наведено відповіді на питання «чи встановлено на підприємстві правила поведінки, норми та кодекс корпоративної етики?».

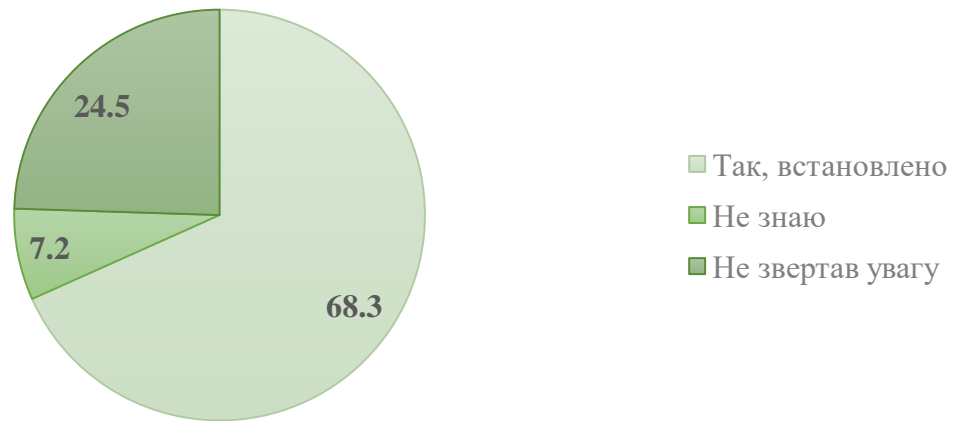


Рис. 2.14. Чи встановлено на вашому підприємстві правила поведінки, норми та кодекс корпоративної етики?»

Джерело: Сформовано автором.

Отже, 68,3% працівників знають про те, що на підприємстві встановлено правила поведінки та є кодекс корпоративної етики, 24,5% не звертали уваги на це та 7,2% не знають про їх наявність.

На рис. 2.5 наведено відповіді на питання «чи є у вас фірмовий стиль?».

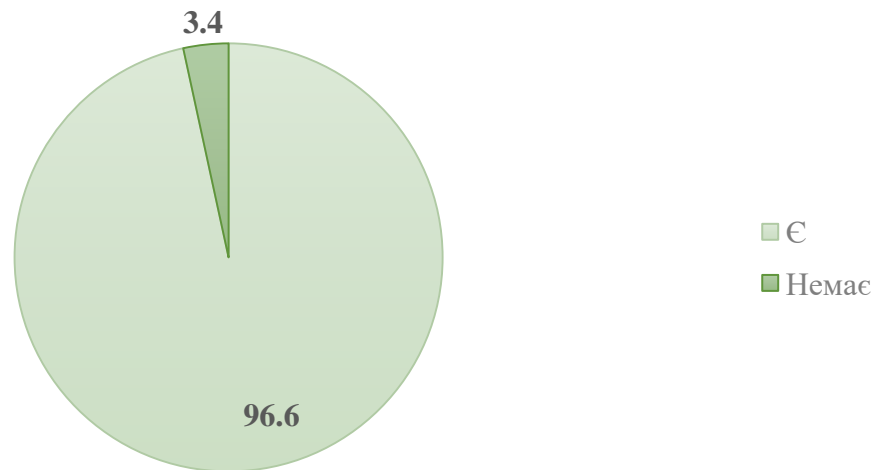


Рис. 2.5. «Чи є у ТОВ «Хмільницьке» фірмовий стиль?»

Джерело: Сформовано автором.

Так, 96,6% працівник повідомляють, що ТОВ «Хмільницьке» має власний фірмовий стиль, а 3,4% – не знають про його наявність.

На рис. 2.6 наведено рівень задоволеності працівників фірмовим стилем підприємства.



Рис. 2.6. «Чи задоволені ви фірмовим стилем ТОВ «Хмільницьке?»»

Джерело: Сформовано автором.

З рисунку 2.6 видно, що 72,8% працівників є достатньо задоволеним фірмовим стилем підприємства, 10% є не дуже задоволеними, а 17,2% повідомили про їх байдужість до цього питання.

На рис. 2.7 наведено відповіді працівників на питання «чи приймали ви участь у формуванні/розвитку корпоративної культури».

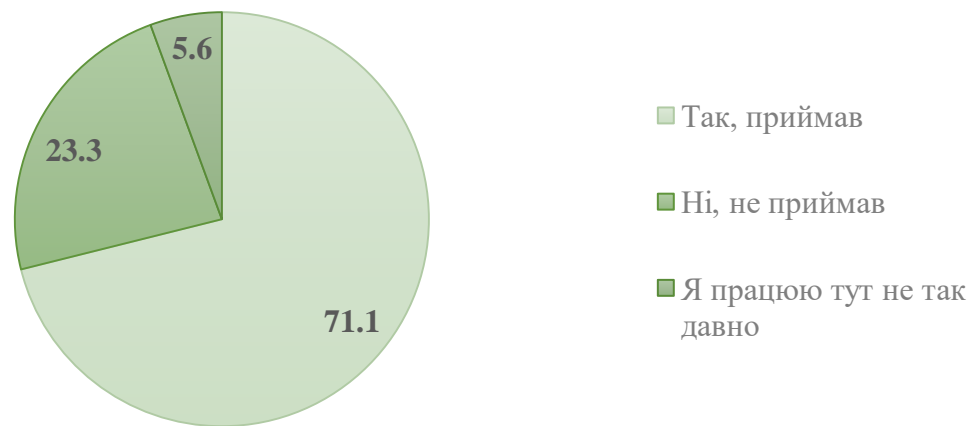


Рис. 2.7. «Чи приймали ви участь у формуванні корпоративної культури ТОВ «Хмільницьке»?»

Джерело: Сформовано автором.

Отже, лише 71,1% працівників приймали участь у формуванні корпоративної культури підприємства, 23,3% повідомили про те, що не були задіяні під час її формування, а 5,6% працюють не так давно, і не приймали через це участь.

На рис. 2.8. наведено відповіді працівників щодо питання існування у корпоративній культурі елементів, з якими вони не згодні.

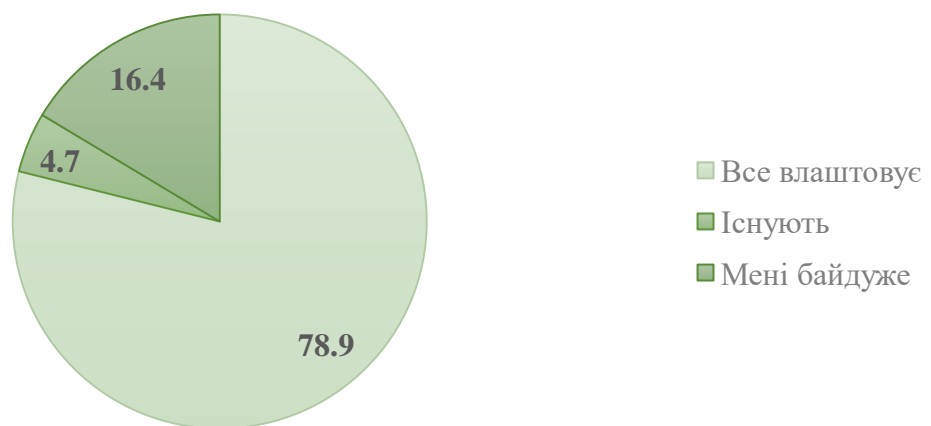


Рис. 2.18. «Чи наявні у корпоративній культурі ТОВ «Хмільницьке» елементи, з якими ви не погоджуєтесь?»

