

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

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

«До захисту в ЕК»

«До захисту допущено»

Директор інституту (декан факультету)

Завідувач кафедри

\_\_\_\_\_ Олег ШЕРЕМЕТ  
(підпис) (ім'я та прізвище)

\_\_\_\_\_ Тамара БЕРЕЗЯНКО  
(підпис) (ім'я та прізвище)

«\_\_» \_\_\_\_\_ 2024 р.

«\_\_» \_\_\_\_\_ 2024 р.

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**  
**НА ЗДОБУТТЯ ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ «МАГІСТР»**  
зі спеціальності 073 «Менеджмент»  
освітньо-професійної програми «Менеджмент персоналу»

на тему: «Методи формування та підтримки корпоративної культури організації»

Виконав: здобувачка 2 курсу, групи ЗМП-2-1М

Шевчик Юлія Валентинівна

\_\_\_\_\_ (підпис)

Керівник к. е. н., доц. Осадчук Оксана Павлівна

\_\_\_\_\_ (підпис)

Консультант Ліана МАЗНИК

\_\_\_\_\_ (підпис)

Рецензент \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_ (підпис)

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

Здобувач \_\_\_\_\_  
(підпис)

Київ – 2024 р.

# НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Інститут Навчально-науковий інститут економіки і управління  
Кафедра економіки праці та менеджменту  
Освітній ступінь «Магістр»  
Галузь знань 07 «Управління та адміністрування»  
Спеціальність 073 «Менеджмент»  
Освітньо-професійна програма «Менеджмент персоналу»

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

Завідувач кафедри  
економіки праці та менеджменту

\_\_\_\_\_ Тамара БЕРЕЗЯНКО

“10” жовтня 2023 року

## **З А В Д А Н Н Я**

**НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА**

**Шевчик Юлії Валентинівні**

1. Тема роботи «Методи формування та підтримки корпоративної культури організації» к. е. н., доцент Осадчук Оксана Павлівна  
затверджені наказом закладу вищої освіти від 09 жовтня 2023 р. №818-КС
2. Строк подання здобувачем роботи 16 лютого 2024 р.
3. Вихідні дані до роботи: аналітичні та статистичні матеріали стосовно теми роботи, бухгалтерська, статистична звітність та аналітичні матеріали ПрАТ «Миронівський хлібопродукт»
4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) Вступ. Розділ 1. Теоретико-методичні засади формування та розвитку корпоративної культури організації Розділ 2. Дослідження особливостей розвитку корпоративної культури на ПрАТ «Миронівський хлібопродукт» Розділ 3. Шляхи удосконалення корпоративної культури на ПрАТ «Миронівський хлібопродукт». Висновки. Список використаної літератури. Додатки.
5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень) Результати дослідження відображено в 32 таблицях, 19 рисунках ілюстративного матеріалу та презентації роботи за допомогою Microsoft PowerPoint

## 6. Консультанти розділів роботи

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

7. Дата видачі завдання 10 жовтня 2023 р.

## КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Складання плану роботи, опрацювання літературних джерел, статистичної інформації	До 17.10.23	<i>виконано</i>
2.	Обґрунтування актуальності теми, написання вступу	До 25.10.23	<i>виконано</i>
3.	Робота над розділом 1: «Теоретико-методичні засади формування та розвитку корпоративної культури організації»	До 08.11.22	<i>виконано</i>
4.	Робота над розділом 2: «Дослідження особливостей розвитку корпоративної культури на ПрАТ «Миронівський хлібопродукт»»	До 12.12.23	<i>виконано</i>
5.	Робота над розділом 3: «Шляхи удосконалення корпоративної культури на ПрАТ «Миронівський хлібопродукт»»	До 15.01.24	<i>виконано</i>
6.	Написання висновків	До 17.01.24	<i>виконано</i>
7.	Оформлення роботи	До 18.01.24	<i>виконано</i>
8.	Підготовка ілюстративного матеріалу (презентації роботи)	До 19.01.24	<i>виконано</i>
9.	Підготовка до попереднього захисту роботи	До 23.01.24	<i>виконано</i>
10.	Захист роботи	Згідно графіку захистів	<i>виконано</i>

Здобувач

\_\_\_\_\_ Юлія ШЕВЧИК  
(підпис) (ім'я та прізвище)

Керівник роботи

\_\_\_\_\_ Оксана ОСАДЧУК  
(підпис) (ім'я та прізвище)

## АНОТАЦІЯ

**Шевчик Ю.В. Методи формування та підтримки корпоративної культури організації. – Рукопис.**

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня «Магістр» виконана на матеріалах ПрАТ «Миронівський хлібопродукт» за 2021-2022 рр.

У першому розділі роботи визначено сутність корпоративної культури, її роль у системі управління персоналом, представлено типи, моделі та принципи корпоративної культури. А також методи її формування на підприємстві.

У другому розділі кваліфікаційної роботи надана загальна характеристика ПрАТ «Миронівський хлібопродукт», визначено особливості системи кадрового забезпечення та управління персоналом на підприємстві, проведено аналіз корпоративної культури ПрАТ «Миронівський хлібопродукт».

У третьому розділі кваліфікаційної роботи обґрунтовано пропозиції щодо покращення та підтримки корпоративної культури ПрАТ «Миронівський хлібопродукт», визначено напрямки удосконалення корпоративної культури, обґрунтовано техніко-економічне впровадження запропонованих заходів.

Робота містить 105 сторінок, 32 таблиці, 19 рисунків, 71 використаних джерела.

**Ключові слова:** корпоративна культура, персонал, мотивація, ефективність використання персоналу, аналіз, напрямки удосконалення.

## SUMMARY

### **Shevchyk Y.V. Methods of formation and support of the corporate culture of the organization. - Manuscript.**

The qualification work for obtaining the Master's degree was performed on the materials of PrJSC "Myronivskyi Hliboproduct" for 2021-2022.

The first chapter of the work defines the essence of corporate culture, its role in the personnel management system, presents the types, models and principles of corporate culture. And also the methods of its formation at the enterprise

In the second section of the qualification work, the general characteristics of Myronivskyi Hliboproduct PrJSC are given, the peculiarities of the system of personnel support and personnel management at the enterprise are determined, and the corporate culture of Myronivskyi Hliboproduct PrJSC is analyzed.

In the third section of the qualification work, the proposals for improving and supporting the corporate culture of Myronivskyi Hliboproduct PrJSC are substantiated, directions for improving the corporate culture are determined, and the technical and economic implementation of the proposed measures is substantiated.

The work contains 105 pages, 32 tables, 19 figures, 71 used sources.

**Keywords:** corporate culture, personnel, motivation, efficiency of personnel use, analysis, areas of improvement.

## ЗМІСТ

ВСТУП .....	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТКУ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ОРГАНІЗАЦІЇ .....	9
1.1 Сутність корпоративної культури та її роль у розвитку організації.....	9
1.2 Типи корпоративної культури та їх загальна характеристика .....	12
1.3 Методи формування та розвитку корпоративної культури організації .....	17
Висновки до розділу 1 .....	24
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ОСОБЛИВОСТЕЙ РОЗВИТКУ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ НА ПрАТ «МИРОНІВСЬКИЙ ХЛІБОПРОДУКТ» .....	26
2.1 Загальна характеристика діяльності підприємства .....	26
2.2 Склад та структура кадрового забезпечення підприємства.....	37
2.3 Оцінювання розвитку корпоративної культури ПрАТ «Миронівський хлібопродукт».....	45
Висновки до розділу 2 .....	56
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ПрАТ «МИРОНІВСЬКИЙ ХЛІБОПРОДУКТ».....	59
3.1 Розробка стратегії для формування та підтримки корпоративної культури на підприємстві.....	59
3.2 Економічне обґрунтування ефективності запропонованих заходів та їх вплив на основні показники діяльності ПрАТ «Миронівський хлібопродукт» .....	67
Висновки до розділу 3 .....	88
ВИСНОВКИ.....	91
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ .....	95
ДОДАТКИ.....	102

## ВСТУП

Сучасні умови господарювання призводять до необхідності трансформації традиційної управлінської системи організації до змін у цілях і способах розвитку її корпоративної культури, зокрема, формування ключових цінностей організації, націлених на задоволення потреб покупців і зміцнення своєї ринкової позиції. В умовах ринку корпоративна культура виступає потужною конкурентною перевагою організації, підвищуючи ефективність її функціонування у зовнішньому середовищі, як правило, за рахунок зростання організаційної ефективності, що робить вкрай актуальним управління розвитком корпоративної культури та її вдосконалення у сучасних організаціях. Проблеми корпоративної культури, її типологія та формування розглядалися багатьма вітчизняними й зарубіжними науковцями, серед яких: Т. Алексеев, В. Гаєвський, Ю. Давидов, М. Дмитренко, Г. Захарчин, Дж. Зонненфельд, М. Копитко, В. Кравченко, М. Коул, Т. Кицак, А. Маслов, Б. Мільнер, В. Никифорова, М. Портер, Т. Пітерс, Г. Хаєт, Г.Хофстеде, Г. Чайка, М.Чепелюк, Є. Шейн та ін. Разом із тим, актуальним залишається подальше дослідження питань, пов'язаних із підтримкою корпоративної культури організації та управлінням її розвитком. Останнє зумовило постановку мети дослідження і формулювання завдань.

*Метою роботи є визначення шляхів та методів удосконалення розвитку корпоративної культури на прикладі ПрАТ «Миронівський хлібопродукт».*

Для досягнення зазначеної мети поставлено такі завдання:

- дослідити сутність корпоративної культури;
- визначити типи та загальну характеристику корпоративної культури організації;
- визначити методи формування та розвитку корпоративної культури;
- навести загальну організаційно-економічну характеристику ПрАТ «Миронівський хлібопродукт»;
- проаналізувати стан корпоративної культури організації;

- оцінити розвиток корпоративної культури на ПрАТ «Миронівський хлібопродукт»;
- розробити стратегію для формування та підтримки корпоративної культури на підприємстві;
- розрахувати вплив запропонованих заходів на основні показники роботи діяльності ПрАТ «Миронівський хлібопродукт».

*Об'єктом дослідження* є сукупність процесів щодо формування та підтримки корпоративної культури організації.

*Предмет дослідження* —теоретичні та практичні аспекти формування та підтримки корпоративної культури ПрАТ «Миронівський хлібопродукт».

*Методологічну базу досліджень* складають загальнонаукові і спеціальні методи, такі як: метод логічного аналізу та узагальнення для систематизації теоретичної інформації, що пов'язана з тематикою дослідження кваліфікаційної роботи; економіко-статистичний, табличний і графічний методи представлення аналітичної інформації – для аналізу результатів діяльності ПрАТ «МХП», його кадрового складу; експертного опитування та оцінки ефективності інвестиційних проєктів – для обґрунтування економічної ефективності заходів, спрямованих на удосконалення діючої корпоративної культури підприємства.

*Інформаційну базу досліджень* складають чинні законодавчонормативних акти за тематикою кваліфікаційної роботи, наукові і навчальнометодичні джерела, в тому числі монографії, статті у періодичних фахових виданнях, матеріали міжнародних науково-практичних конференцій, інформаційні матеріали офіційного сайту ПрАТ «МХП» та консолідована звітність ПрАТ «МХП» за 2021 – 2022 рр.

*Структура роботи.* Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаної літератури та додатків. Основний обсяг роботи – 93 сторінки, який містить 24 таблиці, 19 рисунків, додатків на 4 сторінках. Список використаної літератури складається з 71 найменування.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТКУ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ОРГАНІЗАЦІЇ

### 1.1 Сутність корпоративної культури та її роль у розвитку організації

У сучасних умовах господарювання ефективність діяльності підприємств багато в чому визначається саме рівнем розвитку їх корпоративної культури. Необхідність формування корпоративної культури підприємств в умовах розвитку ринкових відносин не викликає сумнівів. Будь-яка організація – це люди, які в ній працюють. І саме вони є носіями культури. Тобто культура в організації формується поведінкою, взаємодією та спілкуванням, переконаннями та цінностями, яких дотримуються ті люди, що працюють у ній, тому останнім часом почали використовувати поняття «корпоративна культура».

У цілому корпоративну культуру можна визначити, як сукупність зв'язків, що підтримують організаційні відносини людей. Заснована корпоративна культура на формальних і неформальних правилах і нормах діяльності, що включають такі елементи, як: стиль керівництва; звичаї, традиції, віру і символіку; особливості поведінки персоналу; показники задоволеності працівників умовами праці; перспектива розвитку тощо.

Мета корпоративної культури – забезпечення високої прибутковості фірми за допомогою вдосконалення управління людськими ресурсами для забезпечення лояльності співробітників до керівництва, виховання у працівників ставлення до підприємства як до свого будинку [3].

Корпоративна культура виконує такі функції:

- надання співробітникам організаційної ідентичності, визначення внутрішнього уявлення про підприємство та його головні цінності, що слугує важливим джерелом самоідентифікації персоналу як команди (впливає на рівень компетенції і трудовий менталітет – складові трудового потенціалу);

- допомога новим співробітникам швидко адаптуватись і підготуватися до ефективної роботи, правильно сприймати явища, що відбуваються на підприємстві завдяки знанням про головні принципи корпоративної культури (впливає на організованість і трудову активність);
- стимулювання прояву індивідуальної і колективної відповідальності при виконанні поставлених завдань, зокрема, у сфері інновацій (впливає на мобільність і здатність до розроблення інновацій) [3].

Корпоративна культура підприємства дає змогу розв'язати дві ключові проблеми: встановити оптимальні зв'язки підприємства із зовнішнім середовищем (зовнішня адаптація) та сприяти стабільній та продуктивній роботі персоналу на партнерських засадах (внутрішня інтеграція) [4].

Виділяють наступні джерела формування корпоративної культури:

- система особистих цінностей та індивідуально своєрідних способів їх реалізації;
- способи, форми та структура організації, що втілюють деякі цінності, в тому числі й особисті цінності керівників підприємств;
- уявлення про оптимальну та припустиму модель поведінки співробітника в колективі, що відображає систему внутрішньогрупових цінностей, що склалися [5].

Корпоративна культура підприємства визначає шлях його розвитку у сфері управління персоналом. Вона є унікальною та неповторною, на кожному підприємстві їй притаманні ті чи інші особливості. Дослідження з цього питання доводять, що немає підприємств з однаковою корпоративною культурою. Проте, підприємства можуть використовувати подібні методи, способи, засади для формування та розвитку корпоративної культури. Одним із таких шляхів, що сприяє її розвитку, є використання принципів корпоративної культури [3].

Принципи корпоративної культури – це базові вихідні положення, які забезпечують її формування та розвиток. Дотримання підприємством

принципів корпоративної культури впливає на подальший її стан, ефективність прийняття управлінських рішень, результативність діяльності працівників [8].

Принципи корпоративної культури відображають вихідні засади, положення з ефективного управління персоналом табл. 1.1.

*Таблиця 1.1*

### **Загальні принципи корпоративної культури підприємства**

<b>№</b>	<b>Принцип</b>	<b>Значення</b>
1	Принцип соціально-економічного та інтелектуального розвитку	Корпоративна культура повинна орієнтуватись на забезпечення економічного достатку, соціального та інтелектуального розвитку усіх працівників.
2	Принцип всеохопленості та системності	Передбачає формування та розвиток корпоративної культури з позиції охоплення нею усіх працівників, явищ, елементів та процесів, що забезпечують діяльність підприємства
3	Принцип вимірності та корисності	Корпоративна культура повинна виконувати функцію корисності як для людей, так і для підприємства.
4	Принцип відкритості та постійного удосконалення	Передбачає орієнтацію корпоративної культури на удосконалення та стабільний розвиток. Корпоративна культура повинна бути відкритою, постійно вдосконалюватись, прагнути до нових досягнень.
5	Принцип координації	Полягає у тому, що корпоративна культура першочергово повинна забезпечувати порядок у роботі підприємства та координувати поведінку людей на підприємстві, а також поза його межами.
6	Принцип обов'язковості	Керівництво компанії має право здійснювати контролювання за дотриманням норм і правил корпоративної культури.
7	Принцип винагороди	Корпоративна культура повинна забезпечити однакову та справедливу винагороду працівникам, що дотримуються її норм.
8	Принцип відповідності чинному законодавству	Підприємство самостійно визначає норми та правила корпоративної культури, систему винагород за їх дотримання, механізм здійснення контролю за їх дотриманням, моделі розвитку корпоративної культури, проте відповідно до вимог законодавства, такі дії можна здійснювати лише на підставі чинних законодавчих та нормативно-правових актів та не суперечити їм

*Джерело: складено автором на основі [13].*

Основними критеріями формування корпоративної культури сучасного підприємства є: організація, яка живе за нормами закону, а не «за поняттями»; соціально-економічна система, що базується на досягненнях сучасної науки; організація, в якій людей визначають як головну цінність, і відповідно організують взаємодію між окремими людьми і групами на певному психологічному рівні, враховуючи, що найцінніше у людині – її внутрішній

стан; компанія, що розвивається, буде свої стосунки з суб'єктами внутрішнього та зовнішнього середовища на підставі розуміння їхньої системної сутності і унікальності, і прикладає максимум зусиль для отримання якнайповніших відомостей про ділових партнерів і співробітників з метою їх кращого розуміння, бо саме працівники є ядром корпоративної культури в організації [15].

Отже, в умовах становлення ринкових відносин, активізації конкуренції, глобалізації та інтеграції України в ЄС підприємства вимушені постійно адаптуватися та оперативно реагувати на зміни. У цьому контексті ключовим фактором виступає корпоративна культура, що об'єднує компанію та персонал за єдиною місією, філософією, стратегією розвитку, принципами, цінностями, традиціями. Вона формує репутацію організації в бізнес-середовищі, створює її імідж, підвищує конкурентоспроможність та забезпечує конкурентну перевагу.

Підвищення конкурентоспроможності підприємств залежить від постійного удосконалення корпоративної культури, акцентування моральних цінностей та зміцнення корпоративного духу серед працівників. Строге дотримання цих принципів дозволить створити таку корпоративну культуру, яка сприяє підвищенню ефективності діяльності підприємства.

Керівникам варто сконцентрувати увагу на створенні, розвитку та всебічній підтримці корпоративної культури з метою підвищення ефективності функціонування їх компаній [15].

## **1.2 Типи корпоративної культури та їх загальна характеристика**

Одним з поширених засобів опису властивостей корпоративної культури є типологія, яка є спробою класифікувати досліджувані культури за певною характерною ознакою.

Сучасні тенденції економіки означають необхідність впроваджувати нові соціально-психологічні підходи до управління людськими ресурсами. Часто

через різноманітність моделей та класифікацій корпоративних культур у вищого керівництва компаній може виникати плутанина: за яким типом культури вони хочуть діяти і чи буде обрана ними модель ефективна для компанії та її персоналу [17].

Розглянемо найпоширеніші моделі корпоративних культур та їх особливості.

У 1981 році Кім Камерон та Роберт Куїнн запропонували свою типологію конкуруючих цінностей у корпоративній культурі, описавши її у книзі «Діагностика та зміна організаційної культури» рис. 1.1.

Внутрішній контроль та інтеграція	Гнучкість та індивідуальність		Зовнішнє позиціонування та диференціація
	<b>КЛАН</b>	<b>АДХОКРАТІЯ</b>	
	<b>ІЄРАРХІЯ</b>	<b>РИНОК</b>	
	Контроль та стабільність		

Рис. 1.1. Типологія корпоративної культури за Кімом Камероном та Робертом Куїнном

*Джерело: складено автором на основі [17].*

Модель швидко завоювала популярність завдяки своїй доступності та універсальності. У її основі — два виміри чи «конкуруючі цінності»: гнучкість проти стабільності, зовнішній фокус проти внутрішнього. Вони утворюють чотири квадранти, виділяючи відповідні типи культури: клан, адхократія, бюрократія, ринок.

Організації з клановою культурою фокусують увагу на гнучкості в ухваленні рішень усередині організації, турботі про людей. Лідери в таких організаціях - вихователі. Організація об'єднується за рахунок відданості і традицій. Високе значення надається моральному клімату та згуртованості колективу.

Адхократична культура («з нагоди», тобто тимчасова цільова команда, створена для виконання певного завдання) основна її мета - адаптивність, забезпечувати гнучкість та творчий підхід до справи в ситуаціях, для яких характерна невизначеність, двозначність чи перенасичення інформацією. Тут люди готові йти на ризик та жертвувати собою; ефективне лідерство полягає у вмінні передбачати, новаторстві та орієнтації на ризик. Важливою рисою є готовність до змін і сприйняття нових викликів часу і зовнішнього середовища.

Ієрархічна культура характерна для організацій, які фокусують увагу на внутрішній підтримці у поєднанні з потрібною стабільністю і контролем. У організаціях з ієрархічною культурою формалізоване і структуроване місце роботи. Лідери в таких організаціях - раціонально мислячі координатори і організатори. Організацію об'єднують формальні правила і офіційна політика. Організації з ринковою культурою акцентують увагу на зовнішніх позиціях у поєднанні з необхідною стабільністю і контролем. Головною турботою організації є виконання поставленого завдання і досягнення мети. Лідери в таких організаціях - тверді керівники і жорсткі конкуренти. Організацію зв'язує бажання перемагати.

Ринкова культура формується у тих організаціях, які здійснюють свою діяльність на ринках, що характеризуються достатньою стабільністю попиту та жорсткою конкуренцією. Суперництво між компаніями націлено насамперед збільшення своєї ринкової частки. При цьому фірми можуть мати у своєму складі велику кількість бізнес-одиниць, які виробляють різні види продукції, що реалізується на різних ринках або сегментах. Ці бізнес-одиниці чи центри прибутку змагаються між собою. У зв'язку з цим рівень диференціації в подібних компаніях досить високий. Прикладами подібних організацій можуть бути диверсифіковані компанії, які працюють на ринках споживчих товарів, фінансові організації, консалтингові фірми [19].

Також типи корпоративної культури поділяються на наступні класифікації:

- стабільні (висока міра адекватності);

- нестабільні (низька міра адекватності) культури.

Стабільна корпоративна культура характеризується чітко заданими нормами поведінки і традиціями. Нестабільна - відсутністю чітких уявлень про оптимальну, допустиму і недопустиму поведінку, а також коливаннями соціально-психологічного статусу працівників.

За ступенем відповідності ієрархії особистих цінностей кожного із співробітників і ієрархічної системи внутрішньогрупових цінностей:

- інтегративні (високий рівень відповідності);
- дезінтегративні (низький рівень відповідності) культури.

Інтегративна культура характеризується єдністю громадської думки і внутрішньо-груповою згуртованістю. Дезінтегративна - відсутністю єдиної громадської думки, роз'єднаністю і конфліктністю.

Залежно від характеру впливу корпоративної культури на загальну результативність діяльності підприємства виділяють:

- позитивні;
- негативні корпоративні культури.

Корпоративна культура організації позитивна, якщо вона сприяє ефективному вирішенню проблем і зростанню продуктивності, стимулює результативність діяльності підприємства і його розвиток, є джерелом ухвалення грамотних управлінських рішень.

Негативна культура - джерело опору і загального хаосу, може перешкоджати ефективному процесу ухвалення рішень, загальному функціонуванню підприємства і його розвитку.

За потенціалом для підтримки стану і успіху компанії (типологія Дж. Зонненфельда) корпоративні культури класифікують на:

- "бейсбольна команда" (baseball team);
- "клубна культура" (club);
- "академічна культура" (academy);
- "оборонна культура" (fortress).

Більш детальна класифікація представлена в табл.1.2.

### Моделі корпоративних культур за Дж. Зонненфельдом

Тип корпоративної культури	Особливості
1	2
Бейсбольна команда	Формується в умовах, коли зовнішнє середовище вимагає швидкого зворотного зв'язку та прийняття рішень, пов'язаних з високим ступенем ризику. Характерна для компаній, які працюють в динамічних галузях, рівень ризику в яких значний, а їх майбутнє визначається ступнем новизни продукту чи проекту.
Клуб	Характеризується вірністю та приналежністю працівників до групи, від них очікується поступовий повільний прогрес; на кожному рівні ієрархії вони протягом тривалого терміну набираються досвіду та знань. Така культура сприяє розвитку гнучкості всередині організації, проте в очах оточуючих компанія закрита, яка не бажає і не здатна до змін.
Фортеця	Компанії з цим типом культури часто зазнають масових реорганізацій, через які змінюються обов'язки та вимоги до навичок працівників. Внаслідок чого співробітники стикаються з атмосферою «тонучого корабля»: відсутністю гарантій довготривалої та гідно оплачуваної роботи, вкрай обмеженими можливостями професійного зростання. До подібних фірм можна віднести і ті, які втрачають свої позиції на ринку.
Академія	Зустрічається у стабільних компаніях із довгою історією. Такі організації набирають співробітників без досвіду роботи, щоби «виросити» фахівців самостійно. Працівники рідко переходять з одного відділу до іншого або змінюють напрями — можливе лише вертикальне зростання. Особливо цінуються співробітники з високим рівнем професіоналізму, часто фахівці вузького профілю. Подібна культура обмежує широкий розвиток особистості співробітника та перешкоджає внутрішньо-організаційній кооперації. "Академія" характерна для лікарень, навчальних закладів, великих західних компаній.

