

Національний університет
«Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»

Навчально-науковий інститут фінансів, економіки, управління та права

Кафедра економіки, підприємництва та маркетингу

Кваліфікаційна робота бакалавра

на тему: **«Формування та розвиток корпоративної культури підприємства (на матеріалах ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»)»**

Виконала: здобувач першого рівня вищої освіти, групи 401ЕП

Спеціальності 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»

Семидітна А.Г.

Керівник: Васюта В.Б.

Рецензент: Титаренко Л.М.

Полтава – 2022 р.

Консультанти:

з кафедри економіки, підприємництва та маркетингу
(охорона праці)

15.05.2022 р. [підпис] Валявський С.М.

Здобувач 15.06.2022 р. [підпис] Семидітна А.Г.

Керівник роботи 16.06.2022 р. [підпис] Васюта В.Б.

Нормоконтроль 16.06.2022 р. [підпис] Васюта В.Б.

Допустити до захисту

Завідувачка кафедри 16.06.2022 р. [підпис] М.Б. Чижевська

Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»
(повне найменування вищого навчального закладу)

Навчально-науковий інститут фінансів, економіки управління та права
Кафедра економіки, підприємництва та маркетингу

ступінь вищої освіти «бакалавр»

Спеціальність 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»
(шифр і назва)

ЗАТВЕРДЖУЮ

В.о.завідувача кафедри економіки,
підприємництва та маркетингу

М.Б. Чижевська
«04» квітня 2022 року

ЗАВДАННЯ **НА ВИПУСКНУ КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ БАКАЛАВРА**

Семидітна Анна Геннадіївна

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи Формування та розвиток корпоративної культури підприємства
(на матеріалах ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»»)

керівник роботи Васюта В.Б., к.т.н., доцент

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом закладу вищої освіти від «01» квітня 2022 року № 156фа

2. Строк подання здобувачем роботи 13.06.2022 р.

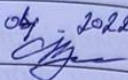

3. Вихідні дані до роботи Законодавство України, навчальна, наукова, довідкова та
методична література, фахові періодичні видання, інформаційні ресурси, установчі
документи підприємства, фінансова, оперативна та статистична звітність
підприємства

4. Зміст випускної кваліфікаційної роботи бакалавра (перелік питань, які потрібно
розробити) Розділ 1. Соціально-економічні основи формування та розвитку
корпоративної культури підприємства Розділ 2. Організаційно-економічна
характеристика господарської діяльності ПрАТ «Фірма «Полтавпиво». Розділ 3.
Розвиток корпоративної культури ПрАТ «Фірма
Полтавпиво».

5. Перелік графічного матеріалу:

Ілюстративний матеріал у кількості 27 аркушів представлений у
додатку Е

6. Консультанти розділів роботи

| Розділ | Прізвище, ініціали та посада консультанта | Підпис, дата | |
|---------------|---|---|---|
| | | завдання видав | завдання прийняв |
| Охорона праці | Валявський С.М., к.е.н., доцент | 24.04.2022  | 25.04.2022  |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |

7. Дата видачі завдання 04.04.2022

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

| № з/п | Назва етапів роботи | Строк виконання етапів роботи |
|-------|---|-------------------------------|
| 1 | Теоретична частина | 04.04–24.04.2022 |
| 2 | Аналітична частина | 25.04–15.05.2022 |
| 3 | Проектна частина. Виготовлення ілюстративного матеріалу, перевірка на плагіат | 16.05–05.06.2022 |
| 4 | Рецензування та підготовка до захисту | 06.06–12.06.2022 |
| 5 | Захист випускної роботи бакалавра | 20.06–26.06.2022 |
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |

Здобувач


(підпис)

Семидітна А.
(прізвище та ініціали)

Керівник роботи


(підпис)

Васюта В.Б.
(прізвище та ініціали)

Примітки:

- 49. Форму призначено для видачі завдання студенту на виконання дипломного проекту (роботи) і контролю за його виконанням (циклової комісії) і декана факультету (завідувача відділення).
- 50. Розробляється керівником дипломного проекту (роботи).
- 51. Формат бланка А4 (210 × 297 мм), 2 сторінки.

РЕФЕРАТ

Семидітна А.Г. Формування та розвиток корпоративної культури підприємства (на матеріалах ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»»). Машинопис. Кваліфікаційна робота бакалавра на здобуття першого рівня вищої освіти зі спеціальності 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність». – Полтава: Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка», 2022.

Робота містить 195 сторінок, 20 таблиць, 52 рисунки, 79 найменувань використаної літератури, 6 додатків.

Об'єктом дослідження виступає діяльність підприємства ПрАТ «Фірма «Полтавпиво». Предметом дослідження є корпоративна культура підприємства.

Основна мета даної роботи полягає у дослідженні процесу формування та розвитку корпоративної культури на прикладі підприємства ПрАТ «Фірма «Полтавпиво». Відповідно до поставленої мети вирішено наступні завдання: досліджено сутність та складові корпоративної культури підприємства; зарубіжний досвід її формування та розвитку, вплив розвитку корпоративної культури на ефективність діяльності підприємства; визначено стан, проблеми та перспективи розвитку галузі пивоваріння України; розглянуто організаційно-правові основи функціонування підприємства; проаналізовано динаміку економічних та фінансових показників діяльності та стан охорони праці. В результаті оцінки стану корпоративної культури на товаристві було розроблено пропозиції щодо її розвитку на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво».

Інформаційною базою дослідження виступали законодавчі та нормативні акти, праці вітчизняних та зарубіжних вчених щодо формування та розвитку корпоративної культури підприємства, а також звітність ПрАТ «Фірма «Полтавпиво».

Ключові слова: корпоративна культура, місія, мета діяльності, дрес-код, службовий етикет, корпоративна соціальна відповідальність.

ABSTRACT

Semyditna A. Formation and development of corporate culture of the enterprise (on the materials of PJSC "Firm" Poltavpivo ""). Typescript. Bachelor's qualification work for obtaining the first level of higher education in specialty 076 "Entrepreneurship, trade and exchange activities" - National University «Yuri Kondratyuk Poltava Polytechnic», Poltava, 2022.

The work contains 195 pages, 20 tables, 52 figures, 79 titles of used literature, 6 annexes.

The object of research is the activity of the enterprise PJSC "Firm" Poltavpivo "".

The subject of research is the corporate culture of the enterprise.

The main purpose of this work is to study the process of formation and development of corporate culture on the example of the company PJSC "Firm" Poltavpivo "".

In accordance with the set goal the following tasks were solved: the essence and components of corporate culture of the enterprise are investigated; foreign experience of its formation and development, the impact of corporate culture on the efficiency of the enterprise; the state, problems and prospects of development of the brewing industry of Ukraine are determined; organizational and legal bases of enterprise functioning are considered; the dynamics of economic and financial indicators of activity and the state of labor protection are analyzed. As a result of the assessment of the state of corporate culture at the company, proposals for its development were developed at PJSC "Firm" Poltavpivo "".

The information base of the study was legislation and regulations, works of domestic and foreign scientists on the formation and development of corporate culture of the enterprise, as well as the reporting of PJSC "Firm" Poltavpivo "".

Key words: corporate culture, mission, purpose of activity, dress code, service etiquette, corporate social responsibility.

ЗМІСТ

| | |
|--|-----|
| Вступ | 9 |
| Розділ 1. Соціально-економічні основи формування та розвитку корпоративної культури підприємства | 11 |
| 1.1. Сутність та складові корпоративної культури підприємства..... | 11 |
| 1.2. Світовий досвід формування та розвитку корпоративної культури | 24 |
| 1.3. Вплив розвитку корпоративної культури на ефективність діяльності підприємства..... | 36 |
| Розділ 2. Організаційно-економічна характеристика господарської діяльності ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»..... | 44 |
| 2.1. Стан та перспективи розвитку галузі пивоваріння в Україні..... | 44 |
| 2.2. Організаційно-правові основи функціонування підприємства..... | 48 |
| 2.3. Аналіз економічних та фінансових показників діяльності товариства..... | 59 |
| 2.4. Стан охорони праці на підприємстві..... | 68 |
| Розділ 3. Розвиток корпоративної культури ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»..... | 85 |
| 3.1. Оцінка рівня корпоративної культури на товаристві.... | 85 |
| 3.2. Пропозиції що до розвитку корпоративної культури на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»..... | 99 |
| Висновки та пропозиції..... | 108 |
| Глосарій..... | 116 |
| Список використаних джерел..... | 122 |

| | |
|--|-----|
| Додаток А. Організаційна структура управління ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»..... | 130 |
| Додаток Б. Анкета для визначення напрямів розвитку корпоративної культури..... | 132 |
| Додаток В. Фінансова та статистична звітність за 2018 рік | 135 |
| Додаток Г. Фінансова та статистична звітність за 2019 рік | 146 |
| Додаток Д. Фінансова та статистична звітність за 2020 рік..... | 157 |
| Додаток Е. Ілюстративний матеріал | 168 |

ВСТУП

Актуальність обраної теми. Корпоративна культура є важливим фактором розвитку будь-якого підприємства. Тому дане питання є актуальним і на сьогодні.

Саме за допомогою своїх внутрішніх сил вона робить будь-яку організацію життєдайною та успішною.

Основними проблемами, що змушують сучасні компанії міняти корпоративну культуру, є: посилення конкуренції, зростання операцій, розширення діяльності компанії (поява нових підрозділів), впровадження нових технологій тощо.

Корпоративна культура прийшла до нас з закордону, тому зарубіжний досвід її формування є важливою складовою розвитку української корпоративної культури Вітчизняним підприємствам, установам та організаціям з метою підвищення ефективності та результативності діяльності, рекомендується використати досвід формування та розвитку корпоративної культури успішних корпорацій та розробити свої унікальні атрибути корпоративної культури.

Довгий час вважалось, що головне для успішного бізнесу – це правильно організувати процес виробництва, підібрати персонал та ефективно працювати. Але практика показала, що успіх не лише в цьому. Багато дослідників та практиків розвитку корпоративної культури стверджують, що всьому виною нехтування таким поняттям як корпоративна культура

Саме тому обрана тема кваліфікаційної роботи бакалавра є актуальною у сучасних умовах господарювання.

Мета і завдання дослідження. Об'єктом дослідження виступає діяльність підприємства ПрАТ «Фірма «Полтавпиво». Предметом дослідження є корпоративна культура підприємства.

Основна мета даної роботи полягає у дослідження процесу формування та розвитку корпоративної культури на прикладі підприємства ПрАТ «Фірма «Полтавпиво». Відповідно до поставленої мети потрібно вирішити наступні завдання:

- дослідити сутність та складові корпоративної культури підприємства;
- зарубіжний досвід її формування та розвитку, вплив розвитку корпоративної культури на ефективність діяльності підприємства;
- визначити стан, проблеми та перспективи розвитку галузі пивоваріння України;
- розглянути організаційно-правові основи функціонування підприємства;
- проаналізувати динаміку економічних та фінансових показників діяльності та стан охорони праці.
- оцінити стан корпоративної культури ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»ю
- розробити пропозиції щодо розвитку корпоративної культури на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво».

Дослідження, проведені в даній роботі, висновки та пропозиції, ґрунтуються на практичному аналізі роботи ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» і можуть бути запропоновані для впровадження на даному підприємстві.

РОЗДІЛ 1

СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТКУ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність та складові корпоративної культури підприємства

Кожна людина, виконуючи свою професійну діяльність спілкується та взаємодіє з іншими, виходячи з особистісних цінностей та психологічних особливостей, використовуючи при цьому певні засоби та потрібні форми спілкування. Під час спільної професійно-трудової діяльності відбувається взаємовплив працівників один на одного.

Діяльність будь-якої організації, фірми, підприємства, установи підпорядковується певній системі формально та неформально визначених правил. Формальні правила – це правила внутрішнього спілкування, які спираються на організаційну структуру підприємства. Неформальні правила – це правила, які називають «організаційними», або корпоративними й які ототожнюють з корпоративною культурою. В будь якому людському суспільстві існує певна культура, хоча можна визначати її різні рівні розвитку. Люди оцінюють організацію, підприємство за певним рівнем спілкування, взаємодією та зовнішнім ознакам культури [32].

Культуру на підприємствах почали визнавати як одну з основних складових, яка необхідна для правильного розуміння поведінки працівників та управління ними, лише в останні десятиліття ХХ століття. Науковці зазначають, що спочатку вживалося та ще й нині поширено поняття «організаційна культура» [11,22,43]. Найчастіше мають на увазі культуру організації виробництва, виробничу естетику, чистоту та порядок. Іноді акценти ставлять на зовнішній стороні культури – традиціях, символах, звичаях, що склалися в організації. Американський фахівець з менеджменту Б. Шейн дає таке визначення: «Організаційна культура – це набір прийомів і

правил вирішення проблем зовнішньої адаптації і внутрішньої інтеграції працюючих, правил, що виправдали себе в минулому і підтвердили свою актуальність нині. Ці правила і прийоми є відправним моментом у виборі персоналом прийняттого способу дії, аналізу і прийняття рішень. Члени організації не замислюються над їх змістом, вони розглядають їх як споконвічно правильні» [11]. У книзі М. Пула і М. Уорнера «Управління людськими ресурсами» зазначено, що термін "культура" завжди мав в організаційній теорії два основних, близьких одне одному значення. По-перше, він означав сукупність цінностей, міфів, символів, історій та артефактів, які є загальними для всіх членів організації, по-друге – спільність базових цінностей, які існують всередині нації [26].

Будь-яке підприємство, установа або організація – це люди, які в ній працюють. І саме вони є носіями культури, створюють та формують поведінку на підприємстві. Тобто культура підприємства формується поведінкою, взаємодією та спілкуванням, переконаннями та цінностями, яких дотримуються ті особи, що працюють у ній. Тому останнім часом у літературі, зокрема в психологічній, та й в управлінні, почали використовувати поняття "корпоративна культура" [29]. При цьому культура розглядається як середовище, в якому люди перебувають на роботі, все те, що навколо них, людська поведінка – як продукт взаємодії культури особистості і культурних факторів середовища, а культурні фактори – як регулятори поведінки людини. Тому культура є потужним стратегічним інструментом, що дає змогу орієнтувати всі підрозділи організації та осіб, що в ній працюють, на спільні цілі. Вона сприяє мобілізації ініціативи працівників, виховує відданість організації, поліпшує процес комунікації та поведінку [15].

Виходячи з вище викладеного, можна зазначити, що корпоративна культура – це система матеріальних й нематеріальних цінностей, які взаємодіють між собою і відображають індивідуальність організації, мають свій прояв у поведінці, взаємодії і спілкуванні працівників між собою та із зовнішнім оточенням.

У психології корпоративна культура розглядається як система базових передбачень, що може ототожнюватися із місією підприємства, цінностей і норм поведінки підприємства, що визначає правила поведінки її персоналу, діловий стиль, ритуали, символи і міфи (рис. 1.1)



Рисунок 1.1 – Складові корпоративної культури фірми

Складові корпоративної культури, що представлені на рисунку 1.1, здатні мобілізувати внутрішні ресурси, стимулюють персонал до кращої роботи тощо.

Розглянемо тлумачення поняття «корпоративна культура» різними науковцями [16] (рис. 1.2).

Тлумачення поняття «Корпоративна культура»

| Автор | визначення |
|--------------|--|
| 1 | 2 |
| О. Апостолок | «невидиме і неформальне «усвідомлення» організації – образ думок, управлінська культура (ідеологія управління, стилі керівництва і вирішення керівниками проблем, їх поведінка загалом), яка визначає політику організації по відношенню до працівників, партнерів і клієнтів; сукупність найбільш важливих ідей, поглядів, основних цінностей і стандартів, переконань, етичних норм, вірувань і очікувань, які приймають більшість працівників [1]». |
| О. Балика | «є соціальний ресурс концептуально оформлених ідей, цінностей, відносин, очікувань, способу мислення, норм і правил поведінки, традицій та корпоративної символіки, що формуються в ході спільної діяльності для досягнення цілей організації [2]» |
| Т. Беляк | «сукупність правил, звичаїв та сталої практики в галузі корпоративного управління, яка не отримала нормативного закріплення в законодавстві та базується на загальному культурному рівні суспільства, нормах моралі, діловій практиці тощо. Культуру організації можна визначити як сукупність ідей, корпоративних цінностей і норм поведінки, що формуються в ході спільної діяльності для досягнення загальних цілей певної організації [3]» |
| Н. Гриценко | «сукупність ціннісних установок, норм, формальних та неформальних законів поведінки, які відбивають соціальні, економічні, виробничі відносини, що склалися в корпорації та культивуються її керівництвом [4]». |
| І. Петрова | «розуміється встановлена система уявлень, символів, норм, цінностей і прикладів поведінки, що сприймаються всіма членами корпорації [5]». |
| М. Семикіна | «система цінностей, вірувань, переконань, уявлень, очікувань, символів, а також ділових принципів, норм поведінки, традицій ритуалів і т.д., які склалися в організації або її підрозділах за час діяльності та приймаються більшістю співробітників [6]» |
| І. Терон | «сукупність прийнятих на даному підприємстві норм і правил поведінки по відношенню до клієнтів і партнерів, а також культура міжособових стосунків на підприємстві. Це – втілення «духу компанії», коли всі співробітники – від керівників до виконавців – чітко усвідомлюють завдання компанії і прикладають максимум зусиль для їх реалізації [7]» |

Рисунок 1.2 – Тлумачення поняття «корпоративна культура» різними науковцями

Деякі вчені розглядають корпоративну культуру як спосіб управління.

Полянська А.С. та Дюк О.М. у своїй праці «Формування моделі корпоративної культури в діяльності вітчизняних підприємств» [70] наводять

наступне трактування поняття «корпоративна культура» та аналізують його (табл. 1.1).

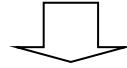
Таблиця 1.1 – Трактування поняття «корпоративна культура»

| Визначення поняття «корпоративна культура» | Автор, рік |
|---|---------------------------------|
| Цінності, що впливають на середовище, в якому працюють люди. | С. Коссен, 1994 |
| Набір найважливіших положень, які сприймаються членами організації та втілюють у цінностях, що декларуються організацією і задають людям орієнтири в їх поведінці та діях. | О. Віханський, О. Наумов, 1995 |
| Культура, що охоплює явища духовного і матеріального життя колективу: домінуючі в ньому моральні норми і цінності, кодекс поведінки, ритуали. | Є. Коротков, А. Силіна, 1998 |
| Успадковані за змістом системи, що передаються за допомогою природної мови та інших символічних засобів, які виконують репрезентативні, директивні, ефективні функції і спроможні створювати культурний простір та особливе почуття реальності. | Л. Печегуб, В. Чикер, 2000 |
| Система матеріальних і духовних цінностей, що взаємодіють між собою, притаманні даній корпорації, відображають її індивідуальність, сприйняття себе та інших у соціальному й матеріальному середовищі. | В. Співак, 2001 |
| Багатогранна діяльність організації, що включає сукупність цінностей, норм, процедур управління, переконань, способів мислення та розуміння навколишнього світу, що притаманна конкретній організації | Л. Куликов, 2004 |
| Система базових цінностей і норм організацій, які визначають правила поведінки її персоналу, діловий стиль, ритуали, символи. | Г. Чайка, 2005 |
| Специфічна форма існування взаємозалежності системи, яка включає ієрархію цінностей, що домінують серед співробітників організації, та сукупність способів їх реалізації, що переважають у ній на певному етапі розвитку. | Т. Чернишова, Т. Немченко, 2010 |
| Інструмент управлінської дії, що дає змогу м'яко та ненав'язливо прищепити певні цінності, традиції, переконання, нормативні зразки поведінки, що призводить до організаційної єдності та створення фірмового стилю підприємства. | В. Шевченко, 2011 |
| Система цінностей, переконань, вірувань, уявлень, очікувань, символів, дійових принципів, норм поведінки, традицій, ритуалів, які складаються в організації та приймаються її більшістю. | О. Апостолюк, 2016 |

Якщо корпоративна культура має місце на підприємстві, то працівники нею дорожать. Найчастіше корпоративна культура розглядається лише для великих підприємств. Але, як показує досвід, вона може існувати і на невеликих фірмах. Це пояснюється тим, що будь-яка спільнота має свої цінності, принципи, норми, правила, порядки, ритуали, звичаї, якими керуються її члени, які передаються наступному поколінню.

Щодо основних концепцій, які асоціюються з культурою у підприємства, установи або організації, в наукових дослідження виділяють найбільш часто такі (рис. 1.3) [32].

**Основні концепції, які асоціюються з
культурою у підприємства, установи або
організації**



- ✓ широко заявлені та поширені цінності (наприклад, про лідерство на ринку в цінах, про високу якість продукції);
- ✓ поведінкові стереотипи при взаємодії людей (мова, якою користуються в організації, звичаї та традиції, ритуали, яких дотримуються тощо);
- ✓ напрацьовані групові норми роботи (наприклад, щодо якості продукції);
- ✓ найбільш загальні політичні та ідеологічні принципи, якими визначаються дії працівників щодо акціонерів, клієнтів, посередників, зовнішнього середовища та інших стейкхолдерів;
- ✓ вироблені певні правила поведінки, які повинні засвоїти новачки, що приходять на роботу в організацію;
- ✓ створений психологічний клімат, тобто характерна манера взаємодії членів організації між собою та з іншими;
здатність підтримувати певні дії, які передаються з покоління в
- ✓ покоління без відповідних наказів;
- ✓ формування певного складу мислення членів підприємства, установи або організації щодо іміджу;
- ✓ символи, ідеї, образи, які вироблені в організації і які навіть на несвідомому рівні підтримуються її членами

Рисунок 1.3 – Основні концепції, які асоціюються з культурою у підприємства, установи або організації

Розглянемо корпоративну культуру як інструмент стратегічного управління [16] (рис. 1.4), зазначивши її мету, зміст, характер, функції, механізм впливу, шляхи та джерела формування.

Підприємства, установи або організації мають культуру тоді, коли вони мають історію, досить тривалу для формування колективних базових уявлень.

Корпоративна культура як інструмент стратегічного управління

| | |
|----------------------|--|
| Мета – | <ul style="list-style-type: none"> – формування поведінки персоналу на досягнення цілей підприємства. Для цього у процесі управління персоналом підприємства потрібно: <ul style="list-style-type: none"> – розвивати у працівників почуття причетності до справ підприємства; – заохочувати персонал до спільної діяльності; – забезпечити стабільність системи соціально-трудових відносин; |
| | <ul style="list-style-type: none"> – стимулювати індивідуальну ініціативність; – надавати різні допомоги персоналу за досягнення особистого успіху; – створювати атмосферу єдності усього персоналу; – делегувати відповідальності; – зміцнювати корпоративну родину. |
| Зміст – | визначення ступеня особистої значимості професійно-трудової діяльності для більшості співробітників. |
| Характер – | система ознак, що визначені за певними критеріями: <ul style="list-style-type: none"> – позитивна корпоративна культура: утверджує цінність професійно-трудової діяльності (як спосіб реалізації цінності та її саморозвиток) та цінність підприємства (як умова реалізації способу); – негативна корпоративна культура: коли становище у загальному є позитивним, але для окремого співробітника є невігідним через відсутність, на його думку, саморозвитку та самореалізації. |
| Функції – | створення певного образу підприємства на засадах соціальної стабільності, єдності та відданості працівників. |
| Механізм впливу – | прогностичний розвиток ситуації, де працівники оцінюють і вибудовують моделі своєї поведінки. |
| Шляхи формування – | довгострокова практична діяльність; власна культура керівника чи власника; штучне формування організаційної культури фахівцями консультаційних організацій; природний відбір найкращих норм, правил і стандартів, що були запропоновані керівництвом та колективом. |
| Джерела формування – | система особистих цінностей; способи, форми та структура організації діяльності, що втілюють цінності; модель поведінки співробітника в колективі, яка ґрунтується на системі внутрішній групових цінностей, що склалися. |

Рисунок 1.4 – Корпоративна культура як інструмент стратегічного управління

Тому культуру будь-якої організації, зазвичай, розглядають на трьох рівнях (рис. 1.5):

- рівні артефактів,
- рівні цінностей
- рівні базових уявлень [32].

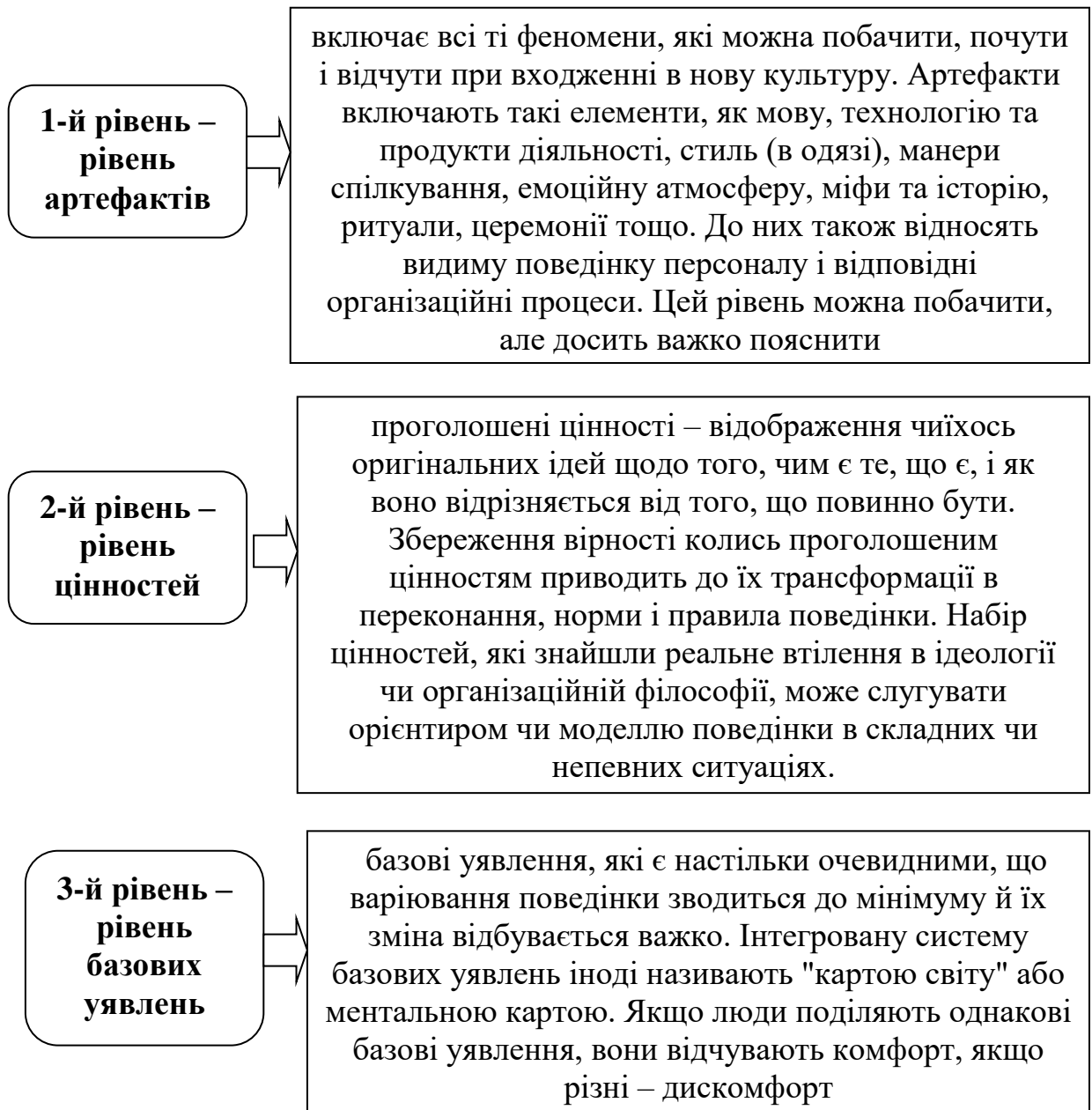


Рисунок 1.5 – Рівні корпоративної культури

Полянська А.С. та Дюк О.М. виділяють основні рівні формування корпоративної культури на підприємстві [70] (рис. 1.6).

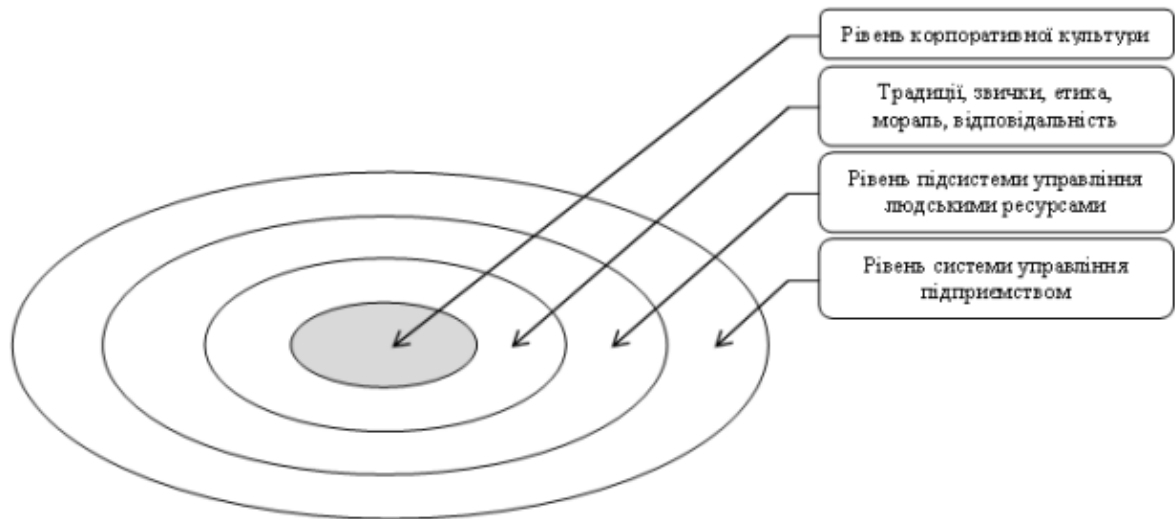


Рисунок 1.6 – Основні рівні формування корпоративної культури на підприємстві

Отже, корпоративна культура підприємства, установи або організації характеризується з трьох рівнів, що наочно представлено на рисунку 1.7.



