

Національний університет
«Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»

Навчально-науковий інститут фінансів, економіки та менеджменту

Кафедра економіки, підприємництва та маркетингу

Кваліфікаційна робота бакалавра

на тему:

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

Виконав: здобувач першого рівня вищої
освіти, групи 401-ЕП

Спеціальності 076 «Підприємництво, торгівля
та біржова діяльність»

Єна А.В.

Керівник: Александров І.О.

Рецензент: Кречотень І.М..

Полтава – 2021 р.

Консультант:

з кафедри економіки, підприємництва та маркетингу
(охорона праці)

07.06. 2021 р.  В.В. Биба

Здобувач 13. 06 2021 р.  А.В. Єна

Керівник роботи 14. 06 2021 р.  І.О.Александров

Нормоконтроль 14. 06 2021 р.  І.О.Александров

Допустити до захисту:

Завідувачка кафедри економіки, підприємництва та маркетингу

22.06. 2021 р.  В.Я. Чевганова

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

Навчально-науковий інститут фінансів, економіки та менеджменту

Кафедра економіки, підприємництва та маркетингу

ступінь вищої освіти «бакалавр»

Напрямок підготовки _____

(шифр і назва)

Спеціальність 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»

(шифр і назва)

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри економіки, підприємництва
та маркетингу

В.Я. Чевганова

“ 3 ” _____ 03 2021 року

ЗАВДАННЯ НА ВИПУСКНУ КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ БАКАЛАВРА

Єна Артем Володимирович

(прізвище, ім'я, по батькові)

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

керівник роботи Александров І.О., д.е.н., професор

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

затверджені наказом закладу вищої освіти від “ 03 ” 03 2021 року № 158 фз

2. Строк подання здобувачем роботи 14.06.2021 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) Р.1. Соціально-економічні основи формування та розвитку корпоративної культури підприємства Р.2. Характеристика та аналіз діяльності ПрАТ «Фірма «Полтавпиво». Р.3. Напрями розвитку корпоративної культури ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»

5. Перелік графічного матеріалу:

Ілюстративний матеріал у кількості 20 аркушів представлений у
Додатку Г

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Охорона праці	Біба В.В., к.т.н., доцент	21.05.21 <i>[підпис]</i>	07.06.21 <i>[підпис]</i>

7. Дата видачі завдання 26.04.2021 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Теоретична частина	26/04–09/05	30%
2	Аналітична частина	10/05–23/05	60%
3	Проектна частина	24/05–06/06	88%
4	Виготовлення ілюстративного матеріалу, перевірка на плагіат	07/06–13/06	95%
5	Рецензування та підготовка до захисту	14/06–20/06	100%
6	Захист випускної роботи бакалавра	22/06–27/06	+

Здобувач

[підпис] Єна А.В.
(підпис) (прізвище та ініціали)

Керівник роботи *[підпис]*

Александров І.О.
(прізвище та ініціали)

Примітки:

19. Форму призначено для видачі завдання студенту на виконання дипломного проекту (роботи) і контролю за ходом роботи з боку кафедри (циклової комісії) і декана факультету (завідувача відділення).
20. Розробляється керівником дипломного проекту (роботи). Видається кафедрою (цикловою комісією).
21. Формат бланка А4 (210 × 297 мм), 2 сторінки.

ЗМІСТ

Вступ.....	7
Розділ 1. Соціально-економічні основи формування та розвитку корпоративної культури підприємства	9
1.1. Сутність та складові корпоративної культури підприємства	9
1.2. Світовий досвід формування та розвитку корпоративної культури	18
1.3. Вплив розвитку корпоративної культури на ефективність діяльності підприємства	33
Розділ 2. Характеристика та аналіз діяльності ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»	44
2.1. Стан, проблеми та перспективи розвитку галузі пивоваріння в Україні.....	44
2.2. Характеристика та організаційно-правові основи діяльності ПрАТ «Фірма «Полтавпиво».....	50
2.3. Аналіз основних економічних та фінансових показників діяльності Товариства	55
2.4. Аналіз стану охорони праці ПрАТ «Фірма «Полтавпиво».....	69
Розділ 3. Напрями розвитку корпоративної культури ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»	85
3.1. Оцінка стану використання персоналу підприємства як носія корпоративної культури	85
3.2. Аналіз та оцінка фактичного рівня корпоративної культури.....	94
3.3. Пропозиції щодо розвитку корпоративної культури ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»	98
Висновки	108
Глосарій.....	110
Список використаних джерел.....	115
Додаток А. Звітність ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» за 2017 р	123
Додаток Б. Звітність ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» за 2018 р.....	157
Додаток В. Звітність ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» за 2019 р.	176
Додаток Г. Ілюстративний матеріал кваліфікаційної роботи	197

ВСТУП

Корпоративна культура як модель певної поведінки на підприємстві в сучасних умовах формує імідж підприємства, визначає його орієнтацію на споживача, формуючи тим самим відкритий, прозорий та успішний бізнес. Сьогодні корпоративна культура є невід'ємною частиною процесу управління персоналом, який можна визначити як цілеспрямований вплив керівників та менеджерів на людські ресурси організації з метою досягнення її стратегічних цілей.

Корпоративна культура є важливою складовою успішного функціонування підприємства, позитивного ставлення до роботи й ефективності праці. Вона впливає на ставлення та залученість працівників, частково вирішує проблему відчуження працівників від підприємства, а також впливає на результати діяльності працівників та зростання ефективності роботи підприємства в цілому. Треба також зазначити, що корпоративна культура як об'єкт дослідження розглядається в таких науках як менеджмент, соціологія, культурологія, організаційна поведінка, етика та формування соціально відповідального бізнесу. Останнє набуває особливої актуальності в контексті реалізації концепції сталого розвитку та обраного Україною Європейського напрямку розвитку. Отже, можна зробити висновок, що тема бакалаврської роботи, яка пов'язана з дослідження питань формування та розвитком корпоративної культури підприємства є актуальною та потребує ретельного вивчення.

Треба зазначити, що питання формування корпоративної культури набувають актуальності й в практичній діяльності підприємств. На сьогодні менеджери українських підприємств різних галузей на досвіді зарубіжних компаній та фірм почали працювати над формуванням та розвитком корпоративної культури.

Метою даної бакалаврської роботи є дослідження процесу формування та розвитку корпоративної культури на прикладі підприємства харчової промисловості ПрАТ «Фірма «Полтавпиво».

Відповідно до поставленої мети в роботі потрібно вирішити наступні завдання:

- дослідити корпоративну культуру діяльності підприємств. Зокрема, її сутність та складові елементи, зарубіжний досвід

формування та розвитку корпоративної культури підприємств, вплив розвитку корпоративної культури на ефективність діяльності підприємства;

- визначити стан проблеми та перспективи розвитку галузі пивоваріння України;
- охарактеризувати діяльність ПрАТ «Фірма «Полтавпиво», а саме, організаційно-правові основи, проаналізувати динаміку економічних та фінансових показників, а також оцінити стан охорони праці досліджуваного підприємства;
- проаналізувати стан використання персоналу як основного носія корпоративної культури підприємства та оцінити та фактичний рівень корпоративної культури ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»;
- розробити пропозиції щодо розвитку корпоративної культури досліджуваного підприємства.

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

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».

РОЗДІЛ 1

СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТКУ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність та складові корпоративної культури підприємства

Кожна людина, як правило, виконує свою професійну діяльність на підприємстві, установі, фірмі, організації або великій компанії. Тут вона 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.

Організація, у широкому трактуванні визначається як цільове досягнення певної мети. Переважно термін вживається для означення соціальної групи, яка розподіляє виконання завдань між учасниками для досягнення певної колективної мети (цілі) [28].

Традиційно поняття «організація» використовується як:

- 1) елемент соціальної структури;
- 2) тип діяльності;
- 3) ступінь внутрішньої упорядкованості, узгодженості частин цілого;
- 4) система відносин між деякою кількістю індивідів, об'єднаних загальною метою [59].

Спеціалісти з менеджменту розглядають організацію як конкретну діяльність менеджера, спрямовану на рішення та відносини, необхідні для досягнення цілі, і водночас як групу людей, які працюють разом для досягнення спільної мети, а також в цілому підприємство, фірму, установу, компанію, де ці люди працюють. Діяльність будь-якої організації підпорядковується певній системі формально та неформально визначених правил. Формальні правила – це правила внутрішнього спілкування, які спираються на організаційну структуру підприємства, неформальні правила – це ті, 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. Тож нерідко люди оцінюють організацію, з якою мають справу, відзначаючи в ній певний рівень спілкування, взаємодії та зовнішніх ознак культури [35].

Культуру в на підприємствах, установах та організаціях почали визнавати однією з основної складової, яка необхідна для правильного розуміння поведінки працівників та управління ними, лише в останні десятиліття ХХ століття. Багато науковців зауважують, що спочатку вживалося та ще й нині поширено поняття «організаційна культура» [8, 14, 25, 47]. Як правило, його використовують спеціалісти з управління, з менеджменту. При цьому 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» [14]. 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 [28].

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" [34]. 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. Саме ці складові корпоративної культури мобілізують внутрішні ресурси, єднають і мотивують персонал, надають змістовності його праці і надихають на максимальну самовіддачу, створюють можливість вирішувати складні завдання з випуску якісного продукту і завоювання ринку. За своїм змістом корпоративна культура є системою цінностей, правил та норм поведінки в конкретній організації, це система взаємин і спілкування людей, що в ній працюють. Це складне явище, яке, на думку багатьох вчених, включає в себе матеріальне і духовне, діяльність, поведінку працівників, а також ставлення самого підприємства, установи або організації до зовнішнього оточення та до своїх співробітників [34].

Деякі вчені розглядають корпоративну культуру як спосіб управління. Вони зазначають, що в умовах високої корпоративної культури окремі працівники і команди самі контролюють себе, що сприяє більш чіткому функціонуванню підприємства, установи або організації. Якщо у формуванні культури беруть участь усі працівники, то вони беруть її і дотримуються ustalених звичаїв, традицій тощо. Якщо культура розглядається ними лише як нав'язаний атрибут, то

формування її є лише прерогативою менеджерів та власників підприємства. Вона тоді не є стабільною, не сприяє єдності громадської думки і не відіграватиме позитивної ролі. Спеціалісти з менеджменту зазначають, що керівники створюють і змінюють культури, а менеджери й адміністратори існують у них. Вони підкреслюють, що талант менеджера визначається його здатністю розуміти значення корпоративної культури і вміти працювати в ній [35].

Ідея корпоративної культури має абстрактний характер, але вона, як повітря, оточує все і впливає на діяльність підприємства, установи або організації. Носіями корпоративної культури в організації є її співробітники. Оцінити її словами "хороша" чи "погана" не можна. Вона або є, або її немає. Але якщо вона є, то працівники дорожать своєю організацією і діяльність її є успішною. Проте більшість спеціалістів розглядають корпоративну культуру щодо корпорацій – великих організацій з великою чисельністю працівників і з найбільшими можливостями для формування її зовнішніх символів. Втім, корпоративна культура може існувати в будь-якій організації або підприємстві, незалежно від її розмірів і галузі діяльності. Це пояснюється тим, що будь-яка спільнота має свої цінності, принципи, норми, правила, порядки, ритуали, звичаї, якими керуються її члени, які передаються наступному поколінню. Можливість існування культури на різних рівнях (організаційна, галузева, регіональна тощо), а також те, що вона по-різному сприймається різними групами, які входять до складу організації (наприклад, у транснаціональних компаніях або в одній, але багатонаціональній країні) зумовлює питання про узгодженість культури. Крім того, у межах підрозділів організації, професійних груп, територіальних одиниць можуть формуватися субкультури. Вони стають важливим джерелом різноманітності культури в середині підприємства, установи або організації. Водночас вони можуть сформувати такі сильні субкультурні цінності, які стануть основою загальних цінностей організації. Якщо організація розглядається як певна спільнота, то культура формується із взаємодії членів цієї організації і визначається всіма її рівнями та секторами. У такому разі володарями культури є всі члени організації, а лідери є її хранителями, а не її архітекторами [35]. В іншому випадку джерела культури можуть перебувати навіть поза організацією і культура може нав'язуватися силою. При цьому

формування культури є завданням менеджерів вищої ланки управління або навіть власників компанії. При цьому передбачається, що культура організації визначається тими загальними цінностями, яких дотримується більшість членів організації [17].

Щодо основних концепцій, які асоціюються з культурою в підприємства, установи або організації, в наукових дослідженнях виділяють найбільш часто такі:

- 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 [35].

Підприємства, установи або організації мають культуру тоді, коли вони мають історію, досить тривалу для формування колективних базових уявлень. Будучи сформованими і сприйнятими, вони стають визначальними особливостями організації. Ті організації, які характеризуються високою плинністю кадрів (як рядових працівників, так і керівних) або малозмістовною історією, можуть не

виробити колективні уявлення і не сформують корпоративну культуру. Тому культуру будь-якої організації, зазвичай, розглядають на трьох рівнях:

- рівні артефактів,
- рівні цінностей
- рівні базових уявлень.

Рівні культури охоплюють різного роду колективні цінності, норми і правила поведінки, що використовуються носіями цієї культури для представлення як самим собі, так і іншим. Першим є рівень артефактів, що включає всі ті феномени, які можна побачити, почути і відчувати при входженні в нову культуру. Артефакти включають такі елементи, як мову, технологію та продукти діяльності, стиль (в одязі), манери спілкування, емоційну атмосферу, міфи та історію, ритуали, церемонії тощо. До них також відносять видиму поведінку персоналу і відповідні організаційні процеси. Цей рівень можна побачити, але досить важко пояснити.

Другим рівнем є проголошені цінності – відображення чийхось оригінальних ідей щодо того, чим є те, що є, і як воно відрізняється від того, що повинно бути. Збереження вірності колись проголошеним цінностям приводить до їх трансформації в переконання, норми і правила поведінки. Набір цінностей, які знайшли реальне втілення в ідеології чи організаційній філософії, може слугувати орієнтиром чи моделлю поведінки в складних чи непевних ситуаціях.

Третім рівнем є базові уявлення, які є настільки очевидними, що варіювання поведінки зводиться до мінімуму й їх зміна відбувається важко. Інтегровану систему базових уявлень іноді називають "картою світу" або ментальною картою. Якщо люди поділяють однакові базові уявлення, вони відчують комфорт, якщо різні – дискомфорт [34].

Щодо внутрішнього складу корпоративної культури підприємства, установи або організації, то нижній прошарок – це ідеї та цінності, покладені в основу філософії організації. В одній організації – це можуть бути колективні інтереси загалом, у другій – інтереси окремих її членів, у третій – інтереси керівника або власника. З цих цінностей випливають особливості спілкування та взаємодії, поведінки працівників в організації – це другий прошарок. Третій прошарок – це етикет, зовнішня символіка, традиції тощо [14].