Джерело: Сформовано автором.

Згідно рисунку 2.8, 78,9% працівників ТОВ «Хмільницьке» задоволені існуючими елементами корпоративної культури, 4,7% зазначили, що існують елементи, з якими вони не згодні та 16,4% повідомили, що їм байдуже (згодні вони чи ні) щодо існуючих елементів.

На рис. 2.9 наведено відповіді працівників, щодо того, чи пропонували працівники внести щось нове або внести зміни до існуючої корпоративної культури.

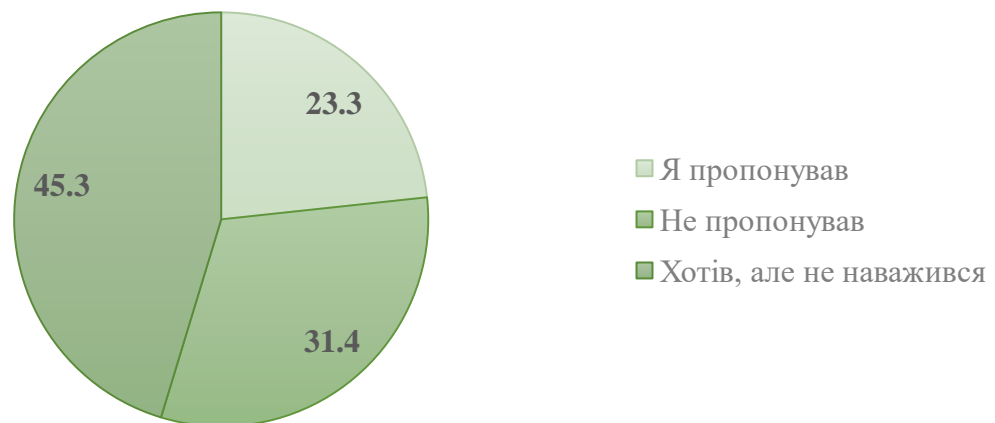


Рис. 2.9. «Чи наважувались ви запропонувати щось нове або внести зміни до існуючої корпоративної культури ТОВ «Хмільницьке»?»

Джерело: Сформовано автором.

Отже, виходячи з рисунку 2.9, 23,3% осіб пропонували щось нове або пропонували внести зміни, 31,4% не пропонували та 45,3% хотіли запропонувати, але не наважились.

Таким чином, корпоративну культуру ТОВ «Хмільницьке» можна означити середнім рівнем розвитку. Вона характеризується високим ступенем поділу праці, розвиненою ієрархією управління, наявністю численних правил та норм поведінки персоналу.

Співробітники фірми в міру можливостей намагаються підвищувати свій культурний та освітній рівень. Це виявляється у безперервному підвищенні свого професіоналізму та розвитку особистих культурних переваг. Культура обслуговування, чіткість, швидкість, зовнішній вигляд співробітників – усе це формує позитивний образ фірми для клієнтів та партнерів по бізнесу, але всередині підприємства наявний невеликий дисбаланс. Керівництву слід звернути увагу на всіх працівників, особливо на тих, хто має пропозиції щодо змін, та боїться їх запропонувати. Керівництву ТОВ «Хмільницьке» варто звернути до себе увагу працівників, які відповіли «мені байдуже» на певну кількість питань. Оскільки ця байдужість може в майбутньому бути руйнівною, працівник може працювати лише для заробітку коштів та не ототожнювати себе із цим підприємством.

РОЗДІЛ 3 ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КОРПОРАТИВНОЮ КУЛЬТУРОЮ НА ПІДПРИЄМСТВІ МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ ТОВ «ХМІЛЬНИЦЬКЕ»

3.1. Розробка стратегії удосконалення системи управління корпоративною культурою на ТОВ «Хмільницьке»

Як свідчать останні глобальні дослідження Ernst & Young Global Limited, понад 80% керівників компаній з усього світу вважають, що ефективна корпоративна культура є запорукою успіху будь-якого бізнесу. У той же час, лише 14% керівників задоволені їхньою культурою компанії [27].

Для більшості керівників у світі (87%) корпоративна культура, а також залучення персоналу – пріоритетні питання в управлінні бізнесом. Таким чином, успішні компанії характеризуються високим рівнем корпоративної культури, що формується внаслідок зусиль, спрямованих на розвиток духу корпорації на благо всіх зацікавлених сторін. Недарма основні цінності та цілі таких корпорацій-гігантів, як Procter and Gamble, Sony, Motorola, Hewlett Packard залишаються незмінними, коли стратегія та практика бізнесу постійно адаптуються до світу, що змінюється [29, с. 105].

Як зазначено в дослідженнях професорів теорії економіки Терренса Е. Дела та Аллана А. Кеннеді, високоефективні компанії спрямовують свою діяльність відповідно до певних цінностей та переконань. Вони, зазвичай,

виражаються у відповідних девізах, де визначаються призначення, основна причина існування підприємства.

Наведемо приклади девізів деяких відомих компаній світу: Nike – «Відчути дух змагання, перемогти і розгромити конкурентів»; Hewlett Packard – «Вносити технічний внесок у розвиток та добробут суспільства»; Walt Disney – «Зробити людей щасливими»; продукт – це прогрес».

Консультанти Томас Дж. Пітерс і Роберт Х. Уотермен у процесі аналізу «наддосягнень» 62 американських фірм дійшли висновку [9, с. 57-58]:

- серед високоприбуткових фірм 88% мали спеціалізовані відділення, які відповідали безпосередньо за використання моральних цінностей;
- 65% фірм мали програми поєднання цих цінностей із заходами підвищення рентабельності;
- 58% фірм розробили спеціальні програми культурної роботи серед персоналу.

У компаній із середнім і низьким рівнем доходу відповідні показники були нижчими майже вдвічі. Звідси стає очевидним, що процвітаючі підприємства мають набір чітких цінностей та керівних принципів. На менш успішних підприємствах або про це взагалі не згадували, або уявлення про цінність не узгоджувалося з керівними принципами. Згідно з дослідженнями, 86% компаній у всьому світі визнали, що запорукою успішності їхнього бізнесу у конкурентних реаліях виступав саме здоровий корпоративний дух. Завдяки підвищеній залученості персоналу компаніям вдалося підвищити якість роботи на 44% та збільшити прибуток на 22% на рік [27].

Розглянемо деякі вдалі приклади світових корпоративних культур. У переліку компаній із високою корпоративною культурою особливе місце належить Google. Ключовими елементами корпоративної культури Google є: фінансові бонуси, відкриті виступи вищого керівництва, безкоштовне харчування, різноманітні екскурсії, тренажерні зали та багато інших переваг.

До того ж, керівництво компанії забезпечує абсолютно всіх співробітників, у чисельних офісах та підрозділах, комфортними умовами роботи [1].

Специфіка роботи компанії Facebook у тому, що її співробітники мають можливість працювати у відкритому офісному просторі, що сприяє зміцненню командного духу організації, особистісного зростання та процесу навчання під час роботи. Крім того, у компанії створили спеціальні приміщення, де працівники можуть відпочивати, що дозволяє новим співробітникам швидко стати частиною колективу [1; 19].

Компанія Zappos, яка відома більше своєю корпоративною культурою, розповідає кожному члену команди свої цінності роботи в компанії: зарплата залежить виключно від співробітника, який не обмежений у можливостях; гарний сервіс; щасливий клієнт і тим-білдінг [1; 19].