Рисунок 1.7 – Характеристики корпоративної культури підприємства

При зовнішньому спостереженні корпоративна культура в організації виявляється у трьох площинах, а саме:

- як організовано виробництво і виконуються професійні обов’язки;

- як окремі працівники та підрозділи взаємодіють між собою;
- який вигляд має міжособистісне спілкування, тобто як спілкуються працівники між собою, з клієнтами, партнерами, акціонерами та конкурентами.

Характер корпоративної культури в організації визначається за такими ознаками (рис. 1.8) [32].

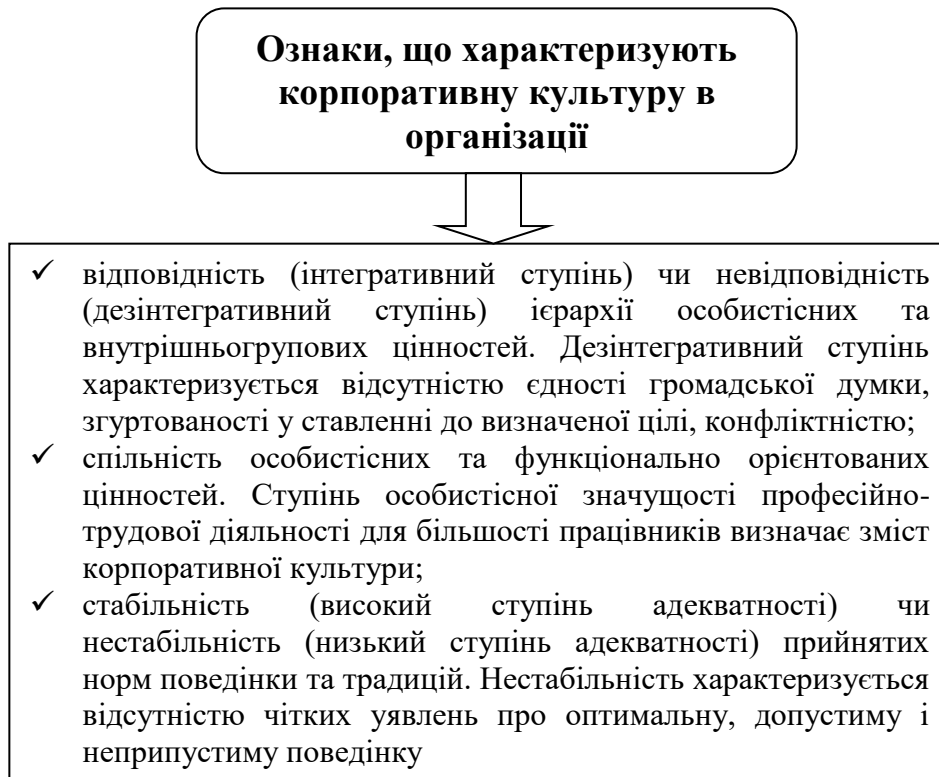


Рисунок 1.8 – Ознаки, що характеризують корпоративну культуру в організації

Отже, підсумовуючи наведене вище, 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 оточенням на підприємстві, в установах або організаціях.

Розглянемо загальні принципи корпоративної культури (рис. 1.9)[70].

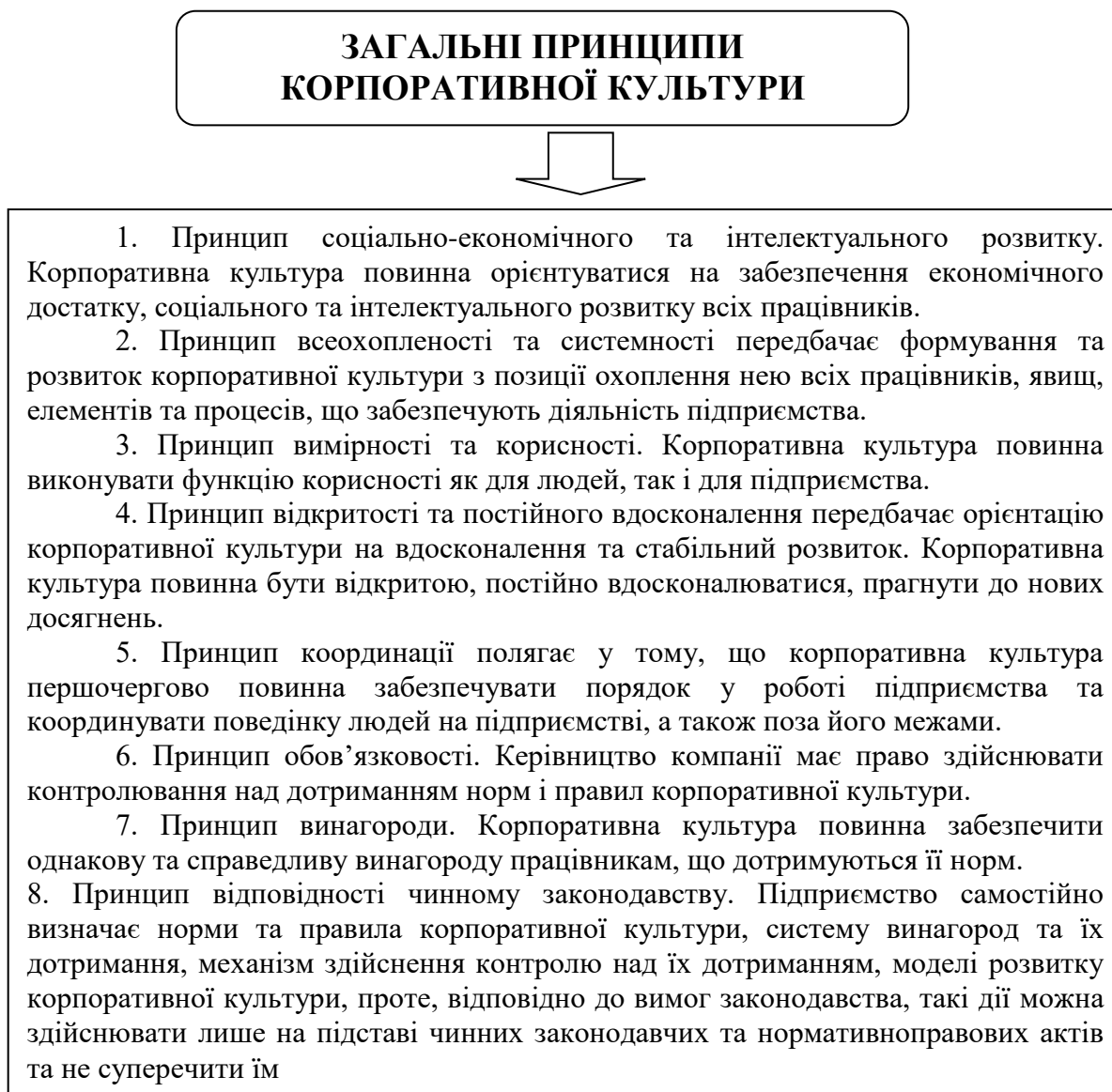
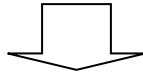


Рисунок 1.9 – Загальні принципи корпоративної культури

До спеціальних принципів корпоративної культури можна віднести (рис. 1.10) [70].

СПЕЦІАЛЬНІ ПРИНЦИПИ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ



1. Принцип вільного прояву. Корпоративна культура повинна бути ненав'язливою та формуватися залежно від виду діяльності, якою займається підприємство.

2. Принцип узгодженості та відповідності цілей. Кожне підприємство розробляє свою місію, стратегію, цілі. Корпоративна культура повинна відповідати цим цілям та забезпечувати їх досягнення.

3. Принцип чіткості показує усвідомлення менеджментом значення корпоративної культури. Менеджери повинні вміти чітко сформулювати основні вимоги щодо корпоративної культури, чого вони хочуть досягнути за допомогою її використання.

4. Принцип особистісно-орієнтованого менеджменту. Корпоративна культура повинна бути зосереджена на особистісно-орієнтованому менеджменті.

5. Принцип стосунків «керівник – працівник». В основі корпоративної культури повинні бути: чесність, порядність, вихованість, справедливість, повага, визнання влади, з одного боку, та визнання цінності та індивідуальності кожного працівника – з іншого у становленні відносин.

6. Принцип еталону. Корпоративна культура повинна бути еталоном ефективної діяльності

Рисунок 1.10 – Спеціальні принципи корпоративної культури

Основні функції, що виконує корпоративна культура на підприємстві, в установах та організаціях представлено на рисунку 1.11.



Рисунок 1.11 – Основні функції корпоративної культури

Розглянемо сутність кожної з функцій (табл. 1.2).

Таблиця 1.2 – Функції корпоративної культури

| Функція | Сутність |
|------------------|--|
| системоутворююча | робить роботу підрозділів системною, впорядкованою, ефективною та цілеспрямованою |
| іміджева | направлена на створення позитивного образу компанії та на залучення нових клієнтів та співробітників |
| мотиваційна | надихає співробітників на якісне і своєчасне виконання поставлених завдань |
| ідентифікуюча | сприяє самоідентифікації співробітників, розвиває власну цінність та приналежність компанії |
| позиціонування | на основі місії, цінностей, корпоративної культури визначається стратегія позиціонування на ринку, стиль комунікацій |

Отже, можна представити сутність функцій з точки зору впливу на діяльність підприємства наступним чином (рис. 1.12) [70].



Рисунок 1.12 – Функції корпоративної культури з точки зору впливу на діяльність підприємства

Розглянемо світовий досвід формування та розвитку корпоративної культури.

1.2. Світовий досвід формування та розвитку корпоративної культури

Довгий час вважалося, що головне для успішного бізнесу – це правильно організувати процес виробництва, підібрати персонал та ефективно працювати. Але практика показала, що успіх не лише в цьому. Багато дослідників та практиків розвитку корпоративної культури стверджують, що всьому виною нехтування таким поняттям як корпоративна культура [46].

Термін «корпоративна культура» вперше застосував в ХІХ столітті німецький фельдмаршал і військовий теоретик Мольтке, коли характеризував взаємини в офіцерському середовищі. У той час правила поведінки, як писані, так і неписані, вже склалися, спільноти мали свої атрибути. Це і одяг певного крою та кольору, і аксесуари із певними символами приналежності.

Вважається що термін «корпоративна культура» виник в США, коли дослідники почали вивчати параметри діяльності американських корпорацій, які забезпечували їх успішність і конкурентоздатність. Процес вивчення розвитку корпоративної культури у світі почався досить давно. Щодо України, то слід визнати, що лише у 1992 році науковці почали вивчати проблеми корпоративної культури. До речі, корпоративна культура досліджується соціологами, психологами, фахівцями із загальної культурології, менеджменту.

Як приклад розвитку корпоративної культури можна розглянути досить специфічну корпоративну культуру Японських компаній. Вони є свідченням того, як досягти високого рівня технічного та економічного прогресу, зберігаючи при цьому свою самобутність, звичаї та традиції. Японці проголошують домінування можливостей досягнення вищих цілей компанії,

разом з тим обіцяють співробітникам забезпечення достойної справедливої винагороди за досягнуті результати в майбутньому [32].

Американці сприймають корпоративну культуру на свій лад: для них більш важлива комерційна основа діяльності. Так, за умови, якщо власники компаній будуть платити більше, тоді співробітники і матимуть бажання залишатися в організації і краще працювати. Західній корпоративній культурі характерні динаміка, індивідуалізм та раціоналізм [15].

На сьогодні існує багато термінів, понять та визначень, які стосуються безпосередньо корпоративної культури. Всі вони були досліджені та детально висвітлені багатьма зарубіжними вченими.

Серед таких понять слід виділити такі поняття, як діловий етикет, дрес-код, імідж, місія підприємства. В останні роки поняття корпоративної культури тісно переплітається із поняттям корпоративної соціальної відповідальності, розглядаючи при цьому корпоративну культуру як її невід'ємну складову.

Сучасний діловий етикет – це глибоке знання пристойності, уміння тримати себе в колективі так, щоб заслужити загальне повагу і не образити при цьому своєю поведінкою іншого. По культурі поведінки співробітника компанії і по його вмінню спілкуватися з клієнтами, можна судити про все колективі цієї фірми [9]. Історію розвитку ділового етикету та його трансформацію з часом можна простежити по пам'яткам літератури і культури. Слово «етикет» вперше було вжито в сучасному його значенні на прийомі при дворі короля Франції Людовіка XIV (1638-1715), коли гостям були роздані картки (етикетки) з викладом того, як вони повинні поводити себе, втім базові норми поведінки людей у визначеному суспільстві виникає набагато раніше.

Основи сучасного службового етикету фактично були закладені «Генеральним регламентом» Петра 1, що увібрав у себе найкращий досвід. «Генеральний регламент» вийшов в 1720 році. А ще в 1715 році Петро 1 послав своїх представників до Швеції, Данії і Німеччини для вивчення колегіальної системи управління і можливості її використання в Росії.

Посланці Петра 1 зібрали матеріали і представили доповіді про пристрій колегій в цих країнах. Вивчивши матеріали, за зразок взяли шведські колегії і вирішили вводити систему колегіального управління поступово, враховуючи особливості російського державного ладу. У 1722 році був виданий «Табель про ранги», що поклав початок строгій системі чинів, звань, титулів, вживання яких було обов'язково аж до 1917 року [32].

Дрес-код. Це поняття вперше з'явилося у Англії більше століття тому. Але зародки цього поняття були ще при правлінні римського імператора Октавіана. Вже тоді він намагався одягом розділити соціальні прошарки підданих. Сьогодні дрес-код невід'ємна частина нашого життя. Він потрібен для того, щоб було зручно розпізнавати професійну приналежність і соціальний клас людини. Дрес-код сьогодні сприймається як неписане правило, певний регламент у одязі, який показує приналежність людини до певної професійної чи соціальної групи. Часто питання дрес коду прописано в Корпоративному кодексі підприємства, установи або організації [54].

Корпоративна соціальна відповідальність. Вона не виникла раптом, вона повільно еволюціонувала в часі та стала частиною щоденного словника лише в останнє десятиріччя, особливо в Північній Америці та Західній Європі [32].

Дослідники стверджують, що ідея корпоративної соціальної відповідальності набула популярності у 1950-ті роки та з роками поширювалася в міру того, як корпорації ставали масштабнішими й потужнішими.

Становлення соціальної відповідальності бізнесу в США та Західній Європі у ХХ сторіччі відбувалося в три етапи, які узагальнено та представлено у таблиці 1.3.

Таким чином, треба визнати, що корпоративна культура прийшла до нас з закордону, тому зарубіжний досвід її формування є важливою складовою розвитку української корпоративної культури.

Таблиця 1.3 – Етапи становлення корпоративної соціальної відповідальності бізнесу в США та Західній Європі у XX сторіччі

| Назва етапу | Роки | Опис процесів |
|-------------|------------------------------|---|
| Перший етап | 1960 – середина 1970-х років | Етап зародження корпоративної соціальної відповідальності. Концепція соціальної відповідальності бізнесу, сформульована у тих роках, передбачала, що комерційні компанії, окрім дотримання законів та якості товарів і послуг, добровільно беруть на себе ще й додаткові зобов'язання перед суспільством, роблять значний внесок у поліпшення якості життя людей. |
| Другий етап | 1970 - початок 1980-х років | Етап становлення стратегічної філантропії. Бізнес перейшов від боротьби з наслідками соціальних проблем до подолання власне цих проблем. |
| | | Корпорації зрозуміли що їх вирішення слід сумістити зі своїми стратегічними цілями. |
| Третій етап | Кінець 1980-х років | Розвиток концепції соціальних інвестицій. Не тільки філантропічні ініціативи фундації мають сприяти досягненню бізнес-цілей, а й комерційні підрозділи, у свою чергу, мають підтримувати такі ресурси, як маркетингові знання, технічна допомога, волонтерська робота. |

Слід зазначити, що корпоративна культура може формуватися стихійно та цілеспрямовано. Але цілеспрямований і зважений підхід має очевидні переваги і доведена зарубіжним досвідом ефективність. Не можна заперечити той факт, що корпоративна культура має адаптуватись до вітчизняних реалій, але ознайомлення з практикою відомих компаній та досягненнями є значним кроком в цьому напрямку.

Розвиток корпоративної культури відбувається під впливом зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства (табл.1.4) [70].

Таблиця 1.4 – Характеристика чинників корпоративної культури підприємства

| Чинник | Характеристика чинника |
|--|--|
| Внутрішні чинники | |
| Принципи та цінності | Статус підприємства, власний статус, просування по службі |
| Впевненість | У підприємстві, у керівництві, віра в успіх, віра у свої сили, підтримка команди |
| Комунікації | Культура спілкування та зручність обміну інформацією |
| Відповідальність | Поділ праці, вміння розставити пріоритети та розрахувати час, якість виконання поставлених завдань |
| Толерантність | Взаємини між різними категоріями працівників, вирішення конфліктних ситуацій |
| Розвиток | Навчання, підвищення кваліфікації |
| Образ | Зовнішній вигляд, діловий стиль, уявлення про працівника, поведінка |
| Зовнішні чинники | |
| Ментальність | Національні звичаї, етикет, виховання, що впливає на процес формування поведінки працівників |
| Політична та соціально-економічна ситуація в державі | Визначає рівень життя населення, умови функціонування підприємства |
| Законодавча база | Регламентує управління персоналом у сфері організації праці та управління, мотивації |
| Науково-технічний прогрес та глобалізація економіки | Спонукає підприємство до постійного вдосконалення своєї діяльності, як у роботі з персоналом, так і впровадження новітніх технологій у виробництво |
| Конкуренція | Забезпечення високої якості продукції, її безпеки, мотивації персоналу |

На розвиток корпоративної культури впливають як позитивні, так і негативні фактори, що узагальнено та представлено у таблиці 1.5.

Таблиця 1.5 – Позитивні та негативні фактори, що впливають на корпоративну культуру

| Фактори, які сприяють розвитку корпоративної культури підприємств | Фактори, які гальмують розвиток корпоративної культури |
|--|--|
| Збільшення контактів з оточенням і відкритість до нових ідей | Зосередження на внутрішніх правилах і процедурах в організації |
| Аналіз потреб клієнтів | Набір і відбір кадрів, заснований на суб'єктивних критеріях оцінки |
| Спостереження за діями і досягненнями конкурентів | Домінуюча позиція підприємства на ринку |
| Використання зовнішніх консультантів | Не значна різноманітність робіт, сильний конформізм і згуртованість робочих груп |
| Навчання співробітників і керівництво поза межами підприємств та організацій | Низька професійна рухливість кадрів управління, великий стаж роботи на одному підприємстві |
| Умови ринкового середовища | Чітко не сформульовані критерії успіху усього підприємства і окремих працівників |
| Тиск з боку зовнішніх засновників організації | |
| Набір і відбір кадрів на об'єктивній основі | |

Основними проблемами, що змушують сучасні компанії міняти корпоративну культуру, є: посилення конкуренції, зростання операцій, розширення діяльності компанії (поява нових підрозділів), впровадження нових технологій тощо. Рівні впливу на ефективність корпоративної культури підприємства представлено на рисунку 1.13 [16].

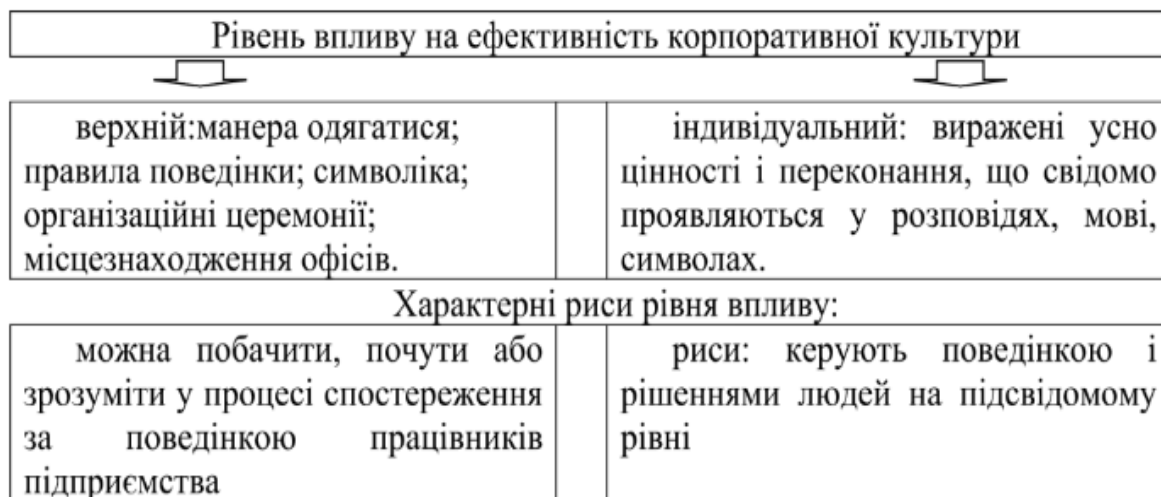


Рисунок 1.13 – Рівні впливу на ефективність корпоративної культури підприємства

Розвиток корпоративної культури та дослідження її основних складових дозволило побудувати та виокремити ряд моделей, серед яких найбільш розповсюдженими є моделі Харрісона, модель Т. Парсона AGIL, Модель Г. Хофстеда [15].

За моделлю Г. Харрісона корпоративна культура може бути поділена на 4 типи, що наочно представлено у таблиці 1.6.

Науковці зазначають, що ці моделі майже не зустрічаються у чистому вигляді, тому такі моделі корпоративної культури на підприємствах можуть бути лише наближеними представлених у таблиці.

Таблиця 1.6 – Типи корпоративної культури за моделлю Г. Харрісона

| Назва культури | Асоціація | Опис |
|-------------------|---|---|
| Культура влади | Асоціюється з богом війни Зевсом | Даний тип культури можна зустріти на невеликих підприємствах, в компаніях, що займаються торгівлею, фінансами. Контроль здійснюється централізовано. |
| Культура ролі | Асоціюється з богом порядку Аполлоном | Втіленням рольової культури є класична, строго спланована організація (бюрократія). Даний вид культури властивий для структур державного управління. |
| Культура завдання | Асоціюється з богинею війни і перемоги, мудрості і знань Афіною | Ця культура зорієнтована на проект чи роботу, її прикладом є організація з матричною структурою. Основна увага в цій культурі приділяється завершенню роботи |
| Культура людини | Асоціюється з богом виноробства Діонісом | Тут особистість знаходиться в центрі. Дана організація існує для обслуговування і допомоги особистостям в цій корпорації, для сприяння виконанню власних інтересів. |

Г. Хофстеде представив модель, яка встановила вплив культурних відмінностей на корпоративний менеджмент. Дана модель, як й попередня, поділена на чотири типи (рис. 1.14) [15].

В основі моделі Талкота Парсона лежать функції які повинні виконувати організації для досягнення успіху.

Назва моделі AGIL: adaptation (адаптація), goalseeking (досягнення цілей), integration (інтеграція) і legiacy (легітимність).

| | | |
|----------------|---|--|
| Перший тип. | ⇒ | Дистанція влади. Для даного типу є характерним більша кількість рівнів ієрархії, жорсткий контроль та централізований процес прийняття рішень. |
| Другий тип. | ⇒ | Уникнення невизначеності. Характеризується формалізованою системою правил та процедур. |
| Третій тип. | ⇒ | Індивідуалізм або колективізм. Індивідуалізм передбачає, що людина діє виходячи зі своїх власних інтересів, а також інтересів найближчих до нього людей. Колективізм, навпаки, виходить з того, що кожна людина при народженні або по роботі належить до більш-менш згуртованої групи і не може вважати себе вільним від неї |
| Четвертий тип. | ⇒ | Мужність або жіночність. Індекс мужності демонструє, наскільки суспільство віддає перевагу чоловічим цінностям в порівнянні з жіночими |

Рисунок 1.14 – Модель Г. Хофстеде

Суть моделі Талкота Парсона полягає в тому, що для свого виживання і процвітання будь-яка організація повинна бути здатна адаптуватися до постійно мінливих умов зовнішнього оточення, домагатися виконання поставлених нею цілей, інтегрувати свої частини в єдине ціле, і, нарешті, бути визнаною людьми та іншими організаціями (рис. 1.15) [15].

Також відомою є модель корпоративної культури, модель У. Оучі. Модель поєднує у собі переваги японської та американської культури. Цей симбіоз надихає на створення нової, прогресивної корпоративної культури.

У. Оучі порівнював сім змінних організаційної культури: обов'язки організації по відношенню до своїх членів; оцінка виконання роботи; планування кар'єри; система контролю; прийняття рішень; рівень відповідальності; інтерес до людини [15]. Основні характеристики моделі Оучі представлено у таблиці 1.7.

| | | |
|------------------------------------|---|---|
| Адаптивна культура | ⇒ | <p>виникає в середовищі, яке вимагає від організації швидкого реагування і прийняття рішень у ситуаціях підвищеного ризику. У такій культурі робиться наголос на розвиток цінностей, що сприяють якомога швидшому виявленню, інтерпретації та трансляванню сигналів зовнішнього середовища у нові поведінкові відгуки компанії. У компаніях із такою культурою співробітники мають право самостійно приймати рішення і визначати дії відповідно до потреб, що виникають</p> |
| Культура, орієнтована на результат | ⇒ | <p>характерна для організацій, діяльність яких відбувається в середовищі, що не потребує особливої гнучкості та чітких змін і полягає в обслуговуванні відомих клієнтів. Для таких компаній головна орієнтація – на результат, тому основними цінностями в такій культурі є конкурентоспроможність, особиста ініціатива, готовність багато працювати. Прагнення до перемоги і досягнення високих цілей – цементуюча основа подібних організацій</p> |
| Кланова культура | ⇒ | <p>має внутрішню спрямованість. Основна увага в ній приділяється залученню працівників до процесу прискореної відповідності їх діяльності змінам у зовнішньому середовищі. Основні цінності цієї культури — задоволення потреб працівників, атмосфера турботи, сімейних відносин. В організаціях із такою культурою цінується кооперація, враховуються інтереси як покупців, так і співробітників, не акцентується увага на відмінностях у статусі працівників</p> |
| Бюрократична культура | ⇒ | <p>відрізняється внутрішньою спрямованістю та орієнтацією на стабільність зовнішнього середовища. У цій культурі найбільше цінуються дотримання правил і заощадливість, заохочується методичний раціональний і упорядкований підхід у всіх аспектах. Однак більшість компаній сьогодні працюють в умовах швидких змін у зовнішньому середовищі, що вимагає гнучкості й швидких внутрішніх організаційних змін. Тому в більшості організацій відходять від цього типу культури</p> |

Рисунок 1.15 – Модель Талкота Парсона

Таблиця 1.7 – Модель корпоративної культури У. Оучі

| Культурні змінні | Характеристики Японських компаній | Характеристики компаній типу моделі У. Оучі | Характеристики Американських компаній |
|---------------------|-----------------------------------|---|---------------------------------------|
| Найм | Пожиттєвий | Довгостроковий | Короткочасний |
| Оцінка і просування | Якісне і повільне | Якісне і повільне | Якісне і швидке |
| Кар'єра | З широкою спеціалізацією | З помірною спеціалізацією | З вузькою спеціалізацією |
| Механізм контролю | Неясний і неформальний | Неясний і неформальний | Ясний і формальний |
| Прийняття рішення | Групове і консенсусне | Групове і консенсусне | Індивідуальне |
| Відповідальність | Групова | Індивідуальна | Індивідуальна |
| Інтерес до людини | Широкий | Широкий | Вузький |

Практично дана модель показує, що за постійних інвестицій в трудовий потенціал, спостерігається поступове і тривале покращення ефективності праці. Вплив національних особливостей на корпоративну культуру представлений у моделі Г.Лейна та Дж. Ді Стефано (табл. 1.8).

Таблиця 1.8 – Модель корпоративної культури Г.Лейна та Дж. Ді Стефано

| Змінні | Значення | Варіації в ціннісних | Варіації в орієнтаціях |
|------------------------------|--|---|-----------------------------------|
| Відношення людини до природи | Підкорення природі | Гармонія з природою | Панування над природою |
| Орієнтація в часі | Жити минулим | Жити теперішнім | Жити майбутнім |
| Віра в природу Людини | Людину не можна змінити, людина від початку «погана» | Людину можна змінити, людина від початку «нейтральна» | Людина від початку «добра» |
| Орієнтація на діяльність | Від діяльності важливо отримувати задоволення | В діяльності важливий сам процес | В діяльності важливий результат |
| Відносини між людьми | На основі ієрархічних зв'язків | На основі групових зв'язків | На основі індивідуальних зв'язків |

| | | | |
|-----------------------|---|---|--|
| Орієнтація в просторі | Як член системи, відчуття належності до колективу | Поєднання помірною індивідуалізму з визнанням належності до колективу | Крайній індивідуалізм, відчуття своєї унікальності і особистості |
|-----------------------|---|---|--|

Модель культури М. Мола – дозволяє, використовуючи різні варіанти побудови корпорації і стилів лідерства, сформувані чотири культурних архетипи (рис. 1.16) [15].

| | | |
|-----------------------|---|---|
| Індійське плем'я | → | тип організаційної культури, що об'єднує в собі органічну структуру корпорації з індивідуальним стилем лідерства. Таку організацію очолює спадковий керівник - вождь. Він діє на основі кланового духу, який залежить від традицій та історичної пам'яті. Їх архетип - родинна компанія |
| Кавалерійський корпус | → | об'єднує системну організацію з індивідуальним лідерством. Вона очолюється командиром, який здійснює свої повноваження з позицій легальної і централізованої влади. Організація заснована на визначених процедурах та інструкціях. Їх архетип - багатонаціональна компанія. |
| Фанати | → | об'єднує систематичну організацію з груповим стилем лідерства. Це гарно організована і легально діюча група спеціалістів з чітко визначеними цілями, які обирають керівника - шерифа, який перебуває на цій посаді залежно від якості виконання роботи і підтримки групи. Їх архетип - велика бухгалтерська чи консалтингова фірма |
| Мафія | → | організація, яка об'єднує в собі риси органічної структури і групового лідерства. Вона діє на основі колективної влади, групового прийняття рішень і розподілу прибутку. Сама організація переважно неструктурована, залежить від особистісних відносин. Лідери приходять на короткий термін. Архетип – нові партнерства в сфері інновацій і високих технологій |

Рисунок 1.16 – Модель культури М. Мола

Культурна карта корпорації Т.Діла та А.Кеннеді.

