

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ**

**Інститут (факультет) Навчально науковий інститут економіки і управління
Кафедра економіки праці та менеджменту**

«До захисту в ЕК»

Директор інституту(декан факультету)

Олег ШЕРЕМЕТ

(підпис)

(ім'я та прізвище)

« » _____ 2023 р.

«До захисту допущено»

Завідувач кафедри

Тамара БЕРЕЗЯНКО

(підпис)

(ім'я та прізвище)

« » _____ 2023 р.

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
НА ЗДОБУТТЯ ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ «МАГІСТР»**

зі спеціальності 073 «Менеджмент»

освітньо-професійної програми «Менеджмент персоналу»

на тему: **«Формування корпоративної культури підприємства»**

Виконала: здобувачка 2 курсу групи ЗМП-2-1М

Копач Анастасія Володимирівна _____

(прізвище, ім'я, по батькові повністю)

_____ (підпис)

Керівник д.е.н., проф. Драган Олена Іванівна _____

(прізвище, ім'я та по батькові повністю)

_____ (підпис)

Консультант Ліана МАЗНИК _____

(ім'я та прізвище)

_____ (підпис)

Рецензент Ольга ПЕСТУХОВА _____

(ім'я та прізвище)

_____ (підпис)

Я як здобувачка Національного університету харчових технологій розумію і підтримую політику університету з академічної доброчесності. Я не надавала і не одержувала недозволеної допомоги під час підготовки цієї роботи. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

Здобувачка _____

(підпис)

Київ – 2023 р.

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Інститут Навчально-науковий інститут економіки і управління

Кафедра економіки праці та менеджменту

Освітній ступінь магістр

Галузь знань 07 «Управління та адміністрування»

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Освітньо-професійна програма «Менеджмент персоналу»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри економіки праці та менеджменту

_____ Тамара БЕРЕЗЯНКО

“03” жовтня 2022 року

З А В Д А Н Н Я

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА

Копач Анастасії Володимирівни

1. Тема роботи «Формування корпоративної культури підприємства»
керівник роботи д. е. н., професор Драган Олена Іванівна
затверджені наказом закладу вищої освіти від 30 вересня 2022 р. №586-КС
2. Строк подання здобувачем роботи 08 лютого 2023 р.
3. Вихідні дані до роботи Закони України, законодавчі та нормативні акти, Постанови Кабінету Міністрів України; інструкції органів виконавчої влади; аналітичні та статистичні матеріали стосовно теми роботи, бухгалтерська, статистична, кадрова звітність та аналітичні матеріали ПрАТ «ТерА»
4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) Вступ. Розділ 1. Теоретичні підходи до формування корпоративної культури підприємства. Розділ 2. Аналіз стану корпоративної культури у товаристві ПрАТ «ТерА». Розділ 3. Пропозиції щодо удосконалення корпоративної культури у ПрАТ «ТерА» без фінансово-інвестиційних ресурсів. Висновки. Список використаної літератури. Додатки.
5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень) Результати дослідження відображено в 17 таблицях, 7 рисунках ілюстративного матеріалу та презентації роботи за допомогою Microsoft PowerPoint.

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Економіко-математична частина	к.е.н., доц. Ліана МАЗНИК		

7. Дата видачі завдання 03 жовтня 2022 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Складання плану роботи, опрацювання літературних джерел, статистичної інформації	До 17.10.22	<i>виконано</i>
2.	Обґрунтування актуальності теми, написання вступу	До 02.11.22	<i>виконано</i>
3.	Робота над розділом 1: « Теоретичні підходи до формування корпоративної культури підприємства. »	До 08.11.22	<i>виконано</i>
4.	Робота над розділом 2: «Аналіз стану корпоративної культури у товаристві ПрАТ «ТерА».	До 12.12.22	<i>виконано</i>
5.	Робота над розділом 3: «Пропозиції щодо удосконалення корпоративної культури у ПрАТ «ТерА» без фінансово-інвестиційних ресурсів».	До 16.01.23	<i>виконано</i>
6.	Написання висновків	До 17.01.23	<i>виконано</i>
7.	Оформлення роботи	До 18.01.23	<i>виконано</i>
8.	Підготовка ілюстративного матеріалу (презентації роботи)	До 18.01.23	<i>виконано</i>
9.	Підготовка до попереднього захисту роботи	До 25.01.23	<i>виконано</i>
10.	Захист роботи	Згідно графіку захистів	<i>виконано</i>

Здобувач

_____ Анастасія КОПАЧ
(підпис) (ім'я та прізвище)

Керівник роботи

_____ Олена ДРАГАН
(підпис) (ім'я та прізвище)

АНОТАЦІЯ

Копач А.В. Формування корпоративної культури підприємства. – Рукопис.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня «Магістр» виконана на матеріалах ПрАТ «ТерА» за 2018-2020 рр.

У першому розділі роботи досліджено: дефініція «корпоративна культура», її види, типи та підходи щодо розвитку у теорії управління, основні підходи до корпоративної культури як стратегічного інструменту управління підприємством, особливості формування різних типів корпоративної культури підприємства.

У другому розділі кваліфікаційної роботи надані історичні відомості та характеристика діяльності ПрАТ «ТерА», визначено особливості змін у системі кадрового складу товариства та проаналізовано існуючий стан корпоративної культури товариства з визначенням типу корпоративної культури, який переважає у розвитку її сильних сторін.

У третьому розділі кваліфікаційної роботи обґрунтовано пропозиції щодо оцінювання працівниками ступеня відповідності ціннісних характеристик корпоративної культури ПрАТ «ТерА», визначені чинники (індикатори) впливу на розвиток комунікативної компетентності керівників у ПрАТ «ТерА», обґрунтовано економічна ефективність заходів – проведення атестації працівників для удосконалення корпоративної культури товариства без залучення фінансово-інвестиційних ресурсів.

Робота містить 97 сторінок, 17 таблиці, 7 рисунків, 83 використаних джерела.

Ключові слова: корпоративна культура, чинники, стан, персонал, товариство, методи, комунікативна компетентність, атестація, ПрАТ.

SUMMARY

Kopach Anastasiia Volodumirivna. Formation the corporate culture of the enterprise. – Manuscript.

The qualification work for obtaining the master's degree was performed on the materials of PJSC "TerA" for 2018-2020.

The first section of the work examines: the definition of "corporate culture", its types, types and approaches to development in management theory, the main approaches to corporate culture as a strategic tool of enterprise management, the peculiarities of the formation of various types of enterprise corporate culture.

In the second section of the qualification work, historical information and characteristics of TerA PJSC activities are provided, features of changes in the company's personnel system are determined, and the state of the company's corporate culture is analyzed with the definition of the type of corporate culture that prevails in the development of its strengths.

In the third section of the qualification work, suggestions regarding employees' assessment of the degree of compliance with the value characteristics of the corporate culture of PJSC "TerA" are substantiated, factors (indicators) influencing the development of communication competence of managers at PJSC "TerA" are determined, the economic efficiency of the measure - attestation of employees to improve the corporate culture of the company is substantiated without involving financial and investment resources.

The work contains 97 pages, 17 tables, 7 figures, 83 used sources.

Key words: corporate culture, factors, condition, personnel, society, methods, communicative competence, attestation, PJSC.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ПІДПРИЄМСТВА	
1.1. Дефініція «корпоративна культура»: поняття, підходи.....	10
1.2. Корпоративна культура як стратегічний інструмент управління підприємством.....	14
1.3. Формування різних типів корпоративної культури підприємства.....	18
Висновки до розділу 1.....	30
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТАНУ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ У ТОВАРИСТВІ ПрАТ «ТерА»	
2.1. Історичні відомості та характеристика діяльності ПрАТ «ТерА»	33
2.2. Аналіз змін у кадровому складі ПрАТ «ТерА»	43
2.3. Аналіз стану корпоративної культури ПрАТ «ТерА»	52
Висновки до розділу 2.....	57
РОЗДІЛ 3. ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ПрАТ «ТерА» БЕЗ ЗАЛУЧЕННЯ ФІНАНСОВО-ІНВЕСТИЦІЙНИХ РЕСУРСІВ	
3.1. Оцінювання працівниками ступеня відповідності ціннісних характеристик корпоративної культури ПрАТ «ТерА»	58
3.2. Визначення чинників (індикаторів) впливу на розвиток комунікативної компетентності керівників у ПрАТ «ТерА».....	62
3.3. Обґрунтування економічної ефективності заходу – атестації працівників для удосконалення корпоративної культури товариства... ..	68
Висновки до розділу 3.....	72
ВИСНОВКИ	73
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.....	75
ДОДАТКИ	83

ВСТУП

Актуальність теми. Найважливіша проблема будь-якого українського підприємства, що працює в ринкових умовах, – це проблема його виживання і забезпечення безупинного розвитку. Ефективне вирішення цієї проблеми полягає у створенні й реалізації конкурентних переваг, що значною мірою можуть бути досягнуті на основі грамотно розробленої й ефективної стратегії розвитку підприємства. В умовах радикальних соціально-економічних змін корпоративна культура стала значущим фактором впливу на ефективну господарську діяльність та конкурентоспроможність підприємств.

Корпоративна культура розглядається як засіб створення сприятливих умов для підвищення ефективності управління підприємством і досягнення ним конкурентоспроможності на ринку товарів і послуг. Загальносуспільне значення відповідного вирішення проблем, недостатня їх наукова розробка, нерозуміння та ігнорування ролі корпоративної стратегії підприємства, потреба в аналізі наявних методів та їх глибоке вивчення, вплив вибору стратегії на подальший розвиток підприємства, його дохідність свідчать про актуальність проблеми.

Питання формування, розвитку, визначення типу корпоративної культури та її оцінювання як елемента системи стратегічного управління підприємством розглядали у своїх наукових працях вчені: М. Ведерніков, Л. Волянська-Савчук, Г. М. Захарчин, Г. Назарова, І. Отенко Ю. Палеха, Г. Хаєт, М. Чепелюк та інші. Разом з тим відкритим залишається питання визначення заходів удосконалення корпоративної культури без залучення фінансово-інвестиційних ресурсів.

Світовий досвід розвитку економічного суспільства переконує, що впровадження в організаційні відносини норм, дотримання яких створило б атмосферу єдності цілей кожного учасника управління, дає змогу досягати високих рівнів організації діяльності підприємства. Чим сильніша корпоративна культура, тим сильніша компанія, а потужне підприємство є важливою складовою стабільності економічного й громадського життя держави.

Метою магістерської роботи є дослідження удосконалення корпоративної культури підприємства без залучення фінансово-інвестиційних ресурсів.

Для досягнення зазначеної мети поставлено та вирішено наступні науково-практичні завдання:

- дослідити дефініцію «корпоративна культура»;
- обґрунтувати підходи до корпоративної культури як стратегічного інструменту управління підприємством;
- розглянути підходи щодо формування різних типів корпоративної культури підприємства;
- надати характеристику та історичні умови розвитку діяльності товариства ПрАТ «ТерА»;
- проаналізувати зміни у кадровому забезпеченні ПрАТ «ТерА»;
- дослідити стан існуючої корпоративної культури та визначити її тип в ПрАТ «ТерА»;
- оцінити ціннісні характеристики корпоративної культури працівниками ПрАТ «ТерА» та виявити слабкі місця для удосконалення;
- провести визначення чинників (індикаторів) впливу на розвиток комунікативної компетентності керівників у ПрАТ «ТерА»;
- обґрунтувати заходи щодо удосконалення корпоративної культури ПрАТ «ТерА» без залучення фінансово-інвестиційних ресурсів;
- проаналізувати вплив економічної ефективності заходів на основні економічні показники діяльності ПрАТ «ТерА».

Об'єктом дослідження є корпоративна культура підприємства.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та прикладні аспекти удосконалення корпоративної культури на прикладі ПрАТ «ТерА».

Методи дослідження. У роботі використані загальнонаукові та спеціальні методи, які дозволяють комплексно вирішувати проблемні завдання з обраного напрямку дослідження. Найвагоміші теоретичні і прикладні розробки ґрунтуються на положеннях теорії корпоративної культури.

При проведенні дослідження застосовувались такі методи наукового пізнання: абстрактно-логічний (теоретичні узагальнення, формування висновків), статистично-економічних групувань (для відображення змін у розвитку підприємства за період 2018-2020 роки), табличний, графічний (для наочного відображення результатів проведених розрахунків), методи експертного опитування для визначення типу корпоративної культури товариства і ціннісних характеристик корпоративної культури працівниками товариства, ранжування чинників (критеріїв) впливу на розвиток комунікативної компетентності керівників структурних підрозділів товариства.

Джерелами інформації для написання магістерської роботи є нормативні та законодавчі акти України, що регламентують корпоративні відносини, положення наукових праць вітчизняних і зарубіжних вчених у межах досліджуваного проблемного поля; матеріали періодичних видань, наукових конференцій та мережі Інтернет, методики оцінювання корпоративної культури, її складових, типу ціннісних характеристик, матеріали офіційного сайту ПрАТ «ГерА», фінансова і кадрова звітність товариства.

Структура та обсяг магістерської роботи. Дана робота складається з вступу, трьох розділів, які поділяються на підрозділи, висновків, списку використаної літератури, додатків. Загальний обсяг роботи становить 97 сторінки. Робота містить 17 таблиць, 7 рисунків. Список використаної літератури налічує 83 найменування джерел.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Дефініція «корпоративна культура»: поняття, підходи

В англomовній літературі використовуються терміни «corporate culture», «corporate climate», «organizational culture», «corporate identity», «business culture». Класична теорія менеджменту під організацією розуміє, насамперед, ділову організацію, а відносно до сфери бізнесу організаційна культура отримала назву «корпоративна культура». Науковий і практичний інтерес до вивчення корпоративної культури стикається з певними труднощами. До цих пір не існує однозначного визначення поняття корпоративної культури, відсутнє розуміння того, який потенціал цього феномена, чи можна на нього впливати і якщо так, то за допомогою яких механізмів. У вітчизняній літературі ще накопичено достатньої кількості інформації про зміст і специфіку корпоративної культури.

Поняття «корпоративна культура» не має єдиного визначення. За С. Амеліною, корпоративна культура – це система цінностей, правил та норм поведінки в конкретній організації, взаємин та спілкування її працівників [2].

За Волянська-Савчук Л., корпоративна культура – специфічна форма існування системи, яка включає ієрархію ключових цінностей співробітників та сукупність способів їх реалізації на певному етапі [11, с.118].

За Олійник Т., корпоративна культура – набір норм, правил, традицій, котрі поділяє керівництво та персонал організації, які виражаються у заявлених організацією цінностях та орієнтирах поведінки і дій персоналу [44, с.67].

За Копитка М. під корпоративною культурою певні цінності, переконання, норми та форми поведінки, які поділяють усі члени організації [29, с.94].

За підходом Назарової Г.В., корпоративна культура складається із ієрархічно пов'язаних компонентів:

1) уявлення про навколишнє середовище організації, загальні риси кожної особистості, природу людських відносин та вчинків;

2) спільні цінності, стандарти поведінки, формальні та неформальні заборони для співробітників (світогляд організації);

3) символи та знаки, за допомогою яких цінності стають більш явними та доступними для співробітників організації;

4) вимоги до стилю мовлення та одягу співробітників, традиційні привітання, ритуали, свята всередині організації [42, с.74].

За Шипуліною Ю., корпоративна культура – це сукупність колективних правил, що були вироблені групою людей в процесі розв’язання проблем адаптації до зовнішнього середовища та внутрішньої інтеграції, які розроблені достатньо добре, щоб вважатися цінними [72, с.134].

Мета корпоративної культури – удосконалення управління працівниками з метою формування їх лояльності до керівництва, вироблення позитивного ставлення до підприємства задля забезпечення високої прибутковості.

Розрізняють дві стратегії корпоративної культури [73, с.67]:

консервативна корпоративна культура, яка є обов’язковим елементом управління та йде слідом за розвитком підприємства;

інноваційна корпоративна культура, яка створює нові умови для розвитку підприємства.

Корпоративна культура відноситься до факторів внутрішнього середовища організації: це спосіб життя, мислення, дії та існування. Може йтися, наприклад, про порядок прийняття рішень або про те, як заохочуються або караються співробітники організації.

Виділяють два основні підходи до визначення поняття «корпоративна культура» [66, с.296]:

1) корпоративна культура – сукупність різних елементів, що включають цінності, норми і правила поведінки, філософські переконання, знаково-символічну систему (міфи, ритуали, обряди, вірування);

2) корпоративна культура – процес постановки і ведення справ, спосіб їх реалізації.

В цьому випадку поняттям, що розкривається, є культура постановки і розробки цілей, завдань і стратегії розвитку організації, а також способи їх досягнення. Корпоративна культура зазвичай відрізняє конкретну організацію від інших. Вона орієнтує всіх працівників на те, що є для організації цінним і важливим, зазначає, яка поведінка вважається допустимою. Часто корпоративна культура сприймається як ідеологія, філософія управління, основу якої формують ціннісні орієнтації, вірування і норми поведінки працівників.

Структуру корпоративної культури становлять як зовнішні атрибути, що відображають матеріальну сторону життя організації, так і внутрішні цінності і норми, стратегії поведінки. Американські фахівці в галузі корпоративної культури Т. Діл і А. Кеннеді вводять типологію культур. Для цього вони обрали два фактори [64 с.12]:

по-перше, ступінь ризику, пов'язаного з основним видом діяльності організації;

по-друге, швидкість, з якою організація та її співробітники отримують зворотний зв'язок щодо того, чи були прийняті рішення ефективними.

Авторами виділено чотири типи культури, побудовані на основі двох ринкових факторів: рівень ризику і швидкість отримання інформації в процесі зворотного зв'язку в організації. Науковці застосовують низку підходів до аналізу змістовного боку тієї чи іншої корпоративної культури.

Ф. Харріс і Р. Моран запропонували виділити десять змістовних характеристик, властивих будь-якій корпоративній культурі [64, с.17]:

1) усвідомлення себе і свого місця в організації (тільки в одних культурах цінується стриманість і приховування працівником свого внутрішнього настрою, в інших – заохочується відкритість, емоційна підтримка і зовнішній прояв своїх переживань; тільки в одних випадках творчість проявляється через співробітництво, а в інших – через індивідуалізм);

2) комунікаційна система (використання усної, письмової, невербальної комунікації, «телефонного права» й відкритості комунікації варіюється від організації до організації; професійний жаргон, аббревіатури, мова жестів є специфічними для організацій різної галузевої, функціональної і територіальної належності);

3) зовнішній вигляд, одяг (розмаїтість уніформ, ділових стилів, норми використання косметики, духів, дезодорантів тощо), які свідчать про існування багатьох мікрокультур;

4) звички і традиції, пов'язані з прийомом і асортиментом їжі: як організовано харчування працівників в організації, включаючи наявність або відсутність їдалень і буфетів; участь організації в оплаті витрат на харчування; періодичність і тривалість харчування; спільне чи роздільне харчування працівників з різним організаційним статусом тощо;

5) усвідомлення часу, його використання: сприйняття часу як найважливішого ресурсу чи марне витрачання часу, дотримання чи постійне порушення часових параметрів організаційної діяльності;

6) відносини між людьми: вплив на міжособистісні стосунки таких характеристик, як вік, стать, національність, статус, обсяг влади, освіченість, досвід, знання. Дотримання формальних вимог етикету чи протоколу; ступінь формалізації відносин, одержуваної підтримки, прийняті форми вирішення конфліктів;

7) цінності й норми, перші є сукупністю уявлень про те, що добре, а що погано; другі – набором припущень щодо очікування певного типу поведінки;

8) світогляд: віра або відсутність віри в справедливість, успіх, свої сили, керівництво; ставлення до взаємодопомоги, переконаність у карності зла і торжестві добра тощо;

9) розвиток самореалізації працівника: бездумне чи усвідомлене виконання роботи; опора на інтелект чи силу; вільна чи обмежена циркуляція інформацією в організації; визнання чи відмова від раціональної свідомості

людини та поведінки людей; творча обстановка чи жорстка рутина; визнання обмеженості людини чи акцент на її потенціал;

10) трудова етика і мотивування: ставлення до роботи як до цінності чи повинності; відповідальність чи байдужість до результатів своєї праці; ставлення до свого робочого місця.

1.2. Корпоративна культура як стратегічний інструмент управління підприємством

Корпоративна культура – це ефективний інструмент стратегічного управління в руках керівника, за допомогою якого можна привести організацію до успіху, процвітання і стабільності, але при неефективному використанні можливі прямо протилежні результати.

За їх суперечливості виникає ризик несприйняття стратегічних цілей і неефективної участі персоналу в їх досягненні. Стратегія розроблення нової корпоративної культури має включати повний цикл створення її елементів, починаючи з бачення організації і завершуючи нормами поведінки співробітників, а також охоплювати усі три рівні корпоративної культури.

Науковці при трактуванні сутності корпоративної культури в основному сходяться на тому, що корпоративна культура є сукупністю деяких правил і норм, цінностей і традицій, що часто не підлягають формулюванню, бездоказово приймаються і поділяються усіма членами колективу [51, с. 1026] та є «ціннісно-орієнтаційною основою аналізу та прийняття рішень, а також вибору членами організації прийняттого способу дій». Технологія формування корпоративної культури передбачає аналіз відповідних чинників впливу.

Структурування чинників за роллю, яку вони виконують в організаційному просторі при формуванні корпоративної культури, подано в таблиці 1.1.

Чинники формування корпоративної культури підприємства

Назва чинника	Виконувана роль у формуванні корпоративної культури
Первинні чинники	
Точки концентрації уваги вищого керівництва	Виділяє важливі аспекти діяльності організації і формує критерії їх виконання
Реакція керівництва на критичні ситуації, що виникають в організації	Визначає способи вирішення проблем, яким має надаватися перевага в організації
Ставлення до роботи і стиль поведінки керівників	Визначає норми виробничої дисципліни і переважні норми взаємодії у владних стосунках
Критеріальна база заохочень співробітників	Формує стереотипи бажаної поведінки працівників
Критеріальна база відбору, призначення, просування і звільнення з організації	Забезпечує відбір тих, хто може працювати в організації, і показує, яким чином можна зробити в ній кар'єру
Вторинні чинники	
Структура організації	Окреслює межі повноважень і відповідальності, статусні позиції, визначає ставлення керівництва до свободи та ініціативності
Система передавання інформації та організаційні процедури	Визначає швидкість і напрями інформаційних потоків, рутинізує процедури оброблення первинної інформації, формує певний стиль роботи
Зовнішній і внутрішній дизайн і оформлення приміщення організації, її атрибутика	Формує у працівників почуття належності до організації, уявлення про стиль роботи та їхній статус
Міфи й історії про важливі події та осіб, які відігравали та відіграють ключову роль у житті організації.	Формує уявлення про непереможний «дух» організації, виховує стійкість у подоланні перешкод її функціонуванню.
Вербалізоване визначення філософії та сенсу існування організації.	Підтримує дії керівництва, спрямовані на досягнення організаційних цілей без порушення принципів.