Цікавим прикладом успішної корпоративної культури можна назвати компанію Warby Parker, яка виробляє та продає окуляри. Її корпоративна культура спрямована на об'єднання колективу та формування єдиного колективного духу за рахунок проведення спільних обідів, різноманітних заходів та розважальних програм, які дуже до душі співробітникам і вони з нетерпінням на них чекають [1; 19].

Яскравим прикладом побудови корпоративної культури, заснованої на об'єднанні співробітників заради спільної справи, є авіакомпанія South West Airlines. І хоча дуже часто авіакомпанії подаються гострій критиці за погане обслуговування, South West Airlines руйнує цей міф – клієнти завжди відзначають, що в компанії доброзичливі співробітники, готові прийти на допомогу [4]. Нафтогазова компанія Chevron вважається компанією з корпоративною культурою, орієнтованою на підтримку співробітників та турботу про їхню безпеку. Так, на території підприємства функціонують фітнес-центри та різні спортивні клуби. У компанії пропонують різні програми у галузі охорони здоров'я. Також обов'язковими є перерви упродовж робочого дня [1; 19].

Square Space – успішний стартап, корпоративну культуру якого можна назвати відкритою, простою, але водночас творчою. Для керівництва та співробітників створені однакові умови, немає визначення чітких кордонів, що говорить про абсолютну відкритість у їхніх взаєминах. Існує ціла низка заходів, а саме: медична страховка, надання гнучкої відпустки та робочого графіка, забезпечення харчуванням, організація корпоративних вечорів, що зміцнюють корпоративний дух та підвищують ефективність роботи персоналу [1; 19].

Корпоративна культура, яка базується на повній довірі своїм співробітникам у процесі роботи над різними проектами та під час виконання складних завдань належить Adobe. У своїй роботі керівництво компанії не використовує рейтинги співробітників, вважаючи, що вони лише їх демотивують. Кожен співробітник знає, що якщо він виконає роботу на високому рівні, це обов'язково оцінять. Саме висока довіра дозволяє співробітникам компанії максимально ефективно працювати [1; 19].

Ставлення до корпоративної культури в Україні досі залишається неоднозначним. Соціологічні опитування середини свідчать, що [27, с. 58]:

- 55% українських керівників вважають, що в ідеалі корпоративна культура має бути на підприємстві;
- 40% підприємців намагаються сформувати її за допомогою західних технологій;
- 35% визнають необхідність у ній, але для формування у них бракує часу та ресурсів;
- 25% взагалі вважають корпоративну культуру непотрібною.

Це говорить про те, що наша підприємницька культура підсвідомо все ще залишається затиснутою у між старою пострадянською традицією виробничої демократії, владним абсолютизмом «примусу до ринку» 1990-х років та західним розумінням професійного самоврядування. На

пострадянському просторі уявлення про корпоративну культуру з'явилися одночасно із приходом іноземних компаній.

Першою це зробила фірма McDonald's, менеджери якої постійно підкреслюють важливість чотирьох основних понять, що характеризують стиль фірми: якість, сервіс, чистота, рівень цін [29, с. 115].

Варто визнати, що на сьогоднішній день успішні підприємства лише починають ставитися до корпоративної культури як до важливого інструменту управління бізнесом та як до засобу для створення серйозних переваг на нинішньому ринку. Адже в сучасному бізнесі корпоративна культура є важливою умовою успішної роботи підприємства, фундаментом його динамічного зростання, гарантом прагнення до підвищення ефективності. З посиленням конкуренції виникає потреба у створенні додаткових конкурентних переваг, однією з яких і є корпоративна культура.

Розглянемо чинники запровадження корпоративної культури. Насамперед, корпоративна культура має розглядатися з погляду врахування чинника часу. По-перше, це історичний період розвитку суспільства. Різні періоди часу вимагають різної корпоративної культури та загалом – різного менеджменту. По-друге, це зовнішнє середовище, в якому діє підприємство: культура, демографія, політика, право, соціальні відносини, інформація та освіта, технологія тощо. Стан цих елементів буде різним для різних країн, регіонів, галузей діяльності. На корпоративну культуру дуже впливає національний менталітет, національний характер. По-третє, це внутрішнє середовище самого підприємства: його функції на ринку товарів і послуг, вплив у суспільстві, розміри підприємства, технології і, звичайно, кадровий склад, професіоналізм працівників, їх освіта, здібності. Велике значення має взаємозв'язок корпоративної культури з управлінням для підприємства. До нього відносяться: вид менеджменту, структура організації, методи комунікацій та прийняття рішень, система мотивації праці, кадрова політика та система навчання [11].

Проведений аналіз дав можливість виділити низку причин незадовільного стану запровадження корпоративної культури в Україні:

- значна частина ресурсів підприємств зосереджена на підвищенні матеріального добробуту, внаслідок чого надто мало уваги приділяється культурному розвитку, одним із факторів якого є і корпоративна культура;

- існує складність поєднання особливостей українського менталітету, суспільної свідомості та психології, які мають значний вплив на економічне середовище та культуру нашої країни;

- психологічні чинники, пов'язані з тоталітарним минулим: безініціативність, подвійна мораль, одночасно звичка покладатися на опіку держави та не довіряти їй, іноді недостатнє почуття відповідальності;

- наявність у значної частини населення «економічного нігілізму» з одного боку, і «індивідуалізму», обумовленого специфікою суспільного життя, з іншого;

- нерозкритість соціального ресурсу корпоративної культури, пов'язана з використанням неформальних елементів корпоративної культури, на відміну від стратегічних інструментів її впливу на вдосконалення соціально-трудових відносин;

- непрофесійне економіко-управлінське кадрове забезпечення, зумовлене відсутністю у країні міністерських програм підготовки фахівців з управління акціонерними компаніями за окремою спеціальністю;

- незадовільне внутрішнє корпоративне та зовнішнє середовище виробничо-господарської діяльності, зумовлене, насамперед, нерозумінням сутності, функцій, етапів реалізації корпоративної культури на практиці, неякісною корпоративною політикою, відсутністю корпоративного духу у кадровому апараті;

- деідеологізація корпоративної культури компаній, часткова ліквідація впливу держави на її формування; комерціалізація корпоративної культури; відсутність турботи про учасників корпоративних відносин у соціально-духовному плані;

- зростання свідомої реалізації у виробничо-господарській діяльності корпорації елемента акціонерної антикультури; порушення кодексів протокольної поведінки учасників корпоративних відносин.

Можемо стверджувати, що в Україні корпоративна культура на макро- та мікрорівні знаходиться у незадовільному стані. Типологія корпоративних культур компаній пострадянського простору, зокрема України, має свої історичні особливості, пов'язані з приватизацією державних підприємств, накопиченням капіталу, глобалізації економіки та іншими факторами [11].

Серед підприємств виділяються ті, що зберігають ознаки культури колишнього радянського менеджменту, ті, що трансформували корпоративну культуру із зарубіжних моделей або шукають власні підходи до її управління.

До першого типу належить культура підприємств із сильними традиціями пострадянського менеджменту. Їх характерна високий рівень бюрократизації, придушення ініціативи знизу, зрівняльний підхід до винагороди працівників, їх відчуження від управління та результатів праці. Незважаючи на певні позитивні риси цієї культури (соціальна захищеність працівників, дисципліна, впевненість у завтрашньому дні), вона має низький ступінь адаптації та гнучкості до умов довкілля [11].

