

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ
Навчально-науковий інститут економіки і управління
Кафедра економіки праці та менеджменту

«До захисту в ЕК»

«До захисту допущено»

Директор інституту (декан факультету)

Завідувач кафедри

_____ Шеремет О. О.
(підпис) (прізвище та ініціали)

_____ Березянко Т. В.
(підпис) (прізвище та ініціали)

«___» _____ 2021 р.

«___» _____ 2021 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
НА ЗДОБУТТЯ ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ БАКАЛАВРА

зі спеціальності 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»
освітньо-професійної програми «Управління персоналом та економіка праці»

на тему: «Корпоративна культура як інструмент управління персоналом підприємства»

Виконав: здобувач 4 курсу, групи ЗУП-4-1

Плешакова Аліна Юріївна

(підпис)

Керівник

к.пед.н., доц. Малихіна Світлана Вікторівна

(підпис)

Рецензент

(підпис)

Засвідчую, що в цій
кваліфікаційній
роботі немає запозичень із праць
інших авторів без відповідних
посилань.

Здобувач _____
(підпис)

Київ – 2021 р.

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Інститут Навчально-науковий інститут економіки і управління
Кафедра економіки праці та менеджменту
Освітній ступінь бакалавр
Галузь знань 07 «Управління та адміністрування»
Спеціальність 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»
Освітньо-професійна програма «Управління персоналом та економіка праці»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри економіки праці
та менеджменту

_____ Т. В. Березянко

“22” березня 2021 року

З А В Д А Н Н Я

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА

Плешакової Аліни Юрївни

1. Тема роботи «Корпоративна культура як інструмент управління персоналом підприємства».
керівник роботи к.пед.н., доц. Малихіна С.В.
затверджені наказом закладу вищої освіти від 15 березня 2021 року № 187
2. Строк подання здобувачем роботи 10 червня 2021 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 звітність та аналітичні матеріали ТОВ «Органік Мілк»
4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) Вступ. Розділ 1. Теоретичні аспекти корпоративної культури на підприємстві. Розділ 2. Аналіз корпоративної культури ТОВ «Органік Мілк». Розділ 3. Напрямки вдосконалення корпоративної культури ТОВ «Органік Мілк». Висновки. Список використаної літератури. Додатки.
5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень) Результати дослідження відображено в 19 таблицях, 9 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

7. Дата видачі завдання 22 березня 2021 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 29.03.21	<i>виконано</i>
2.	Обґрунтування актуальності теми, написання вступу	До 05.04.21	<i>виконано</i>
3.	Робота над розділом 1: «Теоретичні аспекти корпоративної культури на підприємстві»	До 26.04.21	<i>виконано</i>
4.	Робота над розділом 2: «Аналіз корпоративної культури ТОВ «Органік Мілк»»	До 16.05.21	<i>виконано</i>
5.	Робота над розділом 3: «Напрямки вдосконалення корпоративної культури ТОВ «Органік Мілк»»	До 06.06.21	<i>виконано</i>
6.	Написання висновків	До 08.06.21	<i>виконано</i>
7.	Оформлення роботи	До 10.06.21	<i>виконано</i>
8.	Підготовка ілюстративного матеріалу (презентації роботи)	До 10.06.21	<i>виконано</i>
9.	Підготовка до попереднього захисту роботи	До 10.06.21	<i>виконано</i>
10.	Захист роботи	15.06.21	<i>виконано</i>

Здобувач

_____ (підпис)

Плепакова А.Ю.
(прізвище та ініціали)

Керівник роботи

_____ (підпис)

Малихіна С.В.
(прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

Плешакова А.Ю. Корпоративна культура як інструмент управління персоналом підприємства – Рукопис.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня бакалавра виконана на матеріалах ТОВ «Органік Мілк» за 2018-2020 рр.

У першому розділі роботи здійснено теоретичне обґрунтування сутності корпоративної культури, наведено методичний підхід щодо оцінки корпоративної культури на промисловому підприємстві, розглянуто зарубіжний досвід формування корпоративної культури на підприємстві.

У другому розділі кваліфікаційної роботи надана загальна характеристика ТОВ «Органік Мілк» та ринкових умов його діяльності, наведена фінансово-економічна характеристика ТОВ «Органік Мілк». Детально проведено аналіз корпоративної культури ТОВ «Органік Мілк».

У третьому розділі кваліфікаційної роботи обґрунтовано напрямки вдосконалення корпоративної культури ТОВ «Органік Мілк». Запропоновано використання тимблдіingu, як основного напрямку вдосконалення корпоративної культури підприємства. Обґрунтовано економічну доцільність впровадження заходу з позитивним впливом на показники економічної діяльності ТОВ «Органік Мілк».

Робота містить 94 сторінки, 19 таблиць, 9 рисунків, 65 використаних джерел та 5 додатки.

Ключові слова: персонал, корпоративна культура, тимблдіинг, аналіз, шляхи удосконалення, ефективність.

SUMMARY

Pleshakova A.Yu. Corporate culture as a tool for enterprise personnel management - Manuscript.

Qualification work for the bachelor's degree was performed on the materials of LLC "Organic Milk" for 2018-2020.

In the first section of the work the theoretical substantiation of the essence of corporate culture is carried out, the methodical approach concerning an estimation of corporate culture at the industrial enterprise is resulted, the foreign experience of formation of corporate culture at the enterprise is considered.

The second section of the qualification work provides a general description of LLC "Organic Milk" and market conditions of its activities, provides financial and economic characteristics of LLC "Organic Milk" Detailed analysis of the corporate culture of LLC "Organic Milk".

In the third section of the qualification work the directions of improvement of corporate culture of LLC "Organic Milk" are substantiated. The use of team building is proposed as the main direction of improving the corporate culture of the enterprise. The economic expediency of implementing the measure with a positive impact on the economic activity of LLC "Organic Milk" is substantiated.

The work contains 94 pages, 19 tables, 9 figures, 65 sources used and 5 appendices.

Key words: personnel, corporate culture, team building, analysis, ways of improvement, efficiency.

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1.ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	9
1.1. Сутність корпоративної культури	9
1.2. Методичний підхід щодо оцінки корпоративної культури на промисловому підприємстві	16
1.3. Зарубіжний досвід формування корпоративної культури на підприємстві.....	27
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ТОВ «ОРГАНІК МІЛК».....	33
2.1. Загальна характеристика ТОВ «Органік Мілк» та ринкових умов його діяльності	33
2.2. Фінансово-економічна характеристика ТОВ «Органік Мілк»	38
2.3. Аналіз корпоративної культури ТОВ «Органік Мілк»	49
РОЗДІЛ 3.НАПРЯМКИ ВДОСКОНАЛЕННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ТОВ «ОРГАНІК МІЛК»	58
3.1. Основні напрямки удосконалення корпоративної культури ТОВ «Органік Мілк», шляхом використання тімбілдіngu.....	58
3.2.Техніко-економічне обґрунтування та оцінювання ефективності впровадження запропонованого заходу в ТОВ «Органік Мілк»	63
ВИСНОВКИ.....	76
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ	79
ДОДАТКИ.....	85

ВСТУП

Актуальність теми. Сучасні економічні умови вимагають від підприємств різних сфер діяльності не тільки постійного вдосконалення виробленого продукту та послуг, а й створення нових унікальних продуктів, які враховують всі зростаючі вимоги споживачів, чому сприяють активні працівники, зацікавлені в інноваційній діяльності. Культура являє собою негласний порядок організації, що визначає поведінку співробітників і особливості їх взаємодії. Культурні норми визначають, що заохочується і приймається, а що не схвалюється і відкидається всередині колективу. При правильному узгодженні з особистими цінностями, мотивами і потребами співробітників культура дозволяє направити їх зусилля для досягнення спільної мети і сприяти процвітанню підприємства.

Актуальність теми дослідження полягає в тому, що в даний час необхідно приділяти особливу увагу корпоративній культурі, так як саме вона підвищує рівень мотивації співробітників, дозволяє створити позитивний соціально-психологічний клімат і інноваційне середовище в компанії, що як наслідок, відбивається на кінцевих результатах праці. При наявності сильної корпоративної культури співробітники ідентифікують себе з компанією, оброблять її цілі, цінності, бачення і місію, так само корпоративна культура дозволяє сформувати позитивний внутрішній і зовнішній імідж організації. В даний час кожна компанії хоче мати розвинену, ефективну корпоративну культуру, так як саме корпоративна культура дозволить компанії бути успішною і мати високі показники роботи

Проблемами дослідження понятійного апарату корпоративної культури підприємств займається велика кількість зарубіжних та вітчизняних вчених, таких як Л. Елдрідж, А. Кромбі, У. Оучі, М. Пакановский, Н. Браун, Д. Мацумото, А.И. Наумов, В.А. Погребняк, Т.О. Соломанідіна, Г.М. Захарчин,

О.М. Браницький, К. Голд, К. Шульц, Б. Карлофф, М.Армстронг, Р.Л. Кричевський, В.В. Томілов, В.А. Співак та ін.

Метою роботи є вивчення теоретичних засад є формування корпоративної культуру як інструмент управління персоналом підприємства.

Об'єктом дослідження є процес вдосконалення корпоративної культури на підприємстві.

Предметом дослідження є теоретичні та практичні аспекти формування та удосконалення корпоративної культуру як інструменту управління персоналом ТОВ «Органік Мілк»

Задля досягнення поставленої мети дослідження було поставлено і вирішено такі завдання:

- наведено сутність корпоративної культури;
- охарактеризовано методичний підхід щодо оцінки корпоративної культури на промисловому підприємстві;
- розглянуто зарубіжний досвід формування корпоративної культури на підприємстві;
- наведено загальну характеристику ТОВ «Органік Мілк» та ринкових умов його діяльності;
- проведено фінансово-економічну характеристику ТОВ «Органік Мілк»;
- проаналізовано корпоративну культуру ТОВ «Органік Мілк»;
- наведено основні напрямки удосконалення корпоративної культури ТОВ «Органік Мілк»;
- проведено техніко-економічне обґрунтування запропонованих заходів;
- оцінено ефективність запропонованих заходів та їх вплив на основні показники роботи підприємства.

Методи дослідження: аналіз теоретичних джерел, метод і прийоми фінансового аналізу (використання абсолютних, відносних і середніх величин, групування, порівняння), прийоми порівняння, а також методи

горизонтального (часового) аналізу, вертикального (структурного) аналізу, комп'ютерний метод обробки даних.

Інформаційне забезпечення: чинні законодавчі та правові акти України, постанови Кабінету Міністрів України, стандарти бухгалтерського обліку, опубліковані в періодиці статистичні дані, періодичні видання, Internet видання, матеріали науково-практичних конференцій, підручники, навчальні посібники. Фактологічною основою дослідження стала фінансова звітність ТОВ «Органік Мілк» .

Структура роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаної літератури та додатків. Повний обсяг кваліфікаційної роботи складає 94 сторінки комп'ютерного тексту. Робота містить 19 таблиць, 9 рисунків, 5 додатки на 12 сторінках, список використаних джерел із 65 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1. Сутність корпоративної культури

Успіх діяльності то чи іншої організації в значній мірі залежить від того, наскільки співробітники цієї організації об'єднані спільними цілями і загальним ставленням до своєї праці. Потужним стратегічним інструментом, що дозволяє орієнтувати всі підрозділи та окремих осіб на єдині цілі, мобілізувати ініціативу співробітників, забезпечувати і полегшувати спілкування, є корпоративна культура. Саме вона робить організацію унікальною, формує її історію та організаційну структуру, правила комунікації та прийняття рішень, внутрішні ритуали і легенди.

Якщо визначати корпоративну культуру як спосіб існування організації, то стане ясно, що вона буде змінюватися разом зі зміною зовнішніх умов існування.

Корпоративна культура – комплекс поділюваних усіма членами організації цінностей, уявлень, понять і переконань, а також поведінкових норм і артефактів, які створює організація в міру подолання перешкод і внутрішнього і зовнішнього характеру на шляху до успіху і процвітання. Вона стає атрибутом сучасної корпорації, знаходить функціональну спрямованість, яка зумовлює збіг цінностей організації і працівника, якісне поліпшення їх спільної життєдіяльності.

У кожної компанії своя культура. Подібно до того, як характер впливає на поведінку людини, організаційна культура впливає на поведінку, думки і дії людей в компанії. Вона визначає, як службовці і менеджери підходять до вирішення проблем, обслуговують замовників, ведуть справи з постачальниками, реагують на конкурентів і як вони в цілому здійснюють

свою діяльність зараз і будуть працювати в майбутньому. Вона визначає місце організації в навколишньому світі, уособлює собою ті неписані закони, норми і правила, які об'єднують членів організації і пов'язують їх разом.

У літературі з теорії організації не існує єдиного загальноприйнятого визначення корпоративної культури. Багато авторів сприймають її як систему спільної думки і цінностей, поділюваних усіма членами організації, як характерну рису, що відрізняє одну організацію від іншої.

Оскільки існує велика кількість інтерпретацій поняття «корпоративна культура» як в іноземній, так і у вітчизняній літературі, автором запропоновано п'ять основних підходів для їх систематизації:

1. Функціональні визначення корпоративної культури описують функції корпоративної культури в організації: роль культури як комплексного механізму регуляції поведінки і передачі цінностей між працівниками організації, а також її соціальну роль.

2. Психологічні визначення корпоративної культури описують особливості адаптації працівника до організаційного середовища, формування звичок та навчання працівника.

3. Описові визначення корпоративної культури включають перелічення усіх елементів корпоративної культури – вичерпний список усього, що охоплює корпоративна культура на думку авторів таких визначень.

4. Історико-генетичні визначення корпоративної культури – автори, що пропонують визначення даного характеру, включають до поняття корпоративної культури процеси соціального та культурного наслідування, традицію, здатність корпоративної культури до розвитку та участь працівників в її перетворенні та зміні.

5. Нормативні визначення корпоративної культури – даний тип визначень об'єднує в собі ті інтерпретації культури, які орієнтовані на норми і зразки поведінки, загальноприйнятні або очікувані схеми вчинків і дій працівників організації [5, с.66].

Систематизовані визначення корпоративної культури

№ з/п	Автор	Визначення
1	2	3
1. Функціональні визначення корпоративної культури		
1	Г. Хофстеде	Корпоративна культура – колективне об'єднання думок, яке є відмінним між різними організаціями.
2	Е. Браун	Корпоративна культура – це набір переконань, цінностей і засвоєних способів вирішення реальних проблем, що сформувався за час життя організації і має тенденцію прояву в різних матеріальних формах і в поведінці членів організації.
3	В.В. Томілов	Корпоративна культура – об'єднане у єдине мислення працівників, що визначає внутрішнє середовище організації.
4.	В.А. Погребняк	Корпоративна культура – це середовище організаційної реальності, що складається з ресурсів, які є спеціалізованими і певним чином впорядкованими, які є основними інструментами діяльності працівників, головною заадчею яких є побудова міжособових стосунків, об'єднує сукупності взаємозв'язаних організаційних явищ і процесів, в надрах яких завдяки цілеспрямованим діям персоналу відбувається перетворення вищеназваних ресурсів і часткових результатів в кінцеві продукти діяльності системи в цілому.
2. Психологічні визначення корпоративної культури		
5	М. Мескон	Корпоративна культура – внутрішній клімат будь якого підприємства, який характеризується звичаями притаманними кожній окремій організації.
6.	Є. Шейн	Корпоративна культура – модель поведінкових норм, поділюваних усіма, яка була використана в минулому і визнана правильною і, отже, повинна бути віддана для засвоєння новим членам організації як єдино правильний спосіб сприйняття, уявлення і відносини.
7.	В.А.Гневко та І.П.Яковлев	Корпоративна культура –конкретна ситуація більш-менш однорідних, а також скоординованих між собою поглядів, смислів і узагальнень, які функціонують в робочому процесі і розділяються різними категоріями експертів, направляючи їх і додаючи значення їх роботи в конкретній системі».
3. Описові визначення корпоративної культури		
8.	Р. Кілманн, М. Сакстон	Корпоративна культура – це філософські і ідеологічні уявлення, цінності, переконання, вірування, чекання, відносини і норми, які зв'язують організацію в єдине ціле і розділяються її членами.
9	М. Мескон, М, Альберт	Корпоративна культура – переважаючі переконання, звичаї і очікування організації.
10.	А.В. Карпов	Корпоративна культура – комплекс норм, законів, традицій та звичаїв, які утримуються типом координаційного управління, також мають єдині межі дії співробітників, які узгоджуються з стратегією компанії.
4. Історико-генетичні визначення корпоративної культури		
11.	К. Шольц	Корпоративна культура є неявною, невидимою і неформальною свідомістю організації, яка управляє поведінкою людей і, у свою чергу, сама формується під впливом їх поведінки.

1	2	3
12.	М. Коул	Корпоративна культура виникає скрізь, де люди впродовж якогось періоду часу включені в спільну діяльність.
13.	Б.Ф. Усманов	Корпоративна культура є традиціями і манерою поведінки, в яку втілюються основні цінності організації та її кадрового складу.
14.	О.О. Максименко	взаємини, норми також значення, манери дії, що відбивається серед народами, вважаючи критерій відтворення головною під час розгляду також функціонуванні організаціїно культури.
5. Нормативні визначення корпоративної культури		
15.	М.Армстронг	Корпоративна культура – це сукупність переконань, стосунків, норм поведінки і цінностей, загальних для всіх співробітників даної організації.
16.	Д. Мацумото	Корпоративна культура – динамічна система правил, що розділяються членами організації.
17.	Є. Уткін	Корпоративна культура – система цінностей та переконань, що поділяються усіма працівниками фірми і зумовлюють їх поведінку, характер життєдіяльності організації.
18.	О. С. Віханський і О. І. Наумов	Корпоративна культура –коплекс основних націлених в членів групи гіпотез, знаходять вираження в цінностях, декларованих системою, також задають народам орієнтири їх дії також операцій.
19.	З. Румянцева	Корпоративна культура – це спільні цінності, що виробляються організацією; соціальні норми, установки поведінки, яка регламентує дії особи.

Джерело: сформовано автором на основі [18, с.340]

Підсумовучи вищенаведені визначення, можна дійти висновку, що корпоративна культура – це система матеріальних і духовних цінностей, проявів, що взаємодіють між собою, притаманних даній корпорації, що відображають її індивідуальність і сприйняття себе та інших у соціальній та речовій середовищі, що виявляється в поведінці, взаємодії, сприйнятті себе і навколишнього середовища.

Корпоративна культура покликана забезпечувати мобілізацію персоналу підприємства для досягнення поставлених цілей, виховання в працівниках прихильності до прийнятих цінностям, лояльності до керівництва компанії, і в підсумку до підвищення ефективності функціонування організації в цілому

Функції корпоративної культури [36, с.90]:

1. Інформаційна – полягає в передачі соціального досвіду.

2. Пізнавальна – націлена на пізнання і засвоєння принципів культури на стадії адаптації працівника до організації і, таким чином, сприяє його включенню у життя колективу.

3. Нормативна, адже культура встановлює норми прийнятної поведінки в організації.

4. Регулююча, за допомогою якої відбувається порівняння реальної поведінки людини або групи до прийнятої в організації нормами.

5. Ціннісна (змістоутворююча) – культура також впливає на світогляд людини.

6. Комунікативна, так як через цінності, прийняті в організації, норми поведінки та інші елементи культури забезпечується взаєморозуміння працівників та їх взаємодія.

7. Охоронна – культура служить бар'єром для проникнення небажаних тенденцій.

8. Інтегруюча – прийняття корпоративної культури формує спільність людей і вони відчують себе частиною єдиної системи.

9. Заміщуюча – сильна культура дозволяє знизити потік формальних наказів і розпоряджень.

10. Мотиваційна – прийняття культури зазвичай створює додаткові можливості для людини і навпаки.

11. Освітня і розвиваюча – оволодіння культурою створює додаткові знання і позитивно впливає на її діяльність.

12. Управління якістю – з плином часу в культурі залишаються найбільш ефективні складові, а всі негативні зникають.

13. Формування іміджу фірми – клієнти, відвідувачі та інші контрагенти не знайомі з офіційними документами, вони бачать зовнішню сторону фірми і це створює її образ

На рис.1.1. представлено структуру корпоративної культури підприємства.

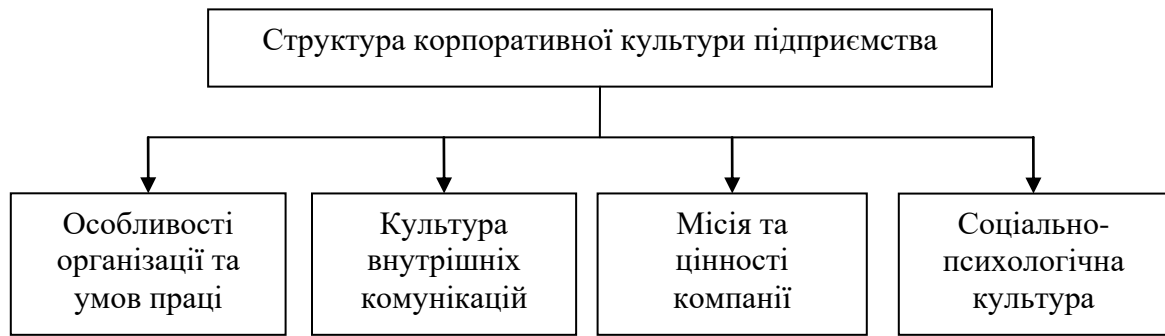


Рис.1.1. Структура корпоративної культури підприємства

Джерело: Складено автором згідно [24, с.55]

Корпоративна культура різних підприємств має вагомий зв'язок з управлінням кадрами. Кожна функція управління підприємством, а саме підбір, оцінка персоналу, формування формальних та неформальних груп) має тісний зв'язок із завданням корпоративної культури, яке полягає у тому, щоб надавати працівнику важливу актуальну та повну інформацію, яка стосується чинних та запланованих починань (заходів) підприємства, його місії та стратегій.