Виділяється 4 основні типи корпоративної культури, що характеризуються двома ознаками, а саме, рівнем ризику та швидкістю зворотного зв'язку (рис. 1.17) [15].



Рисунок 1.17 – Культурна карта корпорації Т.Діла та А.Кеннеді

Отже, вітчизняним підприємствам, установам та організаціям з метою підвищення ефективності та результативності діяльності, рекомендується використати досвід формування та розвитку корпоративної культури успішних корпорацій та розробити свої унікальні атрибути корпоративної культури.

1.3. Вплив розвитку корпоративної культури на ефективність діяльності підприємства

Корпоративна культура є важливим фактором розвитку будь-якого підприємства. Тому дане питання є актуальним і на сьогодні.

Саме за допомогою своїх внутрішніх сил вона робить будь-яку організацію життєдайною та успішною.

З позицій впливу корпоративної культури на діяльність підприємства виділяють основні три напрямки (рис. 1.18) [56].

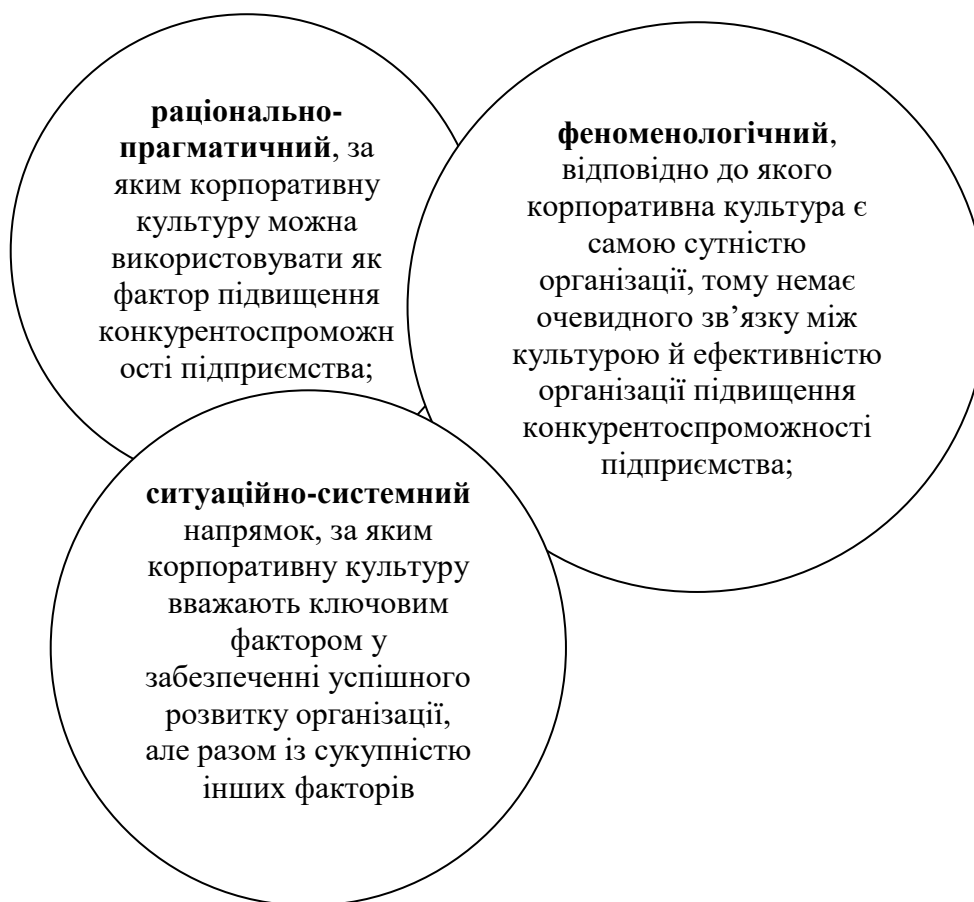


Рисунок 1.18 – Напрямки впливу корпоративної культури на діяльність підприємства

Ознаки впливу корпоративної культури на успішну діяльність організації відображені на рисунку 1.19.



Рисунок 1.19 – Ознаки впливу корпоративної культури на діяльність підприємства

Аспекти впливу корпоративної культури на діяльність організації відображені на рисунку 1.20.



Рисунок 1.20 – Аспекти впливу корпоративної культури на діяльність організації

Розглянемо детальніше, як корпоративна культура впливає на вказані вище аспекти діяльності організації.

Вплив корпоративної культури на процес спілкування в організації наведено в таблиці. 1.9.

Таблиця 1.9 – Вплив корпоративної культури на процес спілкування в організації

| Види спілкування | Показники впливу корпоративної культури | |
|--|--|---|
| По вертикалі | Зверху вниз (накази, розпорядження, інструкції керівного апарату тощо) | Форми контролю, ієрархія управління, культура праці і відносин “керівник - підлеглий”, важливість символів статусу, займаної посади |
| | Знизу вверх (зворотний зв’язок) | Система діалогу і зв’язку з керівництвом, внесення рацпропозицій; колективне ухвалення рішень, генерація ідей |
| По горизонталі | Між підрозділами (через виконання функцій) | Кооперація, співпраця, робота в команді, доступність ресурсів для всіх підрозділів, ротація персоналу |
| | Міжособові | Правила поведінки, вимоги до зовнішнього вигляду працівників, трудова етика |
| Формальне (накази розпорядження, виконання службових обов’язків та функцій і ін.) | | Ступінь управлінського втручання, відвідини керівництвом керованих ними об’єктів, спілкування з підлеглими. |
| Неформальне (особисті відносини між працівниками, чутки, неформальні звичаї і тощо.) | | Легенди, історії, традиції, звичаї, міфи і т. д., поширені в організації |
| Для всіх видів спілкування | | Специфічна мова, однозначність сприйняття і розуміння інформації, здійснення зворотного зв’язку |

Вплив корпоративної культури на процеси прийняття рішень, кар’єри і соціалізації наведено в таблиці 1.10. Вплив корпоративної культури на виробничий і трудовий процеси має свою специфіку і охоплює як відносини людей в процесі своєї трудової діяльності та між собою, так і культуру

протікання технологічних процесів. У таблиці 1.10 представлено ключові моменти впливу корпоративної культури на виробничий і трудовий процеси.

Таблиця 1.10 – Характер впливу корпоративної культури на прийняття управлінських рішень, кар'єру і соціалізацію

| Процеси | Модель поведінки |
|---|--|
| <p>Прийняття управлінських рішень</p> | <p>Стратегічні, тактичні, оперативні управлінські рішення Корпоративна культура формує пріоритети колективного чи індивідуального прийняття рішень. Вона дає відповідь на запитання: чи приймаються рішення на основі об'єктивного аналізу, інтуїтивно, чи за механічною процедурою - неорганізовано. Корпоративна культура сприяє оптимальному делегуванню відповідальності і постановці управлінських задач.</p> <p>Вона впливає на процес делегування цілей і задач: директивно - з обґрунтуванням; частково-повністю; рівномірновибірково тощо.</p> <p>Корпоративна культура дає змогу етично оцінити цілі, які ставляться при ухваленні управлінських рішень, альтернативні варіанти рішень та засоби досягнення цілі, тобто вона зрівноважує мету і засоби, що дуже важливо з погляду соціально орієнтованого менеджменту.</p> <p>Корпоративна культура стимулює ступінь свободи та креативності персоналу підприємства за будь-яких умов.</p> <p>Корпоративна культура формує пріоритети інтересу підприємства та його місії в процесі ухвалення рішень, а також відповідність управлінського рішення прийнятими цінностями.</p> <p>Корпоративна культура мінімізує невизначеність при ухваленні рішень, оскільки за відсутності повної інформації корпоративна культура підказує модель поведінки в кожній ризикованій ситуації</p> |
| <p>Кар'єрне зростання</p> | <p>Корпоративна культура формує вимоги до якості й ефективності праці та компенсації затрат праці завдяки тому, що знання, компетенція стають цінностями для підприємства. Корпоративна культура мотивує кар'єрне зростання персоналу та позитивне ставлення до кар'єри. Корпоративна культура формує ставлення до соціального статусу, посади, символів статусу, але без надмірної амбіційності. Вона забезпечує безперервний розвиток персоналу і прагнення кожного працівника до самовдосконалення</p> |
| <p>Процес соціалізації (входження індивіда в організацію і сприйняття ним її цінностей та норм поведінки)</p> | <p>Корпоративна культура прискорює соціалізацію індивіда завдяки культурній адаптації. Вона стимулює процес засвоєння індивідом системи знань, норм і цінностей, які дадуть йому змогу функціонувати як повноправний член суспільства</p> |

Корпоративна культура здійснює вплив на виробничий та трудовий процеси. В таблиці 1.11 представлено основні показники впливу корпоративної культури на вищезгадані процеси.

Таблиця 1.11 – Вплив корпоративної культури на виробничий і трудовий процеси

| Процес | Основні показники |
|---|--|
| Відношення працівників до праці і результату своєї роботи | <p>Культура виробництва (чистота виробничих приміщень і устаткування, налагоджена інфраструктура виробництва (складського, інструментального, ремонтного, транспортного і т.п. господарств), температура повітря, інші комфортні умови)</p> <p>Технологія виробництва: рівень сучасності, економічності, рівень її складності тощо; машини і виробниче устаткування, що використовується на підприємстві: який склад парку устаткування, сучасність, рівень морального зносу, яка структура парку устаткування, тощо</p> <p>Виробнича структура, наявність кооперації між робочими місцями і підрозділами, рівень спеціалізації</p> <p>Проведення або відсутність наукових досліджень і дослідно-конструкторських розробок як перших стадій інноваційного циклу</p> |
| Трудовий процес | Трудова етика і дисципліна |
| | Культура організації трудового процесу і забезпечення психологічної комфортності; естетизація праці |
| | Кваліфікація персоналу |
| | Рівень автоматизації і комп'ютеризації робочих місць |

Корпоративна культура тісно пов'язана зі структурою підприємства (табл. 1.12).

Корпоративна культура впливає на конкурентоспроможність підприємства. Це проявляється у формуванні у підприємства позитивної ділової репутації, привабливого іміджу, продукту, що має попит у споживачів.

Саме тому, що корпоративна культура орієнтована на інновації, вона сприяє формуванню інтелектуальної власності підприємства, тим самим підвищує його конкурентоспроможність.

Таблиця 1.12 – Взаємозв’язок структури організації й корпоративної культури

| Характеристика корпоративної культури | Значення характеристики | Можливий тип корпоративної культури |
|--|-----------------------------|--|
| Тип структури | Функціональний | Бюрократичний, інтравертний, колективіський |
| | Матричний | Інноваційний, індивідуалістичний, інтравертний/екстравертний |
| Ієрархія | Мінімальна | Інноваційний, індивідуалістичний, інтравертний/екстравертний |
| | Максимальна | Бюрократичний, колективіський, інтравертний/екстравертний |
| Централізація | Центральне управління | Бюрократичний, колективіський |
| | Децентралізоване управління | Інноваційний, індивідуалістичний |
| Формалізація (ступінь важливості письмових розпоряджень) | Високе значення | Бюрократичний, інтравертний, колективіський |
| | Невисоке значення | Інноваційний, індивідуалістичний інтравертний екстравертний |

Отже, корпоративна культура виступає джерелом стимулювання інноваційної активності підприємства. Інноваційна культура полягає у використанні сучасних технологій, ресурсів, новітніх методів організації праці [40].

Наразі, Україна взяла курс на євроінтеграцію. Питання дослідження впливу корпоративної культури на результативність підприємства є актуальним. На рисунку 1.21 представлені результати дослідження впливу корпоративної культури на результативність вітчизняних підприємств [70].



Рисунок 1.21 – Результати дослідження впливу корпоративної культури на результативність вітчизняних підприємств [70]

Розглянуті моделі впливу корпоративної культури на діяльність підприємства мають важливе наукове і практичне значення, оскільки підтверджують її роль в розвитку ділової активності організації.

Висновок до 1 розділу.

У першому розділі кваліфікаційної роботи бакалавра було розглянуто соціально-економічні основи формування та розвитку корпоративної культури підприємства. Зазначено, 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 оточенням на підприємстві, в установах або організаціях.

Розглянуто сутність категорії «корпоративна культура» з точки зору багатьох науковців-економістів. Розкрито економічну її сутність, складові та

принципи. Наведені основні функції, що виконує корпоративна культура на підприємстві, розкрито їх сутність.

Вивчено світовий досвід формування та розвитку корпоративної культури. Розглянуті етапи становлення корпоративної соціальної відповідальності бізнесу в США та Західній Європі у XX сторіччі. Таким чином, треба визнати, що корпоративна культура прийшла до нас з закордону, тому зарубіжний досвід її формування є важливою складовою розвитку української корпоративної культури.

Розвиток корпоративної культури відбувається під впливом зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства. Наведено характеристику чинників корпоративної культури підприємства, позитивні та негативні фактори, що впливають на її розвиток.

Розглянуто моделі корпоративної культури, серед яких найбільш розповсюдженими є моделі Харрісона, модель Т. Парсона AGIL, Модель Г. Хофстеда. Отже, вітчизняним підприємствам, установам та організаціям з метою підвищення ефективності та результативності діяльності, рекомендується використати досвід формування та розвитку корпоративної культури успішних корпорацій та розробити свої унікальні атрибути корпоративної культури.

Корпоративна культура є важливим фактором розвитку будь-якого підприємства. Тому дане питання є актуальним і на сьогодні. Саме за допомогою своїх внутрішніх сил вона робить будь-яку організацію життєдайною та успішною. З позицій впливу корпоративної культури на діяльність підприємства розглянуто основні три напрямки.

Розглянуто детально, як корпоративна культура впливає на основні аспекти діяльності підприємства. Корпоративна культура впливає на конкурентоспроможність підприємства. Вона виступає джерелом стимулювання інноваційної активності підприємства. Отже, питання дослідження впливу корпоративної культури на результативність підприємства є актуальним.

РОЗДІЛ 2

ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНА ХАРАКТЕРИСТИКА ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПрАТ «ФІРМА «ПОЛТАВПИВО»

2.1. Стан та перспективи розвитку галузі пивоваріння в Україні

Галузь пивоваріння має тісні інтеграційні зв'язки із сільським господарством. Його продукція, а саме, ячмінь, солод, хміль використовується для виробництва напоїв. Пивна промисловість допомагає розвиватися суміжним галузям [50]. Тому підвищення ефективності діяльності досліджуваного підприємства ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» є актуальним.

За показниками реалізації усіх алкогольних напоїв, пивна продукція займає перші позиції, реалізація продукції становить 46,1% [72]. Пиво в Україні користується попитом (рис. 2.1).

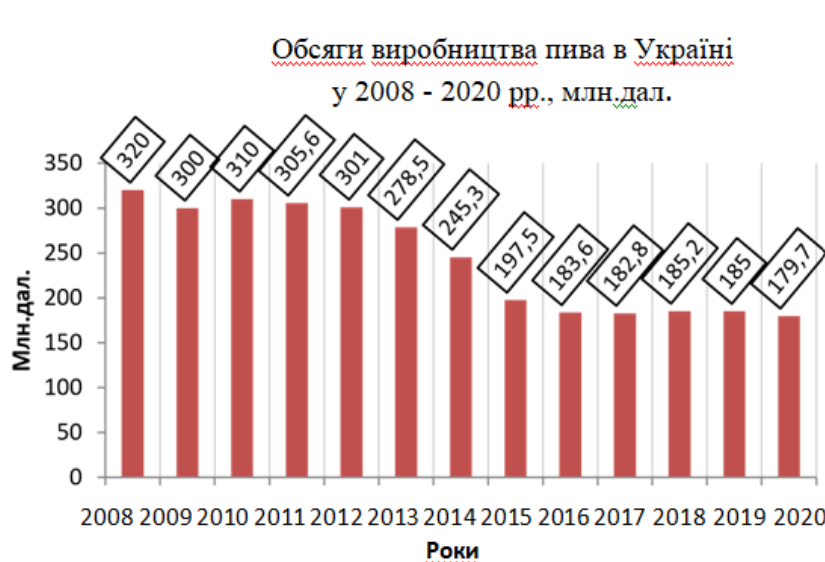


Рисунок 2.1 – Обсяги виробництва пива в Україні у 2008-2020 роки

Не зважаючи на складну економічну ситуацію в Україні, пиво користується значним попитом серед споживачів та є рентабельним продуктом. Статистика свідчить, що в Україні пиво споживають 68% від всіх

чоловіків та 38% жінок, причому цей продукт користується попитом в усіх вікових групах, незважаючи на рівень матеріального забезпечення. Втім, треба також зазначити, що за показником споживання пива на душу населення Україна знаходиться на одинадцятому місці в Європі, споживаючи лише 54 л пива на душу населення. В той час як у Чехії цей показник сягає 147 л, у Німеччині — 114 л, Польщі — 100 л. [72].

Виробники наразі знаходяться у жорсткій конкуренції. Лідером українського ринку виробництва є корпорація ПрАТ «Оболонь». Основними їх іноземними партнерами є Великобританія, США, Канада, Франція, Італія. За даними офіційного сайту корпорації до його складу входять головний завод у Києві – ПАТ «Оболонь», два дочірніх підприємства – ДП ПАТ «Пивоварня Зібєрта» та ДП ПАТ «Красилівське», шість підприємств з корпоративними правами – ПАТ «Охтирський пивоварний завод», ПрАТ «Бершадський комбінат», ПрАТ «Дятьківці», ТОВ «Оболонь Агро», ПрАТ «Рокитнівський скляний завод» та два відокремлених цехи – завод в Олександрії в Кіровоградській обл. і солодовий завод в смт. Чемерівці в Хмельницькій обл. В цілому в корпорації працює близько 7,5 тис. людей. Компанія «Оболонь» випускає пиво під такими торговими марками, як: «Оболонь», «Zibert», «Nike», «Zlata Praha», «Carling», «Десант», «Охтирське», «Жигулівське», слабоалкогольні напої «Icelife», «Бренді-кола», «Ром-кола», «Джин-Тонік», «Ріоде-мохіто», безалкогольні напої «Живчик», «Кола Нова», «Лимонад», «Ситро», квас «Богатирський» і мінеральні води «Прозора», «Оболонська», «Охтирська» та «Підгірна». ПАТ «Оболонь» також виробляє товари промислового призначення - солод, гранульовану пивну дріб і бандажну (пакувальну) стрічку з переробленої ПЕТ-тари [50].

Другим, за обсягом виробництва є пивзавод «Рогань». Його діяльність направлена на внутрішній ринок, у зв'язку з коротким терміном зберігання продукції. Запорізький пиво-безалкогольний комбінат «Славутич». Реалізується запорізьке пиво по всій Україні, на експорт пиво поки не вивозиться. Чернігівський пивоварний завод «Десна». Питома вага чернігівського пива у всеукраїнському виробництві складає 11,0%. Реалізація

лише в Україні. Миколаївський пивоварний завод «Янтар». Постачання в 22 області України.

Ринок пива України досить перспективний, хоча останнім часом обсяги виробництва і рівень продажів на ринку помітно скорочується. Стримують розвиток пивоварної галузі закриття заводів на сході країни через проведення військових дій; заборона на рекламу пивної продукції; введення ліцензування на торгівлю пивними напоями; зниження рівня доходів населення; підвищення цін на сировину.

Основною проблемою розвитку на сучасному ринку пива є ціна та якість сировини. Основна частина українських пивоварень та усі іноземні пивні підприємства в Україні імпортують ячмінь та хміль з-за кордону, тому що державні аналоги не відповідають міжнародним стандартам якості. Наслідком цього є висока собівартість та висока ціна продукції.

Заборона рекламної діяльності алкогольної продукції, що розпочалася діяти з 1 липня 2015 року теж погіршила ситуацію.

Глобальним трендом на пивному ринку України є крафтове пивоваріння. Крафтова пивоварня вважається такою, якщо її обсяг виробництва має певну межу. Пиво виготовляється за авторськими рецептами, вариться обмеженими серіями, які можуть бути унікальними, тобто не повторюватися в подальшому. Також, специфікою виробничої бази на цьому ринку є її обмежені обсяги виробництва. В Україні частка крафтового пива складає близько 3% від усього ринку пива, проте має значні перспективи для росту (рис. 2.2).

У 2019 році кількість виробників пива з обсягом виробництва до 3000 гектолітрів на рік склала 204, якими загалом було вироблено 61,2 млн. л. пива.



Рисунок 2.2 – Динаміка розвитку крафтових пивоварень в Україні протягом 2015-2019 років

У 2019 році серед усіх алкогольних продуктів пиво посідало перше місце за продажами і становило 35% у сегменті алкогольних напоїв. Так, загальний роздрібний товарообіг алкогольних напоїв у 2019 році склав 53,4 млрд грн, у тому числі пива – 18,4 млрд грн. [72].

Експорт українського пива переважає над імпортом, що свідчить про високу якість українського пива та його конкурентоспроможність на міжнародному ринку. У 2019 році він склав 127,5 тис. тон або 38,6 млн дол. США у грошовому еквіваленті, а імпорт – 53,8 тис. тон (57,1 млн дол. США). Найбільшими країнами-імпортерами у 2019 році були Бельгія (18,6 млн дол. США), Мексика (15,1 млн дол. США) та Німеччина (11,6 млн дол. США).

Найбільші обсяги експорту пива здійснюється до таких країн, як Білорусь (12,6 млн дол. США), Молдова (6,1 млн дол. США) та Грузія (5 млн дол. США). Ефективність розвитку пивоварної галузі залежить від реалізації державної політики України та законодавчих змін спрямованих, зокрема, на спрощення ведення господарської діяльності, підвищення рівня зайнятості та соціального захисту працівників вказаного сегмента економіки.

Для підвищення конкурентоспроможності пивного ринку можна запропонувати наступне: вітчизняні підприємства повинні здійснювати моніторинг проблем розвитку галузі та стрімко реагувати на виклики

конкурентного оточення. Проблему сировини можна вирішити за допомогою інвестицій у вітчизняні заводи з вирощування та переробки ячменю та хмелю. Україна має сприятливий клімат для вирощування цих культур та спроможна забезпечувати підприємства вітчизняною сировиною за умови застосування новітніх технологій.

Перспективи українського ринку пива залежать від рівня купівельної спроможності населення, впровадження новітніх енергозберігаючих технологій на виробництві, які забезпечать зниження собівартості готового продукту, а також розширення асортименту за рахунок створення та виробництво оригінальних сортів пива.

2.2. Організаційно-правові основи функціонування підприємства

Приватне акціонерне товариство «Фірма «Полтавпиво» є юридичною особою, створеною відповідно до законодавства України у 1992 році шляхом приватизації державного майна орендного Полтавського орендного пивзаводу [73]. З 2017 року в зв'язку із зміною типу Товариства з публічного на приватне, найменування підприємства – Приватне акціонерне товариство «Фірма «Полтавпиво», скорочена назва – ПрАТ «Фірма «Полтавпиво». Підприємство здійснює свою діяльність на підставі Статуту та у відповідності з нормативно правовими актами, що регулюють сферу підприємницької діяльності в Україні.

Місце знаходження Товариства: 36008, м. Полтава, вул. Європейська, 160.

Статутний фонд Товариства становить 67416310 грн.

Виконавчий орган управління товариства – Дирекція, яка складається із генерального директора, заступника генерального директора, членів дирекції.

Метою діяльності товариства є одержання прибутку на основі здійснення виробничої, комерційної, посередницької та іншої діяльності в порядку та за умов, визначених чинним законодавством та статутом підприємства [74].

Основним предметом діяльності Товариства є виробництво і реалізація пива, безалкогольних напоїв, солоду.

Предметом діяльності Товариства є (рис. 2.3):

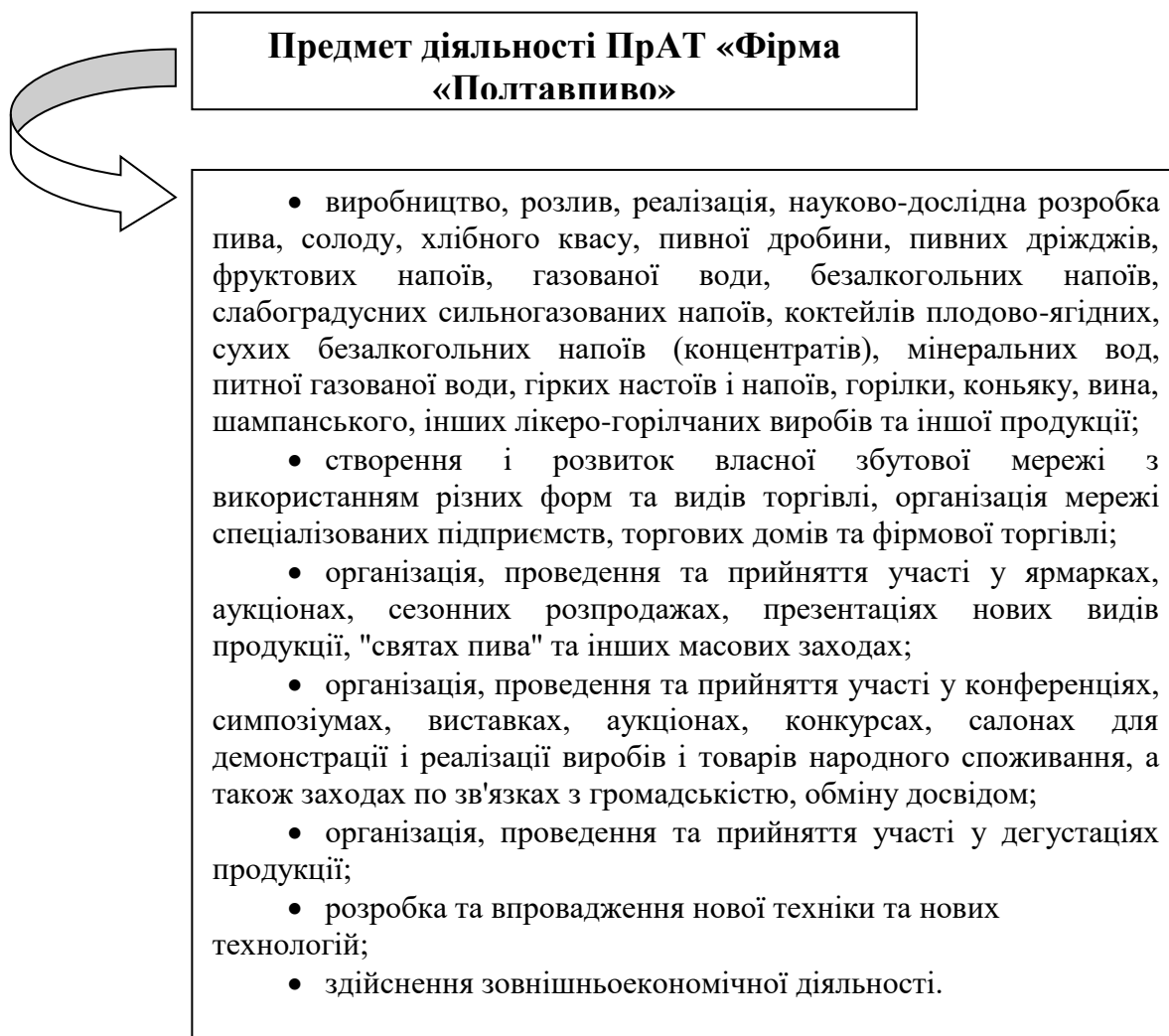


Рисунок 2.3 – Предмет діяльності ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» [74]

У відповідності із Статутом основними видами діяльності ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» є (рис. 2.4):

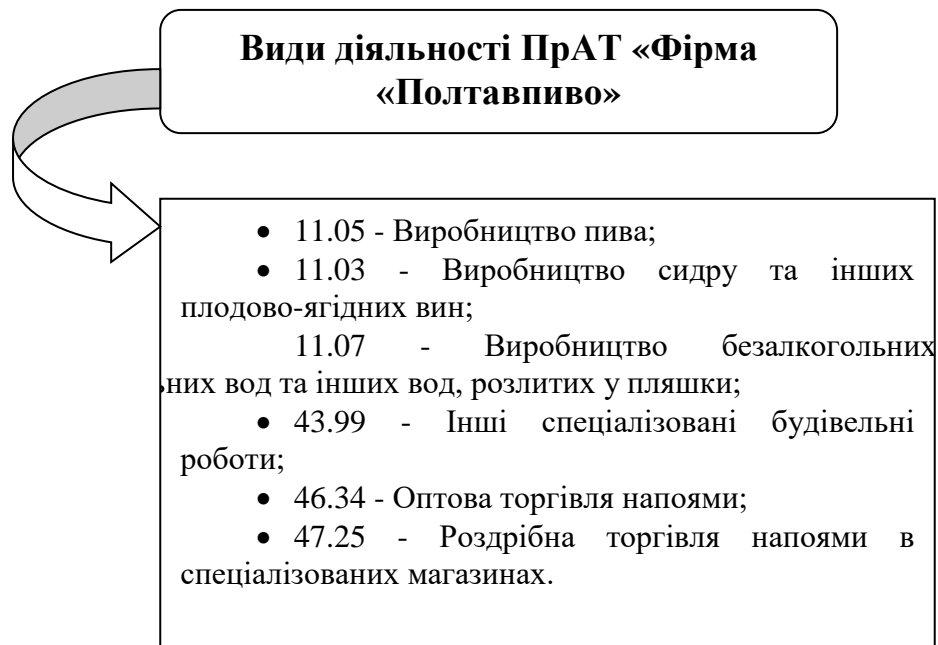


Рисунок 2.4 – Види діяльності ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»

Перспективами подальшого розвитку Товариства є (рис. 2.5):

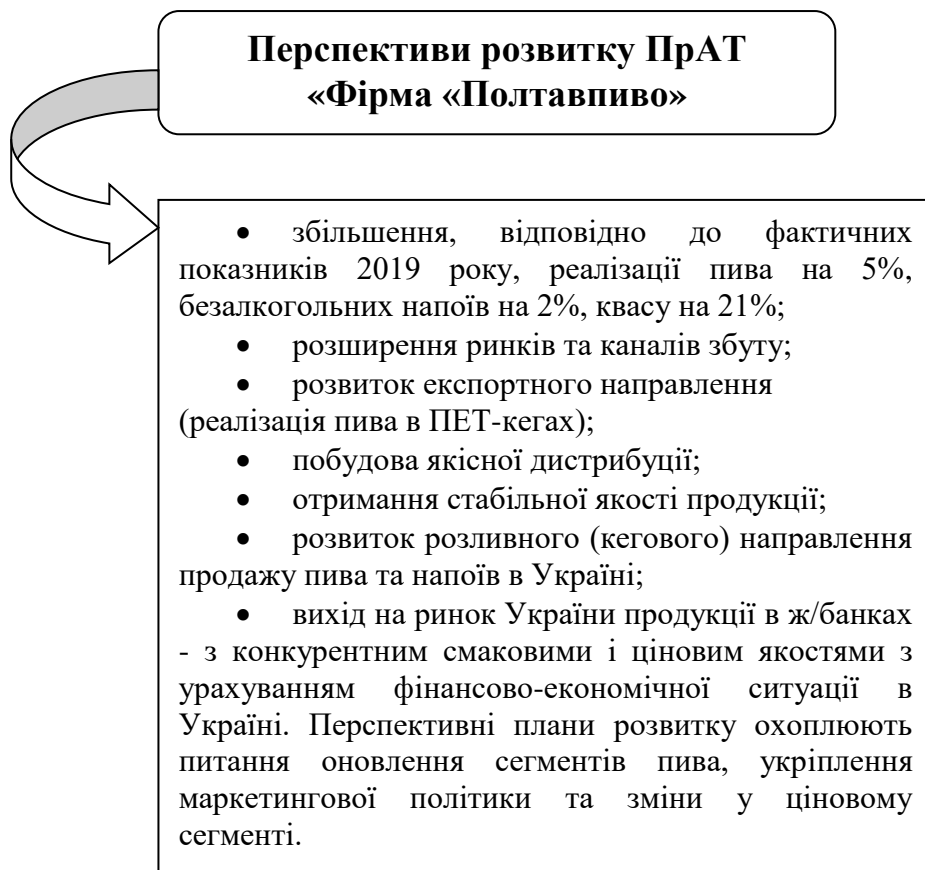


Рисунок 2.5 – Перспективи розвитку ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»

Асортимент продукції ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» оновлюється. Наразі товариство пропонує екологічне пиво 30 найменувань та 14 видів безалкогольних напоїв.