Джерело [69, с. 117]

Вибір стратегії корпоративної культури багато в чому визначається специфікою діяльності організації. Обрана стратегія повинна спиратися на єдність інтересів усіх зацікавлених сторін, спільність цінностей і моральних настанов. бір стратегії формування корпоративної культури підприємства являє собою досить складне завдання, оскільки знаходиться під впливом багатьох чинників – екзогенних та ендогенних.

Однак, всі стратегії базуються на аналізі поточного стану корпоративної культури й ступеня її сумісності зі стратегічними цілями підприємства. Такий

аналіз повинен виявити місця невідповідності, у яких необхідно проводити зміни. Потім ці зміни потрібно уточнити та розробити заходи їх реалізації, створити умови для закріплення відповідних аспектів корпоративної культури.

Головне завдання стратегії – формування «сильної» корпоративної культури підприємства, де є чітко сформульована місія, а норми поведінки не змінюються за зміни керівництва компанії. Розвитку «здорової» культури підприємства сприяють наявність сильного лідера, прихильність установленим традиціям і щира турбота про добробут клієнтів, працівників, акціонерів. Можна навести приклади компаній Twitter, Apple, Google, Facebook, Adobe, керівники яких вказують на сильну корпоративну культуру своїх компаній, як головний секрет їхнього успіху [45, с. 69].

Формування корпоративної культури передбачає врахування множини факторів зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства.

До факторів зовнішнього середовища, які впливають на корпоративну культуру відносять [39, с. 190]:

- глобалізаційні процеси;
- політичні фактори;
- економічні процеси;
- інноваційні процеси та інтелектуалізація праці;
- екологічний стан;
- система законодавства.

До факторів внутрішнього середовища, які впливають на корпоративну культуру відносять [39, с.191]:

- внутрішній стан підприємства;
- психологічну готовність персоналу та керівництва до змін;
- прийняту на підприємстві систему менеджменту;
- традиції підприємства; – історію розвитку підприємства;
- життєвий цикл підприємства.

На думку деяких корпоративна культура це:

- специфічна «конституція» організації;
- система матеріальних і духовних цінностей, проявів;
- формальних і неформальних правил і норм діяльності, звичаїв і традицій;
- бік діяльності організації; динамічний комплекс базових особливостей окремої організації;
- явище духовного походження.

Більшість авторів наголошує на такій відмінності корпоративної культури як вирішення проблеми пристосування організації до зовнішнього середовища, реалізація внутрішньої інтеграції, що визначає специфіку і особливість організації. Інші зазначають, що корпоративна культура – це певний фон діяльності організації, що особливо виявляється при динамічних змінах структури або роду діяльності, який сприяє посиленню вектору результативності в залежності від ступеня керованості усвідомлених цінностей організації, і включає в себе сукупність колективних базових уявлень учасників діяльності організації [30, с.6].

Як поняття корпоративна культура дозволяє розглянути загальну культуру організації, спрямовує поведінку працівників на виконання статутних завдань та підтримку певного рівня відносин між учасниками процесу діяльності, формує систему цінностей і відповідну їй систему норм та стандартів поведінки що не суперечить корпоративній моралі та загальнолюдськими цінностями.

Культура як специфічний спосіб організації і розвитку людської життєдіяльності, реалізований у продуктах матеріальної і духовної праці, системі соціальних норм і переконань, духовних цінностях, сукупності ставлень людей до природи, самих себе та між собою визначає особливості поведінки людей у конкретних сферах громадського буття. Вона формує спосіб життєдіяльності конкретного індивіда, групи людей і усього суспільства в цілому [28, с.233]. Культура організації, її стратегія, зовнішнє середовище і внутрішнє середовище повинні бути приведені у відповідність до умов ринкової економіки.

1.3. Формування різних типів корпоративної культури підприємства

Розвиток будь-якої організації тісним чином пов'язаний з формуванням корпоративної культури оскільки вона дозволяє працівникам відчувати організаційну ідентичність, будує внутрішнє глибинне уявлення про організацію, що створює у працівників відчуття надійності самої організації і свого положення у ній, формує почуття соціальної захищеності та стабільності.

Корпоративна культура конкретної організації дозволяє новим працівникам адаптуватися та інтерпретувати події, що відбуваються в організації, стимулює самосвідомість і високу відповідальність працівників, виділяючи і ідентифікуючи їх у якості зразків для наслідування.

Залежно від підходу та елементів дослідники використовують різні типології корпоративної культури. Корпоративна культура, що визначає специфіку виду діяльності дозволяє виділити культуру як культуру взаємовигідних угод.

За відношенням до часу розрізняють моноактивну, поліактивну і реактивну корпоративну культуру.

Формування культури на конкуруючих цінностях визначає її як кланову, ієрархічну, ринкову й адхократичну.

Більшість дослідників дотримується думки, що така типологія охоплює усі існуючі культури. Вона визначає два виміри: перший відокремлює критерії ефективності організації, другий – за який пов'язує її зі стабільністю, порядком і контролем. Обидва виміри припускають використання комплексу показників, кожен з яких свідчить про організаційну ефективність і визначає, що саме люди цінують у діяльності організації [50, с.169].

Ієрархічна культура є такою, яку характеризує акцент на стратегію усередині організації і спосіб дій у стабільному навколишньому середовищі; ринкова – тип організації, що орієнтована на зовнішнє оточення; кланова культура відрізняється прийняттям усіма працівниками цінностей і цілей організації, згуртованістю, співучастю, індивідуальністю і відчуттям організації

як єдиного цілого; адхократична визначається як тимчасова, спеціалізована, динамічна організаційна одиниця, головна метою якої є посилення адаптивності, забезпечення гнучкості організації і творчий підхід працівників до справи в ситуаціях непевності і перевантаженості інформацією.

Частіше застосовуються змішані типи корпоративних культур особливості яких формуються через особистий вплив першої особи організації. Для досягнення ефективності у вирішенні управлінських завдань перша особа повинна обрати модель поведінки адекватній культурі організації.

Культури є породженням лідерів, які нав'язують групі свої власні цінності та уявлення. В цілому корпоративна культура проявляється через цінності, норми і правила поведінки, які впливають на конкретну поведінку окремих груп і індивідів. Кожна успішно діюча організація має чітко визначену систему цінностей, які відтворюються у її стратегії та прийнятих рішеннях.

Вимоги ринку визначають стратегію організації яка потребує культури побудованої на індивідуальній ініціативі, ризику, високому рівні інтеграції, позитивному сприйнятті конфліктів як джерела розвитку, і широкому спілкуванні по горизонталі.

Корпоративна культура є продуктом управлінських інновацій, культурогенного менеджменту, що був інституалізований у процесі становлення інформаційних суспільних систем.

Джерелом корпоративної культури є перехід від простих до складних видів трудової діяльності, від простих до складних і «високих» технологій, наслідком чого є продуктивна праця й управлінська діяльність трансформована у людський капітал і управлінський капітал.

Найважливішою функцією культури, є регулювання соціальних відносин, впорядкування, нормування, обмеження, стандартизація діяльності людей, взаємодій в суспільстві, включаючи відносини між суспільством та природою. Головними учасниками культурних взаємовідносин виступають соціальні групи, тобто будь-яка сукупність людей, об'єднаних за формальними або суттєвими ознаками. Культура групи або організації являє собою унікальну для кожної

організації модель комунікації, базисні переконання, які розділяються членами організації, що діють підсвідомо і визначають засіб бачення себе й оточення, а також усе середовище існування і самоздійснення організації, властивий їй стиль відносин і поведінки. Культурні взаємовідносини, головним учасником яких є організація як сукупність людей, груп, об'єднаних для досягнення певної мети на основі принципів поділу праці, поділу обов'язків та ієрархічної структури, в сучасних економічних умовах істотно залежать від діяльності кожного члена колективу.

Серед чинників, що сприяють або перешкоджають трудовій активності працівників, важливу роль грає їхня міжособистісна сумісність. Породжується вона усередині організації через культуру взаємовідносин персоналу різних рівнів між собою і з керівництвом, ставлення керівництва до підлеглих, визнання організацією їхніх заслуг і заохочення за досягнення. Основу її складають погляди та базові цінності, що розділяються членами організації і визначають стиль поведінки, спілкування тощо.

Таким чином відбувається процес формування культури організації, а корпоративна культура постає продуктом творчості людини як суб'єкта організації.

Корпоративна культура розглядається як інструментарій поглиблення розуміння особливостей поведінки людей у господарській організації що, сприяє підвищенню ефективності управління головним чинником діяльності організації – персоналом. Найбільш стійкий, сильний і специфічний вплив на місію організації незалежно від того, що організація собою представляє, вчиняють інтереси власників, працівників і споживачів. Проте керованою із названих є лише група працівників, яких ми вважаємо найбільш впливовою на діяльність і культуру організації [15, с.88].

З прагматичної точки зору корпоративна культура є насамперед як інтелектуальне «оснащення», яке відчуває кожний окремий працівник. Корпоративна культура виступає продуктом людської діяльності, вона є механізмом організації, зберігання і передачі соціально-значущої інформації . До

головних чинників корпоративної культури відносять спосіб життя, ритуали, міфи, ідеї тощо. Стрижневу функцію у корпоративній культурі виконує афіліація, як прагнення людей до об'єднання, перебування разом, особливо у випадку небезпеки. Завдяки чому відчувається певна єдність персоналу, що дозволяє досягати поставлених цілей і завдань не лише на економічних засадах.

Ще одним елементом структури корпоративної культури виступає імідж – репутація, престиж організації, який створює репутацію організації у відповідності до наголошених параметрів якості.

Колективізм – чинник що сприяє згуртованості соціальної спільності людей, який на відміну від афіліації не лише об'єднує, а й структурує працівників у певну ієрархію задля досягнення цілей та завдань організації з необхідною ефективністю діяльності. Індикативною ознакою, що характеризує здатність організації функціонувати з високою ефективністю за умови дотримання певного стандарту якості продукції виступає якість персоналу.

Створені працею багатьох поколінь високі культурні цінності, ціннісні уявлення, світоглядні ідеали, моральні норми, що відбивають досвід організації і є загальними для усього персоналу організації являють собою сутнісні сили людини також виступають чинником корпоративної культури організації. Посиленню афіліації персоналу, підвищенню іміджу організації, виробленню нових цінностей та розвитку стандартів поведінки у певних ситуаціях слугує система свят, ритуалів, що дає певне підґрунтя розвитку і удосконаленню неформальної структури організації.

Організація – це соціальне утворення з визначеними межами, яке свідомо координується і функціонує на відносно простій основі для досягнення мети. Організаційні процеси містять у собі соціальну сутність, а взаємодія членів груп повинна бути збалансованою і припускає необхідність у координації.

Організації як соціальні утворення мають власну культуру, якій притаманні певні параметри, зумовлені специфікою їх діяльності та процесів виробництва й управління. Для визначення культури організації дослідники користуються різними близькими за змістом термінами: «управлінська

культура», «виробнича культура», «культура трудових відносин», «організаційна культура», «ділова культура», «підприємницька культура», «внутрішня культура компанії», «корпоративна культура», «організаційний клімат».

Термін «корпоративний» виник від латинського «corporatio» – об'єднання, співтовариство. А. Файоль називав зміцнення і підтримку корпоративного духу одним з базових принципів управління підприємством. У 70-80 рр.. дослідження корпоративної культури починали проводитися у великих корпораціях, проте з часом досвід, накопичений західними фахівцями, став переноситися і на компанії з іншими способами організації. Виходячи з цього, корпоративна культура як поняття може застосовуватися до будь-якої організації [10, с.115].
Всі зазначені підходи можуть бути розділені на прагматичний і феноменологічний. Перший може бути охарактеризований як раціональний, тоді як феноменологічний підхід розглядає корпоративну культуру як надраціональний феномен, що чинить опір змінам, і який впливає на ефективність організаційної діяльності тільки через вплив на процес сприйняття та інтерпретації ситуації. Відмінною рисою раціонально-прагматичного підходу є його орієнтація на управління культурою через діяльність керівних осіб, що формують культуру.

Культура розглядається як одна з підсистем, що виконує функції адаптації організації до навколишнього середовища та ідентифікації її співробітників. У цьому сенсі корпоративна культура являє собою сукупність поведень, символів, ритуалів і міфів, які відповідають цінностям, притаманним підприємству. Корпоративна культура розглядається як чинник, який може бути використаний для максимізації ефективності діяльності організації, зміцнення її цілісності, покращення механізмів соціальної згуртованості працівників, підвищення їх продуктивності і мотивації праці. Згідно феноменологічного підходу, корпоративна культура розуміється і аналізується через інтерпретацію її проявів і трактує корпоративну культуру як визначення суті організації [6].

Корпоративна культура не властивість організації, а те, чим вона є по суті. Цей підхід найчастіше асоціюється з моделлю організації, аналізуються не з точки зору економічного, а з позицій експресивних, розумових, символічних. Корпоративна культура визначається тут як система цінностей і уявлень, що задають рамки індивідуальної поведінки. Основний механізм створення цих рамок – формуванні індивідуального та організаційного сприйняття та інтерпретації ситуації. Корпоративна культура може бути визначена в цій логіці як така, що розділяється членами організації, як набір значень, смислів, символів, ритуалів, міфів та ідеологічних установок, що дозволяють особам інтерпретувати і конструювати ситуацію. До останнього часу поняття «корпоративна культура» і «організаційна культура» чітко не розмежовувалися. Деякими вченими робиться спроба виділити і класифікувати існуючі точки зору на співвідношення даних понять.

Корпоративна культура – це комплекс припущень, що приймаються всіма членами конкретної організації, і визначає загальні рамки поведінки, прийняті більшою частиною організації. Основна відмінність організаційної культури від корпоративної є те, що вона розглядається як теоретична модель, а корпоративна культура кожної конкретної організації є певним міксом типів організаційних культур. Іноді вважається, що поняття організаційної культури більше підходить для невеликої організації, а для організації, розміри якої є значними, де статусно-рольові контакти відсутні можна застосовувати поняття «корпоративна культура». Той самий підхід покладений в основу визначення локальної галузевої організації та багатопрофільної міжнародної корпорації, а термін «підприємницька культура» співвідноситься з культурою малих підприємств.

З цієї точки, що корпоративна культура це частина організаційної культури поняття «організаційна культура» ширше поняття «корпоративна культура» оскільки з позицій управління більш застосованим є термін «організаційна культура» [38, с.189]. Розгляд поняття «корпоративна» на рівні цінностей і норм конкретного підприємства, дозволяє припустити, що «корпоративна культура»

як поняття охоплює норми і цінності на більш широкому рівні, виходячи з соціальної значущості і відповідальності працівників.

З цієї точки зору організаційна культура може формуватися в результаті довготривалої практичної діяльності; діяльності конкретного керівника; шляхом формування організаційної культури фахівцями зовні і її можна розвинути до рівня корпоративної, коли інтереси і дії працівників максимально орієнтовані на цілі організації в цілому [56, с. 109].

Корпоративна культура виникає й розвивається згідно зі всезагальними законами розвитку культури людського суспільства, спільноти, групи людей, кожної окремо взятої особистості. Вона являє собою частину системи культури певного регіону, країни, держави, нації, тому процеси її становлення й формування багато в чому визначаються закономірностями життєдіяльності та розвитку всієї єдиної системи культури.

Колектив підприємства також є частиною крупнішої спільноти людей на рівні корпорації, регіону, країни, нації, держави, декількох держав, транснаціональних корпорацій, глобального суспільства загалом.

Культура певного окремого підприємства є структурним елементом єдиної відкритої соціальної системи культури; вона не існує автономно чи ізольовано від інших соціокультурних та ціннісно-нормативних систем, а перебуває з ними у складних взаємозв'язках та формується під їх впливом.

Корпоративна культура є певним структурним елементом у системі таких ієрархічних рівнів [59, с.743]:

1) *макрорівень*: рівень світової культури – загальнолюдські цінності та норми, актуальні для більшості культур світу;

2) *мезорівень*:

– рівень національної культури – особливості історичного розвитку, традиційні та релігійні цінності й норми, актуальні для конкретного суспільства;

– рівень регіональної культури – культурні особливості, які залежать від певних умов історичного розвитку, етнонаціонального складу населення, рівня

урбанізації; цей рівень може включати не тільки великі регіони, але й культурну специфіку великих населених пунктів;

3) *мікрорівень*:

– організаційний рівень – рівень корпоративної культури окремого підприємства, на якому під впливом цінностей і норм інших культурних рівнів формується система корпоративних цінностей та внутрішньо-організаційних взаємодій між членами підприємства та взаємодій із зовнішнім середовищем;

– рівень групової культури – культурні особливості невеликих соціальних груп;

– рівень особистісної культури, ціннісні орієнтації, моральні норми, переконання окремої особистості.

На рівні світової спільноти формуються загальносвітові тенденції розвитку корпоративної культури, які задають напрямок руху для наступного рівня, а саме державного, на якому відбувається коригування загальносвітових тенденцій з урахуванням особливостей національної культури та релігії, специфіки й самобутності кожної держави. Природно, що це впливає і на корпоративні культури окремих підприємств, адже на цьому рівні необхідно враховувати специфіку галузі та виду діяльності підприємства, оскільки корпоративні культури різних галузей та видів діяльності не будуть однаковими, а також особливості самого підприємства, зокрема його розмір, чисельність персоналу, стадії життєвого циклу.

На мікрорівні формується трудовий потенціал окремого підприємства, завдяки чому створюється певна вартість його людського капіталу. Це формує сукупну вартість людського капіталу цілої держави, впливаючи на добробут людства вже на рівні світової спільноти. Звичайно, така схема є досить умовною, тому що не враховує деякі чинники, які впливають на еволюцію культури. Проте вона повною мірою відбиває той факт, що корпоративна культура – це поняття, яке стосується не тільки окремого підприємства, але й усієї загальносвітової системи культури.

Корпоративна культура пов'язана із системою взаємовідносин між працівниками підприємства, тому для успішного управління цією культурою потрібно добре розуміти процес формування й соціалізації особистості, тобто процес її «входження» в культуру, засвоєння знань, умінь, правил і норм спілкування, соціального досвіду. Сутність культури розкривається лише крізь призму діяльності людини.

Культура не існує поза людиною, яка постійно намагається шукати сенс свого життя й діяльності. Навпаки, не існує ні людини, ні суспільства без культури чи поза культурою. В культурі розгортається духовний світ і сутнісні сили людини, а саме її здатності, потреби, світогляд, знання, вміння, соціальні почуття. Культура виступає мірилом реалізації та розвитку сутності людини в процесі її соціальної діяльності. Не існує якоїсь однієї події, яка породжує культуру. Культура створюється внаслідок безлічі соціальних взаємодій, накладених на індивідуальний життєвий досвід, що змінюється з часом. Отже, для розуміння корпоративної культури необхідно враховувати широкий досвід людської діяльності як у внутрішньому середовищі підприємства, так і поза ним.

Кращому розумінню культури сприяють класифікаційні схеми поділу на культури високого й низького контексту. Базова структура культури створює контекст, фон, причому зміст і контекст нерозривно пов'язані між собою. Типові культури високого контексту існують в арабських та азійських країнах, де високо цінуються традиції, усні домовленості, а також не виникає необхідності у письмових контрактах.

Низький контекст притаманний культурам промислово розвинених країн Заходу, де ділові відносини передбачають обов'язкові деталізовані контракти, чітко формалізовані міжособистісні контакти. Між крайніми проявами цих культур перебувають країни з ознаками обох типів, тому в сучасному культурному різноманітті підприємствам необхідно набувати рис мультикультурності та розвивати геоцентричний менталітет шляхом засвоєння найкращих якостей національної та корпоративної культури [67, с.75]. Отже, корпоративна культура сучасного підприємства перебуває в тісному

взаємозв'язку із соціокультурними та ціннісно-нормативними системами всіх типів і рівнів складності.

Найтісніший взаємозв'язок проявляється з домінуючою культурою суспільства. Специфіка національних культур певних країн, їх динаміка в історичній перспективі відбиваються на процесах становлення й розвитку корпоративних культур підприємств різних країн.

Корпоративна культура підприємства формується під впливом національної культури, індивідуальної культури кожного члену колективу підприємства та цінностей, притаманних підприємству. Це важливо брати до уваги під час дослідження корпоративної культури пострадянських підприємств транзитного суспільства. З огляду на наявність культурних зразків суспільств різних історичних та соціокультурних типів наукове осягнення культури має містити не лише оцінку сучасного її стану, але й ретроспективний опис передумов її формування та розвитку, а також аналіз цінностей і норм, які можуть бути ефективними/неефективними в сучасних умовах задля культивування їх або заміни на більш актуальні та дієві. Варто зауважити, що внаслідок певної інертності статичних елементів культурної системи певні цінності й норми можуть продовжувати функціонувати в сучасних умовах.

Серед культурних характеристик українських підприємств можна відзначити такі [68, с.220]:

- 1) патерналізм у внутрішньо-організаційних відносинах;
- 2) жорстка вертикальна ієрархія організаційних структур;
- 3) жорсткий контроль над каналами комунікації;
- 4) слабка горизонтальна, але добре налаштована вертикальна комунікація;
- 5) тенденція до концентрації влади в межах невеликого кола людей;
- 6) слабо розвинена колегіальність, тяжіння до волюнтаризму в процесі прийняття рішень;
- 7) цінування матеріальних ресурсів і боротьба за контроль над ними;

8) відсутність ринкової конкуренції, що в умовах капіталістичної реставрації виявляється стримуючим фактором розвитку як для суспільства загалом, так і для певного окремого підприємства.

Разом з негативними особливостями культури радянських підприємств слід відзначити позитивні. Культура українських підприємств радянського періоду орієнтувалась на високу стабільність і передбачуваність, регламентованість та розмежування управлінських функцій, спеціалізацію та розвиток потенціалу працівників, чим можуть похвалитись далеко не всі підприємства сучасної України.

Фундаментальними цінностями, які цілеспрямовано культивувались на українських підприємствах того періоду, були й такі, як добросовісна праця на благо суспільства, турбота про збереження та примноження суспільного надбання, високе усвідомлення суспільного обов'язку; колективізм, взаємодопомога, взаємоповага, чесність, скромність; непримиримість до дармоїдства й користолюбства. Як найбільш яскраві приклади культури вітчизняних підприємств можна зазначити соціалістичне змагання, намагання приурочити трудові досягнення підприємств до пам'ятних національних річниць, що створювало особливий психологічний клімат, формувало певну ідеологічну атмосферу та підвищувало ефективність діяльності вітчизняних підприємств за рахунок вироблення специфічних етичних, моральних, етнонаціональних та загальнолюдських цінностей.

Звичайно, дійсність не завжди відповідає декларованим ідеалам, однак треба відзначити, що інтенсивно проводилась цілеспрямована культурна політика, яка нині відсутня в транзитному суспільстві, внаслідок чого деякі ефективні цінності піддаються ерозії та нівелюванню, тому деякі позитивні характеристики культури українських підприємств радянського періоду варто було би реабілітувати, звільнити від ідеологічної складової частини та адаптувати до новітніх умов, що забезпечило б їх адекватне функціонування [83, с. 77].