Цей тип корпоративної культури умовно називають «регресивний», оскільки вона базується на застарілих принципах та цінностях, властивих попередньому історичному устрою, та не сприяє конкурентоспроможному розвитку підприємства. До підприємств із регресивним типом корпоративної культури належать більшість невеликих місцевих/регіональних підприємств та фірм.

Другий тип корпоративної культури розвивається на підприємствах, що є регіональними філіями транснаціональних корпорацій. Їх культура відрізняється певною стійкістю, набуттям у процесі тривалого досвіду норм, стандартів та моделей ефективної трудової поведінки. Однак ці моделі часто важко застосувати в українських реаліях, що зумовлює необхідність додаткових заходів щодо їх адаптації та підвищення гнучкості. Цей тип корпоративної культури «запозичений», оскільки така корпоративна культура береться з інших країн та приноситься на український ґрунт. Корпоративну культуру запозиченого типу мають компанії Procter & Gamble Co., Johnson & Johnson, The Coca-Cola Company, корпорація Microsoft [11].

До третього типу корпоративної культури віднесемо культуру українських підприємств, які орієнтовані на широке застосування західних управлінських технологій шляхом адаптації до української практики. Такі підприємства характеризуються високою варіативністю, гнучкістю по відношенню як до обраної ділової стратегії, так і до умов навколишнього середовища, що швидко змінюються. Ці властивості дозволяють досягати конкурентних переваг у ринковому середовищі. Цей тип культури назвемо «прогресивним». Корпоративна культура прогресивного типу створена в таких організаціях як корпорація «Артеріум», «Київська кондитерська фабрика «Рошен», фабрика «Голден Тайл», корпорація «Оболонь» тощо.

Серед великих компаній України з розробленою більш менш корпоративною культурою також варто назвати Укрнафту, Укртатнафту, Запоріжсталь, FozzyGroup, WOG, АТБ-маркет, Київстар, Епіцентр та інші.

Аналіз місій та цінностей як головних складових корпоративної культури показав, що приблизно 45% великих компаній України мають чітко сформульовані цінності, принципи, місію, 15% – нечітко сформульовані, 35% не вказують ні місію, ні корпоративні цінності на своїх офіційних сайтах.

89% великих компаній як корпоративні цінності називають лідерство на ринку, персонал цінний для 67% компаній, клієнти та якість – для 56%, професіоналізм та інновації – для 30%, екологія – для 22% [27].

Таким чином, можна стверджувати, що лідерство на ринку є першорядною цінністю для українських підприємств, тоді як персонал є цінністю лише для третини підприємств. Незважаючи на загальну негативну тенденцію, розглянемо приклади окремих компаній України щодо запровадження корпоративної культури. Однією з найкращих є компанія TEDIS Ukraine [22].

Формування корпоративної культури має відповідати всім її елементам системи керування. Зазвичай, це означає, що при розробці або впровадженні змін, необхідно оцінити рівень їх реалізації в рамках вже існуючої корпоративної культури. При цьому, необхідно врахувати, що культура, за своєю природою, інертніша, ніж інші елементи системи управління. Тому дії щодо внесення змін мають випереджати всі інші перетворення, розуміючи, що результати з'являться з плином часу, а не одразу після впровадження.

Для того, щоб внести зміни до існуючої корпоративної культури, необхідно звернути увагу на недоліки, які можна виділити шляхом проведення опитування співробітників підприємства. Зрозуміло, що корпоративна культура на підприємстві, яке існує кілька десятиліть, буде важче піддаватись змінам, але без зміни неможливо покращити стан справ, відношення працівників, тощо.

Розглянемо на рис. 3.1 алгоритм коригування існуючої корпоративної культури на ТОВ «Хмільницьке».

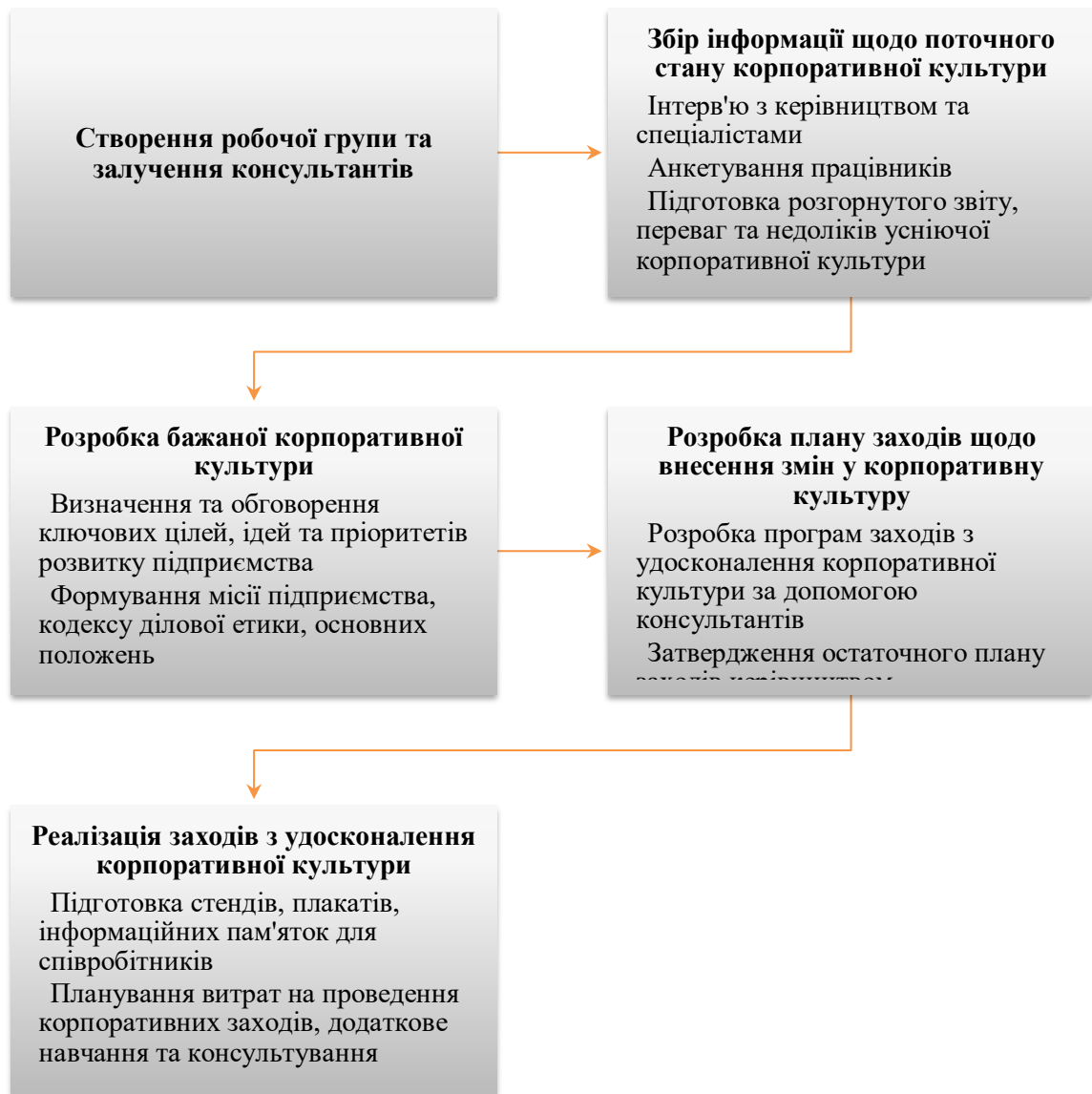


Рис. 3.1. Алгоритм коригування існуючої корпоративної культури на
 ТОВ «Хмільницьке»

Джерело: Сформовано автором на основі [6, с. 203].