На роботу підприємства впливає такий фактор як сезонність. Влітку обсяги виробництва пива зростають. Такий вид продукції як квас виготовляється лише влітку. Продукція реалізується в 22 областях України, відправляється на експорт. Основними ринками збуту є центральний (Київська, Черкаська, Чернігівська області), східний (Луганська, Донецька області) і південний (Кіровоградська, Миколаївська, Херсонська, Одеська області) регіони України.

Таблиця 2.1 - Торговельні марки пива від ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»

| № | Торговельні марки алкогольних напоїв | Торговельні марки безалкогольних напоїв |
|----|--------------------------------------|--|
| 1. | Пиво «Диканські вечори» | Квас хлібний «Полтавський хлібний» |
| 2. | Пиво «Жигулівське» | Напій сильногазований «Тьотя Груша» |
| 3. | Пиво «Ай-Нікола» | Напій сильногазований «Мохіто» |
| 4. | Пиво «Полтавське класік» | Напій сильногазований «Полтава Буратіно» |
| 5. | Пиво «Діжка розливного» | Напій сильногазований «Полтава Байкал» |
| 6. | Пиво «Бочкове» | Лінійка напоїв сильногазованих «ЛимонадоВо» марок: «Лимонад», «Тархун», «Груша», «Вишня», «Апельсин» |
| 7. | Пиво «Ячмінний колос» | Напій сильногазований «Лимонадний Джо» |
| 8. | Пиво «Rigas» | Напій сильногазований «Тархун» |
| 9. | Пиво «Діжка свіжого» | Напій сильногазований «Екстра-Сітро» |

Обсяги реалізації алкогольних та безалкогольних напоїв представлено в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 – Обсяги реалізованої продукції ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» за 2018-2020 роки

| Види економічної діяльності | Обсяг реалізованої продукції, робіт, послуг | | | | | | Відхилення | | | |
|-----------------------------|---|----------------|-----------|----------------|-----------|----------------|--------------|----------|--------------|----------|
| | 2018 рік | | 2019 рік | | 2020 рік | | 2020 до 2018 | | 2020 до 2019 | |
| | тис. грн. | питома вага, % | тис. грн. | питома вага, % | тис. грн. | питома вага, % | у сумі | у стр-рі | у сумі | у стр-рі |
| Пиво | 265607,4 | 90,53 | 289730,1 | 89,67 | 291970,1 | 88,76 | 26362,70 | -1,77 | 2240 | -0,91 |

| | | | | | | | | | | |
|---------------------------------|---------|------|---------|-------|---------|-------|---------|------|------|------|
| Напої безалкогольні | 27646,7 | 9,42 | 33207,8 | 10,28 | 36773,8 | 11,18 | 9127,10 | 1,76 | 3566 | 0,90 |
| Напої ферментовані та їх суміші | 135 | 0,05 | 169,9 | 0,05 | 198,9 | 0,06 | 63,90 | 0,01 | 29 | 0,01 |

Аналіз динаміки обсягу реалізованої продукції показав, що основним видом продукції ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» протягом 2018- 2020 років є пиво (рис. 2.6). У 2020 році цього продукту було реалізовано на суму 291970,10 тис.грн., що на 44162,70 тис.грн. більше ніж у 2018 році та на 20040,00 тис.грн. більше ніж у 2019 році.

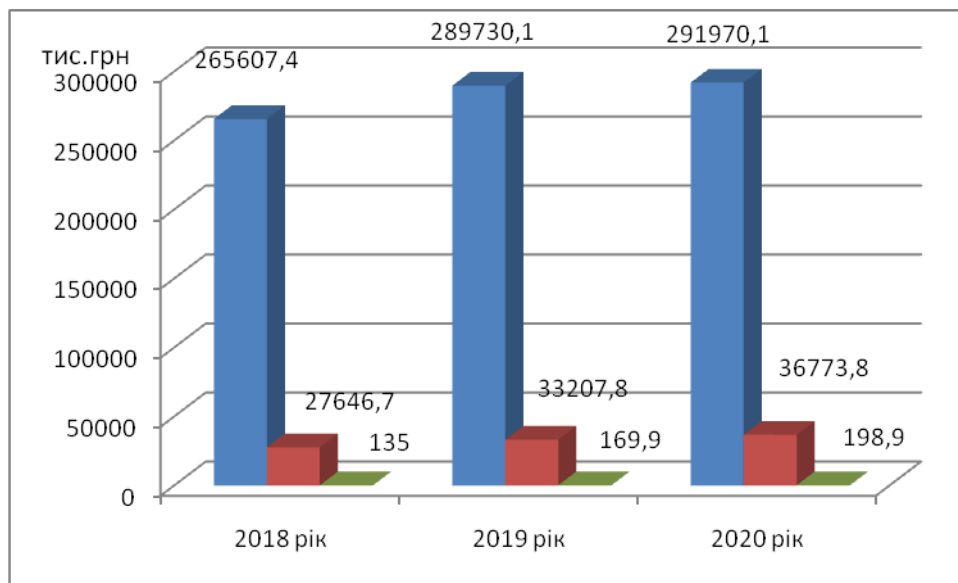
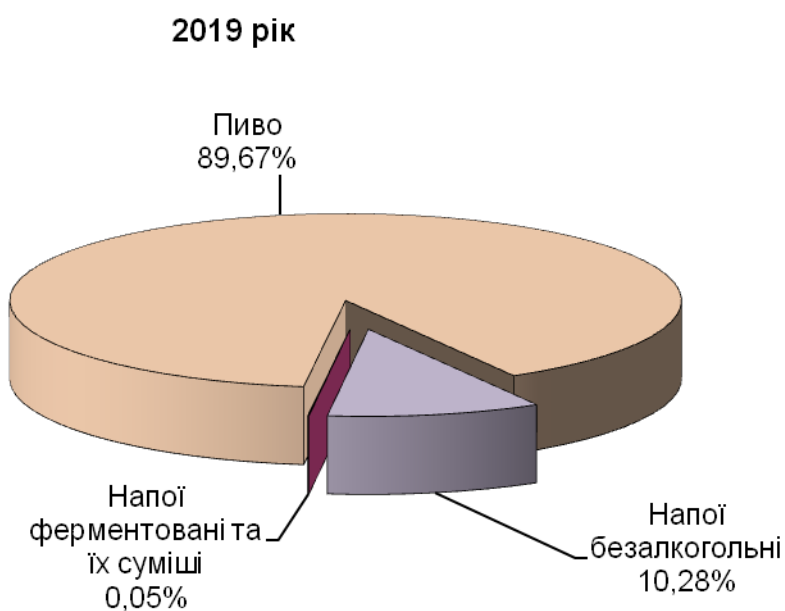
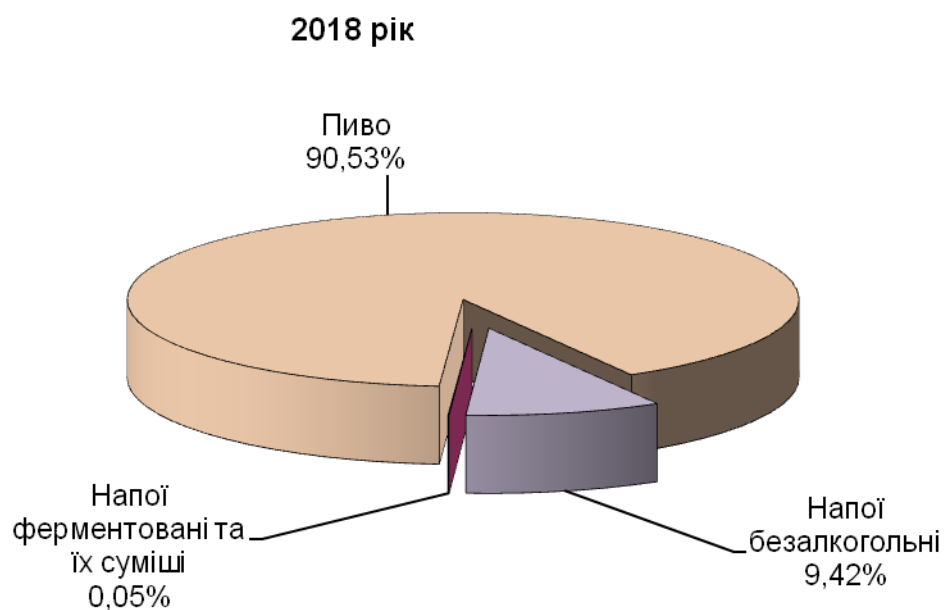


Рисунок 2.6 – Динаміка реалізації продукції ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» за 2018-2020 роки

У 2020 році безалкогольних напоїв було реалізовано на суму 36773,80 тис.грн., що на 9127,10 тис.грн. більше 2018 року та на 3566,00 тис.грн. більше 2019 року.

У 2020 році напоїв ферментованих було реалізовано на суму 198,90 тис.грн., що на 63,90 тис.грн. більше 2018 року та на 29,00 тис.грн. більше 2019 року.

Структура обсягів реалізованої продукції за видами продукції ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» за 2018-2020 роки у вартісних показниках представлена на рисунку 2.7.



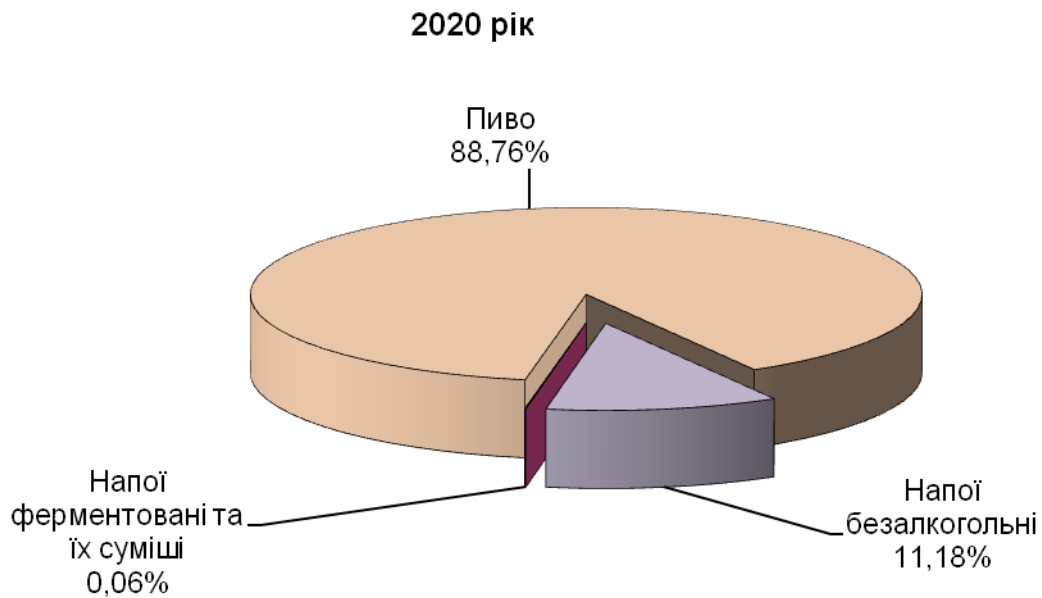


Рисунок 2.7 – Структура обсягів реалізованої продукції за видами продукції ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» за 2018-2020 роки у вартісних показниках

Як бачимо у структурі обсягів реалізованої продукції у вартісних показниках за три роки відбулися несуттєві зміни у бік зменшення частки пива з 90,53% до 88,76%, і відповідному збільшенні частки напоїв безалкогольних з 9,42% до 11,18%.

Проаналізуємо для порівняння динаміку обсягів реалізації основних видів продукції у натуральних показниках (табл. 2.3).

Таблиця 2.3 – Аналіз обсягів реалізації основних видів продукції у натуральних показниках ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» за 2018-2020 роки

| Види економічної діяльності | Обсяг реалізованої продукції, робіт, послуг | | | | | | Відхилення | | | |
|-----------------------------|---|----------------|----------|----------------|----------|----------------|--------------|----------|--------------|----------|
| | 2018 рік | | 2019 рік | | 2020 рік | | 2020 до 2018 | | 2020 до 2019 | |
| | тис.дал | питома вага, % | тис.дал | питома вага, % | тис.дал | питома вага, % | тис.дал | у стр-рі | тис.дал | у стр-рі |
| Пиво | 3076,4 | 84,31 | 2860,1 | 81,82 | 2641,6 | 78,49 | -434,80 | -5,82 | -218,5 | -3,33 |
| Напої безалкогольні | 572,6 | 15,69 | 635,7 | 18,18 | 724,1 | 21,51 | 151,50 | 5,82 | 88,4 | 3,33 |

У 2018 році було реалізовано пива 3076,4 тис.дал, напоїв безалкогольних – 572,6 тис.дал., з яких квасу реалізовано 56,0 тис.дал. З цих об'ємів в 2018 році на експорт було реалізовано 62,1 тис. дал пива (2,0% від загального об'єму продаж), 20,2 тис.дал безалкогольних напоїв (3,5%) та 9,9 тис. дал квасу (17,7%).

У 2019 році було реалізовано 2860,1 тис.дал пива, що менше на 7% ніж у 2018 році, безалкогольних напоїв – 635,7 тис.дал (на 11% більше). Продаж квасу в 2019 році склав 82,7 тис.дал (на 48% більше). З цих об'ємів в 2019 році на експорт було реалізовано 84,8 тис.дал пива (3% від загального об'єму продаж); 27,0 тис. дал безалкогольних напоїв (4%) та 18,7 тис.дал квасу (23%).

В 2020 році було реалізовано 2641,6 тис.дал пива, що менше на 7,6% ніж у 2019 році. Безалкогольних напоїв було продано 724,1 тис.дал (на 13,9% більше). Продаж квасу в 2020 році склав 112,7 тис.дал (на 36,2% більше). З цих об'ємів у 2020 році на експорт було реалізовано 59,9 тис.дал пива (2,3% від загального об'єму продаж), 32,3 тис.дал безалкогольних напоїв (4,5%) та 19,7 тис.дал квасу (17,5%).

Отже, підприємство за останні три роки в цілому знижує обсяги реалізації у натуральних показниках на 283,30 тис.дал (рис. 2.8).

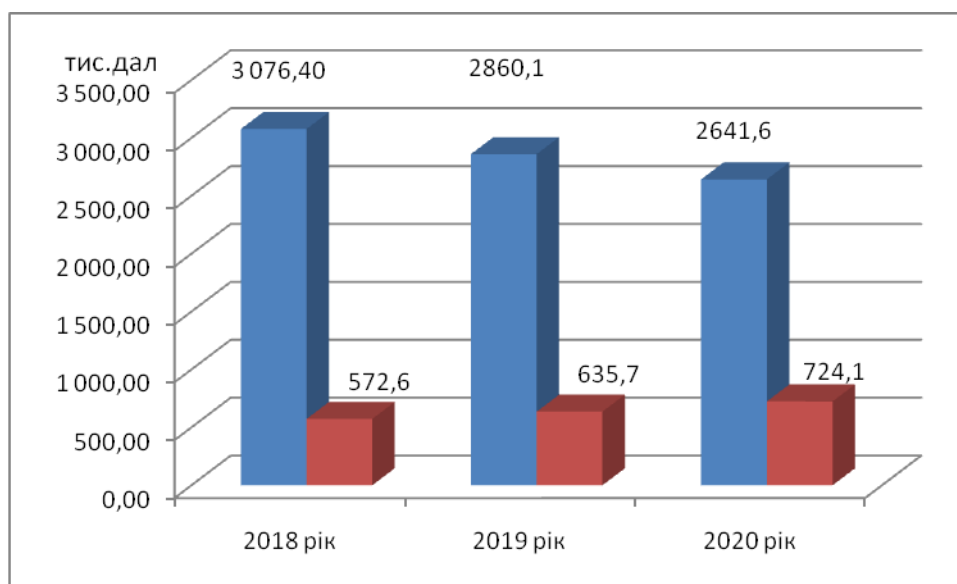
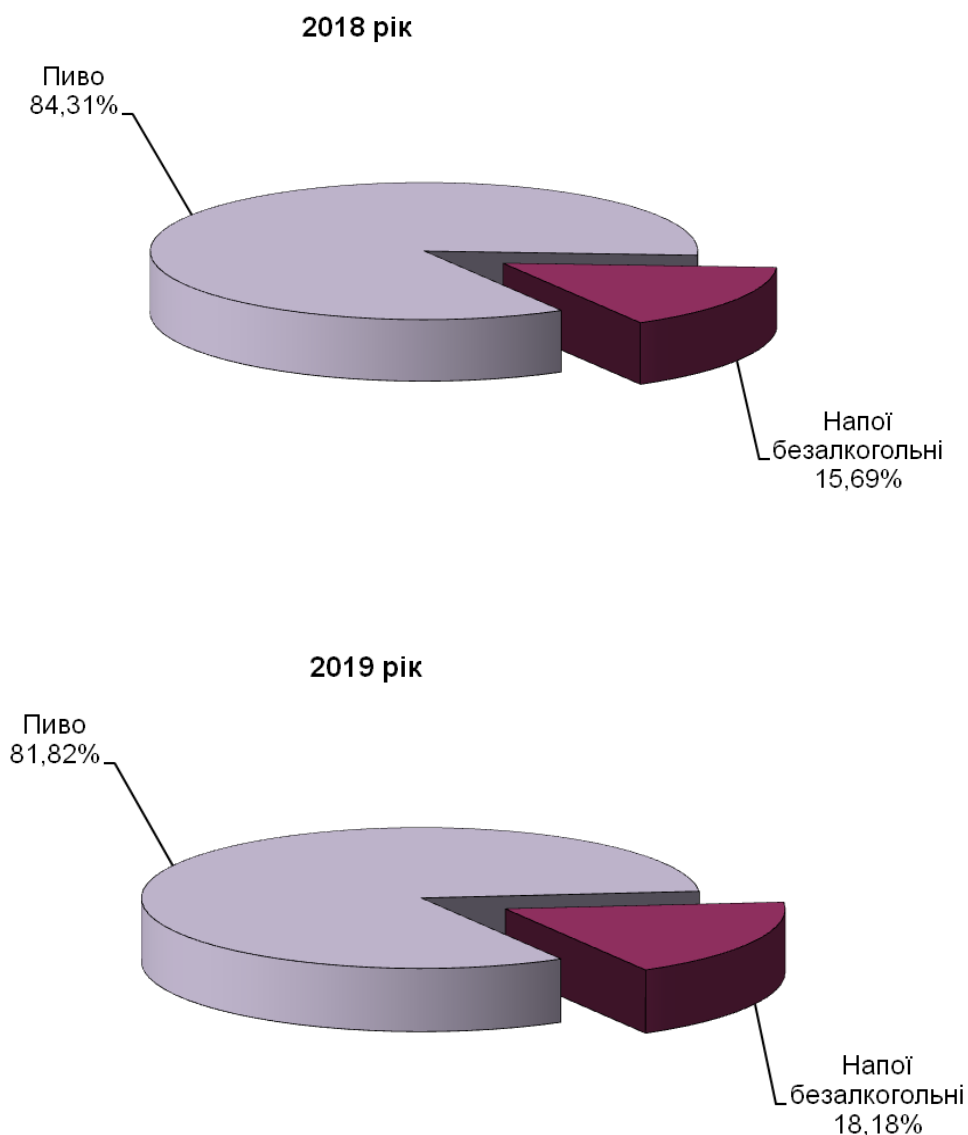


Рисунок 2.8 – Динаміка обсягів реалізації основних видів продукції у натуральних показниках ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» за 2018-2020 роки

З них пива – на 434,80 тис.дал. Лише безалкогольних напоїв було реалізовано у 2020 році на 151,50 тис.бал більше, ніж у 2018 році, у тому числі квасу – на 56,7 тис.дал.

Аналіз обсягів реалізованої продукції ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» за 2018-2020 роки показав, що зростання у вартісних показниках відбувається лише за рахунок підвищення цін на реалізацію. Виключення становить лише безалкогольні напої, де зростання обсягів як за вартісними, так і за натуральними показниками.

Структура обсягів реалізованої продукції ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» за 2018-2020 роки у натуральних показниках представлена на рисунку 2.9.



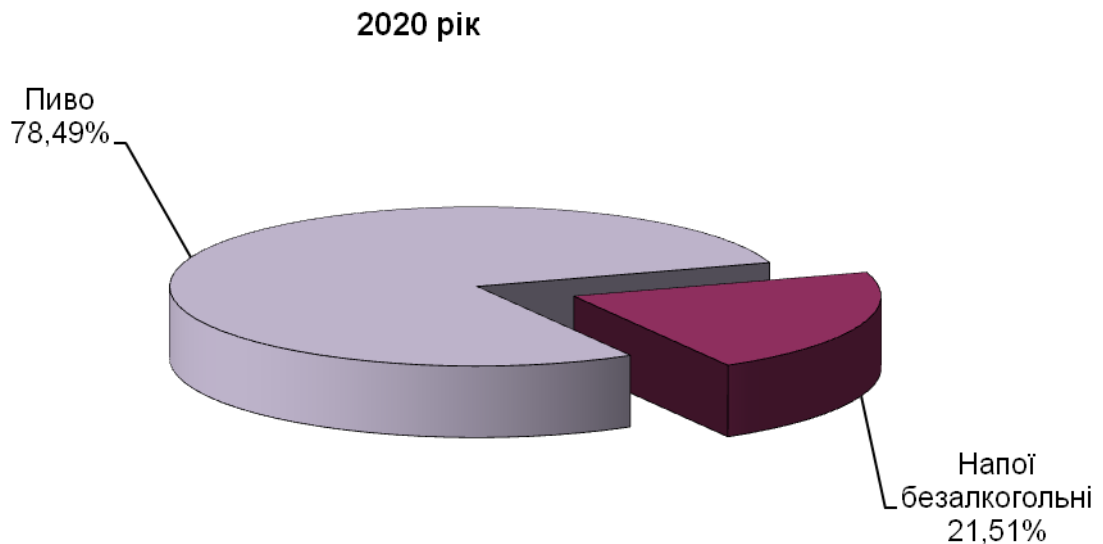


Рисунок 2.9 – Структура обсягів реалізованої продукції ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» за 2018-2020 роки у натуральних показниках

У структурі відмічається загальне падіння частки пива за три роки з 84,31% до 78,49% і відповідно зростання частки безалкогольних напоїв з 15,69% до 21,51%.

Організаційна структура управління ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» представлена у Додатку А.

Управління ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» та контроль за його діяльністю здійснюють його органи і посадові особи, перелік та обсяг повноважень яких встановлені статутом та внутрішніми документами.

Органами управління та контролю у товаристві є:

- загальні збори акціонерів, як вищий орган управління;
- наглядова рада, як наглядовий орган товариства;
- генеральний директор, як виконавчий орган товариства, який підзвітний загальним зборам акціонерів і наглядовій раді та організує виконання їх рішень;
- ревізійна комісія.

Очолює підприємство генеральний директор, який у числі іншого, визначає, формулює, планує, здійснює і координує всі види діяльності підприємства.

Виробнича структура ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» представлена на рисунку 2.10.

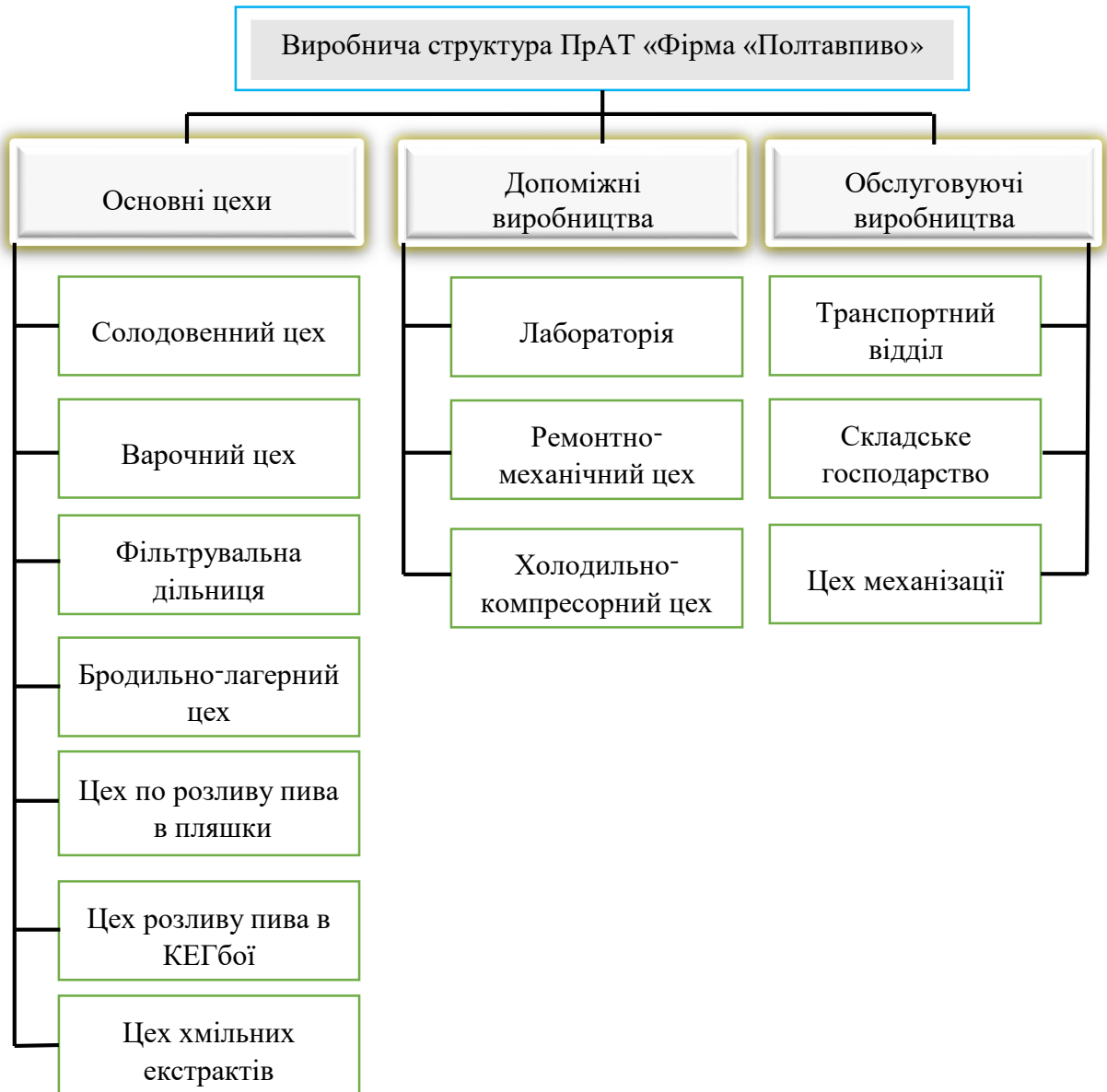


Рисунок 2.10 – Виробнича структура ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»

Підприємство складається організаційних структурних підрозділів, а також виробничих підрозділів, до яких відносяться цехи основного виробництва, допоміжні цехи та обслуговуюче господарство.

2.3. Аналіз економічних та фінансових показників діяльності товариства

Для розрахунків основних економічних та фінансових показників діяльності ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» використовувалась фінансова та статистична звітність за 2018-2020 роки.

Основні фінансові та економічні показники діяльності підприємства наведені у таблиці 2.4.