Отже, корпоративна культура підприємства, установи або організації складається з трьох рівнів, що наочно представлено на рисунку 1.1.



Рисунок 1.1. – Рівні корпоративної культури підприємства

Розглянемо детальніше рівні корпоративної культури підприємства, установи або організації:

- зовнішні ознаки корпоративної культури (етикету, легенд, міфів, звичаїв, традицій тощо) – рівень артефактів;
- цінності підприємства, установи або організації – відповідно рівень цінностей;
- внутрішньо-організаційні норми і соціальні ролі, які регулюють поведінку членів організації – рівень базових уявлень.

Ядром корпоративної культури є цінності. Соціальні, моральні і культурні цінності створюють в єдності корпоративну культуру суспільства загалом й окремих організацій зокрема. На їх основі виробляються норми і форми поведінки людини. Саме вони формують модель поведінки і спілкування в організації, внутрішньо-організаційні норми і соціальні ролі. Під нормами розуміємо узагальнені правила, що керують поведінкою працівників і приводять їх до досягнення цілей організації. Ролі визначають внесок кожного у спільну діяльність, залежно від позиції

(формальної або неформальної), яку займає в організації, а також взаємні очікування і взаємний контроль працівників. Група працівників, кожний з яких приймає і розділяє загальні цілі, цінності і норми організації, має певні особистісні ціннісні орієнтації, володіє необхідним набором якостей і навичок, які дають змогу йому займати певну позицію в соціальній структурі організації і відігравати відповідну соціальну роль, становить персонал організації. Організація, яка створена на єдності світогляду і ціннісних установок її членів, стає найбільш самодостатньою і динамічною формою виробничої спільноти. Якщо рівень культури в організації низький, то тут спостерігається внутрішня конкуренція між працівниками за владу, статус, вплив. Тоді використовуються різні засоби – від приховування необхідної інформації, до "підставок", "апаратних ігор", провокацій, збирання компромату тощо. Основний метод боротьби з такими діями – відкритий колегіальний розгляд проблемних питань, формування корпоративної культури з більш високим рівнем [34].

Для стороннього ока корпоративна культура в організації виявляється у трьох зрізах, а саме:

- 1) як організовано виробництво і виконуються професійні обов'язки;
- 2) як окремі працівники та підрозділи взаємодіють між собою;
- 3) 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:

- відповідність (інтегративний ступінь) чи невідповідність (дезінтегративний ступінь) ієрархії особистісних та внутрішньогрупових цінностей. Дезінтегративний ступінь характеризується відсутністю єдності громадської думки, згуртованості у ставленні до визначеної цілі, конфліктністю;

- спільність особистісних та функціонально орієнтованих цінностей. Ступінь особистісної значущості професійно-трудової діяльності для більшості працівників визначає зміст корпоративної культури;

– стабільність (високий ступінь адекватності) чи нестабільність (низький ступінь адекватності) прийнятих норм поведінки та традицій. Нестабільність характеризується відсутністю чітких уявлень про оптимальну, допустиму і неприпустиму поведінку [47].

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.

1.2. Світовий досвід формування та розвитку корпоративної культури.

Довгий час вважалось, що головне в успішному бізнесі – це організувати процес, сформувати штат й почати багато працювати. Проте багато власників підприємств та компаній або їх керівники зіткнулися з такою проблемою неефективної роботи персоналу, коли персонал не працює, а активно демонструє зайнятість. Тобто компанія на перший погляд успішна, а загальна результативність співробітників низька. Багато дослідників та практиків розвитку корпоративної культури стверджують, що всьому виною нехтування таким поняттям як корпоративна культура [56].

Термін «корпоративна культура» вперше застосував в XIX столітті німецький фельдмаршал і військовий теоретик Мольтке, характеризуючи взаємини в офіцерському середовищі. У той час взаємини регулювалися не тільки статутами, сходами честі, а й дуелями: рубець був обов'язковим атрибутом приналежності до офіцерської «корпорації». Правила поведінки, як писані, так і неписані, склалися всередині професійних співтовариств ще в середньовічних гільдіях, причому порушення цих правил могли призводити до виключення їх членів зі спільнот. Професійні та інші спільноти вже тоді часто мали зовнішні атрибути. Зазвичай вони були пов'язані з кроєм і кольором одягу, аксесуарами, таємними символами

приналежності, поведінковими знаками, за якими члени спільнот могли відрізнити «своїх» від «чужих». До сих пір студенти Оксфордського та Кембриджського університетів носять краватки певних кольорів, а студенти Тартуського університету – особливі кашкети [57].

Натомість багато науковців дотримуються думки, що термін «корпоративна культура» виник в США, коли дослідники почали вивчати параметри діяльності американських корпорацій, які забезпечували їх успішність і конкурентоздатність [80].

Але, незважаючи на різні думки стосовно походження та поширення терміну «корпоративна культура» можна зазначити, що процес вивчення розвитку корпоративної культури у світі почався досить давно але, якщо говорити про Україну, то слід визнати, що тільки в 1992 році в нашій країні науковці почали вивчати, досліджувати й висвітлювати проблеми та питання корпоративної культури в своїх роботах. Причому як об'єкт дослідження корпоративна культура досліджується соціологами, психологами, фахівцями із загальної культурології, менеджменту [45, 50, 60, 66, 67, 68].

Незалежно від того, чи було спеціально докладено зусиль до формування корпоративної культури чи ні, вона існує на будь якому підприємстві, установі чи організації. Її ознаками виступають неписані цінності, правила чи стандарти у поведінці, причому керівник підприємства, установи або організації або топ-менеджмент не запроваджували цих правил та цінностей, не спонукали до їх дотримання, вони самі сформувалися в процесі існування та розвитку підприємства, установи або організації.

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 [45].

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 [57].

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, вміння 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 [15].

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 [47].

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 [67].

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 [38].

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 1.1.

Таблиця 1.1 – Етапи становлення корпоративної соціальної відповідальності бізнесу в США та Західній Європі у ХХ 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 рішення 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.

Корпоративна соціальна відповідальність швидко розвивається. Добродійність стає нормою корпоративної соціальної поведінки та розглядається як невід’ємний елемент корпоративної культури.

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

Узагальнюючи характеристики та атрибути корпоративної культури, можна говорити про те, що її основними компонентами виступають: власне, працівники, які розділяють цінності компанії; прийнята система лідерства; стилі управління, у тому числі й рішення конфліктів; діюча система комунікацій; прийняті норми поведінки на підприємстві, в установах та організаціях; особливості гендерних, міжнаціональних, релігійних взаємовідносин; корпоративний стиль, до якого слід віднести зовнішній вигляд офісу та співробітників, інтер’єр, символіку; ритуали, звички та традиції [4].

Отже, корпоративна культура – це один з видів ресурсів підприємства, вона виступає інструментом управління, формує його імідж та є сукупністю цінностей, норм, правил, традицій і принципів, за якими будуються всі відносини компанії як зі співробітниками, так і з стейхолдерами [4].

Основні функції, що виконує корпоративна культура на підприємстві, в установах та організаціях представлено на рисунку 1.2.

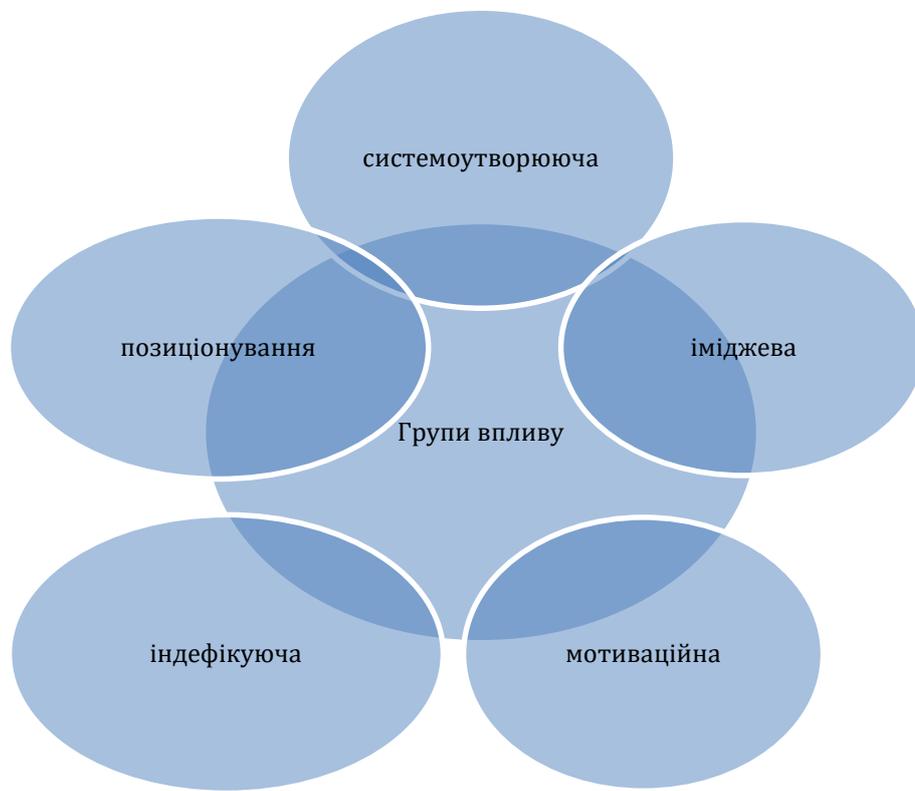


Рисунок 1.2. – Основні функції корпоративної культури

Системоутворююча функція корпоративної культури 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 [7].

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 повинен відбуватися під впливом змін зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства та організації.

На початку проведення змін важливо виконати чітку «прив'язку до реальності» – дати людям усю інформацію, змалювати проблеми, твердо позначити, в якому напрямі фірма не розвиватиметься ні за яких обставин. Правильно задані обмеження дозволять співробітникам самостійно зробити потрібні висновки, що значно полегшить сприйняття змін [28].

Розвиток корпоративної культури повинен відбуватися з дотриманням наступної загальної послідовності. Спочатку вирішуються ті проблеми в корпоративній культурі, які створюють загрози існуванню підприємства, установи та організації. Потім впроваджуються якісні зміни, які стосуються роботи співробітників. І тільки тоді шляхом переконання, прямого тиску, взаємних угод впроваджуються непопулярні блоки. На кожному етапі обов'язково мають бути контроль і корекція. На розвиток корпоративної культури впливають як позитивні, так і негативні фактори, що узагальнено та представлено у таблиці 1.2.

Таблиця 1.2 – 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	

Аналіз свідчить, що багато гальмівних факторів характерні для традиційного, орієнтованого на виробництво, стабільного, замкнутого підприємства. Серед сприяючих чинників знаходяться елементи ринкових вимог, еластичних, відкритих до змін, організацій, що діють в умовах ненадійності. Тобто основні проблеми, що змушують сучасні компанії міняти корпоративну культуру, наступні: посилення конкуренції, зростання операцій, розширення діяльності компанії (поява нових підрозділів), впровадження нових технологій.

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 [20].

За моделлю Г. Харрісона корпоративна культура може бути поділена на 4 типи, що наочно представлено у таблиці 1.3.

Таблиця 1.3 – 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.
-----------------	--	---

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.

Г. Хофстеде представив модель, яка встановила вплив культурних відмінностей на корпоративний менеджмент. Дана модель, як й попередня, поділена на чотири типи.

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 [20].

В основі моделі Талкота Парсона лежать функції які повинні виконувати організації для досягнення успіху. Назва моделі AGIL: adaptation (адаптація), goal-seeking (досягнення цілей), integration (інтеграція) і legiacy (легітимність).

Суть моделі 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.

Адаптивна культура 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.

Культура, орієнтована на результат, 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.

Кланова культура 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.

Бюрократична культура вирізняється 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.

Особливості функцій організації за моделлю Талкота Парсона представлено на рисунку 1.3



Рисунок 1.3 – особливність функцій корпоративної культури
за моделлю Талкота Парсона

Також відома 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 [20]. Основні характеристики моделі Оучі представлено у таблиці 1.4.

Таблиця 1.4 – 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 (таблиця 1.5).

Таблиця 1.5 – 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, сформувати чотири культурних архетипи.

1. 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.

2. 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.

3. 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.

4. 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 [20].

Культурна карта корпорації Т.Діла та А.Кеннеді. Названі вчені усі види корпоративної культури звели до 4-х основних типів, які характеризуються двома ознаками: рівнем ризику відповідно до діяльності корпорації та швидкістю зворотного зв'язку.

Культура енергійних, жорстких людей – властива тим, хто постійно ризикує і має швидкий зворотний зв'язок незалежно від того, чи правильне рішення він приймає. В даному типі культури робота в команді не важлива, кожен колега розцінюється як потенційний суперник.

Культура відповідності важкої роботи відпочинку. В ній заохочуються працівники, які не люблять ризику, і очікується швидкий зворотний зв'язок. Тут активність є запорукою успіху. Винагорода надається за наполегливість і здатність знаходити недоліки й усувати їх.

Культура ризику власною компанією – характеризується прийняттям високо ризикованих рішень. Оточуючим середовищем завжди здійснюється тиск на прийняття правильного рішення.

Процесуальна культура – характеризується низьким ризиком зі слабким зворотнім зв'язком. Працівники мають зосередитись на самому виробництві продукції, а не на результатах [20].

Таким чином, українським підприємствам, установам та організаціям з метою підвищення ефективності та результативності діяльності, інтеграції у світовій економічній простір слід запозичити досвід формування та розвитку корпоративної культури найбільш успішних корпорацій, напрацьовувати свої унікальні атрибути корпоративної культури.

1.3. Вплив розвитку корпоративної культури на ефективність діяльності підприємства

Питання впливу корпоративної культури на розвиток і діяльність організації достатньо широко розглядається науковцями і практиками, адже корпоративна культура є важливим фактором у розвитку внутрішнього потенціалу підприємств, компаній, установ та організацій. Економіка зможе успішно розвиватися завдяки енергетиці культури як певної системи цінностей, норм поведінки, моралі. Корпоративна культура за допомогою своїх внутрішніх сил робить будь-яку організацію життєдайною та успішною. З позицій впливу феномену корпоративної культури на діяльність організації виділяють три напрямки [69]:

- раціонально-прагматичний, за яким корпоративну культуру можна використовувати як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємства;
- феноменологічний, відповідно до якого корпоративна культура є самою сутністю організації, тому немає очевидного зв'язку між культурою й ефективністю організації. Враховуючи

невизначеність феномена корпоративної культури, можна зробити висновок (песимістичний) про принципову недоцільність вивчення будь-якого її впливу на діяльність організації;

– ситуаційно-системний напрямок, за яким корпоративну культуру вважають ключовим фактором у забезпеченні успішного розвитку організації, але разом із сукупністю інших факторів.