I етап полягає у створенні робочої групи та залученні консультантів, які будуть чесно та об'єктивно перевіряти та опитувати працівників, не матимуть особливого ставлення до когось, застосовуватимуть професійні технології.

II етап полягає в тому, що єдина корпоративна культура має формуватися на основі збігу цінностей та принципів як керівництва, так і працівників. Тому збір інформації має відбуватись шляхом інтерв'ювання керівництва та опитування і анкетування працівників. Даний етап також

потребує узгодження ідей та бачення корпоративної культури працівниками разом із керівниками, оцінити їх сили опору подальшим змінам.

III етап, а саме розробка бажаної корпоративної культури, відбувається під час проведення зустрічей із керівництвом підприємства та ключовими співробітниками. За підсумком роботи за цим етапом, з'являться цінності та норми, які служба внутрішнього PR мають активно транслювати: які цінності будуть збережені, які потрібно нейтралізувати, визначити, які стереотипні думки можуть перешкоджати запровадженню нової корпоративної культури [6, с. 204].

Бикова А. Л. та Бондаренко Д. С. пропонують на цьому етапі розробити «Положення про корпоративну культуру «назва компанії». Удосконалення положень колективного договору, заохочення досягнень працівників, їх участь у розробці та реалізації інновацій [6, с. 204].

IV етап полягає у формуванні необхідних заходів для формування, розвитку та закріплення бажаних елементів корпоративної культури.

V етап розпочинається з інформування працівників про заплановані зміни, проведенні зустрічей із керівництвом, розповсюдження інформації. Також, планується перелік майбутніх витрат на проведення та реалізацію визначених заходів.

Необхідно звернути увагу на те, що всіх етапах наведеного алгоритму мають проводити моніторинг змін та оцінити їх за [6, с. 204]:

- рівень задоволеності співробітників підприємства;
- рівень відповідальності;
- творча активність співробітників;
- рівень кваліфікації працівників;
- розвиток професійних компетенцій працівників;
- рівень впровадження та розвитку знань та навичок;

- впровадження інноваційних заходів або нових знань після проходження навчання.

Однією із важливих умов успіху впровадження змін у корпоративну культуру – це активна участь керівництва підприємства, їх дотримання та приклад застосування нових правил, норм, кодексу корпоративної етики та інше. Особистий приклад керівництва призведе до позитивного відгуку серед працівників. Для того, щоб підприємство могло себе по праву називати сучасним та відповідним сьогоднішнім стандартам, потрібно зробити дуже багато.

3.2. Аналіз ефективності розробленої стратегії удосконалення системи управління корпоративною культурою

Для ТОВ «Хмільницьке» пропонуємо найняти спеціаліста з корпоративної культури для оцінки наявної корпоративної культури, проведення опитувань, моніторингу та її розвитку. Дані щодо майбутніх витрат наведені у табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Витрати на проведення заходу в ТОВ «Хмільницьке»

№ з/п	Стаття витрат	Кількість	Ціна, грн	Загальні витрати, грн
1.	Заробітна плата працівника, прийнятого на посаду «Спеціаліст з корпоративної культури»	12 місяців	6 500,00	78 000,00
2.	Витрати на підбір співробітника (пошук та адаптація)	1	1 500,00	1 500,00
3.	Витрати на Welcome-box	1	1 000,00	1 000,00
4.	Витрати для організації робочого місця для спеціаліста	-	10 850,00	10 850,00
4.1	Стіл	1	1 300,00	1 300,00
4.2	Стілець	1	1 700,00	1 700,00
4.3	Ноутбук	1	6 500,00	6 500,00
4.4	Оформлення робочого місця	-	1 350,00	1 350,00
Всього				91 350,00

Джерело: Розраховано автором.

Отже, як видно із табл. 3.2, витрати на проведення зазначеного заходу складають 91 350 гривень. Для ТОВ «Хмільницьке» ця сума є цілком прийнятною. В результаті впровадження заходу ТОВ «Хмільницьке» очікує позитивного результату, тобто планує покращити рівень задоволеності працею, що також дозволить підвищити рівень продуктивності праці та зменшити плинність кадрів шляхом стабілізації колективу. Для того, щоб оцінити ефективність від зниження плинності кадрів, необхідно розрахувати витрати на заміщення одного працівника (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Розрахунок витрати на звільнення, пошуки та найм нового працівника

Елемент витрат	Характеристика витрат	Розрахунок витрат	Витрати, тис. грн.
1	2	3	4
Звільнення працівника			
Зниження продуктивності праці на період, що передуює звільненню працівника	5% зниження протягом трьох місяців	$3 * 0,05 * 9$	1,35
	Середній виробіток на місяць 9 тис. грн./люд		
Час на проведення співбесіди	0,5 год. HR-менеджера або керівника відділу (45 грн/год.) та 0,5 години рекрутера (40 грн/год).	$\frac{45 + 40}{2}$	0,0425
Оформлення документів	1,5 години працівника (середня ставка 39 грн/год)	$\frac{39}{2}$	0,0195
Пошуки та найм нового працівника			
Розміщення оголошення	Платне оголошення на job-порталах (40 шт.) на 3 тижні * на work.ua розміщення від 1 до 20 вакансій коштує 1890 грн./міс один пакет.	1 890	1,89
Перевірка рекомендацій	40 грн/год, перевірка за 2 год	$40 * 2$	0,08
Співбесіда	2 год. за середньою ставкою 39 грн/год та 1 год ставка керівника або HR	$39 * 2 + 45$	0,123
Оформлення особової справи нового працівника	Оформлення спеціалістом 40 грн/год протягом 2 годин	$40 * 2$	0,08
Оформлення працівника (внесення даних до платіжної відомості та інше)	Оформлення спеціалістом 40 грн/год протягом 30 хвилин	$\frac{40}{2}$	0,02
Витрати відділу кадрів	10 год. роботи спеціаліста (40 грн/год)	$40 * 10$	0,4

Продовження табл. 3.3

1	2	3	4
Навчання нового працівника на робочому місці			
Час керівника відділу	1/3 години на день, 60 днів = 20 годин, 45 грн/год	20 * 45	0,9
Час помічника (один із колег)	10 годин, 40 грн/год	10 * 40	0,4
Додаткове навантаження колегам	20 год, 40 грн/год	20 * 40	0,8
Зниження продуктивності праці	Приблизно 20% від нормативної протягом 2 місяців	2 * 0,2 * 9	3,6
Всього	9,705		

Джерело: Розраховано автором.

Отже, наведені розрахунки в таблиці 3.3 демонструють, що на заміну одного працівника потребується витратити 9 705 грн, що є достатньо значною сумою.

Якщо розрахувати суму витрати для заміни 3 співробітників, які звільнились за власним бажанням, тоді отримаємо:

$$3 \text{ особи} * 9\,705 \text{ грн} = 29\,115 \text{ тис.} \quad (3.1)$$

Відповідно, зниження плинності кадрів допоможе знизити дану суму витрат. Поява спеціаліста з корпоративної культури та її майбутня робота із змін та запровадження нових заходів допоможе знизити плинність кадрів приблизно до 1,5%.