Необхідно підкреслити, що корпоративна культура українських підприємств відзначається особливою специфікою, яку необхідно враховувати під час накладання західних теоретичних схем управління на українську дійсність. Сліпе впровадження іноземних норм і методів може призвести до небажаних наслідків, тому що певні управлінські технології не завжди приживаються на чужорідному ґрунті, тому під час запозичення іноземного досвіду та його впровадження в життєдіяльність окремих підприємств важливо розуміти, що адаптувати такий досвід можна лише з урахуванням особливостей національної культури, а також слід діяти ситуативно та брати до уваги всі можливі чинники. Наприклад, у сучасному українському суспільстві функціонують певні соціокультурні цінності, які своїм джерелом мають традиційну для країн Східної Європи релігійну конфесію, таку як православ'я, етична система якого не відповідає цінностям західного варіанта капіталізму, хоча має значний потенціал стимулювання господарської діяльності та гармонізації соціальних відносин.

Певне уявлення щодо специфіки співвідношення сучасної української культури взагалі та культури підприємства зокрема дають результати широкомасштабного дослідження підрозділів великої корпорації IBM за методикою нідерландського вченого Г. Хофстеде. Показники дослідження мали інтегральний і глибинно-психологічний характер: аналізуючи менталітет різних етнічних груп, вони відбивали світоглядний і національний рівні корпоративної культури. Це поклало початок етнометричному підходу, за якого базовим чинником корпоративної культури виступає національна культура.

У зв'язку з цим Г. Хофстеде запропонував такі характеристики для вивчення зазначеного чинника [15, с. 87]:

- 1) індивідуалізм/колективізм, за допомогою яких описується характер взаємозв'язку індивіда з суспільством;
- 2) мужність/жіночість, тобто домінування у різних типах суспільств чоловічих або жіночих цінностей;

3) дистанція влади – ступінь нерівності, мала чи велика дистанція до влади в суспільстві, а також характер централізації влади й стиль керівництва;

4) неприйняття невизначеності, яка пов'язана з невідомістю майбутнього та безповоротністю минулого; у суспільствах зі слабким ступенем неприйняття індивіди готуються до невизначеності й намагаються ослабити її тиск; суспільства із сильним ступенем неприйняття намагаються контролювати майбутнє, забезпечити безпеку та мінімізувати ризики за допомогою технологій, законів, експертних оцінок та релігії;

5) довгострокова орієнтація – здатність суспільства до прагматизму та орієнтація на майбутнє, на протигагу традиціоналізму.

Треба зауважити, що в Україні проводилась незначна кількість досліджень за методикою Г. Хофстеде, проте вони дають певне уявлення про загальні соціокультурні характеристики нашої країни, які здійснюють значний вплив на корпоративну культуру сучасних вітчизняних підприємств.

Положення етнометричного підходу неодноразово перероблювались. Група вчених у межах проекту GLOBE доповнила характеристики вивчення національної культури у внутрішньому середовищі організації. У межах всесвітнього науково-дослідницького проекту WVS (World Values Survey) американський учений Р. Інглхарт запропонував дослідження крос-культурних змін у корпораціях та визначив особливості впливу загальносвітових і національних цінностей на структуру й життєдіяльність підприємства [15, с. 88].

Етнометричний і крос-культурний напрями досліджень корпоративної культури набувають популярності в нашій країні. Дослідження трансформаційних процесів культури вітчизняних підприємств демонструють спрямованість на індивідуалізацію, тенденцію до зниження дистанції влади, зниження рівня патерналізму та підвищення «мужності» [20, с. 59]. Феномен вітчизняної корпоративної культури нині інтенсивно розвивається й модернізується, намагаючись набути індивідуальних рис через відображення особливостей національної культури. Однак унаслідок глобалізації та поширення інформаційних технологій відбувається інтеграція протилежних

моделей, а саме західної та східної, коли кожна з них переймає ті елементи, які можуть підвищити її ефективність.

Висновки до розділу 1

В межах теорії менеджменту персоналу корпоративна культура розглядається як потужний стратегічний інструмент, що дає змогу орієнтувати всі підрозділи підприємства і окремих осіб на спільні цілі; мобілізувати ініціативу співробітників, виховувати відданість організації, поліпшувати процес комунікації, поведінки.

Метою корпоративної культури з економічної точки зору – є забезпечення високої прибутковості підприємства за допомогою удосконалення управління людськими ресурсами задля забезпечення лояльності (надійності) працівників до керівництва, виховання у співробітників позитивного ставлення до підприємства (бізнесу).

Корпоративна культура, як і вся культура людства загалом, формується в процесі спільної діяльності людей. Головна відмінність корпоративної культури від культури загалом полягає в тому, що культура в загальному сенсі формується спонтанно в ході життєдіяльності й розвитку людства, тоді як корпоративна культура підприємства створюється людьми шляхом свідомого конструювання з подальшим управлінням її розвитком.

Підприємства сьогодні не можуть не враховувати сучасні суспільні виклики, відповідно, не можуть не керувати своєю корпоративною культурою.

Становлення будь-якої корпоративної культури вимагає значних зусиль з боку керівників і підприємців. Але, будучи сформованими, цінності культури і способи їх реалізації набувають характеру традицій і зберігають стійкість протягом декількох поколінь працівників. Корпоративна культура, будучи специфічним продуктом життєдіяльності підприємства, існує об'єктивно, незалежно від нашої волі і свідомості. Несучи в собі певні протиріччя, вона може сприяти, а може перешкоджати реалізації тих чи інших управлінських стратегій. Тому основне завдання керівництва в цій сфері полягає в свідомому впливі на

корпоративну культуру і цілеспрямованому внесенню в неї змін, що відповідають меті організаційного розвитку.

При цьому ключовими факторами, що визначають необхідність збереження і зміцнення або зміни корпоративної культури, які виступають у ролі зворотного зв'язку, з боку організації є організаційна ефективність, а з боку працівника – задоволеність працею.

Процес перетворення корпоративної культури – неминучий, але є, з точки зору вивчення всіх факторів впливу, довгим по реалізації впливу і складним, оскільки пов'язаний з подоланням внутрішнього (з боку персоналу) і зовнішнього (з боку споживачів, клієнтів) опору введенню змін, а також вирішенням низки проблем щодо організаційного розвитку підприємства.

Для розвитку корпоративної культури підприємства має бути розроблена системна концептуальна модель, що враховує різноманітні чинники внутрішнього і зовнішнього середовища, принципи і функції корпоративної культури, технології корпоративного управління людським потенціалом, субкультури підрозділів, моніторинг корпоративної культури і передбачає розробку заходів щодо її вдосконалення.

Найпоширенішою думкою щодо з'ясування сутності категорії «корпоративна» культура є підхід згідно якого це поняття враховує філософію та ідеологію організації, ціннісні орієнтації, норми, які приймаються і розділяються всіма членами колективу.

Мистецтво формування корпоративної культури є базою трансформацій культурного простору нової якості постіндустріальної цивілізації. Через свою соціальну природу особистість схильна до впливу корпоративної культури, але разом з тим особистість впливає на формування і зміну самої корпоративної культури підприємства. Кожна організація обирає своє місце в суспільному розподілі праці, що служить фундаментальною передумовою реалізації прийнятих нею цілей, які відображають найбільш суттєві економічні та соціальні інтереси членів трудового колективу.

РОЗДІЛ 2
АНАЛІЗ СТАНУ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ У ТОВАРИСТВІ
ПрАТ «ТерА»

2.1. Історичні відомості характеристика діяльності ПрАТ «ТерА»

Загальні відомості:

1. Повне найменування емітента: Приватне акціонерне товариство "ТерА"
2. Організаційно-правова форма: Приватне акціонерне товариство
3. Ідентифікаційний код юридичної особи: 00375697
4. Місцезнаходження: 46006, Тернопільська обл., м. Тернопіль, вул.

Пирогова, 11.

5. Міжміський код, телефон та факс: (0352) 52-44-38, (0352) 25-57-11

6. Адреса електронної пошти: terazbut@gmail.com

Підприємство засноване в 1945 році під назвою «Артіль «Харчокомбінат». В склад артілі входили кондитерський цех та цех безалкогольних напоїв і три млини: Тернопільський, Ігровецький, Довжанський.

За підсумками роботи 2000 року ВАТ «ТерА» визнано переможцем конкурсу «Підприємство-2000» у номінації «Зроблено в Тернополі».

22 лютого 2011 року на підставі рішення загальних зборів акціонерів, відкрите акціонерне товариство перейменоване в ПАТ «ТерА».

Згідно з абзацем 1 та 2 ч. 4 ст. 3 Закону про АТ повне найменування акціонерного товариства українською мовою повинне містити лише його організаційно-правову форму (акціонерне товариство). Тип акціонерного товариства не є обов'язковою складовою найменування акціонерного товариства. Акціонерне товариство самостійно визначає необхідність зазначати у своєму найменуванні його тип, передбачений ст. 5 Закону «Про акціонерне товариство». Отже, товариство має скорочену назву – АТ «ТерА».

Основні види продукції: виробництво сухарів і сухого печива; виробництво борошняних кондитерських виробів, тортів і тістечок тривалого

зберігання, виробництво какао, шоколаду та цукрових кондитерських виробів. Загалом всі кондитерські вироби можна згрупувати в 8 товарних груп, а саме: вафлі, зефір, мармелад, драже, печиво здобне і цукрове, пряники, сушки, цукерки. Згадана продукція виробляється в асортименті [50].

У 2018 році обсяги виробництва (в натуральному та грошовому виразі): 1966 т., що становить 50351 тис.грн. Середньо-реалізаційні ціни: 27,96 грн./кг. Сума виручки: 45556 тис. грн. [50].

У 2019 році обсяги виробництва (в натуральному та грошовому виразі): 1704 т., що становить 50907 тис.грн. Середньо-реалізаційні ціни: 29,87 грн./кг. Сума виручки: 50907 тис. грн. Це свідчить, що за 2 роки товариство розвивається екстенсивним шляхом за рахунок зростання цін на власну продукцію. Загальна сума експорту: Товариством в звітному році експортовано продукції на суму 5994 Євро, 3 т 690 кг.

У 2020 році обсяги виробництва (в натуральному та грошовому виразі): 1669 т., що становить 44291 тис.грн. Середньореалізаційні ціни: 31,63 грн./кг. Сума виручки: 44291 тис.грн. Загальна сума експорту: Товариством в звітному році експортовано продукції на суму 1052 Євро, 1 т 40 кг. [27].

Перспективність виробництва окремих товарів, виконання робіт та надання послуг: За прогнозами аналітичних інституцій у наступні декілька років рівень концентрації українського кондитерського ринку підвищуватиметься, оскільки головною передумовою розвитку галузі є удосконалення виробництва та необхідність виживання підприємств в умовах подорожчання сировини та зниження платоспроможного попиту на внутрішньому ринку. За цих обставин, раціональним та аналітично обґрунтованим рішенням є орієнтація підприємства на виробництво та реалізацію фасованої продукції, оновлення упаковки для стратегічно важливих продуктів та збільшення виробництва/реалізації шляхом створення умов доступності виробів фабрики для широкої споживчої аудиторії. Крім того, на ринку є вільні ніші, зокрема, у снековій групі та в групі вафельної продукції для діабетиків із замінниками цукру.

Залежність від сезонних змін: Виробництво та реалізація продукції фабрики, за винятком борошняних виробів, характеризується яскраво вираженою сезонністю: пік виробництва/продажів досягається в останні місяці року, що традиційно пов'язано з новорічними святами, а в перші місяці року відбувається спад реалізації. Крім того, враховуючи специфіку споживання кондитерських виробів, які не є товарами першої необхідності, попит на них залежить від погодніх умов.

Основні ринки збуту: Однією з проблем реалізації кондитерської продукції в Україні є складні відносини кондитерів з роздрібними мережами. Враховуючи дефіцит торгових площ та невелику кількість великих торгівельних мереж, останні здатні диктувати кондитерам свої умови. При цьому, платіжна дисципліна контрагентів є низькою, і кондитери, кондитерська фабрика ТерА зокрема, вимушені співпрацювати з ритейлерами в умовах постійного товарного безвідсоткового довгострокового кредитування. Виходячи з цієї особливості збуту кондитерських виробів, збутові канали ТерА мають такий вигляд: - продаж офіційним дистриб'юторам (за територіальною ознакою: Вінницька, Івано-Франківська, Чернівецька, Одеська області); - прямі продажі гуртовим та роздрібним посередникам (Тернопільська, Хмельницька, Київська області); - продаж кінцевому споживачу (Тернопільська область) - продаж через локальні торгівельні мережі (Тернопільська, Київська області).

Основні клієнти: ТОВ "Тера-Ів", Класік і Ко.

Основні ризики в діяльності: кредитний ризик, ризик ліквідності, валютний ризик. Заходи емітента щодо зменшення ризиків, захисту своєї діяльності та розширення виробництва та ринків збуту: Товариство укладає угоди виключно з відомими та фінансово стабільними сторонами. Операції з новими клієнтами здійснюються на основі попередньої оплати. Дебіторська заборгованість підлягає постійному моніторингу. Товариство здійснює контроль ліквідності шляхом планування поточної ліквідності. Товариство аналізує терміни платежів, які пов'язані з дебіторською заборгованістю та іншими фінансовими активами, а також прогностні потоки грошових коштів від

операційної діяльності. Валютний ризик визначається як ризик того, що вартість фінансового інструменту коливатиметься внаслідок зміни курсів обміну валют. Товариство контролює валютний ризик шляхом управління валютною позицією. Канали збуту, які використовує емітент: прямий і непрямий (Дворівневий канал).

Методи продажу, які використовує емітент: Гуртова та роздрібна торгівля. Джерела сировини, їх доступність та динаміку цін: Сировина для виготовлення продукції переважає вітчизняного походження, тільки 5% імпортована (какао, чорнослив, кунжут, мак, агар, арахіс). Дана сировина легко доступна на нашому ринку. Динаміка цін на сировину: на сьогодні ціни на сировину завдяки інфляції зростають високими темпами, тому така динаміка росту цін негативно впливає на діяльність Товариства.

Інформація про особливості стану розвитку галузі виробництва, в якій здійснює діяльність товариство: ринок кондитерських виробів України відрізняється стрімкою динамікою змін у перевагах споживачів і його дослідження є важливим для визначення перспектив його подальшого розвитку.

Рівень впровадження нових технологій, нових товарів, його становище на ринку: Товариство не впроваджувало нових технологій у виробництво. Проте рівень технологій на товаристві є високим, всі лінії роботизовані та автоматизовані.

Інформація про конкуренцію в галузі: конкуренція на внутрішньому ринку солодощів досить велика. У галузі налічується близько 750 компаній. Великим виробникам доводиться боротися за увагу покупця з невеликими місцевими операторами та торговими мережами з власними пекарнями. За результатами аналітичних досліджень, причина такої активності в тому, що українці – ласуни. Країна входить у десятку любителів солодощів у світі та споживає близько 15 кг кондитерських виробів на людину щорічно.

Конкурентними перевагами виробника та його виробів, зокрема, є використання традиційно-класичних рецептур, широкий асортимент кондитерських виробів, якісні та натуральні інгредієнти, без використання консервантів та сировини, що містить ГМО, контроль сировини за показниками

безпеки; відповідність вимогам сертифікації управління безпечністю харчових продуктів ДСТУ ISO 22000:2007. Перспективні плани розвитку емітента: на майбутнє товариство не планує значних інвестицій у виробництво, номенклатура продукції залишається сталою.

Кількість постачальників за основними видами сировини та матеріалів, що займають більше 10 відсотків у загальному обсязі постачання: ТОВ "Міськмолокозавод"(Івано Франківськ) (жир кондитерський, маргарин), ПП Клепач (борошно пшеничне, вівсяне), ПП "Мужилівський" (Тернопіль) - (арахіс сирий, мигдаль, родзинки, курага, чорнослив), ПСК Заготівельно-виробничий комбінат Тернопільського РайСТ (цукор, борошно пшеничне), ТОВ "Крок" (какао), УкрАрома ТОВ (ароматизатори в асортименті), ТОВ "Реалгруп" (ящики картонні), ТОВ "Христина" (ящики картонні), Шоколадна компанія МИР ТОВ (глазур шоколадна, кондитерська) та ін. Вони, а також інші невеликі компанії, забезпечують підприємство всіма необхідними сировинними ресурсами для належної роботи підприємства. Вітчизняний ринок кондитерських виробів характеризується високим рівнем конкуренції. Саме тому реакція на зміни споживчих вподобань, динамічне оновлення асортименту продукції та насичення його новинками впливає на місце фабрики на кондитерському ринку.

У 2020 році підприємство придбало основні засоби на загальну суму 1819960,44 грн. Це, зокрема, сушильна машина Samsung DV90N8287, вартістю 20832,50 грн., міксер планетарний PL20CNVF, вартістю 79282,68 грн., кондиціонер, вартістю 21958 грн., змінний вузол на Б4-58 "Баранка" 1263, вартістю 26000,00 грн., конвеєр поворотний з модульною стрічкою СМВ 1274, вартістю 118100,00 грн., машину універсальну ділильно-розкатувальну в к-ті 3 шт. загальною вартістю 1374999,99 грн., плівкозапаювальну установку ШОВ-300 Євро-зп, вартістю 6100,00 грн. та інші товаро-матеріальні цінності.

Виробничі потужності: вафельно-пряничний цех (дільниці з виготовлення вафель та пряників), цех печива та сушки (дільниці з виготовлення цукрового печива, зтяжного печива та сушки), зефірний цех (дільниці з

виготовлення мармеладу, цукерок, зефіру, драже та глазуrowаних кондитерських виробів).

Проблеми, які впливають на діяльність емітента; ступінь залежності від законодавчих або економічних обмежень. На діяльність товариства впливає велика кількість факторів мікро- та макrorівня. До факторів мікрорівня слід в першу чергу віднести високий ступінь зносу основних засобів товариства, відсутність достатньо кваліфікованого персоналу тощо.

Перелік макрофакторів є значно ширшим: нестабільність існуючої економічної ситуації в країні, зокрема висока цінові коливання на ринку сільськогосподарської сировини, негативна динаміка платоспроможності населення; різкі та суперечливі зміни податкового законодавства, які не дають змоги вчасно пристосуватися підприємству до нових умов ведення бізнесу, нестабільність правової системи України, карантинні обмеження, пов'язані з пандемією COVID-19 тощо. Ступінь залежності від законодавчих та економічних обмежень висока.

Діяльність товариства фінансується в основному за рахунок власного капіталу; на це, зокрема, вказують коефіцієнти структури капіталу, розраховані на підставі даних щорічної фінансової звітності. Можливі шляхи покращення ліквідності: менеджменту товариства необхідно збалансувати бюджет підприємства шляхом залучення короткострокових кредитів, а в майбутньому розробки комплексу заходів по оптимізації поточних доходів та витрат підприємства. На розгляді в менеджменту товариства знаходиться декілька бізнес-планів щодо організації діяльності товариства на найближчу перспективу. Зокрема, планується залучення фінансових ресурсів у формі кредиту одного з державних банків для фінансування необоротних активів підприємства. Інвестування пропонується здійснити шляхом придбання нового виробничого обладнання. Це дасть змогу підвищити продуктивність праці на підприємстві, розширити асортиментний ряд кондитерських виробів, які випускає товариство, більш широко охопити існуючі ринки збуту готової продукції підприємства. Згідно з маркетинговим планом товариство планує зберегти та наростити обсяг

реалізації продукції в кількісному та вартісному вимірі. Опис істотних факторів, які можуть вплинути на діяльність емітента в майбутньому: перш за все це економічні фактори.

Метою підприємства є задоволення різних потреб вимогливих споживачів у сегменті ринку кондитерських виробів та створення повного асортименту для диверсифікації продукції.

Аналіз обсягів виробництва продукції у розрізі асортиментних груп в натуральному виразі (тон) за 2018–2020 роки представлено у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Динаміка обсягів виробництва продукції у розрізі асортиментних груп

ПрАТ «ТерА» за 2018-2020 роки

Найменування продукції	Обсяг виробництва продукції в натуральному виразі, тон			Відхилення	
	2018 р.	2019 р.	2020 р.	абсолютне, +/-	відносне, %
1	2	3	4	5	6
Вафлі	195	172	160	-12	-6,98
Печиво	242	204	202	-2	-0,98
Пряники	169	131	130	-1	-0,76
Мармелад	263	225	220	-5	-2,22
Зефір	338	307	305	-2	-0,49
Цукерки	376	365	358	-7	-1,92
Драже	181	145	140	-5	-3,45
Сушка	202	155	154	-1	-0,64
<i>Разом</i>	<i>1966</i>	<i>1704</i>	<i>1669</i>	<i>-35</i>	<i>-2,05</i>

Джерело розрахунків [27]

Як ми бачимо із табл. 2.1 у 2020 р. порівняно із 2019 загальний обсяг виготовленої продукції зменшився на 35 тон або на 2,05 %, у порівнянні з 2018 роком на 291 тон або 14,8%.

У структурі асортименту зменшилося виробництва майже всіх видів продукції за асортиментними групами: вафлі на 12 тон або 6,98%, печива – 2 т або 0,98%, пряники – 1 т або 0,76%, мармелад – 5т або 2,22%, зефір – 2 т або 0,49%, цукерки – 7 т або 1,92%, драже – 5 т або 3,45%, сушки –1 т або 0,64%.

Далі у таблиці 2.2. проаналізуємо динаміку структури асортименту продукції товариства за 3 роки.

Таблиця 2.2

Динаміка структури асортименту продукції АТ «ТерА» за 2018-2020 роки

Найменування продукції	Обсяг виробництва продукції у вартісному виразі, тис. грн.			Відхилення:	
	2018 р.	2019 р.	2020 р.	абсолютне, +/-	відносне, %
1	2	3	4	5	6
Вафлі	4562	4828	4640	-188	-3,89
Печиво	6934	8358	8485	127	1,52
Пряники	3675	3617	3640	23	0,63
Мармелад	6504	6364	6380	16	0,25
Зефір	8210	6578	6710	132	2,0
Цукерки	13160	14552	15975	1423	9,78
Драже	5554	5388	5320	-68	-1,26
Сушка	1752	1222	1640	418	34,2
Разом	50351	50907	52790	1883	3,7

Джерело розрахунків [27]

Структури асортименту продукції за 2018–2020 роки представлені на діаграмі рис. 2.1.