Прогресивна корпоративна культура гарантує розвиток морально-моральних цінностей також конструкцій життєдіяльності компанії, які спонукають можливості розумової і внутрішньої енергії людських ресурсів в успішну реалізацію її місії. Під прямим впливом корпоративної культури відбувається посилення взаємозв'язків (суспільне товариство) співробітників з керівництвом, організації (солідарність) співробітників абсолютно всіх ступенів на базі цінностей, норм і звичаїв компанії, підняття їх відповідальності за якість роботи. Вельми значуща її роль у формуванні фірмового стилю, сконцентрованого на становлення культури якості, процвітання компанії, стимулювання достатку роботою і збільшення соціального внеску в суспільство.

Назвемо основні елементи корпоративної культури.

Місія організації – це концепція її життєдіяльності, що обумовлюється принципом соціальної відповідальності і є основою всіх заходів. Місія

висловлює головний сенс існування організації, її цінності, визначає її роль в системі суспільних відносин, формулює принципи взаємодії з навколишнім середовищем. Місія формує імідж підприємства, який буде відмінним від конкурентів [35, с.78].

Командний дух, стиль керівництва і лідерства. Щоб дії керівництва сприяли формуванню та зміцненню корпоративної культури, менеджер повинен бути послідовний у своїй поведінці. Люди дізнаються більше про корпоративну культуру з спостережуваних поведінкових реакцій, ніж з вивішених на стіні гасел або декларованих принципів організаційної політики. Існує старовинний вислів: «Я не чую, що ви говорите, тому що ваші вчинки говорять голосніше, ніж слова». Корпоративна культура передається через відповідну реакцію менеджера на дію працівника. Послідовність в реакціях керівництва відіграє основну роль у підтримці певних культурних норм.

Однією з форм ділового взаємодії можна назвати процес соціалізації. Якими б ефективними не були процеси підбору персоналу, нові працівники не можуть відразу ознайомитися з організаційною культурою і відповідати їй. Щоб стати повноправним членом колективу, новому працівникові недостатньо бути хорошим професіоналом він повинен опанувати всіма нормами і правилами, що існують в компанії, і визнати їх. Від того, наскільки швидко новий співробітник почне сприймати і розділяти цінності організації, залежить успішність його входження в середу і ефективність роботи. Процес, в ході якого нові члени колективу сприймають цінності та норми, необхідні для того, щоб увійти в колектив, називається соціалізацією. Різні підприємства по-різному організують цей процес. Одні надають новачкам самостійно освоювати нову роботу і знайомитися з колективом, в інших, навпаки, це становить цілий ритуал [34, с.55].

Від спілкування один з одним усередині фірми (виробничий клімат) буде в кінцевому підсумку залежати те, наскільки добре організація буде орієнтована на клієнта. Організаційна структура повинна бути створена

таким чином, щоб всі були повернені обличчям до клієнта, а не до керівника. Співробітник несе відповідальність за результати роботи перед внутрішнім або зовнішнім клієнтом. Начальник виконує функцію наставника, який підтримує своїх співробітників, що працюють для клієнта. Критерієм оцінки співробітника служить задоволеність результатами його праці, висловлена клієнтом.

Фірмовий стиль – це істотна частина корпоративної культури, яка формує у соціального оточення враження про організацію; це особа, вигляд, спосіб існування фірми, що відрізняється сукупністю своєрідних прийомів, манер поведінки, характеристик спілкування і виявляється в основному в поведінці по відношенню до суб'єктів взаємодії корпорації у зовнішній і внутрішньому середовищі. Його формування – це внутрішня справа фірми, що є предметом невинної турботи всього персоналу. Разом з тим всі без винятку організації здійснюють зовнішню діяльність з метою створення сприятливих умов для адаптації в конкурентному середовищі [22, с.11].

1.2. Методичний підхід щодо оцінки корпоративної культури на промисловому підприємстві

I етап. Якісна оцінка корпоративної культури. Аналіз внутрішніх організаційних процесів та корпоративних культурних цінностей на промисловому підприємстві.

1.1. Аналіз чинників зовнішнього і внутрішнього середовища, які впливають на корпоративну культуру підприємства [19, с.34].

«Основні чинники зовнішнього середовища, які впливають на корпоративну культуру: національна культура і менталітет; ділові партнери; конкуренти; акціонери і власники; інвестори; діючі законодавчі акти; міжнародна та внутрішня політична, економічна, соціальна ситуації; науково-технічний прогрес.

Основні чинники внутрішнього середовища, які впливають на корпоративну культуру: особа керівника підприємства; часовий період існування підприємства на ринку (стадія життєвого циклу); розмір підприємства; сфера діяльності підприємства; рівень освіти і кваліфікації працівників; ресурси, якими розпоряджається підприємство; особливості технології» [19, с.35].

Необхідність проведення такого аналізу пояснюється тим, що відсутність обліку сили і характеру дії основних чинників може привести до неефективності заходів щодо оцінки корпоративної культури підприємства.

1.2. «Аналіз стратегії розвитку підприємства – аналіз існуючої системи стратегічного розвитку підприємства: вивчення існуючих регламентів стратегічного управління, їх вживаність і результативність для підприємства.

1.3. Аналіз системи управління персоналом – аналіз існуючої системи управління персоналом: вивчення регламентів з управління персоналом, їх відповідність стратегічним цілям і завданням підприємства, їх вживаність і результативність для підприємства.

1.4. Оцінка структури зовнішньої ідентифікації (фірмовий стиль підприємства) – аналіз застосування і розпізнання корпоративного стилю підприємства при взаємодії із зовнішнім і внутрішнім середовищем.

1.5. Оцінка існуючої внутрішньої корпоративної культури на підприємстві – аналіз існуючої внутрішньої корпоративної культури як усередині підприємства, так і при взаємодії з клієнтами» [24, с.130].

Перш ніж вносити необхідні зміни, сприяючи вдосконаленню корпоративної культури, необхідно провести дослідження корпоративної культури, що вже існує на підприємстві. На кожному підприємстві часто існує своя унікальна корпоративна культура і для того, щоб прийняти заходи по її поліпшенню, потрібно зрозуміти, що в даний момент відбувається на підприємстві.

Аналіз існуючої корпоративної культури на підприємстві проводиться

за наступними основними напрямками: базові цінності; традиції і символіка; стандарти поведінки; «герої» підприємства; сприйняття бренду.

В ході цього етапу аналізуються всі структури підприємства. Необхідно виявити основні цінності підприємства, що вже сформувалися, і визначити основні цінності підприємства в майбутньому.

1.6. «Виявлення «проблемних зон» корпоративної культури на підприємстві – аналіз і виявлення «проблемних зон» корпоративної культури підприємства, розробка рекомендацій по їх усуненню» [24, с.131].

II етап. Кількісна оцінка корпоративної культури. Побудова профілів корпоративної культури підприємства [4, с.81].

2.1. «Експертна оцінка корпоративної культури підприємства: заповнення оціночних таблиць, аналіз та статистична обробка даних. Для оцінки корпоративної культури на промисловому підприємстві автором запропоновано взяти за основу оцінки кількісний метод – модель К. Камерона та Р. Куїнна, зокрема інструмент побудови профілів корпоративної культури OSAI» [4, с.99].

Враховуючи специфіку українських підприємств, особливості національної культури та менталітету, автором запропоновано вдосконалену оціночну таблицю для експертної оцінки корпоративної культури підприємства.

Як бачимо з таблиці 1.2, запропонований інструмент оцінки корпоративної культури на підприємстві має форму оціночної таблиці, що вимагає бального заповнення по шести пунктам.

Даний інструмент призначений для результативної і ретельної оцінки саме тих важливих аспектів підприємства, які визначають фундамент його корпоративної культури.

Призначення запропонованого інструменту оцінки – надання допомоги в справі ідентифікації існуючої корпоративної культури підприємства. Але це лише перший крок. Цей же інструмент допомагає досить чітко визначити корпоративну культуру, до якої члени підприємства мають намір прийти

через п'ять років, аби відповідати вимогам зовнішнього оточення і викликам майбутнього. Це другий крок.

Таблиця 1.2

Бальна оцінка корпоративної культури на підприємстві

1. Найважливіші характеристики підприємства		Поточний стан	Бажаний стан
1		2	3
A	Підприємство унікальне за своїми особливостями. Воно подібне до великої сім'ї. Працівники мають багато спільного.		
B	Підприємство дуже динамічне і пройняте духом підприємництва. Працівники готові жертвувати собою і йти на ризик.		
C	Підприємство орієнтоване на результат. Головна турбота – досягти виконання завдання. Працівники орієнтовані на суперництво і досягнення мети.		
D	Підприємство жорстко структуроване і строго контролюється. Дії працівників, як правило, визначаються формальними процедурами.		
УСЬОГО (балів):		100	100
2. Загальний стиль лідерства на підприємстві		Поточний стан	Бажаний стан
A	Загальний стиль лідерства на підприємстві являє собою приклад моніторингу, прагнення допомогти і навчити.		
B	Загальний стиль лідерства служить прикладом підприємництва, новаторства і схильності до ризику.		
C	Загальний стиль лідерства служить прикладом діловитості, агресивності, орієнтації на результати.		
D	Загальний стиль лідерства являє собою приклад координації, чіткої організації або плавного ведення справ в руслі рентабельності.		
УСЬОГО (балів):		100	100
3. Стиль менеджменту на підприємстві (управління найманими працівниками)		Поточний стан	Бажаний стан
A	Стиль менеджменту на підприємстві характеризується заохоченням бригадної роботи, однотайності і участі в ухваленні рішень.		
B	Стиль менеджменту на підприємстві характеризується заохоченням індивідуального ризику працівників, новаторства, свободи і самобутності.		
C	Стиль менеджменту на підприємстві характеризується високою вимогливістю, жорстким прагненням до конкурентоспроможності і заохоченням досягнень.		
D	Стиль менеджменту на підприємстві характеризується гарантією зайнятості, вимогою підпорядкування		
УСЬОГО (балів):		100	100

Продовження табл.1.2

1		2	3
4. Поєднуюча сутність підприємства		Поточний стан	Бажаний стан
A	Підприємство зв'язує воедино відданість справі і взаємна довіра. Обов'язковість цінується дуже високо.		
B	Підприємство зв'язує прихильність новаторству і вдосконаленню. Акцентується необхідність бути на передових рубежах.		
C	Підприємство зв'язує акцент на досягненні мети і виконанні завдання. Загальноприйняті теми – агресивність і перемога.		
D	Підприємство зв'язують формальні правила і офіційна політика. Важлива підтримка плавного ходу діяльності підприємства.		
УСЬОГО (балів):		100	100
5. Стратегічні цілі підприємства		Поточний стан	Бажаний стан
A	Підприємство фокусує увагу на гуманному розвитку. Наполегливо підтримується висока довіра, відвертість і співучасть.		
B	Підприємство акцентує увагу на отриманні нових ресурсів і вирішенні нових проблем. Цінуються апробація нового і дослідження можливостей підприємства.		
C	Підприємство акцентує увагу на конкурентних діях і досягненнях. Домінує цільове напруження сил і прагнення до перемоги на ринку.		
D	Підприємство акцентує увагу на незмінності і стабільності. Найважливіше рентабельність, контроль і плавність всіх операцій.		
УСЬОГО (балів):		100	100
6. Критерії успіху на підприємстві		Поточний стан	Бажаний стан
A	Підприємство визначає успіх на базі розвитку людських ресурсів, бригадної роботи, захопленості найманих працівників справою і турботою про людей.		
B	Підприємство визначає успіх через володіння унікальною або новітньою продукцією. Це виробничий лідер і новатор на ринку.		
C	Підприємство визначає успіх на базі перемоги на ринку і випередженні конкурентів. Ключ успіху – конкурентне лідерство на ринку.		
D	Підприємство визначає успіх на базі рентабельності, надійного постачання, гладких планів-графіків і низьких виробничих витратах.		
УСЬОГО (балів):		100	100

Джерело: автором згідно [24, с.77]

На першому етапі експертної оцінки пропонується оцінити поточний

характер підприємства (стовпець «Поточний стан») за запропонованими пунктами табл. 1.2.

«На другому етапі оцінки пропонуються ті ж питання, але відповідати на них слід виходячи з бачення підприємства після закінчення п'яти років (стовпець «Бажаний стан»). Іншими словами, слід уявити, як повинна виглядати корпоративна культура аналізованого підприємства, аби підприємство стало ще досконалішим, змогло добитися стратегічних цілей (вирватися за середній по індустрії рівень, взяти верх в конкуренції тощо).

Кожне з шести питань, включених в оціночну таблицю, передбачає чотири альтернативи відповідей. Для відповіді на кожне запитання слід розподілити бали 100-бальної оцінки між цими чотирма альтернативами в тому ваговому співвідношенні, яке найбільшою мірою відповідає аналізованому підприємству. Найбільшу кількість балів слід віддавати тій альтернативі, яка більше за інші нагадує аналізоване підприємство. Обов'язково слід переконатися в тому, що при відповіді на кожне питання сума проставлених балів дорівнює 100» [4, с.55].

«Після рейтингового заповнення табл. 1.2, необхідно скласти бали всіх відповідей А в стовпці «Поточний стан», а потім отриману суму розділити на 6, тобто обчислити середню оцінку по альтернативі А. Те ж обчислення повторюються для альтернатив В, С і D. Другий крок полягає в складанні балів всіх відповідей А в стовпці «Бажаний стан» і діленні суми на 6, тобто знову розраховується середня оцінка по альтернативі А, але для стовпця «Бажаний стан». Ті ж обчислення повторюються для альтернатив В, С і D для стовпця «Бажаний стан». Для більшої зручності розрахунків можна скористатися робочим бланком» [4, с.71].

Виконавши оцінку за допомогою цього інструменту, отримаємо картину того, яким чином працює аналізоване підприємство і якими цінностями воно характеризується. На запропоновані питання не існує ні правильних, ні невірних відповідей, точно так, як і немає правильної або неправильно корпоративної культури.

**Робочий бланк для статистичної обробки бальної оцінки
корпоративної культури на підприємстві**

Відповіді за стовпцем «Поточний стан»			Відповіді за стовпцем «Бажаний стан»		
Альтернатива	Сума балів	Середній бал (Сума балів:6)	Альтернатива	Сума балів	Середній бал (Сума балів:6)
A			A		
B			B		
C			C		
D			D		
УСЬОГО:	600	100	УСЬОГО:	600	100

Джерело: Складено авторомхзгідно [4, с.78]

2.2. Побудова профілів корпоративної культури підприємства. Запропонований інструмент для оцінки корпоративної культури на підприємстві фокусує увагу на стрижневих ознаках корпоративної культури підприємства. Рейтингові оцінки ознак таблиці 1.2 дадуть деякий натяк на домінування на аналізованому підприємстві певних типів культур. Аби побудувати профіль нинішньої та бажаної корпоративної культури аналізованого підприємства, слід скористатися оцінками, розрахунок яких виконувався за формою, представленою в таблиці 1.3. При побудові профілів корпоративної культури підприємства виділяються наступні два етапи.

1. Спочатку аналізують числа зі стовпця «Поточний стан». Середні оцінки для кожної альтернативи (A, B, C і D) наносять на форму діаграми, представленої на рис. 1.2.

«Оцінка альтернативи A представляє кланову культуру. Відповідне значення альтернативи A відзначають на діагональній лінії, що тягнеться вгору у верхній лівий квадрант форми. Оцінка альтернативи B представляє адхократичну культуру. Відповідне значення альтернативи B відзначають на діагональній лінії, що йде вгору у верхній правий квадрант. Оцінка альтернативи C представляє ринкову культуру. Відповідну оцінку проставляють на діагоналі, направлений вниз в нижній правий квадрант форми.

Відмічені в кожному квадранті форми точки з'єднують у чотирикутник. Цей профіль відображає картину нинішньої корпоративної культури аналізованого підприємства (профіль культури, якою її сприймає експерт прямо зараз). Вона корисніша для діагностичних цілей, оскільки дослідник в змозі відразу побачити найбільш сильні і найслабкіші аспекти корпоративної культури аналізованого підприємства» [25, с.86].

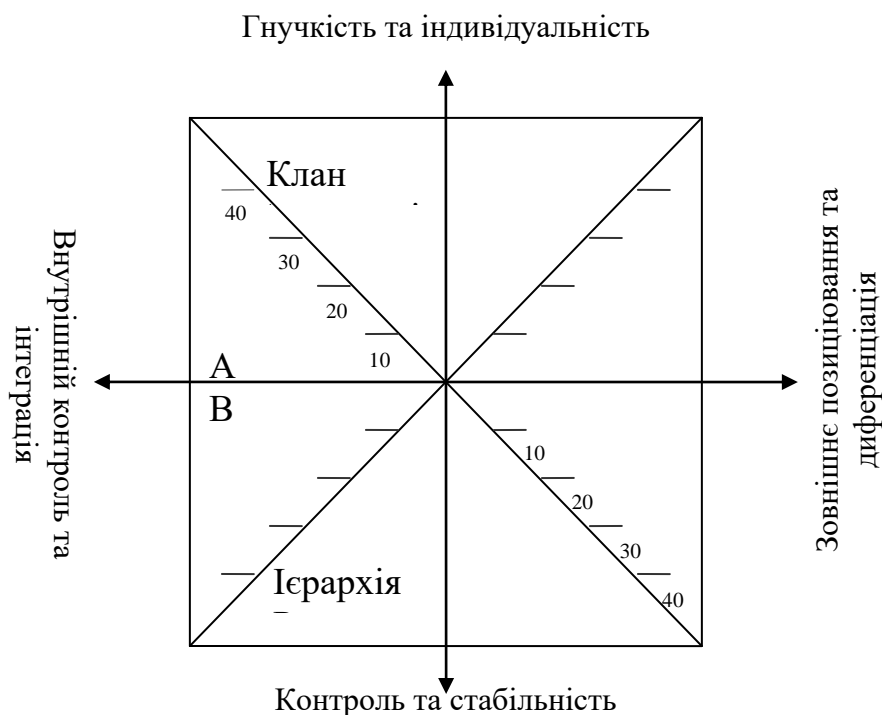


Рис. 1.2. Форма для побудови профілю корпоративної культури підприємства

Джерело: Складено автором згідно [19, с.78]

2. Після побудови профілю нинішньої корпоративної культури аналізованого підприємства, будують профіль бажаної корпоративної культури за оцінками стовпця «Бажаний стан». Середні оцінки для кожної альтернативи (А, В, С і D) стовпця «Бажаний стан» наносять на форму діаграми, представленій на рисунку 1.1. Таким чином отримуємо профіль бажаної корпоративної культури аналізованого підприємства.

3. Після побудови профілів нинішньої та бажаної корпоративної культури слід проаналізувати їх за параметрами типу культури, сили домінуючого типу культури, узгодженості та однорідності тощо.

III етап. Аналіз побудованих профілів корпоративної культури підприємства [4, с.98].

3.1. «Зіставлення профілів нинішньої та бажаної корпоративної культури підприємства. Для проведення аналізу побудованих профілів корпоративної культури підприємства доцільно зіставити профіль нинішньої та бажаної корпоративної культури на одному рисунку.

Знаходження обох діаграм на одному рисунку дозволяє порівняти, в якій мірі нинішня культура відповідає бажаній, а також дає можливість визначити, в чому саме її можна змінити для досягнення відповідності.

Аналіз площ найбільшої відмінності профілів корпоративної культури підприємства для бажаної майбутньої і нинішньої культури дає можливість намітити свого роду карту шляхів зміни.

3.2. Зіставлення профілів корпоративної культури аналізованого підприємства з усередненими профілями підприємств.

Окрім зіставлення побудованих профілів корпоративної культури аналізованого підприємства між собою, доцільно зіставити їх з усередненими профілями підприємств, отриманими в результаті досліджень вчених К. Камерона та Р. Куїнна» [4, с.98].

На рис. 1.3. представлена діаграма профілю усередненої корпоративної культури більш ніж 1000 організацій.

На рис. 1.4 поданий усереднений профіль корпоративної культури для однієї з груп індустрії – виробничих (промислових) підприємств.

Обидві діаграми побудовані вченими К. Камероном та Р. Куїнном на основі бази даних проведеного ними дослідження.

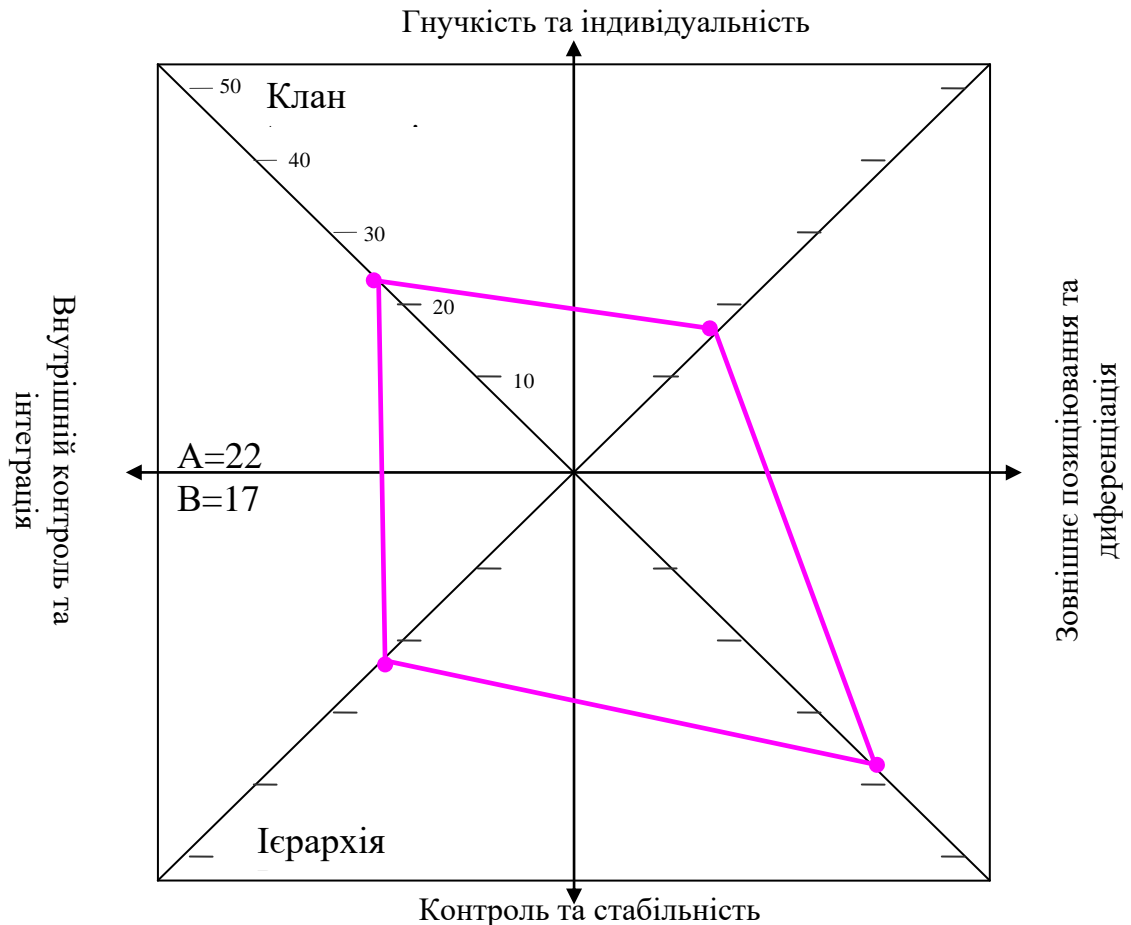


Рис. 1.3. Діаграма усередненого профілю корпоративної культури більш ніж для 1000 підприємств за дослідженням К. Камерона та Р. Куїнна
Джерело: Складено автором згідно [19, с.79]

«Представлені на цих рисунках діаграми усередненої корпоративної культури не є ідеалом, вони демонструють усереднювання даних. Показники діяльності підприємств, що розглядалися вченими, широко варіюють. Кращі в світі організації представлені у аналізованій вибірці разом з не дуже добре діючими організаціями. Вибірка включає не лише велике число підприємств індустрії, але і установи суспільного і приватного секторів економіки. Значна частина розглянутих організацій – фірми США, але в набір даних, що використовувалися для розрахунку середніх оцінок, включені також західноєвропейські і східноєвропейські фірми, канадські, південно- і центральноамериканські, африканські, австралійські і азіатські організації» [25, с.89].