Так, у 2023 році рівень плинності кадрів складав 4,48%. При тій же чисельності працівників, число співробітників, що звільнились за власним бажанням у 2023 році складе:

$$67 * 1,5\% = 1 \text{ особа} \quad (3.2)$$

Відповідно, розрахуємо економію на витратах на найм нових працівників (3.3):

$$E_k = (3 - 1) * 9\,705 = 19\,410 \text{ грн} \quad (3.3)$$

Отже, впровадження запропонованого заходу є економічно доцільним. Проведений захід допоможе знизити плинність кадрів на 1,5% або 1 особу. Також, ТОВ «Хмільницьке» зможе заощадити кошти на вивільненні, пошуку та наймі працівників, та дозволить витрати ці кошти на організацію заходів з покращення корпоративної культури на підприємстві.

ВИСНОВКИ

Корпоративна культура не просто прописана на листі паперу і закрита у папці, вона має своє відображення в кожному працівникові, який здійснює свою діяльність. Корпоративна культура має підтримувати всіх працівників так, щоб вони не боялися також розділяти свої думки, щодо її розвитку: запропонувати нову традицію, подібну до тієї, яку притримується працівник та його родина, тощо.

Значну частину роботи підприємства займає не тільки виробництво, а й взаємовідносини співробітників. Існують різні способи згуртування колективу, але найефективнішою може слугувати розробка ідеології. Саме філософські та ідеологічні цінності компанії допомагають співробітникам максимально ефективно застосовувати свої професійні навички. Варто зазначити, що від атмосфери в колективі залежить самовідчуття та самовизначення кожного співробітника.

Загалом, було виділено такі елементи корпоративної культури підприємства, які включають в себе: історію створення, місію, стратегічні цілі, фірмовий стиль, етичний кодекс, традиції, які можуть бути відображені у таких типах корпоративної культури, як сім'я, dream team, фокус на результат, рольова та ринкова моделі.

До принципів управління корпоративною культурою відносяться особливі та загальні принци, дотримання яких впливає на ефективність прийняття рішень, усвідомлення своєї ролі працівниками та їх важливості для досягнення цілей та місії підприємства. Загалом, принципи корпоративної культури відтворюють вихідні положення з ефективного управління працівниками.

ТОВ «Хмільницьке» – один із виробничих підрозділів агрохолдингу «Астарта-Київ» – вертикально інтегрованого агропромислового холдингу, основними напрямками бізнесу якого є виробництво цукру та супутньої продукції, зернових та олійних культур, а також молока та м'яса.

Профільні культури підприємства: цукрові буряки, ранні зернові, соя, кукурудза та кормові культури.

Середньооблікова кількість штатних працівників на підприємстві в 2022 році становила 67 осіб, в 2023 році це було також 67 осіб. Кількість обслуговуючого персоналу в 2022 році була 7 осіб, в 2023 році – 7 осіб. Кількість управлінського персоналу в 2022 році була 60 осіб, в 2023 році ця цифра залишилася незмінною. Кількість прийнятих штатних працівників в 2022 році – 3 особи, в 2023 році теж було прийнято 3 особи.

Проведена діагностика стану корпоративної культури демонструє, що на ТОВ «Хмільницьке» наявні працівники, які не знають про існування або не розуміють корпоративну культуру підприємства; в деяких питаннях більше 15% працівників зазначали, що їм байдуже на корпоративну культуру, а це означає, що до них треба знайти відповідний підхід та звернути на свій бік. Керівництво має більш детально підійти до вирішення даних питань. Також, вони мають показати те, що не треба боятись пропонувати вносити зміни до традицій або цінностей.

Для того, щоб провести аналіз існуючої корпоративної культури, розробити план змін та розвитку, для ТОВ «Хмільницьке» запропоновано прийняти на роботу спеціаліста з корпоративної культури, який буде об'єктивний та надаватиме непереджену та чесну оцінку ситуації. Також, використовуючи управлінські технології та свою професійність в цій сфері, спеціаліст з корпоративної культури зможе привести до життя запропонований алгоритм коригування існуючої корпоративної культури із своїми правками та доповненнями до неї.

Розраховані витрати на реалізацію заходу становлять 91 350 грн. Реалізація запропонованого заходу у сфері розвитку корпоративної культури ТОВ «Хмільницьке» призведе до зростання рівня задоволеності праці, що, в свою чергу, призведе до зниження плинності кадрів на 1,5%. Економічний ефект становитиме 19410 грн. Тому впровадження заходу є економічно доцільним.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Амоша О. І., Нікіфорова В. А. Світовий досвід становлення металургійних смарт-виробництв: особливості, напрями, наслідки. *Економіка промисловості*. 2019. № 2 (86). С. 84–106. URL: <http://dspace.nbu.gov.ua/bitstream/handle/123456789/158700/4-Amosha.pdf?sequence=1>
2. Андросова О.Ф. Визначення і сутність корпоративної культури в сучасному управлінні. EIRZNTU (Electronic Institutional Repository of Zaporizhzhya National Technical University). 2015. URL : <http://eir.zntu.edu.ua/handle/123456789/3148>
3. Апостолюк О. З. Корпоративна культура як інструмент ефективного менеджменту підприємства в підвищенні його конкурентоспроможності. *Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі України*. № 2. 2016. С. 68-73.
4. Бала О. І., Муқан О. В., Бала Р. Д. Принципи корпоративної культури підприємств: сутність та види. *Наукові праці НУ «Львівська політехніка»*. № 682. 2010. С. 11-15.
5. Башук Т. О., Жолудева А. М. Доцільність формування корпоративної культури на підприємстві. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. № 2. 2011. С. 179-184.
6. Бикова А. Л., Бондаренко Д. С. Вдосконалення складових корпоративної культури підприємства. *Молодий вчений*. № 1 (65). 2019. С. 202-204.
7. Воронін М. Winning the hearts. Достукатись до сердець співробітників. *Інтелектуальна література*. 2015. 242 с.
8. Дергачова В. В., Федірко Г. А. Особливості формування корпоративної культури на підприємствах України. *Економічний вісник НТУУ «КПІ»*. № 15. 2018. С. 272-279.

9. Жук В. П. Формування корпоративної культури в Україні. *Науковий вісник Академії муніципального управління*. Вип. 3-4. 2015. С. 56-62.
10. Зеліч В. В. Роль та місце корпоративної культури та її вплив на розвиток підприємства. *Електронний науково-практичний журнал*. № 6. 2017. С. 21-25.
11. Золотарьова О. В., Клементьєва О. Ю. Зарубіжний досвід формування корпоративної культури та можливості його адаптації вітчизняним бізнесом. *Ефективна економіка*. № 12. 2017.
12. Ігнат'єва А. І., Гарафонова О. І. Корпоративне управління. *Підручник*. 2013. 600 с.
13. Кваліфікований надавач електронних довірчих послуг: веб-сайт. URL: <https://uakey.com.ua/> (дата звернення: 05.02.2021).
14. Колесніков Г. А. Концепція сучасної організаційної культури управління виробничих підприємств. Луцьк : ВІЕМ. 1997. 350 с.
15. Кондрашихіна В. Сильна корпоративна культура є необхідною умовою для успіху будь-якого бізнесу. *Фармак*. 2020. URL: https://farmak.ua/leader_opinion/silna-korporativna-kultura-%D1%94-neobhidnoyu-umovoyu-dlya-uspihu-bud-yakogo-biznesu/ (дата звернення: 17.11.2021)
16. Кулакова О. Ю. Корпоративна культура як важливий елемент успішної роботи підприємства. *Вісник студентського наукового товариства «Ватра»*. Випуск 89. 2020. С. 310-318.
17. Леонова О. Створення корпоративної культури. *Нурма*. 2019. URL: <https://hurma.work/blog/stvorennnya-korporativnoyi-kulturi/> (дата звернення: 18.11.2021)
18. Литвин О. Є., Галицька О. В. Вплив корпоративної культури на ефективність діяльності організації. *Фінансовий простір*. № 4 (36). 2019. С. 127-138.
19. Мировой опыт корпоративной культуры: от Google до DreamWorks. *Azbuka*. 2014. URL: <http://surl.li/ayfja> (дата звернення: 18.11.2023)

20. Мохненко А. С., Мельникова К. В. Особливості корпоративної культури на ІТ-підприємствах в сучасних умовах ведення бізнесу. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. Випуск 42. 2021. С. 45-49.