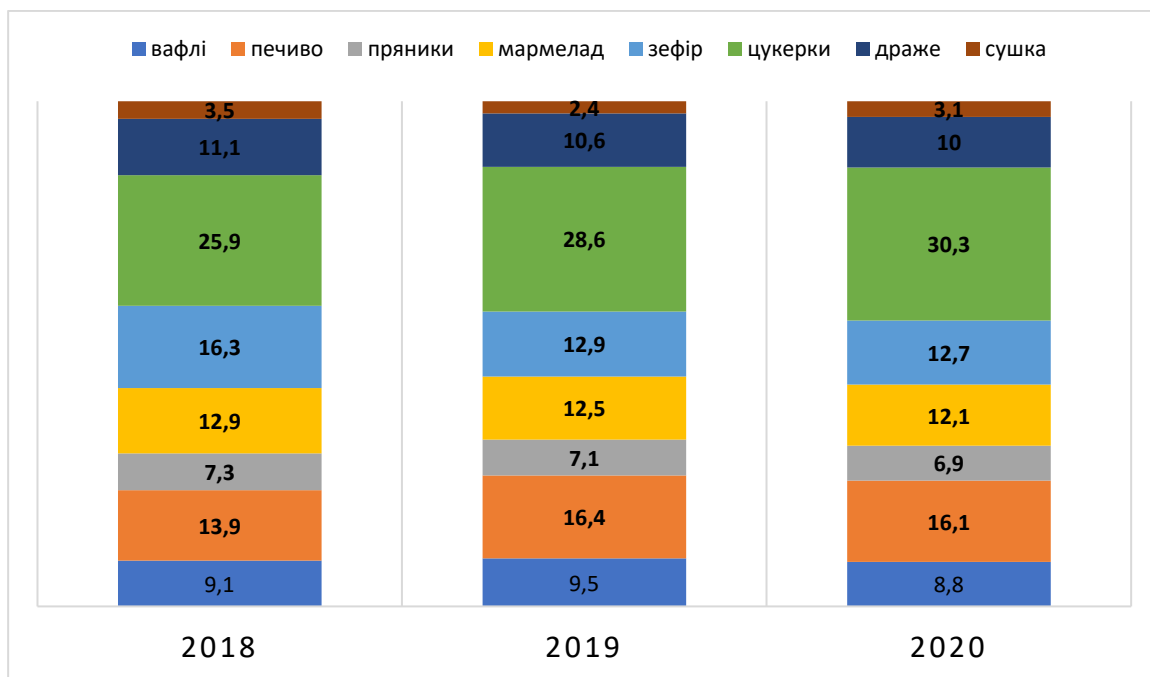


Рис.2.1. Зміни в структурі обсягів виробництва продукції за 2018-2020 роки

Дані із табл. 2.2 показують, що у 2020 році порівняно з 2019 роком обсяг виготовленої продукції у вартісному виразі у сукупній структурі асортименту продукції збільшився: печива – 1,52%, пряники – 0,63%, мармелад – 0,25 %, зефір – 2%, цукерки – 9,78%, сушка – 34,2%. У порівнянні з 2018 роком обсяги виробництва суттєво збільшилися у сегментах: печива – 22,4%, цукерок – 21,4%.

Можна зробити висновок, що в у 2020 році оптові ціни на продукцію збільшилися і на цій підставі збільшився обсяг виробленої продукції у вартісному виразі у порівнянні з 2019 і 2018 роками.

Так, у 2019 році зменшення обсягу виробленої продукції у вартісному виразі у порівнянні 2020 роком склало 1883 тис. грн. або 3,7%.

У 2018 році зменшення обсягу виробленої продукції у вартісному виразі у порівнянні 2020 роком склало 2439 тис. грн. або 4,8%.

У таблиці 2.3 проаналізовані основні економічні показники діяльності ПрАТ «ТерА».

Таблиця 2.3

**Динаміка економічних показників діяльності ПрАТ «ТерА»
за 2018-2020 роки**

Найменування показника	Один. виміру	Роки			Відхилення	
		2018 р.	2019 р.	2020 р.	абсолютне, ±	відносне, %
1	2	3	4	5	6	7
1. Обсяг виробництва продукції у діючих цінах	тис. грн.	50351	50907	52790	1883	3,7
2. Обсяг виробництва продукції у натуральному виразі	тон	1966	1704	1669	35	2,05
3. Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	тис. грн.	49495	42774	44291	-1517	-3,55
4. Середньооблікова чисельність працюючих	осіб	211	210	157	-53	-25,2
5. Середньорічна вартість основних виробничих засобів	тис. грн.	2787	2870	3753	883	30,8
6 Фонд оплати праці	тис. грн.	13741	15243	15679	436	2,9

1	2	3	4	5	6	7
7. Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	тис. грн.	44668	47596	47897	301	0,63
8. Валовий прибуток	тис. грн.	4827	-4822	-3606	1216	25,2
9. Інші операційні доходи	тис. грн.	539	16378	16516	-138	0,84
10. Адміністративні витрати	тис. грн.	4317	4615	5573	958	20,8
11. Витрати на збут	тис. грн.	7501	6710	6829	119	1,8
12. Інші операційні витрати	тис. грн.	1583	353	324	-29	-8,2
13. Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції	тис. грн.	58069	59274	60623	1349	2,3
14. Прибуток (збиток) від реалізації продукції	тис. грн.	-8035	-122	184	306	в 2,5 рази
15. Чистий прибуток (збиток)	тис. грн.	-6589	-100	151	251	в 2,5 рази
16. Продуктивність праці	тис. грн./осіб	238,63	242,41	336,24	93,83	38,7
17. Продуктивність праці	т /осіб	9,36	8,07	10,63	2,56	31,7
18. Середньомісячна заробітна плата працівника	грн.	5452,78	6048,81	8322,19	2273,38	37,6
19. Фондовіддача	грн.	18,07	17,73	14,07	3,66	20,6
20. Фондоозброєність праці	грн./осіб	14,67	15,10	23,90	8,8	58,3
21. Рентабельність продукції	%	10,8	-10,1	-7,5	2,6	x

Джерело розрахунків [27]

У 2020 році в порівнянні з 2019 роком чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) зменшився на 1571 тис. грн. або 3,55%, що говорить про проблемі питання у товаристві зі збутом готової продукції, у порівнянні з 2018 роком – 5204 тис. грн. або 10,5%.

Хоча собівартість реалізованої продукції збільшилась незначне на 301 тис. грн. або 0,63% менше 1%. Спостерігається негативна тенденція збільшення витрат на виробництво і реалізацію продукції за рахунок підвищення: адміністративних витрат на 20,8%, витрат на збут на 1,8%. Крім того, відбулося

незначне скорочення операційних доходів товариства на 138 тис. грн. або 0,84% та операційних витрат на 29 тис. грн. або 8,2%. Отже, повні витрати на виробництво і реалізацію продукції збільшилися на 1349 тис. грн. або 2,3%.

Все сприяло зростанню прибутковості товариства у 2020 році з (-122) тис. грн. (2019 року) до 184 тис. грн.

Середньооблікова чисельність ПВП товариства змінилася на 53 особи або 25,2%. Зокрема, збільшився фонд оплати праці на 436 тис. грн. або 2,9%. Тому, середньомісячна заробітна плата працівників товариства зросла на 2273,38 грн. або 37,6% у порівнянні з минулим роком за рахунок скорочення працівників.

Показники продуктивності праці повністю відображають стан діяльності товариства. Зокрема, продуктивність у вартісному виразі зросла на 93,83 тис.грн. або 38,7%, продуктивність у натуральному виразі зменшилася на 2,56 т або 31,7%.

Підвищилась фондоддача на 3,66 грн. або 20,6%, фондоозброєність товариства на 8,8 грн. або 58,3% за рахунок суттєвого збільшення вартості нових основних виробничих засобів на суму 883 тис. грн. або 30,8%.

У 2020 році збільшилася рентабельність продукції, у порівнянні з минулим роком на 2,6%. Водночас товариство залишається збитковим.

2.2. Аналіз змін у кадровому складі ПрАТ «ТерА»

Проаналізуємо зміни у кадровому складі товариства за 2018–2020 роки у таблиці 2.4.

Вагоме місце серед персоналу займають робітники виробничих цехів: у 2018 році – 163 особи або 77,25%, у 2019 році – 165 осіб або 78,57%; у 2020 році – 126 осіб або 80,25%. Керівники, професіонали, фахівці і службовці у 2018 році – 27 особи або 12,8%, у 2019 році – 25 осіб або 11,91%; у 2020 році – 19 осіб або 12,11%, що вважається нормальним показником. Але для більш ефективної роботи підприємства необхідно розширювати торгову мережу або фірмову

торгівлю, а значить приділити увагу непромислового персоналу, якій зазнав скорочення у 2020 році на 8 працівників або 40% за рахунок скорочення працівників невиробничої сфери – їдальні, медпункту.

Таблиця 2.4

Динаміка змін у кадровому складі товариства за 2018-2020 роки

Категорія	2018 р.		2019 р.		2020 р.		Відхилення	
	Кількість	Частка, %	Кількість	Частка, %	Кількість	Частка, %	Абсолют. +; -	Відносно, %
Керівники, професіонали, фахівці, службовці	27	12,80	25	11,91	19	12,11	-6	-24
Робітники виробничих цехів	163	77,25	165	78,57	126	80,25	-39	-23,6
Непромисловий персонал	21	9,95	20	9,52	12	7,64	-8	-40
Всього працюючих	211	100,0	210	100,0	157	100,0	x	x

Аналіз структури працівників підприємства товариства за період 2018–2020 роки представлено у таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

Аналіз структури працівників підприємства товариства за 2018–2020 роки

Показники	2018 р.		2019 р.		2020 р.		Відхилення, +/-
	осіб	%	осіб	%	осіб	%	
Чисельність всього:	211	100	210	100	157	100	-53
- Промислово-виробничий персонал	190	90,0473	190	90,5/100	145	92,36/100	-45
- Непромисловий персонал	21	9,9526	20	9,5	12	7,64	-8
Структура промислово-виробничого персоналу:							
- робітники	163	84	165	85	126	86,9	-39
-службовці, всього:	27	16/100	25	15/100	19/100	13,1	-6
з них:							
- керівники	6	22,22	5	20	5	26,3	-
- професіонали, фахівці	21	77,78	20	80	14	73,7	-6

У 2020 р. порівняно із 2019 р. загальна чисельність працівників підприємства зменшилася на 53 особи, із 2018 року – на 54 особи (табл. 2.5). Це пов'язано із купівлею сучасного автоматизованого обладнання.

Іншою важливою характеристикою персоналу підприємства є статеві-вікова структура.

Спочатку розглянемо співвідношення чоловіків та жінок на підприємстві (рис. 2.2).

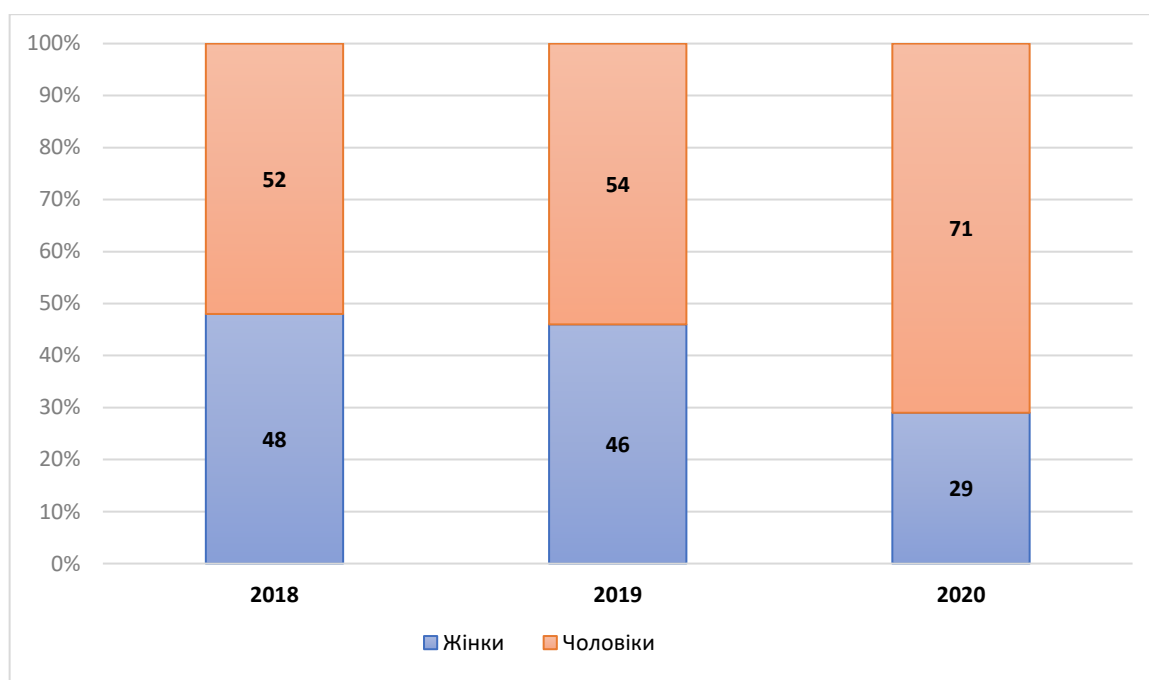


Рис. 2.2. Зміни у статевій структурі ПрАТ «ТерА» у 2018-2020 році

Як бачимо з рис. 2.2 у 2018 році на підприємстві працювало жінок – 48% і чоловіків – 52%, у 2019 році жінок – 46% і чоловіків – 54%. У 2020 році статеві структура змінилась жінок залишилось 29% і чоловіків відповідно 71%. Майже усі виробничі процеси роботизовані працюють чоловіки.

На рис. 2.3 узагальнено та представлено вікову структуру персоналу досліджуваного підприємства.

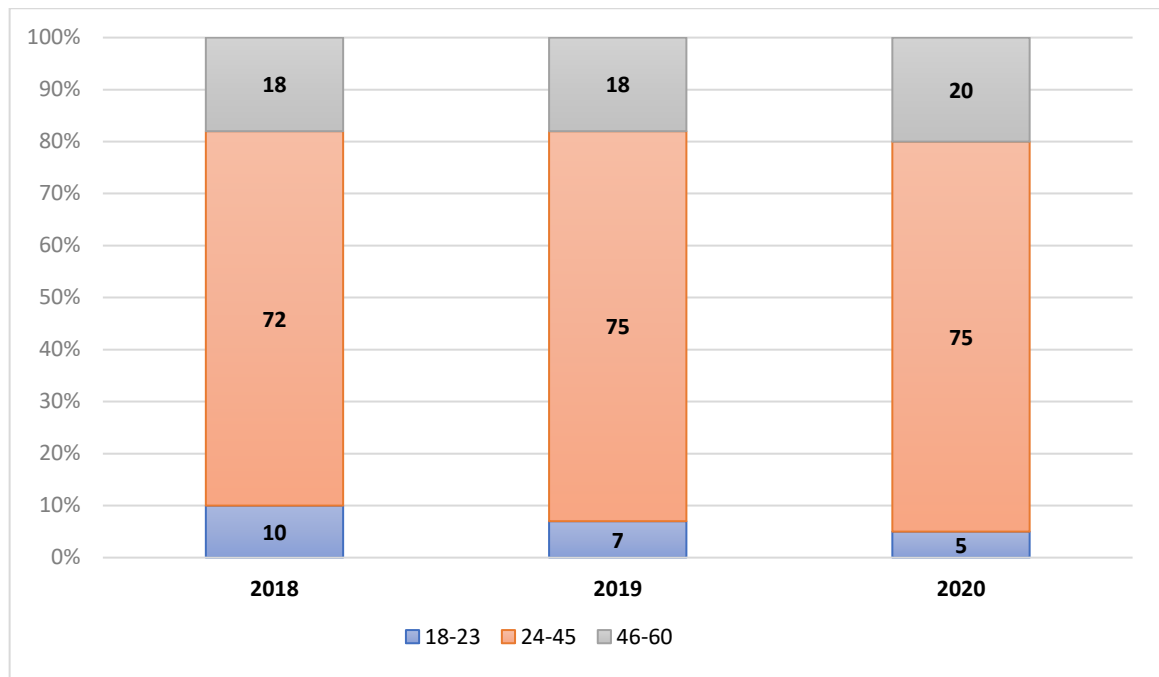


Рис. 2.3. Структура працівників за віковими групами в ПрАТ «ТерА» у 2018– 2020 роках

З рис. 2.3 видно, що в основному на підприємстві працюють працівники віком від 23 до 45 років, їх частка складає у 2018 році – 72%, у 2019 році – 75%, у 2020 році майже 75 %. Отже, персонал підприємства доволі молодий. Це, в здебільшого, працівники, які влаштовуються на роботу після закінчення закладу вищої освіти. Друга за величиною групу (майже 20 %) складають працівники віком від 45 до 60 років, зокрема: у 2018 році – 18%, у 2019 році – 18%, у 2020 році – 20 %. Найменша група це працівники віком від 18 до 23 років, які не мають достатнього досвіду. Частка цієї групи коливається від 10 % до 5 %. Групу працівників віком від 18 до 23 років майже повністю складає персонал низької кваліфікації – вантажники, прибиральники, водії, учні професійних училищ.

Структуру працівників за стажем роботи на підприємстві представлено на рис.2.4.

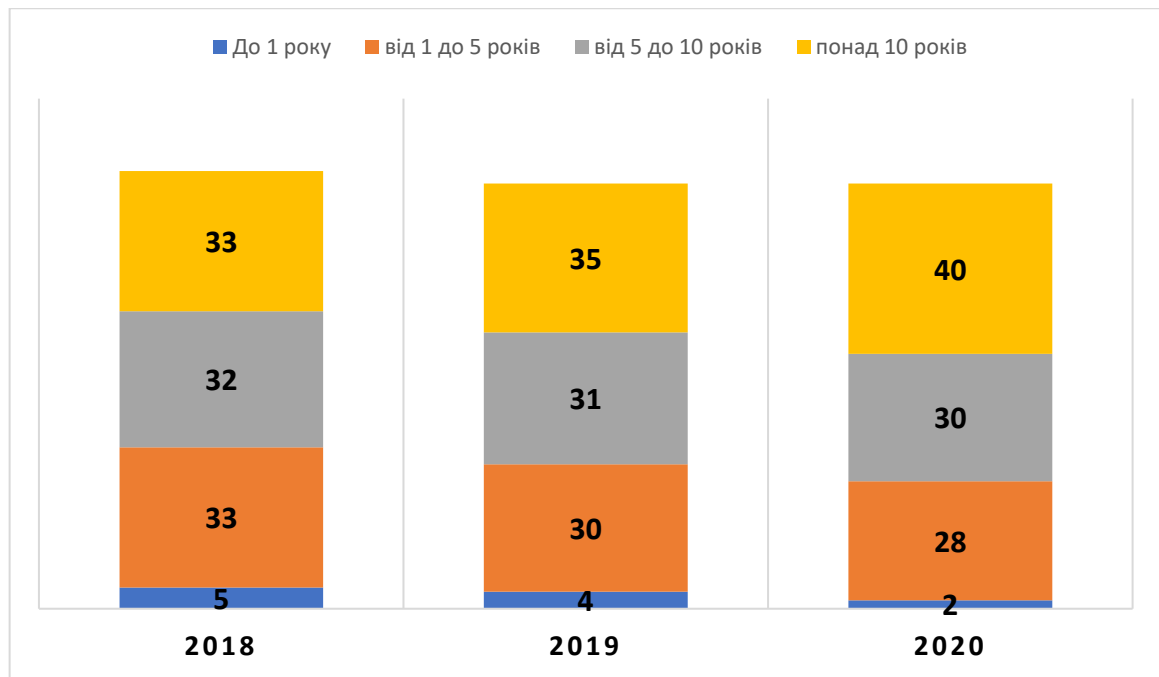


Рис. 2.4. Структура працівників за стажем роботи в ПрАТ «ТерА» у 2018–2020 роках

З рис. 2.4 видно, що у 2018–2020 роках вагомі частки персоналу складають працівники, що працюють на підприємстві від 1 до 5 років, зокрема: у 2018 році – 33%, у 2019 році – 30%, у 2020 році – 28 %. А також працівники, що працюють на підприємстві від 5 до 10 років, зокрема: у 2018 році – 32%, у 2019 році – 31%, у 2020 році – 30 %. А також працівники, що працюють на підприємстві більше 10 років зокрема: у 2018 році – 33%, у 2019 році – 35%, у 2020 році – 40 %.

Їхня питома вага у структурі досягає від 95% до 98 % разом. Частка тих, хто працює на підприємстві менше одного року коливається від 5% до 2 %.

У плануванні розвитку персоналу важливим завданням є планування заходів, спрямованих на досягнення рівня освіти, необхідного для призначення на певну посаду. На підприємствах треба розробляти плани щодо подальшої освіти співробітників, направлених для набуття спеціальної професійної кваліфікації і виробничого досвіду.

Освітня структура товариства за період 2018–2020 роки представлено у таблиці 2.6.

Освітня структура персоналу ПрАТ «ТерА» за 2018 – 2020 рр.

Показник	2018 р.		2019 р.		2020 р.	
	Всього, осіб	%	Всього, осіб	%	Всього, осіб	%
1	2	3	4	5	6	7
Середньооблікова чисельність працівників	211	100	210	100	157	100
- працівники, які мають вищу освіту	161	76,3	159	75,7	141	89,8
з них: жінки	81	38,4	81	38,6	41	26,1
чоловіки	80	37,9	78	37,1	100	63,7
- середньо-спеціальна	42	19,9	44	20,9	16	10,2
з них: жінки	11	5,2	12	5,7	2	1,3
чоловіки	31	14,7	32	15,2	14	8,9
- метод індивідуального учнівства	8	3,8	7	3,3	–	–
з них: жінки	3	1,4	3	1,4	–	–
чоловіки	5	2,4	4	1,9	–	–
- працівники, що володіють однією або декількома суміжними професіями	4	1,9	5	2,4	5	3,2
з них: жінки	2	0,95	3	1,4	3	1,9
чоловіки	2	0,95	2	1,0	2	1,3

Отже, із табл.2.6 видно, що працівники, що володіють однією або декількома суміжними професіями залишається стабільною, без змін – 5 осіб. Кількість працюючих – жінок і чоловіків майже пополювині, тому що у товаристві високий рівень автоматизації і механізації виробничих процесів.

Освітня структура працівників у товаристві ПрАТ «ТерА» за період 2018-2020 роки, наведена на рис.2.5.

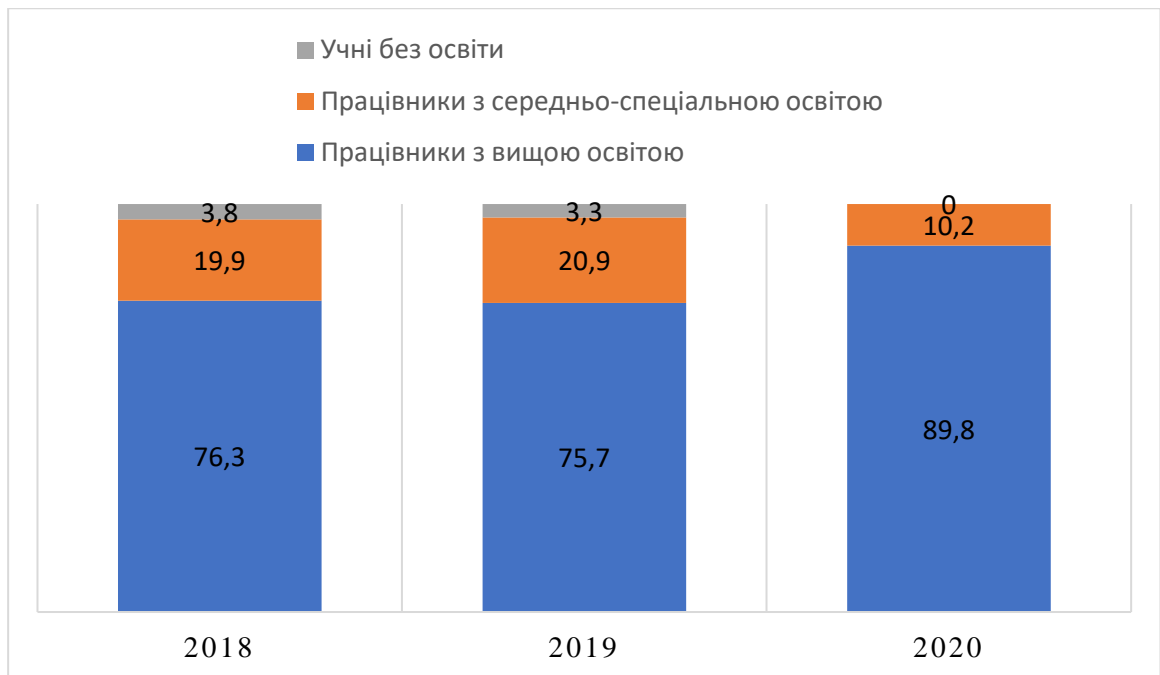


Рис.2.5. Освітня структура персоналу в ПрАТ «ТерА» за 2018-2020 роки

Негативним явищем є відмова товариства від учнівства, що пов'язано з кризовими умовами пандемії Covid-19, юнаки та дівчата віком до 18 років не вакцинуються та попадають у групу підвищеного ризику для захворювання. Це є небезпечним фактором для дорослих працівників.