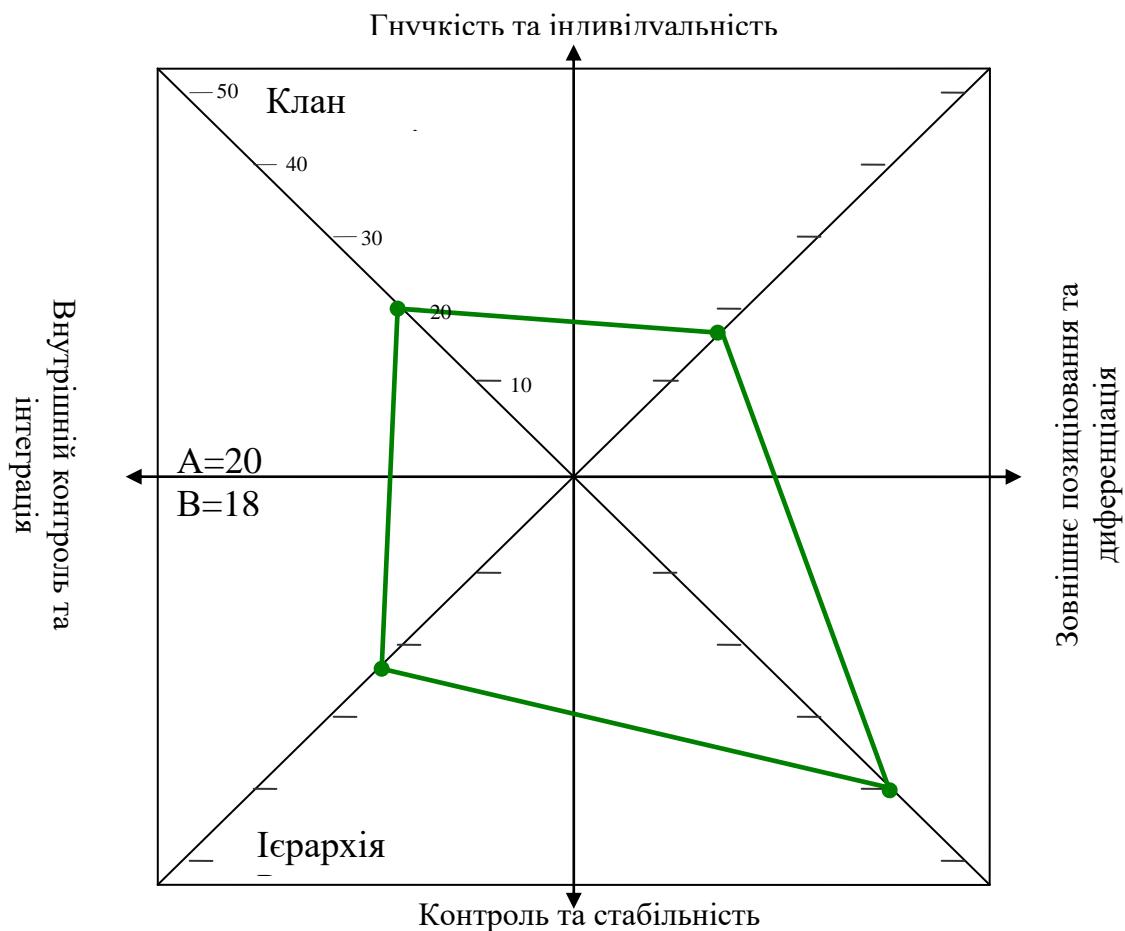


Рис. 1.4. Діаграма усередненого профілю корпоративної культури виробничих (промислових) підприємств за дослідженням К. Камерона та Р.

Куїнна

Джерело: Складено автором згідно [19, с.80]

Порівняння профілів культури аналізованого підприємства із загальним профілем аналізованої індустрії і середнім профілем більш ніж 1000 організацій може допомогти у формуванні більш усвідомленого погляду на доцільність змін корпоративної культури, які могли б підвищити ефективність аналізованого підприємства.

1.3. Зарубіжний досвід формування корпоративної культури на підприємстві

На Заході робоче місце не закріплене за працівником на певній території. Тобто людина може працювати незалежно від офісу. Під час такої організації праці розмиваються кордони між професійним і приватним життям, як результат – працівники більше докладають зусиль, творчості до робочого проекту і цінують роботу у різних місцях.

Спосіб мобільності і створення робочого маневрування, тобто зміни робочої зони характерний для Німеччини, Нідерландів і Сполучених Штатів.

Для Нідерландської корпоративної культури також важливим є розміщення персоналу і керівництва в єдиному робочому просторі. Це дає змогу розширити межі їх співробітництва і уникнути негативних ситуацій для компанії, таких як неефективна робота з боку працівників, конфліктні ситуації у колективі тощо [63].

Для Великобританії характерне те, що працівники компаній можуть обговорювати робочі проекти під час обідніх перерв і у вільний від графіку час. Це дає змогу більше часу сконцентрувати на проекті і, як наслідок, отримати шалений успіх у компанії.

Корпорації провідних західних країн Великобританії, Швейцарії, Нідерландах впевнені, що окремим етапом слугує навчання нових працівників та саморозвиток персоналу шляхом обміну знаннями й проведенням семінарів. Частіше це навіть проходить у формі колективних зустрічей останнього робочого дня, які характерні для компаній з організацією командних стосунків між працівниками. Також у корпорації агітується розвинута позиція, що працівник, незалежно від свого стажу, освіти або позиції в компанії, сприяє успіху компанії [64].

На Заході і Сході значна свобода міжособистісних відносин і єднання у колективі проявляється проведенням постійних зустрічей працівників. На них обговорюються пропозиції щодо оптимізації існуючих або створення

нових проектів. Такий спосіб організації є позицією дружнього та демократичного стилю управління

На Заході корпоративні університети з'явилися з розвитком конкуренції в умовах глобалізації економіки. Тому так важливо було кожній корпорації виявити систему колективних і особистих цінностей, прийнятих і поділюваних усіма членами організації, де на перше місце вийшли такі поняття, як – участь, самовизначення, колектив, розкриття особистості, творчість.

Корпоративний Університет як організація бере свої витoki в корпоративної Америки початку ХХ століття, коли компанія General Motors в 1927 р вперше створила «Інститут General Motors» для навчання своїх співробітників. Цей корпоративний університет працював з бюджетом близько 100 млн. Дол., 99 підрозділами в 21 країнах, постійним штатом з 400 співробітників. Інший найстаріший університет - Hamburger University - з'явився в 1961 році в компанії McDonald's. Він був створений виключно для того, щоб навчати співробітників ресторанів McDonald's, розкиданих по всьому світу, різним аспектам ведення бізнесу [65].

В даний час корпоративний університет є широко визнаний і має міцно усталену практику в багатьох великих американських компаніях (IBM, GE, McDonald's, Motorola). При цьому, в західному розумінні, він зазвичай визначається як «відділ або департамент, який, завдяки взаємодії з постачальниками та проведення досліджень широкого діапазону, забезпечує навчання персоналу і грає ключову роль в створенні команди керівників вищої ланки. При цьому він стратегічно орієнтований на розвиток окремих особистостей для ефективної роботи підрозділів, а в підсумку, всієї організації ». Також Європейські компанії (Siemens Management Learning), DaimlerChrysler (Німеччина), Heineken (Нідерланди) мають на увазі під корпоративним університетом «місце для обміну знаннями та компетенціями» або як «сполучна ланка між передачею знань і їх створенням».

Візьмемо Німеччину. Наприклад, співробітник Nutzwerk може бути звільнений, якщо його зловлять на тому, що він скаржиться на життя на своєму робочому місці. У контракті, який заповнюють службовці Nutzwerk при надходженні на роботу, є такий пункт: «... скарги в Nutzwerk заборонені ... за винятком тих випадків, коли вони супроводжуються конструктивними пропозиціями щодо поліпшення ситуації, що склалася». Негативна енергія впливає не тільки на настрій працівника, а й на продуктивність праці. «Якщо ви хочете, щоб працювати у вашій компанії було б цікаво і весело, і якщо ви хочете реалізувати дійсно значні цілі, то вам навряд чи вдасться домогтися цього, якщо ваші співробітники постійно перебувають у поганому настрої. У цьому випадку вони просто витрачають час, і цей час належить компанії », - вважає керівник компанії. Навіть був створений спеціальний Інтернет-сайт «Be happy». Ті люди, які щойно прийшли на роботу в Nutzwerk, виявляються буквально збитими з пантелику панує в цій компанії атмосферою загального дружелюбності.

У Швейцарії особливу роль приділяють створенню і підтримці довіри у відносинах між працівниками в одному колективі. Ця риса простежується навіть в девізі Швейцарії: «один за всіх і всі за одного». А ось у Японії корпоративні відносини засновані на сім'ї. Японські керівники вважають, що саме сімейні стосунки є більш надійними, і тому вони є гідними довіри керівництва. Саме з цієї причини, вони стимулюються зсередини організаційного оточення [63].

Один з найбільших банків США вважає людські ресурси, а саме - свій штат співробітників, своїми найціннішими активами і основною конкурентною перевагою. Тож не дивно, що в сфері управління персоналом він вважається одним з кращих фінансових інститутів американської банківської галузі. Для кадрів в Wells Fargo створені відмінні умови: навчання та підвищення кваліфікації; високий імідж колишніх його співробітників на ринку праці. Дбайливе ставлення до персоналу - невід'ємна частина корпоративної культури банку.

В Японії, незважаючи на тривалий вплив інших культурних систем, особливо американської, традиційне уявлення про те, що компанія - це одна сім'я, як і раніше домінує. До сих пір використовується довічний найм співробітників. Керівництво компанії прагне до стабільності і надійності, ніхто не хоче, щоб змінювався її склад: всі працюють до останнього і розраховують на всі сто відсотків віддачі від кожного співробітника, незалежно від його сімейних і інших обставин. Службовці хочуть працювати до пенсії і сподіваються, що їх заслуги і лояльне ставлення до фірми будуть враховані. Наймають людини після ретельної перевірки біографії, нерідко за рекомендацією. При цьому головна вимога – відданість фірмі [65].

В Японії практично у всіх організаціях діє закон старшинства. Начальник після роботи частенько кличе молодих підопічних співробітників в кафе, де пригощає їх і дає поради, як по роботі, так і з особистих питань, це унікальний спосіб мотивації праці. Оскільки службовці, як правило, присвячують все своє життя одній компанії, в організації встановлюються тісні зв'язки на основі колективного взаємодовіри. На засіданнях ніхто не підвищує голосу. На надходить пропозиція все мирно кивають, процес обговорення йде гладко і навіть нудно. Вся компанія несе солідарну відповідальність перед суспільством. Якщо, наприклад, з'ясувалося, що один із співробітників компанії зробив щось не так, то всі співробітники - від прибиральниці до директора, - хто опинився в момент отримання цієї звістки на місці, опустять голову і щиро вибачаться. До пенсії все своє життя співробітники компанії проживають в одному і тому ж колективі. Тому тут прагнуть уникати конфліктів, щоб усьому членам цієї сім'ї було добре.

Для китайської організації також характерна колективна єдність. Там не має поняття «я», оскільки кожне «я» перетворюється у колектив. Кожного працівника підтримують у колективі, хвалять і допомагають вирішити проблеми. Завдяки цьому, кожен робітник намагається бути корисним для колективу і для компанії в цілому, підтримувати їх і допускати мінімум

помилки. Така відданість працівників допомагає китайським організаціям успішно розвиватися і отримувати колосальний дохід [64].

Таким чином, в кожній країні своя корпоративна культура - в Америці домінує культура успіху, в Європі - згоди, в Японії - синтезу. Але заснована вона на основних принципах:

- Зазвичай коло обов'язків кожного фахівця чітко визначено в посадовій інструкції, компанія чекає від співробітника роботи за правилами, за що і дається матеріальну винагороду;

- Практично у всіх західних компаніях існують вимоги до стилю одягу;

- Обов'язково з'являються корпоративні заходи, тренінги, семінари на під-тримання загальнокомандного духу і на розвиток неповторності, цінності культури компанії;

- Велика увага приділяється комунікаційній системі і мови загально-ня в колективі;

- Усвідомлення часу, ставлення до нього і його використання;

- Взаємовідносини між людьми, цінності і норми;

- Мотивація.

Як приклад можна привести ряд зарубіжних компаній, які домоглися успіху завдяки чітко вивіреним корпоративній культурі і продуманій психології управління, який скаже сам за себе: Digital Equipment, Emerson Electric, Hewlett-Packard, IBM, Procter & Gamble, Texas Instruments, Eastman Kodak, Caterpillar Tractor, Dana Corporation, Minnesota Mining & Manufacturing, Delta Airlines, Marriott, McDonald's, Boeing.

Західними компаніями Великобританії та США була проведена спроба створення культури інноваційного мислення під керівництвом Джекома Стека. Ним пропонувалася система відкритого управління, яка представлена відкритими комунікаціями, зворотнім зв'язком з керівництвом, стимулюванням працівників та довірою їм [64].

У японських та китайських компаніях управління більш централізоване, в результаті чого робітники менш самостійні при вирішенні

поточних питань. Але централізованість поєднується з особливим стилем управління, відповідними елементами якого є погодженість і координація дій всіх ієрархічних ланок, прийняття рішень після їх детального обговорення та схвалення керівництвом. При цьому невелика група менеджерів середнього рівня розробляє рішення і погоджує їх з керівниками і персоналом відповідних відділень.

Наступною характерною особливістю корпоративної культури всіх регіонів світу є довіра між робітниками і керівниками підприємства. Вона веде до співпраці і стає важелем здійснення якісно нового ведення бізнесу. Тому країни, які створюють управління роботою корпорації на основі довіри, більше досягають успішних результатів [64].

Слід відмити, що корпоративна культура в Україні, на сьогодні, не є настільки сформованою, щоб мати основні показники корпоративної культури на усіх підприємствах країни. Проте в країні є відповідні особливості українського менталітету, суспільної свідомості й психології, які завжди впливали на наше економічне середовище й культуру. За думкою А. Скуратівського, своєрідний характер на створення української корпоративної культури має ментальність, національна особливість, які базуються на принципах індивідуальності.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ТОВ «ОРГАНІК МІЛК»

2.1. Загальна характеристика ТОВ «Органік Мілк» та ринкових умов його діяльності

Зміна клімату, втрата біорізноманіття та зростання попиту на продукти здорового харчування обумовлюють глибокі трансформаційні зміни агропромислового комплексу, внаслідок чого аграрії приймають рішення щодо впровадження технологій та методів органічного виробництва. В Україні сформувався органічний сектор зі своєю інфраструктурою. Виробництво органічної продукції в Україні є надзвичайно перспективним напрямом, який здатен підвищити рівень конкурентоспроможності сільськогосподарської продукції, значно поліпшити імідж країни на світовій арені, сприяти розвитку ринкової інфраструктури та сталому розвитку. Розвиток органічного сільського господарства є важливим напрямом функціонування підприємств аграрного сектору за конкурентних умов.

Виробництво органічної продукції – один із ключових напрямів забезпечення продовольчої безпеки держави. Більшість науковців у своїх працях ототожнюють поняття «виробництво органічної продукції», «органічне сільське господарство», «екологічне сільське господарство», «органічне землеробство», «органічне агровиробництво».

На початку XXI ст. законодавство України у напрямі органічного виробництва перебувало на стадії формування. Однак вже 2 серпня 2019 р. набув чинності Закон України «Про основні принципи та вимоги до органічного виробництва, обігу та маркування органічної продукції» від 10 липня 2018 р. № 2496-VIII, згідно з яким органічне виробництво – сертифікована діяльність, пов'язана з виробництвом сільськогосподарської

продукції (у тому числі всі стадії технологічного процесу, а саме: первинне виробництво (включаючи збирання), підготовка, обробка, змішування та пов'язані з цим процедури, наповнення, пакування, переробка, відновлення та інші зміни стану продукції), що провадиться із дотриманням вимог законодавства у сфері органічного виробництва, обігу та маркування органічної продукції.

Україна володіє великим потенціалом у цій сфері, адже площа земель органічного призначення в Україні становить усього 1 % від загального обсягу. Органічне виробництво в Україні підлягає сертифікації, яку проводить відповідний орган. На сьогодні затверджено український орган сертифікації «Органік Стандарт», який має міжнародну акредитацію на проведення сертифікаційних робіт та визнання Єврокомісії і Швейцарської Конфедерації. Маркування органічної продукції здійснюється згідно з вимогами ст. 34 цього закону.

Директор ТМ «Органік Мілк» та «Organic Meat» О. Стретович під час IV Міжнародного конгресу «Органічна Україна-2020: Перезавантаження. Актуалізація органічних брендів» повідомила, що філософією компанії є те, що їхні продукти мають бути доступними для українців, і споживачі повинні мати можливість їх купувати [40]. При цьому йдеться про готовність працювати на мінімальних показниках рентабельності, аби в нинішній ситуації утримати ринок і працівників. Тому компанія знижувала ціни для торговельних мереж на кефір на 25%, щоб цей продукт був більш доступним. Також фінансові можливості дають змогу модернізувати технологічні процеси і диференціювати продукцію. О. Стретович у 2020 р. наголосила, що компанія має на меті розширювати асортимент. Отже, на прикладі вертикально інтегрованої компанії «Галекс-Агро» нами було розкрито базові конкурентні стратегії згідно з положеннями теорії М. Портера («Лідерство у витратах, диференціація та спеціалізація»).

Головне завдання сертифікації - забезпечити впевненість споживача у тому, що продукція, за яку він сплачує, є якісною і безпечною. Тому

пропонується розглянути ступінь довіри покупців через обсяг внутрішнього ринку органічної продукції.

Посиленню довіри іноземних партнерів до українських експортерів, а в подальшому і створення належного базису для взаємовизнання систем контролю сприятиме прийняття Кабінетом Міністрів України Постанови від 21 жовтня 2020 р. «Про порядок сертифікації органічного виробництва та/або обігу органічної продукції»

На рис.2.1. представлено внутрішній ринок органічної продукції у 2020 році.

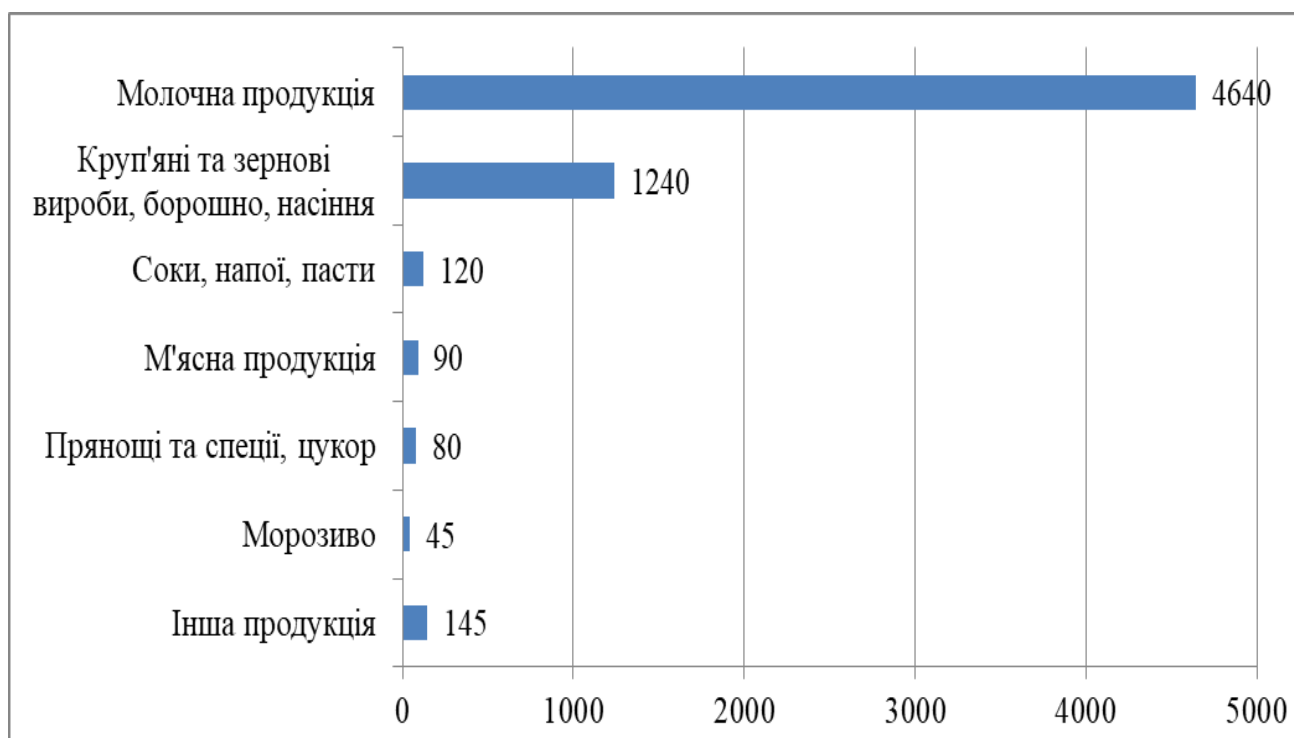


Рис.2.1. Внутрішній ринок органічної продукції у 2020 р., тонн

Джерело: складено автором на основі [38]

Всього на внутрішньому ринку в 2020 р., за оціночними даними, реалізовано 7350 тонн органічної продукції на суму близько 575 млн. грн, зокрема найбільше споживачів цікавить молочна продукція, а найменшу нішу займає морозиво.