Таблиця 2.4 – Економічні та фінансові показники діяльності ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» за 2018-2020 роки

| № | Показники | Одиниці виміру | 2018 рік | 2019 рік | 2020 рік | Відхилення | | | |
|---|--|----------------|-----------|-----------|-----------|----------------|------------------|----------------|------------------|
| | | | | | | 2020 до 2018 р | | 2020 до 2019 р | |
| | | | | | | Абсолютне | Темп приросту, % | Абсолютне | Темп приросту, % |
| 1 | 2 | 3 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 |
| 1. КАПІТАЛ ТА РЕСУРСИ ПІДПРИЄМСТВА | | | | | | | | | |
| 1.1 | Середня вартість сукупного капіталу | тис. грн. | 171256,50 | 182210,00 | 252647,00 | 81390,50 | 47,53 | 70437,00 | 38,66 |
| 1.2 | Середня вартість власного капіталу | тис. грн. | 99044,50 | 122255,00 | 197207,50 | 98163,00 | 99,11 | 74952,50 | 61,31 |
| 1.3 | Основні засоби | | | | | | | | |
| 1.3.1 | за первинною вартістю на кінець року | тис. грн. | 217997,00 | 228916,00 | 210728,00 | -7269,00 | -3,33 | -18188,00 | -7,95 |
| 1.3.2 | знос на кінець року | тис. грн. | 146308,00 | 157446,00 | 31302,00 | -115006,0 | -78,61 | -126144,0 | -80,12 |
| 1.3.3 | середньорічна вартість основних засобів | тис. грн. | 214576,50 | 223456,50 | 219822,00 | 5245,50 | 2,44 | -3634,50 | -1,63 |
| 1.4 | Нематеріальні активи | | | | | | | | |
| 1.4.1 | за первинною вартістю на кінець року | тис. грн. | 2828,00 | 2899,00 | 3127,00 | 299,00 | 10,57 | 228,00 | 7,86 |
| 1.4.2 | знос (накопичена амортизація) на кінець року | тис. грн. | 1872,00 | 2418,00 | 503,00 | -1369,00 | -73,13 | -1915,00 | -79,20 |
| 1.4.3 | середня вартість нематеріальних активів | тис. грн. | 2812,00 | 2863,50 | 3013,00 | 201,00 | 7,15 | 149,50 | 5,22 |
| 1.5 | Оборотні активи | | | | | | | | |
| 1.5.1 | усього на кінець року | тис. грн. | 100530,00 | 119283,00 | 131510,00 | 30980,00 | 30,82 | 12227,00 | 10,25 |
| 1.5.2 | дебіторська заборгованість на кінець року | тис. грн. | 29358,00 | 36716,00 | 40662,00 | 11304,00 | 38,50 | 3946,00 | 10,75 |
| 1.5.3 | Запаси на кінець року | тис. грн. | 50889,00 | 44504,00 | 36281,00 | -14608,00 | -28,71 | -8223,00 | -18,48 |
| 1.5.4 | Грошові кошти та їх еквіваленти на кінець року | тис. грн. | 19035,00 | 37423,00 | 54493,00 | 35458,00 | 186,28 | 17070,00 | 45,61 |
| 1.5.5 | середні залишки оборотних засобів | тис. грн. | 96016,50 | 109906,50 | 125396,50 | 29380,00 | 30,60 | 15490,00 | 14,09 |
| 1.6 | Середньооблікова чисельність | | | | | | | | |

Продовження таблиці 2.4

| | | | | | | | | | |
|--|---|----------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|--------|-----------|--------|
| 1.6.1 | середньооблікова чисельність працівників | чол. | 273 | 280 | 281 | 8 | 2,93 | 1 | 0,36 |
| 1.6.2 | середньооблікова чисельність робітників | чол. | 231 | 238 | 239 | 8 | 3,46 | 1 | 0,42 |
| 2. ЕКОНОМІЧНІ ТА ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ | | | | | | | | | |
| 2.1 | Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції | тис. грн. | 293278,00 | 323013,00 | 311784,00 | 18506,00 | 6,31 | -11229,00 | -3,48 |
| 2.2 | Обсяг реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг) | тис. грн. | 293389,1 | 323107,8 | 346742,8 | 53353,70 | 18,19 | 23635,00 | 7,31 |
| 2.3 | Обсяг виробництва продукції | тис. грн. | 308058,56 | 339263,19 | 371014,8 | 62956,24 | 20,44 | 31751,61 | 9,36 |
| 2.4 | Собівартість реалізованої продукції | тис. грн. | 214639,00 | 221304,00 | 204621,00 | -10018,00 | -4,67 | -16683,00 | -7,54 |
| 2.5 | Валовий прибуток | тис. грн. | 78639,00 | 101709,00 | 107163,00 | 28524,00 | 36,27 | 5454,00 | 5,36 |
| 2.6 | Прибуток від операційної діяльності | тис. грн. | 24637,00 | 40178,00 | 44443,00 | 19806,00 | 80,39 | 4265,00 | 10,62 |
| 2.7 | Прибуток від звичайної діяльності до оподаткування | тис. грн. | 20328,00 | 37514,00 | 42141,00 | 21813,00 | 107,31 | 4627,00 | 12,33 |
| 2.8 | Чистий прибуток | тис. грн. | 16628,00 | 29718,00 | 31819,00 | 15191,00 | 91,36 | 2101,00 | 7,07 |
| 2.9 | Фонд оплати праці усіх працівників | тис. грн. | 32154,2 | 39619,4 | 39632,79 | 7478,59 | 23,26 | 13,39 | 0,03 |
| 2.10 | Фонд робочого часу | Люд-год | 118890,39 | 116385,94 | 116801,6 | -2088,79 | -1,76 | 415,66 | 0,36 |
| 3. ПОКАЗНИКИ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ РЕСУРСІВ | | | | | | | | | |
| 3.1 | Продуктивність праці одного працівника | тис. грн. / особа | 1128,42 | 1211,65 | 1320,34 | 191,92 | 17,01 | 108,68 | 8,97 |
| 3.2 | Продуктивність праці одного робітника | тис. грн. / особа | 1333,59 | 1425,48 | 1552,36 | 218,78 | 16,41 | 126,89 | 8,90 |
| 3.3 | Рівень оплати праці за Ілюдино-годину | тис. грн. / люд-год. | 0,270 | 0,340 | 0,339 | 0,07 | 25,46 | 0,00 | -0,32 |
| 3.4 | Середньомісячна заробітна плата одного працівника | тис. грн.. | 9,82 | 11,79 | 11,75 | 1,94 | 19,75 | -0,04 | -0,32 |
| 3.5 | Коефіцієнт зносу основних засобів на кінець року | | 0,67 | 0,69 | 0,15 | -0,52 | -77,87 | -0,54 | -78,40 |
| 3.6 | Коефіцієнт оновлення основних засобів | | 0,106 | 0,041 | 0,111 | 0,01 | 5,02 | 0,07 | 167,64 |
| 3.7 | Коефіцієнт вибуття основних засобів | | 0,040 | 0,026 | 0,039 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| 3.8 | Фондовіддача | грн./ грн. | 1,44 | 1,52 | 1,69 | 0,25 | 17,56 | 0,17 | 11,17 |
| 3.9 | Фондоозброєність праці працівників | тис. грн./ чол. | 785,99 | 798,06 | 782,28 | -3,71 | -0,47 | -15,77 | -1,98 |
| 3.10 | Коефіцієнт обіговості оборотних засобів | обороти | 3,05 | 2,94 | 2,49 | -0,57 | -18,60 | -0,45 | -15,40 |

Продовження таблиці 2.4

| | | | | | | | | | |
|------------------------------------|--|--------------|-------|-------|-------|-------|--------|-------|--------|
| 3.11 | Середній період обороту оборотних засобів | дні | 118 | 122 | 145 | 27 | 22,85 | 22 | 18,20 |
| 3.12 | Коефіцієнт обіговості активів | грн./грн. | 1,71 | 1,77 | 1,23 | -0,48 | -27,94 | -0,54 | -30,39 |
| 3.13 | Коефіцієнт обіговості дебіторської заборгованості за товари, роботи, послуги | оборот ти | 10,61 | 10,58 | 8,93 | -1,68 | -15,83 | -1,65 | -15,59 |
| 3.14 | Середній період обороту дебіторської заборгованості | дні | 34 | 34 | 40 | 6,38 | 18,81 | 6,29 | 18,47 |
| 3.15 | Коефіцієнт обіговості запасів | оборот ти | 6,20 | 6,77 | 7,72 | 1,52 | 24,50 | 0,95 | 13,98 |
| 3.16 | Середній період зберігання запасів | дні | 58 | 53 | 47 | -11 | -19,68 | -7 | -12,26 |
| 3.17 | Тривалість операційного циклу | дні | 92 | 87 | 87 | -5,05 | -5,49 | -0,23 | -0,27 |
| 4. ПОКАЗНИКИ РЕНТАБЕЛЬНОСТІ | | | | | | | | | |
| 4.1 | Рентабельність продажу | % | 6,93 | 11,61 | 13,52 | 6,58 | 95,00 | 1,90 | 16,38 |
| 4.2 | Рентабельність активів | % | 11,87 | 20,59 | 16,68 | 4,81 | 40,52 | -3,91 | -18,98 |
| 4.3 | Рентабельність власного капіталу | % | 16,79 | 24,31 | 16,13 | -0,65 | -3,89 | -8,17 | -33,62 |

Середня вартість сукупного капіталу ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» у 2020 році складає 252647,00 тис.грн., що на 81390,50 тис. грн. або 47,53 % більше 2018 року та 70437,00 тис.грн. або 38,66 % більше 2019 року (рис. 2.11). Динаміку сукупного капіталу треба розглядати в порівнянні з власним капіталом. Власний капітал протягом 2018-2020 рр. має несуттєві зміни, так у 2018 році величина власного капіталу складає 99044,50 тис.грн., у 2019 році – 122255,00 тис.грн., у 2020 році – 197207,50 тис.грн.

Зміна середньої вартості власного капіталу: 2020 рік до 2018 року – 47,53 % проти 99,11 %, 2020 рік до 2019 року – 38,66 % проти 61,31 %. Середня вартість власного капіталу з кожним роком зростає, що збільшує автономію підприємства, а величина позикового за залученого капіталу зменшується, що свідчить про значну фінансову незалежність підприємства. Отже, маємо сталу тенденцію до збільшення протягом всього періоду.

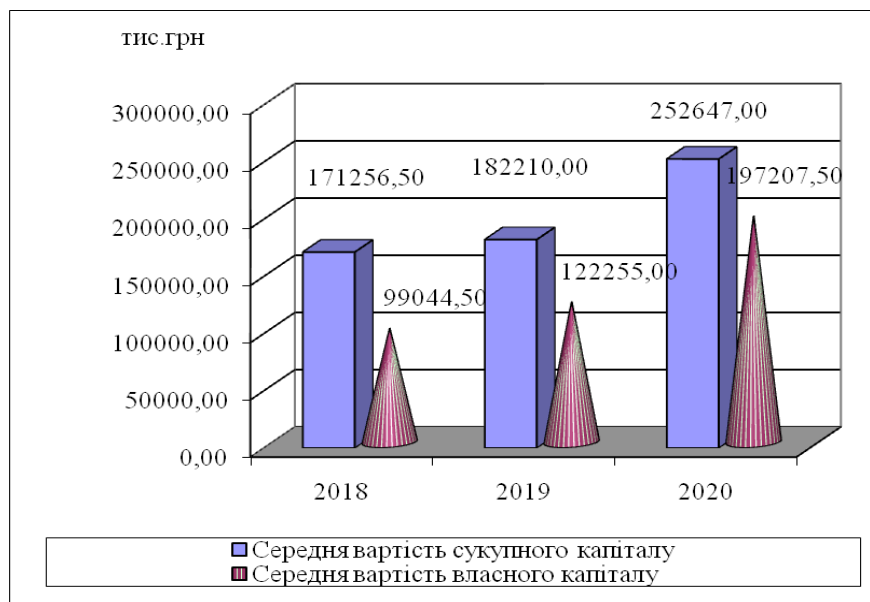


Рисунок 2.11 – Динаміка власного та сукупного капіталу ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» за 2018-2020 роки

Середня вартість основних засобів у 2020 році збільшилась на 5245,50 тис.грн. або 2,44 % порівняно з 2018 роком та зменшилась на 3634,50 тис.грн. або 1,63 % порівняно з 2019 роком. (рис. 2.12). Основні фонди постійно оновлюються, так як при зростанні у 2020 році їх вартості до 210728 тис.грн. їх знос зменшився до 31302,00 тис.грн. Даний факт є позитивним для розвитку підприємства.

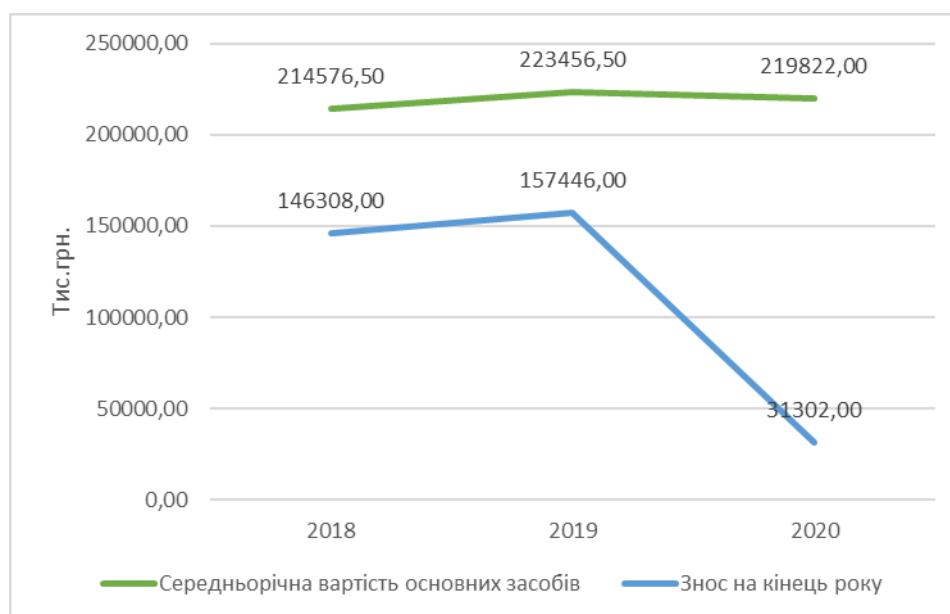


Рисунок 2.12 – Динаміка основних засобів ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» за 2018-2020 роки

Дебіторська заборгованість у 2020 році зросла на 11304,00 тис.грн або 38,50 % порівняно з 2018 роком та 3946,00 тис.грн або 10,75 % порівняно з 2019 роком (рис. 2.13).

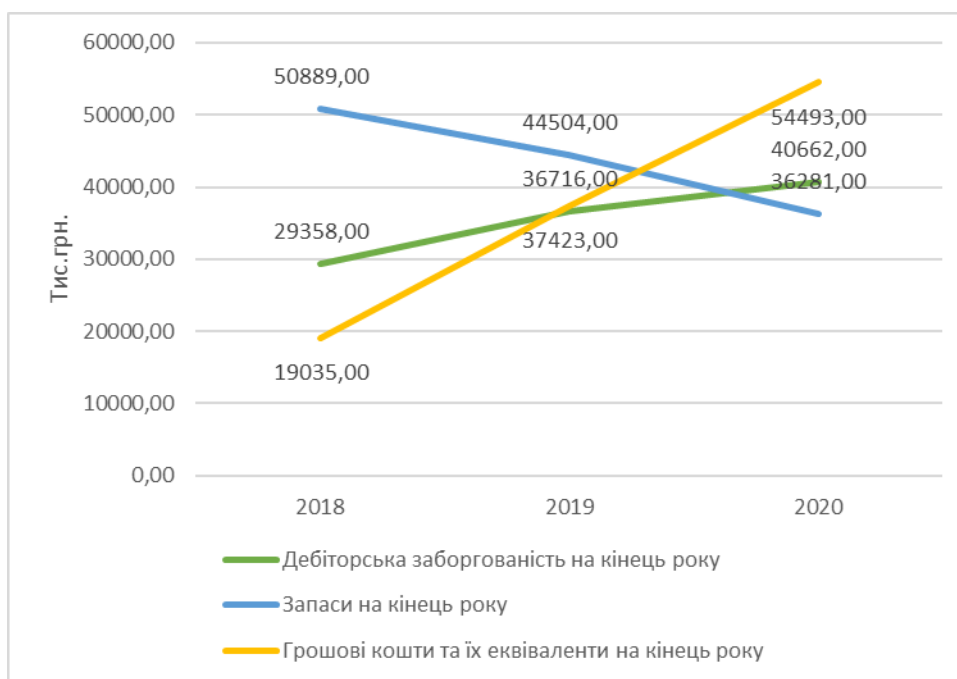


Рисунок 2.13 – Динаміка оборотних активів ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» за 2018-2020 роки

Позитивним для підприємства є факт сповільнення зростання дебіторської заборгованості, що свідчить про зміну політики розрахунків з покупцями. Грошові кошти у 2020 році зросли на 35458,00 тис.грн або 186,28% порівняно з 2018 роком та на 17070,00 тис.грн або 45,61 % порівняно з 2019 роком. Їх величина впливає на ліквідність підприємства, а також свідчить про зміцнення фінансового стану підприємства.

Запаси складають основну частину оборотних активів, а саме 50889,00 тис.грн. у 2018 році, 44504,00 тис.грн. у 2019 році та 36281 тис.грн. у 2020 році. Динаміка запасів у 2020 році по відношенню до 2018 року є негативною – зменшились на 14608,00 тис.грн. або 28,71 %. Динаміка запасів у 2020 році по відношенню до 2019 року є також негативною – зменшились на 8223,00 тис.грн. або 18,48%. Величина запасів достатня, щоб безперервно надавати

послуги замовникам. А їх скорочення свідчить про позитивні зміни у збутовій роботі підприємства.

Продуктивність праці одного працівника у 2020 році збільшилась на 191,92 тис.грн./особа або 17,01 % порівняно з 2018 роком та збільшилась на 108,68 тис.грн./особа або 8,97 % порівняно з 2019 роком (рис. 2.14).

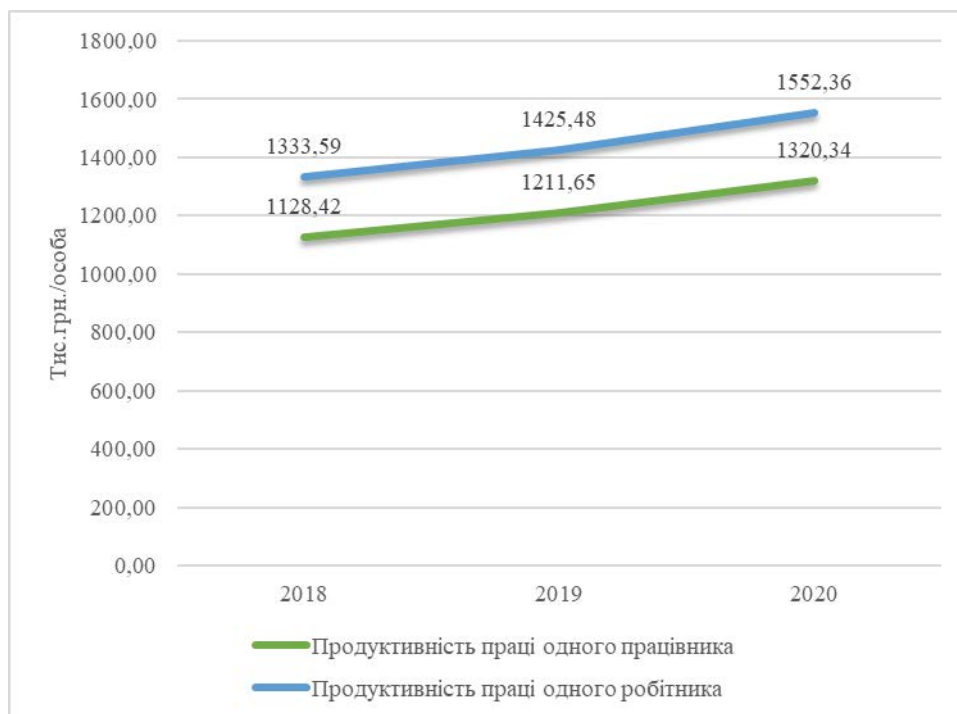


Рисунок 2.14 – Динаміка продуктивності працівників та робітників ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» за 2018-2020 роки

Продуктивність праці одного робітника у 2020 році збільшилась на 218,78 тис.грн./особа або 16,41 % порівняно з 2018 роком та збільшилась на 126,89 тис.грн./особа або 8,90 % порівняно з 2019 роком.

Коефіцієнт обіговості оборотних засобів у 2020 році зменшився на 15,83 % у порівнянні з 2018 роком та 15,59 % у порівнянні з 2019 роком (рис. 2.15).

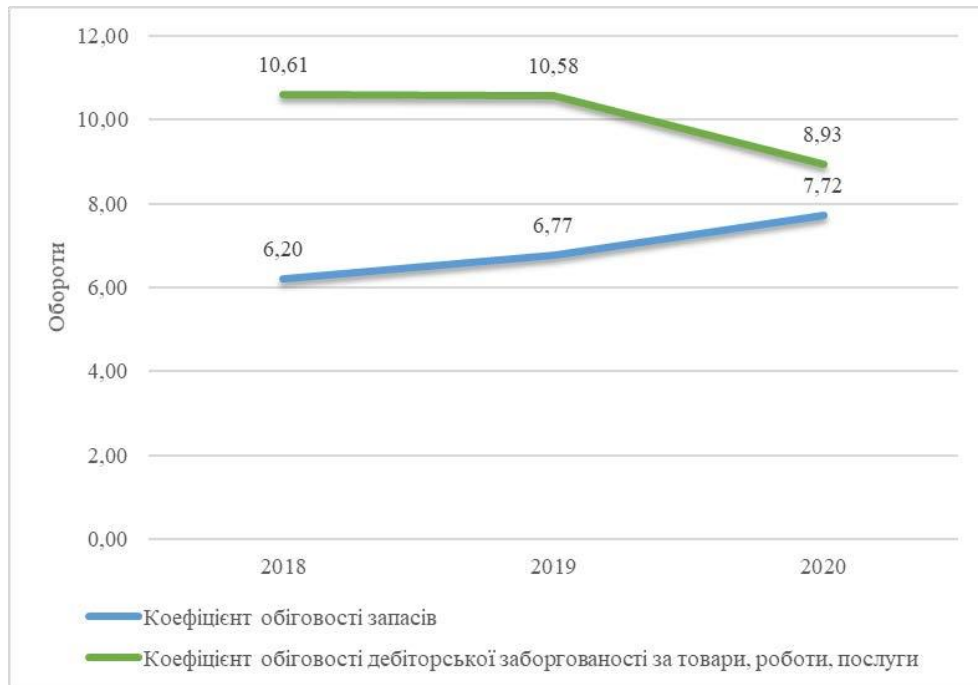


Рисунок 2.15 – Динаміка обіговості активів ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» за 2018-2020 роки

Тим самим підприємству необхідно менше фінансових ресурсів для здійснення своєї діяльності. Якщо у підприємства буде відсутня можливість залучення дешевих ресурсів, то витрати його зростуть. Але наприклад, зменшення дебіторської заборгованості позитивно вплине на показник.

Коефіцієнт обіговості запасів у 2020 році збільшився на 24,50 % у порівнянні з 2018 роком та 13,98 % у порівнянні з 2019 роком. Збільшення показника свідчить про зменшення запасів в абсолютній величині. Враховуючи збільшення грошових коштів та зменшення запасів, підприємство збільшило свою ліквідність у 2018-2020 роках.

Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції за три роки має не сталу динаміку. Так, у 2019 році спостерігається зростання на 29735,0 тис.грн, а у 2020 році – зменшення на 11229,0 тис.грн (рис. 2.16).

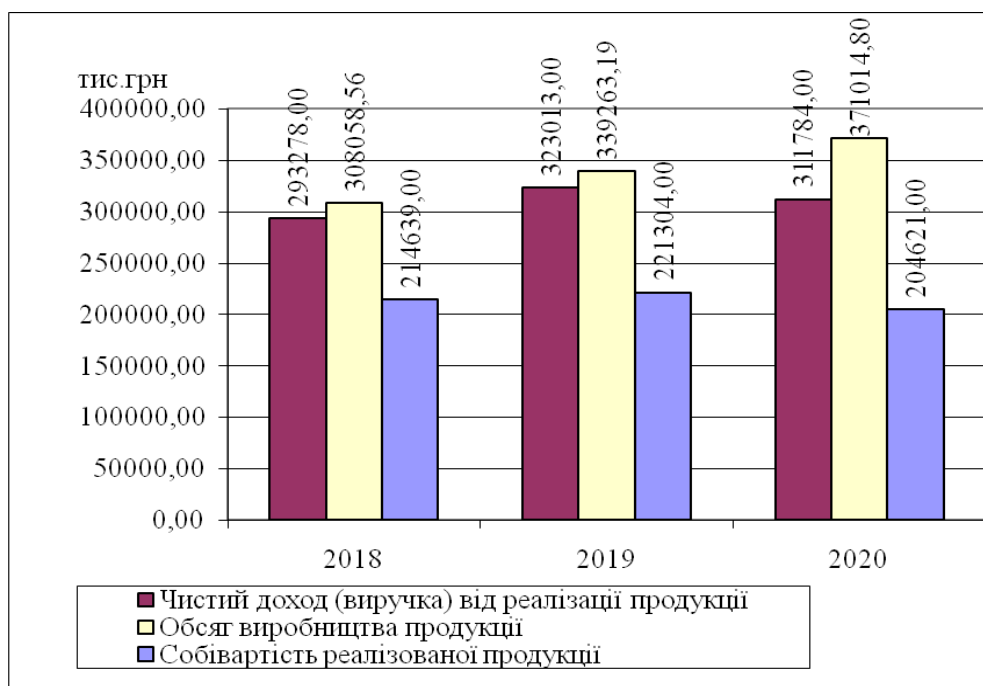


Рисунок 2.16 – Динаміка економічних показників діяльності
ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» за 2018-2020 роки

Обсяг реалізованої продукції у натуральних показниках зменшується протягом трьох років. Обсяг реалізації у вартісних показниках має динаміку до зростання протягом досліджуваного періоду.

Дана динаміка є позитивною, але, як зазначалося у попередньому пункті даного розділу кваліфікаційної роботи бакалавра, це зростання відбувається за рахунок зростання ціни на продукцію.

Показник фондівдачі, що характеризує ефективність використання основних засобів знаходиться в межах 1,44-1,69 грн/грн. та знижується (рис. 2.17).



Рисунок 2.17 – Динаміка фондовіддачі та коефіцієнта обіговості оборотних засобів ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» за 2018-2020 роки

Метою господарської діяльності ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» є отримання прибутку. Підприємство протягом трьох років отримувало прибуток (рис. 2.18).

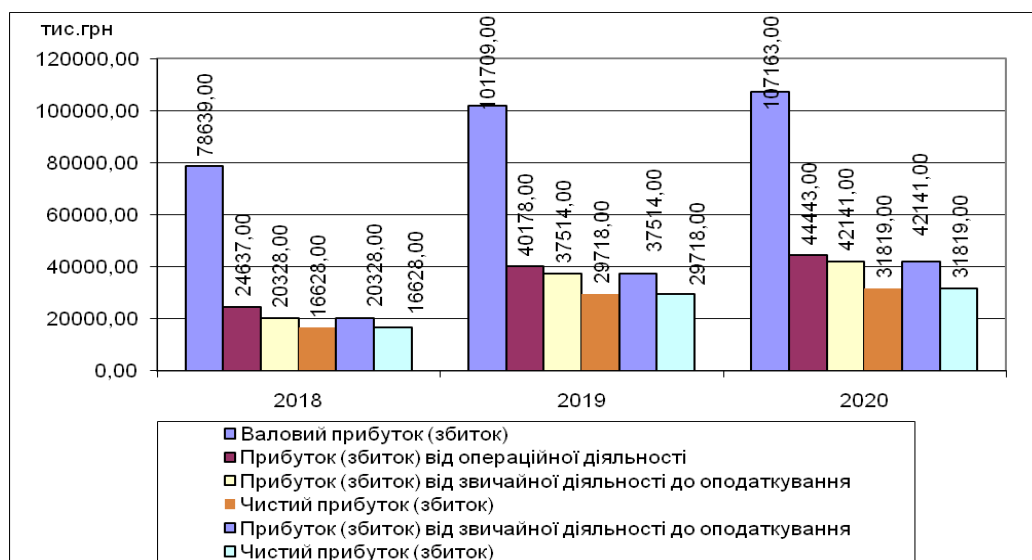


Рисунок 2.18 – Динаміка прибутку ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» за 2018-2020 роки

Показники рентабельності товариства мають динаміку до збільшення у 2019 році та зниження вже у наступному 2020 році (рис. 2.19).

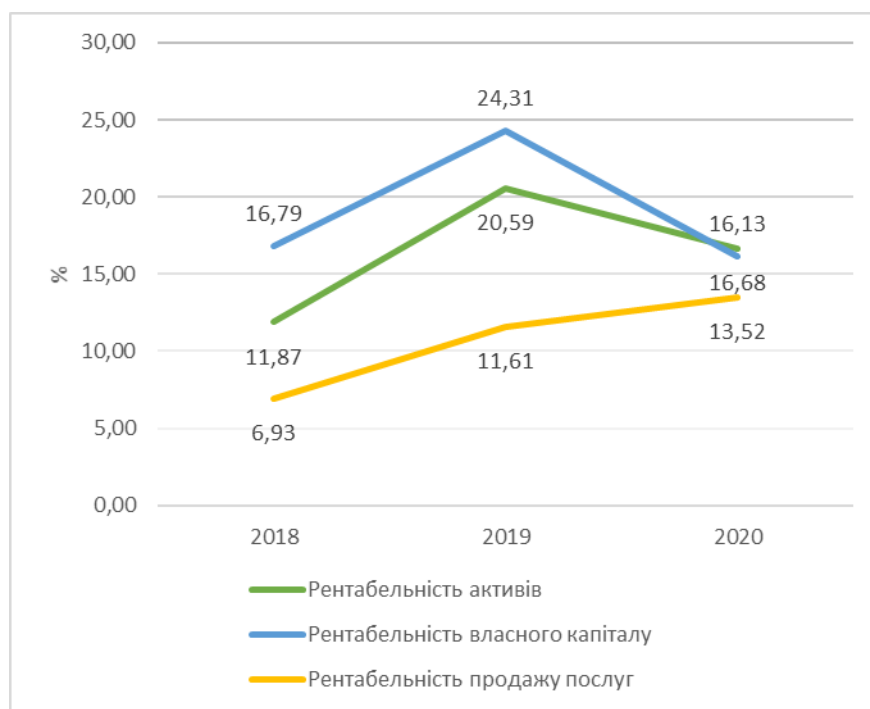


Рисунок 2.19 – Динаміка рентабельності ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» за 2018-2020 роки

Рентабельність продажів у 2020 році збільшилась на 95,00 % у порівнянні з 2018 роком та 16,38 % у порівнянні з 2019 роком.