Звичайно відмова від учнівства на підприємстві говорить про те, що з часом не буде кому передавати досвід у роботі зі складними роботозованими автоматизованими лініями виробництва кондитерської продукції.

Учні професійно-технічних училищ, навчаєся і одночасно проходячи практику на підприємстві, у більшості випадків, залишилась працювати на підприємстві, вносили нові ідеї у виробництво та підвищували психологічно-позитивний клімат у трудових колективах, сприяли покращенню корпоративної культури товариства ПрАТ «ТерА».

Вагомою характеристикою є аналіз показників рух кадрів на підприємстві. Для більш точного аналізу руху персоналу дані представимо у динаміці за період 2018-2020 роки.

Дані щодо руху кадрів за період 2018–2020 роки наведено у таблиці 2.7.

Таблиця 2.7

Аналіз руху кадрів підприємства в ПрАТ «ТерА» за 2018–2020 роки

Показники	Од. вим.	2018 р.	2019 р.	2020 р.	Відхилення	
					Абс., ±	Відн., %
1	2	3	4	5	6	7
1. Середньооблікова чисельність ПВП	осіб	211	210	157	-53	-25,2
2. Прийнято за рік	осіб	13	7	2	-5	-71,4
3. Вибуло за рік, всього	осіб	12	8	55	-47	в 5,9 разів
в т. ч.:						
- за власним бажанням, звільнено за прогул, інші порушення трудової дисципліни, невідповідність займаній посаді	осіб	2	4	2	-2	-50
- з причин скорочення штатів	осіб	10	4	53	49	в 12,2 рази
4. Облікова кількість працівників на кінець року	осіб	212	209	153	-56	-26,8
6. Коефіцієнт загального обороту	%	11,8	7,1	35,7	28,6	x
7. Коефіцієнт обороту по прийому	%	6,2	3,3	1,3	-2,0	x
8. Коефіцієнт обороту по вибуттю	%	5,7	3,8	35,0	31,2	x
9. Коефіцієнт плинності кадрів	%	0,95	1,90	1,30	-0,6	x
10. Коефіцієнт постійності кадрів	%	99,5	100,5	102,6	2,1	x

З таблиці 2.8 ми бачимо, що у 2020 році порівняно із 2019 році кількість працівників підприємства зменшилися на 53 особи, порівняно з 2018 роком – на 54 особи. Крім того, у 2020 році на роботу було прийнято на 5 працівників менше, ніж у 2019 році і на 11 осіб у 2018 році.

Разом із цим зменшилися облікова чисельність працівників до 153 осіб, що

складає 73,2% (2019 р.) і 72,2% (2018 р.)

Коефіцієнт загального обороту у 2020 році збільшився на 28,6 % порівняно із 2019 році у зв'язку з реорганізацією виробничих процесів. Це пов'язано із збільшенням звільнених працівників у 2020 році – 55 осіб, у 2019 році – 8 осіб, у 2018 році – 12 осіб.

Коефіцієнт по прийому зменшився на 2 %, коефіцієнт з вибуття зменшився на 31,2 %. У 2020 році коефіцієнт плинності кадрів зменшився на 0,60% у порівнянні з 2019 роком, що є позитивним чинником для товариства. Водночас у порівнянні з 2018 роком коефіцієнт плинності кадрів зростає на 0,35%, що свідчить про активну кадрову політику щодо скорочення нових працівників та учнів з ПТУ. У 2020 році у порівнянні з 2019 роком забезпечується високий показник постійності кадрів – на рівні 102,6 %. Це 2,1% більше ніж у 2019 році і на 3,1% більше ніж у 2018 році, що свідчить про тенденцію цінування стабільності роботи працівниками підприємства, які мають стаж понад 5 років.

2.3. Аналіз стану корпоративної культури у ПрАТ «ТерА»

При проведенні опитування працівників ПрАТ «ТерА» кожен четвертий (27,3%) не зміг практично сформулювати цілі очолюваної організації. Аналізуючи змістовну частину організаційних цілей, відмітимо, що в перелік найбільш пріоритетних входять наступні групи цілей:

- економічні (збільшення прибутку, збільшення обороту);
- маркетингові (розвиток мережі підприємств, експансія українського ринку);

- виробничі (розвиток нових технологій, збільшення якості виробництва).

До найменш виражених цілей відносять:

- соціоцентричні (служіння суспільству);
- соціальні (збільшення рівня добробуту працівників);
- політичні (створення іміджу, брендингу підприємства).

Корпоративна культура та клімат в організації є основними чинниками продуктивного функціонування підприємств, тобто саме вони формують ідеал цілісності, який при впровадженні в практику дає організації можливість функціонувати найбільш оптимально як усередині даного соціуму, так і як особливої соціальної групи. Будь-яке підприємство має свою корпоративну культуру, яка тією чи іншою мірою відповідає його місії і цілям, а ступінь цієї відповідності визначає ефективність роботи підприємства.

Для оцінювання існуючого типу корпоративної культури можна використати методику на виявлення типу корпоративної культури, що переважає в організації [20, с. 57-60]. Для кожного запитання в анкеті запропоновано чотири варіанти відповіді, що розподіляються між декількома висловлюваннями так, щоб їхня сума дорівнювала 10. Анкета дає змогу оцінити переважаючий тип корпоративної культури підприємства.

Розглядаємо чотири основні типи культури:

- A – ієрархічна культура;
- B – культура конкуренції;
- C – культура клану;
- D – культура творчості.

Кожний тип корпоративної культури характеризується певними особливостями. Проведемо оцінювання типу корпоративної культури ПрАТ «ТерА».

Таблиця 2.8

Оцінювання типів корпоративної культури ПрАТ «ТерА»

Критерії оцінювання	Балли
1	2
1. Ваша організація – це:	
A. Добре налагоджений механізм	3
B. Конкурентно орієнтоване середовище	4
C. Велика родина	2

1	2
D. Творчий колектив	1
2. Лідер організації:	
A. Піклується про координацію й ефективність	3
B. Конкретно ставить персональні й організаційні цілі	4
C. Піклується про працівників	2
D. Новатор, ризиковий експериментатор	1
3. Цілі організації, крім прибутку, – це:	
A. Підтримка рівня діяльності, ефективне використання ресурсів	3
3 B. Утримання (розширення) частки ринку	3
C. Максимальний розвиток і використання потенціалу працівників	1
D. Пошук нових ніш на ринку, створення унікальних товарів, послуг, продуктів	3
4. Цілісність організації підтримується завдяки:	
A. Наявності посадових інструкцій, положень, регламентів, формальних правил	3
B. Змагальній атмосфері, поставленим перед кожним конкретно завданням	2
C. Традиціям і залученню персоналу до управління	3
D. Творчій атмосфері, можливості експериментувати	2
5. Організацію вважають успішною, якщо:	
A. Наявний високий рівень виконавчої дисципліни	2
B. Досягаються конкретні намічені цілі	4
C. Виявляється увага до замовника, турбота про працівників	2
D. Відбуваються вдосконалення, відновлення, упровадження нового	2

1	2
6. Працівників стимулюють до:	
А. Точного виконання запропонованих функцій	3
В. Досягнення намічених індивідуальних результатів	6
С. Удосконалення своєї майстерності	0
Д. Прояву ініціативи	1
7. У невизначеній ситуації рішення приймають, виходячи із:	
А. Суб'єктивної думки керівництва	0
В. Корисності для досягнення цілей організації	7
С. Корисності для колективу	1
Д. Інтуїтивних здогадів і припущень	2
8. Для вирішення конфліктної ситуації слід:	
А. Звернутися до вищого керівника	2
В. Визначити, яке рішення буде найбільш результативним	3
С. Досягти консенсусу	0
Д. Дослідити різні варіанти	5

Джерело методики для опитування [20, с.56-60]

Так, підприємство з переважаючою ієрархічною культурою зосереджене на внутрішніх проблемах, потребі в стабільності й керованості (контролі). Культура ієрархії більш формалізована та структурована. Лідери є, перш за все, організаторами й координаторами. Формальні правила та політика підтримують цілісність підприємства.

В умовах культури конкуренції підприємство зосереджене на зовнішніх факторах, потребі в стабільності й керованості (контролі), орієнтоване на результати. Лідери суворі й вимогливі. Цілісність підприємства підтримується за рахунок акценту на завоюванні частки ринку.

Результати опитування працівників щодо визначення типу корпоративної культури ПрАТ «ТерА» наочно зображено на рис.2.6.

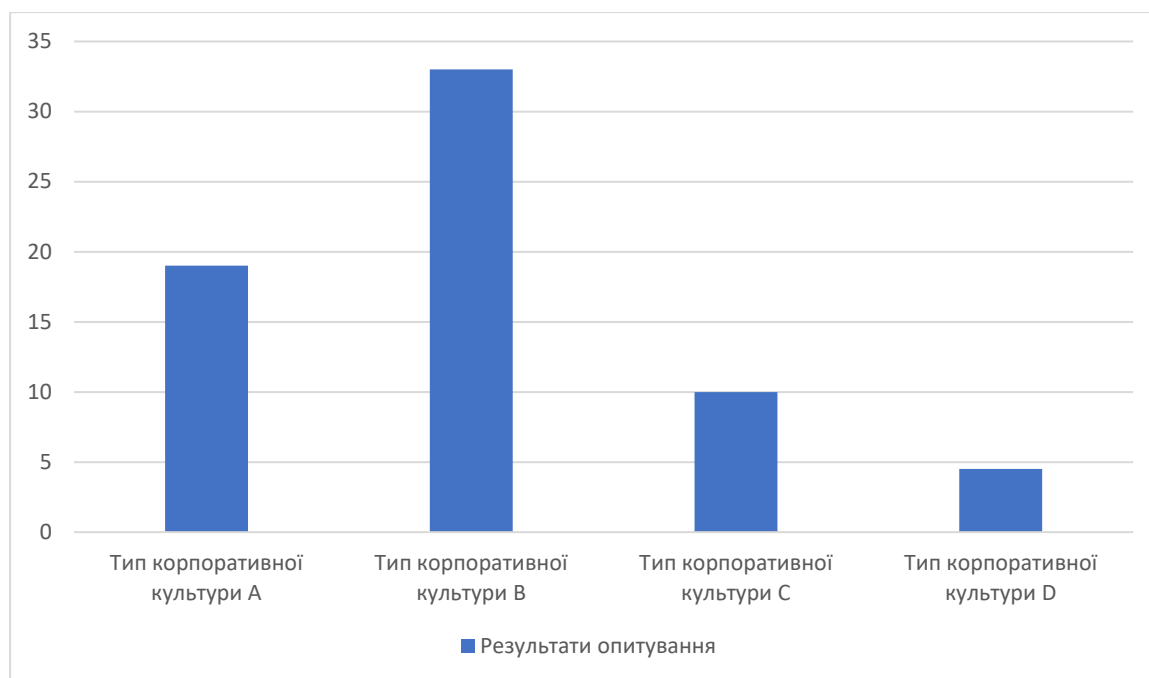


Рис.2.6. Результати опитування працівників щодо визначення типу корпоративної культури ПрАТ «ТерА»

Важливими параметрами є лідерство на ринку та конкурентоспроможне ціноутворення. Стиль організації – жорстка конкурентна боротьба. Культура клану сприяє зосередженню підприємства на внутрішніх проблемах. Йому властива гнучкість, турбота про людей та уважність до замовника. Культура клану характеризує дружньо орієнтоване місце для роботи, де люди залишають більшу частину себе. Це як велика родина. Лідерів організації вважають наставниками і, можливо, навіть батьками. Приділяється увага розвитку людських ресурсів з необхідною високою згуртованістю й мораллю. Якщо яскраво виражена культура творчості, то підприємство зосереджене на зовнішніх факторах з високим рівнем гнучкості й індивідуалізму.

Для культури творчості характерні динамічні, творчі умови роботи, заохочення заповзятливості. Лідерів вважають новаторами. Необхідна готовність до змін і складних завдань [24, с.186].

Для розвитку корпоративної культури ПрАТ «ТерА» має бути розроблена системна концептуальна модель, що враховує різноманітні чинники

внутрішнього і зовнішнього середовища, принципи і функції корпоративної культури, технології корпоративного управління людським потенціалом, субкультури підрозділів, моніторинг корпоративної культури і передбачає розробку заходів щодо її вдосконалення. Функціонування зазначеної концептуальної моделі пов'язано з основними положеннями і засадами менеджменту персоналу

Моделювання корпоративної культури галузі є науковим базисом розроблених концептуальних підходів у цілому на основі вибору напрямів її подальшого розвитку, що надалі можна перенести і в субкультурну площину [81, с.253]. В основі моделі інновацій лежить орієнтація корпоративного розвитку кондитерської галузі на стимулювання інноваційної діяльності, пов'язаної з виробленням і впровадженням нововведень. Це вимагає формування інноваційної корпоративної культури, що функціонує з урахуванням принципу інноваційності, або ж зміни в цьому ключі існуючої. Структура носіїв корпоративної культури також зазнає змін у напрямі підвищення питомої ваги інноваційно-орієнтованого персоналу з високим рівнем розвитку персональної дослідницької культури.

Комплексна модель, на відміну від перелічених вище, будується на концепції ієрархії бізнес-культур, відповідно до якої центральне місце відводиться корпоративній культурі підприємства, розвиток якої можливий на основі проведення комплексного аналізу напрямів і сили впливу факторів зовнішнього та внутрішнього культурного середовища, повного врахування його результатів. Це обумовлено встановленням системи тісних вертикальних взаємозв'язків між, з одного боку, корпоративною культурою конкретного підприємства – ПраТ «ТерА» і, з другого боку, національною економічною культурою на макрорівні та управлінською, персональною культурою на мікрорівні.

Висновки до розділу 2

ПрАТ «ТерА» – активно працює на вітчизняному кондитерському ринку Тернопільської області. У 2020 році порівняно з 2019 роком обсяг виготовленої продукції у вартісному виразі у сукупній структурі асортименту продукції збільшився: печива – 1,52%, пряники – 0,63%, мармелад – 0,25 %, зефір – 2%, цукерки – 9,78%, сушка – 34,2%. У порівнянні з 2018 роком обсяги виробництва суттєво збільшилися у сегментах: печива – 22,4%, цукерок – 21,4%.

Показники продуктивності праці повністю відображають стан діяльності товариства. Зокрема, продуктивність у вартісному виразі зросла на 93,83 тис.грн. або 38,7%, продуктивність у натуральному виразі зменшилася на 2,56 т або 31,7%. У 2020 році збільшилася рентабельність продукції, у порівнянні з минулим роком на 2,6%. Водночас товариство залишається збитковим протягом 2019 і 2020 років.

Кадровий склад товариства свідчить, що вагому частку персоналу займають робітники виробничих цехів: у 2018 році – 77,25%, у 2019 році – 78,57%; у 2020 році – 80,25%. Це молоді люди віком від 23 до 45 років, переважно з вищою освітою і стажем роботи від 5 до 10 років.

Для оцінювання існуючого типу корпоративної культури було використано методу на виявлення типу корпоративної культури, що переважає в організації. Для кожного запитання в анкеті запропоновано чотири варіанти відповіді, що розподіляються між декількома висловлюваннями так, щоб їхня сума дорівнювала 10. Результати опитування свідчать, що в ПрАТ «ТерА» переважає тип корпоративної культури – культура конкуренції, що сприяє більш продуктивній віддачі і цінуванню роботи працівниками.

Водночас удосконалення корпоративної культури товариства повинно відбуватися за рахунок заходів, що забезпечують більш плідну та ефективну співпрацю різних категорій працівників у трудовому колективі, але без великих фінансових витрат, які товариство не може собі дозволити.

РОЗДІЛ 3

ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ПрАТ «ТерА»

3.1. Оцінювання працівниками ступеня відповідності ціннісних характеристик корпоративної культури ПрАТ «ТерА»

Аналіз економічних показників діяльності ПрАТ «ТерА» показав, що товариство за 2019-2020 є збитковим і немає фінансово-інвестиційних можливостей для розвитку корпоративної культури. Тому, для обґрунтування напрямків удосконалення корпоративної культури товариства необхідно оцінити ступень відповідності ціннісних характеристик корпоративної культури працівниками ПрАТ «ТерА». Щоб знати, на які напрямки потрібно звергнути увагу в першу чергу.

Дослідження розвитку корпоративної культури у ПрАТ «ТерА» проводимо за допомогою методики соціологічного опитування працівників підприємства методом експертних оцінок [83, С.75-76].

Відповідь на запитання анкети потрібно оцінювати у балах в межах розкиду значень від 1 до 5, де:

- 1 – характеристика майже не проявляється;
- 2 – характеристика проявляється помірно;
- 3 – прояв характеристики посередній;
- 4 – прояв характеристики добрий;
- 5 – сильне проявлення характеристики.

Опитування проводимо серед працівників підприємства, також, за гендерним розподілом.

Результати проведеного опитування працівників ПрАТ «ТерА» щодо оцінювання ступеня відповідності ціннісних характеристик корпоративної культури товариства наведено в таблиці 3.1.

Оцінювання респондентами ступеня відповідності ціннісних характеристик корпоративної культури ПрАТ «ТерА»

Характеристики корпоративної культури	Середній бал оцінки за групами опитуваних		
	жінки	чоловіки	керівники
1	2	3	4
Блок 1. Визнання професіоналізму і заслуг працівників			
1. Про заслуги працівників, які досягли успіху, розповідають доволі часто (визнання успіхів)	4,4	3,9	5,0
2. В організації відбуваються церемонії нагородження співробітників, що зробили істотний внесок у загальну справу	3,7	3,9	4,0
3. При переведенні співробітника на вищу сходинку ієрархічної градації не зважають на його (її) стать, береться до уваги лише професіоналізм	3,6	4,4	5,0
Середній бал по блоку 1	3,9	4,0	4,7
Блок 2. Орієнтація на перспективу розвитку			
4. Фірма та її менеджери орієнтовані скоріше на довгострокові перспективи, ніж на короткострокові цілі	3,6	3,6	4,0
5. Працівники чітко усвідомлюють свою роль у досягненні цілей організації і належним чином її виконують	3,9	3,7	4,0
7. Цінності компанії підкреслюють необхідність інновацій, керівниками проектних груп є як чоловіки, так і жінки	3,6	3,4	3,7
Середній бал по блоку 2	3,6	3,6	3,8
Блок 3. Підтримка ініціативності			
8. Підтримується ініціатива працівників щодо вдосконалення діяльності	3,3	3,3	4,0
9. Винагорода за реалізацію інноваційних проектів розподіляється пропорційно внеску учасника	3,7	3,4	5,0
Середній бал по блоку 3	3,5	3,4	4,5
Блок 4. Згуртованість у визначенні пріоритетів			
10. Практично всі менеджери і більшість працівників можуть описати цінності фірми, її мету, усвідомлюють важливість лояльності споживачів і дбають про неї	4,4	4,1	4,0
11. Дії менеджерів зазвичай узгоджуються з прийнятими в організації цінностями	3,9	3,7	4,0
12. До найму нових працівників ставляться відповідально, з претендентами проводять декілька інтерв'ю, орієнтованих на виявлення в них рис гнучкого лідерства	3,6	4,0	5,0
13. Працівникам надається як позитивна, так і негативна інформація про товариствафірму; в обговоренні проблем участь беруть усі	3,3	3,9	4,0

1	2	3	4
Блок 5. Розвиток комунікативної компетентності для міжособистісної взаємодії у трудовому колективі			
14. Здатність встановлювати і підтримувати необхідні контакти з іншими людьми, певну сукупність знань, умінь і навичок, що забезпечують ефективне спілкування	4,2	3,8	4,0
15. Отримання інформації про характер комунікативних ситуацій, особливості міжособистісної взаємодії і засоби їхніх вирішень.	4,4	3,4	3,3
16. Уміння змінювати глибину і коло спілкування, розуміти і бути зрозумілим для партнера по спілкуванню.	4,6	3,3	3,2
17. Психологічний вплив одного комуніканта на іншого з метою зміни його моделі поведінки.	5,0	4,2	4,0
Середній бал по блоку 4	4,5	3,7	3,6
Загальна сума балів	52,9	53,0	58,6

Джерело методики для опитування [83, с.75-76]

Як свідчать результати дослідження, незначна частка респондентів поставила оцінку 5 ступеню прояву тих чи інших ціннісних характеристик корпоративної культури ПрАТ «ТерА». Це пояснюється тим, що окремі корпоративні цінності підприємства не є достатньо дієвими мотиваторами для реалізації стратегічних пріоритетів діяльності товариства. Динаміку середніх балів оцінки прояву характеристики корпоративної культури за блоками в розрізі груп опитуваних працівників ПрАТ «ТерА» можемо побачити на рис. 3.1.