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

В залежності від орієнтації компанії на внутрішнє або зовнішнє середовище корпоративні культури бувають:

- інтровертні;
- екстравертні культури.

Інтровертна корпоративна культура характеризується акцентуванням уваги на внутрішньому середовищі організації (структурі, процесах, ресурсах), на внутрішніх зв'язках і стосунках фірми (між підрозділами, працівниками).

Організації з екстравертною культурою зосереджують увагу на зовнішніх зв'язках і стосунках, такі організації направлені в зовнішнє оточення, активно взаємодіють із зовнішнім середовищем.

Таким чином, формуючи корпоративну культуру та обираючи відповідну модель на українських підприємствах обов'язково варто враховувати особливості українського менталітету, суспільної свідомості й психології, які завжди впливали на наше економічне середовище та культуру. Чим вищий рівень корпоративної культури, тим сильніша організація, що є важливою складовою стабільності економічного життя та прибутковості. Також перед впровадженням тієї чи іншої моделі корпоративної культури, слід провести комплексну оцінку наявної організаційної структури та проаналізувати бажаний стан, відповідно до потреб персоналу.

### **1.3 Методи формування та розвитку корпоративної культури організації**

Корпоративна культура відіграє важливу роль у визначенні та реалізації управлінської діяльності, здійсненні ефективної політики підприємства. Вона надає змогу підприємству, підвищити продуктивність праці, мінімізувати плинність кадрів в умовах підвищеної конкуренції, коли ведеться жорстока боротьба за місце на ринку. Загальновідомий факт, що успішні підприємства характеризуються високим рівнем корпоративної культури.

Кожному підприємству необхідно виважено підходити до питання формування корпоративної культури. Саме тому, розглядаючи питання формування корпоративної культури, варто використовувати системний та синергетичний підходи, важливо також передбачати те, що формування корпоративної культури здійснюється відповідно до специфічних особливостей, притаманних окремому підприємству. При цьому саме

специфічні особливості діяльності підприємства є визначальним фактором формування корпоративної культури [3].

Корпоративна культура – цілісне, але складне, багатоаспектне явище, яке представляється у вигляді багаторівневої структури рис.1.2.

Перший рівень (внутрішній) корпоративної культури визначають латентні або приховані атрибути. До них відносять неформальні правила взаємовідносин членів колективу, цінності робітників, їх вірування, норми поведінки. Характерна особливість даного рівня це особистісний характер атрибутів, що його утворюють. Вони мають особистісний характер, саме тому не підлягають регламентуванню і декларації.

Другий рівень (базовий) визначають офіційними затвердженими нормами діяльності компанії. Найчастіше це місія та цілі компанії, внутрішній статут організації, враховуючи моральний кодекс, та інші документи, де прописують соціальні та моральні норми поведінки та взаємовідносин у компанії, що підпорядковані загальній меті досягнення успіху. Саме це визначає існування цінностей другого рівня. Вони необхідні для досягнення успіху, який кожна організація визначає у своїй меті. Саме ці складові успіху і загальна мета діяльності кожною установою визначаються в місії, загальних принципах, затверджених кодексах, нормах, тощо. Базовий рівень унікальний, він відіграє роль з'єднуючої ланки між першим і третім рівнем корпоративної культури [18].

Третій рівень (зовнішній) відображають через фірмовий стиль, символіку організації, корпоративні свята та події, традиції, які доступні не тільки членам колективу, а й набувають популярності в соціумі. Зовнішній вигляд організації - її фірмові кольори, логотип, форму працівників - називають зовнішніми атрибутами корпоративної культури компанії [32].

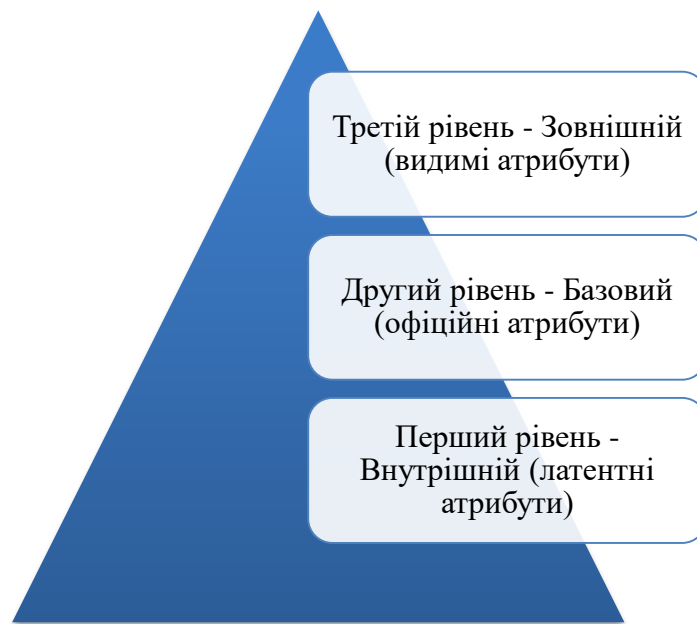


Рис. 1.2. Рівні корпоративної культури

*Джерело: складено автором на основі [38]*

На всіх рівнях корпоративної культури на її формування має великий вплив керівник підприємства. Важливу роль відіграє саме особистість керівника, наявність лідерських якостей, його цінності життєві, ідеали та установки. При ефективному управлінні ці цінності та установки прищеплюються членам колективу. Таким чином, формується спільний корпоративний дух, що сприяє досягненню загальних цілей підприємства та, зокрема, може бути спрямований на підвищення ефективності маркетингу підприємства [27].

Базовий рівень корпоративної культури фактично окреслює норми діяльності підприємства. Це може бути просто затверджена місія, стратегічне бачення та цілі компанії або ж більш масштабно - кодекс діяльності. У порівнянні з неявними атрибутами внутрішнього рівня, атрибути базового рівня мають бути обов'язково затверджені письмово у певному документі. Основними складові, що найчастіше декларують, це:

- стратегічне бачення компанії, наприклад: зайняти позицію лідера на всіх сегментах обраного ринку;

- місія - чітко визначена мета існування підприємства, наприклад: виготовляти якісну продукцію і надавати сервіс з метою найкращого задоволення потреб споживачів;
- еталонна ціль - головна ціль компанії, наприклад, може полягати у збільшенні частки ринку;
- задекларовані цінності - моральні цінності, орієнтованість на досягнення загальної мети і успіх підприємства, важливість інтересів споживачів та партнерів, тощо;
- принципи діяльності організації (основні правила), що відповідають загальним нормам ведення бізнесу, наприклад: дотримання встановлених термінів, принципи ведення переговорів, важливість інтересів партнерів, тощо;
- додаткові положення - кодекс честі, правила етики, норми дрескоду.

Зовнішній рівень корпоративної культури включає фірмову символіку, традиції, свята, ділову етику, історію, звичаї, що сформувались за час існування компанії. Зовнішній рівень корпоративної культури може допомогти підприємству стати ближчим та дружелюбнішим до своїх клієнтів та партнерів, запам'ятатися та забезпечити враження «однієї команди». Процес формування корпоративної культури включає в себе декілька етапів, що представлені на рис. 1.3.

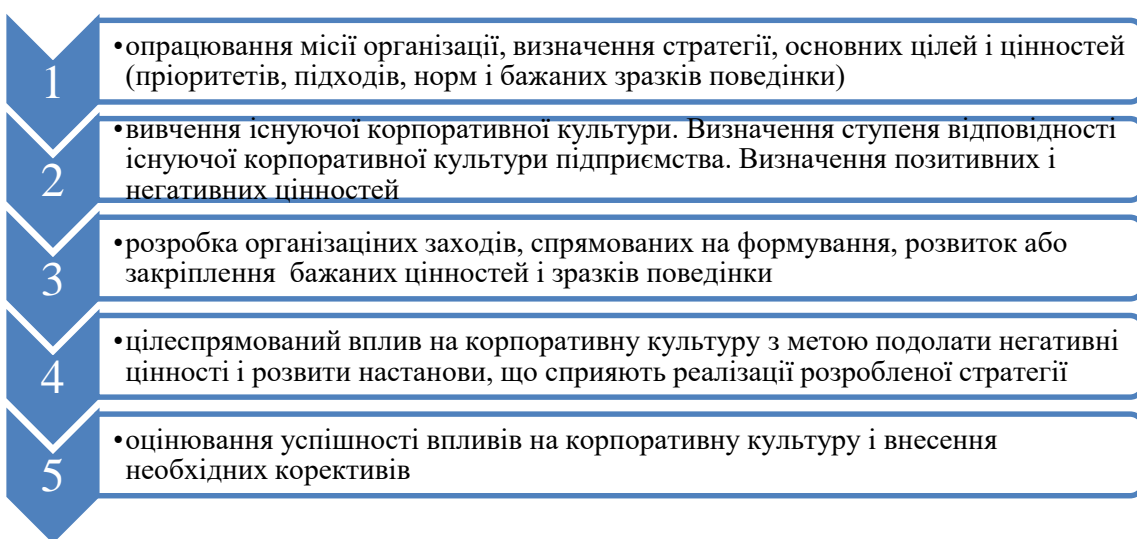


Рис. 1.3. Етапи формування корпоративної культури на підприємстві

Джерело: складено автором

Правильно розроблена структура корпоративної культури та спланований фірмовий стиль забезпечить підприємству наступні переваги:

- підвищення корпоративного духу, сприяння єдності працівників;
- створення відчуття причетності до загальної мети;
- здатність виховати почуття фірмового патріотизму та співпраці задля спільного результату;
- дасть можливість споживачу швидко ідентифікувати продукцію компанії серед великої кількості інших на ринку, таким чином, посприє підвищенню ефективності реклами і позиціонування;
- надасть певні гарантії споживачу, вказуючи, що підприємство несе відповідальність за виготовлену продукцію;
- спричинить позитивний вплив на естетику, зовнішній вигляд працівників, продукції та приміщення підприємства [46].

Взагалі є система особистих цінностей традицій, принципів та норм поведінки працівників. Система розкривається у символах духовного та матеріального оточення працівників певної організації.

Особисті цінності – це все те, що змушує людину розвиватися та йти вперед, досягати своїх цілей. Тобто це те, що вони вважають цінним для себе. Наприклад, титул або просування по кар'єрних сходах. Трудова етика. До цього складника належить ставлення працівника до його роботи, а також відповідальність за її виконання. Також сюди належить сумлінне виконання посадових обов'язків, якість роботи, чистота робочого місця, винагорода за працю та шляхи кар'єрного зростання.

Розвиток та навчання працівників. Цей складник включає в себе участь у навчальних програмах, що організовується підприємством, а також значущість процесу підвищення кваліфікації.

Зовнішній вигляд працівників. Насамперед це офіційний діловий стиль кожного працівника.

Довіра своєму керівництву. Задля досягнення мети підприємства кожен працівник повинен довіряти своєму керівникові, а також бути впевненим не

тільки в рішеннях керівництва, а й у своїх силах. Комунікаційна система і спілкування. Включає використання писемної, усної та невербальної комунікації. Відносини між працівниками. Цей елемент системи говорить про те, що вік, статус, стать або національність не повинні впливати на відносини між працівниками. Також сюди належать методи та шляхи вирішення конфліктів.

Усвідомлення часу. Працівник повинен дотримуватися встановленого розпорядку, а також не витратити власний час на непотрібні речі [9, с. 57]. Якщо взяти до купи всі характеристики, вони разом формують корпоративну культуру

Спираючись на опис загального процесу формування корпоративної культури та її структури, слід зазначити необхідність врахування індивідуальної специфіки підприємства. Залежно від типу підприємства існують певні фактори та особливості, що впливають на формування корпоративної культури. Основні характеристики підприємства, що впливають на корпоративну культуру представлені на рис. 1.4.



Рис. 1.4. Фактори, що впливають на формування корпоративної культури підприємства

*Джерело: складено автором*

Деталізація факторів, що впливають на формування корпоративної культури підприємства виглядає наступним чином:

1. Масштаб діяльності компанії: міжнародна компанія або національна компанія;
2. Форма власності: товариство, приватне підприємство, дочірнє підприємство, франчайзинг тощо;
3. Розмір компанії: велика, середня, невелика;
4. Стиль керівництва: формальний, неформальний
5. Вік компанії: нова, нещодавно створена, багаторічний досвід
6. Сфера діяльності компанії: банківська сфера, промисловість, реклама тощо [22].

Не менш важливими факторами, що впливають на корпоративну культуру підприємства є:

- індивідуальна автономність - ступінь відповідальності, незалежності та можливостей вираження ініціативи в компанії;
- структура - взаємодія органів та осіб, що діють за правилами, прямого керівництва і контролю;
- напрямок – формування цілей та перспектив діяльності організації;
- інтеграція - ступінь, до якої частини (суб'єкти) в рамках підприємства користуються підтримкою в інтересах здійснення скоординованої діяльності;
- управлінське забезпечення - ступінь, щодо якої менеджери забезпечують чіткі комунікаційні зв'язки, допомогу і підтримку своїм підлеглим;
- підтримка - рівень допомоги, наданої керівниками своїм підлеглим;
- стимулювання - ступінь залежності винагороди від результатів праці;
- ідентифікація - ступінь ототожнення працівників з організацією в цілому;

- управління конфліктами - ступінь вирішення конфліктів;
- управління ризиками - ступінь, до якої працівники заохочуються в інноваціях і прийнятті на себе ризику [42].

На формування корпоративної культури, її змісту та окремих параметрів впливає ряд факторів зовнішнього і внутрішнього оточення, але на всіх стадіях розвитку організації особиста культура її керівника (його особиста віра, цінності і стиль поведінки) багато в чому визначають культуру організації. Особливо сильним такий вплив буває в тому випадку, якщо організація знаходиться в стадії становлення, а її керівник має бути з особистісними і професійними здібностями [38].

Формування на підприємстві корпоративної культури пов'язано зі специфікою галузі, в якій вона діє, зі швидкістю технологічних та інших змін, з особливостями ринку, споживачів тощо. Відомо, що компаніям галузей «високої технології» властива наявність культури, що містить «інноваційні» цінності і віру «в зміни». Однак ця риса може по-різному виявлятися в компаніях однієї і тієї ж галузі в залежності від національної культури, в рамках якої організація функціонує [37].

Отже, при всій важливості корпоративної культури для ефективного функціонування підприємства, її вивчення, вимірювання та оцінка представляють значну складність. Як правило, вивчення і узагальнення конкретних проявів корпоративної культури, побудова її структури та стилю є довгим і трудомістким процесом, який включає аналіз всіх зазначених вище факторів.

## **Висновки до розділу 1**

Узагальнюючи зазначене, можна сказати, що корпоративна культура – це система матеріальних і духовних цінностей, які взаємодіють між собою і відбивають індивідуальність організації, виявляються у поведінці, взаємодії і спілкуванні працівників між собою та із зовнішнім середовищем. Світовий

досвід ведення господарства переконує, що впровадження в корпоративні відносини норм, дотримання яких створило б атмосферу єдності цілей кожного учасника управління, дає змогу досягати високих рівнів організації діяльності корпорації. Чим сильніша корпоративна культура, тим сильніша компанія, а потужна корпорація є важливим складником стабільності економічного й громадського життя держави. Тобто в сучасному бізнесі корпоративна культура виступає важливою умовою успішної роботи підприємства, фундаментом його динамічного росту, гарантом прагнення до підвищення ефективності. З посиленням конкуренції з'являється необхідність у створенні додаткових конкурентних переваг, одним з яких є корпоративна культура.

Підвищення конкурентоспроможності підприємств залежить від постійного удосконалення корпоративної культури, акцентування моральних цінностей та зміцнення корпоративного духу серед працівників. Строге дотримання цих принципів дозволить створити таку корпоративну культуру, яка сприяє підвищенню ефективності діяльності підприємства.

Керівникам варто сконцентрувати увагу на створенні, розвитку та всебічній підтримці корпоративної культури з метою підвищення ефективності функціонування їх компаній.

## РОЗДІЛ 2

### ДОСЛІДЖЕННЯ ОСОБЛИВОСТЕЙ РОЗВИТКУ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ НА ПрАТ «МИРОНІВСЬКИЙ ХЛІБОПРОДУКТ»

#### 2.1 Загальна характеристика діяльності підприємства

МХП - це міжнародна компанія, що спеціалізується у сфері харчової та агротехнологічної промисловості. Її історія почалася 25 років тому. На сьогоднішній день МХП є конгломератом компаній, які займаються агропромисловістю, виробництвом продуктів харчування та роздрібною торгівлею. Головний офіс компанії розташований у Києві, а виробництва розподілені як в Україні, так і на Балканах. Дочірні підприємства МХП діють у різних країнах, таких як Нідерланди, Велика Британія, Саудівська Аравія та інші.

ПрАТ «Миронівський хлібопродукт» є провідним агропромисловим холдингом України та найбільшим виробником м'яса птиці на вітчизняному та європейському ринку [6]. Загальна характеристика підприємства систематизована у табл. 2.1.

*Таблиця 2.1*

#### Загальна характеристика підприємства ПрАТ «МХП»

Зміст необхідних відомостей 1	Інформація щодо конкретного підприємства 2
1. Повна та скорочена назва підприємства	ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО МИРОНІВСЬКИЙ ХЛІБОПРОДУКТ ПрАТ «МХП» або ПрАТ «Миронівський хлібопродукт»
2. Дата проведення останньої реєстрації	27.03.2006
3. Поштова та юридична адреса підприємства	03143, м. Київ, вул. Академіка Заболотного, 158 08800, Київська обл., Миронівський р-н, м. Миронівка, вул. Елеваторна буд. 1
4. Код ЄДРПОУ	25412361
5. Органи управління	Загальні збори

1	2
6. Вид діяльності(основний) за кодом підприємства	10.12 Виробництво м'яса свійської птиці 01.11 Вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур 01.46 Розведення свиней 01.47 Розведення свійської птиці 23.61 Виготовлення виробів із бетону для будівництва
7. Форма управління	Недержавна власність

*Джерело: складено автором*

Головною метою свого існування на ринку України МХП бачить у лідерстві на ринку птахівництва внаслідок ефективності прогресивної бізнес-моделі, технологічного розвитку та досконалої системи управління на основі цінностей: мотивації персоналу, адаптивності виробництва, професіоналізму, результативність та прозорість діяльності [11].

МХП був заснований у 1998 році Юрієм Косюком, нині бенефіціаром компанії, під початковою назвою АОЗТ «Миронівський хлібопродукт» та почав свою діяльність з виробництва круп та комбікормів на однойменному заводі. Лідерство спровокувало розширення видів діяльності компанії, тому компанія розпочала програму диверсифікації діяльності та спрямувала свої потужності на розширення асортименту зернових культур та виготовлення м'ясних напівфабрикатів, м'ясопереробку та виробництво напівфабрикатів, олії, бетону та біогазу.

За 2021 рік, МХП підкреслила свою сильну позицію, займаючи друге місце в Європі за обсягом вирощування бройлерних курей та включаючись до топ-3 агрохолдингів України.

Під керівництвом засновника та генерального директора Юрія Косюка, компанія МХП об'єднує в раді директорів видатних управлінців з міжнародним досвідом, таких як Вікторія Капелюшна, Андрій Булах, Д-р Джон Річ, а також незалежні невиконавчі директори Джон Грант, Крістакіс Таошаніс, Філіп Вілкінсон.

Торгові марки, під якими реалізується готова продукція:

- ТМ «Бащинський» - охолоджені м'ясні продукти,
- ТМ «Легко» - заморожені м'ясні продукти,
- ТМ «Qualiko» - заморожені м'ясні продукти для експорту.

Компанія МХП активно розвиває біогазові комплекси, які використовують відновлювані джерела енергії. Зокрема, її ціллю є досягнення енергетичної незалежності, зниження викидів парникових газів, виробництво екологічних органічних біодобрих та захист навколишнього середовища.

Біогазовий комплекс «Біогаз Ладижин» виробляє «зелену» енергію за найвищими екологічними стандартами. Застосування біогазу забезпечує не тільки виробництво електроенергії, але й органічних біодобрих. Ця діяльність компанії має важливий внесок у забезпечення енергетичної незалежності та покращення екологічної стійкості виробництва.

Міжнародна холдингова компанія (МХП) відіграє ключову роль у сфері виробництва, збуту та експорту курятини. Компанія використовує свої виробничі можливості для забезпечення повного циклу виробництва, включаючи біогазові комплекси, що сприяють використанню відновлюваних джерел енергії та зменшенню негативного впливу на довкілля [11]. У результаті, МХП не лише досягає великих обсягів виробництва та експорту продукції, але й здійснює практичні кроки у напрямку сталого розвитку та зеленого виробництва.

ПрАТ «Миронівський хлібопродукт» відомий через свої відомі бренди, такі як «Наша Ряба», який пропонує розмаїту продукцію як у фасованому, так і у нефасованому вигляді. Ця продукція вдало реалізовується через сучасну і традиційну роздрібну торгівлю, а мережа франчайзингових торговельних точок налічує понад 2 500 пунктів по всій Україні. До асортименту також входить бренд «Легко!», який представляє заморожені готові м'ясні продукти, що виготовляються на Миронівському м'ясопереробному заводі. Продукція під маркою «Бащинський» охоплює широкий спектр м'ясних продуктів, що виробляються на сучасному м'ясокомбінаті ПрАТ «Український бекон». Торгова марка «Qualiko» є ключовим гравцем в портфелі ПрАТ «Миронівський

хлібопродукт» і забезпечує експорт замороженої птиці на міжнародні ринки. Також слід зазначити бренд «Ukrainian Chicken», який відзначається розмаїттям продуктів замороженої птиці.

Асортимент продукції під брендом «Наша Ряба» особливий тим, що він відображає пильну увагу до споживачів, їхнього здоров'я та комфорту. Це забезпечується завдяки високій якості та безпеки курячого м'яса, а також винятковому смаку улюблених страв. Додатково, була розроблена спеціальна лінійка під брендом Halal для споживачів мусульманського віросповідання, що відповідає мусульманським традиціям та канонічним нормам. Ця продукція сертифікована організацією «Альраїд».

Коли йдеться про заморожені готові страви від бренду «Легко!», вони мають значні переваги, такі як готовність до вживання після нагрівання та відсутність штучних консервантів. У їхньому приготуванні використовуються тільки натуральні спеції та прянощі. Ці бренди не тільки відображають високу якість та інноваційний підхід до виробництва, але й демонструють пильну увагу до потреб споживачів та їхніх уподобань.

ПрАТ «МХП» заслуговує на визнання завдяки застосуванню передового технологічного обладнання, яке пройшло успішну експертну оцінку і володіє відповідними сертифікатами якості. Крім того, підприємства реалізували систему управління якістю та безпечністю харчових продуктів, відповідно до норм стандартів ISO 9001 (ДСТУ ISO 9001) та ISO 22000 (ДСТУ ISO 22000), і дотримуються вимог сертифікаційної схеми FSSC 22000. Процес вирощування птиці базується на використанні кормів, виготовлених на власних підприємствах з використанням пшениці, соняшника та кукурудзи, які доповнюються вітамінами та мікроелементами. Більш того, власна мережа лабораторій гарантує контроль на всіх етапах виробництва – від виготовлення кормів до готової курячої продукції.

Товариство може бути учасником спільних підприємств, кооперативних та спільних виробництв, акціонерних та інших товариств, концернів, консорціумів, асоціацій та добровільних об'єднань.

Товариство може від свого імені укласти угоди, набувати майнових та особистих немайнових прав і нести обов'язки, бути позивачем та відповідачем у суді, господарчому суді та третейському суді.

Товариство керується у своїй діяльності чинним законодавством та Статутом.