Рентабельність активів у 2020 році збільшилась на 40,52 % у порівнянні з 2018 роком та зменшилась на 18,98 % у порівнянні з 2019 роком. Рентабельність власного капіталу у 2020 році зменшилась на 3,89 % у порівнянні з 2018 роком та 33,62 % у порівнянні з 2019 роком. Така тенденція свідчить про зниження здатності підприємства генерувати прибуток. Тобто не використовує свої потужності в повному обсязі

2.4. Стан охорони праці на підприємстві

На ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» створена і ефективно функціонує система управління охороною праці з використанням організаційно-технічних і економічних заходів і засобів.

Система управління охороною праці підприємства (СУОП) — це сукупність органів управління підприємством, які на підставі комплексу нормативної документації проводять цілеспрямовану, планомірну діяльність щодо здійснення завдань і функцій управління з метою забезпечення здорових, безпечних і високопродуктивних умов праці, запобігання травматизму та профзахворювань, а також додержання прав працівників, гарантованих законодавством про охорону праці [47].

До основних функцій управління охороною праці належать:

- прогнозування і планування робіт, їх фінансування;
- організація та координація робіт;
- облік показників, аналіз та оцінка стану умов і безпеки праці;
- контроль за станом охорони праці та функціонуванням СУОП;
- стимулювання діяльності з охорони праці.

Об'єктами управління СУОП підприємства виступають:

- виробнича діяльність робітників підприємства;
- виробниче обладнання;
- технологічні процеси, будівлі і споруди;
- виробниче середовище.

Органи управління СУОП підприємства зображені на рисунку 2.20.



Рисунок 2.20 – Органи управління СУОП підприємства

Для забезпечення комфортного та безпечної праці персоналу підприємства необхідно постійно розробляти та планувати впровадження у діяльність підприємства заходів з охорони праці (працезохоронних заходів). Метою планування заходів з охорони праці є визначення необхідних вкладень у заходи з охорони праці для ефективного впливу на стан охорони праці. Планування працезохоронних заходів на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» здійснюється у три етапи (табл. 2.5).

Таблиця 2.5 – Етапи планування працезохоронних заходів на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»

| Назва етапу | Опис етапу |
|---------------------------------------|---|
| 1-й етап – перспективне планування | Комплексний план покращення умов праці і санітарно-оздоровчих заходів, що передбачає створення, відповідно до нормативних актів з охорони праці, умов праці, пов'язаних з перспективними змінами підприємства. Таке планування, як правило, розраховане на термін від 2 до 5 років. |
| 2-й етап – поточне (річне) планування | Поточні плани передбачають реалізацію заходів із покращення умов праці, створення кращих побутових і соціальних умов на виробництві. Ці плани обов'язково забезпечуються фінансуванням згідно з розробленими кошторисами. |
| 3-й етап – оперативне планування | Оперативні плани складаються для швидкого виправлення виявлених в процесі державного, відомчого і громадського контролю недоліків в стані охорони праці, а також для ліквідації наслідків аварій або стихійного лиха. |

Фінансування заходів з охорони праці на підприємстві здійснюється на основі положень Закону України «Про охорону праці» (стаття 19) [4].

Фінансування робіт з охорони праці здійснюється роботодавцем. Фінансування профілактичних заходів з охорони праці, виконання загальнодержавних, галузевих та регіональних програм поліпшення стану безпеки, гігієни праці та виробничого середовища, інших державних програм, спрямованих на запобігання нещасним випадкам та професійним захворюванням, передбачається здійснювати за рахунок коштів державного та місцевого бюджетів, що виділяються окремим рядком, та за рахунок інших джерел фінансування, визначених законодавством.

На ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» використовують найману працю, тому витрати на охорону праці становлять не менше 0,5 відсотка від суми фонду оплати праці на підприємстві. Виходячи з цієї нормативної величини на підприємстві виділяються кошти на поліпшення умов праці (табл. 2.6).

Таблиця 2.6 – Аналіз коштів, які виділялися на поліпшення умов праці на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» у 2018-2020 роках

| Рік | Фонд оплати праці, тис. грн. | Виділені кошти на поліпшення умов праці, тис. грн. |
|------|------------------------------|--|
| 2018 | 32154,2 | 160,77 |
| 2019 | 39619,4 | 198,10 |
| 2020 | 39632,79 | 198,16 |

Тобто витрати на охорону праці протягом 2018-2020 років збільшилися (рис. 2.21).

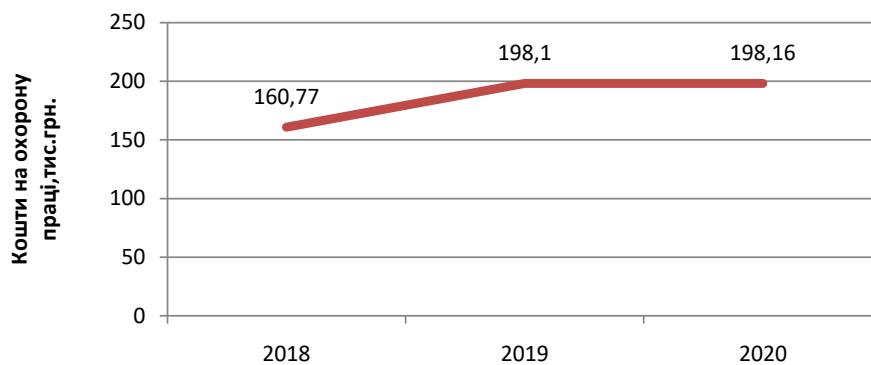


Рисунок 2.21 – Фінансування охорони праці на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» у 2018-2020 роках

Важливе місце в управлінні охороною праці на підприємстві займають служба охорони праці та комісія з питань охорони праці. Згідно з Законом України «Про охорону праці» [4] на підприємстві з кількістю працюючих 50 і більше осіб роботодавець створює службу охорони праці відповідно до типового положення, яке затверджується спеціально уповноваженим центральним органом виконавчої влади з питань нагляду за охороною праці.

Кількість працівників служби охорони праці визначається:

- загальною кількістю працюючих на підприємстві;
- небезпекою та шкідливістю виробництва.

Служба охорони праці комплектується інженерами відповідної спеціальності, професіоналами з питань гігієни праці, юристами у сфері охорони праці. Обмеження: обов'язкова вища освіта, стаж роботи на виробництві не менше 3 років. служби охорони праці підкоряється безпосередньо керівнику підприємства. За своїм посадовим положенням і умовами оплати праці керівник і фахівці служби прирівнюються до керівників і фахівців основних виробничотехнічних служб підприємства.

Так як ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» середньооблікова чисельність працівників склала у 2018 році – 273 чол.; у 2019 році – 280 чол.; у 2020 році – 281 чол., то згідно Положення тут передбачається один штатний співробітник. Фахівці служби охорони праці мають право (рис. 2.22):

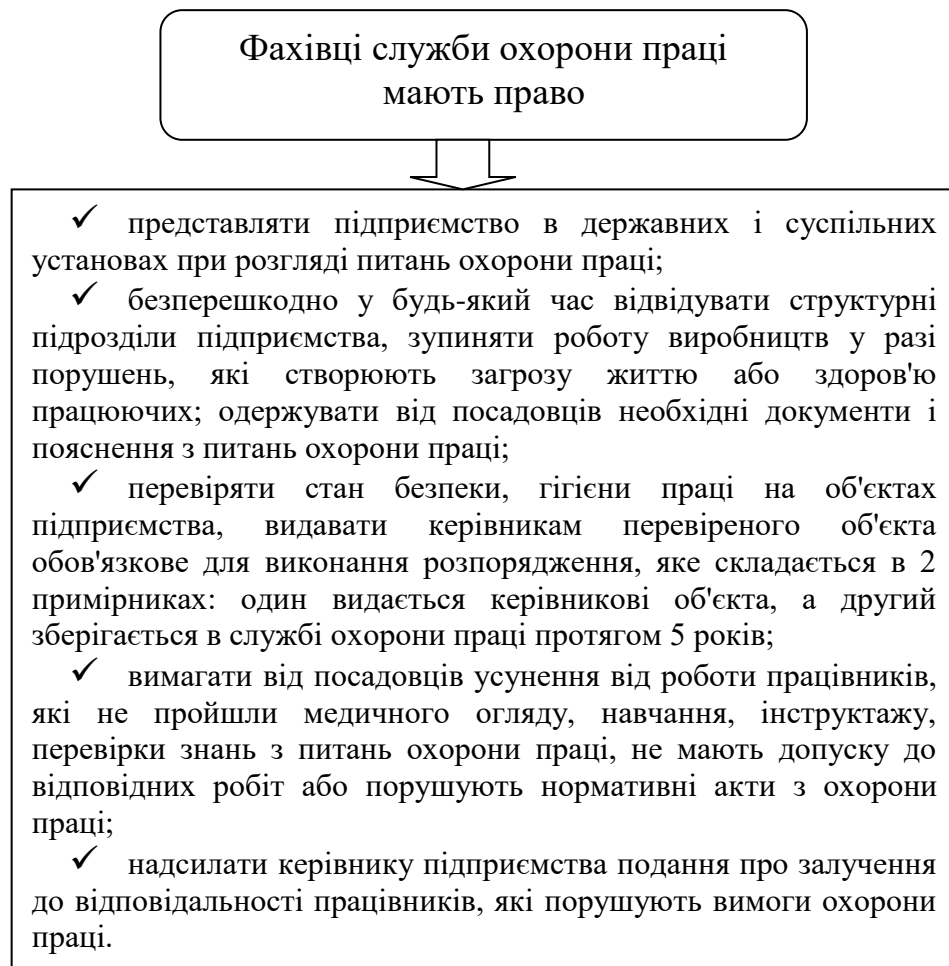


Рисунок 2.22 – Повноваження фахівців служби охорони праці

Ліквідація СОП допускається тільки у разі ліквідації підприємства або припинення використання найманої праці фізичної особи.

За досліджуваний період 2018-2020 роки на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» випадків виробничого травматизму та професійної захворюваності зафіксовано не було. Аналіз виробничого травматизму та професійних захворювань дозволяє виявити причини і визначити закономірності їх виникнення. На основі такої інформації розробляються заходи та засоби щодо профілактики виробничого травматизму і професійних захворювань.

Розслідування та облік нещасних випадків, професійних захворювань і аварій на підприємствах проводиться власником або уповноваженим ним органом відповідно до Положення про розслідування та облік нещасних випадків, професійних захворювань і аварій на підприємствах, в установах і організаціях, затвердженого Кабінетом Міністрів України.

Захворювання, викликане дією на працюючого шкідливих умов праці, класифікується як професійне захворювання. Явище, яке характеризується сукупністю професійних захворювань, називають професійною захворюваністю. В деяких випадках вплив шкідливих факторів виробничого середовища призводить до виникнення виробничо-обумовленої захворюваності.

Основним нормативним актом, що регламентує порядок та види навчання, а також форми перевірки знань з охорони праці є НПАОП 0.00-4.12-05 «Типове положення про порядок проведення навчання і перевірки знань з питань охорони праці». Даний нормативний документ спрямований на реалізацію в Україні системи безперервного навчання з питань охорони праці, яке проводиться з працівниками в процесі трудової діяльності, а також з учнями, курсантами, слухачами та студентами навчальних закладів під час трудового та професійного навчання.

Працівники під час прийняття на роботу і в процесі роботи, а також учні, курсанти, слухачі й студенти під час трудового та професійного навчання проходять на підприємстві за рахунок роботодавця інструктажі,

навчання і перевірку знань з питань охорони праці, надання першої допомоги потерпілим від нещасних випадків, а також правил поведінки у разі виникнення аварії. Допуск до роботи (виконання навчальних практичних завдань) без навчання і перевірки знань з питань охорони праці забороняється.

На підприємстві для перевірки знань працівників з питань охорони праці наказом керівника створюється відповідна комісія. Головою комісії призначається керівник підприємства або його заступник, до службових обов'язків якого належить організація роботи з охорони праці. У разі потреби створення комісій в окремих структурних підрозділах їх очолюють керівник цього підрозділу чи його заступник.

Працівники, які не пройшли навчання, інструктаж і перевірку знань з питань охорони праці, до роботи не допускаються.

Посадові особи та інші працівники, зайняті на роботах з підвищеною небезпекою, проходять щорічне спеціальне навчання і перевірку знань відповідних нормативно-правових актів з охорони праці.

Відповідальність за організацію та здійснення інструктажів, навчання та перевірки знань з питань охорони праці покладається на роботодавця.

Розглянемо роботу планово-економічного підрозділу ПрАТ «Фірма «Полтавпиво», де основними видами діяльності є робота з офісною технікою. Робоче місце – це місце постійного або тимчасового перебування працівника в процесі трудової діяльності.

Правильна організація робочих місць сприяє усуненню загального дискомфорту, зменшенню втомлюваності працівника, підвищенню його продуктивності. Проведені дослідження показують, що при раціональній організації робочих місць продуктивність праці зростає на 15-25% [63]. Основними напрямками в організації робочих місць зображені на рисунку 2.23.

| Основні напрямки в організації робочих місць | | | |
|---|---------------------------|--------------------------|--|
| ефективне розміщення устаткування, оснащення, предметів праці | раціональна спеціалізація | освітлення робочої площі | умови безпечної й високопродуктивної праці |

Рисунок 2.23 – Основні напрямки в організації робочих місць на підприємстві

Найкраще розмістити робочі місця з ВДТ рядами, причому відносно вікон вони повинні розміщуватися так, щоб природне світло падало збоку, переважно зліва. Це дасть змогу виключити дзеркальне відбиття на екрані джерел природного світла (вікон) та потрапляння останніх в поле зору користувачів. Організація робочого місця користувача ВДТ повинна забезпечувати відповідність усіх елементів робочого місця та їх взаємного розташування ергономічним вимогам і характеру та особливостям трудової діяльності.

Основні вимоги до робочого місця при роботі з ПК та ВДТ:

1. Площа, виділена для одного робочого місця з ВДТ або ПК, повинна складати не менше 6 м², а об'єм – не менше 20 м³. При потребі високої концентрації уваги під час виконання робіт з високим рівнем напруженості суміжні робочі місця з ВДТ необхідно відділяти одне від одного перегородками висотою 1,5-2 м.

2. Робоче місце складається з стола з розміщеним на ньому екраном, клавіатурою і підставкою під документи, крісла, підставки для ніг.

Фактори, що визначають конструкцію виробничих меблів, представлено на рисунку 2.24.

| | |
|--|---------------------------------|
| Фактори, що визначають конструкцію виробничих меблів | поза |
| | підлокітники |
| | опора для стільця |
| | підтримання ваги тіла |
| | ширина сидіння |
| | глибина сидіння |
| | спинка крісла |
| | стабілізація корпусу |
| | форма та нахил поверхні сидіння |

Рисунок 2.24 – Фактори, що визначають конструкцію виробничих меблів

Розміри стола залежать від розмірів екрану, орієнтовні розміри: довжина 160 см, ширина 90 см, загальна площа 1,44 м². Висота стола повинна регулюватись у відповідності з антропометричними даними людини в межах 68-84 см.

Виробничі приміщення повинні обладнуватись шафами для зберігання документів, магнітних дисків, полицями, стелажми, тумбами тощо, з урахуванням вимог до площі приміщень.

Доцільне розміщення клавіатури окремо від екрана. Це забезпечує вибір оптимального положення, висоти та нахилу всіх складових обладнання робочого місця.

Екран повинен знаходитись нижче рівня очей прямо, або з нахилом на оператора. Кут зору, при якому забезпечується оптимальне розміщення символів на екрані в межах 0,5. Екран повинен розміщуватись на відстані 40-90 см від очей оператора. Оптимальна відстань при висоті символів 2,5 мм - 50 см; при висоті символів 3-4 мм її можна збільшити до 80 см.

Документи повинні зчитатися оператором з підставки, висота і нахил якої регулюються. Нахил документа дозволяє максимально зменшити відблиск від нього.

Робочий стілець користувача ВДТ повинен мати такі основні елементи: сидіння, спинку та стаціонарні або знімні підлокітники. Конструкція робочого стільця має забезпечувати підтримання раціональної робочої пози під час виконання основних виробничих операцій, створювати умови для зміни пози. Тому стілець повинен бути підйомним та поворотним і регулюватися по висоті та кутах нахилу сидіння і спинки, а також відстані спинки від переднього краю сидіння, висоті підлокітників.

Підставка для ніг рекомендується розмірами 40x30x15 см з кутом нахилу 30°, без переміщення по підлозі.

Освітленість робочих місць повинна бути в межах від 300 Лк до 500 Лк як в зоні розміщення документів і клавіатури [63].

В робочій зоні відношення яскравості поверхонь не повинно перевищувати 3:1, а між робочою поверхнею столу та навколишніми поверхнями (стіл, обладнання і т.п.) 10:1.

Для уникнення засвічення екранів і зниження перепадів яскравості в полі зору при природному освітленні, робочі столи операторів необхідно розміщувати далі від вікон і таким чином, щоб віконні шиби знаходились збоку від операторів, а природне світло падало з лівої сторони. Вікна повинні бути оснащені шторами, які розсіюють світло, або регульованими жалюзі. При південній орієнтації вікон найбільш ефективним засобом для створення сприятливого світлового середовища в приміщенні і зниженні теплової дії інсоляції є використання на вікнах плівки з металізованим покриттям.

У виробничих приміщеннях на робочих місцях з ВДТ мають забезпечуватись оптимальні значення параметрів мікроклімату: температури, відносної вологості й рухливості повітря.

Для забезпечення захисту і досягнення нормованих рівнів комп'ютерних випромінювань необхідно застосовувати приєкранні фільтри, локальні світлофільтри (засоби індивідуального захисту очей) та інші засоби

захисту, що пройшли випробування в акредитованих лабораторіях і мають щорічний гігієнічний сертифікат.

Вимоги із пожежної безпеки на підприємстві. Залежно від особливостей виробничого процесу, крім загальних вимог пожежної безпеки, здійснюються спеціальні протипожежні заходи для окремих видів виробництв, технологічних процесів та промислових об'єктів.

Будівлі і ті їх частини, в яких розташовуються ЕОМ, повинні бути не нижче II ступеня вогнестійкості. Над та під приміщеннями, де розташовуються ЕОМ, а також у суміжних з ними приміщеннях не дозволяється розташування приміщень категорій А і Б за вибухопожежною небезпекою. Приміщення категорії В слід відділяти від приміщень з ЕОМ протипожежними стінами. Сховища інформації, приміщення для зберігання перфокарт, магнітних стрічок, пакетів магнітних дисків слід розміщати у відокремлених приміщеннях, обладнаних негорючими стелажми і шафами. Зберігати такі носії інформації на стелажах необхідно в металевих касетах. В приміщеннях ЕОМ слід зберігати лише ті носії інформації, які необхідні для поточної роботи.

Фальшпідлога у приміщеннях ЕОМ повинна бути виготовлена з негорючих матеріалів (або важкогорючих з межею вогнестійкості не менше 0,5 год.). Простір під знімною підлогою розділяють негорючими діафрагмами на відсіки площею не більше 250 м². Межа вогнестійкості діафрагми повинна бути не меншою за 0,75 год. Міжпідлоговий простір під знімною підлогою має бути оснащений системою автоматичної пожежної сигналізації та засобами пожежогасіння відповідно до вимог Переліку однотипних за призначенням об'єктів, які підлягають обладнанню автоматичними установками пожежогасіння та пожежної сигналізації, з використанням димових пожежних сповіщувачів.

Звукопоглинальне облицювання стін та стель у приміщеннях ЕОМ слід виготовити з негорючих або важкогорючих матеріалів.

Для промивання деталей потрібно застосовувати негорючі миючі препарати. Промивання чарунок та інших знімних пристроїв горючими

рідинами проводиться лише у спеціальних приміщеннях, обладнаних припливно-витяжною вентиляцією. У випадку необхідності проведення дрібного ремонту або технічного обслуговування ЕОМ безпосередньо в машинному залі та неможливості застосування негорючих миючих речовин дозволяється мати не більше 0,5 л легкозаймистої рідини у тарі, що не б'ється та щільно закривається.

Приміщення, в яких розташовуються персональні ЕОМ та дисплейні зали, потрібно оснастити системою автоматичної пожежної сигналізації з димовими пожежними сповіщувачами та переносними вуглекислотними вогнегасниками з розрахунку 2 шт. на кожні 20 м² площі приміщення з урахуванням гранично допустимих концентрацій вогнегасної речовини.

Не рідше одного разу на квартал потрібно очищати від пилу агрегати та вузли, кабельні канали та простір між підлогами.

Оцінка економічної ефективності СУОП

Визначення соціальної ефективності заходів для охорони праці на підприємстві із загальною (середньообліковою) кількістю працюючих 234 чоловік на підставі:

- кількість робочих місць, що не відповідають вимогам санітарних норм, до проведення заходів 10 ,після проведення заходів 7;
- чисельність працівників, які працюють в умовах, що не відповідають вимогам санітарних норм до проведення норм 9 , після 6;
- кількість випадків травматизму до проведення заходів 4 , після - 2;
- кількість днів непрацездатності через травматизм до проведення заходів 18, після 11;
- кількість працівників, що звільнилися до проведення заходів 7, після 5;

Розв'язання:

Визначимо скорочення кількості робочих місць, що не відповідають вимогам нормативних актів щодо безпеки виробництва:

$$\Delta K = \frac{P_1 - P_2}{K_3} \times 100, \% \quad (2.1)$$

$$\Delta K = \frac{10 - 7}{124} \times 100 = 2,42\%$$

де P_1, P_2 - кількість робочих місць, що не відповідають вимогам санітарних норм до і після проведення заходів;

$K_3 = N/2 = 249/2 = 124$ - загальна кількість робочих місць (працюють у дві зміни, так як на $P_1 = 10$ припадає $N_1 = 9$ чол.

Визначаємо скорочення чисельності працівників, які працюють в умовах, які не відповідають вимогам санітарних норм:

$$\Delta Ч = \frac{N_1 - N_2}{N} \times 100, \% \quad (2.2)$$

$$\Delta Ч = \frac{9 - 7}{249} \times 100 = 1,2\%$$

де N_1, N_2 - чисельність працівників, які працюють в умовах, що не відповідають санітарним нормам до і після здійснення заходу, чол.;

N - річна середньооблікова чисельність працівників, чол.

Зменшення коефіцієнта частоти травматизму

$$\Delta K_{\text{ч}} = \frac{T_1 - T_2}{N} \times 100 \quad (2.3)$$

$$\Delta K_{\text{ч}} = \frac{4 - 2}{249} \times 100 = 0,8\%$$

де T_1, T_2 - кількість випадків травматизму відповідно до і після проведення заходу.

Визначимо скорочення плинності кадрів через незадовільні умови праці.

$$\Delta Ч_n = \frac{З_1 - З_2}{N} \times 100 \quad (2.4)$$

$$\Delta Ч_n = \frac{7 - 5}{249} \times 100 = 0,8\%$$

Розрахунок річної економії від зменшення рівня захворюваності на підставі наступних даних:

- кількість днів непрацездатності через хвороби на 100 працівників до проведення заходів 2698, після 2499;
- річна середньооблікова чисельність робітників 249, чоловік;
- вартість виробленої товарної продукції за зміну на одного працівника промислово-виробничого персоналу 163, грн.;
- вартість річної товарної продукції підприємства 710, тис. грн.;
- середньорічна чисельність промислово-виробничого персоналу 187, чол.;
- середньорічна заробітна плата одного працівника разом із відрахуваннями на соцстрахування $З_p = 1962$ грн.;
- середньоденна сума допомоги по тимчасовій непрацездатності $З = 109$ грн.

Розв'язання:

Скорочення витрат робочого часу за рахунок зменшення рівня захворюваності (аналогічно травматизму) за певний час:

$$\Delta Д = \frac{Д_1 - Д_2}{100} \times Ч_3, \text{ люд.-днів.} \quad (2.5)$$

$$\Delta Д = \frac{2698 - 2499}{100} \times 249 = 495 \text{ люд.-днів.}$$

де $Д_1, Д_2$ – кількість днів непрацездатності через хвороби чи травматизм на 100 працюючих відповідно до і після проведення заходів.

Зростання продуктивності праці:

$$\Delta W = \frac{\Delta D \times Z_{\epsilon}}{P_n} \times 100\% \quad (2.6)$$

$$\Delta W = \frac{495 \times 163}{710000} \times 100\% = 11,36\%$$

де Z_{ϵ} – вартість виробленої продукції за зміну на одного працівника промислово – виробничого персоналу;

P_n – вартість річної товарної продукції підприємства.

Річна економія зарплати за рахунок зростання продуктивності праці при зменшенні рівня захворюваності і травматизму:

$$E_z = \frac{\Delta W \times Z_p}{100} \times \mathcal{C}_{cp}, \text{ грн.} \quad (2.7)$$

$$E_z = \frac{11,36 \times 1962}{100} \times 187 = 41769,16 \text{ грн.}$$

де \mathcal{C}_{cp} – середньорічна чисельність промислово – виробничого персоналу;

Z_p – заробітна плата одного працівника.

Економія за рахунок зменшення коштів на виплату допомоги по тимчасовій непрацездатності:

$$E_{cc} = \Delta D \times P_{\delta}, \text{ грн.} \quad (2.8)$$

$$E_{cc} = 495 \times 109 = 53955, \text{ грн.}$$

де P_{δ} – середньоденна сума допомоги по тимчасовій непрацездатності

Річна економія за рахунок зменшення рівня захворюваності (травматизму):

$$E_{pz(m)} = E_z + E_c + E_{cc}, \text{ грн.} \quad (2.9)$$

$$E_{pz(m)} = 41679,16 + 53955 = 95634,16. \text{ грн.}$$

Провівши розрахунки та проаналізувавши діяльність ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» можемо зробити наступні висновки. На підприємстві створена і ефективно функціонує система управління охороною праці. У службу з охорони праці на підприємстві входить один фаховий спеціаліст. Нещасних випадків на підприємстві за три звітні роки виявлено не було. Можна відзначити, що у структурі планово-економічних відділів підприємства, облаштування робочих місць і умов праці відповідає вимогам норм і виду виконуваної роботи. За період з 2018 по 2020 роки витрати на працезохоронні заходи збільшились на 23,26%.

Висновок до розділу 2.

У другому розділі кваліфікаційної роботи бакалавра було проаналізовано стан та перспективи розвитку галузі пивоваріння. Галузь має тісні інтеграційні зв'язки із сільським господарством. Його продукція, а саме, ячмінь, солод, хміль використовується для виробництва напоїв. Пивна промисловість допомагає розвиватися суміжним галузям. Тому підвищення ефективності діяльності досліджуваного підприємства ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» є актуальним. За показниками реалізації усіх алкогольних напоїв, пивна продукція займає перші позиції. Основною проблемою розвитку на сучасному ринку пива є ціна та якість сировини. Експорт українського пива переважає над імпортом, що свідчить про високу якість українського пива та його конкурентоспроможність на міжнародному ринку. Україна має сприятливий клімат для вирощування цих культур та спроможна забезпечувати підприємства вітчизняною сировиною за умови застосування новітніх технологій.

Метою діяльності ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» є одержання прибутку. Основним предметом діяльності Товариства є виробництво і реалізація пива, безалкогольних напоїв, солоду. Аналіз динаміки обсягу реалізованої продукції показав, що основним видом продукції ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» протягом 2018- 2020 років є пиво. Підприємство за останні три

роки в цілому знижує обсяги реалізації у натуральних показниках на 283,30 тис.дал. З них пива – на 434,80 тис.дал. Лише безалкогольних напоїв було реалізовано у 2020 році на 151,50 тис.бал більше, ніж у 2018 році, у тому числі квасу – на 56,7 тис.дал. Аналіз обсягів реалізованої продукції ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» за 2018-2020 роки показав, що зростання у вартісних показниках відбувається лише за рахунок підвищення цін на реалізацію. Виключення становить лише безалкогольні напої, де зростання обсягів як за вартісними, так і за натуральними показниками. Основні фонди постійно оновлюються, так як при зростанні у 2020 році їх вартості до 210728 тис.грн. їх знос зменшився до 31302,00 тис.грн. Даний факт є позитивним для розвитку підприємства. Продуктивність праці одного працівника зростає протягом трьох років. Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції за три роки має не сталу динаміку. Так, у 2019 році спостерігається зростання на 29735,0 тис.грн, а у 2020 році – зменшення на 11229,0 тис.грн. Показник фондівіддачі, що характеризує ефективність використання основних засобів знаходиться в межах 1,44-1,69 грн/грн. та знижується. Підприємство протягом трьох років отримувало прибуток. Але показники рентабельності товариства мають динаміку до збільшення у 2019 році та зниження вже у наступному 2020 році.

РОЗДІЛ 3

РОЗВИТОК КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ПрАТ «ФІРМА «ПОЛТАВПИВО»

3.1. Оцінка рівня корпоративної культури на товаристві

Корпоративна культура підприємства тісно пов'язана з поняттям ефективності використання персоналу підприємства, оскільки саме співробітники підприємства, установи або організації є носіями корпоративної культури, її зовнішнього прояву; саме працівники підприємства своєю поведінкою формують імідж та репутацію підприємства.

Ефективне використання персоналу являє собою комплекс заходів, спрямованих на забезпечення умов для ефективної реалізації будь якого потенціалу працівників, зокрема творчого, фізичного, трудового. Цей процес повинен відповідати цілям організації, не ігнорувати інтереси працівників і дотримуватись законів про працю та умов ефективних соціально-трудоких відносин, в той же час працювати на розширення можливостей підприємства та на найбільш повне задоволення інтересів стейкхолдерів підприємства.

Для визначення рівня продуктивності праці працівників підприємства ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» проаналізуємо динаміку продуктивності праці на підприємстві за 2017-2018 роки та визначимо чинники, які найбільш суттєво вплинули на зміну цього показника (табл. 3.1).