Компанія «Органік Мілк» стала першою на вітчизняному ринку органічної молочної продукції, що здійснює свою діяльність в рамках продуктового ланцюжка від виробництва сировини до просування на ринку продукції глибокої переробки. Як вітчизняне підприємство, що ввїбрало європейський досвід, екоощадливу культуру виробництва й новітні технології, ми привносимо в продукт додаткові якості, ключовими з яких вбачаються безпека і користь, есо-friendly естетика, традиції поколінь у сфері агровиробництва (древлянські технології землеробства).

Основним напрямком діяльності підприємства є виробництво органічної сертифікованої молочної продукції та розвиток ринку органіки в Україні.

ТОВ «Органік Мілк» входить до складу вертикально інтегрованої компанії, що складається з чотирьох компліментарних підприємств, які функціонують у сфері органічного рослинництва й тваринництва. Органічні параметри всіх ланок продуктово-виробничого ланцюга компанії підтверджено сертифікатами європейського та вітчизняного зразка. Діяльність ТОВ «Органік Мілк» як виробника органічних молочних продуктів сертифіковано Міжнародною сертифікаційною компанією «ОРГАНІК СТАНДАРТ» згідно вимог, викладених у Постанові Ради (ЄС) № 834/2007 та № 889/2008.

Місія компанії полягає у сприянні підвищенню якості життя споживачів за рахунок виробництва здорової та безпечної органічної молочної продукції.

На даному етапі розвитку компанія займає авангардні позиції у формуванні та розвитку цивілізованого ринку органічної продукції, популяризації культури споживання органічної молочної продукції. У перспективі компанія своєю місією вбачає формування екологічно дружнього життєвого простору для нинішніх і майбутніх поколінь.

Компанія має повний завершений цикл виробництва від вирощування кормів, утримання поголів'я м'ясо-молочного стада до переробки молочної

сировини та виробництва кінцевого продукту споживання. Сучасний фермерський комплекс європейського зразка та новітній високотехнологічний молокопереробний завод дозволяють досягати показників найвищої якості продукції.

Продукція ТОВ «Органік Мілк» є унікальною для вітчизняного ринку за сукупністю таких характеристик, як користь, безпека споживання, смакові якості та кулінарні можливості. Особливість продукції полягає в тому, що, насамперед, у процесі переробки молока та виробництва молочних продуктів використовуються лише органічне молоко та кисломолочні бактерії, що мають відповідність міжнародним вимогам органічного виробництва.

На фермах корови споживають лише органічні корми та близько 200 днів на рік випасаються на органічних пасовищах. Вся продукція виготовляється згідно міжнародним нормам. Всі процеси вирощування кормів та виробництва молока знаходяться під контролем «Органік Стандарт».

Завод складається з декількох приміщень, в яких є все, що необхідно для переробки молока та виробництва молочної продукції: приймальне відділення, цех виробництва кисломолочної продукції, виробництва твердих та м'яких сирів, склад готової продукції та тари, термостатні камери.

Вся сировина, яка використовується на заводі – це молоко, вироблене на власних органічних фермах. Воно є сертифікованим відповідно до органічних стандартів. Є три ферми з поголів'ям 3 тис. голів, з них 1,5 тис. голів – дійного стада.

Висока якість молока забезпечується за рахунок того, що ферми мають сучасне європейське обладнання для безконтактного доїння, мінімум людського фактору та відсутність контакту молока з повітрям.

2.2. Фінансово-економічна характеристика ТОВ «Органік Мілк»

ТОВ «Органік Мілк» стала першою в Україні компанією, яка збудувала комплексний завод з переробки екологічно чистого молока власного виробництва потужністю 30 тонн на добу. Розглянемо асортимент продукції, який реалізовується на ТОВ «Органік Мілк» (табл.2.1.).

Таблиця 2.1

Асортимент продукції ТОВ «Органік Мілк»

№	Ширина	Глибина
1	Молоко	Молоко органічне знежирене 1000 г 0,5 % Молоко органічне пастеризоване 1000 г, 3,5 % Молоко органічне пастеризоване 1000 г, 2,5 % Молоко органічне пастеризоване 470 г, 3,5 % Молоко органічне пастеризоване 470 г, 2,5 %
2	Кефір	Кефір органічний термостатний 470 г, 2,5 % Кефір органічний термостатний 1000 г, 2,5 % Кефір органічний термостатний 470 г, 1 % Кефір органічний термостатний 1000 г, 1 %
3	Йогурт	Біфідойогурт жирний питний органічний 300 г, 2,5 % Йогурт органічний питний з наповнювачем «малина» (з пробіотиком) 300 г, 2,5 % Йогурт органічний питний з наповнювачем «полуниця» (з пробіотиком) 300 г, 2,5 % Йогурт органічний питний з наповнювачем «чорниця» (з пробіотиком) 300 г, 2,5 %
4	Масло	Масло вершкове органічне з какао 200 г, 62 % Масло солодковершкове «селянське» органічне 200 г, 74,5 % Масло солодковершкове органічне 200 г, 82,6 %
5	Сметана	Сметана органічна термостатна 270 г, 20 % Сметана органічна термостатна 270 г, 10 % Сметана органічна термостатна 270 г, 15 %
6	Сир кисломолоч ний	Сир органічний кисломолочний 300 г, 5,0 % Сир органічний кисломолочний 300 г, 9,0 % Сир органічний кисломолочний 300 г, 0,2 %
7	Сир	Сир органічний розсільний «Сулугуні» 165 г, 35 % Сир м'який органічний «Моцарела» 175 г, 45 % Сир органічний твердий «Український», 50 % Сир «Адигейский» органічний, 45 % Бринза органічна, 45 %
8	Інше	Вершки органічні пастеризовані 180 г, 10 % Напій кисломолочний органічний «Айран» 470 г, 1,0 % Маса сиркова органічна солодка з ваніліном 200 г, 4,5 % Ряжанка органічна термостатна 270 г, 4,0 %

Джерело: Сформовано автором на основі даних підприємства [42]

Внутрішній контроль якості та безпеки молочної продукції реалізується власною лабораторією ТОВ «Органік Мілк», акредитованою для здійснення моніторингу дотримання параметрів органічності всіх складових технологічного процесу від фізико-хімічних та мікробіологічних аналізів вхідної сировини, контролю стерильності обладнання, температурних режимів виробництва окремих видів продукції до оцінки якості готової продукції.

Підприємство має атестовану лабораторію – атестат № А14-084 від 14.05.2014 «Украгрозстандартсертифікація».

Вимірювальна лабораторія включає в себе: експрес- лабораторію, фізико-хімічну лабораторію, бактеріологічну лабораторію.

Експрес-лабораторія. Призначена для вхідного контролю молока-сировини, де проводяться аналізи по визначенню відповідності його вимогам ДСТУ 3662, а саме: кислотність, густина, масова частка жиру, масова частка білку, група чистоти, наявність фальсифікацій, кількість соматичних клітин, та вмісту антибіотиків.

Фізико-хімічна лабораторія. Проводить контроль вхідної допоміжної сировини, контроль технологічного процесу виробництва органічної молочної продукції та готової продукції на відповідність нормативної документації згідно якої виготовляється.

Бактеріологічна лабораторія. Проводить контроль санітарного стану підприємства, обладнання, дотримання працівниками санітарних норм та правил; проводить мікробіологічний контроль вхідної та допоміжної сировини, технологічного процесу та кожної партії готової продукції.

Вимірювальна лабораторія. Підприємства оснащена сучасними засобами вимірювальної техніки, що забезпечує повний контроль виробництва органічної молочної продукції на всіх етапах виробництва.

Для оцінки фінансового стану ТОВ «Органік Мілк» проведемо аналіз техніко-економічних показників за останні три роки, розрахунки переставимо в табл. 2.2.

Основні техніко-економічні показники виробничо-господарської діяльності ТОВ «Органік Мілк» за 2018-2020 роки

№	Показник	Роки			Абсолютне відхилення, +, -		Темп зростання (зниження), %	
		2018	2019	2020	2019/2018	2020/2019	2019/2018	2020/2019
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	Чистий дохід від реалізації продукції (робіт, послуг), тис. грн.	25874	25260	27508	-614,00	2248	-2,37	8,90
2	Середньооблікова чисельність штатних працівників, осіб	89	98	92	9	-6	10,11	-6,12
3	Фонд оплати праці штатних працівників, тис. грн.	9078	10559	9986	1481,00	-573,00	16,31	-5,43
4	Продуктивність праці, тис. грн./особу	290,72	257,76	299,00	-32,96	41,24	-11,34	16,00
5	Середньомісячна оплата праці, грн./особу	8500,0	8978,7	9045,3	478,74	66,55	5,63	0,74
6	Середньорічна вартість основних засобів (по залишковій вартості), тис. грн.	2718	2713	2415	-5,00	-298,00	-0,18	-10,98
7	Фондовіддача, грн./грн.	9,52	9,31	11,39	-0,21	2,08	-2,19	22,34
8	Коефіцієнт оборотності оборотних коштів	2,66	2,26	4,54	-0,41	2,29	-15,30	101,28
9	Середньорічна вартість активів, тис. грн.	11867	12989	14529	1122,00	1540,0	9,45	11,86
10	Власний капітал, тис. грн.	11122	12271	13599	1149	1328	10,33	10,82
11	Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	19337	19137	20592	-200,00	1455	-1,03	7,60

Продовження табл.2.2

1	2	3	4	5	6	7	8	9
12	Повні витрати на виробництво та реалізацію продукції, тис. грн.	24394	24419	26719	25,00	2300	0,10	9,42
13	Витрати на 1 грн. реалізованої продукції, коп.	0,94	0,97	0,97	0,02	0,00	2,54	0,48
14	Прибуток від реалізації продукції, тис. грн.	1480	841	789	-639,00	-52,00	-43,18	-6,18
15	Чистий прибуток (збиток), тис. грн.	1539	1149	1328	-390,00	179,00	-25,34	15,58
16	Рентабельність продукції, %	6,07	3,44	2,95	-2,62	-0,49	x	x
17	Рентабельність власного капіталу, %	13,84	9,36	9,77	-4,47	0,40	x	x
18	Рентабельність активів, %	12,97	8,85	9,14	-4,12	0,29	x	x

Джерело: Розраховано автором на основі фінансової звітності підприємства

Провівши аналіз фінансово стану підприємства можна відмити, що у 2020 році ТОВ «Органік «Мілк» покращило свій фінансовий стан що підтверджує збільшення чистого доходу від реалізації на 2248 тис.грн. порівняно з 2019 роком. Із зменшенням кількості працівників на 6 осіб, спостерігається зменшення витрат на заробітну плату у 2020 році порівняно з 2019 роком на 573 тис.грн. Продуктивність праці у 2020 році збільшилась на 41,24 тис.грн.

На рис.2.2. представимо динаміку зміни чистого прибутку ТОВ «Органік Мілк» за останні три роки.

У 2020 році чистий прибуток підприємства ТОВ «Органік МІЛК» зріс на 179 тис.грн, порівняно з 2019 роком. Рентабельність продукції ТОВ «Органік Мілк» у 2020 році склала 2,95%, тобто продукція підприємства є рентабельною та приносить прибуток. Рентабельності власного капіталу, має тенденцію до збільшення. У 2020 році він склав 9,77% - даний показник

показує, що на 1 гривню власного капіталу припадає 97 коп. чистого прибутку ТОВ «Органік Мілк».

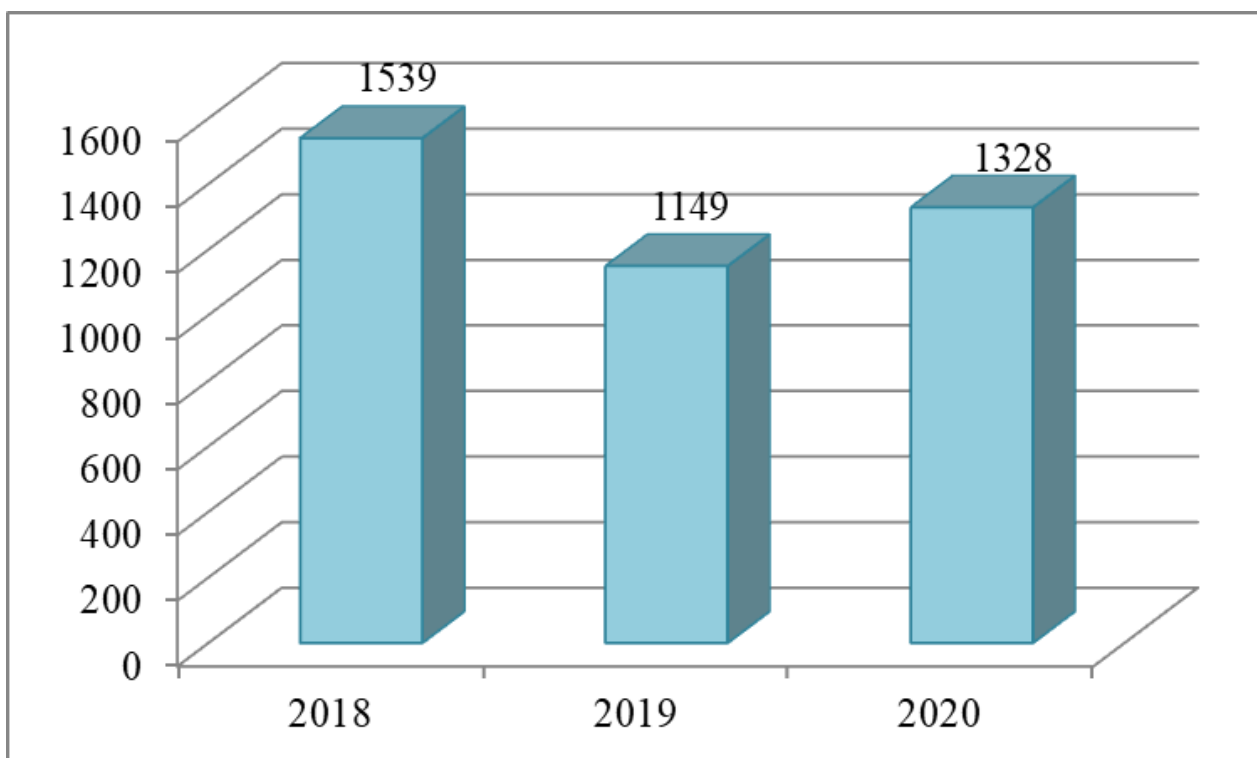


Рис.2.2. Динаміка чистого прибутку ТОВ «Органік Мілк» 2018-2020 роки, тис.грн.

Джерело: Складено автором на основі фінансової звітності підприємства

Протягом періоду дослідження рентабельність активів підвищилася. Якщо в 2019 році ТОВ «Органік Мілк» отримав 8,85 коп чистого прибутку на кожну вкладену гривню активів, то в 2020 році – вже 9,14 копійок. Факторами такого підвищення є оптимізація структури оборотних активів, і підвищення суми чистого прибутку. Загалом, діяльність ТОВ «Органік Мілк» була ефективною в 2018-2020 роках.

Наступним кроком проаналізуємо склад і кількісне співвідношення різних категорій і груп персоналу ТОВ «Органік Мілк», наведені розрахунки в таблиці 2.3.

Аналіз структури працівників ТОВ «Органік Мілк» за 2019-2020 роки

Показник	2019 р		2020 р.		Відхилення	
	осіб	%	осіб	%	абсолютне +/- осіб	структурні зрушення, п.п.
Середньооблікова кількість штатних працівників:	98	100	92	100	-6	
- Непромисловий персонал	20	20,41	13	14,13	-7	-6,28
- ПВП, всього	78	79,59	76	82,61	-2	3,02
в т. ч.						
- робітники	36	46,15	38	50,00	2	3,85
- керівники	12	15,38	12	15,79	0	0,40
- спеціалісти	14	17,95	14	18,42	0	0,47
- інший персонал (молодший обслуговуючий персонал, працівники охорони, учні)	16	20,51	12	15,79	-4	-4,72

Джерело: Розраховано автором на основі звітності підприємства

З отриманих даних табл. 2.3. можна зробити висновок, що у 2020 році зменшилась кількість непромислового персоналу на 7 осіб, або на 6,28%, на 2 особи зменшилась кількість ПВП у 2020 році порівняно з 2019 роком. У структурі ПВ найбільшу частку займають робітники, а саме 50%, спеціалісти 18,42%, керівники 15,79% та інший персонал 15,79%. У 2020 році зменшилась кількість іншого персоналу ТОВ «Органік Мілк» на 4 особи. Незначні зміни відбулись у структурних зрушеннях працівників ТОВ «Органік Мілк».

Наступним кроком проведемо аналіз персоналу ТОВ «Органік Мілк» за гендерною структурою.

На рис. 2.3. представлено гендерну структуру персоналу ТОВ «Органік Мілк» за останні три роки.

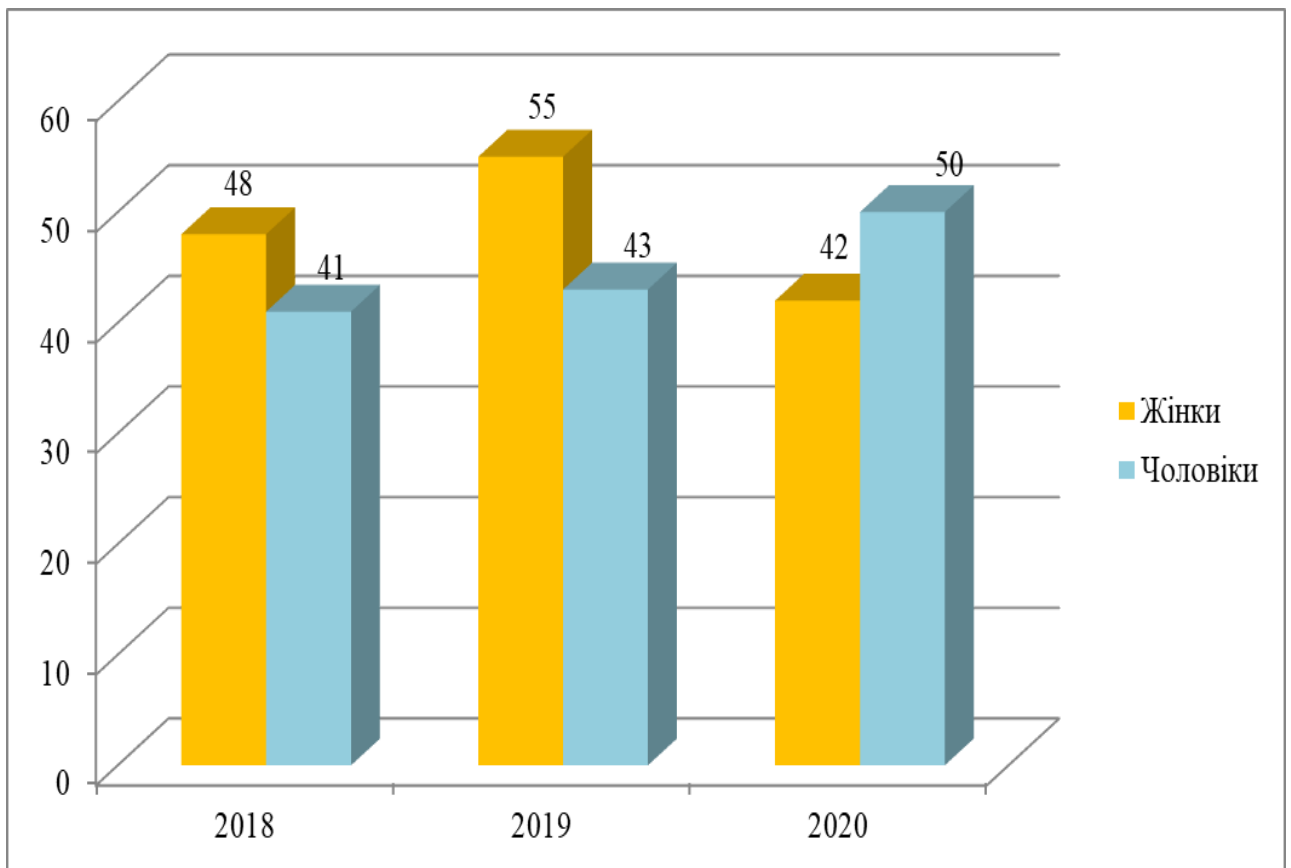


Рис.2.3. Гендерна структура персоналу ТОВ «Органік Мілк» за 2018-2020 роки, осіб

Джерело: Побудовано автором на основі звітності підприємства

У 2020 році, збільшилась кількість працюючих чоловіків на 7 осіб та склала 50 чол., жінок працювало у 2020 році 42 особи, тоді як у 2019 році їх було 55 осіб.