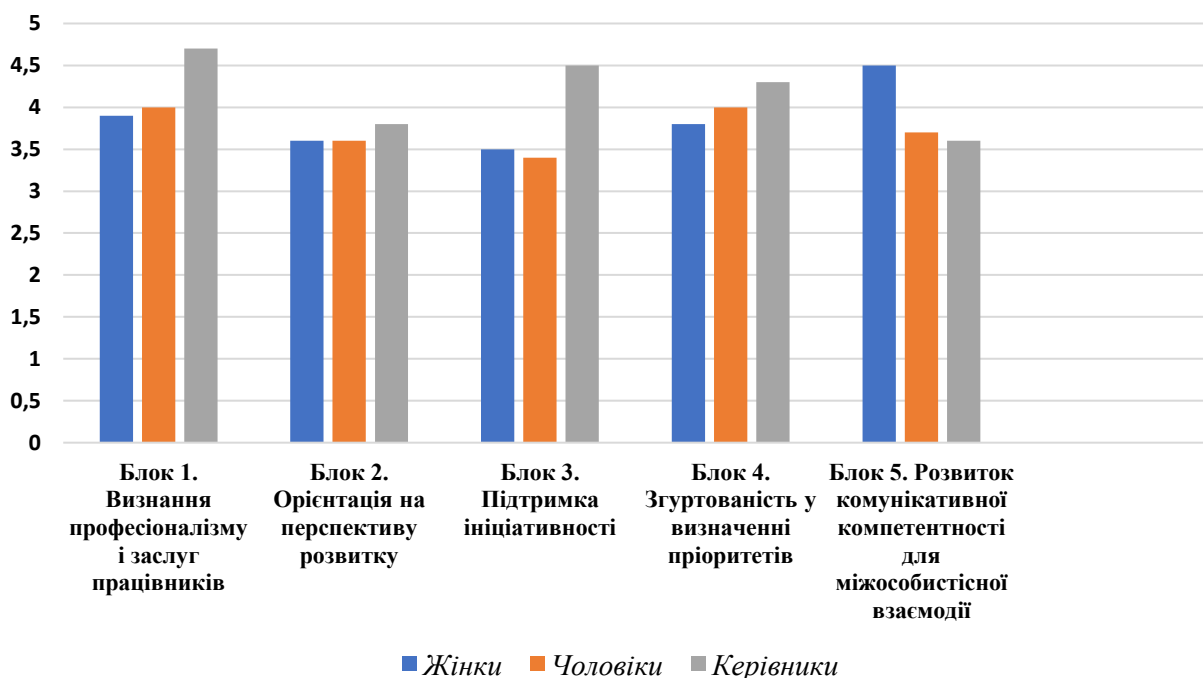


Рис. 3.1. Динаміка середніх балів оцінки прояву характеристик корпоративної культури за блоками ПрАТ «ТерА»

Окрім того, представники жіночої статі підприємства за усіма групами запитань оцінили прояв досліджуваної характеристики нижчими балами, ніж чоловіки. Значно вищі бали в оцінюванні за ціннісними складовими корпоративної культури – у керівника організації (рис. 3.2).

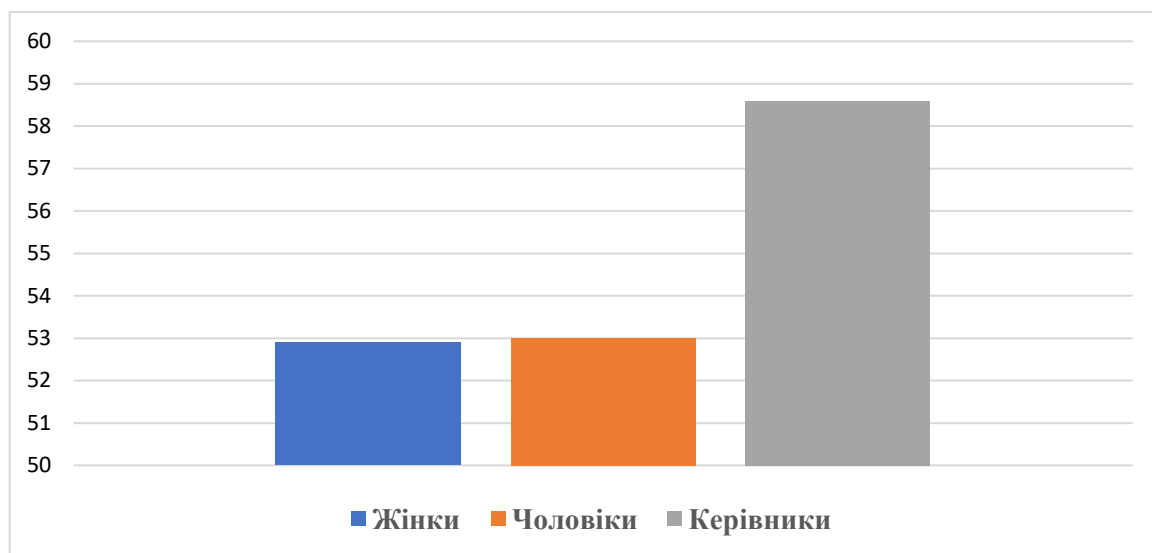


Рис.3.2. Загальна сума балів оцінки прояву характеристики корпоративної культури за групами опитуваних працівників ПрАТ «ТерА»

На відміну від чоловіків, які намагаються будь-яку організаційну структуру вибудувати у вигляді вертикальної владної піраміди і які в управлінні покладаються переважно на інструменти влади (примус та ієрархія), жінки використовують більш тонкі інструменти управління, побудовані на увазі до особистості. Їхні інструменти впливу більше ґрунтуються на горизонтальних зв'язках, переконанні і мотивації. Багато чоловіків, що звикли до ієрархічних відносин влади «начальник – підлеглий», вважають проявом слабкості управління в системі партнерської взаємодії. Однак такий стиль управління більше відповідає умовам сьогодення, коли від управління вимагається активізувати інтелектуальний потенціал кожного співробітника.

Корпоративна культура та клімат в організації є основними чинниками продуктивного функціонування підприємств, тобто саме вони формують ідеал цілісності, який при впровадженні в практику дає організації можливість функціонувати найбільш оптимально як усередині даного соціуму, так і як

особливої соціальної групи. Будь-яке підприємство має свою корпоративну культуру, яка тією чи іншою мірою відповідає його місії і цілям, а ступінь цієї відповідності визначає ефективність роботи підприємства.

3.2. Визначення чинників (індикаторів) впливу на розвиток комунікативної компетентності керівників у ПрАТ «ТерА»

У системі менеджменту персоналу керівники, як ТОП-менеджери, повинні постійно розвивати власну комунікативну компетентність, здійснюючи усі бізнес-процеси підприємства.

Комунікативна компетентність містить складові цінності, мотиви, установки і соціально-психологічні стереотипи, знання, уміння й навички, необхідні в роботі керівників. Тому важливими чинниками (індикаторами) комунікативної компетентності для керівників є [71, с.49]:

- орієнтованість у різноманітних ситуаціях спілкування, заснована на знаннях і життєвому досвіді індивіда;
- спроможність ефективно взаємодіяти з оточенням завдяки розумінню себе й інших при постійній видозміні психічних станів, міжособистісних відносин, умов соціального середовища;
- адекватна орієнтація людини в самій собі – власному психологічному потенціалі, потенціалі партнера, ситуації;
- готовність й уміння будувати контакти з людьми, знання, уміння і навички конструктивного спілкування;
- внутрішні засоби регуляції комунікативних дій;
- внутрішні ресурси, необхідні для побудови ефективної комунікативної дії у визначеному колі ситуацій міжособистісної взаємодії.

Для оцінки найважливіших чинників (індикаторів) впливу на розвиток комунікативної компетентності керівників ПрАТ «ТерА», проведемо їхнє ранжування за методикою. Експертна група складається з менеджерів структурних підрозділів підприємства, які на підставі отриманої анкети з чинниками, визначили їхні коефіцієнти важливості (розставили питоми ваги

значущості окремих чинників). Зведені результати експертного оцінювання наведені в таблиці 3.2. Узгодженість думок експертів за окремими показниками оцінюємо на основі аналізу варіації отриманих вагових коефіцієнтів.

Таблиця 3.2

Оцінка чинників, які впливають на розвиток комунікативної компетентності керівників товариства

№	Чинники розвитку комунікативної компетентності	Експерти									
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1.	Орієнтованість у різноманітних ситуаціях спілкування, заснована на знаннях і життєвому досвіді індивіда	0,268	0,279	0,171	0,117	0,184	0,118	0,314	0,119	0,316	0,221
2.	Спроможність ефективно взаємодіяти з оточенням завдяки розумінню себе й інших при постійній видозміні психічних станів, міжособистісних відносин, умов соціального середовища	0,073	0,079	0,279	0,073	0,071	0,049	0,079	0,041	0,081	0,044
3.	Готовність й уміння будувати контакти з людьми	0,268	0,171	0,079	0,307	0,148	0,205	0,073	0,218	0,098	0,177
4.	Внутрішні засоби регуляції комунікативних дій	0,184	0,075	0,089	0,184	0,177	0,208	0,093	0,263	0,134	0,124
5.	Адекватна орієнтація людини в самій собі – власному психологічному потенціалі, потенціалі партнера, ситуації	0,159	0,307	0,075	0,271	0,173	0,167	0,184	0,106	0,163	0,179
6.	Внутрішні ресурси, необхідні для побудови ефективної комунікативної дії у визначеному колі ситуацій міжособистісної взаємодії.	0,048	0,089	0,307	0,048	0,247	0,253	0,257	0,253	0,208	0,255
Разом		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1

До основних показників варіації відносимо дисперсію, середньоквадратичне відхилення та коефіцієнт варіації квадратичний. Коефіцієнт варіації тут використовується для характеристики однорідності сукупності, яка досягається при значенні показника менше 33%. Результати розрахунків показників варіації наведені в табл. 3.3.

Таблиця 3.3

Аналіз узгодженості експертної групи щодо вагомості факторів впливу на розвиток комунікативної компетентності керівників товариства

Чинники впливу на розвиток комунікативної компетентності	Середня оцінка	Дисперсія $D = \frac{\sum(x_i - \bar{x})^2}{n}$	Середньоквадратичне відхилення $\delta = \sqrt{D}$	Коефіцієнт варіації $CV_\delta = \frac{\delta}{\bar{x}}$
Орієнтованість у різноманітних ситуаціях спілкування, заснована на знаннях і життєвому досвіді індивіда	0,2107	0,00578841	0,080197	0,380622
Спроможність ефективно взаємодіяти з оточенням завдяки розумінню себе й інших при постійній видозміні психічних станів, міжособистісних відносин, умов соціального середовища	0,0869	0,00430849	0,06919	0,796199
Готовність й уміння будувати контакти з людьми, знання, уміння і навички конструктивного спілкування	0,1744	0,00551164	0,078256	0,448717
Внутрішні засоби регуляції комунікативних дій	0,1531	0,00326049	0,060189	0,393138
Адекватна орієнтація людини в самій собі – власному психологічному потенціалі, потенціалі партнера, ситуації	0,1784	0,00418504	0,068191	0,382238
Внутрішні ресурси, необхідні для побудови ефективної комунікативної дії у визначеному колі ситуацій міжособистісної взаємодії.	0,1965	0,00840205	0,096621	0,49171

Ранжуємо чинники результатів впливу на розвиток комунікативної компетентності керівників товариства (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Ранжування чинників впливу на розвиток комунікативної компетентності керівників товариства

№	Чинники впливу на розвиток комунікативної компетентності	Експерти										Сума	Відхилення від середньої суми	Сума квадратів відхилень
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10			
1.	Орієнтованість у різноманітних ситуаціях спілкування, заснована на знаннях і життєвому досвіді індивіда	1	2	1	1	1	2	2	2	1	2	15	-20	400
2.	Спроможність ефективно взаємодіяти з оточенням завдяки розумінню себе й інших при постійній видозміні психічних станів, міжособистісних відносин, умов соціального середовища	3	3	3	4	2	3	3	4	2	4	31	-4	16
3.	Готовність й уміння будувати контакти з людьми, знання, уміння і навички конструктивного спілкування	4	4	4	3	4	5	4	3	4	3	38	3	9
4.	Внутрішні засоби регуляції комунікативних дій	6	5	6	6	5	6	6	6	6	5	57	22	484
5.	Адекватна орієнтація людини в самій собі – власному психологічному потенціалі, потенціалі партнера, ситуації	2	1	2	2	3	1	1	1	3	1	17	-18	324
6.	Внутрішні ресурси, необхідні для побудови ефективної комунікативної дії у визначеному колі ситуацій міжособистісної взаємодії.	5	6	5	5	6	4	5	5	5	6	52	17	289
Разом		21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	210	0	1522

Розташуємо досліджувані чинники за значимістю в табл.3.5.

Таблиця 3.5

Розташування чинників впливу на розвиток комунікативної компетентності керівників товариства за значимістю

№	Чинники розвитку комунікативної компетентності	Сума	Ранг
1.	Орієнтованість у різноманітних ситуаціях спілкування, заснована на знаннях і життєвому досвіді індивіда	15	1
2.	Спроможність ефективно взаємодіяти з оточенням завдяки розумінню себе й інших при постійній видозміні психічних станів, міжособистісних відносин, умов соціального середовища	31	3
3.	Готовність й уміння будувати контакти з людьми, знання, уміння і навички конструктивного спілкування	38	4
4.	Внутрішні засоби регуляції комунікативних дій	57	6
5.	Адекватна орієнтація людини в самій собі – власному психологічному потенціалі, потенціалі партнера, ситуації	17	2
6.	Внутрішні ресурси, необхідні для побудови ефективної комунікативної дії у визначеному колі ситуацій міжособистісної взаємодії.	52	5
Разом		210	21

Як свідчать результати опитування, найбільш важливими чинниками впливу на розвиток комунікативної компетентності керівників товариства є:

1) орієнтованість у різноманітних ситуаціях спілкування, заснована на знаннях і життєвому досвіді індивіда;

2) адекватна орієнтація людини в самій собі – власному психологічному потенціалі, потенціалі партнера, ситуації.

Для оцінки узгодженості думок експертів в цілому, скористаємося коефіцієнтом конкордації. Цей множинний коефіцієнт рангової кореляції є мірою надійності одержаних рангових оцінок (коефіцієнт Кендала). Розрахуємо його за формулою:

$$W = \frac{S}{\frac{1}{12}m^2(n^3-n)}, \quad (3.1)$$

де m – кількість експертів ($m=10$),

n – кількість показників ($n=6$),

S – сума квадратів відхилень суми рангів окремого j фактору від середнього значення суми рангів всіх факторів ($S=1522$).

Отже, значення коефіцієнта конкордації дорівнює

$$W = \frac{1522}{\frac{1}{12}10^2(6^3-6)} = 0,8697$$

Таке значення свідчить про наявність високого ступеня узгодженості думок експертів. Для оцінки не випадковості такого значення скористаємось критерієм узгодженості Пірсона.

$$\chi^2 = \frac{S}{\frac{1}{12}mn(n+1)} \quad (3.2)$$

$$\chi^2 = \frac{1522}{\frac{1}{12}10*6(6+1)} = 43,49$$

Обчислений χ^2 порівнюємо з табличним значенням для числа ступенів свободи $K=n-1=6-1=5$ і при заданому рівні значущості $\alpha=0,05$.

Оскільки $\chi^2_{\text{розрах}} > \chi^2_{\text{табл}}$ (відповідно $43,49 > 12,59159$), то $W=0,8697$ величина не випадкова, а тому отримані результати експертного оцінювання мають сенс і можуть використовуватись у подальших дослідженнях з цієї проблематики.

Отже, проведене ранжування чинників впливу на розвиток комунікативної компетентності керівників товариства свідчить, що найбільше впливають два вагомих фактори, які пов'язані з психологією працівників (менеджерів, партнерів, підлеглих) і ситуаційним мисленням щодо прийняття миттєвого управлінського рішення в діяльності підприємства.

3.3. Обґрунтування економічної ефективності заходу – атестації працівників для удосконалення корпоративної культури товариства

Як захід з метою удосконалення корпоративної культури пропонується провести атестацію працівників товариства, яка представлена в таблиці 3.6.

Так, у 2020 році було проведено атестацію персоналу з метою оптимізації працюючих, збільшення працівників, які суміщають професії:

- керівників, професіоналів, фахівців – 19 осіб,
- робітників – 126 осіб,
- непромисловий персонал – 12 осіб.

Таблиця 3.6

Результати проведення атестації персоналу ПрАТ «ТерА» у 2021 році

№ з/п	Показник	2020 рік	Фонд заробітної плати, тис.грн.	Проект		
				Звільнено	Залишилися на посадах	Переведення на вищі посади
1	Керівники	5	$5 \cdot 7144 / 1000 \cdot 12 = 428,64$	-1	4	-
2	Професіонали	6	$6 \cdot 6900 \cdot 12 / 1000 = 496,84$	-	5	1 – переведено на вищу посаду
3	Фахівці	8	$8 \cdot 6607 \cdot 12 / 1000 = 634,27$	-	7	1 – переведено на вищу посаду
4.	Робітники V і VI розрядів	57	$57 \cdot 9935 \cdot 12 / 1000 = 6795,54$	-	57	
5.	Робітники III і IV розрядів	52	$52 \cdot 8351 \cdot 12 / 1000 = 5211,02$	-10	42	10 осіб (доплата за суміщення професій)
6.	Робітники I і II розрядів	17	$17 \cdot 6030 \cdot 12 / 1000 = 1230,12$	-2	15	2 осіб (доплата)
7.	Працівники непромислового персоналу	12	$12 \cdot 6128 \cdot 12 / 1000 = 882,43$	-2	10	2 осіб (доплата)
	Всього	157	15678,86	-15	142	

У результаті атестації :

- звільнено одного керівника, на його місце підвищено професіонала;
- на місце професіонала підвищено фахівця;
- робітники вищих розрядів (V і VI) залишаються без змін;
- скорочено 10 осіб робітників (III і IV), для решти залишившихся 10 осіб вводиться доплата 25% за суміщення професій;
- скорочено 2 особи нижчих розрядів (I і II) для решти залишившихся 2 осіб вводиться доплата 25% за суміщення професій;
- скорочено 2 особи непромислового персоналу, для решти залишившихся 10 осіб вводиться доплата 20% за суміщення професій.

Результати атестації відображено на рис.3.3.

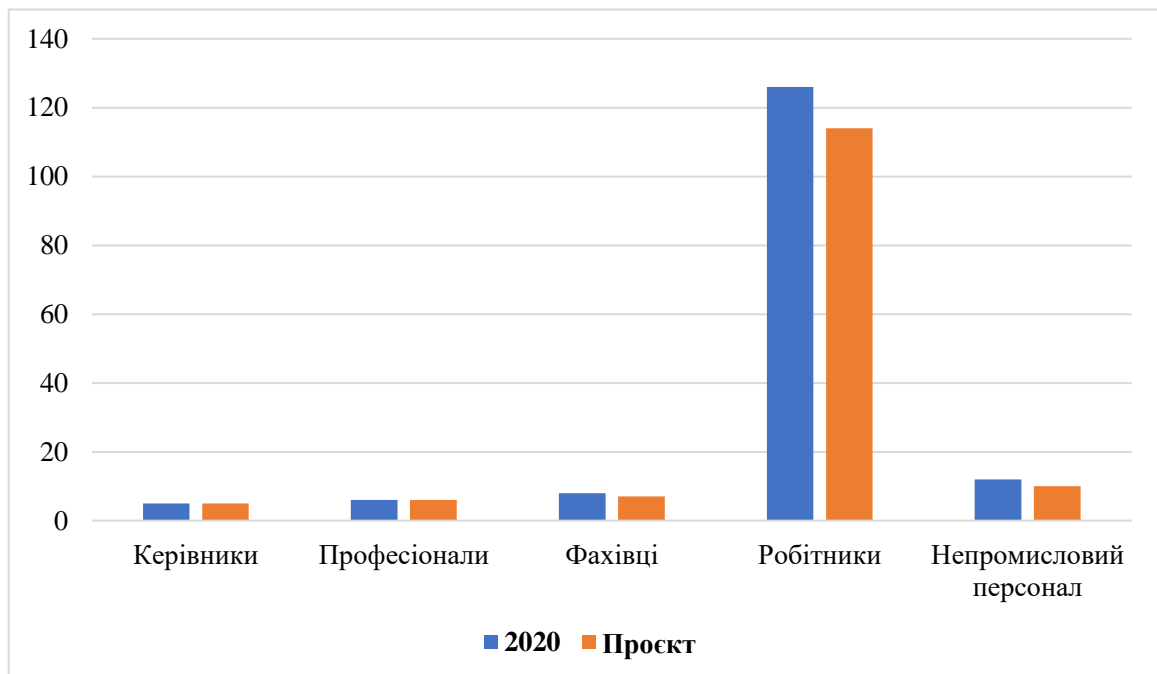


Рис.3.3. Результати атестації персоналу у проєктному періоді

На підставі результатів проведеної атестації персоналу товариства розрахуємо економію по фонду заробітної плати на проєктний період (табл.3.7).

**Розрахунок економії по фонду заробітної плати на проєктний період в
результаті проведення атестації персоналу**

№ з/п	Показник	Чисель- ність, осіб	Фонд заробітної плати (проєкт), тис.грн.	Проєктний період		
				Доплата за суміщення професій	Збільшення фонду заробітної плати при переведенні на вищу посаду за рік, тис. грн.	Разом, тис. грн.
1	Керівники	5	$5*7144/1000*12=$ $=428,64$	–	–	428,64
2	Професіонали	6	$6*6900*12/1000=$ $=496,84$	–	–	496,84
3	Фахівці	7	$7*6607*12/1000=$ $=554,99$	–	–	554,99
4.	Робітники V і VI розрядів	57	$57*9935*12/1000=$ $=6795,54$	–	–	6795,54
5.	Робітники III і IV розрядів	42	$42*8351*12/1000=$ $=4208,90$	25%	$10*0,25*8351*$ $*12/1000=$ $=250,53$	4459,43
6.	Робітники I і II розрядів	15	$15*6030*12/1000=$ $=1085,4$	25%	$2*0,25*6030*$ $*12/1000=$ $=36,18$	1121,58
7.	Працівники непромислового персоналу	10	$10*6128*12/1000=$ $=735,36$	20%	$2*0,20*6128*$ $*12/1000=$ $=29,41$	764,77
	Всього	142	15678,86			14621,8

Проаналізуємо в таблиці 3.8 економічної ефективності заходу – проведення атестації працівників на показники діяльності товариства.

Таблиця 3.8

Вплив заходу на показники діяльності товариства ПрАТ «ТерА»

№ з/п	Показник, одиниця виміру	2020 р.	Проект	Відхилення	
				Абсолютне, +;–	Відносне, %
1	Обсяг виробництва продукції у діючих цінах	52790	52790	–	–
2	Обсяг виробництва продукції у натуральному виразі	1669	1669	–	–
3	Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	44291	44291	–	–
4	Фонд оплати праці штатних працівників, тис. грн.	15679	14621,8	–1057,2	–6,7
5	Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	47897	46839,8	–1057,2	–2,2
6	Валовий прибуток, тис. грн.	–3606	–2548,8	1057,2	29,3%
7	Середньооблікова чисельність працюючих	157	142	–15	–9,5
8	Продуктивність праці, тис. грн /осіб	336,24	371,76	35,52	10,6
9	Продуктивність праці, тон /осіб	10,63	11,75	1,12	10,5
10	Рентабельність продукції, %	–7,5	–5,4	+2,1	x

Проведені розрахунки у таблиці 3.8 свідчать про невеличке поліпшення економічних показників діяльності товариства:

- ❖ економія фонду заробітної плати на 1057,2 тис. грн. або на 6,7%;
- ❖ зниження собівартості реалізованої продукції на 2,2%;
- ❖ збільшення валового прибутку на 29,3%;
- ❖ збільшення рентабельності продукції на 2,1%;
- ❖ скорочення чисельності працюючих на 9,5%;
- ❖ підвищення продуктивності праці у вартісному виразі на 10,6%;
- ❖ підвищення продуктивності праці у натуральному виразі на 10,5%.