Таблиця 3.1 – Аналіз продуктивності праці персоналу ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» за 2018-2020 роки

| Показники | 2018 р. | 2019 р. | 2020 р | Темп приросту, % | |
|---|-----------|-----------|-----------|------------------|-----------------|
| | | | | 2019 до 2018 р. | 2020 до 2018 р. |
| 1.Обсяг виробництва, тис. грн. | 308058,56 | 339263,19 | 371014,80 | 9,36 | 20,44 |
| 2. Середньооблікова чисельність працівників, осіб | 273 | 280 | 281 | 0,36 | 2,93 |

| | | | | | |
|--|----------|----------|----------|-------|-------|
| 3. Середньооблікова чисельність робітників, осіб | 231 | 238 | 239 | 0,42 | 3,46 |
| 4. Частка робітників у загальній чисельності працівників, % | 84,62 | 85,00 | 85,05 | 0,06 | 0,52 |
| 5. Середньорічний виробіток продукції (продуктивність праці), одного працівника, тис. грн. | 1128,42 | 1211,65 | 1320,34 | 8,97 | 17,01 |
| 6. Середньорічний виробіток продукції (продуктивність праці) одного робітника, грн. | 1333,59 | 1425,48 | 1552,36 | 8,90 | 16,41 |
| 7. Кількість людино-годин, відпрацьованих всіма працівниками за рік, люд.-год. | 552552,0 | 564480,0 | 562562,0 | -0,34 | 1,81 |
| 8. Середнє число відпрацьованих годин, що припадає на одного працівника за рік, год. | 2024,00 | 2016,00 | 2002,00 | -0,69 | -1,09 |
| 9. Середньогодинний виробіток одного працівника, грн. | 0,558 | 0,601 | 0,660 | 9,73 | 18,29 |

З таблиці видно, що обсяги виробництва продукції зростали у 2020 році, середньооблікова чисельність як працівників має динаміку до зростання. Рівень продуктивності праці протягом трьох років зростає (рис. 3.1).

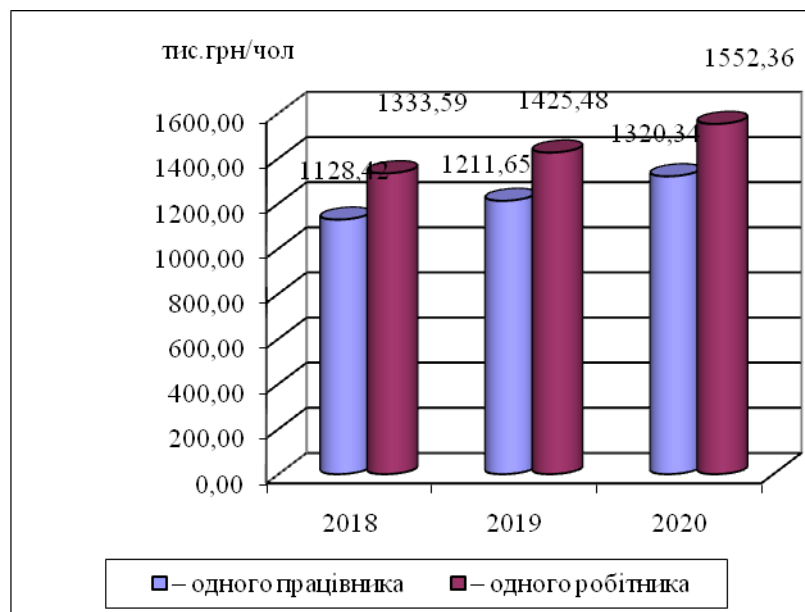


Рисунок 3.1 – Динаміка середньорічної продуктивності праці на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» за 2018-2020 роки

Спостерігається зменшення кількості відпрацьованого часу одним працівником за три роки спостерігалось на 0,34%.

Значення показника трудомісткості продукції зменшилося за три роки на 15,46% (рис. 3.2). Дана динаміка позитивна і може свідчити про підвищення інтенсивності праці працівників.

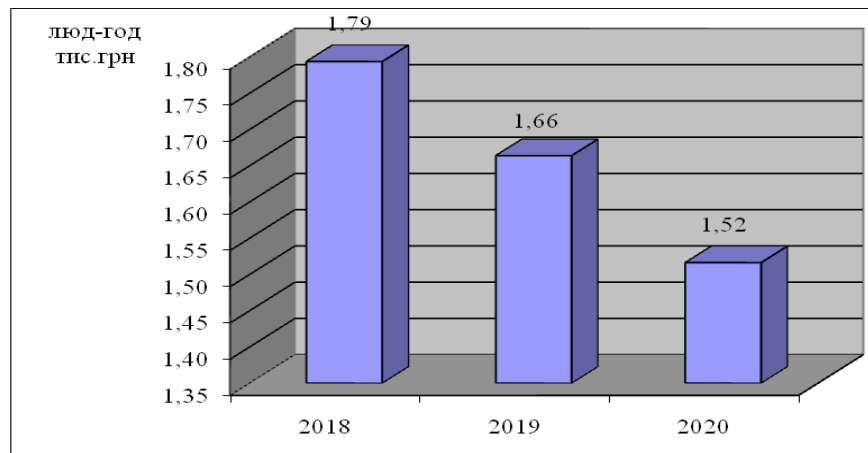


Рисунок 3.2 –Трудомісткість одиниці продукції на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» за 2018-2020 роки (на 1000 грн. обсягу виробництва)

Динаміку середньої кількості людино-годин, відпрацьованих одним працівником підприємства зображено на рисунку 3.3.

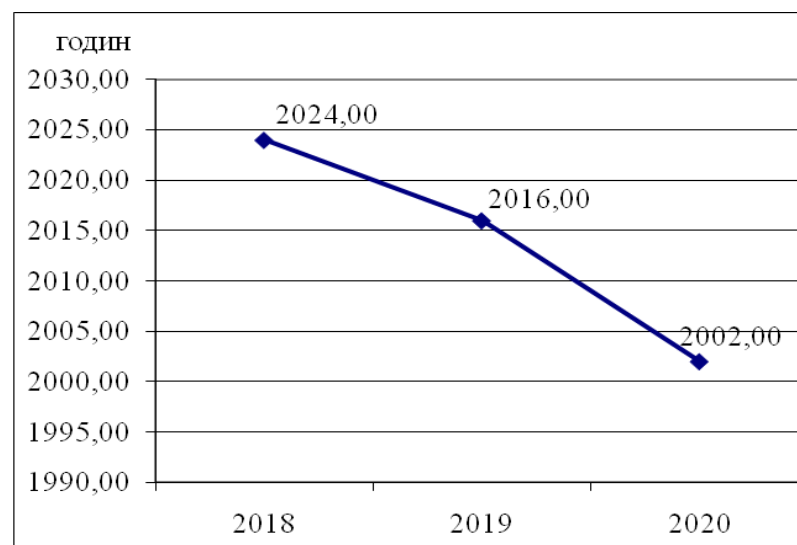


Рисунок 3.3 – Середня кількість відпрацьованого часу за рік одним працівником ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» за 2018-2020 роки

На ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» за 2018-2020 роки постерігається зменшення кількості відпрацьованого часу одним працівником. За три роки даний показник зменшився на 0,69% .

Одним із факторів, що впливає на продуктивність праці працівників, є узгодження рівня оплати праці з її результатами.

При проведенні аналізу ефективності праці важливим є аналіз співвідношення між темпом зростання середньої заробітної плати й темпами росту продуктивності праці. Необхідно, щоб темпи росту продуктивності праці випереджали темпи зростання заробітної плати працівників. Якщо цей принцип не дотримується, то відбувається перевитрата фонду заробітної плати, підвищення собівартості продукції й зменшення суми прибутку.

Отже, темп зростання продуктивності праці випереджає темп зростання середньої заробітної плати у 2020 році, що задовольняє умові розширеного виробництва і позитивно впливає на ефективність праці персоналу підприємства (рис. 3.4).

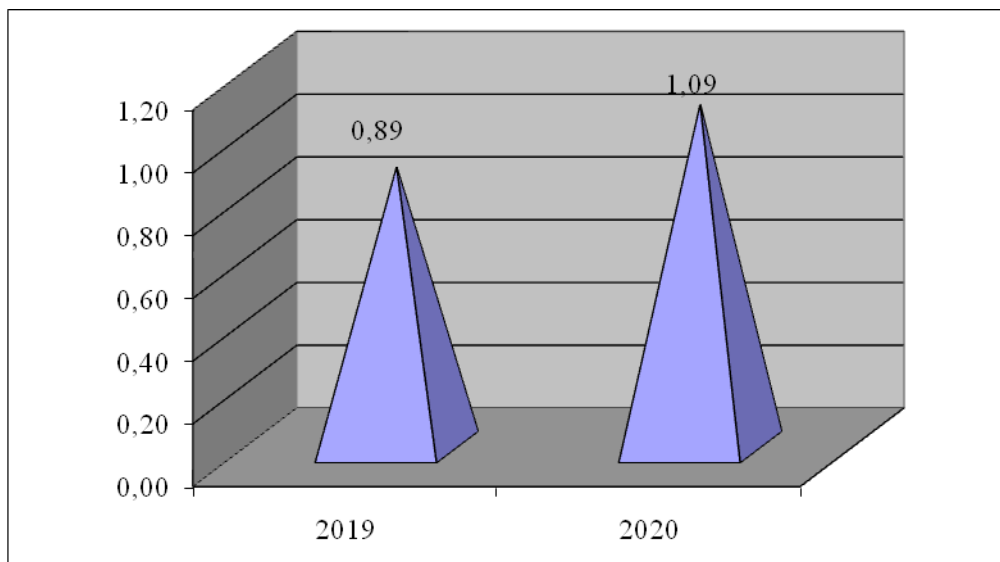


Рисунок 3.4 – Динаміка співвідношення між темпом зростання продуктивності праці та її оплатою на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» за 2019-2020 роки

Водночас не можна остаточно стверджувати про зростання ефективності праці. Адже спостерігається не лише підвищення темпів

продуктивності праці, а і підвищення рівня заробітної плати працівників. Крім того, можемо мати вплив об'єктивних факторів на вартісний показник продуктивності праці, таких як подорожчання ресурсів, підвищення соціальних стандартів та інше.

Як економічна категорія продуктивність праці характеризує ефективність використання робочої сили і в загальному випадку відображає виробіток або витрати робочого часу на виробництво одиниці продукції. На продуктивність праці, а й отже на виробіток впливає позитивний психологічний клімат в колективі, який створюється за допомогою корпоративної культури

Вмотивований працівник буде намагатися працювати краще, прикладаючи максимум зусиль для збереження робочого місця на цьому підприємстві. Проаналізуємо персонал ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» за 2018-2020 роки. Аналізуючи в цілому динаміку чисельності персоналу, можна зробити висновок, що за період 2018-2020 роки вона мала сталу динаміку до зростання (рис. 3.5).

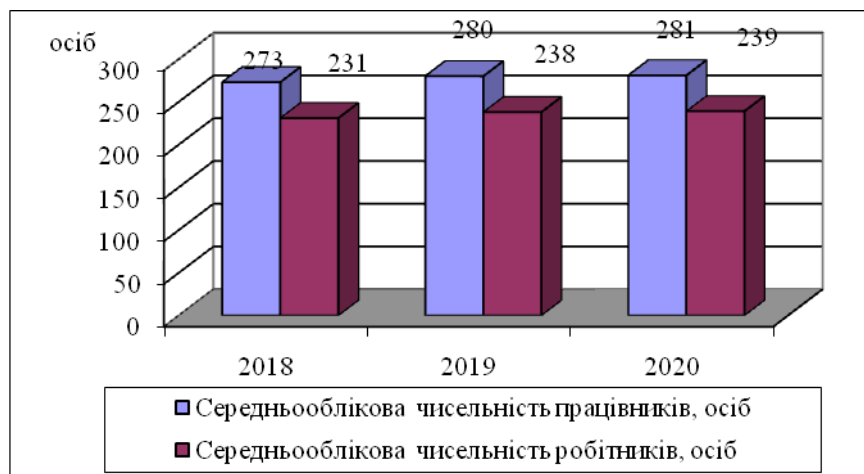


Рисунок 3.5 – Динаміка чисельності персоналу за 2018-2020 роки

З метою удосконалення знань, умінь та навичок працівників за фахом, підприємством, розроблено план підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації персоналу. В цілому навчанням у 2018 році було охоплено 39,2% персоналу, у 2019 році було охоплено 45,8%, а у 2020 році 49% всіх

працюючих на підприємстві. Це свідчить про розвиток трудового потенціалу підприємства, зацікавленість керівництва у наявності високо кваліфікованих кадрах.

Підприємство прагне забезпечити всіх співробітників можливістю для реалізації їх потенціалу в процесі трудової діяльності, в тому числі і неупереджену оцінку результатів їх роботи. На підприємствах корпорації результативність персоналу оцінюється атестаційними комісіями системи ISO на основі експертних оцінок керівників, оцінки ефективності та результатів роботи. При перевірці працівників оцінюються їх знання, вміння, навички, якість і ефективність роботи, особисті і управлінські якості (для керівників). За результатами оцінки комісія приймає рішення про відповідність займаній посаді, підвищення окладу, переведення на вищу посаду, зарахування до кадрового резерву.

Рух робочої сили на досліджуваному підприємстві характеризується наступними значення показників, представлених на рисунку 3.6-3.7.

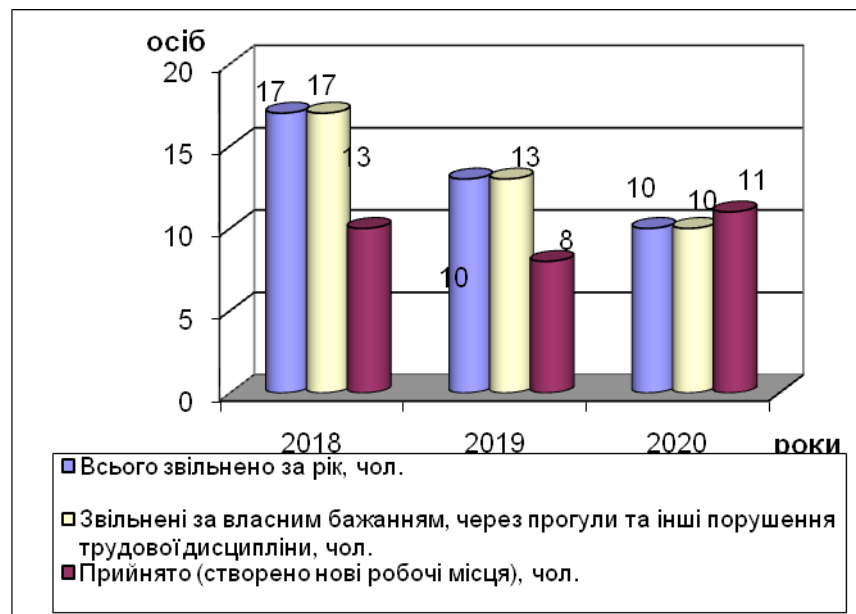


Рисунок 3.6 – Кількість прийнятих та звільнених працівників на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» за 2018-2020 роки

Як видно з рисунку 3.6, кількість працівників, що вибули з підприємства незначним чином перевищує значення показників прийнятих

на роботу, це означає, що на підприємстві спостерігається досить інтенсивний рух робочої сили із перевищенням значення коефіцієнту обороту з вибуття над коефіцієнтом обороту з прийняття.

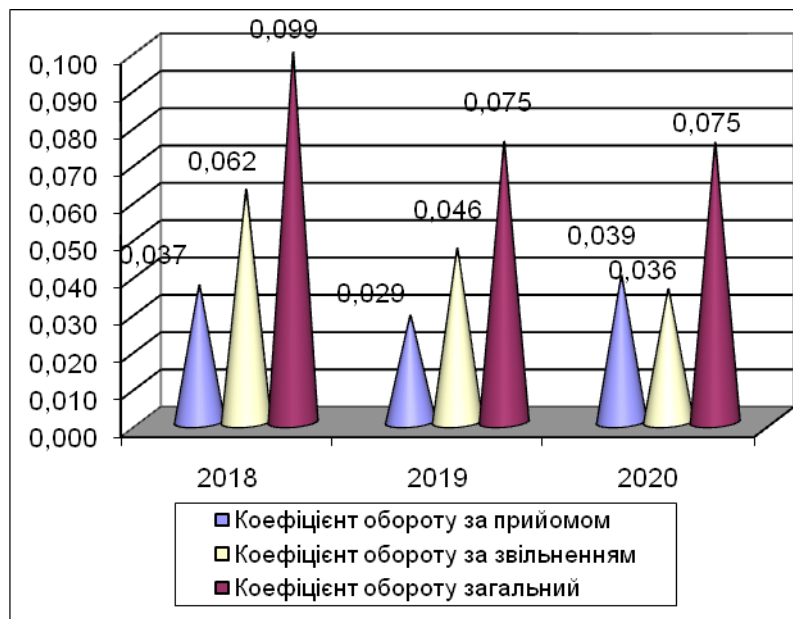


Рисунок 3.7 – Динаміка коефіцієнтів руху персоналу ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» за 2018-2020 роки

Найбільш важливим є коефіцієнт плинності кадрів якій має наступні значення за період, що аналізується: 6,2% – у 2018 році; 4,6% – у 2019 році й 3,6% – у 2020 році, тобто найбільше значення цього коефіцієнту спостерігається у 2018 році (рис. 3.8).

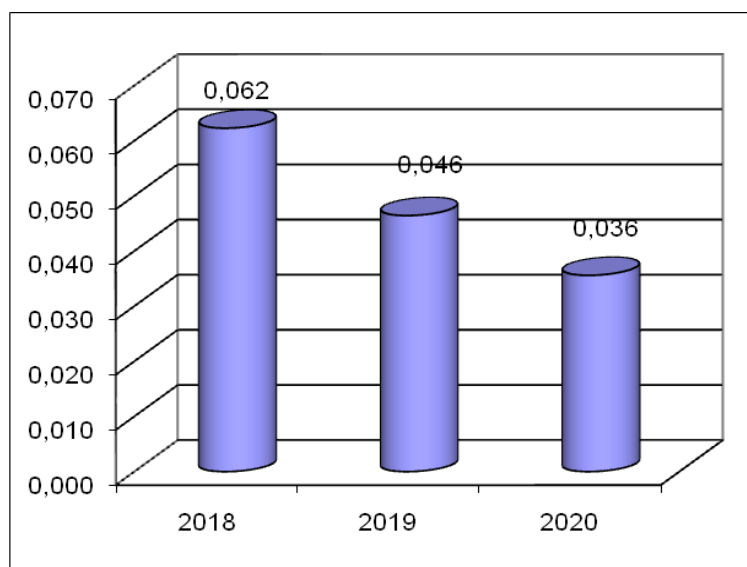


Рисунок 3.8 – Динаміка коефіцієнта плинності на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» за 2018-2020 роки

У розрахунок цього коефіцієнта враховується чисельність звільнених за власним бажанням, за угодою сторін чи порушення трудової дисципліни

Важливим в організації праці персоналу на підприємстві є оплата праці, тому що, виконуючи соціально-економічні функції, вона підвищує зацікавленість працівника у результатах своєї роботи, є показником, що мотивує працівника, вирішує проблеми відчуження працівника від підприємства, сприяє формуванню та дотриманню всіх аспектів корпоративної культури підприємства.

За період 2018-2020 роки середньорічна та середньомісячна заробітна плата працівників зростає (рис.3.9).

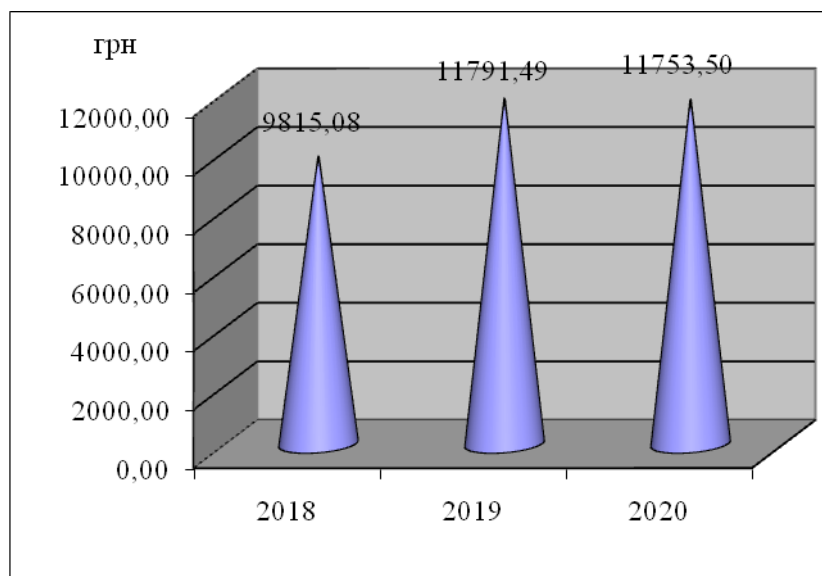


Рисунок 3.9 – Динаміка середньомісячної зарплати працівників ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» за 2018-2020 роки

Ця тенденція є позитивною для стимулювання працівників до підвищення продуктивності праці, але за умови зростання її показників, а не рівня мінімальної заробітної плати в Україні.

Однією із функцій, що повинна виконувати заробітна плата є стимулююча функція. Стимулювання відбувається за рахунок частки фонду оплати праці, а саме фонду додаткової заробітної плати та заохочувальних та компенсаційних виплат.

Проаналізуємо фонд оплати праці на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» за 2018-2020 роки (табл.3.2).

Таблиця 3.2 – Аналіз фонду оплати праці на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» за 2018-2020 роки

| Показники | Роки | | | Темп приросту показника, % | | |
|--|----------|----------|----------|----------------------------|--------------|--------------|
| | 2018 | 2019 | 2020 | 2019 до 2018 | 2020 до 2019 | 2020 до 2018 |
| Фонд оплати праці штатних працівників, тис.грн | 32154,2 | 39619,4 | 39632,8 | 23,22 | 0,03 | 23,26 |
| 1. Фонд основної заробітної плати, тис.грн | 17482,24 | 21196,38 | 20569,42 | 21,25 | -2,96 | 17,66 |
| 2. Фонд додаткової заробітної плати, тис.грн | 10906,70 | 13288,35 | 15496,42 | 21,84 | 16,62 | 42,08 |
| 3. Заохочувальні та компенсаційні виплати, тис.грн | 3765,26 | 6085,54 | 3566,95 | 61,62 | -41,39 | -5,27 |

Аналіз показників таблиці 3.2 показує, що фонд оплати праці штатних працівників товариства збільшився на 23,26%.

У складі фонду оплати праці спостерігаються наступні зміни за три роки: збільшення фонду основної заробітної плати на 17,66%, додаткової на 42,08%, зменшення суми заохочувальних та компенсаційних виплат на 5,27%.

Необхідно дослідити динаміку складових фонду оплати праці у його структурі. З отриманих даних видно, що у структурі фонду оплати праці ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» за 2018-2020 роки зменшення частки основної заробітної плати, заохочувальних та компенсаційних виплат, зростання частки фонду додаткової заробітної плати (рис. 3.10, 3.11, 3.12).

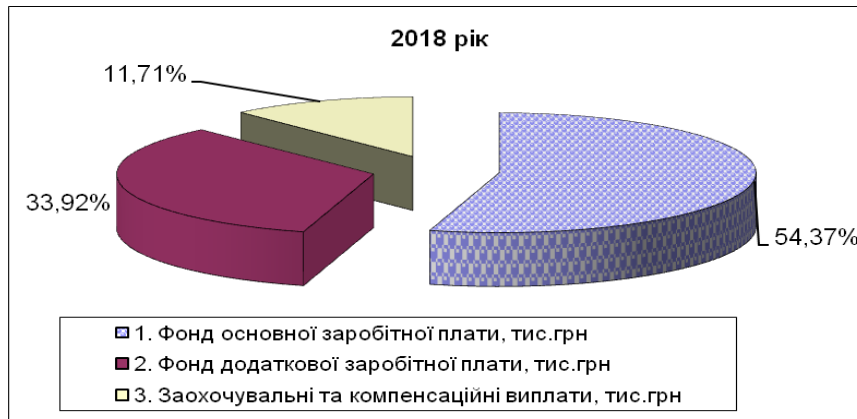


Рисунок 3.10 – Структура фонду оплати праці на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» за 2018 рік

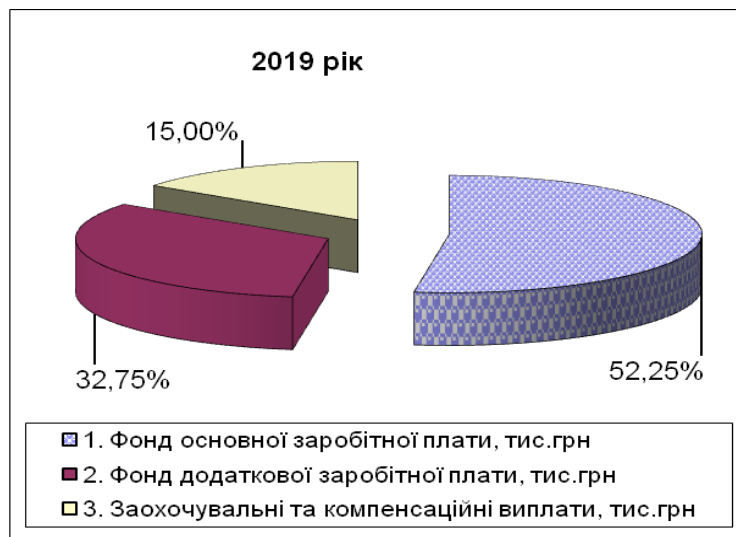


Рисунок 3.11 – Структура фонду оплати праці на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» за 2019 рік

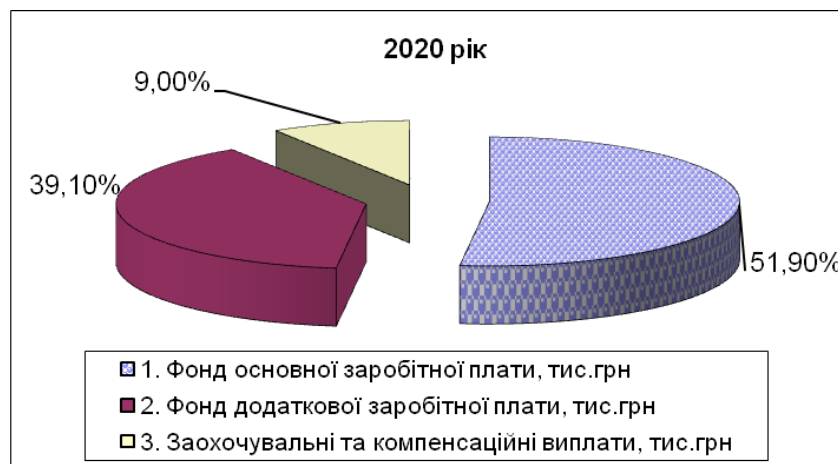


Рисунок 3.12 – Структура фонду оплати праці на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» за 2020 рік

Зростання заробітної плати свідчить про піклування керівництва щодо зростання добробуту та рівня доходів своїх співробітників в достатньо складних умовах господарювання, особливо у 2019 році на тлі світової пандемії COVID-19.

Проте, робота підприємства буде лише тоді ефективною, коли темпи зростання продуктивності праці будуть випереджати темпи зростання заробітної плати. Як ми вже зазначили, темпи зростання заробітної плати у 2020 році не випереджають темпи зростання продуктивності праці. У 2019 році спостерігається перевищення темпів, що з одного боку, не задовольняє умовам ефективного управління, а з іншого боку, характеризує соціальний аспект діяльності підприємства як такий, що піклується про зростання добробуту своїх працівників, що є одним з аспектів відповідального ставлення підприємства до своїх працівників.

Структура заробітної плати є оптимальною, коли частка основної заробітної плати в загальному фонді оплати праці складає 70-75%. З цього можна зробити висновок, що система мотивації на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» потребує вдосконалення, заробітна плата стимулюючу функцію не виконувала.

Проведений аналіз структури фонду оплати праці свідчить, що за період 2018-2020 роки не відбулося суттєвих змін у співвідношення фонду основної заробітної плати, фонду додаткової заробітної плати та заохочувальних та компенсаційних виплат. Загалом можна зробити висновок, що досліджуване підприємство на достатньому рівні піклується про своїх працівників; як було зазначено у другому розділі роботи, на підприємстві достатньо велику увагу приділяють питанням безпеки та охорони праці; на належному рівні на підприємстві організовано процес підвищення кваліфікації працівників, тобто створені всі умови та формування та розвитку корпоративної культури на підприємстві.

Тепер проведемо оцінку рівня корпоративної культури на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво». Оцінити корпоративну культуру означає співставити її з певними оціночними критеріями. Наразі не існує абсолютних оцінок, за

якими корпоративна культура оцінюється як «погана» або «добра», тому для її оцінки варто застосовувати лише відносні критерії оцінки.

ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» у своїй діяльності використовує достатньо різноманітні форми соціально-відповідальної діяльності, яка може сприйматися як частина формування та розвитку корпоративної культури підприємства, а саме, благодійність, волонтерство, соціальне інвестування, донорський рух, розвиток освіти працівників, розвиток спорту та пропаганда здорового способу життя тощо.

Крім того, щороку багато студентів проходять виробничу практику на підприємстві, найталановитіші залишаються на стажуванні із можливістю працевлаштування. Фірма розпочала «Ярмарку вакансій». Бажаючі знайти роботу студенти і випускники закладів вищої освіти мають змогу не тільки оцінити власні таланти, а й застосувати їх в умовах реального бізнесу.

Щороку 19 вересня пивовари 70 країнах світу проводять Всесвітній день відповідального споживання пива. В такий спосіб пивовари привертають увагу суспільства до проблеми продажів пива неповнолітнім та надмірного його споживання дорослими. ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» відповідально ставиться до проблеми надмірного споживання пива та його продажів неповнолітнім. Так, на етикетки всіх сортів пива нанесена інформація про норми споживання пива та недопустимість вживання пива особами до 18 років, вагітними жінками та водіями.

Для оцінки рівня корпоративної культури виробничої потужності ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» застосовувалися наступні методи:

- метод спостереження;
- особистісні опитування;
- метод анкетування.

Оцінка рівня корпоративної культури складається із:

- соціально-психологічного клімату,
- системи мотивації
- стимулювання персоналу підприємства.

Соціально-психологічний клімат в колективі можна розглядати як його певний стан, результат спільної діяльності людей, їх міжособистісні стосунки, що визначаються не стільки об'єктивними умовами, скільки суб'єктивною потребою людей у спілкуванні та її задоволеням.