Ознаки впливу корпоративної культури на успішну діяльність організації відображені на рисунку 1.3.

Вплив корпоративної культури на ділову активність організації має різноплановий характер і може проявлятися через: процеси, структуру, систему відносин. Розглянемо різні підходи вчених до висвітлення ролі корпоративної культури. Використовуючи функціональний підхід, закордонні автори побудували декілька моделей, які пов'язують внутрішньо-організаційні зміни та зовнішньо-організаційні зміни з ефективністю дії персоналу й організації. Серед таких моделей виділимо моделі В. Сате, Т. Парсонса, Куїна-Рорбаха та матрицю Шварца і Девіса [69].

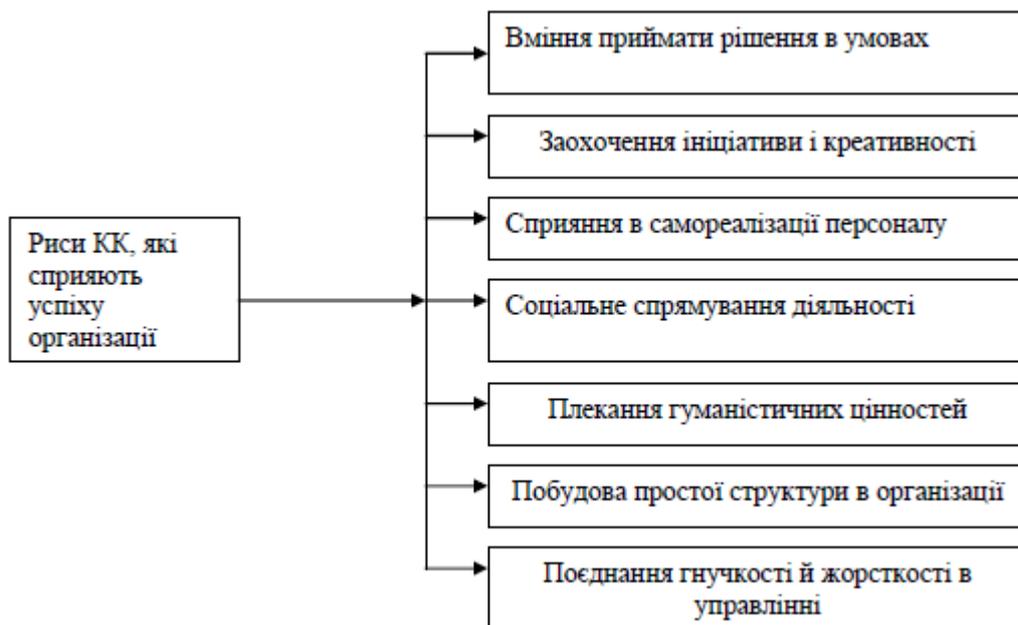


Рисунок 1.3. – Ознаки впливу корпоративної культури на успішну діяльність організації

Модель впливу корпоративної культури створив В. Сате, який розглядав вплив культури на корпоративне життя через шість процесів: ухвалення рішень; контроль; комунікації; сприйняття корпоративного середовища; виправдання своєї поведінки. Американський соціолог Т. Парсонс розробив узагальнену концепцію взаємозв'язку корпоративної культури і результатів діяльності організації, яку представляють як модель AGIL, цій моделі виділяють низку функцій, які будь-яка соціальна система, у тому числі організація, повинна виконати, щоб вижити і домогтися успіху, це: адаптація; досягнення мети; інтеграція; легітимність (перші букви англійських назв цих функцій в аббревіатурі ACIL). Для виживання і успішної діяльності організація повинна володіти адаптаційною здатністю до умов зовнішнього середовища, досягти поставленої мети, і бути цілісною, добре структурованою. Цього можна досягти завдяки тим ціннісним орієнтаціям, які властиві корпоративній культурі організації. Головне полягає у тому, що ці функції, а точніше, їхня ефективна реалізація залежить від вибору пріоритетних напрямів формування інтелектуального капіталу підприємства. Якщо персонал поділяє думку керівництва щодо адаптації, досягнення мети та інших аспектів організаційної ефективності, підприємство зможе стати успішним. Можна у цьому зв'язку згадувати про соціальні аспекти цієї моделі, оскільки лише інтелектуально розвинений працівник у змозі зрозуміти завдання, які стоять перед підприємством. Існують різні підходи до виокремлення набору змінних, з використанням яких можна виявити вплив корпоративної культури підприємства на його діяльність. Це може бути такий набір: підприємство – зовнішнє середовище: відносини груп персоналу між собою на підприємстві; індивідуум – підприємство [69].

Причому для кожного рівня – індивідуума, їх угруповання, підприємства – можна вимірювати як ефективність їх функціонування з позицій інтересів підприємства, так і задоволеність персоналу Крім того, кожен із змінних можна розглядати як у короткостроковому періоді, так і на перспективу. Проте така модель складна для практичного застосування.

Дж. Рорбаха, які запропонували свою модель під назвою “Конкуруючі цінності і організаційна ефективність”. Сутність моделі зводиться до того, що вплив

корпоративної культури розглядається через призму вимірювань, названих конкуруючими цінностями. Ця модель має такі складові:

1. Рівень інтеграції – диференціації; що визначає ступінь контролю (стабільності, порядку, передбаченості ситуації) або гнучкості (перевагу віддають нововведенням, змінам і адаптації).
2. Внутрішній – зовнішній фокуси; тут домінують інтереси до внутрішніх проблем організації або до зміцнення позицій організації у зовнішньому середовищі.
3. Засоби / інструменти – результати / показники, які характеризують зосередженість на процесах (планування, встановлення цілей) і процедурах (продуктивність, ефективність, тощо).

Наведена модель визначає цінності організаційної культури підприємства у тісному зв'язку з кожним підходом до визначення ефективності і зіставляє перспективу одного підходу з усіма іншими. Досягнення певного рівня ефективності діяльності господарюючого суб'єкта зумовлено поширеністю практики застосування нематеріальних активів, використання й розвитку професійних даних працівників, зміцнення стосунків зі споживачами. Це входить до складу інтелектуального капіталу. Корпоративна культура підприємства – могутній інструмент його лідерства, що його повинно використовувати керівництво. Її високий рівень дає можливість управляти за допомогою норм і цінностей, а не шляхом безпосереднього впливу на працівників. Причому можна швидко приймати рішення на місцях, чітко визначати стандарти якості, критерії само оцінок і легше розуміти орієнтованість на споживачів. Дослідники Г. Шварц та С. Девіс розробили модель впливу корпоративної культури на ефективність організації, яка підтверджує вплив на ефективність організації чотирьох чинників корпоративної культури: залучення, узгодженості, адаптивності та місії. На думку дослідників під ефективною організацією розуміється організація, здатна вирішувати проблеми як внутрішньої інтеграції, так і зовнішньої адаптації [69].

Залучення – це стан, при якому співробітники відчувають, що їх діяльність тісно пов'язана з метою організації, що вони наділені повноваженнями, і цінується робота в команді. а пріоритет віддається розвитку людським здібностям.

Узгодження відображає високий рівень інтеграції і координації в середині організації та із суб'єктами зовнішнього середовища.

Адаптивність – стан, при якому організація гнучко реагує на вимоги споживачів, приймає ризики, вчиться на своїх помилках і здатна до змін.

Місія – опис мети і напрямків стратегічного розвитку організації, виходячи з уявлення в організації про майбутнє.

Застосовуючи таку матрицю (модель), можна розробити дійові заходи щодо виконання кожного із завдань як за умов узгодженості, так і за розбіжностей стратегії та корпоративної культури.

Розглядаючи вплив корпоративної культури на результативність діяльності організації, науковці пропонують виділяти чотири рівні результативності: результати першого рівня – кінцеві результати діяльності організації; результати другого рівня – характеристики кінцевого продукту, створеного організацією; результати третього рівня – характеристики ефективності процесу створення кінцевого продукту; результати четвертого рівня – характеристики раціонального формування і розвитку самої організації. Корпоративна культура є п'ятим, фундаментальним рівнем, основою всієї решти рівнів. Науковці вважають, що корпоративна культура впливає на всі чотири рівні, оскільки результати діяльності визначаються орієнтирами діяльності і цінностями. Характеристики кінцевого продукту також залежать від корпоративної культури: якщо вона зорієнтована на споживача, то буде створений продукт, що відповідає попиту; корпоративна культура встановлює пріоритети у властивостях продукту (висока якість, низька ціна і т.д.). Ефективність процесу створення кінцевого продукту залежить від ефективності використання потенціалу організації, яка, також, визначається цінностями і орієнтирами діяльності. Раціональність формування і розвитку самої організації буде зростати із зростанням орієнтації потенціалу організації на максимізацію кінцевих результатів її діяльності. Розглянуті вище моделі впливу корпоративної культури на діяльність організації мають важливе наукове і практичне значення, оскільки підтверджують роль КК в розвитку ділової активності організації [56].

Отже, вплив корпоративної культури на діяльність організації повинен розглядатися за напрямками, які відображені на рисунку 1.4.



Рисунок 1.4. – Аспекти впливу корпоративної культури на діяльність організації

Як показано на рисунку 1.4, корпоративна культура впливає на внутрішньо корпоративні процеси: спілкування, ухвалення рішень, кар’єри, соціалізації, виробництва і трудовий процес. Розглянемо детальніше, як корпоративна культура впливає на вказані вище аспекти діяльності організації. Вплив корпоративної культури на процес спілкування в організації наведено в таблиці. 1.2, в якій чітко окреслені показники впливу залежно від виду спілкування: формальне, неформальне, у вертикальному та горизонтальному розрізах.

Таблиця 1.2. – 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 вверху (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 1.2. У цій таблиці окремо виділяють вплив корпоративної культури на процес соціалізації, що пояснюється зростанням ролі соціальної сфери в житті суспільства в цілому, та посиленою увагою до соціокультурних факторів. У загальному значенні під соціалізацією розуміється процес засвоєння індивідом системи знань, норм і цінностей, що дозволяють йому функціонувати як повноправний член суспільства. Соціалізація спостерігається в процесі входження індивіда в організацію і сприйняття ним її цінностей та норм поведінки. 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 1.3 представлено ключові моменти впливу корпоративної культури на виробничий і трудовий процеси.

Таблиця 1.3. – 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. Вона впливає на процес делегування цілей і задач: директивно - з обґрунтуванням; частково-повністю; рівномірно-вибірково тощо. 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. Корпоративна культура стимулює ступінь свободи та креативності персоналу підприємства за будь-яких умов. Корпоративна культура формує пріоритети інтересу підприємства та його місії в процесі ухвалення рішень, а також відповідність управлінського рішення прийнятим цінностям. 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 як багатогранне та складне явище здійснює вплив на різні процеси підприємства, зокрема, виробничий та трудовий. В таблиці 1.4 представлено основні показники впливу корпоративної культури на вищезгадані процеси.

Корпоративна культура тісно пов'язана зі структурою організації і цей взаємозв'язок наведений в таблиці 1.5.

Таблиця 1.4. – 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

Таблиця 1.5. – 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

Вплив корпоративної культури на конкурентоспроможність організації проявляється у формуванні позитивної репутації і привабливого її іміджу та продукту (товару або послуг) серед споживачів, ділових партнерів, інвесторів, кредиторів та інших представників суспільства. Корпоративна культура, орієнтована на інновації, зміцнюючи трудовий потенціал працівників, формує інтелектуальну власність організації, і підвищує її конкурентоспроможність завдяки наявності унікальних розробок, технологій, інноваційної продукції. Отже, корпоративна культура є внутрішнім джерелом стимулювання інноваційної активності підприємств. В умовах інформаційно – інтелектуального суспільства стрімко зростає кількість наукомістких сфер діяльності, інтелектуалізація праці, прагнення до саморозвитку й удосконалення. Сутність цих процесів відображається в корпоративній культурі, і, зокрема, в її різновиді – інноваційній культурі. Інноваційна культура передбачає використання новітніх технологій, сировинно-матеріальних ресурсів, інтелектуалізації праці та відповідної організації праці [46].

Вплив корпоративної культури на загальну результативність діяльності організації складається із сукупності розглянутих вище напрямів.

Загалом, процеси, структура, поведінка, рівень конкурентоспроможності організації формують загальну результативність її діяльності, тому твердження про те, що корпоративна культура впливає на всі характеристики результативності, є абсолютно обґрунтованим, а оцінка ефективності цього впливу описується в наступному параграфі.

Вплив корпоративної культури на діяльність організації виявляється в досягненні основної мети корпоративної культури – підвищення трудового потенціалу організації, яка є складовою її загального економічного потенціалу.

Отже, всі аспекти впливу корпоративної культури на успішну ділову активність організації є важливими, тому можемо говорити про ефективність корпоративної культури загалом.

РОЗДІЛ 2

ХАРАКТЕРИСТИКА ТА АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ПРАТ «ФІРМА «ПОЛТАВПИВО»

2.1. Стан проблеми та перспективи розвитку галузі пивоваріння в Україні

Харчова галузь для України, також як і для будь якої іншої країни, є пріоритетною та стратегічною. Вона забезпечує не лише потреби внутрішнього ринку, а й провідне місце держави серед інших країн – лідерів із виробництва продуктів харчування. Доступність харчових продуктів, їх якість та екологічність впливають на рівень продовольчої безпеки держави, виступають індикаторами її соціальної стабільності. Харчова промисловість є основною переробною ланкою агропромислового комплексу.

Харчова промисловість налічує десятки різних галузей. Основні галузі, у яких найбільша частина реалізованої продукції, зображені на рисунку 2.1.

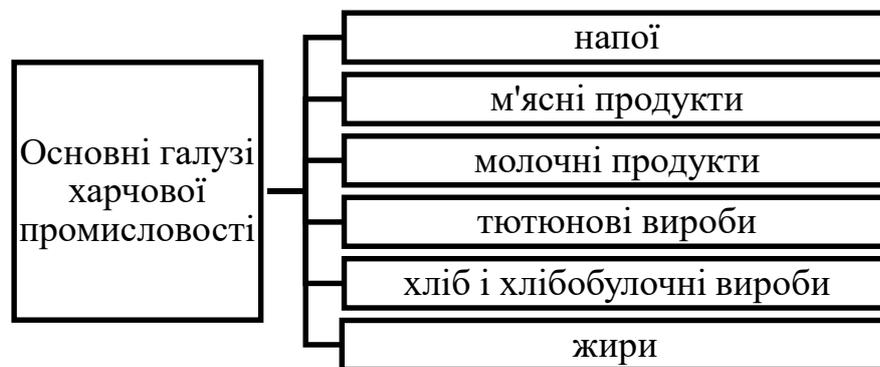


Рисунок 2.1 – Основні галузі харчової промисловості України

Пивоваріння відноситься до галузі напоїв у харчовій промисловості країни. Для цієї галузі характерними ознаками є те, що ця продукція відноситься до товарів першої необхідності, а тому користується постійним попитом. Галузь пивоваріння має тісні інтеграційні зв'язки із сільським господарством, з якого використовує сировину у вигляді ячменю, солоду, хмелю, а відтак підвищення ефективності

функціонування підприємств, до яких належить й досліджуване підприємство ПрАТ «Фірма «Полтавпиво», неможливе без вирішення проблем, які сьогодні притаманні більшості підприємств харчової промисловості та які поглибилися в зв'язку із світовою пандемією. Це підтверджується показниками обсягу виробництва пива в Україні, представленою на рисунку 2.2.