Аналітичним показником статистики людських ресурсів є вік, тому наступним кроком проаналізуємо вік працюючих на ТОВ «Органік Мілк» та представимо дані в табл. 2.4.

Відповідно до даних табл. 2.4. основною віковою категорією ТОВ «Органік Мілк» за 2019-2020 роки залишається вікова група 29-35 років, частка даної вікової категорії складає 63,04% у 2020 році, що на 3,86 % по структурі більше ніж у 2019 році., значна кількість працівників віком 15-28 років, їх частка у 2020 році складає 23,91% (22 особи).

**Динаміка вікової структури персоналу ТОВ «Органік Мілк» у
2019-2020 роках**

№ з/п	Показники	2019 р.		2020 р.		Відхилення	
		осіб	%	осіб	%	абсолютне +/- осіб	структурні зрушення, п.п.
1	Середньооблікова чисельність штатних працівників	98	100	92	100	-6	x
2	Кількість працюючих у віці						
3	15-28 років	26	26,53	22	23,91	-4	-2,62
4	29-35 років	58	59,18	58	63,04	0	3,86
5	36-44 років	12	12,24	18	19,57	6	7,32
6	45-49 років	8	8,16	7	7,61	-1	-0,55
7	50-54 років	4	4,08	2	2,17	-2	-1,91
8	55-59 років	1	1,02	1	1,09	0	0,07
9	Старші 60 років	1	1,02	2	2,17	1	1,15

Джерело: Розраховано автором на основі звітності підприємства

Під якісним складом персоналу розуміється стать, рівень освіти, стаж роботи на ТОВ «Органік Мілк». Аналогічно віковій та статевій структурі проаналізуємо склад персоналу ТОВ «Органік Мілк» за 2018-2020 роки за рівнем отриманої освіти, як одного з основних показників якісного складу робочої сили. Динаміка освітньої структури персоналу в табл. 2.5.

З отриманих даних в табл. 2.5. можна зробити висновки: у 2020 році збільшилась по структурі персоналу кількість осіб із вищою освітою, і склала 50%, тоді як у 2019 році по структурі їх було 46,49%, з неповною та базовою вищою освітою у 2019 році було 42 особи, а у 2020 році зменшилось на 32 особи.

У 2020 році відмічається негативна динаміка у зменшенні кількості працівників за окремими категоріями що до освіти, проте це пояснюється зменшенням загальної кількості працівників ТОВ «Органік Мілк», а саме на 6 осіб порівняно з 2019 роком.

**Динаміка освітньої структури персоналу ТОВ «Органік Мілк» за
2018-2020 роки**

Рівень освіти	2018 р		2019 р.		2020 р.		Відхилення			
	осіб	%	осіб	%	осіб	%	Абсолютне, +/-		Відносне, %	
							2019/2018	2020/2019	2019/2018	2020/2019
Загальна чисельність за списком персоналу	89		98		92		9	-6	10,11	-6,12
Повна вища освіта	44	49,44	46	46,94	46	50,00	2	0	4,55	0,00
Неповна та базова вища освіта	33	37,08	42	42,86	32	34,78	9	-10	27,27	-23,81
Середня спеціальна та середня	12	13,48	10	10,20	14	15,22	-2	4	-16,67	40,00

Джерело: Розраховано автором на основі звітності підприємства

Для репрезентативності отриманих даних, щодо освітньої структури персоналу ТОВ «Органік Мілк» представимо на рисунку 2.4. структуру освіти за 2020 рік.

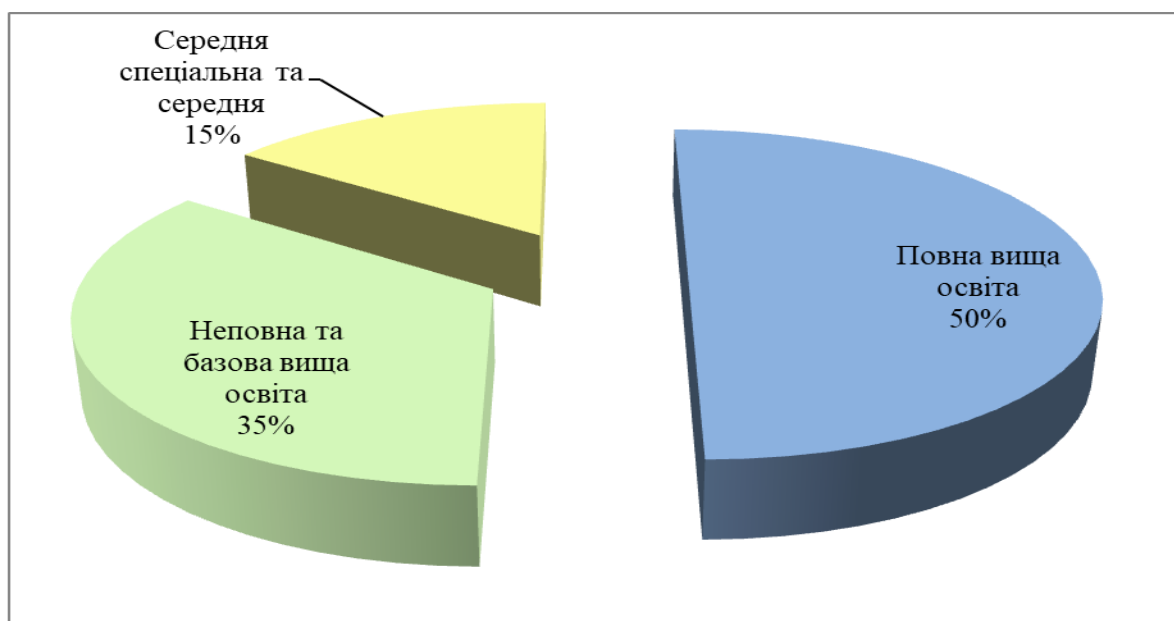


Рис.2.4. Структура освіти персоналу ТОВ «Органік Мілк» у 2020 році

Отже, можна сказати, що ТОВ «Органік Мілк» добре забезпечено кваліфікованими кадрами, про це свідчить той факт що більша половина працівників підприємства мають повну вищу освіту.

Наступним кроком проведемо аналіз руху працівників ТОВ «Органік Мілк» за 2018-2020 роки, дані представимо в табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Аналіз руху працівників ТОВ «Органік Мілк» за 2018-2020 роки

Показники	Роки			Абсолютне відхил. (+,-)		Відносний відхил (%)	
	2018	2019	2020	2019/2018	2020/2019	2019/2018	2020/2019
Середньоспискова чисельність працівників, осіб	89	98	92	9	-6	10,11	-6,12
Прийнято на роботу нових працівників протягом року	11	2	4	-9	2	-81,82	100,00
Вибуло працівників, у тому числі з причин	2	8	2	6	-6	300,00	-75,00
- призов до армії, вибуття на навчання, вихід на пенсію та з інших причин, передбачених законом	1	2	4	1	2	100,00	100,00
- з власного бажання	1	6	2	5	-4	500,00	-66,67
- звільнення за порушення трудової дисципліни	0	0	0	0	0	0,00	0,00
Коефіцієнт обороту:							
- з приймання, %	12,36	2,04	4,35	-10,32	2,31	x	x
-зі звільнення, %	2,25	8,16	2,17	5,92	-5,99	x	x
Коефіцієнт плинності кадрів, %	1,12	6,12	2,17	5,00	-3,95	x	x
Коефіцієнт загального обороту, %	14,61	10,20	6,52	-4,40	-3,68	x	x

Джерело: Розраховано автором на основі звітності підприємства

З отриманих даних табл. 2.6 можемо зробити наступні висновки: кількість осіб облікового складу зменшилась на 6 осіб. Протягом 2020 року було прийнято на роботу 4 особи, вибуло 2 особи. Коефіцієнт загального

обороту зменшився на 3,68%, коефіцієнт плинності кадрів у 2020 році порівняно із 2019 також зменшився з 6,12% до 2,17%, що є позитивною динамікою, адже плинність кадрів негативно впливає на діяльність будь якого підприємства, саме тому у стратегічних планах підприємства слід враховувати програми по зниженню плинності кадрів до 0.

В табл. 2.7. представлено аналіз продуктивності праці ТОВ «Органік Мілк» за 2019-2020 роки.

Таблиця 2.7

Аналіз продуктивності праці ТОВ «Органік Мілк» за 2019-2020 роки

Показники	Од. вим.	Роки		Абсолютне відхилення (+,-)	Відносне відхил. (%)
		2019	2020		
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>
1. Обсяг виробленої продукції	тис. грн	25260	27508	2248	8,90
2. Обсяг виробленої продукції	тонн	8790	9800	1010	11,49
3. Середньооблікова чисельність ПВП всього, в т.ч.:	осіб	78	76	-2	-2,56
- робітники		36	38	2	5,56
4. Відпрацьовано всіма робітниками	тис. чол.-днів	5,44	5,55	0,112	2,06
5. Відпрацьовано всіма робітниками	тис. чол.-годин	43,49	44,38	0,896	2,06
6. Середньорічний виробіток на одного працівника ПВП (<i>n.1/n.3</i>)	тис.грн./ос.	323,85	361,95	38,10	11,77
7. Середньорічний виробіток на одного працівника ПВП (<i>n.2/n.3</i>)	тонн/ос.	112,69	128,95	16,26	14,42
8. Середньорічний виробіток на одного робітника(<i>n.1/n.3.1</i>)	тис.грн./ос.	701,67	723,89	22,23	3,17
9. Середньорічний виробіток на одного робітника(<i>n.2/n.3.1</i>)	тонн/ос.	244,17	257,89	13,73	5,62
10. Тривалість робочого дня (<i>n.5/n.4</i>)	год	8	8	0	0,00

Продовження табл.2.7

1	2	3	4	5	6
11. Відпрацьовано одним робітником в рік (n.4/n.3.1)	днів	151	146	-5	-3,31
12. Питома вага робітників в складі ПВП (n.3.1/n3)	%	46,15	50,00	3,85	8,33
13. Середньогодинний виробіток одного робітника (n.1/n.5)	тис.грн./ос.	580,85	619,77	38,92	6,70

Джерело: Розраховано автором на основі звітності підприємства

З проведених розрахунків можна зробити наступні висновки: у 2020 році середньорічний виробіток на одного працівника ПВП ТОВ «Органік Мілк» збільшився на 38,10 тис.грн/осіб порівняно із 2019 роком та склав 361,95 тис.грн./ос, середньорічний виробіток на одного працівника ПВП ТОВ «Органік Мілк» у 2020 році склав 128,95 тонн/ос., що на 14,42% більше ніж у 2019 році, середньорічний виробіток на одного робітника ТОВ «Органік Мілк» у 2020 році склав 723,89 тис.грн./ос.,що на 22,23 тис.грн./ос, більше ніж у 2019 році..

Тривалість робочого дня протягом останніх років була не змінною та складала 8 годин. У 2020 році зменшилась кількість відпрацьованих днів одним робітником в рік та склала 146 днів, що на 5 днів менше ніж у 2019 році.

Загалом провівши аналіз діяльності підприємства ТОВ «Органік Мілк» можна відмітити, що протягом останніх років фінансовий стан підприємства є успішним, діяльність є рентабельною.

2.3. Аналіз корпоративної культури ТОВ «Органік Мілк»

Для експертної оцінки корпоративної культури ТОВ «Органік Мілк» використаємо оціночну таблицю, яка вимагає бального заповнення по шести

пунктам, кожен з яких має чотири альтернативи (А, В, С та D), між якими будемо розподіляти 100 балів.

Першим кроком при заповненні оціночної таблиці є оцінка існуючого стану корпоративної культури підприємства, а саме заповнення стовпця «Поточний стан».

При заповненні стовпця «Поточний стан» будемо спиратися на результати якісної оцінки корпоративної культури ТОВ «Органік Мілк».

Другим кроком при заповненні оціночної таблиці є оцінка бажаного стану корпоративної культури ТОВ «Органік Мілк», виходячи з бачення корпоративної культури підприємства через п'ять років.

Заповнення стовпця «Бажаний стан» ґрунтуватиметься на виявлених при якісній оцінці «проблемних зонах» корпоративної культури підприємства.

Заповнення оціночної таблиці ґрунтується на зібраній та узагальненій експертній оцінці корпоративної культури працівниками управлінського апарату ТОВ «Органік Мілк».

Бальні оцінки, отримані в табл. 2.7. дають загальну тенденцію щодо домінування певного типу корпоративної культури на ТОВ «Органік Мілк». Іншими словами, отримані бальні оцінки допомогли висунути на перший план ті особливості підприємства, які визначають характерний для ТОВ «Органік Мілк» тип корпоративної культури.

Таблиця 2.7

Узагальнена бальна оцінка корпоративної культури ТОВ «Органік Мілк»

1. Найважливіші характеристики ТОВ «Органік Мілк»		Поточний стан	Бажаний стан
1		2	3
А	Підприємство унікальне за своїми особливостями. Воно подібне до великої сім'ї. Працівники мають багато спільного.	20	20
В	Підприємство дуже динамічне і пройняте духом підприємництва. Працівники готові жертвувати собою і йти на ризик.	5	10

Продовження табл.2.7

1	2	3	4
С	Підприємство орієнтоване на результат. Головна турбота – досягти виконання завдання. Працівники орієнтовані на суперництво і досягнення мети.	15	50
Д	Підприємство жорстко структуроване і строго контролюється. Дії працівників, як правило, визначаються формальними процедурами.	60	20
УСЬОГО (балів):		100	100
2. Загальний стиль лідерства на ТОВ «Органік Мілк»			
А	Загальний стиль лідерства на підприємстві являє собою приклад моніторингу, прагнення допомогти і навчити.	20	20
В	Загальний стиль лідерства служить прикладом підприємництва, новаторства і схильності до ризику.	10	10
С	Загальний стиль лідерства служить прикладом діловитості, агресивності, орієнтації на результати.	20	45
Д	Загальний стиль лідерства являє собою приклад координації, чіткої організації або плавного ведення справ в руслі рентабельності.	50	25
УСЬОГО (балів):		100	100
3. Стиль менеджменту на ТОВ «Органік Мілк» (управління найманими працівниками)			
А	Стиль менеджменту на підприємстві характеризується заохоченням бригадної роботи, однакості і участі в ухваленні рішень.	25	25
В	Стиль менеджменту на підприємстві характеризується заохоченням індивідуального ризику працівників, новаторства, свободи і самобутності.	5	10
С	Стиль менеджменту на підприємстві характеризується високою вимогливістю, жорстким прагненням до конкурентоспроможності і заохоченням досягнень.	20	40
Д	Стиль менеджменту на підприємстві характеризується гарантією зайнятості, вимогою підпорядкування, передбаченості і стабільності в стосунках колективу.	50	25
УСЬОГО (балів):		100	100
4. Поєднуюча сутність ТОВ «Органік Мілк»			
А	Підприємство зв'язує воедино відданість справі і взаємна довіра. Обов'язковість цінується дуже високо.	30	30
4. Поєднуюча сутність ТОВ «Органік Мілк»			
В	Підприємство зв'язує прихильність новаторству і вдосконаленню. Акцентується необхідність бути на передових рубежах.	10	25
С	Підприємство зв'язує акцент на досягненні мети і виконанні завдання. Загальноприйняті теми – агресивність і перемога.	20	30
Д	Підприємство зв'язують формальні правила і офіційна політика. Важлива підтримка плавного ходу діяльності підприємства.	40	15
УСЬОГО (балів):		100	100

Продовження табл.2.7

1		2	3
5. Стратегічні цілі ТОВ «Органік Мілк»			
А	Підприємство фокусує увагу на гуманному розвитку. Наполегливо підтримується висока довіра, відвертість і співучасть.	10	10
В	Підприємство акцентує увагу на отриманні нових ресурсів і вирішенні нових проблем. Цінуються апробація нового і дослідження можливостей підприємства.	10	25
С	Підприємство акцентує увагу на конкурентних діях і досягненнях. Домінує цільове напруження сил і прагнення до перемоги на ринку.	30	40
Д	Підприємство акцентує увагу на незмінності і стабільності. Найважливіше рентабельність, контроль і плавність всіх операцій.	50	25
УСЬОГО (балів):		100	100
6. Критерії успіху на ТОВ «Органік Мілк»			
А	Підприємство визначає успіх на базі розвитку людських ресурсів, бригадної роботи, захопленості найманих працівників справою і турботою про людей.	25	25
В	Підприємство визначає успіх через володіння унікальною або новітньою продукцією. Це виробничий лідер і новатор на ринку.	15	15
С	Підприємство визначає успіх на базі перемоги на ринку і випередженні конкурентів. Ключ успіху – конкурентне лідерство на ринку.	20	40
Д	Підприємство визначає успіх на базі рентабельності, надійного постачання, гладких планів-графіків і низьких виробничих витратах.	40	20
УСЬОГО (балів):		100	100

Джерело: Складено автром згідно даних підприємства

Після бального заповнення табл. 2.7. перейдемо до статистичної обробки отриманих даних – заповнимо матрицю, представлену в табл. 2.8.

Для аналізу отриманих даних та побудови профілів корпоративної культури ТОВ «Органік Мілк» необхідно заповнити робочий бланк, запропонований в табл. 2.8.

На першому кроці статистичної обробки отриманих даних необхідно скласти бали всіх відповідей А в стовпці «Поточний стан» по шести пунктах табл. 3.2, а потім отриману суму розділити на 6, тобто обчислити середню оцінку по альтернативі А. Обчислення повторюються для альтернатив В, С і Д.

**Матриця результатів бальної оцінки корпоративної культури ТОВ
«Органік Мілк»**

Відповіді за стовпцем «Поточний стан»					Відповіді за стовпцем «Бажаний стан»				
№ запитання	Альтернатива				№ запитання	Альтернатива			
	A	B	C	D		A	B	C	D
1	20	5	15	60	1	20	10	50	20
2	20	10	20	50	2	20	10	45	25
3	25	5	20	50	3	25	10	40	25
4	30	10	20	40	4	30	25	30	15
5	10	10	30	50	5	10	25	40	25
6	25	15	20	40	6	25	15	40	20

Джерело: Складено автором згідно даних підприємства

Другий крок полягає в складанні балів всіх відповідей А в стовпці «Бажаний стан» по шести пунктах табл. 2.8 і діленні суми на 6, тобто знову розраховується середня оцінка по альтернативі А, але для стовпця «Бажаний стан». Ті ж обчислення повторюються для альтернатив В, С і D для стовпця «Бажаний стан».

**Робочий бланк для статистичної обробки бальної оцінки
корпоративної культури ТОВ «Органік Мілк»**

Відповіді за стовпцем «Поточний стан»			Відповіді за стовпцем «Бажаний стан»		
Альтернатива	Сума балів	Середній бал (Сума балів:6)	Альтернатива	Сума балів	Середній бал (Сума балів:6)
A	130	22	A	130	22
B	55	9	B	95	15
C	125	21	C	245	41
D	290	48	D	130	22
УСЬОГО:	600	100	УСЬОГО:	600	100

Джерело: Складено автором згідно даних підприємства

Аналізуючи результати статистичної обробки даних (табл. 2.8.) бачимо, що:

- поточний стан корпоративної культури ТОВ «ОРГАНІК МІЛК» характеризується домінуванням альтернативи D=48 балів, альтернатива А

отримала 22 бали, альтернатива С=21 бал, а найменше отримала альтернатива В=9 балів.

- бажаний стан корпоративної культури ТОВ «Органік Мілк» характеризується домінуванням альтернативи С=41 бал, альтернатива А отримала 22 бали, альтернатива D=22 бали, найменше – альтернатива В=15 балів.

Для більшої наочності та можливості аналізу отриманих в табл. експертних даних, слід перейти до побудови профілів корпоративної культури ТОВ «Органік Мілк»

Побудова профілів корпоративної культури ТОВ «Органік Мілк». Перейдемо до побудови профілів корпоративної культури ТОВ «Органік Мілк» зокрема побудуємо профіль нинішньої корпоративної культури підприємства. Для цього проаналізуємо числа зі стовпця «Поточний стан» табл. 2.8. Середні оцінки для кожної альтернативи (А, В, С і D) нанесемо на форму діаграми.

Відкладаємо на діагональній шкалі, що тягнеться вгору у верхній лівий квадрант форми (рис.2.5) альтернативу А – 22 бали. Оцінка альтернативи А представляє кланову культуру. На діагональній лінії, що йде вгору у верхній правий квадрант відкладаємо альтернативу В – 9 балів. Оцінка альтернативи В представляє адхократичну культуру. Відкладаємо на діагоналі, направлений вниз в нижній правий квадрант форми альтернативу С – 21 бал. Оцінка альтернативи С представляє ринкову культуру. На діагональній лінії, що йде вниз в нижній лівий квадрант відкладаємо альтернативу D – 48 балів. Оцінка альтернативи D визначає ієрархічну культуру.

Відмічені в кожному квадранті форми точки з'єднуємо у чотирикутник. Профіль, зображений на рис. 2.5 відображає картину нинішньої корпоративної культури ТОВ «Органік Мілк».

Аналізуючи викреслений профіль нинішньої корпоративної культури, представлений на рис. 2.5. бачимо, що ТОВ «Органік Мілк» в своїй

діяльності фокусує увагу на внутрішній контроль та інтеграцію, а також на контроль та стабільність.

Тип корпоративної культури ТОВ «Органік Мілк». Звернемося до профілю нинішньої корпоративної культури ТОВ «Органік Мілк». Квадранти, що мають найвищі бальні оцінки, показують типи корпоративних культур, що домінують на підприємстві.