У 2017 році агрохолдинг МХП в перше за майже двадцять років своєї діяльності презентував оновлення власного логотипу (рис. 2.1), що було реалізовано спільно з українським брендинговим агентством «Tough Slate Design». Основні цілі рестайлінгу включали збереження історичного символу в логотипі та відходження від асоціацій з вирощуванням зерна. Крім того, новий логотип повинен був лаконічно втілити представлення МХП за кордоном у зв'язку з інтенсивним розширенням холдингу за межі країни. Знак, що став результатом цього оновлення, представляв собою трансформацію елемента "млин", який був частиною логотипу компанії ще з 1998 року. Геометрія нового логотипу мала символізувати рух та мету, акцентуючи увагу на постійному досягненні результатів. Візуальні зміни були впроваджені на всіх підприємствах групи МХП [5].

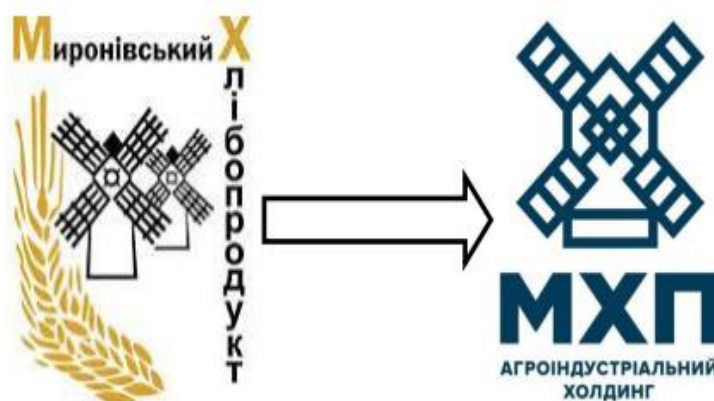


Рис. 2.1 Рестайлінг логотипу ПрАТ «Миронівський хлібопродукт»

*Джерело: складено автором*

Зазначимо, що новий дизайн логотипу використовується виключно в білому або корпоративному синьому кольорі. Успішні та впізнавані бренди компанії МХП, такі як «Наша Ряба», «Qualiko», «Ukrainian Chicken», «Легко!»,

«Kurator», «РЯБЧИСК», «Секрети Шефа», «Бацинський», «Sultanah та Assilah», представлені на рис. 2.2.



Рис. 2.2 Бренди підприємства ПрАТ «Миронівський Хлібопродукт»  
Джерело: [5]

З 2020 року МХП трансформує бізнес-модель з міжнародного постачальника сировини на міжнародну кулінарну компанію, постачальника якісних готових до приготування та готових до вживання продуктів харчування. В новій бізнес-моделі виробництво сировини стане тільки частиною бізнес-ланцюжка. Активно розвиваються інноваційні рішення в харчовій, кулінарній промисловості. За два роки було відкрито унікальний в країні «Кулінарний Центр», магазини м'яса і гастрономії «М'ясомаркет», «Свіжа Їжа», точки стрітфуду «Döner Маркет». МХП фокусується на реалізації проєктів, спрямованих на становлення сучасної культури харчування в Україні, де люди інвестують час не в приготування їжі, а в найважливіше для них — родину, хобі, навчання, спілкування, дозвілля, відпочинок.

ПрАТ «Миронівський хлібопродукт» має лінійно-функціональну організаційну структуру управління (рис.2.3). Даний різновид оргструктури характеризується своєю складністю, проте оцінюючи масштаби діяльності МХП можна дійти висновку, що саме лінійно-функціональна структура управління є найбільш доречною для даного підприємства. МХП має чітко визначену ієрархію, систему прав та обов'язків і розподіл трудових функцій між працівниками. Але незважаючи на таку жорсткість система є досить гнучкою в контексті розвитку і самовираження кожного працівника. Це

відбувається за рахунок підтримання норм та цінностей, які формуються в процесі обговорення й вирішення проблем, що виникають [3].

Основні переваги оргструктури ПрАТ «МХП» це чіткість розпоряджень та їх узгодженість між усіма сторонами, за рахунок чого забезпечується швидкість прийняття рішень; підвищений рівень відповідальності керівника за очолюваний відділ, що сприяє покращенню результатів діяльності даного відділу/підрозділу.

Недоліками оргструктури, що розглядається є слабка комунікація між вищим керівництвом та виконавцями завдань, що може призвести до небажаного результату на виході, велика множина контактів між різними складовими глобальної системи, значний потік документації [3].

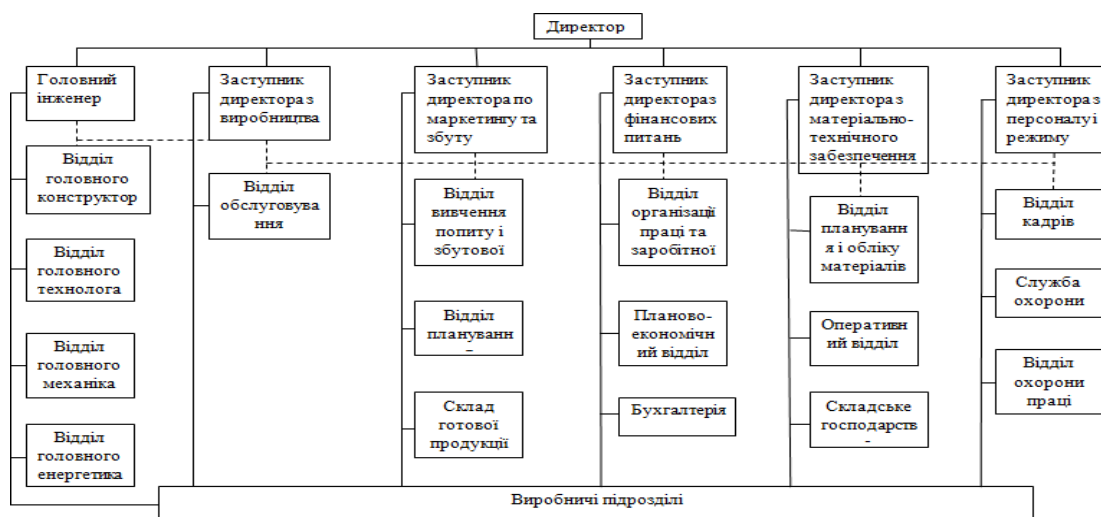


Рис. 2.3 Організаційна структура управління головним офісом ПАТ «МХП»

Джерело: [5]

Управління персоналом вимагає постійного моніторингу існуючих проблем для досягнення позитивних результатів. Використання лише вроджених знань чи інтуїції може призвести до помилок, тому важливо постійно вдосконалювати майстерність управління персоналом, щоб уникнути різноманітних проблем [6].

Проведемо дослідження основних техніко-економічних показників діяльності МХП за 2021-2022 роки (табл. 2.2).

**Основні техніко-економічні показники діяльності  
ПрАТ «Миронівський хлібопродукт» за 2021 – 2022 роки**

№	Показник	Роки		Абсолютне відхилення	Темп зростання (зниження), %
		2021	2022		
1	Чистий дохід від реалізації продукції (робіт, послуг), тис. грн.	45996976	46726159	729183	101,59
2	Обсяг виробництва продукції	2100389	2300456	200067	109,53
3	Середньооблікова чисельність штатних працівників, осіб	27589	28698	1109	104,02
4	Фонд оплати праці штатних працівників, тис. грн.	6419142	6739063	319921	104,98
5	Продуктивність праці, тис. грн./особу	73,13	80,16	4,03	109,61
6	Середньорічна оплата праці, тис. грн./особу	232,67	234,83	2,16	100,93
7	Вартість основних засобів, тис. грн.	11326405	14364711	3038306	126,82
8	Фондовіддача, грн./грн.	4,06	3,25	-0,81	80,04
9	Оборотні кошти, тис. грн.	20358678	16919799	-3438879	83,12
10	Коефіцієнт оборотності оборотних коштів	2,26	2,76	0,5	122,12
11	Вартість активів, тис. грн.	34452069	34110873	-341196	99,0
12	Власний (акціонерний) капітал, тис. грн.	-9693187	-6093052	-15786239	-62,86
13	Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	38956241	37467459	-1488782	96,18
14	Адміністративні витрати, тис. грн.	3083009	3379091	296082	109,60
15	Витрати на збут	4827779	4871306	43527	100,90
16	Інші операційні витрати	248 316	1386779	1 138 463	558,47
17	Повні витрати на виробництво та реалізацію продукції, тис. грн.	47115345	47104635	-10 710	99,98
18	Витрати на 1 грн. реалізованої продукції, коп.	102,43	100,81	-1,62	98,42
19	Прибуток від реалізації продукції, тис. грн.	7040735	9258700	2217965	131,5
20	Чистий прибуток (збиток), тис. грн.	-1626153	-7285	-1633438	-0,45
21	Рентабельність (збитковість) продукції, %	18,07	24,71	6,64	136,73

Джерело: складено автором на основі [додаток Б].

На основі даних табл. 2.2 можна зробити висновок, що дохід від реалізації продукції підприємства у 2022 році зростає на 729183 тис. грн. порівняно з 2021 р., або на 1,59%.. Собівартість реалізованої продукції, знизилася на 1488782 млн. грн. Адміністративні витрати зросли на 296082 тис. грн. Витрати на збут теж зросли на 43527 тис. грн.

З настанням війни підприємство зазнало достатньо втрат, а саме:

- через ворожі обстріли 12 березня в с. Квітневе (Київська область) виникла пожежа, яка знищила понад 3000 т продукції. Це був найбільший склад в Україні, який використовувався для зберігання заморожених продуктів.
- через бойові дії у Донецькій області у квітні МХП призупинив діяльність «Українського бекону» – м'ясопереробного підприємства потужністю 34 000 т на рік.

У 2022 році зазнало великих збитків. Але попри це середньооблікова чисельність штатних працівників була збільшена на 4,02%, а це на 1109 працівників більше. «Попри це, всі виробничі потужності МХП в Україні продовжують працювати майже на повну потужність», – зазначається у звіті МХП.

Аналіз і оцінку конкурентної позиції ПрАТ «МХП» доцільно провести за допомогою SWOT-аналізу, адже використовуючи цей метод можна врахувати складну бізнес-модель діяльності компанії.

Метою SWOT-аналізу ПрАТ "МХП" є формування основних напрямків його розвитку через систематизацію наявної інформації про сильні та слабкі сторони підприємства, а також про потенційні можливості та загрози, які представлені в табл. 2.3.

*Таблиця 2.3*

### **SWOT-аналіз ПрАТ «МХП»**

<b>Сильні сторони (Strengths)</b>	<b>Загрози (Threats)</b>
1	2
Лідер на українському ринку курятини, один із лідерів на зерновому ринку та	Пряма залежність дочірніх підприємств від рішень материнської компанії ПрАТ

1	2
ринку соняшникової та соєвої олії; стійке до нових ринкових викликів; фінансова стабільність і стійкість; наявність стабільних споживачів продукції та постачальників; ефективна бізнесмодель; висока прибутковість від продажів курятини, кулінарних виробів та олій; експортна орієнтація; високий рівень інновацій та автоматизації; великий штат працівників; значні виробничі потужності; економія на масштабах; можливість зниження витрат; можливість вивчення стану ринку та конкурентів; високий рівень кваліфікації та підготовки персоналу;	"МХП"; проявляється неефективна система стимулювання праці щодо менш кваліфікованого персоналу; занадто великі розміри виробництва, що може перерости в "хворобу великої компанії"; відсутня стратегія збереження ресурсів; простежується необґрунтована диверсифікація виробництва.
<b>Слабкі сторони (Weaknesses).</b>	<b>Можливості (Opportunities)</b>
Зростання конкуренції на ринках; ріст цін на ресурси; війна; інфляція; дефолт; зниження рівня доходів населення; підвищення податкового тиску з боку держави; зміни в потребах та смаках споживачів; уповільнений темп зростання ринку	Завоювання нових експортних ринків та розвиток існуючих, включно із вітчизняними; обслуговування нових додаткових груп споживачів; зменшення рівня державного впливу на прийняття рішень; покращення правового рівня держави; розширення виробництва; зростання доходів населення; інтеграція національної економіки у світовий економічний простір

Джерело: складено автором

Для підприємства необхідно розробити декілька планів реагування на випадок різного роду загроз з боку зовнішнього середовища, вплив яких подекуди може бути катастрофічним на його діяльність

Після визначення сильних і слабких сторін ПрАТ «МХП», потенційних зовнішніх можливостей і загроз, необхідно зіставити сильні і слабкі сторони з можливостями і загрозами ринку. Для цього застосовується матриця рішень SWOT-аналізу табл. 2.4.

Таблиця 2.4

### Матриця рішень SWOT-аналізу ПрАТ «МХП»

Характеристики	Можливості	Загрози
1	2	3
Сильні сторони	Використовуючи існуючу бізнесмодель, ПрАТ "МХП" може розвивати виробництво нових товарів, що, в свою чергу, призведе до збільшення попиту	Завдяки власному бренду, сильній позиції на ринку та наявності висококваліфікованого персоналу компанія готова

1	2	3
	<p>від нової групи споживачів. Також, після повної інтеграції української економіки в Європейський союз і зняття імпорتنих мит на продукцію в країні ЄС, ми можемо очікувати зростання попиту на товари. Завдяки значним виробничим потужностям, у них є можливість розширити асортимент продукції та збільшити обсяги виробництва, при цьому уникаючи ризиків кризових ситуацій.</p>	<p>впоратися зі змінами в потребах та смаках споживачів. Може працювати в умовах війни, зазнавати збитки, але не зменшувати свою виробничу потужність, а навпаки.</p>
Слабкі сторони	<p>Завдяки розвитку існуючих ринків збуту та завоювання нових, можливістю обслуговувати нові додаткові групи споживачів, розширенню виробництва ПрАТ "МХП" мінімізувати залежність дочірніх підприємств від материнської компанії, розробити стратегію збереження ресурсів, обмежити прояви необґрунтованої диверсифікації виробництва, покращити систему стимулювання праці щодо менш кваліфікованого персоналу, підтримувати та розвивати корпоративну культуру.</p>	<p>Для зменшення ризику виникнення зовнішніх загроз, ПрАТ "МХП" повинно акцентувати увагу на зниженні залежності своїх дочірніх компаній від рішень материнської компанії. Мета: уникнути "хвороби великої компанії", вдосконалюючи стратегію збереження ресурсів та запобігаючи необґрунтованій диверсифікації виробництва. Для досягнення цих цілей, рекомендується залучати капітал із найменшою вартістю, формувати оптимальну структуру капіталу.</p>

*Джерело: складено автором*

Під час аналізу конкурентної позиції підприємства було проведено систематизацію внутрішніх та зовнішніх проблемних ситуацій, для яких були запропоновані важливі рішення. Ці рішення спрямовані на підтримку розвитку бізнесу. На підставі цього аналізу фахівцями ПрАТ "Миронівський хлібопродукт" може бути розроблений ефективний стратегічний план, спрямований на подальший розвиток компанії.

## 2.2 Склад та структура кадрового забезпечення підприємства

У ПрАТ «МХП» працює велика кількість найманого персоналу, компанія є одним з найбільших роботодавців країни. Наявність кваліфікованого персоналу у достатній чисельності – це запорука успішної та ефективної господарської діяльності підприємства.

Кожна посада в ПрАТ "Миронівський хлібопродукт" передбачає виконання конкретного набору обов'язків, які забезпечують ефективний перебіг бізнес-процесів у відділах та департаментах компанії. Якість виконання цих обов'язків напряму залежить від компетентностей працівника або кандидата на вакансію. Основним критерієм для успішної співпраці є відповідність професійних та особистих компетенцій працівника вимогам конкретної посади. Департамент кадрового забезпечення відбирає кваліфікованих фахівців та оцінює їхню відповідність конкретним посадам. Для керівництва компанії важливо не лише знайти спеціаліста з потрібним досвідом, а й визначити оцінку його ключових компетенцій, його здібності до їхнього розвитку та врахувати його мотивацію.

Важливим аспектом при дослідженні кадрового забезпечення будь-якої організації, незалежно від виду її діяльності, є аналіз структури персоналу за різноманітними показниками. Детальну структуру персоналу показано в табл.2.5.

Таблиця 2.5

### Динаміка структури персоналу за категоріями працівників у ПрАТ «МХП» за 2021-2022 роки

Показники	2021		2022		Відхилення	
	осіб	%	осіб	%	абсолютне +/- осіб	у структурі, +/- %
Середньооблікова кількість штатних працівників, всього:	27 589	100	28 698	100	1109	*
1.Виробничий персонал – робітники	20 149	73,04	20 977	73,09	828	4,1

1	2	3	4	5	6	7
2.Інженерно-технічні працівники, із них:	7 440	26,96	7721	26,91	281	8,01
- керівники	2 401	8,7	2511	8,75	110	4,62
- фахівці	5 039	18,26	5210	18,16	171	3,39

Джерело: складено автором за звітністю підприємства

Спостерігається тенденція до збільшення чисельності персоналу протягом 2022 року, що є результатом використання провідних технік управління персоналом. Кількість персоналу зросла на 1109 осіб порівняно з 2021 роком. Кількість виробничого персоналу зросла на 828 осіб, інженерно технічних працівників на 281 осіб, з них 110 осіб – керівники, а 171 особа – фахівці.

Представимо даний аналіз також у вигляді діаграми (рис. 2.4).

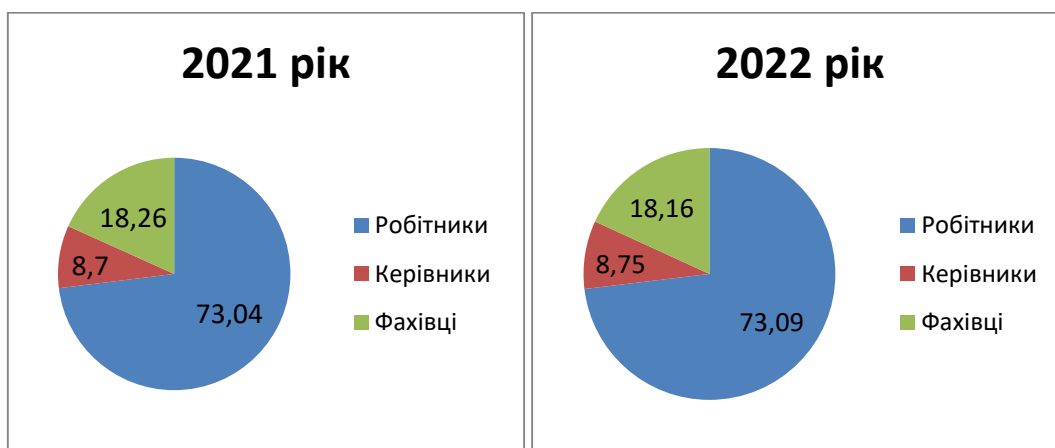


Рис. 2.4. Динаміка структури персоналу за категоріями працівників у ПрАТ «МХП» 2021-2022р

Джерело: складено автором

Можна зазначити, що стабільно найбільшу частка у структуру персоналу становлять робітники понад 70%, спеціалісти близько 18%, а керівники – 8%.

Кадровий потенціал ПрАТ «МХП» й управління ним – одне з завдань відділу кадрів. Управління кадровим потенціалом здійснюється наступним чином:

1. Набір й відбір персоналу.

Діяльність ПрАТ «Миронівський хлібопродукт» є специфічною, адже пов'язана із сільським господарством та значним обсягом робіт для працівників

робочої спеціальності. До керівників й фахівців пред'являються високі кваліфікаційні вимоги, адже компанія працює не лише на українському, але й на європейському та інших ринках збуту. Керівники та фахівці повинні володіти не лише відповідною спеціальністю та досвідом, але й іноземними мовами, а також прагнути до самонавчання та розвитку. Кар'єрне зростання працівників – це один з напрямів формування кадрового потенціалу ПрАТ «Миронівський хлібопродукт».

До робітників ставляться наступні вимоги:

- професійна освіта;
- розуміння специфіки діяльності у агропромисловому секторі України та інших країн світу;
- розуміння важливості удосконалення наявних професійних знань і підвищення кваліфікації.

2. Навчання й розвиток персоналу, формування кадрового резерву в компанії та удосконалення її кадрового потенціалу. Робота щодо формування кадрового резерву вимагає достатньо часу і тому є необхідність його планування із урахуванням поточної ситуації у діяльності ПрАТ «МХП» рис. 2.5.

Політику розвитку персоналу спрямовано, передусім, на забезпечення можливостей безперервного навчання задля покращення виконання працівниками своїх обов'язків й підготовки резерву кадрів. Оновлення, спадкоємність й відтворення людського капіталу є неможливим у сучасному світі без побудови системи кадрового резерву.

Структуру системи кадрового потенціалу ПрАТ «МХП» сформовано із трьох взаємопідтримуючих й взаємопов'язаних складових частин:

1. Базові елементи.
2. Процес системи кадрового резерву.
3. Механізми функціонування системи кадрового резерву (управління системою КР).



Рисунок 2.5 - Механізм формування кадрового резерву ПрАТ «МХП»

Джерело: [15]

Процеси формування кадрового потенціалу ПрАТ «МХП» – це кадрові технології системи, що, ґрунтуючись на базових елементах, забезпечують досягнення цілей й завдань системи управління кадровим потенціалом компанії. Управління кадровим потенціалом ПрАТ «МХП» забезпечує механізм функціонування усіх її процесів та можливість коригування системи управління кадровим потенціалом.

При управлінні кадровим потенціалом керівництво ПрАТ «МХП» враховує декілька принципів:

1. Актуальність (для оперативного резерву) – кадровий резерв слід готувати, якщо виникла потреба в заміщенні посади. Співробітники, зараховані до нього, матимуть реальні шанси на посаду.

2. Відповідність кандидата посади й типу резерву – необхідність урахування вимог до кваліфікації кандидата упродовж роботи на певній посаді, а також здібностей й потенціалу для стратегічного резерву.

3. Перспективність кандидатів – урахування мотивації кандидата до професійного зростання. Також враховуються вимоги щодо освіти, вікового рівня, стажу роботи на посаді, динамічності кар’єрного зростання, стану

здоров'я та психологічних якостей.

Відбір кандидатів на вступ до резерву здійснюється за різними критеріями, але в будь-якому випадку попередньо проводиться оцінка персоналу, а керівництво ПрАТ «МХП» поділяє методи оцінки на методи індивідуальної оцінки працівників, засновані на дослідженні індивідуальних якостей працівника, та методи групової оцінки, що базуються на порівнянні ефективності працівників усередині групи.

Питанню формування та управління кадровим потенціалом у ПрАТ «МХП» приділяється достатньо уваги. Агроіндустріальний холдинг «Миронівський хлібопродукт» за підсумками опитування провідних експертів з управління людським капіталом, проведеного міжнародним кадровим порталом «HR Wisdom Summit 2019», увійшов до рейтингу ТОП-10 кращих українських роботодавців, а також отримав відзнаку — «HR-лідер в інноваціях» [24].

Нижче переглянемо структуру персоналу за різними категоріями.

ПрАТ «МХП» у своїй діяльності сприяє поширенню політики гендерної рівності. У компанії немає диференціації між початковим рівнем і мінімальним розміром заробітної плати для співробітників чоловічої та жіночої статей [43]. А також компанія не розділяє професії на жіночі та чоловічі. Тож прослідкуємо динаміку гендерної структури персоналу (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

#### Динаміка гендерної структури персоналу на ПрАТ «МХП»

Стать	2021		2022		Відхилення	
	осіб	%	осіб	%	абсолютне +/- осіб	відносне, +/- %
Жіноча	10 893	39	11 184	39	291	2,67
Чоловіча	16 696	61	17 514	61	818	4,89

Джерело: складено автором за звітністю підприємства

З даних табл. 2.6 можна зробити висновок, що змін у гендерній структурі не сталося, не дивлячись на те, що відбулося збільшення чисельності персоналу. У гендерній структурі підприємства переважають чоловіки.

Проаналізуємо динаміку структури персоналу ПрАТ «Миронівський хлібопродукт» за віковими категоріями у табл. 2.7. Представимо даний аналіз також у вигляді гістограми на рис. 2.6.

Таблиця 2.7

**Динаміка структури персоналу ПрАТ «МХП» за віковими категоріями**

Кількість працюючих за віком	2021		2022		Відхилення	
	осіб	%	осіб	%	абсолютне +/- осіб	відносне, +/- %
До 30 років	6109	22,1	7037	24,5	928	15,19
31-40 років	8536	30,9	8634	30,1	98	1,14
41-50 років	6521	23,6	6639	23,1	118	1,80
51 та більше	6423	23,4	6388	22,3	-35	0,54

*Джерело: складено автором за звітністю підприємства*

Аналізуючи динаміку структури персоналу за віком можна зазначити, що найбільшу кількість становить персонал віком 30-40 років (30% від загального обсягу персоналу), 24,5% становить персонал до 30 років, що є досить значим у структурі персоналу, приблизно таку ж кількість становить кількість працівників віком після 40 та 50 років. Це свідчить про рівномірний розподіл між усіма категоріями працівників.