Рисунок 2.2. – Обсяги виробництва пива в Україні у 2008-2020 рр.

Незважаючи на темпи падіння обсягів виробництва пива, в структурі обсягів реалізації продукції харчової промисловості його питома вага в сукупності з безалкогольними напоями складає п'яту частину всієї виробленої продукції харчової промисловості [62], тож можна стверджувати, що й в умовах сьогодення галузь пивоваріння залишається однією з найбільш привабливим секторів економіки з точки зору забезпечення інвестиційного розвитку. Не зважаючи на складну економічну ситуацію в Україні, пиво користується значним попитом серед споживачів та є рентабельним продуктом. Дані статистики свідчать, що в Україні пиво споживають 68% всіх чоловіків та 38% жінок, причому цей продукт користується попитом в усіх вікових групах, незважаючи на рівень матеріального забезпечення. Найбільша питома вага споживання цього продукту припадає на осіб у віковій границі від 21 до 29 років – понад 70% всього обсягу споживання; 16% споживання припадає на осіб у віці 30-39 років, далі частка споживання цього

напоєм невпинно знижується із зростанням вікової групи населення. 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. [62].

Відповідно до КВЕД, діяльність у сфері виробництва пива здійснюється згідно з класом 11.05 Виробництво пива. За даними ДПС, станом на 01.06.2020 загальна кількість суб'єктів господарювання, які отримали ліцензії на виробництво алкогольних напоїв (пива), склала 241, тобто 56% від загальної кількості ліцензіатів, які провадять господарську діяльність з виробництва алкогольних напоїв (414 – за даними ДПС станом на 01.09.2020).

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», який є найбільшим пивзаводом в Україні, 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», «Ріо-де-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 [62].

Другим, за обсягом виробництва є пивзавод «Рогань», зосереджений 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 %. Усе воно реалізується в Україні.

Миколаївський пивоварний завод "Янтар". Постачається миколаївське пиво в 22 області України.

Ринок пива України досить перспективний, однак, як це зазначалося вище, 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.

Глобальним трендом на пивному ринку України є крафтове пивоваріння, про що, у тому числі, свідчить збільшення кількості крафтових пивоварень. Даний тренд прийшов із США, де частка крафту відносно загального ринку складає понад 12% і зростає.

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.



Рисунок 2.3 – Динаміка розвитку крафтових пивоварень в Україні протягом 2015-2019 років

Пільгами для таких виробників пива в українському законодавстві є зменшений розмір річної плати за ліцензії на право оптової торгівлі пивом до 30000 грн, замість 500000 грн, що встановлені для усіх інших виробників пива. 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.

Пиво займає перше місце за продажами у сегменті алкогольних напоїв. 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. [62].

Експорт українського пива переважає над імпортом. Незважаючи на зменшення обсягів виробництва пива, його експорт зростає, що свідчить про високу якість українського пива та його конкурентоспроможність на міжнародному ринку.

Експорт пива у 2019 році 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. Характеристика та організаційно-правові основи діяльності ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»

Приватне акціонерне товариство «Фірма «Полтавпиво» є юридичною особою, створеною відповідно до законодавства України у 1992 році шляхом приватизації приватизація державного майна орендного Полтавського орендного пивзаводу. 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.

Головною метою для підприємства є одержання прибутку на основі здійснення виробничої, комерційної, посередницької та іншої діяльності визначених чинним законодавством і Статутом.

Основними видами діяльності товариства є:

- виробництво пива;
- виробництво безалкогольних напоїв;
- виробництво сидру та інших плодово-ягідних вин.

Основними предметами діяльності Товариства є:

– виробництво, розлив, реалізація, науково-дослідна розробка пива, солоду, хлібного квасу, пивної дробини, пивних дріжджів, фруктових напоїв, газової води, безалкогольних напоїв, слабо градусних напоїв, коктейлів плодово-ягідних, сухих безалкогольних напоїв (консервантів), мінеральних вод, питної газованої води, гірких напоїв і напоїв, горілки, коньяку, вина, шампанського, інших лікеро-горілчаних виробів та іншої продукції;

– створення і розвиток власної збутової мережі з використанням різних форм та видів торгівлі, організація мережі спеціалізованих підприємств, торгових домів та фірмової торгівлі тощо;

Організаційна структура управління ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» представлена на рисунку 2.4.

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; визначає напрями розвитку підприємства у формуванні цінової, кредитно-банківської, податкової та страхової політики, соціальної та зовнішньоекономічної діяльності; організує роботу і ефективну взаємодію виробничих одиниць, цехів та інших структурних підрозділів підприємства, направляє їх діяльність на досягнення високих темпів розвитку і удосконалення виробництва та продукції; направляє діяльність персоналу на досягнення високих економічних та фінансових результатів тощо.

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

До основного виробництва належать: солодова дільниця, варочний відділ, фільтрувальна дільниця, бродильно-лагерний відділ, цех розливу пива в пляшки, цех розливу пива в КЕГбої, цех хмільних екстрактів.

До допоміжних цехів належить: лабораторія, ремонтно-механічний цех, холодильно-компресорний відділ, парокотельня.

До обслуговуючого господарства належить: тарна дільниця, транспортна дільниця, склад готової продукції, зерносклад

Виробнича структура ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» представлена на рисунку 2.5.

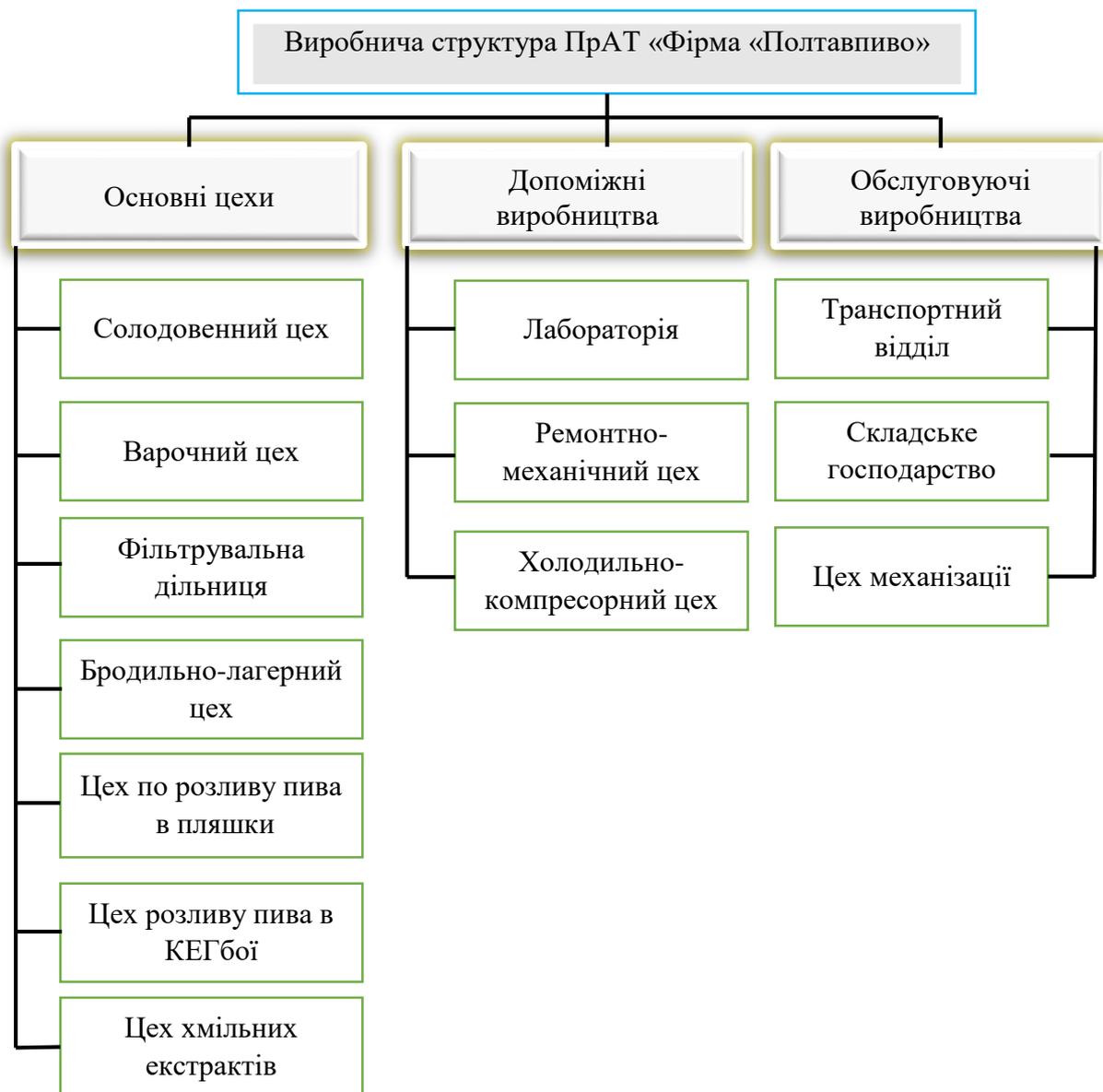


Рисунок 2.5 – Виробнича структура ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»

Функціональні обов'язки працівників структурних підрозділів Товариства характеризуються виконанням наступних функцій.

Заступники генерального директора мають право підпису ряду документів; організують роботу і ефективну взаємодію всіх структурних підрозділів, цехів та виробничих одиниць, підвищує рентабельність фірми; вирішують питання, що стосуються фінансово-економічної та виробничо-господарської діяльності фірми тощо.

До посадових обов'язків працівників бухгалтерії відносяться: ведення бухгалтерії на підприємстві; участь у розробці та подальших заходах, безпосередньо спрямованих на раціональне і правильне використання ресурсів; здійснення прийому і проведення контролю первинної документації; відображення на рахунках операцій, пов'язаних з постійним рухом грошових і основних засобів, ТМЦ; розрахунок і подальше перерахування податків та інших зборів до місцевого та федеральний бюджети, різних платежів у банківські установи, страхових внесків у позабюджетні державні фонди, нарахування заробітної плати та інше; забезпечення інвесторів, кредиторів, керівників, аудиторів достовірної бухгалтерської звітністю та інша облікова, фінансова та економічна робота.

До посадових обов'язків працівників відділу маркетингу та збуту належать: визначення предмету дослідження і розробка робочих планів і програми проведення окремих етапів дослідницьких робіт; оцінка сильних і слабких сторін діяльності конкурентів; вивчення загальної кон'юнктури галузі з погляду перспектив її розвитку; аналіз системи збуту продукції з метою виявлення можливостей і ефективності збуту через альтернативні канали; прогноз економічної ситуації чи країни регіону, що може вплинути на умови збуту на даному ринку; всебічний аналіз діяльності підприємства, розробляти пропозиції і заходи щодо розвитку прогресивних форм зв'язків тощо.

Посадові обов'язки працівників відділу кадрів (відділу персоналу) складаються із забезпечення підприємства працівниками потрібних професій, спеціальностей і кваліфікації згідно з рівнем та профілем отриманої ними підготовки та ділових якостей; розробка перспективних і річних планів комплектування підприємства персоналом з урахуванням перспектив його розвитку, змін складу працюючих у зв'язку з упровадженням нової техніки та технології, механізації і автоматизації виробничих процесів, а також пуском виробничих об'єктів; прогнозування і визначення потреби в кадрах на основі планів економічного і соціального розвитку підприємства; вирішення питання найму, звільнення, переведення працівників, контроль їх розстановку і правильність використання у підрозділах підприємства; систематичне вивчення ділових якостей та інших індивідуальних особливостей

працівників підприємства з метою добору кадрів на заміщення посад, які входять у номенклатуру керівника підприємства і створення резерву та інші кадрові питання. Працівники відділу логістики мають наступні обов'язки: розробка маршруту доставки; керівництво транспортними засобами, які є у розпорядженні підприємства; формування пакету документів на завантаження; перевірка документів, які повернулись з маршруту; контроль за переміщенням транспорту; перевірка відповідності продукції, що знаходиться у зворотній тарі тощо.

Посадові обов'язки працівників відділу механізації та електрифікації: забезпечення постійного підвищення рівня технічної підготовки виробництва, його ефективності; розробка перспективних планів розвитку підприємства, реконструкції та модернізації, заходів щодо запобігання шкідливому впливу виробництва; забезпечення своєчасної підготовки технічної документації (креслень, специфікацій, технічних умов, технологічних карт); забезпечення безперебійної і технічно правильної експлуатації та надійної роботи устаткування; розробка планів (графіків) оглядів, випробувань та профілактичних ремонтів устаткування згідно з положеннями системи планово-запобіжного ремонту, затвердження цих планів та контроль їх виконання; розробка нормативних матеріалів з ремонту устаткування, витрат матеріалів на ремонтно-експлуатаційні потреби, складання кошторисів на проведення ремонтів тощо.

2.3. Аналіз основних економічних та фінансових показників діяльності Товариства

Основні економічні та фінансові показники діяльності підприємства формуються за рахунок здійснення основної (операційної) діяльності підприємства. Основними видами такої діяльності на досліджуваному підприємстві ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» виступають:

- виробництво пива;
- виробництво безалкогольних напоїв, мінеральних та інших вод, розлитих у пляшки;

- надання в оренду та експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна;
- оптова торгівля відходами та брухтом;
- виробництво сидру та інших плодово-ягідних вин.

За період 2017-2019 років показники обсягів виробництва за представленими видами діяльності характеризуються наступною динамікою, представленою у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 – Аналіз обсягу реалізованої продукції, робіт, послуг за видами економічної діяльності ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» за 2017-2019 рр.