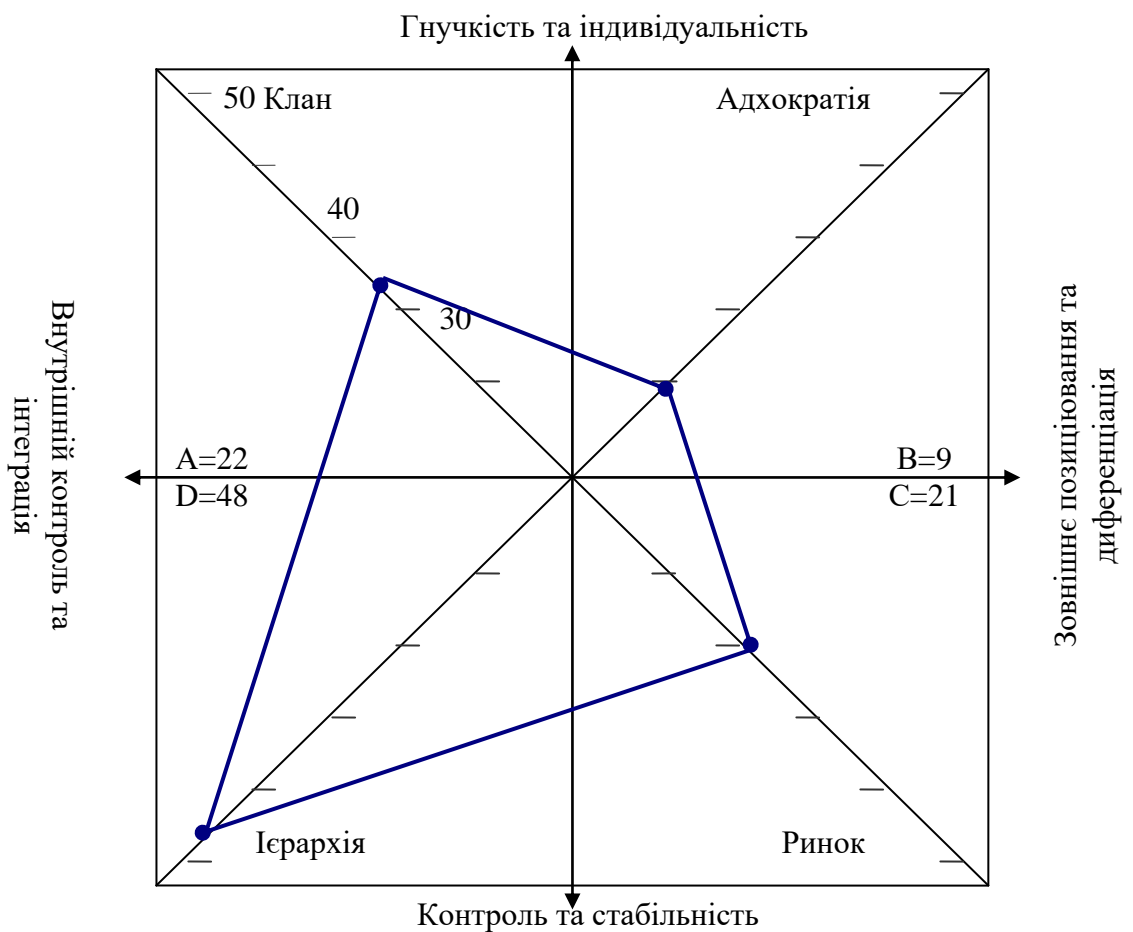


Рис. 2.5. Профіль нинішньої корпоративної культури ТОВ «Органік Мілк»

Джерело: Складено автором

Як бачимо з рис. 2.5, корпоративна культура ТОВ «Органік Мілк» характеризується яскраво вираженим домінуванням ієрархічного типу культури. ТОВ «Органік Мілк» можемо характеризувати як формалізоване і структуроване місце роботи. Роботою найманого персоналу управляють

формалізовані процедури. Керівники та лідери пишаються тим, що вони раціонально мислячі координатори і організатори. Критично важлива підтримка плавного ходу діяльності підприємства, постійність роботи з постачальниками та домінування на локальному ринку. ТОВ «Органік Мілк» об'єднують формальні правила і офіційна політика. Довгострокові плани підприємства полягають в забезпеченні стабільності і показників плавного ходу рентабельного виконання операцій. Успіх визначається в термінах надійності постачань, плавних календарних графіках і низьких витратах. Управління найнятими робітниками полягає в забезпеченні гарантії зайнятості і забезпечення довгострокової передбаченості.

Окрім ієрархічного типу, корпоративна культура ТОВ «Органік Мілк» характеризується середнім рівнем вираженості кланового та ринкового типу культури, найслабше виражений адхократичний тип корпоративної культури.

Характерна риса другого по домінантності типу корпоративної культури ТОВ «Органік Мілк» – клану – підприємство схоже на велику сім'ю, це дуже дружнє місце роботи, де у працівників маса спільного. Підприємство тримається разом завдяки відданості і традиції. Керівники підприємства роблять акцент на довгостроковій вигоді вдосконалення особи, надають значення згуртованості колективу і моральному клімату, заохочують бригадну роботу та участь людей в діяльності підприємства.

Один з розумних аргументів на користь визначення типу корпоративної культури ТОВ «Органік Мілк» полягає в тому, що організаційний успіх залежить від міри відповідності культури підприємства вимогам конкурентного зовнішнього оточення. Бачимо, що ТОВ «Органік Мілк» має сильну ієрархічну культуру, проте ринкова культура є слабкою (є третім по домінантності типом корпоративної культури), а тому підприємство вимушене діяти в умовах жорстокої конкуренції усередині агресивної індустрії, а отже зазнає певні труднощі в боротьбі за розвиток та ефективну діяльність саме із-за невідповідності своєї корпоративної культури зовнішньому оточенню.

Адхократичний тип найслабше виражений в корпоративній культурі ТОВ «Органік Мілк», що свідчить про неспроможність вищого керівництва підприємства спрямувати роботу колективу на динамічний, новий, інноваційний напрям. У системі цінностей, що склалася на ТОВ «Органік Мілк», слабо виражене прагнення до вирішення нових задач новаторським, інноваційним способом, слабо заохочується особиста ініціатива та свобода працівників.

Тобто, корпоративна культура ТОВ «Органік Мілк» є дещо неоднорідною та незбалансованою, оскільки всі чотири типи корпоративної культури мають різну силу прояву. Це є негативною тенденцією, адже якісний аналіз корпоративної культури ТОВ «Органік Мілк» підтвердив високий рівень впливу зовнішніх факторів на культуру підприємства. Корпоративній культурі ТОВ «Органік Мілк» необхідна сумісність з вимогами зовнішнього та внутрішнього середовища, в якому доводиться існувати.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМКИ ВДОСКОНАЛЕННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ТОВ «ОРГАНІК МІЛК»

3.1. Основні напрямки удосконалення корпоративної культури ТОВ «Органік Мілк», шляхом використання тимблдіingu

Важлива роль у формуванні сильної корпоративної культури і подальшому її розвитку належить керівництву підприємства. Керівники, закладаючи основи майбутньої культури ще на стадії створення нового бізнесу, згодом транслиують культурні цінності й уявлення членам організації за допомогою цілого ряду механізмів. Ми виділяємо первинні та вторинні механізми передачі корпоративної культури.

До первинних механізмів належать:

- виділення об'єктів уваги, оцінки і контролю керівника;
- критерії розподілу заохочень і винагород;
- навмисне створення зразків для наслідування;
- стратегії вирішення критичних ситуацій і криз;
- критерії відбору при прийомі на роботу, кар'єрному просуванні та звільненні.

Для удосконалення корпоративної культури на ТОВ «Органік Мілк» пропонуємо використати тимблдіingu.

Тимблдіingu, або командоутворення (англ. *teambuilding* – побудова команди) – це спеціально-розроблені заходи, спрямовані на згуртування колективу, формування сильної команди та підвищення мотивації для успішного виконання роботи.

Тимблдіинги переважно направлені на досягнення наступних цілей:

- розвиток корпоративної культури;
- впровадження цінностей компанії;

- підвищення ефективності праці;
- виявлення потенційних лідерів;
- розвиток нових умінь та навичок;
- емоційне, фізичне та психологічне розвантаження;
- отримання позитивного заряду.

Адже, для успішної роботи будь-якої компанії, дуже важливо, щоб стосунки всередині колективу були дружніми та згуртованими, а щоденна корпоративна атмосфера не пригнічувала, а навпаки надихала.

Для проведення тимбілдінгу на ТОВ «Органік Мілк», пропонуємо заключити договір на рік з компанією TeamMaster [43].

Перваги даної компанії над іншими:

- більше 32 сертифікованих бізнес-тренерів з психологічною освітою. Вони – практики і регулярно проводять тренінги в прикладних сферах;
- розроблено 54 різнопланові авторські програми тимбілдінга на будь-який смак. Кожна з цих програм продумана і перевірена на практиці;
- програми пудовані таким чином, що учасники покращують комунікацію і рівень командної взаємодії, аналізують свою поведінку, роблять висновки;
- інвентар справний і добре виглядає, ігри та вправи підготовлені з запасом, їжа смачна і її вистачає. Кожен проект продуманий до найменших деталей;
- розробляють індивідуальні програми за запитом клієнтів, з огляду на цінності і корпоративну культуру;
- за 12 років провели більше 280 заходів, чисельністю від 5 до 580 осіб. Працювали в більшості областей України та закордоном.

Для ТОВ «Органік Мілк» обираємо наступні програми для проведення тимбілдінгу:

Театральний тимбілдінг – тривалість 2-6 годин, учасники 100 -150 осіб, особливістю даного тренінгу є: учасникам надається унікальна можливість

поставити свою власну постанову за мотивами відомого твору або офісних реалій.

Команда всередині розподілить ролі і кожен зможе спробувати себе в різних амплуа. Сценарій майбутнього твору може видаватися завчасно, за допомогою жеребкування, або ж готуватися самими учасниками за мотивами життя в компанії.

До уваги слухачів буде кілька майстер-класів (сценічна мова, постановка, сценарна майстерність), які можна відвідувати в залежності від обраної ролі на початку дня. Так само, команди при підготовці номера, зможуть скористатися послугами гримера і костюмера. В кінці дня дійство відбудуватиметься на сцені справжнього театру, де кожна команда покаже свою майстерність, а анонімне голосування допоможе визначити кращих театральних діячів і розподілити номінації. Дізнайтеся більше про можливості театального тимблдинга у наших менеджерів, які проконсультують вас з усіх питань.

Онлайн бізнес-гра «Тайм-менеджмент» – тривалість 2-3 години, учасників 20-30 осіб.

Події цієї гри відбуваються в інтерактивному офісі, де учасники працюють над реалізацією нового проекту. Команді потрібно впоратися з усіма завданнями проекту, щоб досягти успіху і виграти. У грі учасники вчать не тільки успішно просуватися в своїх завданнях, а й допомагати колегам з різноманітними несподіванками. Інтерактивний офіс реалізований на спеціальній платформі, де учасники можуть взаємодіяти з усіма елементами гри, паралельно спілкуючись в онлайн-конференції. Онлайн-гра влаштована таким чином, щоб ваша команда могла комунікувати і розвивати корисні навички в ігровій формі.

Онлайн бізнес-гра «Керуючий» – тривалість 4 години, кількість осіб 20-30. Бізнес-гра проходить в онлайн-форматі, для проведення якого необхідні ПК, доступ до Інтернету та можливість проведення онлайн-конференції на будь-якій із платформ. Учасники гри можуть спілкуватися,

вільно взаємодіяти з елементами гри, вибудовувати стратегії взаємодії - і це все в онлайн-режимі.

Гігантський м'яч – 3 години, 100-200 осіб, Гігантський м'яч – оригінальний тимбілдинг, спрямований на згуртування команд і візуалізацію результатів спільної роботи.

Учасникам необхідно проявити свою креативність і комунікаційні навички, а також скоординувати роботу кожної команди. М'яч створюється окремими частинами, які будуть об'єднані в єдину конструкцію величезних масштабів. Споруда гігантського м'яча дозволяє налагодити роботу в командах, донести важливі думки до кожного учасника, а також мотивувати співробітників на досягнення високих результатів. Дана програма проводиться на свіжому повітрі. Гігантський м'яч створюється з еко-матеріалів, а також декорується за допомогою фарб та інших засобів.

Побудова корабля – 4 години, до 100 осіб, побудова корабля - активний тимбілдинг, що вимагає креативності та кмітливості при створенні плаваючої конструкції.

Учасники об'єднуються в команди для створення своїх кораблів з картону і витратних матеріалів. У процесі конструювання, необхідно продумати безліч дрібниць, які можуть вплинути на майбутній заплив конструкцій. Готову картонну модель корабля обтягують водонепроникним матеріалом, декорують і запускають в воду з декількома учасниками, які мають позмагатися за першість у водних перегонах. Споруда корабля проводиться на свіжому повітрі поблизу водойми або басейну. Під час запливу дотримуються всі норми безпеки учасників.

Зимові гонки Формули-1 на санках – 4 годинни, до 200 осіб.

Програма з конструюванням санок і машин прокачує навички планування та вчить передбачати не тільки кінцевий результат, а й важливі параметри: покриття, ковзання, необхідне зусилля для руху.

Команди болідів проектують та збирають транспортні засоби самостійно. Каркас на основі еко матеріалів (дерево, метал) і декор з картону.

У кожному заїзді буде гонщик (він може бути одягнений навіть в костюм Діда Мороза), який дасть інтерв'ю перед заїздом, а команда створить свій девіз і викричне його, що б усі знали хто кращий.

За результатом змагань кожна команда піде з нагородою: хто з кубком Гран-Прі, а хто і з номінацією «Найстійкіший» (чий болід розвалиться першим). Тільки командна робота допоможе зробити все ідеально.

Програма може бути як повноцінним заходом, так і доповненням до корпоративу, або до будь-якого іншого виду зимових активностей.

Всі програми підібрані з врахуванням того, що на підприємстві найбільшу частку персоналу складать працівники віком 15-35 років (див.табл.2.4).

В табл.3.1. представлено витрати на проведення програм тимблдингу задля підвищення корпоративної культури в ТОВ «Органік Мілк».

Таблиця 3.1

Витрати на проведення програми тимблдингу в ТОВ «Органік Мілк»

Програма тимблдингу	Кількість учасників, осіб	Вартість	Кількість тренінгів в рік	Сума, тис.грн.
Театральний тимблдинг	35	98	2	196
Онлайн бізнес-гра «Тайм-менеджмент»	12	27	1	27
Онлайн бізнес-гра «Керуючий»	12	18	1	18
Гігантський м'яч	35	67	1	67
Побудова корабля	35	95	1	95
Зимові гонки Формули-1 на санчатах	60	108	1	108
Разом				511

Джерело: Складено та розраховано автором згідно [43]

Отже, загалом витрати на тимблдинг в ТОВ «Органік Мілк» для підвищення ефективності корпоративної культури на підприємстві складуть 511 тис.грн.

3.2. Техніко-економічне обґрунтування та оцінювання ефективності впровадження запропонованого заходу в ТОВ «Органік Мілк»

Підвищення корпоративної культури підприємства позитивно впливає на ріст продуктивності праці, саме тому прогностичні значення збільшення продуктивності праці ТОВ «Органік Мілк» знайдемо за методом експертних оцінок, для цього скористаємось опитуванням провідних спеціалістів підприємства (табл. 3.2.).

Таблиця 3.2

Результати опитування експертів щодо збільшення прогнозованої продуктивності праці ТОВ «Органік Мілк» в результаті проведення тимблдингу

Експерти	1	2	3	4	5	6	7
Приріст продуктивності праці, %	5	4	6	4	8	6	7

Джерело: Складено автором на основі даних експертів підприємства

Експертами були 7 працівників ТОВ «Органік Мілк»: економіст (2 особи), інспектор з кадрів, керівник кадрової служби, бухгалтер, керівник виробничого персоналу (2 особи).

Величини даного прогнозу перевіримо на надійність і типовість.

Визначаємо середнє квадратичне відхилення, яке характеризує розсіювання думок окремих експертів відносно середнього значення.

$$\sigma = \sqrt{\frac{\sum(x_i - \bar{x})^2}{n}} \quad (3.1)$$

де σ – середнє квадратичне відхилення, тис. грн.;

x_i – чистий дохід, яку вказує i -й експерт, тис. грн.;

\bar{x} – середнє значення чистого доходу, тис. грн.;

n – чисельність експертної групи.

В табл.3.3.предсталвено проміжні розрахунки для визначення середньоквадратичного відхилення яке характеризує розсіювання думок окремих експертів ТОВ «Органік Мілк» відносно середнього значення

Таблиця 3.3

Проміжні розрахунки для визначення середньоквадратичного відхилення

	Експерти	1	2	3	4	5	6	7	Разом
1	Приріст продуктивності праці, X_i %	5	4	6	4	8	6	7	40
2	$X_{сер.}$	5,7							x
3	Відхилення	-0,7	-1,7	0,3	-1,7	2,3	0,3	1,3	x
4	ΔX^2	1	3	0	3	5	0	2	13

Джерело: Складено та розраховано автором

Сума квадратичних відхилень складатиме 13.

За формулою (3.1) знайдено середнє квадратичне відхилення:

$$\sigma = \sqrt{\frac{13}{7}} = 1,39\%$$

Визначаємо коефіцієнт варіації, який характеризує однорідність сукупності думок експертів:

$$cv_{\sigma} = \frac{\sigma}{\bar{x}} \times 100, \quad (3.2)$$

де cv_{σ} – коефіцієнт варіації.

$$cv_{\sigma} = 1,39/5,7 * 100 = 24,4 \%$$

Оскільки розрахункове значення коефіцієнта варіації $\omega < 33\%$, то сукупність думок експертів можна вважати однорідною, що вказує на можливість використання даних експертних оцінок для подальших розрахунків.

Найбільш вірогідний приріст продуктивності праці можна визначити методом стандартного розподілу вірогідностей. Для цього прогнозні значення приросту продуктивності праці представимо в порядку їх зростання. В даному випадку ряд має такий вигляд (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Ранжування значень приросту продуктивності праці ТОВ «Органік Мілк» в порядку зростання показника

Значення	4	4	5	6	6	7	8
Прогноз	Песимістичний прогноз (П)			Вірогідний прогноз (В)			Оптимістичний прогноз (О)

Джерело: Складено та розраховано автором

Прогнозуємо зростання продуктивності праці ТОВ «Органік Мілк» в результаті запропонованого заходу, а саме впровадження на підприємстві тимблдингу, для підвищення ефективності корпоративної культури за допомогою методу стандартного розподілу вірогідностей:

$$ОП = \frac{О+4В+П}{6}, \tag{3.3}$$

де О – оптимістичний прогноз, тис. грн.

В – найбільш вірогідний прогноз, тис. грн.

П – песимістичний прогноз, тис. грн.

Прогнозні значення збільшення продуктивності праці в результаті запропонованого заходу використовуючи формулу 3.3. розрахуємо нижче:

$$ОП = \frac{8 + 4 * 6 + 4}{6} = 6\%$$

Отже, приріст продуктивності праці складе 6%.

Розраховуємо приріст продуктивності праці:

$$299 * 106\% = 316,94 \text{ тис.грн./осіб}$$

(299 тис. грн./осіб – базове значення продуктивності праці ТОВ «Органік Мілк» на підставі розрахунків табл. 2.2).

Наступним кроком розрахуємо чистий дохід від реалізації у проектному році, враховуючи, що плинність персоналу складе 0% кількість працівників залишиться такою ж, як у 2020 році, а саме 92 особи.

Тоді, чистий дохід від реалізації продукції:

$$316,94 * 92 = 29158,48 \text{ тис.грн.}$$

Розрахуємо абсолютний та відносний приріс чистого доходу від реалізації у проектному році після впровадження на ТОВ «Органік Мілк» тимблдингу:

Абсолютний приріст чистого доходу від реалізації складе:

$$29158,48 - 27508 = 1650,48 \text{ тис.грн}$$

Відносний приріст чистого доходу від реалізації складе:

$$1650,48 / 27508 * 100 = 6\%$$

(27508 тис.грн – чистий дохід від реалізації продукції ТОВ «Органік Мілк» у 2020 році згідно звітності (Форми №2).

Знаходимо величину повних витрат ТОВ «Органік Мілк» в проектному році.

Повні витрати на виробництво і реалізацію ТОВ «Органік Мілк» в 2020 році склали 26719 тис. грн., (джерело- форма №2) в т. ч. постійні витрати – 9870 тис. грн., змінні –16849 тис. грн.

Змінні витрати прямо пропорційні змінам чистого доходу, тому приріст їх у проектному році становитиме:

$$16849 * 0,06 = 1010,94 \text{ тис.грн.}$$

Проведення заходу, щодо підвищення ефективності корпоративної культури ТОВ «Органік Мілк» потребує витрат, а саме витрати на тимблдінг, сума яких склала 511 тис.грн.

сумарний приріст повних витрат становитиме:

$$1010,94 + 511 = 1521,94 \text{ тис.грн.}$$

Таким чином, повні витрати ТОВ «Органік Мілк» в проектному році складуть:

$$1521,94 + 26719 = 28240,94 \text{ тис.грн.}$$

Наступним кроком, обчислимо приріст прибутку від реалізації продукції ТОВ «Органік Мілк» в проектному році:

$$\Delta \text{ПР} = 1650,48 - 1521,94 = 128,54 \text{ тис. грн.}$$

Отже, прибуток від реалізації продукції ТОВ «Органік Мілк» в 2021 році складе:

$$789 + 128,54 = 917,54 \text{ тис. грн.}$$

(789 тис. грн. – значення прибутку від реалізації продукції ТОВ «Органік Мілк» у 2020 році (джерело - форма №2))

Приріст чистого додаткового прибутку від реалізації продукції становитиме (ΔЧП):

$$128,54 * (100\% - 18\%) = 105,4 \text{ тис. грн.}$$

де 18% – податок на прибуток на 01.01.2021 р.

Результати проведених розрахунків зміни фінансових показників ТОВ «Органік Мілк» зведемо у табл.3.5.

Таблиця 3.5

Очікувані результати від впровадження тімбілдингу на ТОВ «Органік Мілк», тис. грн.

Показники	Значення показника, тис.грн
Приріст чистого доходу (виручки) від реалізації продукції	1650,48
Приріст повних витрати на виробництво та реалізацію продукції	1521,94
Приріст прибутку від реалізації продукції	917,54
Приріст чистого прибутку	105,4

Джерело: Складено та розраховано автором

З даних табл.3.5. можна побачити, що впровадження на ТОВ «Органік Мілк» тімбілдингу, для підвищення ефективності корпоративної культури, дає змогу підвищити чистий дохід від реалізації на 1650,48 тис.грн, збільшити прибуток на 917,54 тис.грн та збільшити чистий прибуток на 105,4 тис.грн.