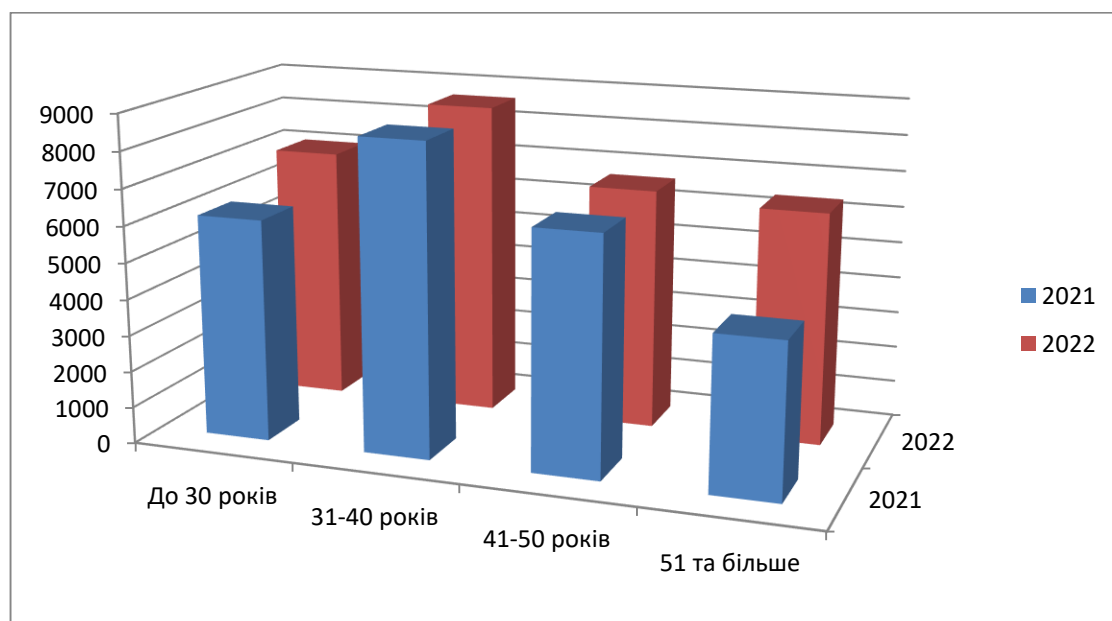


Рис. 2.6 Динаміка структури персоналу ПрАТ «МХП» за віковими категоріями 2021-2022 рр

*Джерело: складено автором*

Позитивною є тенденцією до збільшення кількості молодих працівників. Це можливо за рахунок програм компанії у вигляді практик, стажувань, та відкритої політики до найму молодих спеціалістів. Молодь – це та категорія населення, від якої безпосередньо залежить розвиток нашої країни. Молоді люди володіють необхідним потенціалом, реалізація якого найближчим часом може істотно поліпшити соціально-економічне становище на підприємстві та суспільстві в цілому.

Також прослідкуємо динаміку працівників за стажем роботи в табл. 2.8. Адже ПрАТ «МХП» цінує своїх працівників та за безперервність стажу їм передбачені надбавки до зарплати. Крім того, для утримання цінних кадрів передбачені виплати різних премій: кращий працівник, винагорода за вислугу років.

Таблиця 2.8

**Динаміка складу та структури персоналу за стажем роботи ПрАТ «МХП» за 2021-2022 рр.**

Стаж роботи	2021 р.		2022 р.		Відхилення	
	Кількість, осіб	Питома вага, %	Кількість, осіб	Питома вага, %	Абсолютне, осіб	Структ. зруш, п.п.
Менше 1 року	3084	11,2	3456	12,0	372	0,9
1-3 роки	2151	7,8	2335	8,1	184	0,3
3-5 років	4500	16,3	4737	16,5	237	0,2
5-10 років	6243	22,6	6333	22,1	90	-0,5
10-20 років	9544	34,6	9405	32,8	-139	-1,8
Понад 20 років	2067	7,5	2432	8,5	367	1
Разом	27589	100	28698	100	1109	*

*Джерело: складено автором*

Можемо зробити висновок з табл. 2.8, що найбільшу кількість персоналу складають працівники зі стажем понад 10-20 років, у 2021 році – 34,6%, у 2022 році – 32,8%. Це є хорошою ознакою, яка показує, що більшість працівників зацікавлені в своїй роботі, хоч і в 2022 році відбулося незначне скорочення на 139 працівників даної категорії, можливо саме через війну, але в цілому

показник є досить високий, більшість залишилася працювати на своїх робочих місцях.

Також велика кількість працівників переважає зі стажем 5-10 років, у 2021 році – 22, 6%, у 2022 році – 22,1.

Найменшу кількість у структурі персоналу складають працівники зі стажем роботи понад 20 років та працівники зі стажем 1-3 роки.

Рух персоналу є найбільш відповідальною ланкою в загальній системі функцій управління персоналом підприємства. Основною метою руху персоналу є оптимізація витрат живої праці на виконання основних видів робіт, пов'язаних з діяльністю підприємства, і забезпечення заповнення необхідних робочих місць працівниками відповідних професій, спеціальностей і рівнів кваліфікації. Тож прослідкуємо за динамікою руху персоналу на ПрАТ «МХП» в 2021-2022рр в табл. 2.9.

Таблиця 2.9

**Основні показники руху працівників на  
ПрАТ «Миронівський хлібопродукт»**

№	Показник	2021 рік	2022 рік	Відхилення	
				абсолютне, ±	відносне, %
1	2	3	4	5	6
1	Середньооблікова кількість штатних працівників, осіб	27589	28698	1109	4,02
2	Кількість прийнятих штатних працівників, осіб	4777	4903	126	2,64
3	Кількість звільнених штатних працівників, всього, осіб	4981	4915	-66	-1,33
3.1	- із причини змін в організації виробництва і праці, осіб	0	0	0	0
3.2	- із причин плинності кадрів (за власним бажанням, за угодою сторін, порушення трудової дисципліни, тощо), осіб	4981	4802	-179	-3,59
4	Облікова кількість штатних працівників на кінець звітного періоду, осіб	27385	28686	1301	1,05
5	Коефіцієнт загального обороту, %	35,4	34,2	-1,2	*
6	Коефіцієнт обороту по прийому, %	17,3	17,1	-0,2	*
7	Коефіцієнт обороту по вибуттю, %	18,1	17,1	-1	*
8	Коефіцієнт плинності кадрів, %	18,1	17,1	-1	*

1	2	3	4	5	6
9	Коефіцієнт відновлення працівників, %	95,9	99,8	3,9	*
10	Коефіцієнт постійності кадрів, %	99,3	99,9	0,6	*

*Джерело: складено автором*

Прослідкувавши за динамікою руху працівників на підприємстві ПрАТ «Миронівський хлібопродукт» можемо зробити висновок, що кількість прийнятих працівників в 2022 році зросла на 126 осіб.

У 2022 році коефіцієнт загального обороту знизився на 1,2%, порівнюючи з минулим роком.

Коефіцієнт обороту по прийому теж знизився у 2022 році на 0,2%. Можливо це пов'язано з витратами підприємства та заборгованістю, яка була в фінансовій звітності. Саме таким чином компанія намагається зекономити та зберегти кошти. А коефіцієнт по вибуттю навпаки зменшився на 1%.

Високий показник плинності кадрів у ПрАТ «Миронівський Хлібопродукт», допустима межа його значень має знаходитися у діапазоні 5-7% [16]. Це пов'язано із основною виробничою діяльністю підприємства. Адже значна частина працівників наймається лише на сезонну роботу. А також війна вносить свої корективи в роботу підприємства. До речі, рівень плинності кадрів, який перевищує норму може дестабілізувати морально-психологічний клімат трудового колективу, наслідками чого є зниження продуктивності й ефективності праці.

### **2.3 Оцінювання розвитку корпоративної культури ПрАТ «Миронівський хлібопродукт»**

На підприємстві МПХ багато часу приділяють формування корпоративної культури. Цінності, сформовані всередині команди, дозволяють їй працювати гармонійно та злагоджено. Завдяки корпоративній культурі колектив відчувається одним цілим – тим самим покращується мікроклімат та

продуктивність роботи організації.

Завдання корпоративної культури – розробка іміджу організації, визначення ролі кожного співробітника у команді, формування загального духу колективу.

У корпоративну культуру входять:

- історія компанії, її традиції;
- мета та стратегія розвитку фірми;
- етичний кодекс із набором певних правил;
- дрес-код (або його відсутність);
- символіка, інтер'єр в офісі;
- способи комунікації між усіма членами колективу;
- політика ведення переговорів.

Як підтримати співробітників в додержанні цінностей компанії в їх повсякденній роботі? Як допомогти великій кількості співробітників в різних країнах і культурах діяти правильно, зіткнувшись з етичними дилемами? Ці питання - виклик для будь-якого добросовісного та відповідального бізнесу, а для такої глобальної організації як МХП, підтримка співробітників на місцях, у всіх локаціях і регіонах присутності, критично важлива для ефективної реалізації комплаєнс програми.

МХП заохочує всіх своїх співробітників, кількість яких на даний момент досягла близько 30000 осіб, вести себе етично - як у своїй щоденній роботі, так і в житті. Задача Служби Комплаєнс МХП (MHP Compliance Office) - грати активну роль в поширенні цих цінностей на всю ділову активність Компанії, їх відображення та закріплення в корпоративній культурі.

Програма Комплаєнс Амбасадорів МХП - один з елементів нашого прагнення до розповсюдження етики всередині і зовні компанії. Незважаючи на різні назви, що застосовуються у світовій практиці («Програма Амбасадорів», «Програма Чемпіонів», «Програма Співробітництва»), вона виконує єдину критично важливу функцію - детально інформує співробітників про систему корпоративної етики та комплаєнс, розширює її, за рахунок залучення кращих,

найбільш ініціативних представників на місцях, і підсилює рівень залученості співробітників. Важливо, що програма забезпечує підтримку з боку співробітників у всіх географіях роботи компанії, стимулює обмін ідеями та оперативне вирішення питань, які особливо важливі і актуальні для людей на місцях.

Програма допомагає:

- успішно управляти змінами;
- оптимізувати організаційну структуру і підвищувати ефективність роботи;
- залучати та утримувати таланти;
- надихати, підтримувати і розширяти мережу відданих і залучених співробітників, створюючи умови для їх росту в середньостроковій та довгостроковій перспективі;
- ефективно комунікувати з більш широким колом співробітників;
- вимірювати та оцінювати комплаєнс програму компанії та її результати.

Комплаєнс Амбасадори МХП - це співробітники, які допомагають просуванню культури, заснованої на ключових цінностях компанії. Хоча «Комплаєнс Амбасадори» заємодіють з фахівцями служби комплаєнс МХП, вони не є її частиною. Працюючи на різних рівнях, Комплаєнс Амбасадори беруть на себе цю роль на додаток до своєї повсякденної роботи. Їх професійний досвід може бути різним, але їх обов'язки в якості «Комплаєнс Амбасадорів», як правило, схожі: учасники програми сприяють обговоренню спірних питань і знаходять можливості для різних частин бізнесу працювати разом, забезпечуючи додатковий бізнес ефект.

Працівники ПрАТ «Миронівський хлібопродукт», які взаємодіють один з одним, і разом досягають результату - це основа програми «Комплаєнс Амбасадорів».

Компанія забезпечує зростання власної репутації завдяки тому, що вона є одним з найбільших роботодавців країни. Хороші взаємини з працівниками,

достойний рівень заробітної плати на підприємстві, дозволяють підвищувати репутацію компанії серед своїх працівників.

Підприємство постійно вдосконалює робоче середовище працівників, покращує умови їх праці та надає підтримку у вигляді різноманітних додаткових переваг та послуг. Зокрема, це харчування зі знижкою, безкоштовний трансфер на роботу та з роботи, відпустка для догляду за дитиною віком до трьох років і старше. ПАТ «Миронівський Хлібопродукт» робить ставку на молодих спеціалістів, які хочуть працювати та розвиватися в агробізнесі. За програмою «МХП СТАРТ» компанія пропонує: екскурсії на виробничі потужності холдингу, стажування з найсучаснішим обладнанням, стажування та підвищення кваліфікації. Проект відкритий для студентів усіх спеціальностей аграрно-технічних університетів України. Компанія прагне створити для своїх людей безпечні і сприятливі умови, піклується про підвищення рівня їх професіоналізму, створюючи і покращуючи програми турботи про співробітників.

Компанія навіть створила «Лінію Довіри» - це можливість отримати швидку реакцію компанії, щодо будь-яких питань, що викликають обурення, сумніви та занепокоєння, а також адресувати свої пропозиції й ідеї щодо етичних аспектів бізнесу компанії.

Будь-яка ситуація, що виглядає неетично. Це може бути хабарництво, шахрайство, поширення конфіденційної інформації, потенційний конфлікт інтересів, крадіжки, маніпуляція зі звітністю, бездіяльність колег чи невиконання посадових обов'язків. Важливо також повідомляти про психологічний тиск або залякування, приниження, наклеп, дискримінацію співробітників, небезпечні умови праці, про потенційне порушення прав людини й екологічні порушення.

У світовій практиці існує велика кількість методик оцінювання корпоративної культури, тому доречно надати характеристику найпопулярнішим з них за допомогою проведення анкетування.

Для цього розробимо відповідну до сьогодення анкету табл.2.10, де працівники анонімно зможуть надати відповіді на запитання, які стосуються їх розуміння та задоволеності наявною на підприємстві корпоративною культурою.

Таблиця 2.10

**Анкета «Рівень задоволеності корпоративною культурою на ПрАТ  
«Миронівський хлібопродукт»»**

№ з/п	Твердження	Оцінка (1-5)
1	2	3
1	У підприємства є чітко сформована місія діяльності	
2	Відносини з керівництвом ґрунтуються на взаємоповазі та чесності	
3	На підприємстві сформовані традиції, які задовольняють усіх працівників	
4	На підприємстві встановлена конкурентна заробітна плата	
5	На підприємстві відсутні перебої в отриманні внутрішньої інформації	
6	Між співробітниками панує конкуренція, яка ґрунтується на взаємоповазі	
7	Співробітники беруть участь у прийнятті рішень	
8	Я відчуваю гідність за свою роботу	
9	Прагнення та ініціативність у всіх сферах заохочуються	
10	Компанія впроваджує сучасні технології у всіх сферах діяльності	
11	Я розумію правила та норми поведінки з співробітниками, клієнтами та іншими зацікавленими сторонами	
12	Моє робоче місце облаштоване всім необхідним	
13	Підприємство має чітку громадську позицію	
14	Підприємство у достатньому обсязі займається благодійністю	

*Джерело: складено автором*

Дане анкетування пройшло 40 співробітників підприємства, які є представниками різних відділів. Для оцінки використовувалась шкала

Лайкерта [27]:

- 1 - Повністю не згоден;
- 2 - Не згоден;
- 3 - Десь посередині;
- 4 - Згоден;
- 5 - Повністю згоден.

Представимо отримані результати та наочно сформуємо деякі результати за допомогою діаграм:

1. “У підприємства є чітко сформована місія діяльності”. Розуміння місії діяльності підприємства є стимулом для працівників працювати більш ефективно та продуктивно, оскільки вони розуміють, як їхній внесок допоможе компанії досягнути поставлених цілей. Крім того, розуміння місії може допомогти співробітникам бути більш згуртованими та спрямованими на спільний успіх. З даним твердження 25% (10 осіб) працівників є згодні, повністю незгодних працівників не виявлено, а повністю згодними є 50%(20 осіб). Десь посередині відповіло 25% (10 осіб). Це дуже хороший результат, який свідчить про те, що працівники знають місію свого підприємства.

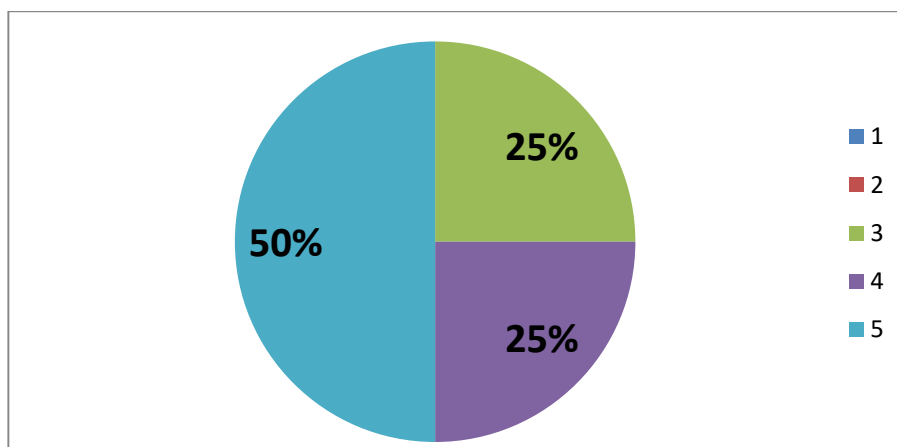


Рис. 2.7 Відповідь персоналу ПрАТ «МХП» на перше питання

*Джерело: складено автором за результатом опитування*

2. “Відносини з керівництвом ґрунтуються на взаємоповазі та чесності”. Дослідження відповідей працівників з даним твердженням є доволі цікавим, так повністю незгодним виявилось – 5 (12,5%) працівників, незгодними виявилось 5 (12,5%) працівників, 20 (50%) були згідним та 10 (25%) - повністю згідні.

Десь посередині відповіло 0 працівників. Результати є досить непоганими, адже по відповідям співробітників ми бачимо, що керівництво спілкується зі своїми підлеглими, також впливає телефонна Лінія Довіри, куди працівники можуть звернутися в разі проблем.

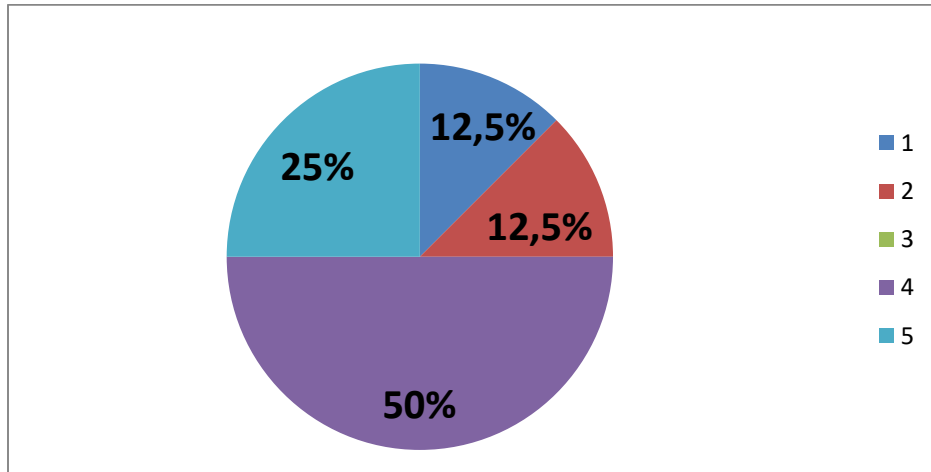


Рис. 2.8 Відповідь персоналу ПрАТ «МХП» на друге питання

*Джерело: складено автором за результатом опитування*

3. “На підприємстві сформовані традиції, які задовольняють усіх працівників”. Загалом результати за даним твердженням мають позитивний зворотній зв’язок. Працівників згодні з тим, що на підприємстві сформовані необхідні традиції – 15 (37,5%) осіб, однак 20 (50%) людей висловили незгоду, та ще 5 (12,5%) утрималися від відповіді (десь посереднє). Тож необхідно зробити опитування серед співробітників щодо пропозицій або побажань у даній сфері.

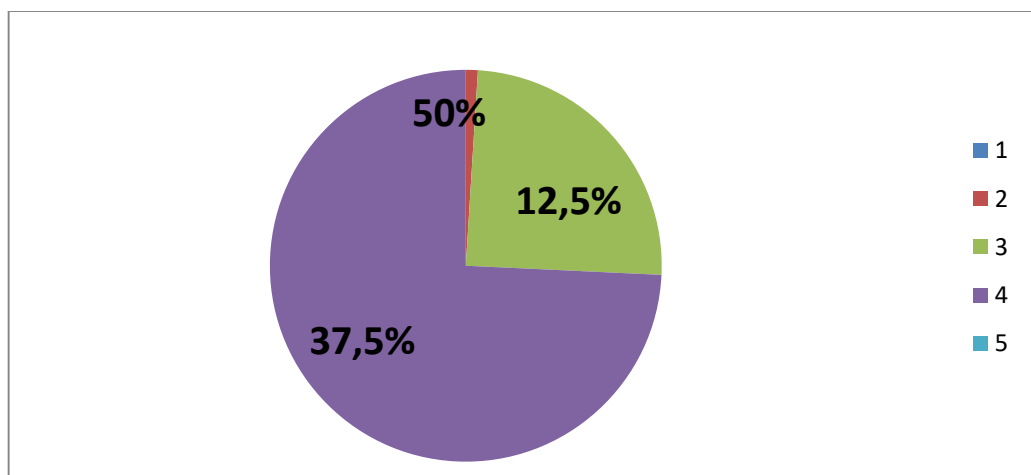


Рис. 2.9 Відповідь персоналу ПрАТ «МХП» на третє питання

*Джерело: складено автором за результатом опитування*

4. “На підприємстві встановлена конкурентна заробітна плата”. Дане твердження підтримало 25 працівників, але 10 співробітників, які виразили незгоду. Також 5 співробітників повністю згодні. Тож рівень заробітної плати досить високий, але важливо додатково розглянути дане питання, щоб запобігти втрати співробітників.

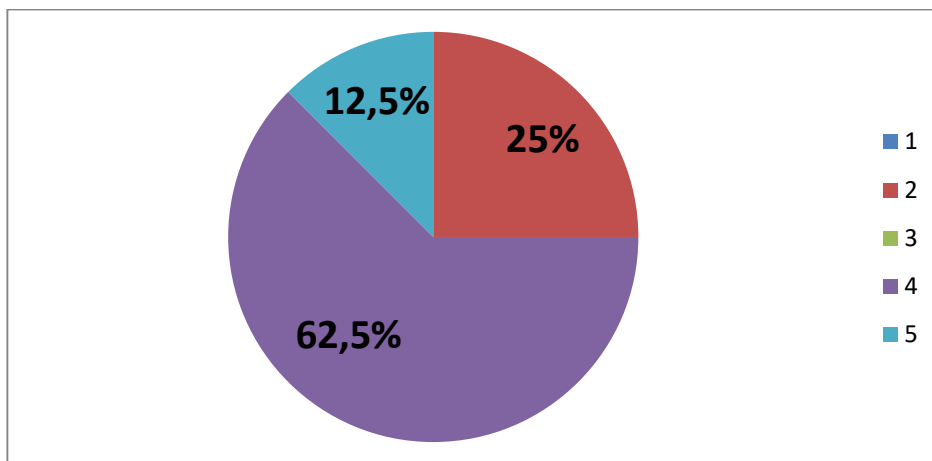


Рис. 2.10 Відповідь персоналу ПрАТ «МХП» на четверте питання

*Джерело: складено автором за результатом опитування*

5. “На підприємстві відсутні перебої в отриманні внутрішньої інформації”. Сьогодні даний критерій є доволі важливим та прямо впливає на результат діяльності підприємства. Анкетування виявило, що повністю згідним з даним твердженням є 15 осіб, згодні 5 осіб та незгодні 20 осіб. Тож можна зробити висновок, що внутрішня комунікація розвинена досить слабо. Це часто трапляється на підприємствах з великою кількістю співробітників.