21. Обзор моделей корпоративных культур. Где находится компания и что измеряют? *HR Лига*. 2021. URL: <https://hrliga.com/index.php?module=profession&op=view&id=1965>

22. Офіційний сайт Tedis Ukraine : web-site. URL: <https://tedis.ua/>

23. Офіційний сайт Кондитерської корпорації «Рошен» : web-site. URL: <https://www.roshen.com/>

24. Палеха Ю. І., Кудін В. О. Культура управління та підприємництва. Київ: Наукова думка, 2008. 284 с.

25. Полянська А. С., Дюк О. М. Формування моделі корпоративної культури в діяльності вітчизняних підприємств. *Причорноморські економічні студії*. Випуск 27. 2018. С. 9-16.

26. Процес мотивації та його складові. *Букліб*. URL: <https://buklib.net/books/27523/>

27. Овчаренко М.І. Методичне забезпечення оцінки стану корпоративної культури підприємства. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2013. № 2. С. 130-141.

28. Смесова В.Л., Ковтун Н.В. Оцінювання рівня розвитку корпоративної культури промислового підприємства в контексті управління та інноваційного розвитку. *Економічний вісник Дніпровської політехніки*. 2023. №1. 172-180.

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

30. Чивуріна О. Що таке корпоративна культура компанії і як зрозуміти, що з нею не все гаразд? *Happy Monday*. 2019. URL: <https://happy monday.ua/shho-take-korporatyvna-kultura>

31. Шемчук Л. О. Корпоративна культура як предмет наукових досліджень. *Наукові записки Вінницького державного педагогічного університету імені Михайла Коцюбинського*. Випуск 40. 2013. С. 133-137.
32. Шморгун Л. Г. Менеджмент організацій. *Підручник*. 2010. 462 с.
33. ТОВ «Хмільницьке». *Youcontrol*. URL: <https://www.ua-region.com.ua/00692245>
34. Національний Класифікатор України: Класифікатор професій ДК 003:2010. *Верховна Рада України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/va327609-10> (дата звернення: 23.03.2021).
35. Amelie, M. The 10 most common examples of unethical behaviour in a corporation. *TU*. 2014. URL: <https://www.tu.no/artikler/the-10-most-common-examples-of-unethical-behavior/225478>
36. Beheshtifar, M., Esmaeli, Z. Effect of moral intelligence on leadership and corporate culture. 2011. P. 201.
37. Cameron K. S., Quinn R. E. Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework. New Jersey: Printice Hall, 2011, 288 p.
38. Meyer E. The Culture Map: Breaking Through the Invisible Boundaries of Global Business. 2014. 288 p.
39. Moore E. 12 Interview Questions You Should Ask to Uncover Company Culture. *Glassdoor*. 2018. URL: <https://www.glassdoor.com/blog/questions-to-uncover-company-culture/>
40. Morgan G. Images of Organization. Beverly Hills, CA.: Sage. 1986. 421 p.
41. Ofitsiinyi sait Korporatsii METINVEST KhOLDYNH. Retrieved from <https://metinvestholding.com/ua>
42. Ofitsyinyi sayt Korporatsii Interpayp. Retrieved from <https://interpipe.biz/>
43. Organizational culture. *Wikipedia*. URL: Organizational_culture

44. The Nestle Corporate Business Principles. *Principles Mandatory*. 2010.
18 p. URL: <https://www.nestle.ua/sites/g/files/pydnoa316/files/asset-library/documents/corporate-business-principles-en.pdf>

ДОДАТКИ

Додаток А

Фінансова звітність ТОВ «Хмільницьке» на 01.01.2024 р.

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	2 739	4 863
первісна вартість	1001	3 343	6 010
накопичена амортизація	1002	604	1 147
Незавершені капітальні інвестиції	1005	1 314	74
Основні засоби	1010	585 240	551 759
первісна вартість	1011	688 780	736 449
знос	1012	103 540	184 690
Інвестиційна нерухомість	1015	-	-
Первісна вартість інвестиційної нерухомості	1016	-	-
Знос інвестиційної нерухомості	1017	-	-
Довгострокові біологічні активи	1020	46 980	34 971
Первісна вартість довгострокових біологічних активів	1021	46 980	34 971
Накопичена амортизація довгострокових біологічних активів	1022	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	-	-
інші фінансові інвестиції	1035	-	-
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	50	14
Відстрочені податкові активи	1045	-	-
Гудвіл	1050	-	-
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	-	-
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	-	-
Інші необоротні активи	1090	487 694	415 656
Усього за розділом I	1095	1 124 017	1 007 337
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	339 056	299 031
Виробничі запаси	1101	10 788	11 951
Незавершене виробництво	1102	112 761	104 205
Готова продукція	1103	214 802	182 491
Товари	1104	705	384
Поточні біологічні активи	1110	53 289	74 584
Депозити перестраховання	1115	-	-
Векселі одержані	1120	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	472 418	396 993
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	3 043	540
з бюджетом	1135	220	4 582
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-

Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140	3	22
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145	-	-7
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	269 619	331 769
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	2 562	21 203
Готівка	1166	32	2
Рахунки в банках	1167	2 530	21 201
Витрати майбутніх періодів	1170	316	223
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	-	-
у тому числі в:	1181	-	-
резервах довгострокових зобов'язань	1182	-	-
резервах збитків або резервах належних виплат	1183	-	-
резервах незароблених премій	1184	-	-
інших страхових резервах	1184	-	-
Інші оборотні активи	1190	2 520	4 607
Усього за розділом II	1195	1 143 046	1 133 547
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	2060	661
Баланс	1300	2 267 269	2 141 545
Пасив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	1 688	1 688
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	-	-
Капітал у дооцінках	1405	245 896	199 193
Додатковий капітал	1410	-134 964	-134 964
Емісійний дохід	1411	-	-
Накопичені курсові різниці	1412	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	1 548 679	1 572 394
Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)
Вилучений капітал	1430	(-)	(-)
Інші резерви	1435	-	-
Усього за розділом I	1495	1 661 299	1 638 311
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	-	-
Пенсійні зобов'язання	1505	-	-
Довгострокові кредити банків	1510	4 741	24 140
Інші довгострокові зобов'язання	1515	335 974	296 705
Довгострокові забезпечення	1520	-	-