Іншими словами, соціально-психологічний клімат компанії можна розглядати як задоволення або невдоволення членів організації міжособистісними стосунками, які проявляються як настрої та думка колективу, оцінка умов життя та праці в колективі.

Система мотивації представляє собою комплекс заходів для досягнення мети підприємства, які заохочують персонал підприємства до більш ефективної праці.

Стимулювання персоналу є фактично тактикою розв'язання проблем з направленістю на фактичну структуру цінностей підприємства та інтересів працівника.

Результати оцінки рівня корпоративної культури на основі зазначених складових представлені в узагальненій аналітичній анкеті (рис. 3.13), яка складена на основі проведення анкетування працівників товариства.

Дані, представлені в аналітичній таблиці дозволяють стверджувати про доволі успішну діяльність керівництва досліджуваного підприємства щодо рівня сформованості соціально-психологічного клімату підприємства та рівня корпоративної культури.

Основними факторами, які впливають на стан соціально-психологічного клімату в колективі, є зміст праці та ступінь задоволення людей роботою; умови праці та побуту, задоволеність ними; ступінь задоволення характером міжособистісних стосунків зі співробітниками; стиль керівництва, особистість керівника.

| № п/п | Ситуація | Ні | Скоріше ні | Скоріше так | Так |
|-------|---|----|------------|-------------|-----|
| 1 | У разі зривів, невдач, порушень у господарстві завжди йде активний пошук винних | | | X | |
| 2 | Значна кількість співробітників намагається забезпечити себе доповідними записками та іншими паперами | | | X | |
| 3 | Доступ до інформації залежить від положення робітника (в очах керівництва), а не від його функцій | X | | | |
| 4 | Немає прозорості, які цілі ставить перед собою господарство. Цілі невідомі багатьом | X | | | |
| 5 | Якщо припущена помилка, про це першим дізнається не винний робітник, а його керівник або колеги | | X | | |
| 6 | Панує "егоїзм групи" | | X | | |
| 7 | Співробітники часто не відносять до себе прийняті рішення. Скоріше вони сприймають ці рішення не як свої, а як "Що начальники не знають, куди це все веде?" | | X | | |
| 8 | Спокійно та планомірно зайнятися роботою вдається після робочого дня. До цього завжди є щось більш важливе | | X | | |
| 9 | Конфлікти частіше виникають з дрібниць | | X | | |
| 10 | Наради тривають екстремально довго та часто завершуються безрезультатно | | X | | |
| 11 | Наскільки добре робітник справляється зі своїми обов'язками, він дізнається екстремально рідко. Він навіть не знає, за якими критеріями оцінюється його праця | | X | | |
| 12 | Важко та майже безперспективно висувати нові ідеї та пропозиції щодо вдосконалення виробничих процесів | | X | | |
| 13 | Ентузіазм у роботі – рідкість | | X | | |
| 14 | У загальному вигляді співробітники поділяються на два види: "старіки" (люди першого призову, "піонери") та "новачки" | | | X | |
| 15 | Багато співробітників "окопуються", зайняті підстрахуванням "на всі випадки життя", використовуючи для цього свої посади та виявляючи пильність стосовно своїх прав | | | X | |
| 16 | Коли оцінюється робота, то найчастіше це відбувається на підставі емоцій та поверхневих спостережень | X | | | |
| 17 | Багатьох співробітників мучить думка навіть якщо вони так довго вчилися тому, що не дають застосувати. Вони відчують, що не можуть показати, на що вони здатні | | X | | |

Рисунок 3.13 – Результати оцінки рівня корпоративної культури на основі зазначених складових (анкетування працівників товариства)

Керівництво підприємства та його структурних підрозділів сприяє згуртованості колективу, володіє такими особистісними характеристиками:

- визначеність;
- усвідомленість;
- цілеспрямованість;
- вибірковість;
- тактовність;
- дієвість;
- вимогливість;
- критичність;
- відповідальність.

Також важливим є те, що на досліджуваному підприємстві всі його співробітники ставляться з повагою, симпатією один до одного. Все це і обумовлює гарний стан соціально-психологічного клімату та рівня корпоративної культури в колективі.

3.2. Пропозиції що до розвитку корпоративної культури на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»

Процес розвитку корпоративної культури є безперервним, оскільки вона може частково змінюватися під впливом різних факторів як зовнішнього, так і внутрішнього середовища. Саме культура визначає шляхи вирішення проблем і способи організації та взаємозв'язки в процесі організації діяльності підприємства. Тому будь-які перетворення, локального чи глобального масштабу, на підприємстві будуть неефективними без відповідної зміни корпоративної культури, оскільки вона має фундаментальне значення для вибору напрямків розвитку підприємства.

З метою визначення основних напрямів розвитку корпоративної культури підприємства, доцільно провести невеличке анкетування співробітників для узагальнення уявлень, що панують в колективі стосовно розуміння та необхідності розвитку корпоративної культури. Такій крок буде

сприяти формуванню колективної думки про необхідність розвитку корпоративної культури, а залучення у цей процес всіх співробітників підприємства є реалізацією принципу партисипації або участі у прийнятті рішень всіх, хто є причетним до його виконання.

Для подальшого розвитку корпоративної культури досліджуваного підприємства, яка б підтримувала стратегію організаційного розвитку, керівництво повинно зробити ряд кроків, що виділяються у такі основні етапи:

1) чітко сформулювати місію підприємства, визначити стратегію його поведінки, основні цілі діяльності та цінності (пріоритети, принципи, підходи, норми і бажані зразки поведінки);

2) провести детальне вивчення існуючої корпоративної культури та ступеня її відповідності існуючій стратегії розвитку організації;

3) розробити та реалізувати організаційні заходи, спрямовані на формування, розвиток або закріплення бажаних цінностей і зразків поведінки;

4) здійснювати постійний цілеспрямований вплив на корпоративну культуру з метою подолання проявів негативної поведінки працівників підприємства та розвитку настанов, що сприяють реалізації розробленої стратегії;

5) проводити постійну оцінку успішності впливів зазначених заходів на корпоративну культуру підприємства та вносити необхідні корективи за потребою;

6) розробити єдиний нормативний документ, у якому будуть зафіксовані всі цінності та кредо підприємства, вимоги до працівників та принципи відносин з усіма стейкхолдерами підприємства у вигляді етичного кодексу ПрАТ «Фірма «Полтавпиво».

Корпоративна культура виступає засобом мотивації персоналу. Велике значення в мотивації працівників мають корпоративні свята. Корпоративне свято виступає інструментом управління, провідником базових цінностей, носієм елементів фірмового стилю, формою системи внутрішньо-

корпоративної комунікації та комунікації організації з зовнішнім середовищем. Можна стверджувати, що корпоративні свята є одним із складових компонентів ціннісно-нормативної підгрупи організаційної культури компанії, а точніше, входить в комплекс корпоративних традицій.

Корпоративне свято виступає не тільки розважальним заходом для працівників, а й допомагає досягнути цілі та вирішити важливі завдання в системі управління персоналом.

Основними видами корпоративних свят є внутрішні, цільові, статусні.

Корпоративне свято підтримує корпоративні традиції. Для управління персоналу корпоративні заходи виступають дієвим інструментом, і при правильному застосуванні призводять до відчутних, позитивних змін у колективі та діяльності організації.

Додатковими зовнішніми проявами корпоративної культури є розроблення фірмового стилю, логотипу, фірмового кольору та слогану, що може відрізнити саме виробничу потужність ПрАТ «Фірма «Полтавпиво», робити її продукцію впізнаваною та конкурентоздатною.

Крім того, позитивний вплив на формування та розвиток корпоративної культури здійснює фірмовий одяг або дрес-код підприємства – це вимоги до зовнішнього вигляду співробітників компанії. Зовнішній вигляд і одяг на роботі перестають бути особистою справою співробітників. Кожен працівник повинен враховувати не тільки особистий комфорт, але і репутацію підприємства, тому що єдина форма одягу справляє гарне враження та демонструє спроможність підприємства працювати єдиною командою.

Одним з етапів розвитку корпоративної культури на підприємстві є розробка єдиного нормативного документу, у якому будуть зафіксовані всі цінності та кредо підприємства, вимоги до працівників та принципи відносин у вигляді етичного кодексу ПрАТ «Фірма «Полтавпиво».

Корпоративний кодекс доцільно розробити для кожного елементу виробничої структури окремо.

Кодекс корпоративної етики співробітника основного виробництва ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» повинен бути зведенням етичних і моральних

норм, правил поведінки, що приймаються і поділяються кожним працівником.

Основною метою кодексу є визначення і закріплення стандартів діяльності, які будуть сприяти підвищенню прибутковості, успішності та ефективності підприємства.

Головне чого повинні дотримуватись робітники – стандартів якості продукції, санітарних норм, техніки безпеки, культури поведінки, зі специфічним, для даного виробництва, продуктом. Також варто дотримуватися ввічливих та добропорядних взаємовідносин з колегами.

Допоміжне виробництво – частина виробництва, необхідна для обслуговування основного виробництва, забезпечення безперебійного випуску продукції.

Допоміжне виробництво спрямоване переважно на обслуговування основних цехів енергією, збереження сировини, транспортування сировини й готової продукції. До допоміжного виробництва належить ремонт споруд, будівель, господарського інвентарю, а також діяльність транспортного і складського господарства підприємства.

Працівники допоміжного та обслуговуючого виробництва не залежно від галузі підприємства, в більшості випадків, займаються фізичною роботою. Тож для них не потрібно складати зайвих норм, правил поведінки, достатнім буде лише дотримуватися загального етикету поведінки працівників та ввічливих взаємовідносин з колегами.

Апарат управління підприємства повинен дотримуватись наступних принципів корпоративної етики:

1. Виконувати обов'язки перед клієнтами
2. Приділяти належну увагу збереженню довкілля та безпеці життєдіяльності
3. Підтримувати справедливе та чесне ведення справ
4. Поважати особистість, індивідуальні здібності і максимізувати потенціал працівників

5. Ставити за мету зростання прибутку і виправдовувати сподівання акціонерів
6. Підтримувати чесну, відкриту та взірцеву позицію корпорації
7. Уважно розпоряджатися інформацією та керувати активами
8. Сприяти збагаченню суспільства через організацію культурних і громадських заходів
9. Чітко відокремлювати бізнес і приватні справи
10. Чітко усвідомлювати свою відповідальність та обов'язки

Корпоративна культура на українських підприємствах тільки починає повноцінно формуватися та проходить різні стадії розвитку. У сучасних умовах керівництво має бути зацікавлене в тому, щоб гнучкість та новаторство були найважливішими та невід'ємними складовими корпоративної культури. Але, все ж таки починати формувати корпоративну культуру на підприємстві потрібно з меншого. Так, керівництву потрібно при створенні організації та штату працівників приділити увагу до створення сприятливого внутрішньо-фірмового клімату.

Однією з перших пропозицій є розроблення корпоративного кодексу для підприємства. Перед початком складання корпоративного кодексу потрібно розробити його план.

Корпоративний кодекс етики ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» пропонується скласти з наступних розділів:

Вступ, де повинна бути визначена основна мета Кодексу, права працівників та керівників.

Першим розділом пропонується описати цінності, які має підприємство. Це може бути прагнення до результативності, професіоналізму, лідерства.

Другий розділ повинен чітко визначити принципи, на яких ґрунтується діяльність підприємства (прозорість, повага до співробітників, чесна конкуренція тощо).

Третій розділ повинен визначати відповідальність підприємства перед акціонерами, клієнтами, партнерами, колективом.

Наступний розділ повинен містити інформацію про норми і правила корпоративної етики. Це може бути відношення підприємства до засобів масової інформації, нерозголошення конфіденційної інформації тощо.

У Кодексі обов'язково повинен бути розділ, у якому визначено правила ділової поведінки співробітників: ініціативність, раціональне використання робочого часу, підвищення рівня професіоналізму, відповідальність за вчинки та слова, позитивні думки, взаємовідносини з колегами, керівниками, підлеглими тощо.

Доцільним буде розміщення інформації про кадрову та соціальну політику. Ротацію кадрів, принципи відбору персоналу, стимулювання, мотивування працівників підприємства.

У кінці слід зазначити відповідальність за виконання кодексу та прикінцеві положення.

Розвиток корпоративної культури не завершується впровадженням корпоративного кодексу. Потрібно проводити постійну оцінку успішності впливів проведених заходів. У разі чого, вчасно реагувати та змінювати методи впливу.

Узагальнюючий перелік рекомендацій для ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» представлено на рисунку 3.14.

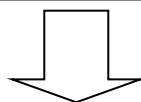
Також можна запропонувати ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» чітко визначити головні компоненти, що визначають основи формування корпоративної культури підприємства, зокрема місію, мету діяльності, принципи роботи підприємства тощо.

Так, місію ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» можна сформулювати наступним чином: використовуючи ресурси, професіоналізм нашої команди і можливості підприємства, ми прагнемо досягати вищої якості в тому, що створюємо.

Головна мета – покращувати життя наших споживачів.

Основний принцип роботи ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» – орієнтація на споживача, на ефективність і якість процесів і на розвиток персоналу.

**Пропозиції що до розвитку
корпоративної культури на ПрАТ
«Фірма «Полтавпиво»**



| | |
|--|--|
| Провести анкетування співробітників підприємства з метою визначення основних напрямів розвитку корпоративної культури | <i>Анкетування слід провести по підрозділам підприємства та категоріям персоналу, узагальнення результатів та напрацювання пропозицій дасть можливість виявити думку колективу щодо пріоритетних напрямів розвитку корпоративної культури</i> |
| Чітко сформулювати місію підприємства, стратегію, цілі, цінності | <i>Визначити пріоритети, принципи, підходи, норми і бажані зразки поведінки для підприємства</i> |
| Розробити та реалізувати організаційні заходи, спрямовані на формування, розвиток та закріплення бажаних цінностей і зразків поведінки | <i>Корпоративне свято підтримує корпоративні традиції. Для управління персоналу корпоративні заходи виступають дієвим інструментом. Рекомендується такий захід проводити один-два рази на рік (новий рік та знакова дата підприємства)</i> |
| Розробити Корпоративний Кодекс | <i>Розробити єдиний нормативний документ, у якому будуть зафіксовані всі цінності та кредо підприємства, вимоги до працівників та принципи відносин з усіма стейкхолдерами.</i> |
| Розроблення фірмового стилю одягу | <i>Зовнішній вигляд і одяг на роботі перестають бути особистою справою співробітників. Єдина форма одягу справляє гарне враження та демонструє спроможність підприємства працювати єдиною командою. Працівникам цехів увести фірмовий робочий одяг на якому буде зображено логотип компанії. Працівникам апарату управління буде доцільно ввести одяг у кольоровій гаммі фірми або предмети гардеробу з фірмовою емблемою.</i> |

Рисунок 3.14 – Пропозиції що до розвитку корпоративної культури на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»

Загальні цілі підприємства повинні бути сформульовані та встановлені на основі місії організації і певних цінностей, на які орієнтується вище керівництво.

Цілі ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» (рис. 3.15).

Цілі
ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»

- ✓ створення свого споживача (споживача, який хоче придбати продукцію саме цього виробника) і забезпечення цією продукцією максимально задовольняє його потреби;
- ✓ створення корпорації, що включає в себе не тільки нашу компанію, але і всіх наших партнерів, які взяли нашу ідеологію;
- ✓ створення системи і умов роботи на підприємстві для максимального розвитку і задоволення потреб працівників фірми в «духовному», професійному та матеріальному сенсі;
- ✓ проникнення на нові ринки, збільшення загальної частки ринку на 10% (кожні 2 роки);
- ✓ збільшення норми прибутку.

Рисунок 3.15 – Цілі ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»

Цінності і принципи ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» (рис. 3.16).

Цінності і принципи ПрАТ «Фірма
«Полтавпиво»

- ✓ орієнтація на клієнта
- ✓ розвиток співробітників.
- ✓ орієнтація на результат;
- ✓ команда і співробітництво без кордонів. Ми поважаємо особистість кожного, але наша головна сила – в команді. Ми цінуємо підприємство й свої команди, але наша головна сила – у співпраці з іншими командами, з нашими партнерами, з суспільством і всім світом;
- ✓ чесність і довіра.
- ✓ професіоналізм.;
- ✓ натхнення і пристрасть до нашої справи..

Рисунок 3.16 – Цінності і принципи ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»

Реалізація запропонованих заходів дозволить ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» розвивати корпоративну культуру, підвищуючи тим самим ефективність діяльності підприємства.

Висновок до розділу 3.

В третьому розділі кваліфікаційної роботи бакалавра було виконано оцінювання рівня корпоративної культури на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» за період 2018-2020 роки. Результати оцінки рівня корпоративної культури дозволяють стверджувати про доволі успішну діяльність керівництва досліджуваного підприємства щодо рівня сформованості соціально-психологічного клімату підприємства та рівня корпоративної культури. На досліджуваному підприємстві всі його співробітники ставляться з повагою, симпатією один до одного. Все це і обумовлює гарний стан соціально-психологічного клімату та рівня корпоративної культури в колективі.

З метою визначення основних напрямів розвитку корпоративної культури підприємства, було проведено анкетування співробітників для узагальнення уявлень, що панують в колективі стосовно розуміння та необхідності розвитку корпоративної культури.

Запропоновано розроблення корпоративного кодексу для підприємства. Складено узагальнюючий перелік рекомендацій для ПрАТ «Фірма «Полтавпиво». Також можна запропонувати ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» чітко визначити головні компоненти, що визначають основи формування корпоративної культури підприємства, зокрема місію, мету діяльності, принципи роботи підприємства тощо. Реалізація запропонованих заходів дозволить ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» розвивати корпоративну культуру, підвищуючи тим самим ефективність діяльності підприємства.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

В результаті виконання даної кваліфікаційної роботи бакалавра було досліджено процес формування та розвитку корпоративної культури на прикладі підприємства ПрАТ «Фірма «Полтавпиво».

Робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку літературних джерел, глосарію та додатків.

У першому розділі кваліфікаційної роботи бакалавра було розглянуто соціально-економічні основи формування та розвитку корпоративної культури підприємства, в саме, сутність та складові корпоративної культури підприємства; світовий досвід формування та розвитку; вплив розвитку корпоративної культури на ефективність діяльності підприємства. Культуру на підприємствах потрібно визнавати як одну з основних складових, необхідних для правильного розуміння поведінки працівників та управління ними.

Будь-яке підприємство, установа або організація – це люди, які в ній працюють. І саме вони є носіями культури, створюють та формують поведінку на підприємстві. Тобто культура підприємства формується поведінкою, взаємодією та спілкуванням, переконаннями та цінностями, яких дотримуються ті особи, що працюють у ній. Тому останнім часом у літературі, зокрема в психологічній, та й в управлінні, почали використовувати поняття "корпоративна культура".

Якщо корпоративна культура має місце на підприємстві, то працівники нею дорожать. Вона може існувати як на великих, так і на невеликих підприємствах. Корпоративна культура представляє собою систему матеріальних і духовних цінностей, які взаємодіють між собою і відбивають індивідуальність організації, виявляються у поведінці, взаємодії і спілкуванні працівників між собою та із зовнішнім оточенням на підприємстві, в установах або організаціях.

Розглянуто сутність категорії «корпоративна культура» з точки зору багатьох науковців-економістів. Розкрито економічну її сутність, складові та принципи. Наведені основні функції, що виконує корпоративна культура на підприємстві, розкрито їх сутність.

Вивчено світовий досвід формування та розвитку корпоративної культури. Розглянуті етапи становлення корпоративної соціальної відповідальності бізнесу в США та Західній Європі у XX сторіччі. Таким чином, треба визнати, що корпоративна культура прийшла до нас з закордону, тому зарубіжний досвід її формування є важливою складовою розвитку української корпоративної культури.

Розвиток корпоративної культури відбувається під впливом зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства. Наведено характеристику чинників корпоративної культури підприємства, позитивні та негативні фактори, що впливають на її розвиток.

Розглянуто моделі корпоративної культури, серед яких найбільш розповсюдженими є моделі Харрісона, модель Т. Парсона AGIL, Модель Г. Хофстеда. Отже, вітчизняним підприємствам, установам та організаціям з метою підвищення ефективності та результативності діяльності, рекомендується використати досвід формування та розвитку корпоративної культури успішних корпорацій та розробити свої унікальні атрибути корпоративної культури.

Корпоративна культура є важливим фактором розвитку будь-якого підприємства. Тому дане питання є актуальним і на сьогодні. Саме за допомогою своїх внутрішніх сил вона робить будь-яку організацію життєдайною та успішною. З позицій впливу корпоративної культури на діяльність підприємства розглянуто основні три напрямки.

Розглянуто детально, як корпоративна культура впливає на основні аспекти діяльності підприємства. Корпоративна культура впливає на конкурентоспроможність підприємства. Вона виступає джерелом стимулювання інноваційної активності підприємства. Отже, питання дослідження впливу корпоративної культури на результативність

підприємства є актуальним.

У другому розділі кваліфікаційної роботи бакалавра було проаналізовано стан та перспективи розвитку галузі пивоваріння. Галузь має тісні інтеграційні зв'язки із сільським господарством. Її продукція, а саме, ячмінь, солод, хміль використовується для виробництва напоїв. Пивна промисловість допомагає розвиватися суміжним галузям. Тому підвищення ефективності діяльності досліджуваного підприємства ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» є актуальним.

За показниками реалізації усіх алкогольних напоїв, пивна продукція займає перші позиції. Основною проблемою розвитку на сучасному ринку пива є ціна та якість сировини. Експорт українського пива переважає над імпортом, що свідчить про високу якість українського пива та його конкурентоспроможність на міжнародному ринку. Україна має сприятливий клімат для вирощування цих культур та спроможна забезпечувати підприємства вітчизняною сировиною за умови застосування новітніх технологій.

Метою діяльності ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» є одержання прибутку. Основним предметом діяльності Товариства є виробництво і реалізація пива, безалкогольних напоїв, солоду. Аналіз динаміки обсягу реалізованої продукції показав, що основним видом продукції ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» протягом 2018- 2020 років є пиво.

Підприємство за останні три роки в цілому знижує обсяги реалізації у натуральних показниках на 283,30 тис.дал. З них пива – на 434,80 тис.дал. Лише безалкогольних напоїв було реалізовано у 2020 році на 151,50 тис.бал більше, ніж у 2018 році, у тому числі квасу – на 56,7 тис.дал. Аналіз обсягів реалізованої продукції ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» за 2018-2020 роки показав, що зростання у вартісних показниках відбувається лише за рахунок підвищення цін на реалізацію. Виключення становить лише безалкогольні напої, де зростання обсягів як за вартісними, так і за натуральними показниками.

Основні фонди постійно оновлюються, так як при зростанні у 2020 році

їх вартості до 210728 тис.грн. їх знос зменшився до 31302,00 тис.грн. Даний факт є позитивним для розвитку підприємства. Продуктивність праці одного працівника зростає протягом трьох років. Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції за три роки має не сталу динаміку. Так, у 2019 році спостерігається зростання на 29735,0 тис.грн, а у 2020 році – зменшення на 11229,0 тис.грн. Показник фондівдачі, що характеризує ефективність використання основних засобів знаходиться в межах 1,44-1,69 грн/грн. та знижується. Підприємство протягом трьох років отримувало прибуток. Але показники рентабельності товариства мають динаміку до збільшення у 2019 році та зниження вже у наступному 2020 році.

На підприємстві створена і ефективно функціонує система управління охороною праці. У службу з охорони праці на підприємстві входить один фаховий спеціаліст. Нещасних випадків на підприємстві за три звітні роки виявлено не було. Можна відзначити, що у структурі планово-економічних відділів підприємства, облаштування робочих місць і умов праці відповідає вимогам норм і виду виконуваної роботи. За період з 2018 по 2020 роки витрати на працезохоронні заходи збільшились на 23,26%.

В третьому розділі кваліфікаційної роботи бакалавра було виконано оцінювання рівня корпоративної культури на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» за період 2018-2020 роки. Корпоративна культура підприємства тісно пов'язана з поняттям ефективності використання персоналу підприємства. Рівень продуктивності праці протягом трьох років зростає. Спостерігається зменшення кількості відпрацьованого часу одним працівником за три роки спостерігалось на 0,34%.

Значення показника трудомісткості продукції зменшилося за три роки. Дана динаміка позитивна і може свідчити про підвищення інтенсивності праці працівників.

Одним із факторів, що впливає на продуктивність праці працівників, є узгодження рівня оплати праці з її результатами.

При проведенні аналізу ефективності праці важливим є аналіз співвідношення між темпом зростання середньої заробітної плати й темпами

росту продуктивності праці. Темп зростання продуктивності праці випереджає темп зростання середньої заробітної плати у 2020 році, що задовольняє умові розширеного виробництва і позитивно впливає на ефективність праці персоналу підприємства.

На продуктивність праці впливає позитивний психологічний клімат в колективі, який створюється за допомогою корпоративної культури

З метою удосконалення знань, умінь та навичок працівників за фахом, підприємством, розроблено план підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації персоналу. Це свідчить про розвиток трудового потенціалу підприємства, зацікавленість керівництва у наявності високо кваліфікованих кадрах.

Підприємство прагне забезпечити всіх співробітників можливістю для реалізації їх потенціалу в процесі трудової діяльності, в тому числі і неупереджену оцінку результатів їх роботи. На підприємствах корпорації результативність персоналу оцінюється атестаційними комісіями системи ISO на основі експертних оцінок керівників, оцінки ефективності та результатів роботи. При перевірці працівників оцінюються їх знання, вміння, навички, якість і ефективність роботи, особисті і управлінські якості (для керівників). За результатами оцінки комісія приймає рішення про відповідність займаній посаді, підвищення окладу, переведення на вищу посаду, зарахування до кадрового резерву.

Найбільш важливим є коефіцієнт плинності кадрів якій знижується протягом трьох років. Важливим в організації праці персоналу на підприємстві є оплата праці, тому що, виконуючи соціально-економічні функції, вона підвищує зацікавленість працівника у результатах своєї роботи, є показником, що мотивує працівника, вирішує проблеми відчуження працівника від підприємства, сприяє формуванню та дотриманню всіх аспектів корпоративної культури підприємства.

За період 2018-2020 роки середньорічна та середньомісячна заробітна плата працівників зросла.

Зростання заробітної плати свідчить про піклування керівництва щодо зростання добробуту та рівня доходів своїх співробітників в достатньо складних умовах господарювання, особливо у 2019 році на тлі світової пандемії COVID-19.

Оцінити корпоративну культуру означає співставити її з певними оціночними критеріями. Наразі не існує абсолютних оцінок, за якими корпоративна культура оцінюється як «погана» або «добра», тому для її оцінки варто застосовувати лише відносні критерії оцінки.

ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» у своїй діяльності використовує достатньо різноманітні форми соціально-відповідальної діяльності, яка може сприйматися як частина формування та розвитку корпоративної культури підприємства, а саме, благодійність, волонтерство, соціальне інвестування, донорський рух, розвиток освіти працівників, розвиток спорту та пропаганда здорового способу життя тощо.

Крім того, щороку багато студентів проходять виробничу практику на підприємстві, найталановитіші залишаються на стажуванні із можливістю працевлаштування. Фірма розпочала «Ярмарку вакансій». Бажаючі знайти роботу студенти і випускники закладів вищої освіти мають змогу не тільки оцінити власні таланти, а й застосувати їх в умовах реального бізнесу.

Щороку 19 вересня пивовари 70 країн світу проводять Всесвітній день відповідального споживання пива. В такий спосіб пивовари привертають увагу суспільства до проблеми продажів пива неповнолітнім та надмірного його споживання дорослими. ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» відповідально ставиться до проблеми надмірного споживання пива та його продажів неповнолітнім. Так, на етикетки всіх сортів пива нанесена інформація про норми споживання пива та недопустимість вживання пива особами до 18 років, вагітними жінками та водіями.

Для оцінки рівня корпоративної культури виробничої потужності ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» застосовувалися наступні методи:

- метод спостереження;
- особистісні опитування;

- метод анкетування.

Оцінка рівня корпоративної культури складається із:

- соціально-психологічного клімату,
- системи мотивації
- стимулювання персоналу підприємства.

Соціально-психологічний клімат в колективі можна розглядати як його певний стан, результат спільної діяльності людей, їх міжособистісні стосунки, що визначаються не стільки об'єктивними умовами, скільки суб'єктивною потребою людей у спілкуванні та її задоволенням.

Іншими словами, соціально-психологічний клімат компанії можна розглядати як задоволення або невдоволення членів організації міжособистісними стосунками, які проявляються як настрої та думка колективу, оцінка умов життя та праці в колективі.

Результати оцінки рівня корпоративної культури на основі зазначених складових представлені в узагальненій аналітичній анкеті, яка складена на основі проведення анкетування працівників товариства.

Дані, представлені в аналітичній таблиці дозволяють стверджувати про доволі успішну діяльність керівництва досліджуваного підприємства щодо рівня сформованості соціально-психологічного клімату підприємства та рівня корпоративної культури.

Основними факторами, які впливають на стан соціально-психологічного клімату в колективі, є зміст праці та ступінь задоволення людей роботою; умови праці та побуту, задоволеність ними; ступінь задоволення характером міжособистісних стосунків зі співробітниками; стиль керівництва, особистість керівника.

Керівництво підприємства та його структурних підрозділів сприяє згуртованості колективу, володіє такими особистісними характеристиками:

- визначеність;
- усвідомленість;
- цілеспрямованість;
- вибірковість;

- тактовність;
- дієвість;
- вимогливість;
- критичність;
- відповідальність.

Також важливим є те, що на досліджуваному підприємстві всі його співробітники ставляться з повагою, симпатією один до одного. Все це і обумовлює гарний стан соціально-психологічного клімату та рівня корпоративної культури в колективі.

З метою визначення основних напрямів розвитку корпоративної культури підприємства, було проведено анкетування співробітників для узагальнення уявлень, що панують в колективі стосовно розуміння та необхідності розвитку корпоративної культури.

Запропоновано розроблення корпоративного кодексу для підприємства. Складено узагальнюючий перелік рекомендацій для ПрАТ «Фірма «Полтавпиво». Також можна запропонувати ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» чітко визначити головні компоненти, що визначають основи формування корпоративної культури підприємства, зокрема місію, мету діяльності, принципи роботи підприємства тощо. Реалізація запропонованих заходів дозволить ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» розвивати корпоративну культуру, підвищуючи тим самим ефективність діяльності підприємства.