Впровадження заходів удосконалив корпоративну культуру товариства за рахунок посилення відповідальності керівників на підставі розвитку комунікативної компетентності, зростання співпраці у трудових колективах.

Висновки до розділу 3

Для обґрунтування напрямків удосконалення корпоративної культури товариства необхідно оцінити ступень відповідності ціннісних характеристик корпоративної культури працівниками ПрАТ «ТерА». Щоб знати, на які напрямки потрібно звергнути увагу в першу чергу. Як свідчать результати дослідження, незначна частка респондентів поставила оцінку 5 ступеню прояву тих чи інших ціннісних характеристик корпоративної культури ПрАТ «ТерА». Це пояснюється тим, що окремі корпоративні цінності підприємства не є достатньо дієвими мотиваторами для реалізації стратегічних пріоритетів діяльності товариства. Самим «слабким місцем» став «Блок 5 «Розвиток комунікативної компетентності для міжособистісної взаємодії у трудовому колективі», особливо у відповідях керівників структурних підрозділів товариства – 72% проти 100%.

У системі менеджменту персоналу керівники, як ТОП-менеджери, повинні постійно розвивати власну комунікативну компетентність, здійснюючи усі бізнес-процеси підприємства. Тому запропоновано провести ранжування для оцінки найважливіших чинників (індикаторів) впливу на розвиток комунікативної компетентності керівників ПрАТ «ТерА». Проведене ранжування чинників впливу на розвиток комунікативної компетентності керівників товариства свідчить, що найбільше впливають два вагомих фактори, які пов'язані з психологією працівників (менеджерів, партнерів, підлеглих) і ситуаційним мисленням щодо прийняття миттєвого управлінського рішення в діяльності підприємства.

Як захід з метою удосконалення корпоративної культури пропонується провести атестацію працівників товариства для підвищення персональної відповідальності керівників на підставі розвитку комунікативної компетентності, зростання співпраці і командного духу у трудових колективах.

ВИСНОВКИ

Корпоративна культура – комплекс найбільш стабільних и довготривалих характеристик організації. Як більшість понять в організаційно-управлінських дисциплінах, поняття організаційної культури не має єдино «правильного» тлумачення. Кожен із авторів намагається дати своє власне визначення. Разом з тим, більшість авторів сходиться на тому, що корпоративна культура є складною композицією важливих припущень, які часто не підлягають формулюванню, бездоказово сприймаються і поділяються всіма членами колективу. Здебільшого корпоративна культура, трактується та сприймається більшістю членів організації як філософія й ідеологія управління, загальні припущення, ціннісні орієнтації, вірування, очікування, розмірковування і норми, що лежать в основі стосунків більшості працівників як усередині організації, так і за її межами. Оскільки корпоративна культура виявляється у взаємовідносинах між людьми в організації, окремі люди або окремі підрозділи організації схильні описувати її схожими термінами.

До корпоративної культури відносяться також стиль та процедури управління, концепції технологічного і соціального розвитку. Корпоративна культура визначає межі, в яких можливе виважене прийняття рішень на будь-якому ієрархічному рівні, можливості використання ресурсів організації в цілому, відповідальність, напрямки розвитку, регламентує управлінську діяльність, сприяє ідентифікації членів з організацією.

Аналіз економічних показників діяльності ПрАТ «ТерА» показав, що товариство за 2019-2020 є збитковим і немає фінансово-інвестиційних можливостей для розвитку корпоративної культури. Тому, для обґрунтування напрямків удосконалення корпоративної культури товариства необхідно оцінити ступень відповідності ціннісних характеристик корпоративної культури працівниками ПрАТ «ТерА». Щоб знати, на які напрямки потрібно звергнути увагу в першу чергу. Як свідчать результати дослідження, незначна частка респондентів поставила оцінку 5 ступеню прояву тих чи інших ціннісних

характеристик корпоративної культури ПрАТ «ТерА». Це пояснюється тим, що окремі корпоративні цінності підприємства не є достатньо дієвими мотиваторами для реалізації стратегічних пріоритетів діяльності товариства. Самим «слабким місцем» став «Блок 5 «Розвиток комунікативної компетентності для міжособистісної взаємодії у трудовому колективі», особливо у відповідях керівників структурних підрозділів товариства.

У системі менеджменту персоналу керівники, як ТОП-менеджери, повинні постійно розвивати власну комунікативну компетентність, здійснюючи усі бізнес-процеси підприємства. Тому запропоновано провести ранжування для оцінки найважливіших чинників (індикаторів) впливу на розвиток комунікативної компетентності керівників ПрАТ «ТерА». Проведене ранжування чинників впливу на розвиток комунікативної компетентності керівників товариства свідчить, що найбільше впливають два вагомих фактори, які пов'язані з психологією працівників (менеджерів, партнерів, підлеглих) і ситуаційним мисленням щодо прийняття миттєвого управлінського рішення в діяльності підприємства.

Як захід з метою удосконалення корпоративної культури пропонується провести атестацію працівників товариства для підвищення відповідальності керівників на підставі розвитку комунікативної компетентності, зростання співпраці і командного духу у трудових колективах. Проведені розрахунки економічної ефективності проведення атестації персоналу свідчать про невеличке поліпшення економічних показників діяльності товариства: економія фонду заробітної плати на 1057,2 тис. грн. або на 6,7%; зниження собівартості реалізованої продукції на 2,2%; збільшення валового прибутку на 29,3%; збільшення рентабельності продукції на 2,1%; скорочення чисельності працюючих на 9,5%; підвищення продуктивності праці у вартісному виразі на 10,6%; підвищення продуктивності праці у натуральному виразі на 10,5%.

Результати свідчать про доцільність впровадження даного заходу – атестації в діяльність ПрАТ «ТерА» з метою удосконалення корпоративної культури без фінансово-інвестиційних ресурсів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Александров В. В., Броницький О. М. Історія розвитку уявлень про корпоративну культуру в науці управління. *Економічні проблеми регіональної економіки в умовах ринку*. 2013. С. 218-227.
2. Амеліна С. М. Кубицький С.О. Корпоративна культура у системі управління персоналом. *Міжнародний науковий журнал "Інтернаука"*. 2020. №7. С. 59-66. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie_2020_7_10.
3. Базаров Т. Организационная культура и лояльность. *Управление корпоративной культурой*. 2013. № 1. С. 32–43.
4. Балабанова Л. В. Стратегічне управління персоналом підприємства в умовах ринкової економіки: монографія. Донецьк: Вид-во ДонНУЕТ ім. М. Туган-Барановського, 2016. 229 с.
5. Бала О.І. Корпоративна культура — чинник соціально-економічного розвитку організації. *Вісник НУ «Львівська політехніка» «Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку»*. 2018. № 567. С. 6–11. URL: http://ena.lp.edu.ua/bitstream/ntb/35802/1/3_6-11.pdf
6. Баніт О. Корпоративна культура підприємства в умовах пандемії. *Економіка. Управління. Інновації. Серія : Економічні науки*. 2022. Вип. 1. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui_2022_1_5.
7. Броницький О. М. Організаційна культура як інструмент підвищення ефективності функціонування ринкової системи. *Вісник Харківського національного університету ім. В. Н. Каразіна. Економічна серія*. 2012. № 575. С. 217-221.
8. Василенко В. О., Ткаченко Т. І. Стратегічне управління. Київ: ЦУЛ, 2003. 396 с.
9. Виноградський М. Д. Управління персоналом: навч. посіб. 2-ге вид. Київ: Центр учбової літератури, 2009. 502 с.
10. Власова А. М., Савчук Л. М., Савінова В. Б. Організаційна поведінка: навч. посіб. Київ: КНЕУ, 2002. 96 с.

11. Волянська-Савчук Л. В. Стан корпоративної культури на машинобудівних підприємствах Хмельницької області. *Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки*. 2014. Вип. 25. С. 116–122.
12. Гриценко Н.В. Особливості формування корпоративної культури організації. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2017. № 59. С 284–290.
13. Громко Л. Корпоративна культура як ключовий чинник розвитку торговельного підприємства. *Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки*. 2020. №2. С. 114–120. URL: <https://echas.vnu.edu.ua/index.php/echas/article/view>.
14. Грузіна І. А., Дериховська В. І. Проблеми розвитку персоналу в системі стратегічного управління підприємством: монографія. Харків: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2014. 252 с.
15. Гусєва О.Ю., Труш М.С. Вплив етнонаціональних чинників на процес управління корпоративною культурою сучасного підприємства. *Інфраструктура ринку*. 2020. Вип. 45. С.84-89. URL: <https://doi.org/10.32843/infrastruct45-14>
16. Данилишин Б., Куценко В. Формування нової парадигми підготовки кадрів у контексті інтеграції України в світову економічну систему. Україна: аспекти праці. 2004. № 4. С. 14-18.
17. Дмитренко Г. А., Дорошенко Е. А. Оценка уровня культуры персонала. Ч. 4. Пособие. Київ: Наукова думка, 2018. 88 с.
18. Діброва Т. Г. Маркетингова політика комунікацій: стратегії, вітчизняна практика: навч. посіб. Київ: Професіонал, 2019. 320 с.
19. Жаліло Я. А., Лупацій В. С., Сменковський А. Ю. Корпоративні інтереси. Київ: ШСД, 2019. 60 с.
20. Жук В. П. Формування корпоративної культури в Україні. *Науковий вісник Академії муніципального управління. Серія «Управління»*. 2015. Вип. 3–4. С. 56–62.

21. Закаблук Г. О. Соціально-економічні аспекти розвитку трудових ресурсів. Перший етап модернізації економіки України: досвід та проблеми: монографія. За заг. ред. В. І. Ляшенка. Запоріжжя, 2014. С. 91-100.

22. Запухляк І. Б., Сабадош В.В. Корпоративна культура у реалізації стратегії розвитку підприємства. *Науковий вісник Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу. Серія : Економіка та управління в нафтовій і газовій промисловості*. 2020. № 2. С. 60-71. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvifnunge_2020_2_7.

23. Захарчин Г. М. Теорія та методологія формування і розвитку організаційної культури машинобудівного підприємства: монографія. Львів: Вид-во Львів. політехніки, 2011. 348 с.

24. Іванченко А. В. Орієнтація на розвиток персоналу в системі корпоративних цінностей підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2005. № 4, Ч. 2, Т. 1. С. 185-190.

25. Ілляшенко С. М. Умови та особливості становлення корпоративної культури вітчизняних підприємств. *Проблеми економіки*. 2012. № 3. С. 114-118.

26. Козьменко С. М. Управління персоналом: навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2008. 328 с.

27. *Кондитерська фабрика «ТерА»: офіційний сайт*. URL: <http://tera.ua>

28. Коpecь Г.Р., Леськів М.Р. Роль корпоративної культури у мотивації персоналу. *Проблеми економіки та управління*. 2018/ № 554. С. 232–239.

29. Копитко М. І. Корпоративна культура як стратегічний напрям управління підприємством в умовах сучасних викликів. *Вчені записки університету "КРОК". Серія : Економіка*. 2021. Вип. 2. С. 92-99. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vzuk_2021_2_12.

30. Копитко М. І. Взаємозв'язок процесів формування корпоративної культури підприємств та рівня лояльності працівників з позиції забезпечення економічної безпеки. Актуальні проблеми забезпечення економічної безпеки в Україні: колективна монографія. Львів: Ліга-Прес, 2017. 368 с.

31. Коротков Э. М. Система менеджмента и управление производством. *Современное управление*. 2017. № 2. С. 53-77.
32. Крамаренко В. И. Управление персоналом фирмы: уч. пособие. Київ: ПУЛ. 2003. 272 с.
33. Крушельницкая О. В. Управление персоналом: уч. пособие. Київ: Кондор. 2003. 296 с.
34. Кузьмін О. Є. Методологічні аспекти формування мотиваційних основ в управлінні персоналом. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2011. Вип. 21.2. С. 313-319.
35. Курочкин А. С. Организация управления предприятием. Київ: МАУП, 1996. 132 с.
36. Ладанов И. Д. Практический менеджмент. Одесса: ОДА, 2015. 492 с.
37. Лисенко Ю. Організаційно–економічний механізм управління підприємством. *Економіка України*. 2007. № 3. С. 86-91.
38. Магура М. И. Организационная культура как средство успешной реализации организационных изменений. *Управление персоналом*. 2002. № 1. С. 78-99.
39. Маковоз О. С. Корпоративна культура як складова управління підприємством. *Вісник Кам'янець-Подільського національного університету імені Івана Огієнка. Економічні науки*. 2021. Вип. 18. С. 187–192.
40. Менеджмент персоналу: навч. посіб. Вид. 2-ге, без змін. В. М. Данюк, В. М. Петюх, С. О. Цимбалюк та ін. За заг. ред. В.М. Данюка, В.М. Петюха. Київ: КНЕУ, 2006. 398 с.
41. Мирошниченко Ю. В. Корпоративна культура як основний чинник сталого розвитку торговельного підприємства. *Проблеми і перспективи розвитку підприємництва*. 2021. № 1. С. 66-78. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/pirpr_2021_1_9.
42. Назарова Г. В. Корпоративне управління: навч. посіб. Харків: Еспада, 2003. 531 с.

43. Овчаренко М. І. Роль корпоративної культури в процесі корпоративного управління підприємством. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія: економічні науки*. 2011. № 1. С. 41-45.
44. Олійник Т.І., Кривицька Н.В. Сучасна роль корпоративної культури в управлінні людськими ресурсами в організації. *Інвестиції: практика та досвід*. 2018. № 22. С. 66–69.
45. Отенко І., Чепелюк М. Корпоративна культура: міжнародний та трансформаційний аспекти: монографія. Харків: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2018. 243 с.
46. Палеха Ю. І. Ключі до успіху, або організаційна та управлінська культури: навч. посіб. 2-ге вид. доп. Київ: Вид-во Європ. унту, 2002. 337 с.
47. Палеха Ю. І., Кудін В. О. Культура управління та підприємництва. Київ: Наукова думка, 2008. 284 с.
48. Петрова І. Л. Вплив корпоративної культури на модернізацію соціально-трудових відносин. *Вчені записки*. 2015. Вип. 40. С. 139-145.
49. Погорадзе А. А. Культура производства: сущность и факторы развития. Новосибирск: Наука. Сиб. Отделение, 2000. 122 с.
50. Пономарьов О. С. Інженерам-управлінцям – культуру європейського рівня. *Педагогіка толерантності*. 2020. № 3. С. 168-170.
51. Пушкар З.М., Панчук Д.В. Корпоративна культура в контексті діяльності організації. *Молодий вчений*. 2017. № 10 (50). С. 1025– 1028.
52. Рульєв В. А. Гуткевич С. О. Мостенська Т. Л. Управління персоналом: навч. посіб. Київ: КОНДОР, 2012. 324 с.
53. Семикіна М.В., Беляк Т.О. Діагностика впливу корпоративної культури на стан соціально–трудових відносин. Соціально–трудові відносини: теорія та практика: зб. наук. пр. 2015. № 2 (10). С. 54–63.
54. Синицька О. І. Корпоративна культура: типологізація, функції та критерії забезпечення у формуванні соціально-трудових відносин на ринку праці України. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. Вип. 5. Ч. 3. 2019. С. 255-261.

55. Синицька О.І. Корпоративна культура: зарубіжний та вітчизняний досвід. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2021. № 12. С. 229–234.
56. Смолінська О. Є. Стратегія організації та управління людськими ресурсами крізь призму організаційної культури. *Актуальні проблеми економіки*. 2017. №61 (72). С. 107-114.
57. Суетов А. К. Мотивация как процесс трудовой деятельности. *Экономика и управление в XXI веке: тенденции развития*. 2015. № 25. С. 130-133.
58. Сухорукова М. Ценности как ключевой элемент организационной культуры. *Управление персоналом*. 2009. № 11. С. 109-130.
59. Терон І. В. Корпоративна культура в механізмах регулювання соціально-трудових відносин. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2015. № 6. С. 739–745. URL: <http://global-national.in.ua/archive/6-2015/131.pdf>.
60. Томилов В. Формирование организационной культуры экономических систем. *Проблемы теории и практики управления*. 2003. № 1. С. 40-67.
61. Третьяк О. П. Сучасні персонал-технології у системі управління персоналом на підприємстві. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2014. Вип. 24.4. С. 389-397.
62. Усачева В. В. К вопросу об истории понятия «Организационная культура». *Наукові праці Донецького державного технічного університету. Серія: економічна*. 2017. Випуск 34. С.157-166.
63. Усачева В. В. Специфика менеджмента многонационального предприятия. *Вестник Херсонского государственного технического университета*. 2020. № 2 (6). С. 38-41.
64. Хаєт Г. Л. Корпоративна культура: навч. посіб. Київ: Центр навчальної літератури, 2003. 403 с.
65. Харченко Т. М. Альтернативні підходи мотивації найманих працівників у контексті трансформаційних процесів економіки. Система національного менеджменту в контексті інтеграційного виміру: монографія / за

наук. ред. д.е.н., проф. Л. І. Михайлової. Суми: ПП Вінніченко М. Д., Литовченко Є. Б., 2014. 432 с.

66. Харчишина О. В. Структура організаційної культури підприємства. *Вісник ЖДТУ: зб. наукових праць*. 2010. № 6. С. 295-298.

67. Хентце Й., Каммель А. Проблемы культуры управления многонациональными предприятиями. *Проблемы теории и практики управления*. 2016. № 1. С. 67-90.

68. Хіміч І. Г. Особливості формування корпоративної культури вітчизняних підприємств на сучасному етапі. *Економічний простір: збірник наукових праць*. 2009. № 23/1. С. 216-222.

69. Хіміч І. Г. Чинники впливу на формування корпоративної культури підприємств. *Галицький економічний вісник*. 2011. № 3 (32). С. 113-122.

70. Царенко Н. В. Методика розподілу коштів на заходи корпоративної культури. *Економіка и управление*. 2006. № 6. С. 51-56.

71. Чайка Г. Л. Культура ділового спілкування менеджера: навч. посіб. Київ: Знання, 2005.- 442 с.

72. Шипуліна Ю. С. Корпоративна культура організації: сутність, структура, типологія. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2010. № 2. С. 132-138.

73. Шконда В. В. Корпоративна культура в управлінні людським потенціалом: монографія. Донецьк: НОУЛІДЖ, 2009. 167 с.

74. Яранський Д. М. Концептуальні основи формування вітчизняної моделі управління. *Економічний вісник Донбасу*. 2006. № 1(3). С. 108-113.

75. Abu Arrah T. R. Y., Caglar D., Bayram P. The role of corporate culture and ethical environment in directing individuals' behavior. *Problems and Perspectives in Management*. 2018, Dec., 16 (4). P. 299–313. URL: [http://dx.doi.org/10.21511/ppm.16\(4\).2018.25](http://dx.doi.org/10.21511/ppm.16(4).2018.25)

76. Coleman J. (2013) Six Components of a Great Corporate Culture // *Passion&Purpose: Stories from the Bestand Brightest Young Business Leaders*.

77. Di W., Yi-Qin W., Dan W., Cai-Mei L. A study on the relationship between corporate culture and corporate environmental performance. *IEEE Proc. Int. Conf. on*

Management Science and Engineering (ICMSE). Nomi, Japan, 2017, pp. 164–171.
DOI: 10.1109/ICMSE.2017.8574444.

78. Edgar H. Schein (1995). *Unternehmenskultur: Ein Handbuch für Führungskräfte*. Frankfurt/Main New York Campus-Verl. 8. Kirilova-Filipova M. Relationship between corporate culture and competitive power of the companies in the tourism industry. *Tourism & Management Studies*. 2015. № 11(1). PP. 98–103.

79. Kuhn, Katharina (2010): Unternehmenskultur als Herausforderung der Post Merger Integration, *Ilmenauer Schriften zur Betriebswirtschaftslehre*, No. 5/2010, Technische Universität Ilmenau, Institut für Betriebswirtschaftslehre, Ilmenau. URL: <http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:gbv:ilm1-2011200321>

80. Tarver, Evan. Corporate culture. URL: <https://www.investopedia.com/terms/c/corporate-culture.asp>

81. Vedernikov M., Zelena M., Volianska-Savchuk L., Litinska V., Boiko J. Management of the social package structure at industrial enterprises on the basis of cluster analysis. *TEM Journal*. 2020. 9 (1). P. 249–260.

82. Vedernikov M., Sandyga I., Volianska-Savchuk L., Chernushkina O., Zelena M., Koshonko O. Specificity of corporate culture modeling at industrial enterprises in conditions of digital business transformation. 10th Int. Conf. on Advanced Computer Information Technologies (ACIT). Deggendorf, Germany, 2020. P. 595–600.

83. Volyanska-Savchuk L. V. Role of corporative culture in the system of personnel management in enterprise. *European Applied Sciences: sci. journ.* Germany, 2015. No. 9. P. 74–76.