Види економічної діяльності	2017 рік	2018 рік	2019 рік	Відхилення			
				2019 до 2017		2019 до 2018	
				тис. грн.	%	тис. грн.	%
Виробництво пива	317459	352328	370060	52601	16,5	17732	5,1
Виробництво безалкогольних напоїв; мінеральних вод та інших вод, розлитих у пляшки	27331	27647	33208	5877	21,5	5561	20,1
Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна	123	144	158	35	28,5	14	9,7
Оптова торгівля відходами та брухтом	224	186	214	-10,0	-4,5	28,0	15,0
Виробництво сидру та інших плодово-ягідних вин	-	152	191	191	-	38,8	25,6
Всього	345137	380455	403830	58693	17,0	23375	6,1

Представлені показники динаміки свідчать, що найбільшу питому вагу серед реалізованої продукції на підприємстві займає виробництво пива та становило у 2019 році 91,6%, або 370060 тис. грн., що в порівнянні з 2017 роком на 52601 тис. грн. або на 16,5 більше, та водночас питома вага виробництва даного виду продукції в загальній структурі скоротилась на 0,4%. Відповідно обсяг виробництва безалкогольних напоїв, мінеральних вод та інших вод, розлитих у пляшки за період аналізу збільшився на 5877 тис. грн. або на 21,5%, проте у загальній структурі виробництва змінився незначним чином – лише на 0,3%.

Представлений на рисунку 2.6 обсяг виробництва пива та його порівняння із загальним обсягом виробленої продукції ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» за 2017-2019 рр. ще раз наочно демонструє, що найбільшу частку у загальному обсязі реалізованої продукції становить саме виробництво та реалізація пива.

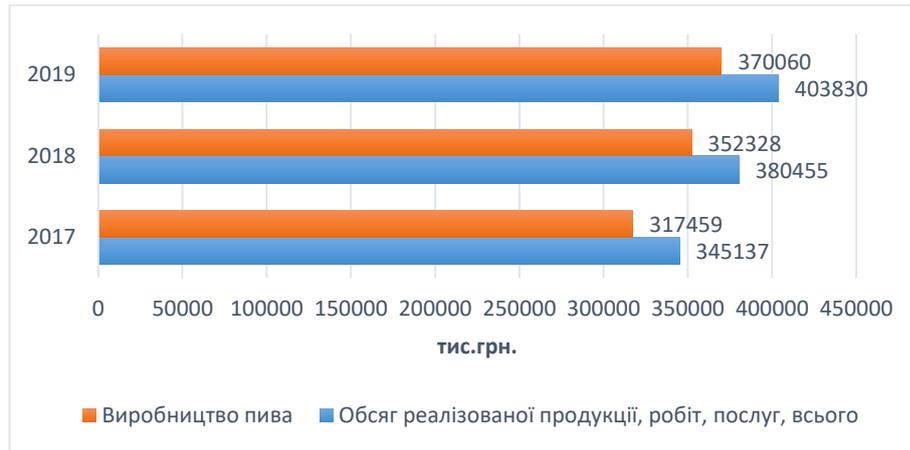


Рисунок 2.6 – Обсяги виробництва та реалізації пива та загальний обсяг реалізованої продукції ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» у 2017-2019 рр.

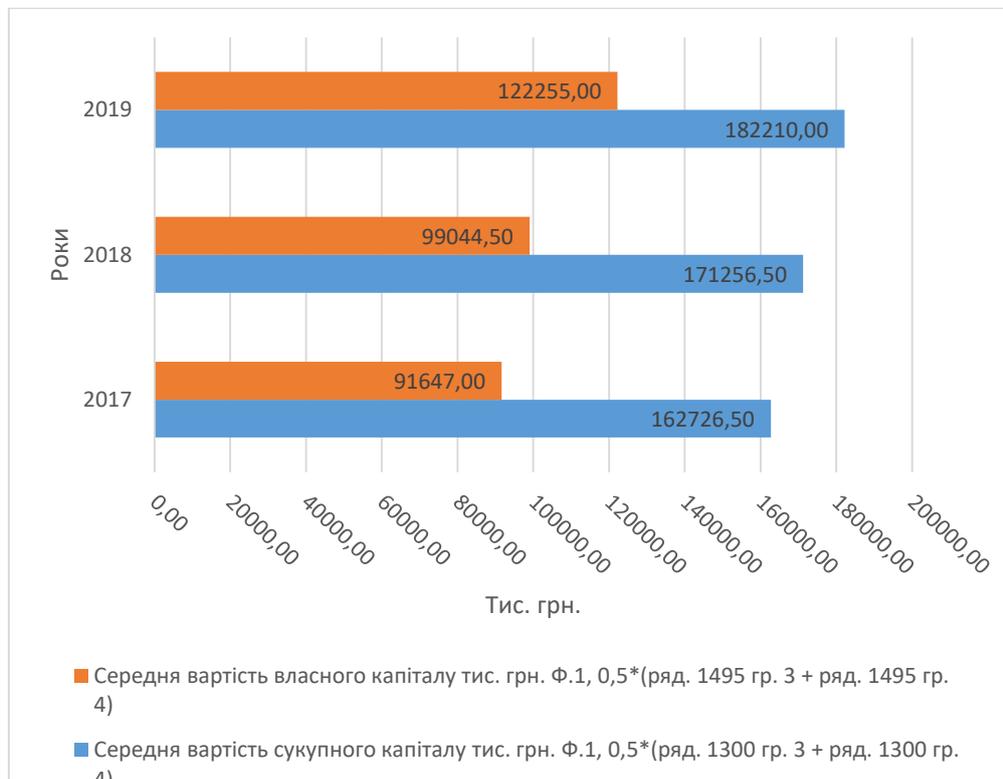
Більш детально характеризує тенденції у зміні показників діяльності представлений у таблиці 2.7 зведений аналіз економічних та фінансових показників, розроблений на основі звітності досліджуваного підприємства за період 2017-2019 років, а саме:

- форма №1 – «Баланс» (Звіт про фінансовий стан);
- форма №2 – «Звіт про фінансові результати» (звіт про сукупний дохід);
- форма №3 – «Звіт про рух грошових коштів» (за прямим методом);
- форма №4 – «Звіт про власний капітал»;
- форма №5 – «Примітки до річної фінансової звітності»;
- форма №1-підприємство «Структурне обстеження підприємства»;
- форма 1-ПВ «Звіт із праці».

Проаналізуємо тенденції зміни деяких показників діяльності ПрАТ «Фірма «Полтавпиво».

Середня вартість капіталу у 2019 році зазнала позитивних змін. А саме середня вартість сукупного капіталу у 2019 році становить 182210,00 тис. грн., що на 19483,50 тис. грн., або на 11,97 % більше, ніж у 2017 році. Середня вартість власного капіталу у 2019 році дорівнює 91647,00 тис. грн., що на 30608,00 тис. грн.,

або на 13,40 % більше, ніж у 2017 році та на 23,43 % більше, ніж в 2018 році.
Динаміка капіталу підприємства представлена на рисунку 2.7.



**Рисунок 2.7 – Динаміка вартості сукупного та власного капіталу
ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» за 2017-2019 рр.**

Середньорічна вартість основних засобів, представлена на рисунку 2.8 у 2017 році складала 204163,00 тис. грн., у 2018 році їх вартість зросла на 10413,50 тис. грн., після чого вона стала дорівнювати сумі у розмірі 214576,50 тис. грн. У 2019 році середньорічна вартість основних засобів зберегла тенденцію збільшення, а саме їх вартість підвищилася на 9,45% у порівнянні з 2017 роком, і становила 223456,50 тис. грн.

Середньорічна вартість нематеріальних активів у 2019 році складає 2863,50 тис. грн., що на 99,00 тис. грн. більше, ніж у 2017 році, та на 51,50 тис. грн., більше за 2018 рік. Темп приросту у 2019 році відносно 2017 року становить 103,58 %, тобто вартість на 3,58% у 2019 році. Наочно це представлено на рисунку 2.9.



Рисунок 2.8. – Динаміка середньорічної вартості основних засобів
ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» за 2017-2019 рр.

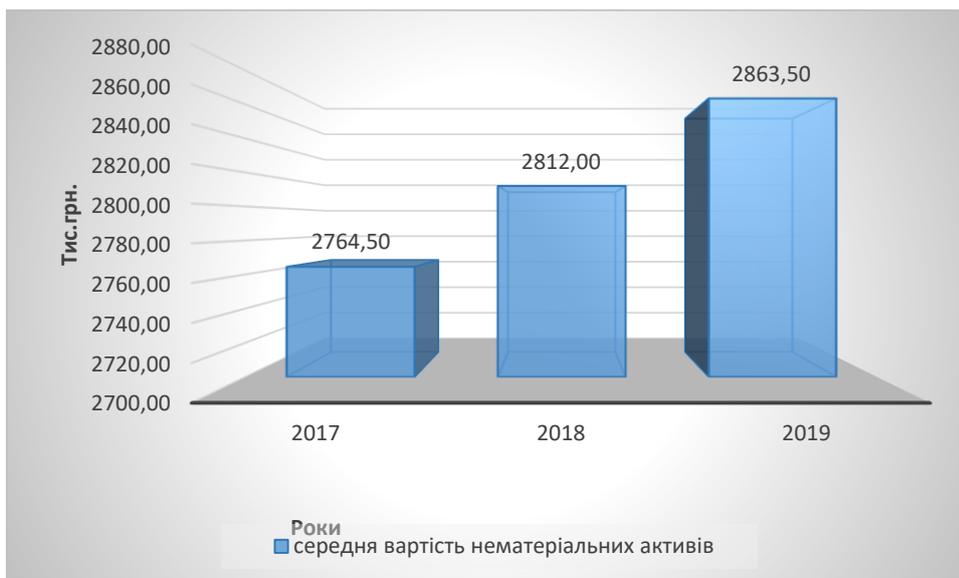


Рисунок 2.9 – Динаміка середньорічної вартості нематеріальних активів ПрАТ
«Фірма «Полтавпиво» за 2017-2019 роки

Вартість оборотних активів на кінець 2017 року складала 93706,00 тис. грн., у 2018 році вона зростає на 6824,00 тис. грн., а у 2019 році на 18753,00 тис. грн. або на 27,29% порівняно з 2017 роком. На це явище вплинуло зростання у 2019 році дебіторської заборгованості та зменшення запасів на кінець року (рисунок 2.10).

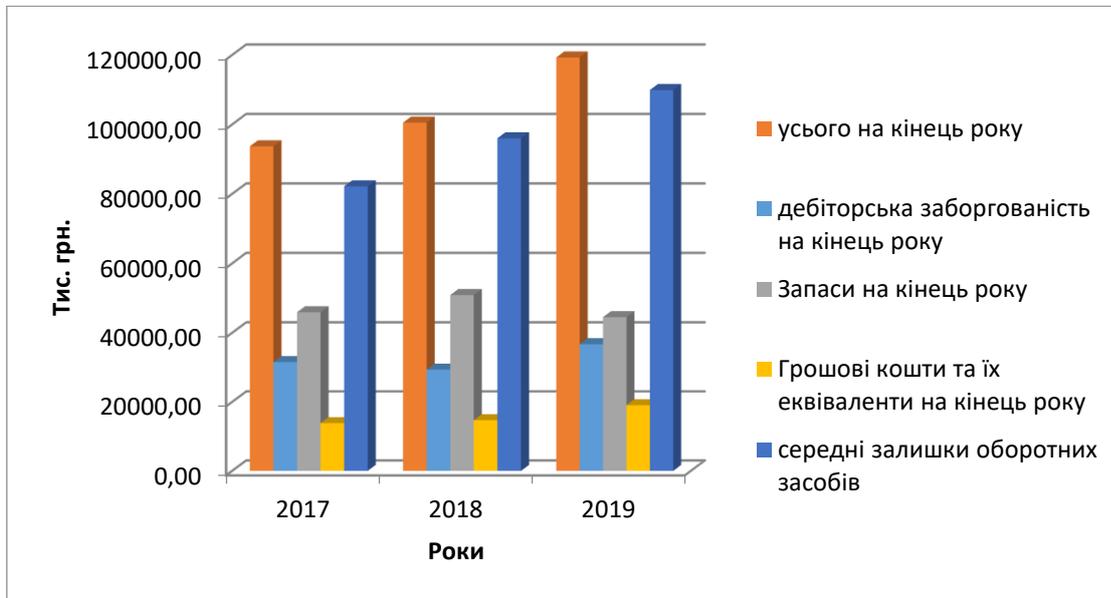


Рисунок 2.10 – Динаміка вартості оборотних активів ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» за 2017-2019 рр.

Динаміка показників формування та використання персоналу підприємства характеризується наступними значеннями. У 2019 році відбулося збільшення кількості працівників у порівнянні з 2017 роком на +12 чол., з 2018 роком на +7 чол. В загальному за досліджуваний період середньооблікова чисельність працівників збільшилась на 7,04 %. Динаміка середньооблікової чисельності працівників та робітників ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» за 2017-2019 роки представлена на рисунку 2.11.

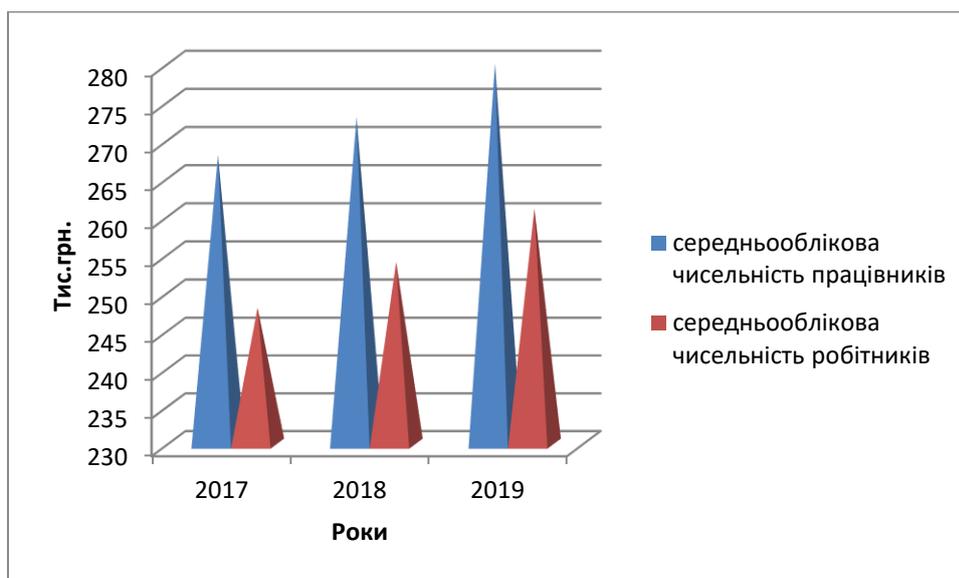


Рисунок 2.11 – Динаміка середньооблікової чисельності працівників та робітників ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» за 2017-2019 рр.