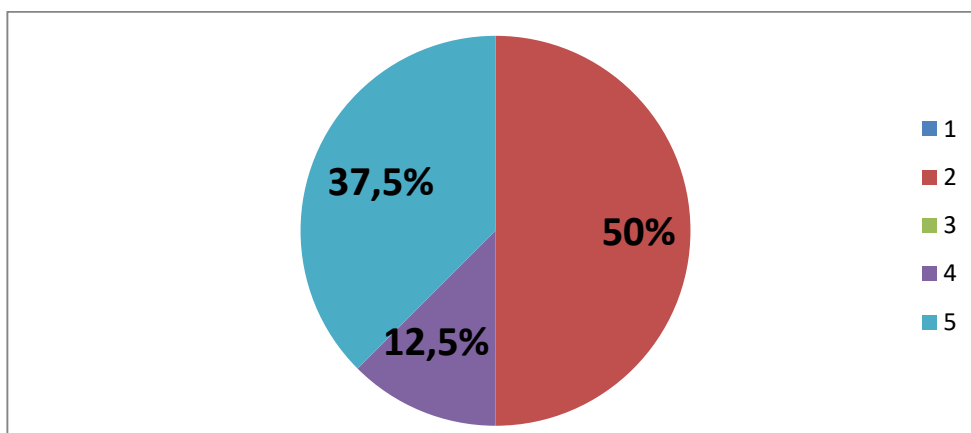


Рис. 2.11 Відповідь персоналу ПрАТ «МХП» на п'яте питання

*Джерело: складено автором за результатом опитування*

Потрібно приділити даному питанню більше часу, провести тренінги, корпоративні заходи, тимблдінг.

6. “Між співробітниками панує конкуренція, яка ґрунтується на взаємоповазі” Конкуренція між співробітниками є необхідною у бізнес-середовищі. Вона допомагає стимулювати працівників до досягнення кращих результатів та підвищення продуктивності роботи. Крім того, здорова конкуренція між співробітниками допомагає організації визначити найбільш компетентних та ефективних працівників. Так, за результатами анкетування незгодних з даним твердженням не виявлено, повну згоду надали 30 співробітників, ще 10 співробітників просто погодилися. Таким чином, можна зробити висновок, що на підприємстві присутня здорова конкуренція.

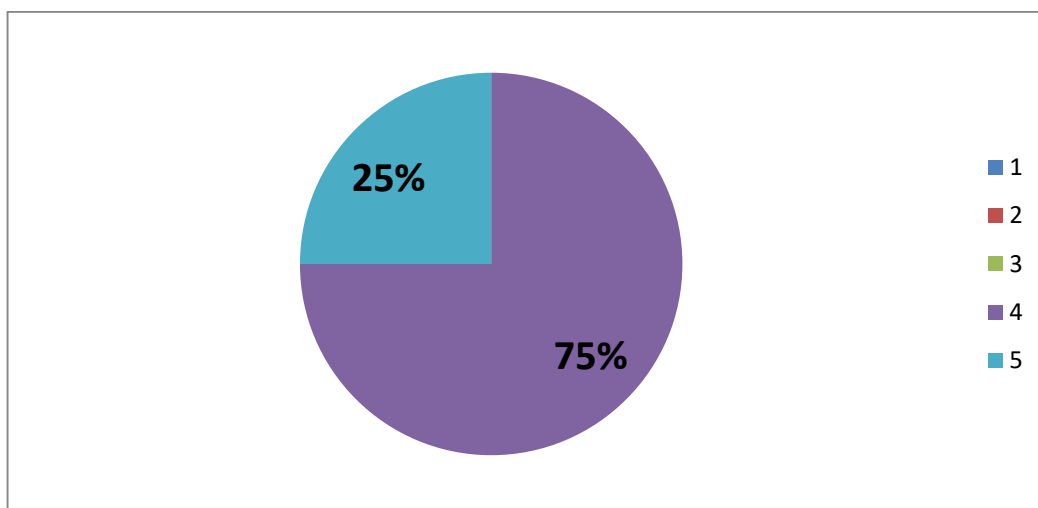


Рис. 2.12 Відповідь персоналу ПрАТ «МХП» на шосте питання

*Джерело: складено автором за результатом опитування*

7. “Співробітники беруть участь у прийнятті рішень” . Важливість участі співробітників у прийнятті рішень в компанії полягає в тому, що це допомагає залучити різні думки та ідеї, а також покращити комунікацію та співпрацю між колегами. Крім того, участь співробітників у процесі прийняття рішень може підвищити їхню мотивацію та відчуття відповідальності за результати роботи компанії. Так, повну згоду з цим твердженням виявило 16 співробітників, що є непоганим результатом, але присутні і відмінні результати - не згодними були 10 працівників. По середньо відповіли 14 працівників.

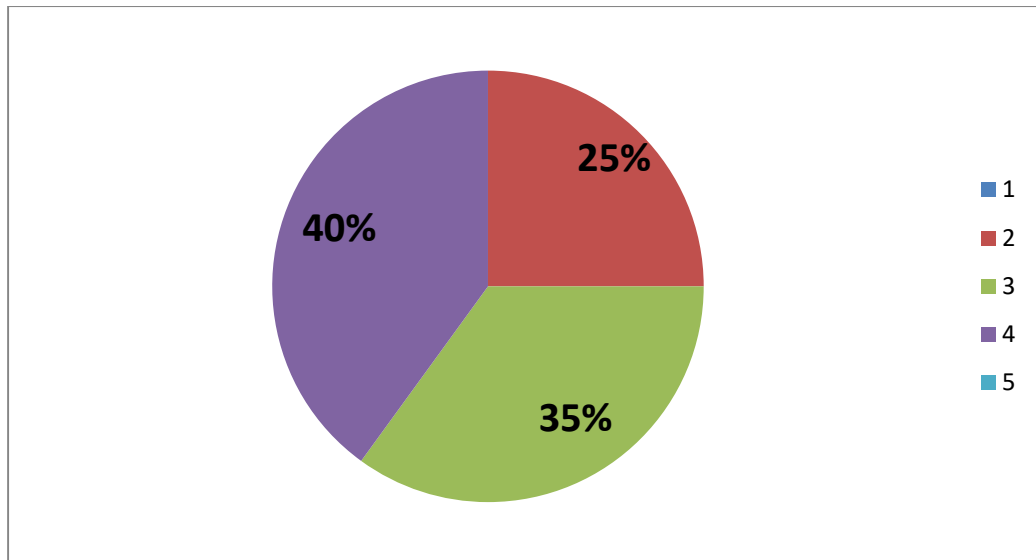


Рис. 2.13 Відповідь персоналу ПрАТ «МХП» на сьоме питання

*Джерело: складено автором за результатом опитування*

8. “Я відчуваю гідність за свою роботу”. Відчуття гідності за роботу є показником ефективності мотивації працівників та правильної побудови корпоративної культури. Коли працівники відчувають, що їхній внесок дійсно оцінюється та є важливим для компанії, вони більш схильні до виконання своїх обов'язків з великим ентузіазмом та ефективністю. Крім того, відчуття гідності може допомогти зменшити плинність кадрів. Незгоду з даним твердженням не було виражено у процесі анкетування, згідними є всі 40 працівників.

9. “Прагнення та ініціативність у всіх сферах заохочуються” Заохочення ініціативи працівників може мати значний вплив на їх продуктивність та інноваційну діяльність. Стимулювання ініціативи може сприяти розвитку нових ідей та підходів до роботи, що може призвести до інновацій та збільшення конкурентоспроможності компанії. Так, повну незгоду з даним твердженням виявили 10 працівників, інші 30 оцінюють підтримують заохочення ініціативності на підприємстві. Це свідчить, що мотивація персоналу на підприємстві розвинена досить гарно, але іноді можна додавати матеріальні заохочення.

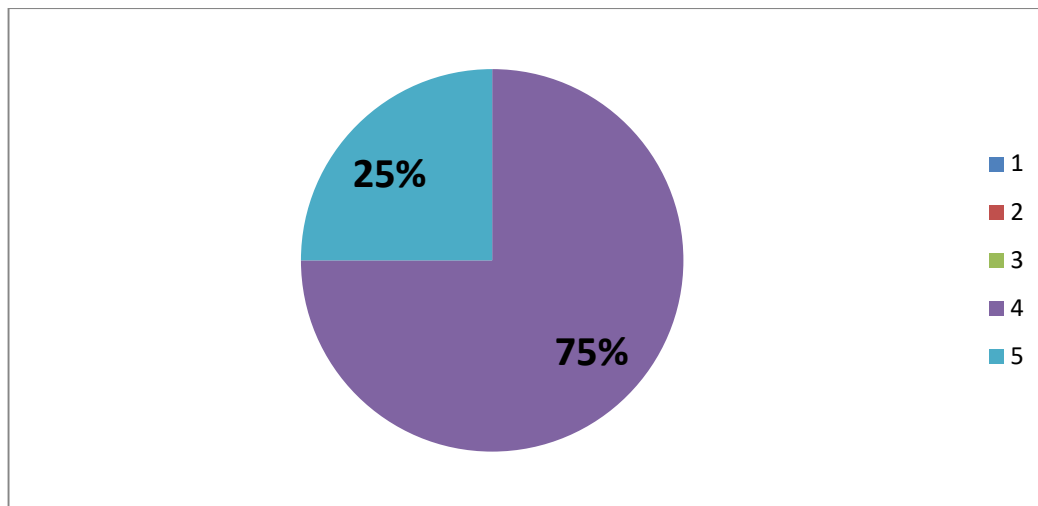


Рис. 2.14 Відповідь персоналу ПрАТ «МХП» на дев'яте питання

*Джерело: складено автором за результатом опитування*

10. “Компанія впроваджує сучасні технології у всіх сферах діяльності”

Сьогодні, компанії з достатнім рівнем наявності сучасних технологій у всіх сферах діяльності підприємства є більш привабливими для нових співробітників, так як у складні часи пандемії та війни можуть забезпечити безпеку працівників за допомогою віддаленої роботи та гнучкого графіку. В результаті анкетування незгодними з твердженням працівників не було, всі працівники погодилися, що свідчить про достатність використання сучасних технологій у процесі роботи.

11. “Я розумію правила та норми поведінки з співробітниками, клієнтами та іншими зацікавленими сторонами”. Так повну згоду з даним твердженням виявило 35 працівників з 40 та 5 утрималося від відповіді.

12. “Моє робоче місце облаштоване всім необхідним”. Забезпечення працівника усім необхідним є першочерговою задачею керівництва підприємства задля розкриття усього потенціалу співробітника. Анкетування виявило лише одного незгодного з цим твердженням, а повну згоду дали 39 осіб.

13. “Підприємство має чітку громадську позицію” Чітка громадська позиція підприємства має значний вплив на його репутацію та відносини з клієнтами та іншими зацікавленими сторонами. Коли підприємство має чітку позицію та відкрито ділиться своїми цінностями та переконаннями, це може

збільшити довіру та лояльність клієнтів, а також залучити нових клієнтів, які поділяють ці погляди. Так, 37 працівників з 40 вважає, що підприємство має чітку громадську позицію, незгодних з твердженням не виявлено.

14. “Підприємство у достатньому обсязі займається благодійністю”. Благодійність є елементом корпоративної соціальної відповідальності, який сьогодні, у період війни, є необхідним у корпоративній культурі кожного підприємства. Результати анкетування показала, що тільки 3 співробітника не вважають обсяги благодійності компанії достатніми, інші виявили згоду. Таким чином, можна зробити висновок, що компанія приділяє цьому питанню велику увагу. Працівники ПрАТ «МХП» є соціально відповідальними. До речі, вони нещодавно приймали участь у донорстві крові для допомоги банку крові, нашим воїнам.

15. “Підприємство надає психологічну підтримку працівникам”. В період війни психологічна підтримка працівників стає особливо важливою. Війна може мати серйозний вплив на психіку людей, що може призвести до різних проблем, таких як погіршення настрою, депресія, тривога та інші. Ці проблеми можуть мати вплив на продуктивність та якість роботи у компанії. Анкетування виявило що більшості працівників недостатньо психологічної підтримки від компанії, та лише 10 співробітників виявили згоду з поставленим твердженням.

Загалом працівники високо оцінили наявну на підприємстві корпоративну культуру, так більшість оцінок припадає на 4 та 5 балів, що виражає згоду співробітників з запропонованими твердженнями. Та незгоду можна зустріти тільки у не великій кількості відповідей, що стосуються психологічної підтримки та відсутність внутрішніх перебоїв передачі інформації.

## **Висновки до розділу 2**

МХП – це міжнародна компанія у сфері харчових та агротехнологій. Її історія почалася 25 років тому, з одного підприємства. Сьогодні МХП – це

група компаній у напрямках агро, виробництва продуктів харчування та ритейлу. Штаб-квартира розташована в Києві, при цьому виробництва є в Україні та на Балканах. Дочірні підприємства МХП працюють у Нідерландах, Великій Британії, Саудівській Аравії та інших країнах.

ПрАТ «Миронівський хлібопродукт» є провідним агропромисловим холдингом України та найбільшим виробником м'яса птиці на вітчизняному та європейському ринку [6].

У четвертому кварталі 2022 року МХП отримав \$38 млн чистого прибутку. Це в 2,4 рази більше показника четвертого кварталу 2021-го. Виручка за четвертий квартал склала \$766 млн, що на 6% більше виручки за аналогічний період 2021 року.

Компанія відзначає, що через війну є постійні ризики для діяльності компанії, зокрема, через атаки на критичну інфраструктуру. З початку війни МХП зіштовхнувся з логістичними та інфраструктурними проблемами. Експортний продаж припинився через закриття морпортів, а експортні поставки автомобільним транспортом залишалися практично неможливими, заявили в компанії.

Через ворожі обстріли 12 березня в с. Квітневе (Київська область) виникла пожежа, яка знищила понад 3000 т продукції. Це був найбільший склад в Україні, який використовувався для зберігання заморожених продуктів.

Через бойові дії у Донецькій області у квітні МХП призупинив діяльність «Українського бекону» – м'ясопереробного підприємства потужністю 34 000 т на рік.

У березні 2022 року інвестори МХП погодили перенесення виплат відсотків за єврооблігаціями на суму \$1,4 млрд. У червні МХП отримав від ЄБРР кредит у розмірі €24 млн.

Третій квартал 2022 року група МХП закінчила зі збитком у \$269 млн. Аналогічний період минулого року холдинг завершив із чистим прибутком в \$377 млн. Виручка за дев'ять місяців 2022 року зросла на 14% та склала майже \$1,9 млрд.

«Попри це, всі виробничі потужності МХП в Україні продовжують працювати майже на повну потужність», – зазначається у звіті МХП.

Агрохолдинг повідомив, що перелаштував логістику та відновив експорт зерна, рослинної олії та м'яса птиці у понад 70 країн.

У ПрАТ «МХП» працює велика кількість найманого персоналу, компанія є одним з найбільших роботодавців країни. Наявність кваліфікованого персоналу у достатній чисельності – це запорука успішної та ефективної господарської діяльності підприємства.

Компанія забезпечує зростання власної репутації завдяки тому, що вона є одним з найбільших роботодавців країни. Хороші взаємини з працівниками, достойний рівень заробітної плати на підприємстві, дозволяють підвищувати репутацію компанії серед своїх працівників.

Підприємство постійно вдосконалює робоче середовище працівників, покращує умови їх праці та надає підтримку у вигляді різноманітних додаткових переваг та послуг.

## РОЗДІЛ 3

### ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ПрАТ «МИРОНІВСЬКИЙ ХЛІБОПРОДУКТ»

#### **3.1 Розробка стратегії для формування та підтримки корпоративної культури на підприємстві**

Наявність дієвої корпоративної культури чи окремих її елементів значно покращує роботу організації, її бізнес-процесів, має вагомий вплив на досягнення ключових фінансових показників, збільшення чисельності клієнтів та споживачів, покращення морально-психологічного клімату в колективі.

Провівши анкетування серед співробітників ПрАТ «Миронівський хлібопродукт» в другому розділі, виявлено дві проблеми, які потрібно усунути, а саме: не дієва внутрішня комунікація та низький рівень психологічної підтримки працівників. Ці два фактори мають суттєвий вплив на успішну побудову корпоративної культури підприємства та на результативність в цілому.

Потреба у довірі та контакті з іншими людьми є ще однією з базових людських потреб. Люди - соціальні істоти, вони звикли спиратися один на одного та мати можливість знаходитися у тісному контакті.

Коли людина не довіряє - керівнику, членам команди, компанії, її мозок постійно знаходиться у стані бойової готовності, стресу. Скрізь бачиться загроза. А це заважає людині бути максимально продуктивною, креативною, натхненною та залученою.

Тож для того щоб покращити комунікацію керівників зі співробітниками, було вирішено провести тренінг у форматі онлайн.

Тренінги - це форма навчання, яка допомагає підвищити ефективність праці, розвинути професійні навички і компетенції, покращити психологічний клімат і мотивацію співробітників. Підприємству може бути корисно проводити тренінги для досягнення різних цілей, наприклад:

- Збільшити продажі, якість обслуговування, лояльність клієнтів.
- Поліпшити управління, лідерство, комунікацію, вирішення конфліктів, управління часом, стресом і т.д.
- Адаптувати співробітників до змін, інновацій, нових технологій, процесів, стандартів.
- Розвивати творчість, ініціативу, саморозвиток, самооцінку, саморозуміння.
- Формувати корпоративну культуру, цінності, місію, візію, стратегію.
- Зміцнити командний дух, співпрацю, довіру, взаєморозуміння.

Тренінг для покращення корпоративної культури – чудова ідея, яка дозволить зміцнити командний дух, підвищити мотивацію та ефективність співробітників, а також адаптуватися до змін у сучасному бізнес-середовищі.

У даному заході буде брати участь 40 працівників серед них будуть керівники підрозділів та найактивніші робітники. Нижче описана тематика та формат проведення зустрічі.

- Тема даного заходу: «Корпоративна культура як фактор розвитку організації».
- Мета: навчити учасників розуміти сутність, типи, рівні та показники корпоративної культури, а також вміти досліджувати, розвивати та підтримувати культуру, яка відповідає цілям та цінностям компанії.
- Тривалість: 8 годин (4 години на день протягом двох днів).
- Формат: онлайн тренінг з використанням платформи Zoom або іншої, яка дозволяє проводити відео конференції, демонструвати презентації, створювати опитування, роздавати матеріали.
- Тренер: кваліфікований фахівець з досвідом роботи в галузі HR, корпоративної культури та бізнес-тренінгів. Ним було обрано Павла Маркасяна. Він є автором програм для HR-ів. Засновник онлайн академії PowerPoint. Є першокласним бізнес коучем на ринку України.

Програма дводенного тренінгу представлена в табл.3.1.

**Програма тренінгу «Корпоративна культура як фактор розвитку організації».**

День 1	День 2
<ul style="list-style-type: none"> <li>• знайомство, обговорення побажань та очікувань;</li> <li>• визначення і складові корпоративної культури;</li> <li>• приклади корпоративних культур інших відомих компаній;</li> <li>• тест на визначення типу корпоративної культури власної компанії;</li> <li>• обговорення спільного бачення ідеальної корпоративної культури для компанії</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• вітання, обговорення тем минулого дня;</li> <li>• обговорення питання побудови ефективної системи комунікації на підприємстві;</li> <li>• інтерактивні вправи на розвиток комунікаційних навичок</li> <li>• обговорення і підсумки тренінгу</li> </ul>

*Джерело: складено автором*

Даний тренінг допоможе встановити зв'язок між керівниками та підлеглими. Саме він буде першою сходинкою до шляху покращення внутрішньої комунікації.

Також налагодити комунікацію всередині підприємства можливо через впровадження цифрових засобів діяльності. Даний пункт є найбільш важливим серед усіх запропонованих, так як комунікація між відділами прямо впливає на витрати підприємства ПрАТ “Миронівський хлібопродукт”. Таким чином, було запропоновано підключення корпоративного месенджера Slack.

Slack - це додаток для групового спілкування, що дозволяє обмінюватися повідомленнями в режимі реального часу в приватних групах, а також особистих і групових чатах, організованих за темами. Головна перевага Slack - можливість зручно вести робоче листування, залишаючи інші месенджери, такі як Whatsapp, Facebook Messenger, Telegram чи Viber, для особистого життя. При цьому, якщо в робочому чаті в тих же Telegram або Viber з'являться одночасно кілька питань, то їх обговорення перемішається в одній стрічці, в той час як в Slack є зручна функція тредів (впорядкованих гілок листування), що дає можливість структурувати повідомлення[34].

Переваги даної програми:

- ✓ допоможе встановити злагоджене комунікаційне середовище всередині підприємства;
- ✓ зменшить витрати часу на пошук потрібної інформації, а також не дасть її загубити чи пропустити повідомлення;
- ✓ зручніше інтегрувати нових чи тимчасових співробітників, кластеризувати проєкти тощо;
- ✓ зручно проводити наради в режимі онлайн.

Більш детальний опис інтерфейсу програми наведений в табл.3.2.

Таблиця 3.2

### Інтерфейс Slack

Складова	Пояснення
1	2
Обліковий запис	Насамперед вам потрібно створити обліковий запис у Slack. Ви можете зареєструватися за допомогою електронної пошти або використовувати обліковий запис Google чи Microsoft для швидкої реєстрації.
Робочий простір	Після реєстрації вам запропонують створити власний робочий простір (Workspace). Це місце, де ви зможете додавати учасників своєї команди та спілкуватися з ними. Ви можете додати декілька робочих просторів, якщо, наприклад, ви працюєте у декількох компаніях з різними людьми.
Приватні повідомлення	Приватні повідомлення бувають «1 на 1» та групові. Після створення групових приватних чатів ніхто не може вступити чи покинути цей чат.
Канали	Канали - це місця для обговорення певних тем або проєктів у вашому робочому просторі. Ви можете створити канали для загальних обговорень, каналів з різних відділів, різних проєктів тощо. Канали можуть бути публічними та приватними: учасником публічних каналів може стати будь-який член робочого простору, а приватних - тільки за запрошенням. Можна створювати необмежену кількість каналів для окремих дискусій, які потім можна покинути чи архівувати.

Джерело: складено автором

Перед впровадженням необхідно провести інструктаж для співробітників та розробити правила використання месенджера. Важливо також забезпечити, щоб месенджер був безпечним та захищеним від кібер-атак. Також необхідно встановити правила щодо використання месенджера, які визначатимуть, яким чином можна його використовувати та який тип інформації можна обмінювати через нього.

Чому обрали саме Slack показано на рис. 3.1.

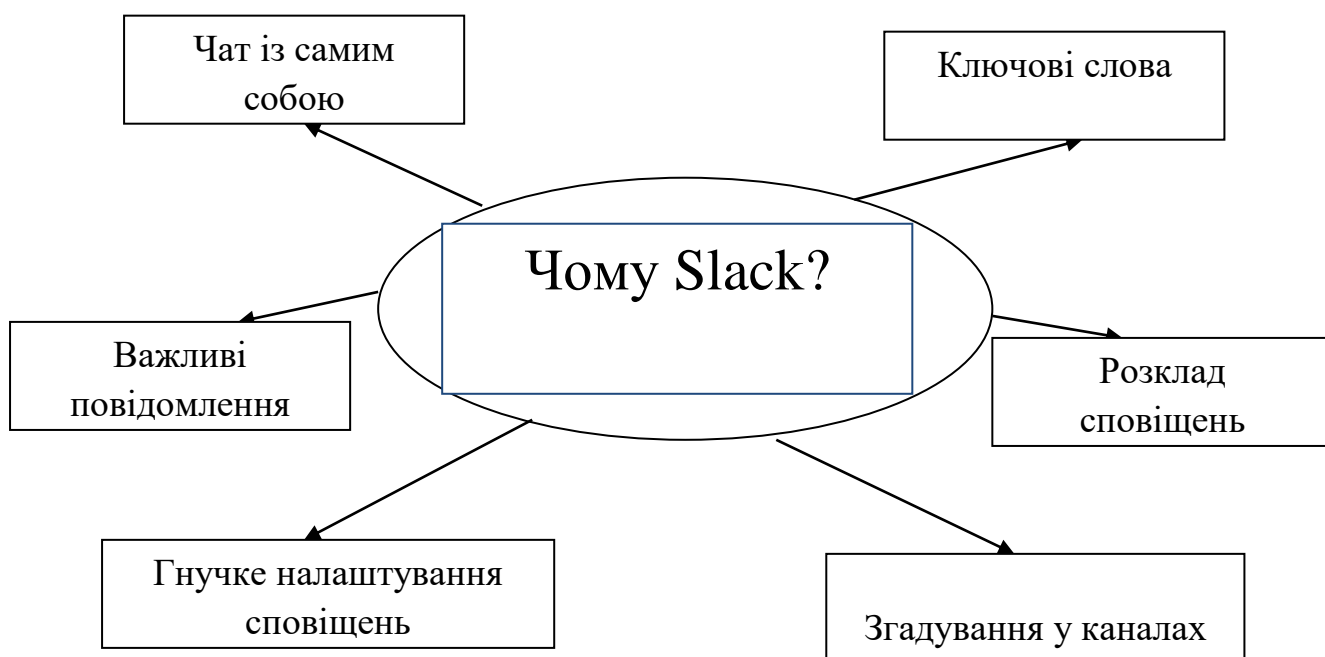


Рис. 3.1. Переваги застосунку Slack

*Джерело: складено автором*

- Чат із самим собою можна використовувати для нотаток та створення команд: можна додати собі нагадування, встановити статус активності або відключити на деякий час сповіщення.
- Щоб не загубити важливі повідомлення, ви можете закріпити їх у чаті (для всіх) або додати у вибране (для себе). Також можна встановити нагадування на повідомлення через вибраний час.
- У загальних налаштуваннях ви можете отримувати сповіщення про всі повідомлення, залишити сповіщення лише для приватних повідомлень та згадувань у каналах або відключити сповіщення. Також можна заблокувати сповіщення в окремих каналах.