На основі отриманих даних проведемо розрахунок показники економічної ефективності від впровадження тімбілдингу на ТОВ «Органік Мілк».

«Початкові інвестиції (капітальні витрати) складаються з суми капітальних вкладень та приросту нормативу обігових коштів у разі зростання обсягів реалізації (ΔOK), що пов'язані з ефектом запропонованого заходу» [27, с.89]:

$$PI = K_{обл} + D - B_{p.o} - B_{бр} + K_{бюд} + K_{сум} + K_{інш} + \Delta OK \quad (3.4)$$

де « PI – початкові інвестиції;

$K_{обл}$ – повна початкова вартість впроваджуваного обладнання

($K_{обл} = K_o + K_{тр} + K_{заг} + K_{пр} + K_m$), що включає: K_o – ціну обладнання; $K_{тр}$ – транспортні витрати (4-5 % від вартості обладнання); $K_{заг}$ – заготівельно-складські витрати (1-1,5 % від вартості обладнання); $K_{пр}$ – витрати на проектування; K_m – витрати на монтаж (8-10 % від вартості технологічного обладнання, 3-5 % для торгівельного обладнання);

D – витрати на демонтаж обладнання, що підлягає заміні;

$B_{p.o}$ – вартість реалізації демонтованого обладнання;

$B_{бр}$ – сума, одержана підприємством за зданий брухт;

$K_{бюд}$ – витрати на будівельні роботи, пов'язані з переплануванням або добудовою виробничих площ і споруд;

$K_{сум}$ – витрати, що виникають в інших цехах, службах підприємства, а також у суміжних галузях виробництва;

$K_{інш}$ – інші капітальні витрати на науково-дослідні та конструкторські роботи, технічну підготовку, налагодження та освоєння виробництва тощо;

$Z_{o.k}$ – зміна нормативу обігових коштів у разі зростання обсягів виробництва. (Зміна обігових коштів становить 3-6% від 80-85% приросту змінних витрат, який буде отримано в результаті впровадження заходу)» [27, с.89].

По інвестиційному проекту, щодо удосконалення корпоративної культури на ТОВ «Органік Мілк», завдяки впровадження тимблдингу не передбачено модернізацію основних засобів, тому початкові інвестиції

складаються лише з приросту нормативу обігових коштів, який з'являється в результаті зміни зростання продуктивності праці працівників.

Отже:

$$ПІ = \Delta OK = 1010,94 * 0,85 * 0,06 = 51,56 \text{ тис. грн.}$$

Термін окупності (недисконтований) капітальних вкладень:

$$T = \frac{ПІ}{\Delta ЧП} = \frac{51,56}{105,4} = 0,49 \text{ року,} \quad (3.5)$$

«Величина чистого генерованого грошового потоку визначається як» [27, с.90]:

$$ЧГП = \Delta ЧП + \Delta AM = \Delta ЧП + \text{Нам.обл} * K_{обл} + \text{Нам.буд} * K_{буд} \quad (3.6)$$

де « ΔAM – додаткові амортизаційні відрахування на нове обладнання та нові будівлі;

Нам.обл. , Нам.буд – норма амортизаційних відрахувань відповідно на обладнання та будівлі;

$K_{обл}$ – повна початкова вартість впроваджуваного обладнання;

$K_{буд}$ – витрати на будівельні роботи, пов'язані з переплануванням або добудовою виробничих площ і споруд, обумовлені впровадженням нововведення» [27, с.90].

Враховуючи всі умови проекту можна сказати, що чистий генерований грошовий потік буде дорівнювати лише приросту чистого додаткового прибутку від реалізації продукції:

$$ЧГП = \Delta ЧП = 105,4 \text{ тис. грн.}$$

Додаткові амортизаційні відрахування відсутні, оскільки даний захід не передбачає встановлення нового обладнання.

Величини коефіцієнтів приведення (α_i) розраховуються по основі ставки дисконту (по роках життєвого циклу):

$$\alpha_i = \frac{1}{(1+p)^i}, \quad (3.7)$$

де p – ставка дисконту;

i – певний рік терміну економічного життя проекту, грошові надходження в якому оцінюються на сьогоднішній момент.

Економічне життя проекту – впровадження тімбілднгу – складає 2 роки, ставка дисконту 12%.

$$1 \text{ рік: } \alpha_1 = \frac{1}{(1+0,12)^1} = \frac{1}{1,12^1} = 0,89;$$

$$2 \text{ рік: } \alpha_2 = \frac{1}{(1+0,12)^2} = \frac{1}{1,12^2} = 0,79.$$

Нинішня вартість майбутніх грошових потоків ($\sum NB_i$) накопичених за весь життєвий цикл запропонованого проекту:

$$\sum_{i=1}^N NB_i = NB_1 + NB_2 + NB_3 + NB_4 + NB_5 = ЧГПЦ(\alpha_1 + \alpha_2 + \alpha_3 + \alpha_4 + \alpha_5) = \quad (3.8)$$

$$\sum_{i=1}^n NB_i = 105,48 * (0,89 + 0,79) = 177,20 \text{ тис.грн.}$$

«Чиста нинішня вартість (ЧНВ) – різниця між сумою нинішніх вартостей, накопичених за весь життєвий цикл проекту та початковими інвестиціями» [27, с.94]:

$$ЧНВ = \sum_{i=1}^N НВ_i - ПИ = 177,20 - 51,56 = 125,64 \text{ тис. грн.} \quad (3.9)$$

«Дисконтований (гарантований) період повернення інвестицій визначають як відношення початкових інвестицій до середньорічної нинішньої вартості» [27, с.95]:

$$ТГ = \frac{ПИ}{НВ_{ср}} \quad (3.10)$$

де $НВ_{ср}$ – середньорічна нинішня вартість:

$$ТГ = 51,56 / (177,2 / 2) = 0,58 \text{ року} < 2 \text{ роки}$$

Індекс доходності визначається відношенням чистої нинішньої вартості до початкових інвестицій:

$$ІД = \frac{ЧНВ}{ПИ} = 125,64 / 51,56 = 2,44 > 0. \quad (3.11)$$

Індекс прибутковості визначається відношенням суми нинішніх вартостей, накопичених за весь життєвий цикл запропонованого проекту, до початкових інвестицій:

$$ІП = \frac{\sum_{i=1}^N НВ_i}{ПИ} = 125,64 / 51,56 = 2,44 > 1 \quad (3.12)$$

Після проведених розрахунків їх слід оформити у табл.3.6.

Індекс прибутковості інвестицій дає інвестору наочне уявлення про доцільність вкладень при виборі проектів.

Цей показник показує рівень віддачі на вкладену суму інвестицій, даний показник для інвестиційного проекту ТОВ «Органік Мілк», а саме впровадження тімбілдіngu склав 3,44 індекс доходності склав 2,44.

Таблиця 3.6

**Показники економічної ефективності впровадження на ТОВ
«Органік Мілк» тімбілдіngu**

№ з/п	Показник	Значення показника
1	Капітальні витрати, тис. грн.	51,56
2	Додатковий прибуток, тис. грн.	917,54
3	Чистий додатковий прибуток, тис. грн.	105,4
4	Сума нинішніх вартостей, накопичених за весь термін економічного життя проекту, тис. грн.	177,20
5	Чиста нинішня вартість, тис. грн.	125,64
6	Термін окупності недисконтований, років	0,49
7	Термін окупності дисконтований, років	0,58
8	Індекс доходності	3,44
9	Індекс прибутковості	2,44

Джерело: Складено та розраховано автором

Для інвестиційного планування і вибору антикризових інвестиційних проектів показник дисконтованого терміну окупності проекту практично важливий в першу чергу тим, що він вказує на той горизонт часу в бізнес-плані інвестиційного проекту, в межах якого план-прогноз грошових потоків за проектом повинен бути особливо надійним.

Строк повернення інвестицій дисконтований, тобто гарантований складає 0,58 року, тобто протягом року, підприємство поверне вкладені кошти. Сума нинішніх вартостей, накопичених за весь термін економічного життя проекту становить 177,20 тис.грн, чиста нинішня вартість проекту складає 125,64 тис.грн.

Всі показники, які представлені в табл.3.6. говорять про доцільність впровадження проекту з впровадження тімбілдіngu, для підвищення ефективності корпоративної культури на ТОВ «Органік Мілк».

В табл.3.7. представлено вплив запропонованого заходу – впровадження тімблдіingu на ТОВ «Органік Мілк» на основні техніко-економічні показники роботи підприємства.

Таблиця 3.7

Вплив впровадження тімблдіingu на основні техніко-економічні показники роботи ТОВ «Органік Мілк»

№ з.п.	Показники	Базові значення	Показники по заходу	Проектні значення	Відхилення	
					Абсолютне, +/-	Відносне, %
1	Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції, тис.грн.	27508	1650,48	29158,5	1650,48	6,0
2	Середньооблікова чисельність штатних працівників, осіб	92	0	92	0,0	0,0
3	Продуктивність праці, тис. грн./особу	299	17,9	316,94	17,9	6,0
4	Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції, тис.грн.	26719	1521,94	28240,9	1521,94	5,7
5	Прибуток від реалізації продукції, тис.грн	789	128,54	917,5	128,54	-16,3
6	Чистий прибуток, тис.грн.	1328	105,40	1433,4	105,40	7,9
7	Витрати на 1 грн. чистої виручки від реалізації, коп	97,13	92,22	96,85	-0,3	-0,29
8	Рентабельність діяльності (продаж), %	4,83	0,09	4,92	0,09	x
9	Рентабельність продукції, %	2,95	0,30	3,25	0,30	x

Джерело: Складено та розраховано автором

Для підвищення ефективності корпоративної культури на підприємстві ТОВ «Органік Мілк» було запропоновано впровадити тимблдінг, скориставшись послугами компанії TeamMaster, та було обрано такі програми: «Театральний тимблдінг», «Зимові гонки Формули-1 на санках», «Онлайн бізнес-гра «Тайм-менеджмент», «Онлайн бізнес-гра «Керуючий», «Побудова корабля», «Гігантський м'яч».

Витрати на тимблдінг в ТОВ «Органік Мілк» для підвищення ефективності корпоративної культури на підприємстві складуть 511 тис.грн.

Після проведених розрахунків табл.3.7. можна побачити, що даний захід, підвищить чистий дохід від реалізації на 1650,48 тис.грн, його збільшення відбудеться за рахунок збільшення продуктивності праці працівників ТОВ «Органік Мілк» на 6%, або на 17,9 тис.грн./ос.

Для впровадження на підприємстві тимблдингу не потрібні додаткові працівники, тому вважаємо що у проектному році кількість працівників залишиться такою як у 2020 році, а саме 92 особи.

Повні витрати зростуть на 1521,94 тис.грн і складуть у проектному році 28240,9 тис.грн., прибуток від реалізації у проектному році збільшиться на 128,54 тис.грн. і буде рівний 917,5 тис.грн., додатковий чистий прибуток ТОВ «Органік Мілк» зможе отримати у розмірі 105,4 тис.грн.

Рентабельність діяльності підприємства збільшиться на 0,09% і складе 4,92%.

Рентабельність продукції у проектному році складе 3,25%.

Отже, можна зробити висновок, що підвищення ефективності корпоративної культури, шляхом впровадження тимблдингу на ТОВ «Органік Мілк» позитивно вплине на фінансовий стан підприємства, розроблений проект є інвестиційно привабливим для підприємства, адже термін його окупності складає менше року, а ефективність від такого заходу буде підвищувати продуктивність праці протягом року.

ВИСНОВКИ

В результаті проведеного в кваліфікаційній роботі дослідження, щодо корпоративна культура як інструмент управління персоналом підприємства, встановлено, що корпоративна культура покликана забезпечувати мобілізацію персоналу підприємства для досягнення поставлених цілей, виховання в працівниках прихильності до прийнятих цінностям, лояльності до керівництва компанії, і в підсумку до підвищення ефективності функціонування організації в цілому.

Проведено аналіз зарубіжного досвіду формування корпоративної культури на підприємстві, з чого можна зробити висновок, що порівняно із світовим досвідом підприємств корпоративна культура в Україні, на сьогодні, не є настільки сформованою, щоб мати основні показники корпоративної культури на усіх підприємствах країни. Проте в країні є відповідні особливості українського менталітету, суспільної свідомості й психології, які завжди впливали на наше економічне середовище й культуру. За думкою А. Скуратівського, своєрідний характер на створення української корпоративної культури має ментальність, національна особливість, які базуються на принципах індивідуальності.

Проаналізовано діяльність ТОВ «Органік Мілк» та зроблено наступні висновки: компанія «Органік Мілк» стала першою на вітчизняному ринку органічної молочної продукції, що здійснює свою діяльність в рамках продуктового ланцюжка від виробництва сировини до просування на ринку продукції глибокої переробки. Як вітчизняне підприємство, що ввїбрало європейський досвід, екоощадливу культуру виробництва й новітні технології, ми привносимо в продукт додаткові якості, ключовими з яких вбачаються безпека і користь, есо-friendly естетика, традиції поколінь у сфері агровиробництва (древлянські технології землеробства).

Проведений фінансово-економічний аналіз діяльності ТОВ «Органік Мілк» дав змогу зробити наступні висновки: у 2020 році ТОВ «Органік Мілк» покращило свій фінансовий стан що підтверджує збільшення чистого доходу від реалізації на 2248 тис.грн. порівняно з 2019 роком. Із зменшенням кількості працівників на 6 осіб, спостерігається зменшення витрат на заробітну плату у 2020 році порівняно з 2019 роком на 573 тис.грн. Продуктивність праці у 2020 році збільшилась на 41,24 тис.грн. У 2020 році чистий прибуток підприємства ТОВ «Органік МІЛК» зріс на 179 тис.грн, порівняно з 2019 роком. Рентабельність продукції ТОВ «Органік Мілк» у 2020 році склала 2,95%, тобто продукція підприємства є рентабельною та приносить прибуток. Рентабельності власного капіталу, має тенденцію до збільшення. У 2020 році він склав 9,77% - даний показник показує, що на 1 гривню власного капіталу припадає 97 коп. чистого прибутку ТОВ «Органік Мілк». У 2020 році підприємство є рентабельним.

Аналіз корпоративної культури на підприємства дав змогу визначити, що корпоративна культура ТОВ «Органік Мілк» є дещо неоднорідною та незбалансованою, оскільки всі чотири типи корпоративної культури мають різну силу прояву. Це є негативною тенденцією, адже якісний аналіз корпоративної культури ТОВ «Органік Мілк» підтвердив високий рівень впливу зовнішніх факторів на культуру підприємства. Корпоративній культурі ТОВ «Органік Мілк» необхідна сумісність з вимогами зовнішнього та внутрішнього середовища, в якому доводиться існувати.

Для удосконалення корпоративної культури на ТОВ «Органік Мілк» було запропоновано використати тімбілдінг. Для проведення тімбілдіngu на ТОВ «Органік Мілк», пропонуємо заключити договір на рік з компанією TeamMaster.

Проведені розрахунки доцільності впровадження інвестиційного проекту, а саме впровадження тімбілдіngu на ТОВ «Органік Мілк» для підвищення ефективності корпоративної культури, показали, що: ындекс прибутковості інвестицій дає інвестору наочне уявлення про доцільність

вкладень при виборі проектів. Цей показник показує рівень віддачі на вкладену суму інвестицій, даний показник для інвестиційного проекту ТОВ «Органік Мілк», а саме впровадження тімблдіingu склав 3,44 індекс доходності склав 2,44. Для інвестиційного планування і вибору антикризових інвестиційних проектів показник дисконтованого терміну окупності проекту практично важливий в першу чергу тим, що він вказує на той горизонт часу в бізнес-плані інвестиційного проекту, в межах якого план-прогноз грошових потоків за проектом повинен бути особливо надійним. Строк повернення інвестицій дисконтований, тобто гарантований складає 0,58 року, тобто протягом року, підприємство поверне вкладені кошти. Сума нинішніх вартостей, накопичених за весь термін економічного життя проекту становить 177,20 тис.грн, чиста нинішня вартість проекту складає 125,64 тис.грн.

На основі проведених розрахунків з'ясовано, що для підвищення ефективності корпоративної культури на підприємстві ТОВ «Органік Мілк» було запропоновано впровадити тімблдіingu, скориставшись послугами компанії TeamMaster. Витрати на проведення тімблдіingu протягом року складуть 511 тис.грн. Після проведених розрахунків табл.3.7. можна побачити, що даний захід, підвищить чистий дохід від реалізації на 1650,48 тис.грн, його збільшення відбудеться за рахунок збільшення продуктивності праці працівників ТОВ «Органік Мілк» на 6%, або на 17,9 тис.грн./ос.. Повні витрати зростуть на 1521,94 тис.грн, прибуток від реалізації у проектному році збільшиться на 128,54 тис.грн, додатковий чистий прибуток ТОВ «Органік Мілк» зможе отримати у розмірі 105,4 тис.грн. Рентабельність діяльності підприємства збільшиться на 0Є,09% та складе 4,92%, рентабельність продукції у проектному році складе 3,25%. Отже, можна зробити висновок, що підвищення ефективності корпоративної культури, шляхом впровадження тімблдіingu на ТОВ «Органік Мілк» позитивно вплине на фінансовий стан підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ:

1. Антоненко В.М. Економіка і управління підприємствами: теорія, методика, практика: монографія; Центр фінанс.-екон. наук. дослідж. Полтава: Астроя, 2020. 240 с.
2. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами. 10-е изд. Пер. с англ. под ред. С. К. Мордовина СПб.: Питер, 2016. 848 с.
3. Безпалько О. В., Грищенко Д. Г. Лідерство як феномен ефективного управління. Nauka i inowacja – 2017: Materiały XIII Międzynarodowej naukowo-praktycznej konferencji, Przemysł, 07-15 października 2017 roku, Volumt 3 Economiczne nauki. Przemysł: Nauka i studia, 2017. Str. 24-26.
4. Бекетов Ю.А. Основы менеджменту: навч. посіб. Харків. нац. автомоб.-дорож. ун-т. Харків: ХНАДУ, 2019. 263 с.
5. Васильченко М.І, Гришко В.В. Комунікативний менеджмент: навчальний посібник. Полтава: ПолтНТУ, 2018. 208 с.
6. Волик І.М. Український вибір моделі корпоративного управління URL::http://www.rusnauka.com/NIEK_2018/Economics/17511.doc.htm.
7. Галич О. А., Вакуленко Ю. В., Терещенко І. О., Крутько Т. В. Стратегічне управління персоналом як фактор зростання конкурентоспроможності підприємства. Агросвіт. 2019. № 6. С. 27–32.
8. Гандапас Р. Корпоративная культура. Огнём и мечом. Антикризис. менеджмент. 2016. № 12. С. 23-26.
9. Гарматюк О.О. Комунікативний менеджмент: Курс лекцій. Тернопіль: ТНТУ ім. І. Пулюя, 2016. 105 с.
10. Гройсбер Б., Лі Є., Прайс Дж. Корпоративна культура: путівник для лідера. Найкращі менеджмент-ідеї від Harvard Business Review Київ: Вид. група КМ-БУКС, 2019. 228 с.

11. Дьюбіел Стенлі. Корпоративне управління: вдосконалення методів організації роботи корпорацій. Економічні реформи сьогодні. 2015. №25. С. 12-18.
12. Дмитренко М. Й. Методологічні засади дослідження корпоративної культури у соціально-філософському знанні. Гуманітарний часопис. 2017. № 1. 37 с.
13. Драган О. І., Тертична Л. І. Вплив сучасних змін у менеджменті персоналу на розвиток менеджменту продуктивності підприємства. Інфраструктура ринку. 2020. Вип. 46. С. 45-50. URL: 10.32843/infrastruct46-7.
14. Драган О. І., Тертична Л. І. Розвиток людського капіталу у системі управління талантами підприємства. *Економіка і управління підприємствами: теорія, методика, практика* : колективна монографія. Центр фінансово-економічних наукових досліджень. Полтава: ПП «Астрія», 2020. 243 с. С. 77-86. URL: <http://www.economics.in.ua/> (дата звернення: 11.03.2021).
15. Дробязко Л.В. Корпоративна культура як інструмент ефективного управління персоналом. Розвиток системи державного управління в Україні. Теорія та практика державного управління. Вип. 3 (38), 2017 р.
16. Дяків О. П., Островерхов В. М. Управління персоналом: навчально-методичний посібник. Тернопіль: ТНЕУ, 2018. 288 с.
17. Дяченко Т.О. Сучасні проблеми корпоративного управління в Україні. Формування ринкових відносин в Україні. 2016. № 6 (73) С. 71-75.
18. Ігнат'єва І. А. Корпоративне управління Гарафонова. Київ: Центр учбової літератури, 2017. 600 с.
19. Євтушевський В.А. Корпоративне управління Київ, Знання, 2015. 406 с.
20. Калініченко Т.І. Теоретичні підходи до тлумачення організаційної культури. Держава та регіони. Сер.: Економіка та підприємництво. 2010. №3. С. 62-67.

21. Коваленко Г.О., Остафійчук А.В. Корпоративна культура сучасного підприємства: навч. посіб.; Донбас. держ. машинобуд. акад. (ДДМА). Краматорськ: ДДМА, 2014. 132 с.
22. Ковтун О.С. Корпоративна культура як чинник управління господарською організацією: автореф. дис. ... канд. соціол. наук : 22.00.04; Київ. нац. ун-т ім. Тараса Шевченка. Київ, 2016. 16 с.
23. Кодекс законів про працю України : Закон України від 10.12.1971 р. № 322-VIII / Верховна Рада України. URL:<http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/322-08> (дата звернення: 11.03.2021).
24. Козаченко А.В. Корпоративне керування Київ, Либра, 2012. 368с.
25. Колесніков Г.А. Концепція сучасної організаційної культури управління виробничих підприємств Луцьк: ВІЕМ, 2014. 350 с.
26. Кубко В.П. Процес створення корпоративних кодексів. Тр. Одес. политехн. ун-та. О., 2015. Вып.1 (29). С. 314-317.
27. Лисак О.І. Андрєєва Л.О. Економіка підприємства: навч. посіб. Мелітополь: Люкс, 2020. 272 с.
28. Лобза А.В., Гузь І.С. Підходи до розробки системи оцінки ефективності діяльності персоналу сучасного підприємства. Молодий вчений. 2018. №1.С.510–513.
29. Любомудрова Н. П., Смолінська Н.В, Гибік І.І. Роль організаційної культури в забезпеченні ефективної трудової адаптації персоналу підприємства. Вісн. нац. ун-ту «Львів. політехніка». Львів, 2012. №640: Проблеми економіки та управління. С. 327-333.
30. Максименко С.Д. Психологія. Київ, Либідь, 2015. 240 с.
31. Мацокін А. Корпоративна культура & державна служба. Ціннісні орієнтири URL: <https://i.factor.ua/ukr/journals/ds/2018/november/issue11/article-40649.html>
32. Мескон, М. Х., Альберт Ф. Основы менеджмента Москва: Дело, 2016. 704 с.