Динаміка прибутків підприємства за період, що аналізується, представлена на рисунку 2.12 відповідно за видами прибутків: валовий прибуток, прибуток від операційної діяльності, прибуток від звичайної діяльності до оподаткування, чистий прибуток, що у вказаній послідовності представлено на рисунку. Одразу необхідно виокремити 2017 рік, коли величина валового прибутку досить суттєво відрізнялася від усіх інших видів прибутку. Так, валовий прибуток у цьому році становив 57,7 млн. грн, в той час як чистий прибуток – лише 1,6 млн. грн. У 2018-2019 роках такої тенденції не відстежується. Крім того, слід зазначити позитивну тенденцію зростання прибутку у 2018-2019 роках. Отже, чистий прибуток у 2019 році становить 28123 тис. грн., що на 28123,00 тис. грн. більше, ніж 2017 року, коли він дорівнював сумі 1595,00 тис. грн., що на 15033 тис. грн. більше, ніж у 2018 році.

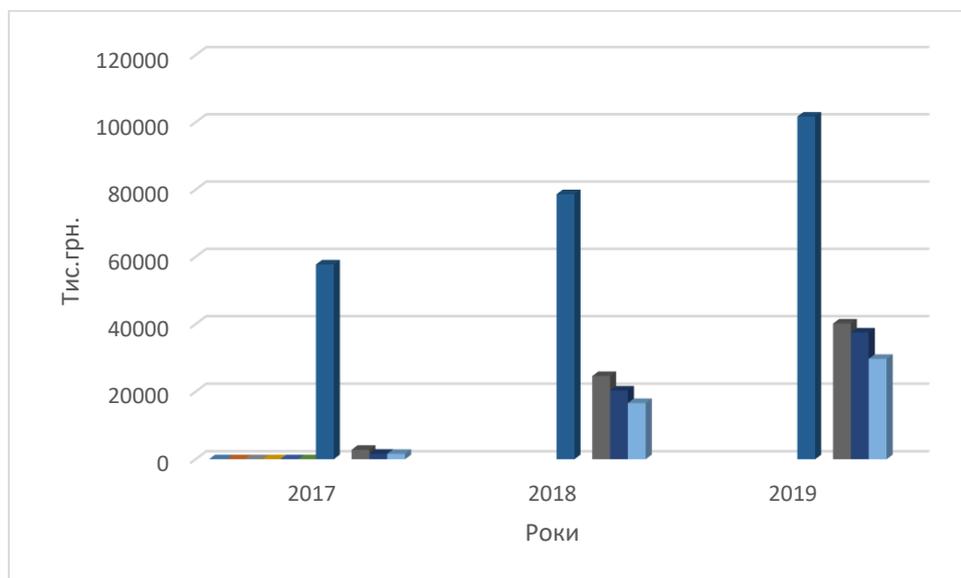


Рисунок 2.12 – Динаміка прибутків ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» за 2017-2019 рр.

На рисунку 2.13 представлено динаміку показників ефективності використання робочої сили на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво». Слід зазначити, що продуктивність праці одного працівника за 2017-2019рр. зросла до 1442,25 тис.

грн./особу, або на 54,42 %. Внаслідок раніше зазначеного, продуктивність праці одного робітника у 2019 році також збільшилась на 155,56 тис. грн./особу, або на 11,18 % порівняно з 2017 роком. Середньомісячна заробітна плата одного працівника за період, що аналізується зросла на 1 тис. грн., тобто на 48,05%, тобто на підприємстві зберігається співвідношення ефективності, коли темп зростання продуктивності праці випереджає темпи зростання заробітної плати.



Рисунок 2.13 – Динаміка продуктивності праці одного працівника та робітника ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» за 2017-2019 рр.

Загалом ефективність діяльності підприємства ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» зазнала зростання. А саме, за період, що досліджується, збільшилась рентабельність продаж на 814,12 процентних пункти, активів на -165,78 процентних пункти та рентабельність власного капіталу на 396,72 відсоткових пунктів. Проте необхідно зауважити, що у порівнянні з 2017 роком у 2019 році показники рентабельності значно зросли, що наочно демонструє рисунок 2.14.

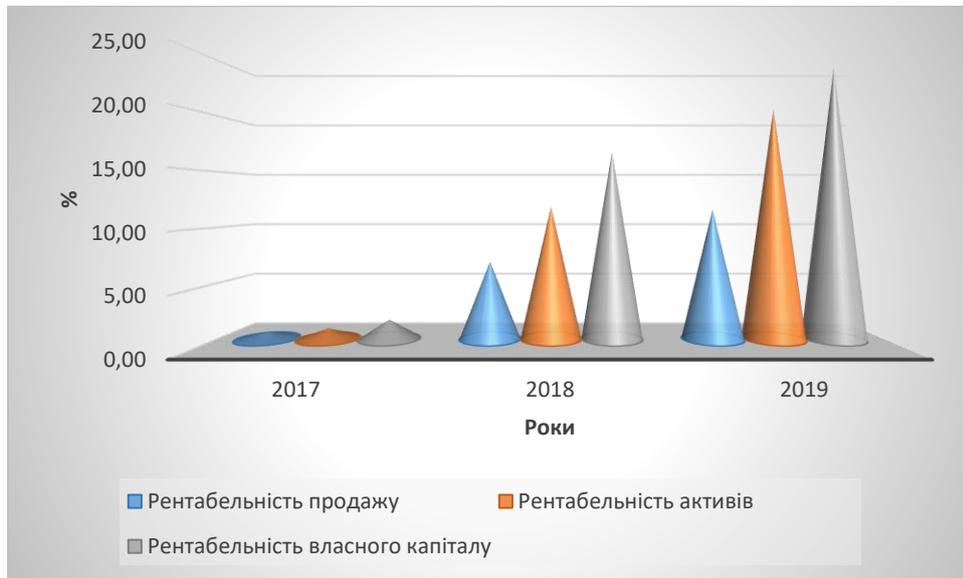


Рисунок 2.14 – Динаміка показників рентабельності
ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» за 2017-2019 роки

Провівши аналіз економічних та фінансових показників господарської діяльності підприємства ПрАТ «Фірма «Полтавпиво», можна зробити висновок, що в цілому підприємство працює ефективно. Середня вартість капіталу у 2019 році зазнала позитивних змін. А саме середня вартість сукупного капіталу у 2019 році становить 182210,00 тис. грн., що на 19483,50 тис. грн., або на 11,97 % більше, ніж у 2017 році. Середня вартість власного капіталу у 2019 році дорівнює 91647,00 тис. грн., що на 30608,00 тис. грн., або на 13,40 % більше, ніж у 2017 році та на 23,43 % більше, ніж в 2018 році. Середньорічна вартість основних фондів також мала позитивну динаміку. У 2019 році вона складала 989740 тис. грн, що на 108,8% більше, ніж у 2017 році та на 45,8% більше, ніж у 2018 році. Чистий дохід отриманий від реалізації продукції у 2017 році становив – 535567,00 тис. грн, у 2018 році – 545233 тис. грн, у 2019 році – 556178,00 тис. грн.

У 2019 році порівняно з 2017 роком відбулося збільшення продуктивності праці одного працівника на 11,99 %, а порівняно з 2018 роком продуктивність праці збільшилася на 3,49 % і склала 1442,25 тис. грн/особу. Така ж ситуація спостерігалася при розрахунку продуктивності праці одного робітника, у 2019

році продуктивність праці одного робітника становила 1547,24 тис. грн/особу, що на 155,56 тис. грн/особу більше, ніж у 2017 році та на 49,39 тис. грн/особу більше, ніж 2018 року.

Середньомісячна заробітна плата працівників зростала протягом років, якщо у 2017 році вона становила 2,08 тис. грн. , то у 2019 році вона становила – 3,08 тис. грн.

Узагальнивши результати аналізу економічних та фінансових показників, можна зробити висновок, що підприємство, незважаючи на дестабілізуючі фактори зовнішнього середовища, працює в цілому достатньо ефективно, збільшуючи практично всі економічні та фінансові показники, у тому числі показники доходу, прибутку та рентабельності, які найбільш показово свідчать про результативність діяльності підприємства.

Така ж сама тенденція простежується й у відносинах з персоналом підприємства, продуктивність праці якого зростає кожного року періоду, що аналізується. В той же час спостерігається й зростання оплати праці всіх співробітників підприємства, як робітників, так й інших категорій персоналу Товариства, але при цьому темпи зростання продуктивності праці випереджають темпи зростання заробітної плати, що також є свідченням того, що діяльність ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» є достатньо ефективною.

Таблиця 2.7 – Економічні та фінансові показники діяльності ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» за 2017-2019 рр.

№	Показники	Одиниці виміру	Джерела інформації, розрахунок	Рік			Відхилення			
				2017	2018	2019	2019 до 2017		2019 до 2018	
							Абсолютне	Темп приросту, %	Абсолютне	Темп приросту, %
1	2	3	5	6	7	8	9=8-6	10=8/6*100	11=8-7	12=8/7*100
1. КАПІТАЛ ТА РЕСУРСИ ПІДПРИЄМСТВА										
1.1	Середня вартість сукупного капіталу	тис. грн.	Ф.1, 0,5*(ряд. 1300 гр. 3 + ряд. 1300 гр. 4)	162726,50	171256,50	182210,00	19483,50	111,97	10953,50	106,40
1.2	Середня вартість власного капіталу	тис. грн.	Ф.1, 0,5*(ряд. 1495 гр. 3 + ряд. 1495 гр. 4)	91647,00	99044,50	122255,00	30608,00	133,40	23210,50	123,43
1.3	Основні засоби									
1.3.1	за первинною вартістю на кінець року	тис. грн.	Ф.1, ряд. 1011 гр. 4	205269,00	217997,00	228916,00	23647,00	111,52	10919,00	105,01
1.3.2	знос на кінець року	тис. грн.	Ф.1, ряд. 1012 гр. 4	131103,00	146308,00	157446,00	26343,00	120,09	11138,00	107,61
1.3.3	середньорічна вартість основних засобів	тис. грн.	Ф.1, 0,5*(ряд. 1011 гр. 3 + ряд. 1011 гр. 4)	204163,00	214576,50	223456,50	19293,50	109,45	8880,00	104,14
1.4	Нематеріальні активи									
1.4.1	за первинною вартістю на кінець року	тис. грн.	Ф.1, ряд.1001 гр. 4	2796,00	2828,00	2899,00	103,00	103,68	71,00	102,51
1.4.2	знос (накопичена амортизація) на кінець року	тис. грн.	Ф.1, ряд.1002 гр. 4	1334,00	1872,00	2418,00	1084,00	181,26	546,00	129,17
1.4.3	середня вартість нематеріальних активів	тис. грн.	Ф.1, 0,5*(ряд. 1001 гр. 3 + ряд. 1001 гр. 4)	2764,50	2812,00	2863,50	99,00	103,58	51,50	101,83
1.5	Оборотні активи									
1.5.1	усього на кінець року	тис. грн.	Ф.1, ряд. 1195 гр. 4	93706,00	100530,00	119283,00	25577,00	127,29	18753,00	118,65
1.5.2	дебіторська заборгованість на кінець року	тис. грн.	Ф.1, (ряд. 1125 гр.4+ ряд. 1130 гр. 4 + ряд. 1135 гр. 4 + ряд. 1140 гр. 4+ ряд. 1145 гр. 4+ ряд. 1150 гр. 4+ ряд. 1155 гр. 4)	31542,00	29358,00	36716,00	5174,00	116,40	7358,00	125,06

1.5.3	Запаси на кінець року	тис. грн.	Ф.1, (ряд. 1100 гр. 4 + ряд. 1110 гр. 4)	45925,00	50889,00	44504,00	-1421,00	96,91	-6385,00	87,45
-------	-----------------------	-----------	--	----------	----------	----------	----------	-------	----------	-------

1.5.4	Грошові кошти та їх еквіваленти на кінець року	тис. грн.	Ф.1, ряд. 1165	13829,00	14691,00	19035,00	5206,00	137,65	4344,00	129,57
1.5.5	середні залишки оборотних засобів	тис. грн.	Ф.1, 0,5*(ряд. 1195 гр. 3 + ряд. 1195 гр. 4)	82180,50	96016,50	109906,50	27726,00	133,74	13890,00	114,47
1.6	Середньооблікова чисельність									
1.6.1	середньооблікова чисельність працівників	чол.	Ф.1-підприємство р.3, ряд 300 гр. 1	268	273	280	12,00	104,48	7,00	102,56
1.6.2	середньооблікова чисельність робітників	чол.	Оперативні данні	248	254	261	13,00	105,24	7,00	102,76

2. ЕКОНОМІЧНІ ТА ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

2.1	Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції	тис. грн.	Ф.2, ряд.2000, гр3	535567,00	545233,00	556178,00	20611,00	103,85	10945,00	102,01
2.2	Обсяг реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	тис. грн.	Ф.1-підприємство р.3, ряд 300 гр. 2	345137,40	380455,40	403829,90	58692,50	117,01	23374,50	106,14
2.3	Обсяг виробництва продукції	тис. грн.	статистична звітність ф №1-П-НПП	345137,40	380455,40	403829,90	58692,50	117,01	23374,50	106,14
2.4	Собівартість реалізованої продукції	тис. грн.	Ф.2, ряд 2050, гр. 3	196562,00	214639,00	221304,00	24742,00	112,59	6665,00	103,11
2.5	Валовий прибуток (збиток)	тис. грн.	Ф.2, ряд 2090, гр. 3 (ряд 2095 гр. 3)	57739,00	78639,00	101709,00	43970,00	176,15	23070,00	129,34
2.6	Прибуток (збиток) від операційної діяльності	тис. грн.	Ф.2, ряд 2190, гр. 3 (ряд 2195, гр. 3)	2800,00	24637,00	40178,00	37378,00	1434,93	15541,00	163,08
2.7	Прибуток (збиток) від звичайної діяльності до оподаткування	тис. грн.	Ф.2, ряд 2290, гр.3 (ряд 2295, гр. 3)	1628,00	20328,00	37514,00	35886,00	2304,30	17186,00	184,54
2.8	Чистий прибуток (збиток)	тис. грн.	Ф.2, ряд 2350, гр. 3 (ряд 2355), гр. 3	1595,00	16628,00	29718,00	28123,00	1863,20	13090,00	178,72
2.9	Фонд оплати праці усіх працівників	тис. грн.	Ф.1-ПВ, ряд.5010, гр. 1	6696,30	8988,90	10358,00	3661,70	154,68	1369,10	115,23
2.10	Фонд робочого часу	люд-години	Ф.1-ПВ, ряд.4010, гр. 1	535567,00	545233,00	556178,00	20611,00	103,85	10945,00	102,01