– У налаштуваннях ви можете додати ключові слова, за згадуванні яких ви отримуватимете сповіщення. Так можна домовитися з колегами і додати коди для команд для невідкладних ситуацій.

– Ви можете налаштувати час, коли вам не будуть надходити сповіщення. Також можна встановити режим «Не турбувати» на вибраний час, тоді ваші колеги у чаті з вами будуть бачити, що ви зайняті, а якщо вони вам напишуть, то отримають автоматичну відповідь від Slack, що повідомлення надійде згодом. Та якщо повідомлення надважливе, це блокування можна обійти.

– Ви можете безпечно інтегрувати у застосунок Google Drive, Google Calendar, Google Docs, GitHub та інші сервіси, а також месенджери і соцмережі. Так, можна додати розширення для опитувань та to-do листи і додавати їх у чат за допомогою команд.

Зрештою Slack може допомогти команді ефективно комунікувати та уникнути постійного гортання робочих чатів, щоб нічого не прогавити. Програма зменшує кількість активних сервісів, якими мають користуватись співробітники, і створює суцільний робочий простір, що допоможе команді концентруватися на важливому.

Підключення даного месенджера та оплата за ліцензії складає – 64000 грн, навчання цій програмі персоналу – 55000 грн, витрати на налаштування - 59000 грн, а також резервування коштів для вдосконалення системи в майбутньому 56000 грн. Що разом становить 234000 грн.

Друга проблема, яка була виявлена під час проходження тестування співробітників – погіршення психологічно-емоційного клімату в колективі.

Війна негативно впливає на кожну людину, і що довше вона триває — то сильніша шкода. Але життя не поставиш на паузу — треба працювати, вести бізнес, хоч як би не було важко.

Для вирішення наступної проблеми, потрібно приділити увагу емоційної та психологічної складової здоров'я працівників. Для реалізації даного заходу необхідно найняти у штат підприємства корпоративного психолога на

неповний робочий день. Раніше компанії наймали корпоративних психологів, щоб ті могли покращити колективний мікроклімат, допомогти спеціалістам адаптуватися в новій команді, зрозуміти точку вигорання та впоратися з проблемами на роботі.

Зараз до найму такого фахівця роботодавці підходять з трохи іншим запитом. Під час війни у багатьох почастишали тривожно-депресивні стани, виникли труднощі з фокусуванням та працездатністю в умовах нової реальності, коли думки зовсім не про роботу.

Плюси перебування психолога у штаті:

1) Штатний психолог краще розуміє бізнес і може працювати з урахуванням бізнес-цілей компанії.

2) Такий фахівець може бути частиною корпоративної культури та її розвитку. Він допомагає збалансувати команду, а результат його роботи з часом ставатиме все помітнішим.

3) Штатний співробітник гарантує анонімність. Компанія та люди переживають за збереження інформації, яку відкривають психологу під час сеансів. Людина у штаті сприймається як надійніша не тільки через зобов'язання перед роботодавцем, а й через прихильність до колективу.

Так, фінансові витрати на даний захід виражаються у річній заробітній платі, що складає 110 000 грн. Психологічне та емоційне задоволення працівників є важливим фактором у підвищенні конкурентоспроможності компанії. Психологічно та емоційно здорові працівники більш продуктивні та стабільні, вони можуть обробити більший обсяг заявок, бути більш привабливими для клієнтів. Також, вчені неодноразово наголошують на прямому зв'язку між психологічним та фізичним здоров'ям людини. Таким чином, даний захід не тільки може підвищити продуктивність працівників, а й зменшити витрати підприємства на фонд соціального захисту.

Програма може сприяти підтримці та покращенню корпоративної культури на підприємстві, де керівники служать прикладом та надихають інших

до активного розвитку. Для реалізації запропонованих напрямків покращення корпоративної культури, наведено програми для їх реалізації у таблиці 3.3.

Таблиця 3.3

**Програми покращення та підтримки корпоративної культури на  
ПрАТ «Миронівський хлібопродукт»**

Назва програми	Дії	Результати
Zoom Team	Запрошення коуча Павла Маркасьна (автор програм для Нгі-ів. Засновник онлайн академії PowerPoint. Є першокласним бізнес коучем на ринку України)	Даний тренінг допоможе встановити зв'язок між керівниками та підлеглими. Саме він буде першою сходиною до шляху покращення внутрішньої комунікації.
Slack	Впровадження додатку Slack для внутрішньої комунікації. Slack - це додаток для групового спілкування, що дозволяє обмінюватися повідомленнями в режимі реального часу в приватних групах, а також особистих і групових чатах, організованих за темами.	Slack може допомогти команді ефективно комунікувати та уникнути постійного гортання робочих чатів, щоб нічого не прогавити. Програма зменшує кількість активних сервісів, якими мають користуватись співробітники, і створює суцільний робочий простір, що допоможе команді концентруватися на важливому.
Штатна одиниця - корпоративний психолог	Відкрити вакансію – штатного психолога на неповний робочий день	Здійснення аудиту корпоративної культури для визначення сильних і слабких сторін, а також особливостей, що впливають на організаційний клімат. Запровадження програм для зменшення стресу та підтримки психічного здоров'я працівників, що сприяє створенню позитивного робочого середовища. Впровадження механізмів оцінки ефективності внесених змін та розробка стратегій для подальшого вдосконалення корпоративної культури.

*Джерело: складено автором*

Впровадження покращень у внутрішню комунікацію та психологічний стан працівників матиме значний вплив на корпоративну культуру та ефективність організації в цілому. Оскільки ці заходи сприяють створенню сприятливого та продуктивного робочого середовища.

### 3.2. Економічне обґрунтування ефективності запропонованих заходів та їх вплив на основні показники діяльності ПрАТ «Миронівський хлібопродукт»

Для визначення найбільш ефективної програми підтримки корпоративної культури було опитано провідних спеціалістів та керівників і отримано результати. Результатів наведено у табл. 3.4

Таблиця 3.4

#### Ранжування результатів оцінки програм підтримки корпоративної культури на ПрАТ «Миронівський хлібопродукт»

№	Програми підтримки корпоративної культури	Експерти										Су-ма	Відхи-лення від середньої суми	Сума квадрaтів відхи-лень
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10			
1	Zoom Team	2	2	1	1	2	2	1	3	2	2	18	-2	4
2	Slack	1	1	2	2	1	1	2	1	1	1	13	-7	49
3	Штатна одиниця - корпоративний психолог	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	29	9	81
Разом		6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	60	-	134

Джерело: складено автором

Розташуємо досліджувані фактори за значимістю у таблиці 3.5.

Таблиця 3.5

#### Розташування програм підтримки та формування корпоративної культури на ПрАТ «Миргоронівський хлібопродукт» за значимістю

№	Програми розвитку лідерських навичок	Сума	Ранг
1	Zoom Team	29	3
2	Slack	13	1
3	Штатна одиниця - корпоративний психолог	18	2
Разом		60	6

Джерело: складено автором

Як бачимо з табл. 3.5, за результатами опитування експертів, найбільш ефективною програмою підтримки та формування корпоративної культури на

ПрАТ «Миронівський хлібопродукт» є «Slack» - це програма впровадження додатку, націленого на покращення внутрішньої комунікації співробітників на підприємстві. Далі йде програма «Корпоративний психолог», яка націлена на покращення психологічного клімату співробітників, підтримка їх внутрішнього стану в період війни, 3 місце зайняла програма «Zoom Team» дана програма є найменш впливовою, серед інших двох програм.

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

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

$m$  – кількість експертів;

$n$  – кількість показників;

$S$  – сума квадратів відхилень суми рангів окремого  $j$  фактора від середнього значення суми рангів всіх факторів.

$$S = 134, n = 3, m = 10$$

Отже, значення коефіцієнта конкордації дорівнює

$$W = \frac{134}{\frac{1}{12}10^2(3^3 - 3)} = 0,67$$

Таке значення свідчить про наявність високого ступеня узгодженості думок експертів.

Для оцінки невинновості такого значення скористаємося критерієм узгодженості Пірсона.

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

$$\chi^2 = \frac{134}{\frac{1}{12}10*3(3+1)} = 13,4$$

Обчислення  $\chi^2$  порівнюємо з табличним значенням для числа ступенів свободи  $K = n-1 = 3-1 = 2$  і при заданому рівні значущості  $\alpha = 0,05$ . Оскільки  $X_{\text{розрах}}^2 > X_{\text{табл}}^2$  (відповідно  $13,4 > 12,59159$ ), то  $W = 0,67$  – величина не випадкова, а тому отримані результати експертного оцінювання мають сенс і можуть використовуватися в подальших дослідженнях.

Таким чином, можемо розрахувати загальні фінансові вкладення у реалізацію запропонованих заходів за допомогою табл.3.6.

Таблиця 3.6

### Витрати на впровадження корпоративного додатку «Slack»

№	Стаття витрат	Ціна, грн.
1.	Оплата за ліцензії та підключення	64000
2.	Навчання та консультацій для персоналу, щоб забезпечити вірне використання Slack та максимальну продуктивність	55000
3.	Витрати на налаштування Slack	59000
4.	Резервування коштів для технічної підтримки, обслуговування та можливого вдосконалення системи в майбутньому	56000
<b>Всього</b>		<b>234 000</b>

*Джерело: сформовано автором*

Впровадження внутрішнього додатку, такого як Slack або будь-який інший інструмент для комунікації та співпраці, може має значний вплив на корпоративну культуру та показники підприємства в цілому. Ось деякі аспекти, які варто врахувати:

#### 1. Покращення комунікації та взаємодії:

Внутрішні додатки надають простий та ефективний спосіб для спілкування між працівниками. Зменшення бар'єрів комунікації сприяє покращенню взаєморозуміння та співпраці всередині команд.

#### 2. Збільшення прозорості та доступу до інформації:

Внутрішні додатки дозволяють швидко обмінюватися інформацією, документами та оновленнями. Це покращує прозорість та забезпечує легкий доступ до необхідних даних, що важливо для прийняття обґрунтованих рішень.

#### 3. Сприяння колективній роботі та проектам:

Інтеграція додатків для проєктного управління в спільний інтерфейс може полегшити планування, координацію та виконання завдань, сприяючи колективній роботі.

#### 4. Підвищення продуктивності та швидкості прийняття рішень:

Ефективна комунікація та обмін ідеями через внутрішні додатки може прискорити процес прийняття рішень, зменшуючи час на обговорення та узгодження.

#### 5. Фасилітація інновацій:

Забезпечення платформи для обміну ідеями та стимулювання творчості сприяє впровадженню інновацій та вдосконаленню бізнес-процесів.

#### 6. Підвищення задоволення працівників:

Забезпечення зручних та ефективних інструментів для роботи може позитивно позначитися на задоволенні працівників, особливо якщо вони беруть участь у процесі впровадження та бачать користь від нового інструменту.

#### 7. Розвиток сучасного образу підприємства:

Використання сучасних технологій та внутрішніх додатків може позитивно вплинути на імідж підприємства, роблячи його більш привабливим для молодших поколінь працівників.

#### 8. Моніторинг та аналітика:

Внутрішні додатки можуть надати інструменти для моніторингу та аналізу різних аспектів роботи та взаємодії працівників, що може бути важливим для оптимізації бізнес-процесів.

Впровадження внутрішнього додатку «Slack» може виявити значний позитивний вплив на корпоративну культуру та показники підприємства

Для визначення очікуваного обсягу виручки ПрАТ «МХП» внаслідок впровадження корпоративного додатку Slack були опитані керівники та спеціалісти, що відповідають за проєкт. Інформація наведена у табл. 3.7

**Результати опитування в ПрАТ «МХП» потенційного приросту чистого доходу від впровадження додатку «Slack»**

Експерти	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Приріст чистого доходу (виручки) від реалізації, тис. грн.	1452	1767	1457	1787	1762	1437	1782	1427	1442	1432	1777

*Джерело: сформовано автором*

Цей прогноз потрібно перевірити на його надійність та типовість. Після цього буде визначено середнє квадратичне відхилення та коефіцієнт варіації для оцінки його достовірності та стандартності. Середнє квадратичне відхилення вказує на розкид думок між окремими експертами в порівнянні з середнім значенням. Поміжні розрахунки для обчислення середнього квадратичного відхилення наведено в табл. 3.8.

Таблиця 3.8

**Проміжні розрахунки для визначення середнього квадратичного відхилення щодо потенційного приросту чистого доходу від реалізації проекту**

1	Експерти	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	Разом
2	Приріст чистого доходу (виручки) від реалізації продукції $X_i$ , тис. грн.	1452	1767	1457	1787	1762	1437	1782	1427	1442	1432	1777	-
3	$X_{сер.}$	1592,91											
4	Відхилення	-140,91	174,09	-135,91	194,09	169,09	-155,91	189,09	-165,91	-150,91	-160,91	184,09	
5	$\Delta X^2$	19855,37	30307,64	18471,28	37671,28	28591,74	24307,64	35755,37	27525,83	22773,55	25891,74	33889,46	305040,91

*Джерело : розраховане автором*

Сума квадратичних відхилень складає 4522,73. Використовуємо формулу для визначення середнього квадратичного відхилення 3.3:

$$\sigma = \sqrt{\frac{\sum_{i=1}^n (x_i - x)^2}{n}} \quad (3.3)$$

$$\sigma = \sqrt{\frac{305040,91}{11}} = 166,5$$

Розрахуємо коефіцієнт варіації за формулою 3.4:

$$CV_{\sigma} = \frac{\sigma}{\bar{x}} * 100\% \quad (3.4)$$

$$CV_{\sigma} = \frac{\sigma}{\bar{x}} * 100\% = \frac{166,5}{1592,91} * 100 = 10,45\%$$

Оскільки розрахункове значення коефіцієнта варіації  $\omega < 33\%$ , то сукупність думок експертів можна вважати однорідною.

Приріст чистого доходу за методом медіан показано в табл. 3.9.

Таблиця 3.9

**Ранжування значень приросту чистого доходу від реалізації проекту Slack в порядку зростання показника**

Значення	1427	1432	1437	1442	1452	1457	1762	1767	1777	1782	1787
Прогноз	Песимістичний прогноз (П)					Вірогідний прогноз (В)					Оптимістичний прогноз (О)

Джерело : розраховане автором

стандартний метод розподілу ймовірностей за формулою 3.5:

$$ОП = \frac{О + 4В + П}{6}$$

Прогнозні значення збільшення обсягів реалізації продукції в результаті проведення проекту Slack

$$ОП = \frac{1427 + 4 * 1457 + 1787}{6} = 1507 \text{ тис. грн.}$$

Приріст чистого доходу складе:

$$46726159 + 1507 = 46727666 \text{ грн. (0,00032\%)}$$

Повні витрати на виробництво та реалізацію продукції склали 47104635 тис. грн., з них постійні – 11776158,75 тис. грн., змінні – 35328476,25 тис. грн.

Приріст змінних витрат у проектному році складе:

$$35328476,25 * 0,0032\% = 1139,4 \text{ тис. грн.}$$

В плановому році також планується збільшити витрати за рахунок проєкту «Slack». Розраховані нами витрати склали 234 тис. грн.

Повні витрати збільшаться на:

$$234 + 1139,4 = 1373,4 \text{ тис. грн.}$$

Повні витрати в проєктному році становитимуть

$$47104635 + 1373,4 = 47106008,4 \text{ тис. грн}$$

Приріст прибутку від реалізації продукції в проєктному році:

$$1507 - 1373,4 = 133,6 \text{ тис. грн.}$$

Прибуток від реалізації продукції в проєктному році:

$$9258700 + 133,6 = 9258833,6 \text{ тис. грн.}$$

Приріст чистого додаткового прибутку:

$$133,6 * (1 - 0,18) = 109,55 \text{ тис. грн.}$$

Додатковий чистий прибуток  $\Delta$ Прч за результатами розрахунків склав 109,55 тис. грн.

Очікувані результати від застосування проєкту «Slack» в табл. 3.10

**Очікувані результати від проєкту «Slack» для покращення та підтримки  
корпоративної культури на ПрАТ «МХП»**

Показники	Значення, тис. грн.
1	2
Приріст чистого доходу від реалізації продукції	1507,0
Приріст повних витрат на виробництво та реалізацію продукції	1373,4
Приріст прибутку від реалізації продукції	133,6
Приріст чистого додаткового прибутку	109,55

*Джерело : розраховане автором*

Капітальні витрати, додатковий прибуток, термін окупності, чистий грошовий потік, чисту теперішню вартість проєкту, гарантований термін повернення інвестицій, індекси прибутковості і доходності.

Капітальні витрати розраховують за формулою 3.6.:

$$ПІ = З_{о,к} \quad (3.6)$$

зміну обігових коштів у розмірі 6% від 85

$$1139,4 * 0,85 * 0,06 = 58,1 \text{ тис. грн.}$$

Проєкт має дисконтуватися за ставкою, що приймається на рівні ставки рефінансування НБУ чи кредитних ставок комерційних банків. Ставку дисконту приймаємо на рівні 20%.

термін його окупності:

$$T = \frac{Кн}{Прч} = \frac{58,1}{109,55} = 0,53 \text{ року}$$

Чистий генерований грошовий потік:

$$ЧПГ = \Delta Пр_ч = 109,55 \text{ тис. грн.}$$

Нинішню вартість (НВ) майбутніх грошових потоків за формулою 3.7

$$\sum_{i=1}^n \text{НВ} = \sum_{i=1}^i \frac{\Delta\text{ЧП}}{(1+r)^i} = \sum_{i=1}^n \Delta\text{ЧП} * q \quad (3.7)$$

Величини коефіцієнтів приведення за формулою 3.8:

$$\alpha = \frac{1}{(1+p)^i} \quad (3.8)$$

При ставці дисконту 20%:

$$1 \text{ рік } \alpha_1 = \frac{1}{(1 + 0,2)^1} = 0,83$$

$$2 \text{ рік } \alpha_2 = \frac{1}{(1 + 0,2)^2} = 0,69$$

$$3 \text{ рік } \alpha_3 = \frac{1}{(1 + 0,2)^3} = 0,58$$

Нинішня вартість майбутніх грошових потоків:

$$\sum_{i=1}^n \text{НВ} = \text{НВ}_1 + \text{НВ}_2 = \text{ЧГП}(\alpha_1 + \alpha_2 + \alpha_3) = 109,55 * (0,83 + 0,69 + 0,58) = 230,76 \text{ тис. грн}$$

Чисту нинішню вартість (ЧНВ) :

$$\text{ЧНВ} = \sum_{i=1}^N \text{НВ} - \text{ПІ} = 230,76 - 58,1 = 172,65$$

Дисконтований період повернення інвестицій:

$$T_r = \frac{\text{ПІ}}{\text{НВ}_{\text{ср}}} = \frac{58,1}{76,92} = 0,75 \text{ року}$$

де НВ – середньорічна нинішня вартість:

$$НВ_{\text{ср}} = \frac{\sum НВ}{N} = \frac{230,76}{3} = 76,92 \text{ тис. грн}$$

Індекс доходності:

$$ІД = \frac{ЧНВ}{ПІ} = \frac{172,65}{58,1} = 2,97$$

Індекс прибутковості:

$$ІП = \sum \frac{НВ}{ПІ} = \frac{230,76}{58,1} = 3,97$$

Показники економічної ефективності від проекту «Slack» для покращення та підтримки корпоративної культури на ПрАТ «МХП» наведені в табл. 3.11

*Таблиця 3.11*

### Показники економічної ефективності від проекту «Slack» в ПрАТ «МХП»

№	Показники	Значення
1.	Капітальні витрати, тис. грн.	58,1
2.	Додатковий прибуток, тис. грн.	133,6
3.	Чистий додатковий прибуток, тис. грн.	109,55
4.	Сума нинішніх вартостей, накопичених за весь термін економічного життя проекту, тис. грн.	230,76
5.	Чиста нинішня вартість, тис. грн.	172,65
6.	Термін окупності недисконтований, років	0,53
7.	Термін окупності дисконтований, років	0,75
8.	Індекс доходності	2,97
9.	Індекс прибутковості	3,97

*Джерело: Розраховано автором.*

З табл. 3.11 можемо побачити, що проект виявився достатньо обґрунтованим з фінансової точки зору. Капітальні витрати становлять 58,1 тис. грн., а додатковий прибуток складає 133,6 тис. грн. Чистий додатковий прибуток після врахування усіх витрат становить 109,55 тис. грн. Сума нинішніх вартостей проекту складає 230,76 тис. грн., що вказує на його потенційну рентабельність. Також чиста нинішня вартість лише 172,65 тис. грн., що може свідчити про ефективність вкладеного капіталу. Термін окупності, недисконтований і дисконтований, складає відповідно 0,53 і 0,75

років, що свідчить про швидку окупність проєкту. Індекс доходності та індекс прибутковості становлять 2,97 і 3,97 відповідно, що може вказувати на здатність проєкту генерувати прибуток та вартість для інвесторів.

Таблиця 3.12

**Вплив від проєкту «Slack» на основі техніко-економічних показників роботи ПрАТ «МХП»**

№ з/п	Показник	Базовий рік	Проектний рік	Відхилення	
				Абсолютне, +/-	Відносне, %
1.	Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	46726159	46 727 666	1 507	0,0032
2.	Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції, тис. грн.	47104635	47 106 008,4	1 373,4	0,0029
3.	Прибуток від реалізації продукції, тис. грн.	9258700	9 258 833,6	133,6	0,001
4.	Чистий прибуток, тис. грн.	-7285	-7 175,45	109,55	1,5

*Джерело: Розраховано автором.*

Аналізуючи табл. 3.12, можна зробити наступні висновки. У порівнянні з базовим роком, у проєктному році спостерігаються наступні відхилення. Чистий дохід від реалізації продукції збільшився на 1507 тис. грн., що становить 0,0032% порівняно з базовим роком. Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції зросли на 1373,4 тис. грн., що становить 0,0029% відхилення. Прибуток від реалізації продукції збільшився на 133,6 тис. грн., що становить 0,001% відхилення. Найбільше відхилення спостерігається в чистому прибутку, який збільшився на 109,55 тис. грн., що становить 1,5% порівняно з базовим роком.

Переглянемо другий проєкт «Штатна одиниця – корпоративний психолог», який обрали співробітники ПрАТ «МХП» під час ранжування найефективнішого проєкту.

В період війни або інших кризових ситуацій корпоративний психолог може стати невід'ємною частиною стратегії управління підприємством. Ось деякі аспекти важливості корпоративного психолога в такий період:

➤ **Ментальне здоров'я працівників:** Умови війни можуть викликати стрес, тривогу та інші емоційні труднощі серед працівників. Корпоративний психолог може допомогти в управлінні цими емоціями, надаючи підтримку та консультації.

➤ **Комунікація та співпраця:** У воєнний період важливо забезпечити ефективну комунікацію та співпрацю між працівниками. Корпоративний психолог може розробляти програми для зміцнення командної дії та вирішення конфліктів.

➤ **Адаптація до змін:** В умовах війни бізнес може стикатися з різкими змінами в умовах діяльності. Корпоративний психолог може допомогти працівникам та керівництву адаптуватися до нових реалій та приймати рішення в стресових ситуаціях.

➤ **Стратегії ведення персоналу:** Корпоративний психолог може сприяти розробці стратегій управління персоналом в умовах кризи, таких як планування робочого часу, розподіл завдань та встановлення пріоритетів.

➤ **Професійна розвідка:** Корпоративний психолог може вивчати психологічний клімат в організації та надавати рекомендації для поліпшення робочого оточення.

➤ **Збереження та розвиток персоналу:** Умови війни можуть призвести до втрати та стресу серед працівників. Корпоративний психолог може розробити програми збереження та розвитку персоналу, щоб забезпечити стабільність та продуктивність колективу.