Довгострокові забезпечення витрат персоналу		-	-
Цільове фінансування	1525	-	-
Благодійна допомога	1526	-	-
Страхові резерви	1530	-	-
у тому числі: резерв довгострокових зобов'язань -	1531	-	-
резерв збитків або резерв належних витрат	1532	-	-
резерв незароблених премій	1533	-	-
інші страхові резерви	1534	-	-
Інвестиційні контракти	1535	-	-
Призовий фонд	1540	-	-
Резерв на виплату джек-поту	1545	-	-
Усього за розділом II	1595	340 715	320 845
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	55 108	-
Векселі видані	1605	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	128 702	137 997
товари, роботи, послуги	1615	65 838	28690
розрахунками з бюджетом	1620	8 904	3 971
у тому числі з податку на прибуток	1621	-	-
розрахунками зі страхування	1625	683	675
розрахунками з оплати праці	1630	1 750	2 066
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	790	541
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	-	-
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх рахунків	1645	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю	1650	-	-
Поточні забезпечення	1660	3 347	3 794
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	133	4 655
Усього за розділом III	1695	265 255	182 389
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	-	-
Баланс	1900	2 267 269	2 141 575

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	944 144	781 959
Чисті зароблені страхові премії	2010	-	-
Премії підписані, валова сума	2011	-	-
Премії, передані у перестраховання	2012	-	-
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	-	-
Зміна частки пере страховиків у резерві незароблених премій	2014	-	-
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(993 821)	(742 178)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	-	-
Валовий: прибуток	2090	-	39 781
збиток	2095	(49 677)	(-)
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	-	-
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	-	-
зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	-	-
зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	-	-
Інші операційні доходи	2120	251 140	159 692
у тому числі: дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	-	-
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	21 532	18 083
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	-	-
Адміністративні витрати	2130	(19 559)	(22 313)
Витрати на збут	2150	(83 948)	(92 352)
Інші операційні витрати	2180	(34 684)	(47 133)
у тому числі: витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	-	-
витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	24 217	23 095
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	63 272	37 675
збиток	2195	(-)	(-)

Дохід від участі в капіталі	2200	-	-
Інші фінансові доходи	2220	214	6 128
Інші доходи	2240	-	-
у тому числі: дохід від благодійної допомоги		-	-
Фінансові витрати	2250	(85 331)	(97 722)
Втрати від участі в капіталі	2255	(-)	(-)
Інші витрати	2270	(-)	(-)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	-	-
Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290	-	-
збиток	2295	(21 845)	(53 919)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-	-
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	-
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	-	-
збиток	2355	(21 845))	(53 919)

Фінансова звітність ТОВ «Хмільницьке» на 01.01.2023 р.

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	4863	6838
первісна вартість	1001	6010	9076
накопичена амортизація	1002	1147	2238
Незавершені капітальні інвестиції	1005	74	2893
Основні засоби	1010	551759	504088
первісна вартість	1011	736449	766878
знос	1012	184690	262790
Інвестиційна нерухомість	1015	-	-
Первісна вартість інвестиційної нерухомості	1016	-	-
Знос інвестиційної нерухомості	1017	-	-
Довгострокові біологічні активи	1020	34971	42782
Первісна вартість довгострокових біологічних активів	1021	34971	42782
Накопичена амортизація довгострокових біологічних активів	1022	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції:		-	-
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	-	-
інші фінансові інвестиції	1035	-	-
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	14	-
Відстрочені податкові активи	1045	-	-
Гудвіл	1050	-	-
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	-	-
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	-	-
Інші необоротні активи	1090	415656	480058
Усього за розділом I	1095	1007337	1036659
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	299031	584600
Виробничі запаси	1101	11951	32147
Незавершене виробництво	1102	104205	164711
Готова продукція	1103	182491	387092
Товари	1104	384	650
Поточні біологічні активи	1110	74584	127792
Депозити перестраховання	1115	-	-
Векселі одержані	1120	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	396993	580455
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	540	4175

з бюджетом	1135	4582	242
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140	15	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	331769	569954
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	21203	26288
Готівка	1166	2	35
Рахунки в банках	1167	21201	26288
Витрати майбутніх періодів	1170	223	51
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	-	-
у тому числі в:	1181	-	-
резервах довгострокових зобов'язань	1182	-	-
резервах збитків або резервах належних виплат	1183	-	-
резервах незароблених премій	1184	-	-
інших страхових резервах	1184	-	-
Інші оборотні активи	1190	4607	29468
Усього за розділом II	1195	1 133 547	1 923 025
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	661	-
Баланс	1300	2 141 545	2 959 684
Пасив	Код рядк а	На початок звітної періоду	На кінець звітної періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	1688	1688
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	-	-
Капітал у дооцінках	1405	199 193	155 347
Додатковий капітал	1410	- 134 664	-134 964
Емісійний дохід	1411	-	-
Накопичені курсові різниці	1412	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	1 572 394	2 255 960
Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)
Вилучений капітал	1430	(-)	(-)
Інші резерви	1435	-	-
Усього за розділом I	1495	1 638 394	2 255 960
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	-	-
Пенсійні зобов'язання	1505	-	-
Довгострокові кредити банків	1510	24 140	11 889
Інші довгострокові зобов'язання	1515	296 705	344 995

Довгострокові забезпечення	1520	-	-
Довгострокові забезпечення витрат персоналу		-	-
Цільове фінансування	1525	-	-
Благодійна допомога	1526	-	-
Страхові резерви	1530	-	-
у тому числі: резерв довгострокових зобов'язань	1531	-	-
резерв збитків або резерв належних витрат	1532	-	-
резерв незароблених премій	1533	-	-
інші страхові резерви	1534	-	-
Інвестиційні контракти	1535	-	-
Призовий фонд	1540	-	-
Резерв на виплату джек-поту	1545	-	-
Усього за розділом II	1595	320 845	356 884
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Векселі видані	1605	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	137 997	139 198
товари, роботи, послуги	1615	28 690	80 871
розрахунками з бюджетом	1620	3 971	28 043
у тому числі з податку на прибуток	1621	-	-
розрахунками зі страхування	1625	675	662
розрахунками з оплати праці	1630	2 066	2 331
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	541	64 805
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	-	-
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх рахунків	1645	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю	1650	-	-
Поточні забезпечення	1660	3 794	7 413
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	4 655	1 446
Усього за розділом III	1695	182 389	324 769
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	-	-
Баланс	1900	2 141 545	2 959 684

І. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	1 469 157	944 144
Чисті зароблені страхові премії	2010	-	-
Премії підписані, валова сума	2011	-	-
Премії, передані у перестраховування	2012	-	-
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	-	-
Зміна частки пере страховиків у резерві незароблених премій	2014	-	-
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(1 452 665)	(993 821)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	-	-
Валовий: прибуток	2090	16 492	-
збиток	2095	(-)	(49 677)
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	-	-
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	-	-
зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	-	-
зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	-	-
Інші операційні доходи	2120	875 977	251 140
у тому числі:			
дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	-	-
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	21 736	21 532
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	-	-
Адміністративні витрати	2130	(24 849)	(19 559)
Витрати на збут	2150	(94 807)	(83 948)
Інші операційні витрати	2180	(49 313)	(34 684)
у тому числі:			
витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	-	-
витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	18 738	24 217

Фінансовий результат від операційної діяльності:			
прибуток	2190	723 500	63 272
збиток	2195	(-)	(-)
Дохід від участі в капіталі	2200	-	-
Інші фінансові доходи	2220	347	214
Інші доходи	2240	-	-
у тому числі: дохід від благодійної допомоги	2241	-	-
Фінансові витрати	2250	(84 125)	(85 331)
Втрати від участі в капіталі	2255	(-)	(-)
Інші витрати	2270	(-)	(-)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	-	-
Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290	639 722	-
збиток	2295	(-)	(21 845)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-	-
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	-
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	639 722	-
збиток	2355	(-)	(21 845)