1	2	3	5	6	7	8	9	10	11	12
3. ПОКАЗНИКИ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ РЕСУРСІВ										
3.1	Продуктивність праці одного працівника	тис. грн. / особа	2.3 / 1.6.1	1287,83	1393,61	1442,25	154,42	111,99	48,64	103,49
3.2	Продуктивність праці одного робітника	тис. грн. / особа	2.3 / 1.6.2	1391,68	1497,86	1547,24	155,56	111,18	49,39	103,30
3.3	Рівень оплати праці за Ілюдино-годину	тис. грн. / люд-год	2.9 / 2.10	0,01	0,02	0,02	0,01	148,95	0,002	112,96
3.4	Середньомісячна заробітна плата одного працівника	тис. грн..	2.9 / (1.6.1*12 міс.)	2,08	2,74	3,08	1,00	148,05	0,34	112,35
3.5	Коефіцієнт зносу основних засобів на кінець року		Ф.1, ряд. 1012 / ряд. 1011 гр. 4	0,64	0,67	0,69	0,05	107,69	0,02	102,48
3.6	Коефіцієнт оновлення основних засобів		Ф.5, ряд. 260 гр.5 / ф.1 ряд. 1011 гр. 4	0,03	0,04	0,04	0,01	135,11	0,001	102,52
3.7	Коефіцієнт вибуття основних засобів		Ф.5, ряд. 260 гр. 8 / ф.1 ряд. 1011 гр. 3	0,02	0,005	0,004	-0,02	17,26	-0,001	77,29
3.8	Фондовіддача	грн./ грн.	2.3 / 1.1.3	1,69	1,77	1,81	0,12	106,90	0,034	101,93
3.9	Фондоозброєність праці працівників	тис. грн./ чол.	1.3.3 / 1.6.1	761,80	785,99	798,06	36,26	104,76	12,06	101,53
3.10	Коефіцієнт обіговості оборотних засобів	обороти	2.1. / 1.5.5	3,09	3,05	2,94	-0,16	94,98	-0,12	96,22
3.11	Середній період обороту оборотних засобів	дні	360 дн. / 3.10	0,47	0,46	0,45	-0,02	95,46	-0,01	98,49
3.12	Коефіцієнт обіговості активів	грн./ грн.	2.1 / 1.1	1,56	1,71	1,77	0,21	113,44	0,06	103,52
3.13	Коефіцієнт обіговості дебіторської заборгованості за товари, роботи, послуги	обороти	2.1 / Ф.1, 0,5*(ряд. 1125 гр. 3 + ряд. 1125 гр. 4)	26435,00	27641,00	30530,00	4095,00	115,49	2889,00	110,45
3.14	Середній період обороту дебіторської заборгованості	дні	360 дн. / 3.13	0,01	0,01	0,01	-0,002	86,59	-0,001	90,54
3.15	Коефіцієнт обіговості запасів	обороти	2.1 / Ф.1, 0,5*(ряд. 1100 гр. 3 +гр. 4 ряд 1100)	36388,50	47305,50	47696,50	11308,00	131,08	391,00	100,83

1	2	3	5	6	7	8	9	10	11	12
3.16	Середній період зберігання запасів	дні	360 дн. / п.3.15	0,01	0,01	0,01	-0,002	76,29	-0,0001	99,18
3.17	Тривалість операційного циклу	дні	3.14 + 3.16	0,02	0,02	0,02	-0,004	82,25	-0,0013	93,72
4. ПОКАЗНИКИ РЕНТАБЕЛЬНОСТІ										
4.1	Рентабельність продажу	%	$2.7 / 2.1 * 100$	0,64	6,93	11,61	10,97	1814,12	4,68	167,56
4.2	Рентабельність активів	%	$2.7 / 1.1 * 100$	0,95	11,87	20,59	19,64	2165,78	8,72	173,45
4.3	Рентабельність власного капіталу	%	$2.8 / 1.2 * 100$	1,74	16,79	24,31	22,57	1396,72	7,52	144,79

2.4. Аналіз стану охорони праці ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»

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.

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 2.15.



Рисунок 2.15 – 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 (працеохоронних заходів). Метою планування заходів з охорони праці є визначення необхідних вкладень у заходи з охорони праці для ефективного впливу на стан охорони праці. Планування працеохоронних заходів на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» здійснюється у три етапи (таблиця 2.8).

Таблиця 2.8 – Етапи планування працеохоронних 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).

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, таблиця 2.4.

Таблиця 2.9. – Аналіз коштів, які виділялися на поліпшення умов праці на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» у 2017-2019 рр.

Рік	Фонд оплати праці, тис. грн.	Виділені кошти на поліпшення умов праці, тис. грн.
2017	6696,3	31,313
2018	8988,9	35,177
2019	10358	40,547

Тобто витрати на охорону праці у період 2017-2018 рік збільшилися на:

$$\frac{35,177-31,313}{31,313} * 100 = 12,33\%$$

Відповідно витрати на охорону праці в період 2018-2019 рік збільшилися на:

$$\frac{40,547-35,177}{35,177} * 100 = 15,27\%$$

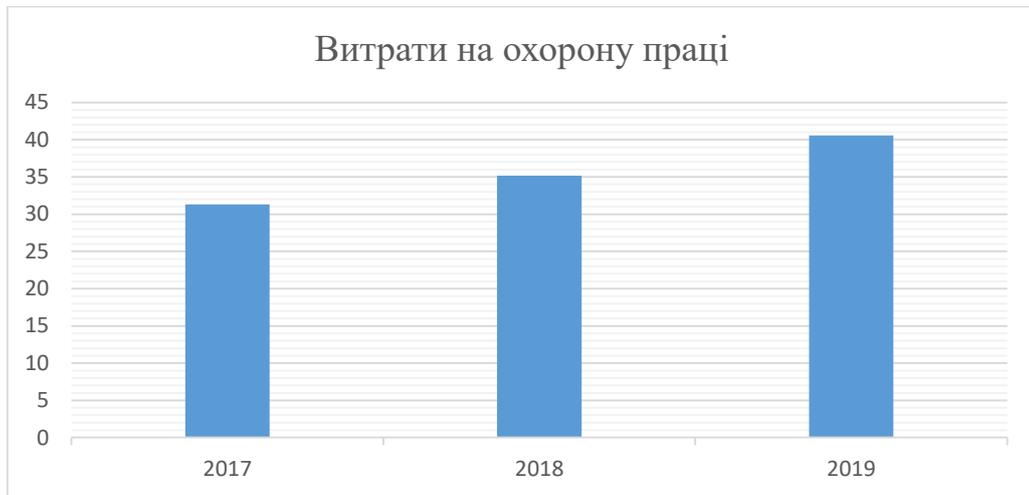


Рисунок 2.16 – Фінансування охорони праці на
ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» у 2017-2019 рр.

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» 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 виробничо-технічних служб підприємства.

Так як ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» середньооблікова чисельність працівників склала:

- у 2017 році – 268 чол.;
- у 2018 році – 273 чол.;
- у 2019 році – 280 чол.

то згідно Положення тут передбачається один штатний співробітник.

Фахівці служби охорони праці мають право:

- представляти підприємство в державних і суспільних установах при розгляді питань охорони праці;
- безперешкодно у будь-який час відвідувати структурні підрозділи підприємства, зупиняти роботу виробництв у разі порушень, які створюють загрозу життю або здоров'ю працюючих; одержувати від посадовців необхідні документи і пояснення з питань охорони праці;
- перевіряти стан безпеки, гігієни праці на об'єктах підприємства, видавати керівникам перевіреного об'єкта обов'язкове для виконання розпорядження, яке складається в 2 примірниках: один видається керівникові об'єкта, а другий зберігається в службі охорони праці протягом 5 років;
- вимагати від посадовців усунення від роботи працівників, які не пройшли медичного огляду, навчання, інструктажу, перевірки знань з питань охорони праці, не мають допуску до відповідних робіт або порушують нормативні акти з охорони праці;
- надсилати керівнику підприємства подання про залучення до відповідальності працівників, які порушують вимоги охорони праці.

Працівники служби охорони праці несуть персональну відповідальність за:

- невідповідність ухвалених ними рішень вимогам чинного законодавства з охорони праці;
- невиконання своїх функціональних обов'язків;
- невчасність підготовки і недостовірність статистичних звітів з охорони праці;
- низьку якість проведеного ними розслідування нещасних випадків на виробництві.

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

За досліджуваний період 2017-2019 рр. 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%.

Основними напрямками в організації робочих місць зображені на рисунку 2.17.

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

Рисунок 2.17 – 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	поза
	підлокітники
	опора для стільця
	підтримання ваги тіла
	ширина сидіння
	глибина сидіння
	спинка крісла
	стабілізація корпусу
	форма та нахил поверхні сидіння

Рисунок 2.18 – 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.

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 стелажамі 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-

втяжною 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 237 чоловік на підставі:

- кількість робочих місць, що не відповідають вимогам санітарних норм, до проведення заходів 18, після проведення заходів 10;
- кількість випадків травматизму до проведення заходів 7, після проведення заходів 5;
- чисельність працівників, які працюють в умовах, що не відповідають вимогам санітарних норм до проведення норм 11, після проведення норм 10;
- кількість днів непрацездатності через травматизм до проведення заходів 63, після проведення заходів 43;
- кількість працівників, що звільнилися до проведення заходів 5, після проведення заходів 2.

Розв'язання:

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

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

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

K_3 – загальна кількість робочих місць.

$$\Delta K = \frac{18 - 10}{119} \times 100 = 6,7\%$$

$K_3 = N/2 = 237/2 = 118,5 \approx 119$ - загальна кількість робочих місць.

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

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

$$\Delta Ч = \frac{11 - 10}{237} \times 100 = 0,42\%$$

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:

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

$$\Delta K_{\text{ч}} = \frac{7 - 5}{237} \times 100 = 0,84$$

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

Визначимо скорочення плинності кадрів через незадовільні умови праці.

$$\Delta Cn = \frac{Z_1 - Z_2}{N} \times 100 \quad (2.4)$$

$$\Delta Cn = \frac{5 - 4}{237} \times 100 = 0,42$$

де Z_1, Z_2 – кількість працівників, що звільнилися до і після проведення заходу.

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

- кількість днів непрацездатності через хвороби на 100 працівників до проведення заходів 1632, після 1589;
- річна середньооблікова чисельність робітників 231, чоловік;
- вартість виробленої товарної продукції за зміну на одного працівника промислово-виробничого персоналу 145, грн.;
- вартість річної товарної продукції підприємства 612, тис. грн.;
- середньорічна чисельність промислово-виробничого персоналу 185, чол.;
- середньорічна заробітна плата одного працівника разом із відрахуваннями на соцстрахування $Z_p = 1756$ тис. грн.;
- середньоденна сума допомоги по тимчасовій непрацездатності $Z = 140$ грн.

Розв'язання:

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

$$\Delta D = \frac{D_1 - D_2}{100} \times \mathcal{C}_3 \quad (2.5)$$

де D_1, D_2 – кількість днів непрацездатності через хвороби чи травматизм на 100 працюючих відповідно до і після проведення заходів.

$$\Delta D = \frac{1632 - 1589}{100} \times 237 = 102 \text{ люд.-днів}$$

Зростання продуктивності праці:

$$\Delta W = \frac{\Delta D \times Z_6}{P_n} \times 100\% , \quad (2.6)$$

де Z_6 – вартість виробленої продукції за зміну на одного працівника промислово-виробничого персоналу;

P_n – вартість річної товарної продукції підприємства.

$$\Delta W = \frac{102 \times 145}{612000} \times 100\% = 2,41$$

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

$$E_3 = \frac{\Delta W \times Z_p}{100} \times \mathcal{C}_{cp} , \quad (2.7)$$

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

Z_p – заробітна плата одного працівника з відрахуваннями на соцстрахування.

$$E_3 = \frac{2,41 \times 1756}{100} \times 185 = 7829,13 \text{ грн.}$$

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

$$E_{cc} = \Delta D \times P_d, \quad (2.8)$$

де P_d – середньоденна сума допомоги по тимчасовій непрацездатності.

$$E_{cc} = 102 \times 140 = 14280 \text{ грн}$$

Річна економія за рахунок зменшення рівня захворюваності (травматизму):

$$E_{pz(t)} = E_z + E_c + E_{cc}. \quad (2.9)$$

$$E_{pz(t)} = 14280 + 7829,13 = 22109,13 \text{ грн}$$

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 2014 по 2015 роки витрати на працезохоронні заходи збільшилися на 44,23 %. В період 2015-2016 р.р. зменшилися на 10,67% у 2016 році.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ РОЗВИТКУ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ПРАТ «ФІРМА «ПОЛТАВПИВО»

3.1. Оцінка стану використання персоналу підприємства як носія корпоративної культури

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-трудова відносин, в той же час працювати на розширення можливостей підприємства та на найбільш повне задоволення інтересів стейкхолдерів підприємства.

При аналізі стану використання персоналу підприємства оцінюють продуктивність праці персоналу, визначають ступінь відповідності загальноосвітнього і кваліфікаційного складу кадрів, встановлюють забезпеченість виробництва кадрами.

Ефективність використання трудових ресурсів підприємства характеризує показник продуктивності праці, яка як відомо, визначається відношенням кількості продукції, що виробляється за одиницю робочого часу до чисельності працівників задіяних для виготовлення продукції, або показником

трудомісткості, якій характеризує витрачання часу кожним працівником, найбільш часто, робітником, на виготовлення одиниці продукції.

Як правило, чинники, що впливають на рівень продуктивності праці, поділяють зовнішні та внутрішні. До зовнішніх чинників відносять такі фактори як: рівень конкуренції, рівень освіти та кваліфікації, зміни рівня цін та інфляції, стан науково-технічного прогресу. Внутрішні чинники характеризуються формами використання робочого часу, рівнем спеціалізації, кооперування, технологічним рівнем виробництва.

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.

Таблиця 3.1 – Аналіз продуктивності праці ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» у 2017-2019рр.

Показник	Роки			Відхилення			
	2017	2018	2019	2019 до 2017		2018 до 2017	
				Абсолютне	Темп приросту, %	Абсолютне	Темп приросту, %
1	2	3	4	5	6	7	8
1. Обсяг випуску продукції, тис. грн	345137,4	380455,4	403829,9	58692,5	117,01	23374,5	106,14
2. Середньоспискова чисельність працюючих, осіб	268	273	280	12	104,48	7	102,56
2.1 У тому числі робітників, осіб	248	254	261	13	105,24	7	102,76
3. Питома вага робітників у складі працівників, %	92,5	93,0	93,2	0,7	100,7	0,5	100,5
4. Середня тривалість робочого дня, годин	8	8	8	0	100	0	100
5. Фонд робочого часу, люд./год	535567	545233	556178	20611	103,85	10945	115,23
6. Середня кількість відпрацьованих днів одним робітником за рік, днів	253	252	250	-3	98,99	-2	99,36

7. Середня вартість основних виробничих фондів, тис. грн	204163	214576,5	223456,5	19293,5	109,45	8880	104,14
8. Фондовіддача, грн./грн	1,69	1,77	1,81	0,12	106,9	0,034	101,93
9. Фондоозброєність, грн./особу	761,8	785,99	798,06	36,26	104,76	12,06	101,53
10. Середня продуктивність праці одного робітника	1391,68	1497,86	1547,24	155,56	111,18	49,39	103,3
11. Середня продуктивність праці одного працівника	1287,83	1393,61	1442,25	154,42	111,99	48,64	103,49

Як видно з представлених даних, за період, якій підпадає під аналіз, досліджуване підприємство постійно нарощувало показники обсягу виробництва продукції, а відтак, відбувалося постійне збільшення як загальної чисельності персоналу підприємства, так й категорії робітників. Зростає також й показник фондоозброєності праці та продуктивності праці як всіх працівників, так й за показником продуктивність праці одного робітника.