Загалом, у військовий час важливість корпоративного психолога полягає в тому, щоб створювати психологічні умови для ефективної роботи колективу в стресовому середовищі та сприяти його стабільності та здоров'ю.

План програми представлений в табл. 3.13.

## План програми «Штатна одиниця – корпоративний психолог»

Назва	План реалізації
<b>1. Завдання та функції</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Розробка та реалізація програм для підтримки психічного здоров'я працівників;</li> <li>• надання консультацій та психологічної допомоги працівникам в стресових ситуаціях;</li> <li>• організація тренінгів з емоційного інтелекту, комунікаційних навичок та управління стресом.</li> </ul>
<b>2. Співпраця з іншими підрозділами</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Взаємодія з відділами управління персоналом та безпеки праці для розробки імплементації програм безпеки та збереження працівників;</li> <li>• співпраця з відділами корпоративної комунікації та розвитку для впровадження стратегій комунікації та збереження психологічного комфорту.</li> </ul>
<b>3. Створення психологічного клімату</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Вивчення та оцінка психологічного клімату в організації;</li> <li>• впровадження заходів для підвищення морального та емоційного стану працівників.</li> </ul>
<b>4. Моніторинг та аналіз</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Систематичний моніторинг психологічного здоров'я колективу;</li> <li>• аналіз ефективності впроваджених заходів та внесення коректив у програми.</li> </ul>
<b>5. Кризовий план</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Розробка плану дій у випадку кризових ситуацій або ескалації стресових факторів.</li> </ul>

*Джерело : створене автором*

Впровадження корпоративного психолога у штатну структуру може сприяти створенню здорового та продуктивного робочого середовища, що в свою чергу може позитивно вплинути на ефективність та добробут персоналу.

Витрати на впровадження програми «Штатна одиниця – корпоративний психолог» тільки йдуть на виплати заробітної плати спеціалісту – 110 000 грн на рік з урахуванням ЄСВ, що на місяць складає 9 166 грн 67 коп.

Для визначення очікуваного обсягу виручки ПрАТ «МХП» внаслідок впровадження програми «Штатна одиниця – корпоративний психолог» були опитані керівники та найактивніші співробітники підприємства. Інформація наведена у табл. 3.14

Таблиця 3.14

**Результати опитування в ПрАТ «МХП» потенційного приросту чистого доходу від реалізації проекту щодо впровадження програми «Штатна одиниця – корпоративний психолог»**

Експерти	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
Приріст чистого доходу (виручки) від реалізації, тис. грн.	689	709	719	664	684	699	714	659	674	729	694	679	704

*Джерело : розраховане автором*

Цей прогноз потрібно перевірити на його надійність та типовість. Після цього буде визначено середнє квадратичне відхилення та коефіцієнт варіації для оцінки його достовірності та стандартності табл.3.15.

Таблиця 3.15

**Проміжні розрахунки для визначення середнього квадратичного відхилення щодо потенційного приросту чистого доходу від реалізації проекту**

1	Експерти	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	Разом
2	Приріст чистого доходу (виручки) від реалізації продукції Хі, тис. грн.	689	709	719	664	684	699	714	659	674	729	694	679	704	-
3	Хсер.	694													
4	Відхилення	-5	15	25	-30	-10	5	20	-35	-20	35	0	-15	10	-
5	$\Delta X^2$	25	225	625	900	100	25	400	1225	400	1225	0	225	100	5475

*Джерело : розраховане автором*

Для визначення середнього квадратичного відхилення використовуємо формулу 3.3:

$$\sigma = \sqrt{\frac{5475}{13}} = 20,5$$

Коефіцієнт варіації, формула 3.4:

$$CV_{\sigma} = \frac{\sigma}{\bar{x}} * 100\% = \frac{20,5}{694} * 100 = 2,96\%$$

Оскільки розрахункове значення коефіцієнта варіації  $\omega < 33\%$ , то сукупність думок експертів можна вважати однорідною.

Приріст чистого доходу за методом медіан табл. 3.16

*Таблиця 3.16*

**Ранжування значень приросту чистого доходу від реалізації продукції щодо впровадження програми «Штатна одиниця – корпоративний психолог» в порядку зростання показника**

Значення	659	664	674	679	684	689	694	699	704	709	714	719	729
Прогноз	Песимістичний прогноз (П)						Вірогідний прогноз (В)						Оптимістичний прогноз (О)

*Джерело : розраховане автором*

Прогнозні значення збільшення обсягів реалізації продукції в результаті впровадження програми «Штатна одиниця – корпоративний психолог» за формулою 3.5:

$$ОП = \frac{659 + 4 * 694 + 729}{6} = 694 \text{ тис. грн.}$$

приріст чистого доходу складе:

$$46726159 + 694 = 46726853 \text{ грн. (0,0015\%)}$$

Повні витрати на виробництво та реалізацію продукції склали 47104635 тис. грн., з них постійні – 11776158,75 тис. грн., змінні – 35328476,25 тис. грн.

Приріст змінних витрат у проектному році складе:

$$35328476,25 * 0,0015\% = 524,72 \text{ тис. грн.}$$

В плановому році також планується збільшити витрати за рахунок впровадження програми «Штатна одиниця – корпоративний психолог». Розраховані нами витрати склали 110 тис. грн.

повні витрати збільшаться на:

$$110 + 524,72 = 634,72 \text{ тис. грн.}$$

повні витрати в проектному році становитимуть

$$47104635 + 634,72 = 47105269,72 \text{ тис. грн}$$

приріст прибутку від реалізації продукції в проектному році:

$$694 - 634,72 = 59,28 \text{ тис. грн.}$$

прибуток від реалізації продукції в проектному році:

$$9258700 + 59,28 = 9258759,28 \text{ тис. грн.}$$

Приріст чистого додаткового прибутку:

$$59,28 * (1 - 0,18) = 48,61 \text{ тис. грн.}$$

Додатковий чистий прибуток ΔПрч за результатами розрахунків склав 48,61 тис. грн.

Очікувані результати від застосування впровадження програми «Штатна одиниця – корпоративний психолог» в табл. 3.17

Таблиця 3.17

**Очікувані результат від впровадження програми «Штатна одиниця – корпоративний психолог» для ПрАТ «МХП»**

Показники	Значення, тис. грн.
Приріст чистого доходу від реалізації продукції	694
Приріст повних витрат на виробництво та реалізацію продукції	634,72
Приріст прибутку від реалізації продукції	59,28
Приріст чистого додаткового прибутку	48,61

Джерело : розраховане автором

Аналізуючи наведені показники, можна зробити висновок, що приріст чистого доходу від реалізації продукції склав 694 тис. грн., що перевищує приріст повних витрат на виробництво та реалізацію продукції в 634,72 тис. грн. При цьому приріст прибутку від реалізації продукції дорівнює 59,28 тис. грн., а приріст чистого додаткового прибутку становить 48,61 тис. грн. Враховуючи ці показники, можна стверджувати про позитивну динаміку фінансових результатів.

Капітальні витрати розраховують за формулою 3.6:

Зміна обігових коштів у розмірі 6% від 85 складає:

$$524,72 * 0,85 * 0,06 = 26,76 \text{ тис. грн.}$$

Проект має дисконтуватися за ставкою, що приймається на рівні ставки рефінансування НБУ чи кредитних ставок комерційних банків. Ставку дисконту приймаємо на рівні 20%.

термін його окупності:

$$T = \frac{K_n}{\text{Прч}} = \frac{26,76}{48,61} = 0,55 \text{ року}$$

Чистий генерований грошовий потік:

$$\text{ЧПГ} = \Delta\text{Прч} = 48,61 \text{ тис. грн.}$$

Нинішню вартість (НВ) майбутніх грошових потоків за формулою 3.7

Величини коефіцієнтів приведення розраховуємо за формулою 3.8

При ставці дисконту 20%:

$$1 \text{ рік } \alpha_1 = \frac{1}{(1 + 0,2)^1} = 0,83$$

$$2 \text{ рік } \alpha_2 = \frac{1}{(1 + 0,2)^2} = 0,69$$

$$3 \text{ рік } \alpha_3 = \frac{1}{(1 + 0,2)^3} = 0,58$$

Нинішня вартість майбутніх грошових потоків:

$$\sum_{i=1}^n \text{НВ} = \text{НВ}_1 + \text{НВ}_2 = \text{ЧПГ}(\alpha_1 + \alpha_2 + \alpha_3) = 48,61 * (0,83 + 0,69 + 0,58) = 102,4 \text{ тис. грн}$$

Чисту нинішню вартість (ЧНВ) :

$$\text{ЧНВ} = \sum_{i=1}^N \text{НВ} - \text{ПІ} = 102,4 - 26,76 = 75,64$$

Дисконтований період повернення інвестицій:

$$T_r = \frac{\Pi}{НВ_{\text{ср}}} = \frac{26,76}{34,13} = 0,78 \text{ року}$$

де НВ – середньорічна нинішня вартість:

$$НВ_{\text{ср}} = \frac{\sum НВ}{N} = \frac{102,4}{3} = 34,13 \text{ тис. грн}$$

Індекс доходності:

$$ІД = \frac{ЧНВ}{\Pi} = \frac{75,64}{26,76} = 2,83$$

Індекс прибутковості:

$$ІП = \sum \frac{НВ}{\Pi} = \frac{102,4}{26,76} = 3,83$$

Показники економічної ефективності від впровадження програми «Штатна одиниця – корпоративний психолог» в ПрАТ «МХП» наведені в табл. 3.18

Таблиця 3.18

**Показники економічної ефективності від впровадження програми «Штатна одиниця – корпоративний психолог» в ПрАТ «МХП»**

№	Показники	Значення
1.	Капітальні витрати, тис. грн.	26,76
2.	Додатковий прибуток, тис. грн.	59,28
3.	Чистий додатковий прибуток, тис. грн.	48,61
4.	Сума нинішніх вартостей, накопичених за весь термін економічного життя проекту, тис. грн.	102,4
5.	Чиста нинішня вартість, тис. грн.	75,64
6.	Термін окупності недисконтований, років	0,55
7.	Термін окупності дисконтований, років	0,78
8.	Індекс доходності	2,83
9.	Індекс прибутковості	3,83

Джерело: Розраховано автором.

З табл. 3.18 можна побачити, що наведені показники свідчать про те, що проєкт виявляється ефективним з фінансової точки зору. Капітальні витрати становлять 26,76 тис. грн., але додатковий прибуток складає 59,28 тис. грн., що перевищує капітальні витрати. Також важливо відзначити, що чистий додатковий прибуток становить 48,61 тис. грн., а чиста нинішня вартість складає 75,64 тис. грн. Проєкт демонструє недисконтований термін окупності в 0,55 року та дисконтований – 0,78 років, що свідчить про швидке повернення інвестицій. Індекс доходності становить 2,83, але індекс прибутковості перевищує 1, досягаючи 3,83. З урахуванням цих показників можна зробити висновок, що проєкт є ефективним і може бути рекомендованим для реалізації.

Таблиця 3.19

**Вплив впровадження програми «Штатна одиниця – корпоративний психолог» на основі техніко-економічних показників роботи ПрАТ «МХП»**

№ з/п	Показник	Базовий рік	Проєктний рік	Відхилення	
				Абсолютне, +/-	Відносне, %
1.	Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	46726159	46 726 853	694	0,0015
2.	Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції, тис. грн.	47104635	47 105 269,72	634,7	0,0013
3.	Прибуток від реалізації продукції, тис. грн.	9258700	9 258 759,28	59,3	0,001
4.	Чистий прибуток, тис. грн.	-7285	-7 236,39	48,6	0,67

*Джерело: Розраховано автором.*

Аналізуючи дані таблиці, видно, що в проєктному році були незначні відхилення в деяких ключових показниках порівняно з базовим роком. Зокрема, чистий дохід від реалізації продукції збільшився на 694 тис. грн. або на 0,0015% від базового року, повні витрати збільшилися на 634,7 тис. грн. або на 0,0013%, а прибуток від реалізації продукції зрос на 59,3 тис. грн. або на 0,001%. Чистий прибуток також збільшився на 48,6 тис. грн., що складає 0,67% відносно базового року. У цілому, відхилення є досить малими, проте

вимагають подальшого аналізу, щоб визначити їхні причини та прийняти відповідні заходи.

Для глибшого розуміння цього впливу і визначення конкретних результатів, пропонуємо ретельно проаналізувати техніко-економічні показники, включаючи витрати, продуктивність та якість управління персоналом. Цей аналіз представлений в табл. 3.20.

Таблиця 3.20

### Вплив запропонованих заходів на техніко-економічні показники

#### ПрАТ «МХП»

№ з/п	Показники	2022	Вплив заходів		Проектне значення	Відхилення	
			Захід № 1	Захід № 2		Абсолютне, +/-	Відносне, %
1	Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції, тис. грн.	46726159	1 507	694	46 728 360	2 201	0,005
2	Повні витрати на виробництво та реалізацію продукції, тис. грн.	47104635	1 373,4	635	47 106 643,1	2 008	0,004
3	Прибуток (збиток) від реалізації продукції, тис. грн.	9258700	133,6	59	9 258 892,88	193	0,002
4	Чистий прибуток, тис. грн.	-7285	109,55	49	-7 126,84	158	2,17

*Джерело: сформовано автором.*

Аналізуючи надані фінансові дані, можна відзначити кілька значущих аспектів щодо фінансового стану підприємства після впровадження запропонованих заходів. Зокрема, відзначається зростання чистого доходу від реалізації продукції до 46 728 360 тис. грн., що становить відносне відхилення на 0,005% порівняно з попереднім періодом. Повні витрати на виробництво та реалізацію продукції також зросли до рівня 47 106 643,1 тис. грн., що складає абсолютне відхилення 2008 тис. грн. або 0,004% відносно попереднього періоду. Водночас, прибуток від реалізації продукції збільшився до 9258 892,88 тис. грн., що відповідає абсолютному відхиленню на 193 тис. грн. або 0,002% більше. Чистий прибуток також підвищився до -7126,84 тис. грн., відзначаючи абсолютне збільшення на 158 тис. грн. або 2,17%. Ці показники свідчать про певне покращення фінансових результатів підприємства.

### Висновки до розділу 3

Наявність дієвої корпоративної культури чи окремих її елементів значно покращує роботу організації, її бізнес-процесів, має вагомий вплив на досягнення ключових фінансових показників, збільшення чисельності клієнтів та споживачів, покращення морально-психологічного клімату в колективі.

Провівши анкетування серед співробітників ПрАТ «Миронівський хлібопродукт» в другому розділі, виявлено дві проблеми, які потрібно усунути, а саме: не дієва внутрішня комунікація та низький рівень психологічної підтримки працівників. Ці два фактори мають суттєвий вплив на успішну побудову корпоративної культури підприємства та на результативність в цілому.

Для вирішення даних проблем, було запропоновано провести 3 заходи, а саме:

1. Проведення корпоративного тренінгув форматі онлайн
2. Впровадити внутрішній за стосунок Slack
3. Найм штатного психолога

Для визначення найбільш ефективної програми підтримки корпоративної культури було опитано провідних спеціалістів та керівників, найбільш ефективною програмою розвитку лідерських навичок вони обрали впровадження внутрішнього корпоративного додатку «Slack», а також друге місце посіла програма «Штатна одиниця корпоративний психолог».

Slack - це додаток для групового спілкування, що дозволяє обмінюватися повідомленнями в режимі реального часу в приватних групах, а також особистих і групових чатах, організованих за темами. Головна перевага Slack - можливість зручно вести робоче листування, залишаючи інші месенджери, такі як Whatsapp, Facebook Messenger, Telegram чи Viber, для особистого життя. При цьому, якщо в робочому чаті в тих же Telegram або Viber з'являться одночасно кілька питань, то їх обговорення перемішається в одній стрічці, в той час як в

Slack є зручна функція тредів (впорядкованих гілок листування), що дає можливість структурувати повідомлення.

В результаті проведених розрахунків проект виявився достатньо обґрунтованим з фінансової точки зору. Капітальні витрати становлять 119,3 тис. грн., а додатковий прибуток складає 133,6 тис. грн. Чистий додатковий прибуток після врахування усіх витрат становить 109,55 тис. грн. Сума нинішніх вартостей проекту складає 230,76 тис. грн., що вказує на його потенційну рентабельність. Також чиста нинішня вартість лише 111,42 тис. грн., що може свідчити про ефективність вкладеного капіталу. Термін окупності, недисконтований і дисконтований, складає відповідно 1,1 і 1,55 років, що свідчить про швидку окупність проекту. Індекс доходності та індекс прибутковості становлять 0,93 і 1,93 відповідно, що може вказувати на здатність проекту генерувати прибуток та вартість для інвесторів.

Другий проект «Штатна одиниця – корпоративний психолог», який обрали співробітники ПрАТ «МХП» під час ранжування найефективнішого проекту.

В період війни або інших кризових ситуацій корпоративний психолог може стати невід'ємною частиною стратегії управління підприємством. Ось деякі аспекти важливості корпоративного психолога в такий період:

➤ Ментальне здоров'я працівників: Умови війни можуть викликати стрес, тривогу та інші емоційні труднощі серед працівників. Корпоративний психолог може допомогти в управлінні цими емоціями, надаючи підтримку та консультації.

➤ Комунікація та співпраця: У воєнний період важливо забезпечити ефективну комунікацію та співпрацю між працівниками. Корпоративний психолог може розробляти програми для зміцнення командної дії та вирішення конфліктів.

➤ Адаптація до змін: В умовах війни бізнес може стикатися з різкими змінами в умовах діяльності. Корпоративний психолог може допомогти

працівникам та керівництву адаптуватися до нових реалій та приймати рішення в стресових ситуаціях.

➤ Стратегії ведення персоналу: Корпоративний психолог може сприяти розробці стратегій управління персоналом в умовах кризи, таких як планування робочого часу, розподіл завдань та встановлення пріоритетів.

➤ Професійна розвідка: Корпоративний психолог може вивчати психологічний клімат в організації та надавати рекомендації для поліпшення робочого оточення.

➤ Збереження та розвиток персоналу: Умови війни можуть призвести до втрати та стресу серед працівників. Корпоративний психолог може розробити програми збереження та розвитку персоналу, щоб забезпечити стабільність та продуктивність колективу.

Після впровадження проекту можна відзначити кілька значущих аспектів щодо фінансового стану підприємства зокрема, відзначається зростання чистого доходу від реалізації продукції до 46 728 360,00 тис. грн., що становить відносне відхилення на 0,005% порівняно з попереднім періодом. Повні витрати на виробництво та реалізацію продукції також зросли до рівня 47 106 643,12 тис. грн., що складає абсолютне відхилення 2008 тис. грн. або 0,004% відносно попереднього періоду. Водночас, прибуток від реалізації продукції збільшився до 9 258 892,88 тис. грн., що відповідає абсолютному відхиленню на 193 тис. грн. або 0,002% більше. Чистий прибуток також підвищився до -7 126,84 тис. грн., відзначаючи абсолютне збільшення на 158 тис. грн. або 2,17% більше. Ці показники свідчать про певне покращення фінансових результатів підприємства.

## ВИСНОВКИ

При написанні кваліфікаційної роботи було розглянуто питання формування та підтримки корпоративної культури на підприємстві. Корпоративну культуру можна описати як комплекс взаємозв'язків, які підтримують організаційні відносини між людьми. Основою корпоративної культури є формальні та неформальні правила та норми, які визначають діяльність і включають різні аспекти, такі як стиль керівництва, звичаї, традиції, віра і символіка, особливості поведінки персоналу, рівень задоволеності працівників умовами праці, і перспективи розвитку та інші.

Мета корпоративної культури – забезпечення високої прибутковості фірми за допомогою вдосконалення управління людськими ресурсами для забезпечення лояльності співробітників до керівництва, виховання у працівників ставлення до підприємства як до свого будинку [3].

У першому розділі було систематизовано саме теоретичні аспекти, що висвітлюють питання типів, методів формування, рівнів, підтримки корпоративної культури.

У другому розділі проведено загальну характеристику діяльності підприємства ПрАТ «МХП», та його корпоративної культури.

МХП – це міжнародна компанія у сфері харчових та агротехнологій. Її історія почалася 25 років тому, з одного підприємства. Сьогодні МХП – це група компаній у напрямках агро, виробництва продуктів харчування та ритейлу. Штаб-квартира розташована в Києві, при цьому виробництва є в Україні та на Балканах. Дочірні підприємства МХП працюють у Нідерландах, Великій Британії, Саудівській Аравії та інших країнах.

ПрАТ «Миронівський хлібопродукт» є провідним агропромисловим холдингом України та найбільшим виробником м'яса птиці на вітчизняному та європейському ринку [6].

У четвертому кварталі 2022 року МХП отримав \$38 млн чистого прибутку. Це в 2,4 раза більше показника четвертого кварталу 2021-го. Виручка

за четвертий квартал склала \$766 млн, що на 6% більше виручки за аналогічний період 2021 року.

Компанія відзначає, що через війну є постійні ризики для діяльності компанії, зокрема, через атаки на критичну інфраструктуру. З початку війни МХП зіштовхнувся з логістичними та інфраструктурними проблемами. Експортний продаж припинився через закриття морпортів, а експортні поставки автомобільним транспортом залишалися практично неможливими, заявили в компанії.

Також в даному розділі, щоб більш детально дослідити корпоративну культуру було проведено тестування. Відповідно до отриманих результатів найменшу оцінку співробітники підприємства надали показнику “Стиль керівництва”, а найвищу - “Корпоративна соціальна відповідальність”.

У третьому розділі були запропоновані заходи та їх економічне обґрунтування. Для вирішення проблем внутрішньої комунікації та психологічного стану, обрати три заходи, а саме:

4. Проведення корпоративного тренінгів форматі онлайн
5. Впровадити внутрішній за стосунок Slack
6. Найм штатного психолога

Для визначення найбільш ефективної програми підтримки корпоративної культури було опитано провідних спеціалістів та керівників, найбільш ефективною програмою розвитку лідерських навичок вони обрали впровадження внутрішнього корпоративного додатку «Slack».

Slack - це додаток для групового спілкування, що дозволяє обмінюватися повідомленнями в режимі реального часу в приватних групах, а також особистих і групових чатах, організованих за темами. Головна перевага Slack - можливість зручно вести робоче листування, залишаючи інші месенджери, такі як Whatsapp, Facebook Messenger, Telegram чи Viber, для особистого життя. При цьому, якщо в робочому чаті в тих же Telegram або Viber з'являться одночасно кілька питань, то їх обговорення перемішається в одній стрічці, в той час як в

Slack є зручна функція тредів (впорядкованих гілок листування), що дає можливість структурувати повідомлення.

В результаті проведених розрахунків проект виявився достатньо обґрунтованим з фінансової точки зору. Капітальні витрати становлять 119,3 тис. грн., а додатковий прибуток складає 133,6 тис. грн. Чистий додатковий прибуток після врахування усіх витрат становить 109,55 тис. грн. Сума нинішніх вартостей проекту складає 230,76 тис. грн., що вказує на його потенційну рентабельність. Також чиста нинішня вартість лише 111,42 тис. грн., що може свідчити про ефективність вкладеного капіталу. Термін окупності, недисконтований і дисконтований, складає відповідно 1,1 і 1,55 років, що свідчить про швидку окупність проекту. Індекс доходності та індекс прибутковості становлять 0,93 і 1,93 відповідно, що може вказувати на здатність проекту генерувати прибуток та вартість для інвесторів.

Другий проект «Штатна одиниця – корпоративний психолог», який обрали співробітники ПрАТ «МХП» під час ранжування найефективнішого проекту.

В період війни або інших кризових ситуацій корпоративний психолог може стати невід'ємною частиною стратегії управління підприємством. Ось деякі аспекти важливості корпоративного психолога в такий період:

➤ Ментальне здоров'я працівників: Умови війни можуть викликати стрес, тривогу та інші емоційні труднощі серед працівників. Корпоративний психолог може допомогти в управлінні цими емоціями, надаючи підтримку та консультації.

➤ Комунікація та співпраця: У воєнний період важливо забезпечити ефективну комунікацію та співпрацю між працівниками. Корпоративний психолог може розробляти програми для зміцнення командної дії та вирішення конфліктів.

➤ Адаптація до змін: В умовах війни бізнес може стикатися з різкими змінами в умовах діяльності. Корпоративний психолог може допомогти

працівникам та керівництву адаптуватися до нових реалій та приймати рішення в стресових ситуаціях.

➤ Стратегії ведення персоналу: Корпоративний психолог може сприяти розробці стратегій управління персоналом в умовах кризи, таких як планування робочого часу, розподіл завдань та встановлення пріоритетів.