33. Міжнародний конгрес «Органічна Україна-2020. Перезавантаження. Актуалізація органічних брендів» IV. URL: <https://organicukraine.org.ua/congress/2020/>
34. Мошек Г.Є Основи менеджменту. Теорія і практика: навч. посіб. Київ: Ліра-К, 2017. 527 с.
35. Носков В.В., Кальянова А.Р. Психологічні детермінанти корпоративної культури. Політичний менеджмент. 2016. №3 (17) С. 76-88.
36. Новицький В.Д. Корпоративний менеджмент К.: ТОВ «УВПК ЕксОб», 2012. 560 с.
37. Ньюстром Джон В., Кейт Девис Организационное поведение: [пер. с англ.] СПб. Изд. «Питер», 2015. 448 с.
38. Огляд органічного ринку України (2020) URL: <https://organicinfo.ua/infographics/ohliad-orhanichnoho-rynku-ukrainy-2020/>
39. Органік Мілк знижує ціни на окремі продукти. URL: <https://agroportal.ua/ua/news/novosti-kompanii/organik-milk-snizhaet-tseny-na-otdelnye-produkty/>
40. Органік Мілк виведе на ринок нові продукти. URL: <http://agroportal.ua/ua/news/eksklyuzivnyy/organik-milk-vyvedet-na-rynok-novye-produkty/>
41. Органік Стандарт. URL: <https://organicstandard.ua/ua/services/faq>
42. Офіційний сайт «Органік Мілк» URL: <https://organic-milk.com.ua/>
43. Офіційний сайт «TeamMaster» URL: <https://teammaster.pro/ua>
44. Палеха Ю.І., Кудін В.О. Культура управління та підприємництва: навч.-метод. Посібник. Київ: МАУП, 2015. 296 с.
45. Парламент підтримав бюджетну підтримку органічних виробників. URL: <http://organic.com.ua/parlament-pidtrimav-byudzhethnu-pidtrimku-organichnihvirobnikiv/>
46. Погребняк О.С. Творчий процес у контексті креативного менеджменту. Матеріали XVIII всеукраїнської науково-практичної

конференції студентів та аспірантів «Дні науки» (22-23 квітня 2015 р., Київ) Київ, НТУУ «КПІ», 2015. С.156-157.

47. Прийнято Порядок сертифікації органічного виробництва та/або обігу органічної продукції. URL: <http://organic.com.ua/prijnyatij-poryadok-sertifikacz>

48. Про основні принципи та вимоги до органічного виробництва, обігу та маркування органічної продукції: Закон України № 2496-VIII від 3 липня 2019р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2496-19> (дата звернення 10.04.2021).

49. Розенберг Д.М. Стратегический управление корпоративной культурой организации Пер. с англ. под ред. В.А. Микрюкова. М.: Аудит: ЮНИТИ, 2016. 236 с.

50. Сардак О.В. Дослідження концептуальних підходів у сфері стратегічного управління персоналом. Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг. 2014. № 1(19). С. 226-235.

51. Семикіна М.В., Беляк Т.О. Корпоративна культура в системі соціально-трудових відносин: Центральноукр. нац. техн. ун-т. - Кропивницький: КОД, 2018. 247 с.

52. Савчук Л. М., Савчук О.О. Теоретичні аспекти впливу корпоративної культури на ефективність організації. Проблеми науки. 2012. №9. С. 23-27

53. Слабко Я.Я. Управління організаційною культурою підприємства: інноваційний аспект. Інвестиції: практика та досвід. 2014. №7. С. 19-22

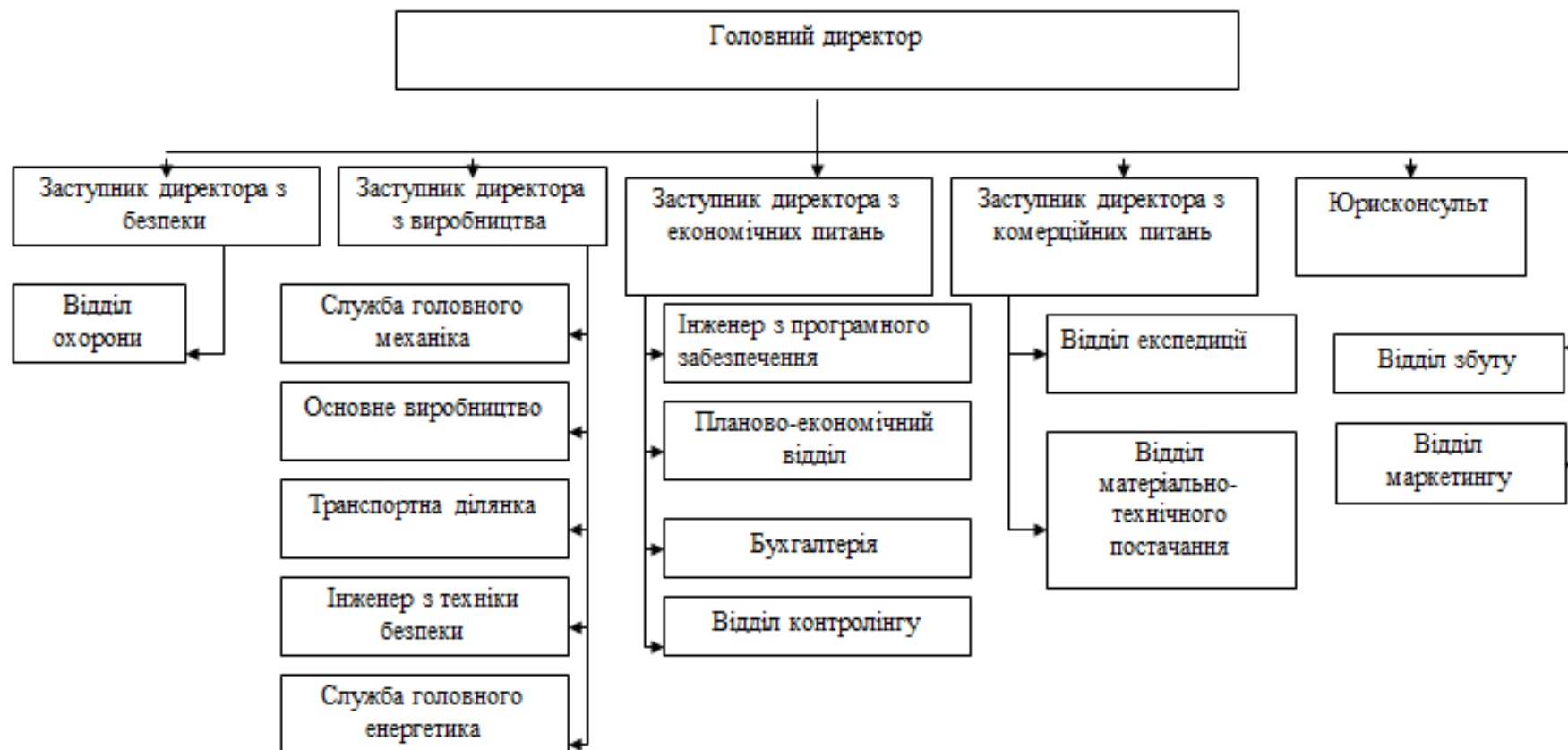
54. Словник термінів з економіки праці та соціально-трудових відносин / укл. О. В. Безпалько та ін. Київ. Кафедра, 2015. 120 с.

55. Трегубов О.С. Економіка підприємства: навч. посіб.; Донец. нац. ун-т ім. Василя Стуса. Вінниця: ТВОРИ, 2019. 228 с.

56. Хаєт Г.Л. Корпоративна культура: Навчальний посібник Київ: Центр навчальної літератури, 2013. 403 с.

57. Шейн Э. Организационная культура и лидерство. 3-е изд. с англ..под ред.. Т.Ю.Ковалёвой. СПб.: Питер. 2013. 336 с.
58. Яркіна Н. М. Економіка підприємства: Навч. посіб. Вид. 2-ге перероб. і доп. Київ. Видавництво Ліра-К, 2017. 600 с.
59. Яценко В. М., Шинкаренко О.М. Фінансовий аналіз: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. Ч: ЧДТУ, 2015. 267 с.
60. Hofstede G., Hofstede Gert Jan, Minkov. Culture and Organization: Software of the Mind. Part II. London: McGraw-Hill, 2010, pp. 53-296.
61. Kilmann R. SerpaIssues in Understanding and Changing Culture California Management Review, 1986. Vol. 28. No 2. P. 87-94.
62. Matsumoto, D. Culture and Psychology. Pacific Grove, CA: Brooks/Cole, 2016. 70 p.
63. Meyer Junior V. The Influence of Culture in International Business / EnANPAD. 2016. 13 p.
64. Omotayo O. Impact of Organizational Culture on Human Resource Practices: A Study of Selected Nigerian Private Universitie. *Journal of Competitiveness*. 2017. №5. P. 115–133
65. Piłat P. How organizational culture influences building a learning organization. *Forum Scientiae Oeconomia Volume 4*. 2016. №1. P. 83–92.

ДОДАТКИ



Організаційна структура ТОВ «Органік Мілк»

Додаток Б

			Коди
		Дата	2019 12 31
Підприємство	ТОВ «Органік Мілк»	за ЄДРПОУ	38107182
Територія	Житомирська	за КОАТУУ	1800000000
Організаційно-правова форма господарювання	Колективне підприємство	За КВФ	20
Галузь	Харчова промисловість	за ЗКГНГ	15
Вид економічної діяльності	Переробка молока, виробництво масла і сиру.	За КВЕД	10.51
Одиниця виміру:		Контрольна сума	
Адреса:	12700, Житомирська обл., Баранівський р-н, м. Баранівка, вул.Звягельська, 139		

Баланс (Звіт про фінансовий стан) На 31 грудня 2019 р.

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду	На дату переходу на міжнародні стандарти фінансової звітності
1	2	3	4	5
I. Необоротні активи				
Нематеріальні активи:	1000	0	0	0
первісна вартість	1001	10	10	0
накопичена амортизація	1002	10	10	0
Незавершені капітальні інвестиції	1005	0	0	0
Основні засоби:	1010	2718	2713	0
первісна вартість	1011	7317	7678	0
знос	1012	4599	4965	0
Інвестиційна нерухомість:	1015	0	0	0
первісна вартість	1016	0	0	0
знос	1017	0	0	0
Довгострокові біологічні активи:	1020	0	0	0
первісна вартість	1021	0	0	0
накопичена амортизація	1022	0	0	0
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0	0	0
інші фінансові інвестиції	1035	0	0	0
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0	0	0
Відстрочені податкові активи	1045	0	0	0
Гудвіл	1050	0	0	0
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0	0	0
Залишок коштів у централізованих	1065	0	0	0

Продовження додатку Б

страхових резервних фондах				
Інші необоротні активи	1090	0	0	0
Усього за розділом І	1095	2718	2713	0
ІІ. Оборотні активи				
Запаси	1100	1519	1256	0
Виробничі запаси	1101	1334	1133	0
Незавершене виробництво	1102	0	0	0
Готова продукція	1103	82	71	0
Товари	1104	103	52	0
Поточні біологічні активи	1110	0	0	0
Депозити перестраховування	1115	0	0	0
Векселі одержані	1120	0	0	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	654	709	0
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	137	382	0
з бюджетом	1135	0	141	0
у тому числі з податку на прибуток	1136	0	141	0
з нарахованих доходів	1140	0	0	0
із внутрішніх розрахунків	1145	0	0	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	15	16	0
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	0	0
Гроші та їх еквіваленти	1165	6804	7759	0
Готівка	1166	55	22	0
Рахунки в банках	1167	0	0	0
Витрати майбутніх періодів	1170	11	10	0
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0	0	0
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	0	0	0
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0	0	0
резервах незароблених премій	1183	0	0	0
інших страхових резервах	1184	0	0	0
Інші оборотні активи	1190	9	3	0
Усього за розділом ІІ	1195	9149	10276	0
ІІІ. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	0	0
Баланс	1300	11867	12989	0

Закінчення додатку Б

Пасив	Код рядка	На початок звітної періоду	На кінець звітної періоду	На дату переходу на міжнародні стандарти фінансової звітності
I. Власний капітал				
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	230	230	0
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	0	0
Капітал у дооцінках	1405	0	0	0
Додатковий капітал	1410	0	0	0
Емісійний дохід	1411	0	0	0
Накопичені курсові різниці	1412	0	0	0
Резервний капітал	1415	197	197	0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	10695	11844	0
Неоплачений капітал	1425	(0)	(0)	(0)
Вилучений капітал	1430	(0)	(0)	(0)
Інші резерви	1435	0	0	0
Усього за розділом I	1495	11122	12271	0
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення				
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0	0	0
Цільове фінансування	1525	0	0	0
Благодійна допомога	1526	0	0	0
Усього за розділом II	1595	0	0	0
III. Поточні зобов'язання і забезпечення				
Короткострокові кредити банків	1600	0	0	0
Векселі видані	1605	0	0	0
Поточна кредиторська заборгованість: за довгостроковими зобов'язаннями	1610	0	0	0
за товари, роботи, послуги	1615	126	76	0
за розрахунками з бюджетом	1620	212	152	0
за у тому числі з податку на прибуток	1621	0	0	0
за розрахунками зі страхування	1625	129	135	0
за розрахунками з оплати праці	1630	246	266	0
за одержаними авансами	1635	5	15	0
за розрахунками з учасниками	1640	0	0	0
Поточні забезпечення	1660	0	0	0
Доходи майбутніх періодів	1665	0	0	0
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	0	0
Інші поточні зобов'язання	1690	27	74	0
Усього за розділом III	1695	745	718	0
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0	0	0
Баланс	1900	11867	12989	0

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) за 2019 рік

І. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	25260	25874
Чисті зароблені страхові премії	2010	0	0
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	0	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(19137)	(19337)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	0	0
Валовий: прибуток	2090	6123	6537
Валовий: 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	946	817
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
Адміністративні витрати	2130	(1663)	(1512)
Витрати на збут	2150	(3619)	(3545)
Інші операційні витрати	2180	(367)	(349)
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	0	0
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	0	0
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	1420	1948
Фінансовий результат від операційної діяльності: збиток	2195	(0)	(0)

Продовження додатку В

Дохід від участі в капіталі	2200	0	0
Інші фінансові доходи	2220	0	0
Інші доходи	2240	0	0
Дохід від благодійної допомоги	2241	0	0
Фінансові витрати	2250	(0)	(0)
Втрати від участі в капіталі	2255	(0)	(0)
Інші витрати	2270	(0)	(0)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0	0
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	1420	1948
Фінансовий результат до оподаткування: збиток	2295	(0)	(0)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	271	409
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	0
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	1149	1539
Чистий фінансовий результат: збиток	2355	(0)	(0)

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	0	0
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	0	0
Накопичені курсові різниці	2410	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	1149	1539

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Матеріальні затрати	2500	15012	15476
Витрати на оплату праці	2505	10559	9078
Відрахування на соціальні заходи	2510	2325	2450
Амортизація	2515	495	433
Інші операційні витрати	2520	659	633
Разом	2550	29050	28070

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Середньорічна кількість простих акцій	2600	0	0
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	0	0
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	0	0

Баланс (Звіт про фінансовий стан) на 31.12.2020 р.

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду	На дату переходу на міжнародні стандарти фінансової звітності
1	2	3	4	5
I. Необоротні активи				
Нематеріальні активи:	1000	0	0	0
первісна вартість	1001	10	10	0
накопичена амортизація	1002	10	10	0
Незавершені капітальні інвестиції	1005	0	0	0
Основні засоби:	1010	2713	2415	0
первісна вартість	1011	7678	7923	0
знос	1012	4965	5508	0
Інвестиційна нерухомість:	1015	0	0	0
первісна вартість	1016	0	0	0
знос	1017	0	0	0
Довгострокові біологічні активи:	1020	0	0	0
первісна вартість	1021	0	0	0
накопичена амортизація	1022	0	0	0
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0	0	0
інші фінансові інвестиції	1035	0	0	0
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0	0	0
Відстрочені податкові активи	1045	0	0	0
Гудвіл	1050	0	0	0
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0	0	0
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0	0	0
Інші необоротні активи	1090	0	0	0
Усього за розділом I	1095	2713	2415	0
II. Оборотні активи				
Запаси	1100	1256	1805	0
Виробничі запаси	1101	1133	1603	0
Незавершене виробництво	1102	0	0	0
Готова продукція	1103	71	84	0
Товари	1104	52	118	0
Поточні біологічні активи	1110	0	0	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	709	944	0
Дебіторська заборгованість зарозрахунками: за виданими авансами	1130	382	525	0

Продовження додатку Г

з бюджетом	1135	141	0	0
у тому числі з податку на прибуток	1136	141	0	0
з нарахованих доходів	1140	0	0	0
із внутрішніх розрахунків	1145	0	0	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	16	20	0
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	0	0
Гроші та їх еквіваленти	1165	7759	8801	0
Готівка	1166	22	39	0
Рахунки в банках	1167	7737	8762	0
Витрати майбутніх періодів	1170	10	8	0
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0	0	0
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	0	0	0
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0	0	0
резервах незароблених премій	1183	0	0	0
інших страхових резервах	1184	0	0	0
Інші оборотні активи	1190	3	11	0
Усього за розділом II	1195	10276	12114	0
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	0	0
Баланс	1300	12989	14529	0

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду	На дату переходу на міжнародні стандарти
I. Власний капітал				
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	230	230	0
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	0	0
Капітал у дооцінках	1405	0	0	0
Додатковий капітал	1410	0	0	0
Емісійний дохід	1411	0	0	0
Накопичені курсові різниці	1412	0	0	0
Резервний капітал	1415	197	197	0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	11844	13172	0
Неоплачений капітал	1425	(0)	(0)	(0)
Вилучений капітал	1430	(0)	(0)	(0)
Інші резерви	1435	0	0	0
Усього за розділом I	1495	12271	13599	0

II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення				
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0	0	0
Пенсійні зобов'язання	1505	0	0	0
Довгострокові кредити банків	1510	0	0	0
Інші довгострокові зобов'язання	1515	0	0	0
Довгострокові забезпечення	1520	0	0	0
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0	0	0
Цільове фінансування	1525	0	0	0
Благодійна допомога	1526	0	0	0
Страхові резерви, у тому числі:	1530	0	0	0
резерв довгострокових зобов'язань; (на початок звітної періоду)	1531	0	0	0
Інвестиційні контракти;	1535	0	0	0
Призовий фонд	1540	0	0	0
Резерв на виплату джек-поту	1545	0	0	0
Усього за розділом II	1595	0	0	0
III. Поточні зобов'язання і забезпечення				
Короткострокові кредити банків	1600	0	0	0
Векселі видані	1605	0	0	0
Поточна кредиторська заборгованість: за довгостроковими зобов'язаннями	1610	0	0	0
за товари, роботи, послуги	1615	76	138	0
за розрахунками з бюджетом	1620	152	250	0
за у тому числі з податку на прибуток	1621	0	30	0
за розрахунками зі страхування	1625	135	149	0
за розрахунками з оплати праці	1630	266	284	0
за одержаними авансами	1635	15	16	0
за розрахунками з учасниками	1640	0	0	0
за страховою діяльністю	1650	0	0	0
Поточні забезпечення	1660	0	0	0
Доходи майбутніх періодів	1665	0	0	0
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	0	0
Інші поточні зобов'язання	1690	74	93	0
Усього за розділом III	1695	718	930	0
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	0	0
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0	0	0
Баланс	1900	12989	14529	0

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
за 2020 рік

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	27508	25260
Чисті зароблені страхові премії	2010	0	0
Премії підписані, валова сума	2011	0	0
Премії, передані у перестраховування	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	(20592)	(19137)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	0	0
Валовий: прибуток	2090	6916	6123
Валовий: 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	1221	946
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2130	(0)	(0)
Адміністративні витрати	2130	(2035)	(1663)
Витрати на збут	2150	(4092)	(3619)
Інші операційні витрати	2180	(358)	(367)
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	0	0
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	0	0
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	1652	1420
Фінансовий результат від операційної діяльності: збиток	2195	(0)	(0)
Дохід від участі в капіталі	2200	0	0
Інші фінансові доходи	2220	0	0
Інші доходи	2240	0	0

Закінчення додатку Д

Дохід від благодійної допомоги	2241	0	0
Фінансові витрати	2250	(0)	(0)
Втрати від участі в капіталі	2255	(0)	(0)
Інші витрати	2270	(0)	(0)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0	0
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	1652	1420
Фінансовий результат до оподаткування: збиток	2295	(0)	(0)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-324	-271
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	0
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	1328	1149
Чистий фінансовий результат: збиток	2355	(0)	(0)

СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	0	0
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	0	0
Накопичені курсові різниці	2410	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	1328	1149

ІІІ. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Матеріальні затрати	2500	16512	15012
Витрати на оплату праці	2505	9986	10559
Відрахування на соціальні заходи	2510	2296	2325
Амортизація	2515	1177	495
Інші операційні витрати	2520	773	659
Разом	2550	30744	29050

ІV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Середньорічна кількість простих акцій	2600	0	0
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	0	0
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	0	0
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	0	0
Дивіденди на одну просту акцію	2650	0	0