ДОДАТКИ

Підприємство Приватне акціонерне товариство "ТерА"
Територія Тернопільська область, м.Тернопіль
Організаційно-правова форма господарювання Акціонерне товариство
Вид економічної діяльності Виробництво сухарів і сухого печива; виробництво борошняних кондитерських виробів, тортів і тістечок тривалого зберігання

	КОДИ
Дата за ЄДРПОУ	01.01.2021
за КОАТУУ	00375697
за КОПФГ	6110100000
за КВЕД	230
	10.72

Середня кількість працівників: 157

Адреса, телефон: 46006 м.Тернопіль, вул.Пирогова, 11, (0352) 52-44-38

Одиниця виміру: тис.грн. без десяткового знака

Складено (зробити позначку "v" у відповідній клітинці):

за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку

за міжнародними стандартами фінансової звітності

Баланс
(Звіт про фінансовий стан)
на 31.12.2020 р.
Форма №1

Код за ДКУД

1801001

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	10	625
первісна вартість	1001	74	635
накопичена амортизація	1002	(64)	(10)
Незавершені капітальні інвестиції	1005	0	29
Основні засоби	1010	3 254	4 152
первісна вартість	1011	14 929	16 523
знос	1012	(11 675)	(12 371)
Інвестиційна нерухомість	1015	0	0
первісна вартість	1016	0	0
знос	1017	(0)	(0)
Довгострокові біологічні активи	1020	0	0
первісна вартість	1021	0	0
накопичена амортизація	1022	(0)	(0)
Довгострокові фінансові інвестиції:			
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0	0
інші фінансові інвестиції	1035	0	0
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0	0
Відстрочені податкові активи	1045	0	0
Гудвіл	1050	0	0
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0	0
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0	0
Інші необоротні активи	1090	0	0

Усього за розділом I	1095	3 264	4 806
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	4 234	4 752
Виробничі запаси	1101	3 204	3 582
Незавершене виробництво	1102	0	69
Готова продукція	1103	1 030	1 101
Товари	1104	0	0
Поточні біологічні активи	1110	0	0
Депозити перестраховання	1115	0	0
Векселі одержані	1120	0	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	1 481	2 075
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
за виданими авансами	1130	0	268
з бюджетом	1135	3	0
у тому числі з податку на прибуток	1136	0	0
з нарахованих доходів	1140	0	0
із внутрішніх розрахунків	1145	0	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	187	91
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	0
Гроші та їх еквіваленти	1165	859	353
Готівка	1166	74	131
Рахунки в банках	1167	785	222
Витрати майбутніх періодів	1170	6	6
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0	0
у тому числі в:			
резервах довгострокових зобов'язань	1181	0	0
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0	0
резервах незароблених премій	1183	0	0
інших страхових резервах	1184	0	0
Інші оборотні активи	1190	90	0
Усього за розділом II	1195	6 860	7 545
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	0
Баланс	1300	10 124	12 351

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	1 750	1 750
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	0
Капітал у дооцінках	1405	0	0
Додатковий капітал	1410	4 217	4 217
Емісійний дохід	1411	0	0
Накопичені курсові різниці	1412	0	0
Резервний капітал	1415	50	50
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-8 351	-8 227
Неоплачений капітал	1425	(0)	(0)
Вилучений капітал	1430	(0)	(0)
Інші резерви	1435	0	0

Усього за розділом I	1495	-2 334	-2 210
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0	0
Пенсійні зобов'язання	1505	0	0
Довгострокові кредити банків	1510	0	0
Інші довгострокові зобов'язання	1515	0	0
Довгострокові забезпечення	1520	0	0
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0	0
Цільове фінансування	1525	0	0
Благодійна допомога	1526	0	0
Страхові резерви	1530	0	0
у тому числі:			
резерв довгострокових зобов'язань	1531	0	0
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0	0
резерв незароблених премій	1533	0	0
інші страхові резерви	1534	0	0
Інвестиційні контракти	1535	0	0
Призовий фонд	1540	0	0
Резерв на виплату джек-поту	1545	0	0
Усього за розділом II	1595	0	0
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	0	0
Векселі видані	1605	0	0
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	0	0
товари, роботи, послуги	1615	4 408	5 220
розрахунками з бюджетом	1620	233	135
у тому числі з податку на прибуток	1621	0	0
розрахунками зі страхування	1625	122	128
розрахунками з оплати праці	1630	525	560
одержаними авансами	1635	0	0
розрахунками з учасниками	1640	0	0
із внутрішніх розрахунків	1645	0	0
страховою діяльністю	1650	0	0
Поточні забезпечення	1660	157	184
Доходи майбутніх періодів	1665	0	0
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	0
Інші поточні зобов'язання	1690	7 013	8 334
Усього за розділом III	1695	12 458	14 561
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття			
Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0	0
Баланс	1900	10 124	12 351

Керівник

Мамай Олександр Васильович

Головний бухгалтер

Жукова Ірина Йосипівна

Підприємство

Приватне акціонерне товариство "ТерА"

Дата
за ЄДРПОУ

КОДИ
01.01.2021
00375697

**Звіт про фінансові результати
(Звіт про сукупний дохід)**

за 2020 рік

Форма №2

I. Фінансові результати

Код за ДКУД 1801003

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	44 291	42 774
Чисті зароблені страхові премії	2010	0	0
Премії підписані, валова сума	2011	0	0
Премії, передані у перестраховання	2012	(0)	(0)
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	0	0
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	0	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(47 897)	(47 596)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	(0)	(0)
Валовий:			
прибуток	2090	0	0
збиток	2095	(3 606)	(4 822)
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0	0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0	0
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0	0
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0	0
Інші операційні доходи	2120	16 516	16 378
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0	0
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0	0
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	0	0
Адміністративні витрати	2130	(5 573)	(4 615)
Витрати на збут	2150	(6 829)	(6 710)
Інші операційні витрати	2180	(324)	(353)
Витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	0	0
Витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	0	0
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
прибуток	2190	184	0
збиток	2195	(0)	(122)
Дохід від участі в капіталі	2200	0	0
Інші фінансові доходи	2220	0	0

Інші доходи	2240	0	25
Дохід від благодійної допомоги	2241	0	0
Фінансові витрати	2250	(0)	(0)
Втрати від участі в капіталі	2255	(0)	(0)
Інші витрати	2270	(60)	(1)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0	0
Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290	124	0
збиток	2295	(0)	(98)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	0	0
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	0
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	124	0
збиток	2355	(0)	(98)

II. Сукупний дохід

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	0	0
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	0	0
Накопичені курсові різниці	2410	0	0
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	0	0
Інший сукупний дохід	2445	0	0
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0	0
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	(0)	(0)
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0	0
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	124	-98

III. Елементи операційних витрат

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	35 433	38 146
Витрати на оплату праці	2505	15 679	15 243
Відрахування на соціальні заходи	2510	3 433	3 361
Амортизація	2515	1 220	639
Інші операційні витрати	2520	6 097	1 886
Разом	2550	61 862	59 275

IV. Розрахунок показників прибутковості акцій

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	6 998 549	6 998 549
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	6 998 549	6 998 546
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	0,017720	-0,014000

Підприємство Приватне акціонерне товариство "ТерА"
Територія Тернопільська область, м.Тернопіль
Організаційно-правова форма господарювання Акціонерне товариство
Вид економічної діяльності Виробництво сухарів і сухого печива; виробництво борошняних кондитерських виробів, тортів і тістечок тривалого зберігання

	КОДИ
Дата за ЄДРПОУ	01.01.2020
за КОАТУУ	00375697
за КОПФГ	6110100000
за КВЕД	230
	10.72

Середня кількість працівників: 190

Адреса, телефон: 46006 м.Тернопіль, вул.Пирогова, 11, (0352) 52-44-38

Одиниця виміру: тис.грн. без десяткового знака

Складено (зробити позначку "v" у відповідній клітинці):

за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку

за міжнародними стандартами фінансової звітності

Баланс
(Звіт про фінансовий стан)
на 31.12.2019 р.
Форма №1

Код за ДКУД

1801001

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	10	10
первісна вартість	1001	74	74
накопичена амортизація	1002	(64)	(64)
Незавершені капітальні інвестиції	1005	150	0
Основні засоби	1010	2 486	3 254
первісна вартість	1011	13 707	14 929
знос	1012	(11 221)	(11 675)
Інвестиційна нерухомість	1015	0	0
первісна вартість	1016	0	0
знос	1017	(0)	(0)
Довгострокові біологічні активи	1020	0	0
первісна вартість	1021	0	0
накопичена амортизація	1022	(0)	(0)
Довгострокові фінансові інвестиції:			
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0	0
інші фінансові інвестиції	1035	0	0
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0	0
Відстрочені податкові активи	1045	0	0
Гудвіл	1050	0	0
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0	0
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0	0
Інші необоротні активи	1090	0	0

Усього за розділом I	1095	2 646	3 264
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	4 978	4 234
Виробничі запаси	1101	3 879	3 204
Незавершене виробництво	1102	0	0
Готова продукція	1103	1 099	1 030
Товари	1104	0	0
Поточні біологічні активи	1110	0	0
Депозити перестраховання	1115	0	0
Векселі одержані	1120	0	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	913	1 481
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
за виданими авансами	1130	0	0
з бюджетом	1135	23	3
у тому числі з податку на прибуток	1136	0	0
з нарахованих доходів	1140	0	0
із внутрішніх розрахунків	1145	0	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	243	187
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	0
Гроші та їх еквіваленти	1165	160	859
Готівка	1166	130	74
Рахунки в банках	1167	30	785
Витрати майбутніх періодів	1170	10	6
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0	0
у тому числі в:			
резервах довгострокових зобов'язань	1181	0	0
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0	0
резервах незароблених премій	1183	0	0
інших страхових резервах	1184	0	0
Інші оборотні активи	1190	117	90
Усього за розділом II	1195	6 444	6 860
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	0
Баланс	1300	9 090	10 124

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	1 750	1 750
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	0
Капітал у дооцінках	1405	0	0
Додатковий капітал	1410	4 217	4 217
Емісійний дохід	1411	0	0
Накопичені курсові різниці	1412	0	0
Резервний капітал	1415	50	50
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-8 253	-8 351
Неоплачений капітал	1425	(0)	(0)
Вилучений капітал	1430	(0)	(0)
Інші резерви	1435	0	0

Усього за розділом I	1495	-2 236	-2 334
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0	0
Пенсійні зобов'язання	1505	0	0
Довгострокові кредити банків	1510	0	0
Інші довгострокові зобов'язання	1515	0	0
Довгострокові забезпечення	1520	0	0
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0	0
Цільове фінансування	1525	0	0
Благодійна допомога	1526	0	0
Страхові резерви	1530	0	0
у тому числі:			
резерв довгострокових зобов'язань	1531	0	0
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0	0
резерв незароблених премій	1533	0	0
інші страхові резерви	1534	0	0
Інвестиційні контракти	1535	0	0
Призовий фонд	1540	0	0
Резерв на виплату джек-поту	1545	0	0
Усього за розділом II	1595	0	0
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	0	0
Векселі видані	1605	0	0
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	0	0
товари, роботи, послуги	1615	5 104	4 408
розрахунками з бюджетом	1620	20	233
у тому числі з податку на прибуток	1621	0	0
розрахунками зі страхування	1625	99	122
розрахунками з оплати праці	1630	464	525
одержаними авансами	1635	0	0
розрахунками з учасниками	1640	0	0
із внутрішніх розрахунків	1645	0	0
страховою діяльністю	1650	0	0
Поточні забезпечення	1660	176	157
Доходи майбутніх періодів	1665	0	0
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	0
Інші поточні зобов'язання	1690	5 463	7 013
Усього за розділом III	1695	11 326	12 458
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття			
Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0	0
Баланс	1900	9 090	10 124

Керівник

Мамай Олександр Васильович

Головний бухгалтер

Кобилецька Галина Романівна

Підприємство

Приватне акціонерне товариство "ТерА"

Дата
за ЄДРПОУ

КОДИ
01.01.2020
00375697

Звіт про фінансові результати
(Звіт про сукупний дохід)
за 2019 рік
Форма №2
I. Фінансові результати

Код за ДКУД 1801003

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	42 774	49 495
Чисті зароблені страхові премії	2010	0	0
Премії підписані, валова сума	2011	0	0
Премії, передані у перестраховання	2012	(0)	(0)
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	0	0
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	0	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(47 596)	(44 668)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	(0)	(0)
Валовий:			
прибуток	2090	0	4 827
збиток	2095	(4 822)	(0)
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0	0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0	0
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0	0
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0	0
Інші операційні доходи	2120	16 378	539
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0	0
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0	0
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	0	0
Адміністративні витрати	2130	(4 615)	(4 317)
Витрати на збут	2150	(6 710)	(7 501)
Інші операційні витрати	2180	(353)	(1 583)
Витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	0	0
Витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	0	0
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
прибуток	2190	0	0
збиток	2195	(122)	(8 035)
Дохід від участі в капіталі	2200	0	0
Інші фінансові доходи	2220	0	0

Інші доходи	2240	25	20
Дохід від благодійної допомоги	2241	0	0
Фінансові витрати	2250	(0)	(0)
Втрати від участі в капіталі	2255	(0)	(0)
Інші витрати	2270	(1)	(1)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0	0
Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290	0	0
збиток	2295	(98)	(8 016)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	0	0
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	0
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	0	0
збиток	2355	(98)	(8 016)

II. Сукупний дохід

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	0	0
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	0	0
Накопичені курсові різниці	2410	0	0
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	0	0
Інший сукупний дохід	2445	0	0
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0	0
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	(0)	(0)
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0	0
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	-98	-8 016

III. Елементи операційних витрат

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	38 146	36 267
Витрати на оплату праці	2505	15 243	13 741
Відрахування на соціальні заходи	2510	3 361	2 826
Амортизація	2515	639	636
Інші операційні витрати	2520	1 886	4 600
Разом	2550	59 275	58 070

IV. Розрахунок показників прибутковості акцій

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	6 998 549	6 998 546
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	6 998 546	6 998 546
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	-0,014000	-1,145380

Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	-0,014000	-1,145380
Дивіденди на одну просту акцію	2650	0,00	0,00

Керівник

Мамай Олександр Васильович

Головний бухгалтер

Кобилецька Галина Романівна

Підприємство

Приватне акціонерне товариство "ТерА"

Дата

за ЄДРПОУ

КОДИ

01.01.2020

00375697

Звіт про рух грошових коштів (за прямим методом)

За 2019 рік

Форма №3

Код за ДКУД 1801004

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
I. Рух коштів у результаті операційної діяльності			
Надходження від:			
Реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	3000	65 493	60 406
Повернення податків і зборів	3005	0	0
у тому числі податку на додану вартість	3006	0	0
Цільового фінансування	3010	0	0
Надходження від отримання субсидій, дотацій	3011	0	0
Надходження авансів від покупців і замовників	3015	0	0
Надходження від повернення авансів	3020	0	0
Надходження від відсотків за залишками коштів на поточних рахунках	3025	0	0
Надходження від боржників неустойки (штрафів, пені)	3035	0	0
Надходження від операційної оренди	3040	389	213
Надходження від отримання роялті, авторських винагород	3045	0	0
Надходження від страхових премій	3050	0	0
Надходження фінансових установ від повернення позик	3055	0	0
Інші надходження	3095	20 593	16 074
Витрачання на оплату:			
Товарів (робіт, послуг)	3100	(46 175)	(43 911)
Праці	3105	(12 627)	(10 870)
Відрахувань на соціальні заходи	3110	(3 338)	(2 964)
Зобов'язань з податків і зборів	3115	(3 907)	(5 936)
Витрачання на оплату зобов'язань з податку на прибуток	3116	(0)	(0)
Витрачання на оплату зобов'язань з податку на додану вартість	3117	(721)	(3 034)
Витрачання на оплату зобов'язань з інших податків і зборів	3118	(2 934)	(2 902)
Витрачання на оплату авансів	3135	(0)	(0)
Витрачання на оплату повернення авансів	3140	(0)	(0)
Витрачання на оплату цільових внесків	3145	(0)	(0)
Витрачання на оплату зобов'язань за страховими контрактами	3150	(0)	(0)
Витрачання фінансових установ на надання позик	3155	(0)	(0)
Інші витрачання	3190	(18 351)	(12 854)
Чистий рух коштів від операційної діяльності	3195	2 077	158
II. Рух коштів у результаті інвестиційної діяльності			
Надходження від реалізації:			
фінансових інвестицій	3200	0	0
необоротних активів	3205	30	0

Надходження від отриманих:			
відсотків	3215	0	0
дивідендів	3220	0	0
Надходження від деривативів	3225	0	0
Надходження від погашення позик	3230	0	0
Надходження від вибуття дочірнього підприємства та іншої господарської одиниці	3235	0	0
Інші надходження	3250	0	0
Витрачання на придбання:			
фінансових інвестицій	3255	(0)	(0)
необоротних активів	3260	(1 408)	(274)
Виплати за деривативами	3270	(0)	(0)
Витрачання на надання позик	3275	(0)	(0)
Витрачання на придбання дочірнього підприємства та іншої господарської одиниці	3280	(0)	(0)
Інші платежі	3290	(0)	(0)
Чистий рух коштів від інвестиційної діяльності	3295	-1 378	-274
III. Рух коштів у результаті фінансової діяльності			
Надходження від:			
Власного капіталу	3300	0	0
Отримання позик	3305	0	0
Надходження від продажу частки в дочірньому підприємстві	3310	0	0
Інші надходження	3340	0	0
Витрачання на:			
Викуп власних акцій	3345	(0)	(0)
Погашення позик	3350	(0)	(0)
Сплату дивідендів	3355	(0)	(0)
Витрачання на сплату відсотків	3360	(0)	(0)
Витрачання на сплату заборгованості з фінансової оренди	3365	(0)	(0)
Витрачання на придбання частки в дочірньому підприємстві	3370	(0)	(0)
Витрачання на виплати неконтрольованим часткам у дочірніх підприємствах	3375	(0)	(0)
Інші платежі	3390	(0)	(0)
Чистий рух коштів від фінансової діяльності	3395	0	0
Чистий рух коштів за звітний період	3400	699	-116
Залишок коштів на початок року	3405	160	276
Вплив зміни валютних курсів на залишок коштів	3410	0	0
Залишок коштів на кінець року	3415	859	160

Керівник

Мамай Олександр Васильович

Головний бухгалтер

Кобилецька Галина Романівна

Підприємство Приватне акціонерне товариство "ТерА"
Територія Тернопільська область, м.Тернопіль
Організаційно-правова форма господарювання Акціонерне товариство
Вид економічної діяльності Виробництво сухарів і сухого печива; виробництво борошняних кондитерських виробів, тортів і тістечок тривалого зберігання

	КОДИ
Дата за ЄДРПОУ	01.01.2019
за КОАТУУ	00375697
за КОПФГ	6110100000
за КВЕД	230
	10.72

Середня кількість працівників: 190

Адреса, телефон: 46006 м.Тернопіль, вул.Пирогова, 11, (0352) 52-44-38

Одиниця виміру: тис.грн. без десяткового знака

Складено (зробити позначку "v" у відповідній клітинці):

за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку

за міжнародними стандартами фінансової звітності

Баланс
(Звіт про фінансовий стан)
на 31.12.2018 р.
Форма №1

		Код за ДКУД	
		1801001	
Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	11	10
первісна вартість	1001	74	74
накопичена амортизація	1002	(63)	(64)
Незавершені капітальні інвестиції	1005	353	150
Основні засоби	1010	3 088	2 486
первісна вартість	1011	14 604	13 707
знос	1012	(11 516)	(11 221)
Інвестиційна нерухомість	1015	0	0
первісна вартість	1016	0	0
знос	1017	(0)	(0)
Довгострокові біологічні активи	1020	0	0
первісна вартість	1021	0	0
накопичена амортизація	1022	(0)	(0)
Довгострокові фінансові інвестиції:			
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0	0
інші фінансові інвестиції	1035	0	0
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0	0
Відстрочені податкові активи	1045	0	0
Гудвіл	1050	0	0
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0	0
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0	0
Інші необоротні активи	1090	0	0

Усього за розділом I	1095	3 452	2 646
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	4 815	4 978
Виробничі запаси	1101	3 209	3 879
Незавершене виробництво	1102	0	0
Готова продукція	1103	1 606	1 099
Товари	1104	0	0
Поточні біологічні активи	1110	0	0
Депозити перестраховання	1115	0	0
Векселі одержані	1120	0	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	2 393	913
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
за виданими авансами	1130	0	0
з бюджетом	1135	22	23
у тому числі з податку на прибуток	1136	0	0
з нарахованих доходів	1140	0	0
із внутрішніх розрахунків	1145	0	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	301	243
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	0
Гроші та їх еквіваленти	1165	276	160
Готівка	1166	13	130
Рахунки в банках	1167	263	30
Витрати майбутніх періодів	1170	8	10
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0	0
у тому числі в:			
резервах довгострокових зобов'язань	1181	0	0
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0	0
резервах незароблених премій	1183	0	0
інших страхових резервах	1184	0	0
Інші оборотні активи	1190	69	117
Усього за розділом II	1195	7 884	6 444
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	0
Баланс	1300	11 336	9 090

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	1 750	1 750
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	0
Капітал у дооцінках	1405	0	0
Додатковий капітал	1410	4 217	4 217
Емісійний дохід	1411	0	0
Накопичені курсові різниці	1412	0	0
Резервний капітал	1415	50	50
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-237	-8 253
Неоплачений капітал	1425	(0)	(0)
Вилучений капітал	1430	(0)	(0)
Інші резерви	1435	0	0

Усього за розділом I	1495	5 780	-2 236
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0	0
Пенсійні зобов'язання	1505	0	0
Довгострокові кредити банків	1510	0	0
Інші довгострокові зобов'язання	1515	0	0
Довгострокові забезпечення	1520	0	0
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0	0
Цільове фінансування	1525	0	0
Благодійна допомога	1526	0	0
Страхові резерви	1530	0	0
у тому числі:			
резерв довгострокових зобов'язань	1531	0	0
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0	0
резерв незароблених премій	1533	0	0
інші страхові резерви	1534	0	0
Інвестиційні контракти	1535	0	0
Призовий фонд	1540	0	0
Резерв на виплату джек-поту	1545	0	0
Усього за розділом II	1595	0	0
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	0	0
Векселі видані	1605	0	0
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	0	0
товари, роботи, послуги	1615	3 513	5 104
розрахунками з бюджетом	1620	367	20
у тому числі з податку на прибуток	1621	0	0
розрахунками зі страхування	1625	70	99
розрахунками з оплати праці	1630	392	464
одержаними авансами	1635	0	0
розрахунками з учасниками	1640	0	0
із внутрішніх розрахунків	1645	0	0
страховою діяльністю	1650	0	0
Поточні забезпечення	1660	149	176
Доходи майбутніх періодів	1665	0	0
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	0
Інші поточні зобов'язання	1690	1 065	5 463
Усього за розділом III	1695	5 556	11 326
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття			
Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0	0
Баланс	1900	11 336	9 090

Примітки: д/н

Керівник

Мамай Олександр Васильович

Головний бухгалтер

Кобилецька Галина Романівна

Підприємство

Приватне акціонерне товариство "ТерА"

Дата
за ЄДРПОУ

КОДИ
01.01.2019
00375697

**Звіт про фінансові результати
(Звіт про сукупний дохід)**

за 2018 рік
Форма №2

I. Фінансові результати

Код за ДКУД 1801003

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	49 495	54 350
Чисті зароблені страхові премії	2010	0	0
Премії підписані, валова сума	2011	0	0
Премії, передані у перестраховання	2012	(0)	(0)
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	0	0
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	0	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(44 668)	(45 202)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	(0)	(0)
Валовий:			
прибуток	2090	4 827	9 148
збиток	2095	(0)	(0)
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0	0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0	0
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0	0
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0	0
Інші операційні доходи	2120	539	255
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0	0
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0	0
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	0	0
Адміністративні витрати	2130	(4 317)	(3 160)
Витрати на збут	2150	(7 501)	(6 462)
Інші операційні витрати	2180	(1 583)	(273)
Витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	0	0
Витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	0	0
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
прибуток	2190	0	0
збиток	2195	(8 035)	(492)
Дохід від участі в капіталі	2200	0	0
Інші фінансові доходи	2220	0	0

Інші доходи	2240	20	0
Дохід від благодійної допомоги	2241	0	0
Фінансові витрати	2250	(0)	(296)
Втрати від участі в капіталі	2255	(0)	(0)
Інші витрати	2270	(1)	(0)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0	0
Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290	0	0
збиток	2295	(8 016)	(788)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	0	0
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	0
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	0	0
збиток	2355	(8 016)	(788)

II. Сукупний дохід

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	0	0
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	0	0
Накопичені курсові різниці	2410	0	0
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	0	0
Інший сукупний дохід	2445	0	0
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0	0
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	(0)	(0)
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0	0
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	-8 016	-788

III. Елементи операційних витрат

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	36 267	34 200
Витрати на оплату праці	2505	13 741	11 939
Відрахування на соціальні заходи	2510	2 826	3 982
Амортизація	2515	636	683
Інші операційні витрати	2520	4 600	4 293
Разом	2550	58 070	55 097

IV. Розрахунок показників прибутковості акцій

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	6 998 546	6 998 546
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	6 998 546	6 998 546
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	-1,145380	-0,112590

Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	-1,145380	-0,112590
Дивіденди на одну просту акцію	2650	0,00	0,00

Керівник

Мамай Олександр Васильович

Головний бухгалтер

Кобилецька Галина Романівна