➤ Професійна розвідка: Корпоративний психолог може вивчати психологічний клімат в організації та надавати рекомендації для поліпшення робочого оточення.

➤ Збереження та розвиток персоналу: Умови війни можуть призвести до втрати та стресу серед працівників. Корпоративний психолог може розробити програми збереження та розвитку персоналу, щоб забезпечити стабільність та продуктивність колективу.

Після впровадження проекту можна відзначити кілька значущих аспектів щодо фінансового стану підприємства зокрема, відзначається зростання чистого доходу від реалізації продукції до 46 728 360,00 тис. грн., що становить відносне відхилення на 0,005% порівняно з попереднім періодом. Повні витрати на виробництво та реалізацію продукції також зросли до рівня 47 106 643,12 тис. грн., що складає абсолютне відхилення 2008 тис. грн. або 0,004% відносно попереднього періоду. Водночас, прибуток від реалізації продукції збільшився до 9 258 892,88 тис. грн., що відповідає абсолютному відхиленню на 193 тис. грн. або 0,002% більше. Чистий прибуток також підвищився до -7 126,84 тис. грн., відзначаючи абсолютне збільшення на 158 тис. грн. або 2,17% більше. Ці показники свідчать про певне покращення фінансових результатів підприємства.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Балабанова Л.В., Сардак О.В. Управління персоналом : підручник для студ. вищ. навч. закл. Київ : Центр учбової літератури, 2019 . 468 с.
2. Безпалько О. В. Словник термінів з економіки праці та соціально-трудових відносин. Київ : Кафедра, 2015. 120 с.
3. Безпалько О. В. Словник термінів з управління. Київ : Нац. ун-т харч. технол., 2016. 156 с.
4. Безпалько О. В., Бабік Ю. В. Основні аспекти взаємозв'язку між ефективністю, продуктивністю та результативністю праці. Формування ринкових відносин в Україні : збірник наукових праць. Київ, 2016. № 3 (178). С. 83-87.
5. Білорус Т. В., Фірсова С.Г. Методичний інструментарій оцінювання рівня розвитку бренду компанії роботодавця. Економічний журнал Одеського політехнічного університету. 2019. № 4 (10). С. 30-39.
6. Богданова Т. І. Планування та аналіз трудових показників : навчальний посібник. Одеса : ОНЕУ, 2014. 196 с.
7. Богиня Д. П., Грішнова О. А. Основи економіки праці : навчальний посібник. Київ : ЗнанняПрес, 2015. 313 с.
8. Бондарчук Л. В. Сучасні технології управління [Електронний ресурс] / Л. В. Бондарчук, А. В. Попеляр // Наукові конференції. – Режим доступу : <http://intkonf.org/> (дата звернення: 22.12.2023).
9. Верховна Рада України : веб-сайт. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws> (дата звернення: 29.12.2023).
10. Винагородський М.Д., Виноградська А.М., Шканова О.М.. Управління персоналом. 2-ге видання: навч. посібник. К. : Центр учбової літератури. 2019. 488 с.
11. Вплив Covid-19 на українські виробничі підприємства та допомога у відновленні нормальної роботи: звіт за результатами опитування Центру

ресурсоефективного та чистого виробництва. Київ: Центр ресурсоефективного та чистого виробництва, 2020. 24 с.

12. Всеукраїнська асоціація кадровиків: веб-сайт. URL: <http://www.kadrovik.ua>.

13. Гапоненко, А.Л., Авельєва М. В. Теорія управління: підручник і практикум для академічного бакалаврату: Видавництво Юрайт, 2019. 336 с.

14. Гончаров В.М. Управління персоналом: навч. Посібник. Донецьк: СПД Купріянов В.С., 2013. 148 с.

15. Грیشнова О. А. Економіка праці та соціально-трудова відносини : навчальний посібник. Київ : Знання, 2015. 559 с.

16. Грیشнова О. А. Людський розвиток. Київ : навчальний посібник. КНЕУ, 2018. 308 с.

17. Горячківська І. В. Теоретичні підходи до трактування поняття інформаційно-аналітичного забезпечення економічної безпеки суб'єктів господарювання. Вісник Черкаського університету. Серія: Економічні науки. 2016. № 1. С. 24-31. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/VchuE\\_2016\\_1\\_6](http://nbuv.gov.ua/UJRN/VchuE_2016_1_6).

18. Данюк В. М. Менеджмент персоналу : навчальний посібник. Київ : КНЕУ, 2016. Вид. 2-ге, без змін. 398 с.

19. Данько Н. І. Застосування моделей корпоративних культур на підприємствах. Економіка та управління підприємствами. 2017. №1. С. 189–194.

20. Денисенко М.П., Будякова О.Ю. Кадрова політика як основа формування інноваційної стратегії управління персоналом підприємств. Вчені записки Університету "КРОК" (економічні науки). 2018. № 4(52). с. 231-238.

21. Драган О. І. Економічні і соціально-трудова аспекти управління персоналом : теорія та практика : кол. моногр: Кафедра, 2017. 272 с.

22. Драган О.І. Управління персоналом і економіка праці:теорія та практика : монографія. за ред. Київ : Вініченко, 2014. 298 с.

23. Захарова О. В. Управління інвестуванням у людський капітал: методологія, оцінка, планування: монографія. Донецьк: «ДВНЗ ДонНТУ», 2010. 378 с

24. Звіт антимонопольного комітету України за 2022 рік. Антимонопольний комітет України. URL: <http://www.amc.gov.ua>. (дата звернення 19.12.2023).

25. Звіт антимонопольного комітету України за 2021 рік. Антимонопольний комітет України. URL: <http://www.amc.gov.ua> (дата звернення 19.12.2023).

26. Кабінет Міністрів України : веб-сайт. URL: <http://www.kmu.gov.ua>.

27. Карабаджак К. І. HR-бренд. Базові поняття та основи. Управління розвитком. 2015. № 14. С. 19-21.

28. Каут О. В. Удосконалення внутрішньої комунікації між співробітниками на промисловому підприємстві. Ефективна економіка. 2019. № 3. URL: [http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/3\\_2019/44.pdf](http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/3_2019/44.pdf) (дата звернення: 19.12.2023).

29. Калина А.В. Економіка праці: навчальний посібник. Київ: МАУП, 2017. 272 с.

30. Класифікатор професій ДК 003:2010 : Національний класифікатор України від 28.07.2010 р. № 327 / Держспоживстандарт України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/va327609-10>(дата звернення 01.12.2023).

31. Кривоносова О. Корпоративна культура в контексті перспективного розвитку сучасних бібліотек // Наук. пр. Нац. б-ки України ім. В.І. Вернадського. - 2016. - Вип. 44. С. 7–13.

32. Кодекс законів про працю України від 10.12.1971 р. № 322-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08> (дата звернення 01.09.2023).

33. Колот А. М. Економіка праці та соціально-трудова відносини : навчальний посібник: за наук.ред.А. М. Колота.Київ:КНЕУ, 2018.711 с.

34. Козлов В.В. Формування і зміна корпоративної культури в процесі управління компанією в період кризи. // Управління корпоративною культурою, 2011. №4. С. 17-25

35. Корпоративна культура підприємства – один із факторів його конкурентоздатності. Світові тенденції та національні пріоритети матеріали VI міжнародної науково-практичної конференції. 2012. №6. С. 35–36.

36. Корпоративна культура: сучасна філософія успішного бізнесу. 2016. URL: <http://forbes.net.ua>.

37. Кушнірюк В.К. Лідерство і керівництво як основні категорії менеджменту: тотожність чи відмінність. URL: [http://www.rusnauka.com/16\\_ADEN\\_2010/Economics/68323.doc.htm](http://www.rusnauka.com/16_ADEN_2010/Economics/68323.doc.htm) (дата звернення: 09.12.2023).

38. Крушельницька О. В., Мельничук Д. П. Управління персоналом : навчальний посібник. Київ : Кондор, 2015. 308 с.

39. Любомудрова Н., Смолінська Н., Грибик І. Роль організаційної культури в забезпеченні ефективної трудової діяльності персоналу підприємства. Проблеми економіки та управління. 2019. № 640. С. 327-333

40. Макєєв В.А. Корпоративна культура як фактор ефективної діяльності організації. М .: Ленанд, 2015. 248 с.

41. Марченко О. А. Роль корпоративної культури у поліпшенні якості. Бізнес- навігатор. Тернопіль: ТНЕУ, 2015. С. 101-102.

42. Мазник Л. В., Мазник К. С. Використання результатів рейтингової оцінки характеристик індивідуальної пропозиції робочої сили в навчальному процесі. Наукові праці Національного Університету Харчових Технологій. 2017. № 2, т. 23. С. 93-100.

43. Матвійшин Є. Г. Стратегічне управління людськими ресурсами : навч. посіб. для студ вищ. навч. закл. Львів : ЛРІДУ НАДУ, 2011. 198 с.

44. Мироненко Є. В., Остафійчук А. В., Фоміченко І. П. Стратегічне управління підприємством : навч. посіб. Краматорськ : ДДМА, 2011. 228 с.

45. Методичні рекомендації до виконання випускної кваліфікаційної роботи на здобуття освіт. ступ. «магістр» для здобувачів зі спец. 073 «Менеджмент» освіт.-проф. програми «Менеджмент персоналу» ден. і заоч. форм навч. / уклад. Л. В. Мазник, Т. В. Березянка, О. В. Безпалько, О. І. Драган,

А. С. Зєніна-Біліченко, Л. І. Тертична; Нац. ун-т харч. технол. – Київ: НУХТ, 2022 – 47 с.

46. Методи експертних оцінок. Теорія економічного аналізу. URL: [https://pidruchniki.com/19650323/ekonomika/metodi\\_ekspertnih\\_otsinok](https://pidruchniki.com/19650323/ekonomika/metodi_ekspertnih_otsinok).

47. Офіційний сайт SMIDA // URL: <https://smida.gov.ua>

48. Офіційна медіа-платформа ПрАТ «МХП». URL: <https://mhp.com.ua/uk/glorytoUkraine>. (дата звернення: 25.12.2023).

49. Онлайн рейтинги України за 2021 рік | Фокус.ua. ФОКУС. URL: <https://focus.ua/ratings> (дата звернення: 20.12.2023).

50. Осадчук О. П. Місце та роль стратегічного управління людськими ресурсами в системі корпоративної соціальної відповідальності організації. Київ : Кафедра, 2020. С. 349 – 358.

51. Про колективні договори та угоди : Закон України від 01.07.1993 р. № 3356-ХІІ/Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3356-12> (дата звернення 01.12.2023).

52. Про оплату праці : Закон України від 24.03.1995 р. № 108/95 / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/108/95-%D0%B2%D1%80> (дата звернення 01.12.2023).

53. Петрова І. Л. Стратегічне управління людськими ресурсами : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2013. 466 с

54. Рейтинги – Forbes.ua. Forbes.ua | Бізнес, мільярдери, новини, фінанси, інвестиції, компанії. URL: <https://forbes.ua/ru/ratings> (дата звернення: 19.12.2023)

55. Руденко О.М., Газізов М.М. Система і стратегія HR-менеджменту для державного управління : навч.-метод. Матеріали. К. : НАДУ, 2013. 100

56. Рязанцева В. В. Економетрія. Моделювання макроекономічних процесів : навч. посіб. Київ : КНТЕУ, 2018. 388 с.

57. Стабільність важливіша за зарплатню: критерії вибору роботодавця 2022 року. ІТExpert : вебсайт. 24 травня 2022. URL: <https://itexpert.work>

58. Тарасова О. В. Корпоративна культура як інструмент ефективного менеджменту підприємства. Економіка харчової промисловості. 2013. №3. С. 28-32.
59. Тесленок І.М., Сех Д. А. Дослідження впливу зовнішніх факторів на стан корпоративної культури. Економічний простір. 2019. №149. С. 216–233.
60. Тимцуник В.І., Белова О.І. Корпоративна культура як основа формування мотиваційного механізму у стратегічному управлінні підприємством. Науковий вісник академії муніципального управління. 2011. № 2. С. 80-92.
61. Третьяк О. П. Сучасні персонал-технології у системі управління персоналом на підприємстві. Науковий вісник НЛТУ України. 2018. № 24.4. С. 389-395.
62. Управління персоналом в умовах децентралізації / за заг. ред. В. М. Олуйка. Київ, 2018. 504 с.
63. Фіщук Н. Ю. Корпоративна культура організації: сутність, види, принципи та вплив на розвиток організації. Збірник наукових праць ВНАУ. 2012. №1. С. 81–85.
64. Хитра О.В. Синергія бренду роботодавця і бренду персоналу як результат успішного HR-брендингу на підприємстві. Економіка та підприємництво. 2019. №4. С. 149-156.
65. Ходаківський Є. І., Богоявленська Ю. В., Грабар Т. П. Психологія управління : підручник. 5-те вид., переробл. та допов. Київ : Центр учбової літератури, 2016. 492 с
66. Чернишова А. О. Деякі аспекти корпоративної культури організації. Наукові праці КНТУ. 2010. №17. С. 78.
67. Шульгіна Л.М., Конспект лекцій з дисципліни «Маркетинг інновацій», Київ, 2013. 136 с.
68. Keller, Eugen von: Management von fremden Kulturen – Ziele, Ergebnisse und methodische Probleme der vergleichenden Kulturforschung. Bern/ Stuttgart: Haupt. - 118 p.

69. Thompson J. Leading to empowerment [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://finarticles.com/p/articles/mi\\_qa3650/is\\_199507/ai\\_n879311.htm](http://finarticles.com/p/articles/mi_qa3650/is_199507/ai_n879311.htm).

70. Zherdetska L., Diatlova Y., Diatlova V., Derkach J., Goncharenko A. Zoskior M. Digital banking in the marketing mix and human resource management: improving the approach to the assessment as an innovative component. Laplage in Journal. 2021. Vol. 7 (3A). P.111–119.

71. Hofstede G.H. Cultures and organizations: software of the mind. – Mc GrawHill. – 2015. – 279 p

## ДОДАТКИ

Додаток А

### Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) 2021 р

#### Звіт про фінансовий стан станом на 31 грудня 2021 року

	Примітки	31-12-2021 <i>тис. грн.</i>	31-12-2020 <i>тис. грн.</i>
<b>АКТИВИ</b>			
<b>Необоротні активи</b>			
Нематеріальні активи	6.1	188 750	107 384
Основні засоби	6.2	11 326 405	9 366 454
Довгострокові фінансові інвестиції	6.3	2 248 375	2 224 223
Інші необоротні активи	6.4	329 861	162 807
		<b>14 093 391</b>	<b>11 860 868</b>
<b>Оборотні активи</b>			
Запаси	6.5	495 513	508 355
Торговельна дебіторська заборгованість	6.6	5 913 613	6 331 690
Дебіторська заборгованість за виданими авансами		1 261 270	2 929 739
Інша поточна дебіторська заборгованість	6.7	9 083 804	7 545 027
Інші оборотні активи	6.8	1 743 102	1 100 643
Поточні фінансові інвестиції		306 873	100 463
Грошові кошти та їх еквіваленти	6.9	1 554 503	2 091 999
		<b>20 358 678</b>	<b>20 607 916</b>
<b>Активи разом</b>		<b>34 452 069</b>	<b>32 468 784</b>
<b>ВЛАСНИЙ КАПІТАЛ ТА ЗОБОВ'ЯЗАННЯ</b>			
<b>Власний капітал</b>			
Зареєстрований (пайовий) капітал		786 928	786 928
Додатковий капітал		508	508
Фонд переоцінки основних засобів		5 708 542	4 328 505
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)		-16 189 165	-15 434 522
<b>Власний капітал разом</b>		<b>-9 693 187</b>	<b>-10 318 581</b>
<b>Довгострокові зобов'язання</b>			
Довгострокові кредити банків	6.10	329 692	695 087
Інші довгострокові зобов'язання	6.10	8 868 397	17 721 705
		<b>9 198 089</b>	<b>18 416 792</b>
<b>Поточні зобов'язання</b>			
Короткострокові кредити банків	6.10	-	-
Векселі видані		-	-
Кредиторська заборгованість за довгостроковими зобов'язаннями		9 535 634	1 289 812
Торговельна кредиторська заборгованість	6.12	1 646 557	648 721
Кредиторська заборгованість за одержаними авансами		11 429 747	6 645 126
Інші поточні зобов'язання	6.13	12 335 229	15 786 914
		<b>34 947 167</b>	<b>24 370 573</b>
<b>Зобов'язання разом</b>		<b>44 145 256</b>	<b>42 787 365</b>
<b>Власний капітал та зобов'язання разом</b>		<b>34 452 069</b>	<b>32 468 784</b>

ПІБ  
Посада

Лехман І.І.  
Головний бухгалтер

## Приватне Акціонерне Товариство "МХП"

Звіт про прибутки та збитки та інший сукупний дохід  
за рік, що закінчився 31 грудня 2021 року

	Примітки	2021 р.	2020 р.
		тис. грн.	тис. грн.
Дохід від реалізації	6.14	45 996 975	35 973 856
Собівартість реалізації	6.15	-38 956 241	-28 110 066
<b>Валовий прибуток / (збиток)</b>		<b>7 040 734</b>	<b>7 863 790</b>
Інші операційні доходи	6.16	284 238	485 593
Адміністративні витрати		-3 083 009	-2 165 853
Витрати на збут		-4 827 779	-3 576 132
Інші операційні витрати	6.17	-248 316	-155 481
<b>Операційний прибуток / (збиток)</b>		<b>-834 132</b>	<b>2 451 917</b>
Фінансові доходи		165 245	97 223
Фінансові витрати	6.18	-1 389 071	-1 516 747
Втрати (дохід) від участі в капіталі		-	-
Інші доходи / (витрати)	6.19	431 805	-2 879 218
<b>Прибуток / (збиток) до оподаткування</b>		<b>-1 626 153</b>	<b>-1 846 825</b>
Витрати (дохід) з податку на прибуток		-	-
<b>Прибуток / (збиток) за період</b>		<b>-1 626 153</b>	<b>-1 846 825</b>

## Інший сукупний дохід:

*Статті, що не підлягають подальшій перекласифікації до прибутку або збитку:*

Дооцінка (уцінка) основних засобів 1 380 036 132

Дооцінка (уцінка) дольових фінансових інструментів - -

Податок на прибуток за статтями, що не підлягає подальшій перекласифікації до прибутку або збитку - -

**Чистий інший сукупний дохід, що не підлягає перекласифікації до складу прибутку або збитку 1 380 036 132***Статті, що підлягають подальшій перекласифікації до прибутку або збитку:*

Дооцінка (уцінка) боргових фінансових інструментів - -

Частка в іншому сукупному доході асоційованих компаній і спільних підприємств - -

Податок на прибуток за статтями, що підлягає подальшій перекласифікації до прибутку або збитку - -

**Чистий інший сукупний дохід, що підлягає перекласифікації до складу прибутку або збитку - -****Інший сукупний дохід, після оподаткування 1 380 036 132****Сукупний дохід за період, після оподаткування разом -246 117 -1 846 693**ПІБ  
ПосадаЛехман І.І.  
Головний бухгалтер

## Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) 2022 р

Приватне Акціонерне Товариство "МХП"			
Звіт про фінансовий стан			
станом на 31 грудня 2022 року			
Примітки	31-12-2022	31-12-2021	
	тис. грн.	тис. грн.	
<b>АКТИВИ</b>			
<b>Необоротні активи</b>			
Нематеріальні активи	6.1	183 715	188 750
Основні засоби	6.2	14 364 711	11 326 405
Довгострокові фінансові інвестиції	6.3	2 275 843	2 248 375
Інші необоротні активи	6.4	366 805	329 861
		<b>17 191 074</b>	<b>14 093 391</b>
<b>Оборотні активи</b>			
Запаси	6.5	526 439	495 513
Торговельна дебіторська заборгованість	6.6	4 777 325	5 913 613
Дебіторська заборгованість за виданими авансами		2 292 139	1 261 270
Інша поточна дебіторська заборгованість	6.7	6 320 537	9 083 804
Інші оборотні активи	6.8	1 645 216	1 743 102
Поточні фінансові інвестиції		31	306 873
Грошові кошти та їх еквіваленти	6.9	1 358 112	1 554 503
		<b>16 919 799</b>	<b>20 358 678</b>
<b>Активи разом</b>		<b>34 110 873</b>	<b>34 452 069</b>
<b>ВЛАСНИЙ КАПІТАЛ ТА ЗОБОВ'ЯЗАННЯ</b>			
<b>Власний капітал</b>			
Зареєстрований (пайовий) капітал		786 928	786 928
Додатковий капітал		508	508
Фонд переоцінки основних засобів		8 738 997	5 708 542
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)		-15 619 485	-15 189 165
<b>Власний капітал разом</b>		<b>-6 093 052</b>	<b>-9 693 187</b>
<b>Довгострокові зобов'язання</b>			
Довгострокові кредити банків	6.10	318 476	329 692
Інші довгострокові зобов'язання	6.10	3 818 445	8 868 397
		<b>4 136 921</b>	<b>9 198 089</b>
<b>Поточні зобов'язання</b>			
Короткострокові кредити банків	6.10	1 314 918	-
Векселі видані		-	-
Кредиторська заборгованість за довгостроковими зобов'язаннями		1 959 732	9 535 634
Торговельна кредиторська заборгованість	6.12	1 695 313	1 646 557
Кредиторська заборгованість за одержаними авансами		10 991 202	11 429 747
Інші поточні зобов'язання	6.13	20 105 839	12 335 229
		<b>36 067 004</b>	<b>34 947 167</b>
<b>Зобов'язання разом</b>		<b>40 203 925</b>	<b>44 145 256</b>
<b>Власний капітал та зобов'язання разом</b>		<b>34 110 873</b>	<b>34 452 069</b>
ПІБ Посада		Крігер С.Ю. Головний бухгалтер	

## Приватне Акціонерне Товариство "МХП"

Звіт про прибутки та збитки та інший сукупний дохід  
за рік, що закінчився 31 грудня 2022 року

	Приміток	2022 р.	2021 р.
		тис. грн.	тис. грн.
Дохід від реалізації	6.14	46 726 159	45 996 975
Собівартість реалізації	6.15	-37 467 459	-38 956 241
<b>Валовий прибуток / (збиток)</b>		<b>9 258 700</b>	<b>7 040 734</b>
Інші операційні доходи	6.16	535 635	284 238
Адміністративні витрати		-3 379 091	-3 083 009
Витрати на збут		-4 871 306	-4 827 779
Інші операційні витрати	6.17	-1 386 779	-248 316
<b>Операційний прибуток / (збиток)</b>		<b>157 159</b>	<b>-834 132</b>
Фінансові доходи		75 569	165 245
Фінансові витрати	6.18	-361 594	-1 389 071
Втрати (дохід) від участі в капіталі		-	-
Інші доходи / (витрати)	6.19	121 581	431 805
<b>Прибуток / (збиток) до оподаткування</b>		<b>-7 285</b>	<b>-1 626 153</b>
Витрати (дохід) з податку на прибуток		-	-
<b>Прибуток / (збиток) за період</b>		<b>-7 285</b>	<b>-1 626 153</b>
<b>Інший сукупний дохід:</b>			
<i>Статті, що не підлягають подальшій перекласифікації до прибутку або збитку:</i>			
Дооцінка (уцінка) основних засобів		3 614 758	1 380 036
Дооцінка (уцінка) довговічних фінансових інструментів		-	-
Податок на прибуток за статтями, що не підлягає подальшій перекласифікації до прибутку або збитку		-	-
<b>Чистий інший сукупний дохід, що не підлягає перекласифікації до складу прибутку або збитку</b>		<b>3 614 758</b>	<b>1 380 036</b>
<i>Статті, що підлягають подальшій перекласифікації до прибутку або збитку:</i>			
Дооцінка (уцінка) боргових фінансових інструментів		-	-
Частка в іншому сукупному доході асоційованих компаній і спільних підприємств		-	-
Податок на прибуток за статтями, що підлягає подальшій перекласифікації до прибутку або збитку		-	-
<b>Чистий інший сукупний дохід, що підлягає перекласифікації до складу прибутку або збитку</b>		<b>-</b>	<b>-</b>
<b>Інший сукупний дохід, після оподаткування</b>		<b>3 614 758</b>	<b>1 380 036</b>
<b>Сукупний дохід за період, після оподаткування разом</b>		<b>3 607 473</b>	<b>-246 117</b>

ПІБ  
Посада



Крігер Q.O.  
Головний бухгалтер