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.

Середня продуктивність праці одного робітника за 2014-2016 роки зображена на рисунку 3.1.



Рисунок 3.1 – Продуктивність праці одного працівника та одного робітника на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» за 2017-2019 роки

З метою удосконалення знань, умінь та навичок працівників за фахом, підприємством, розроблено план підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації персоналу. В цілому навчанням у 2017 році було охоплено 105 осіб, тобто 39,2% персоналу, у 2018 році було охоплено 125 осіб, тобто 45,8%, а у 2019 році 129 осіб або 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 значеннями показників, представлених у таблиці 3.2.

Таблиця 3.2 – Аналіз руху робочої сили підприємства ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» за 2017- 2019 рр.

Показники	Роки			Абсолютне відхилення	
	2017	2018	2019	2019 до 2017	2018 до 2017
1. Середньооблікова кількість штатних працівників, осіб	268	273	280	12	5
2. Прийнято штатних працівників, осіб	13	10	8	-3	-2
3. Вибуло штатних працівників, осіб	13	17	13	+4	-4
у тому числі з причин:					
а) змін в організації виробництва і праці реорганізація, скорочення чисельності або штату працівників)	0	0	0	0	0
б) плинності кадрів (за власним бажанням, за угодою сторін, порушення трудової дисципліни, ін.)	13	17	13	+4	-4
4. Кількість штатних працівників, які знаходяться в обліковому складі постійно, осіб	285	291	295	+6	-1
5. Коефіцієнт обороту працівників по прийому	0,048	0,036	0,029	-0,011	-0,007
6. Коефіцієнт обороту працівників по вибуттю	0,048	0,062	0,047	0,014	-0,015
7. Коефіцієнт загального обороту працівників	0,096	0,099	0,077	0,003	-0,022
8. Коефіцієнт плинності працівників	0,048	0,062	0,047	0,014	-0,015
9. Коефіцієнт змінюваності працівників	0,904	0,901	0,923	-0,003	0,022
10. Коефіцієнт постійності працівників	0,096	0,099	0,076	0,003	-0,023

Як видно з представлених у таблиці даних, кількість працівників, що вибули з підприємства незначним чином перевищує значення показників прийнятих на роботу, це означає, що на підприємстві спостерігається досить жвавий рух робочої сили із перевищенням значення коефіцієнту обороту з вибуття над коефіцієнтом обороту з прийняття. Проте, найбільш суттєвим чином відношення працівників до підприємства та навпаки характеризує коефіцієнт плинності кадрів якій має наступні значення за період, що аналізується: 4,8% – у 2017 році; 6,2% – у 2018 році й 4,7% – у 2019 році, тобто найбільше значення цього коефіцієнту спостерігається у 2018 році. У розрахунок цього коефіцієнта враховується чисельність звільнених за власним бажанням, за угодою сторін чи порушення трудової дисципліни.

Наочно демонструють рух робочої сили на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» рисунки 3.2 та 3.3.



Рисунок 3.2 – Кількість прийнятих та вібулих працівників на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» за 2017-2019 рр.

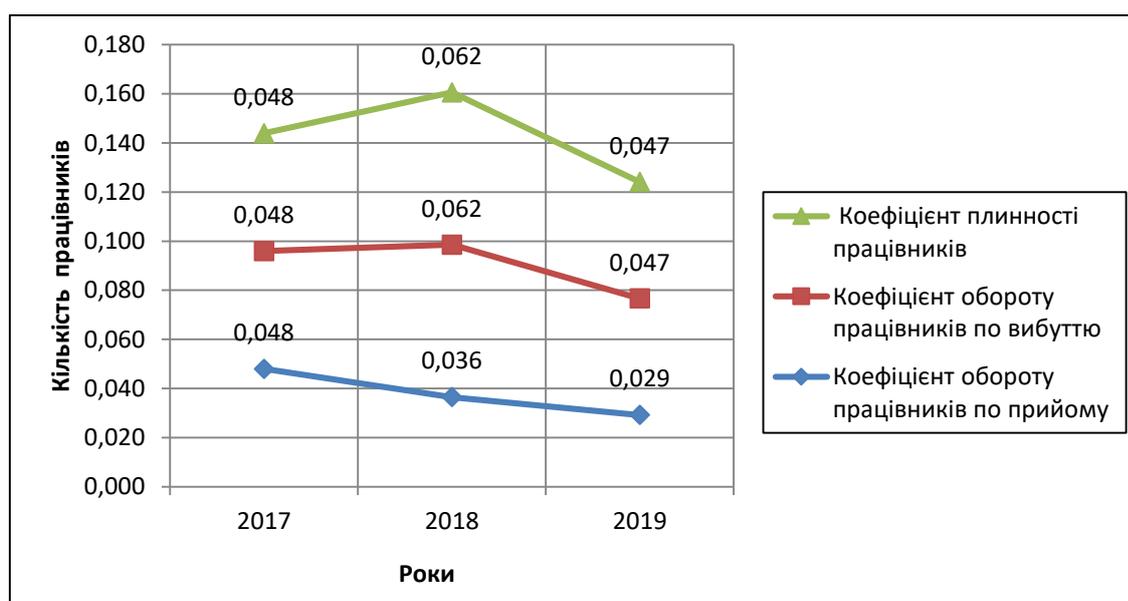


Рисунок 3.3 – Показники руху робочої сили на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» за 2017-2019 рр.

Відношення кількості звільнених чоловіків і жінок у 2017 році складає у відсотковому співвідношенні 78,2% до 21,2% відповідно чоловіків та жінок; 2018 рік – 80,5% до 19,5%; 2017 рік – 77,9% до 22,1%. Як бачимо, спостерігається тенденція щодо перевищення чисельності звільнених чоловіків над жінками.

Важливим моментом організації праці персоналу на підприємстві є оплата праці, тому що заробітна плата, виконуючи соціально-економічні функції, у тому числі 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.

На досліджуваному підприємстві оплата праці характеризується наступними показниками складу та структури за період 2017-2019 рр. (таблиця 3.3; таблиця 3.4).

Таблиця 3.3 – Аналіз складу фонду оплати праці персоналу ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» за 2017-2019 рр.

Показники	Роки			Темп зростання, %	
	2017	2018	2019	2017/2018	2018/2019
1.Фонд оплати праці штатних працівників, тис. грн.	6696,30	8988,90	10358,00	132,89	115,23
2.Фонд основної заробітної плати, тис. грн.	4044,10	4887,50	5293,30	120,85	108,30
3.Фонд додаткової заробітної плати, тис. грн.	2270,30	3048,80	3474,20	134,29	113,95
3.1. надбавки та доплати до тарифних ставок та посадових окладів, тис. грн.	561,00	773,40	1192,90	137,86	154,24
3.2. премії за винагороди, що несуть систематичний характер, тис. грн.	986,00	1301,60	1335,40	132,00	102,60
4.Заохочувальні та компенсаційні виплати, тис. грн.	381,90	1052,60	1590,50	275,62	151,10
5. Оплата за невідпрацьований час, тис. грн.	614,20	522,70	706,50	85,1	135,16

Проаналізувавши дані, представлені у таблиці 3.4, можна зазначити, що в абсолютному вираженні за період 2017-2019 років фонд оплати праці співробітників постійно зростає: майже на 33% у 2018 році в порівнянні з 2017 роком, та на 15% у 2019 році в порівнянні з 2018 роком. Якщо порівняти між

собою зростання заробітної плати у 2019 році в порівнянні з 2017, то можна зазначити, що зростання становило понад 55%, що 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. В таблиці 3.1 представлено інформацію щодо темпів зростання продуктивності праці одного працівника. Треба зазначити, що темп зростання продуктивності праці у 2018 році по відношенню до 2017 року становив 108%, а у 2019 році по відношенню до 2018 – лише 103%. Тобто можна зробити висновок, що темпи зростання заробітної плати випереджають темпи зростання продуктивності праці, що з одного боку, негативно може позначитися на показниках ефективності та результативності роботи досліджуваного підприємства, 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.

Таблиця 3.4 – Аналіз структури фонду оплати праці штатних працівників ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» за 2017-2019 рр.

Показники	Роки			Відхилення, п.п	
	2017	2018	2019	2019-2017	2019-2018
Фонд оплати праці штатних працівників, %:	100,00	100,00	100,00	-	-
Фонд основної заробітної плати, %	60,39	54,37	51,10	-9,29	-3,27
Фонд додаткової заробітної плати, %	33,90	33,92	33,54	-0,36	-0,38
Заохочувальні та компенсаційні виплати, %	5,70	11,71	15,36	9,65	3,65

Структура фонду оплати праці у 2017-2019 роках представлена на рисунках 3.4 - 3.6.

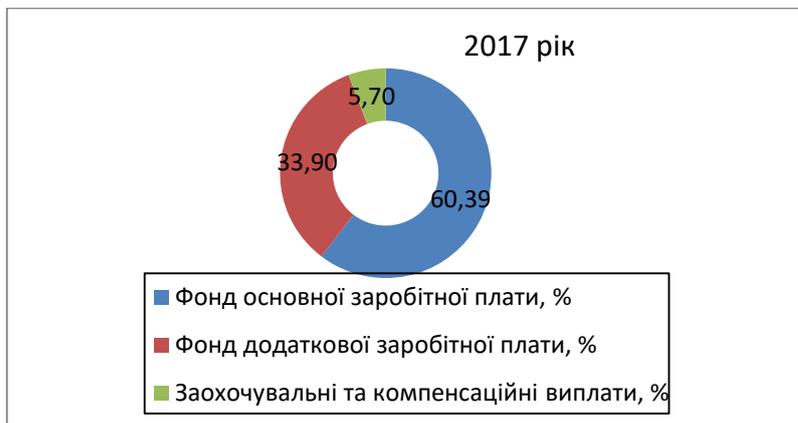


Рисунок 3.4 – Структура фонду заробітної плати персоналу
ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» у 2017р.

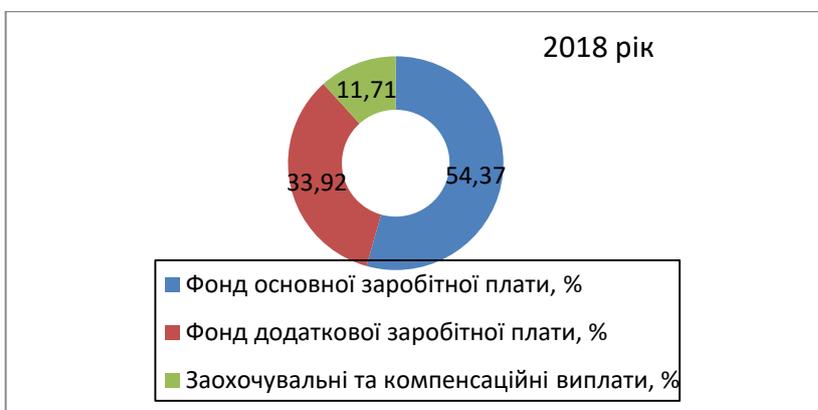


Рисунок 3.5 – Структура фонду заробітної плати персоналу
ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» у 2018 р.

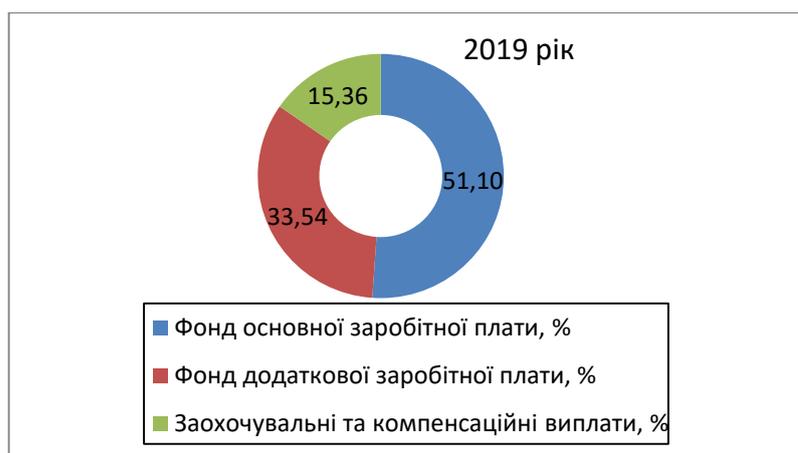


Рисунок 3.6 – Структура фонду заробітної плати персоналу
ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» у 2019 р.

Проведений аналіз структури фонду оплати праці свідчить, що за період 2017-2019 років не відбулося суттєвих змін у співвідношення фонду основної заробітної плати, фонду додаткової заробітної плати та заохочувальних та компенсаційних виплат. За всі роки трохи більше за половину загального фонду оплати праці становив фонд основної заробітної плати; третину – фонд додаткової заробітної плати й порядку 11-15% – заохочувальні та компенсаційні виплати. Невеличке коливання у структурі фонду оплати праці персоналу ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» спостерігається у 2017 році, коли частка фонду основної заробітної плати становила понад 60%, а частка компенсаційних та заохочувальних виплат лише 5,7%. 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.

3.2. Аналіз та оцінка фактичного рівня корпоративної культури

Проведемо аналіз та оцінку рівня корпоративної культури на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво».

Оцінити корпоративну культуру означає співставити її з певними оціночними критеріями. Проте не існує таких 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. Це насамперед: 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. Цього року, фірма пішла ще далі – 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» під час проходження виробничої та переддипломних практик застосовувалися наступні методи:

- метод нагляду (зовнішній);
- особистісні опитування;
- метод анкетування, інтерв'ю, бесід.

Оцінка рівня корпоративної культури складається із соціально-психологічного клімату, системи мотивації та 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.

Система мотивації – це довготривалий вплив на працівників з метою зміни за певними заданими параметрами структури ціннісних орієнтацій та інтересів, формування відповідної мотиваційної системи і розвиток на цій основі трудового потенціалу.

Стимулювання персоналу є тактикою розв'язання проблем з орієнтацією на фактичну структуру цінностей підприємства та інтересів працівника, на більш повну реалізацію наявного трудового потенціалу.

Результати оцінки рівня корпоративної культури на основі зазначених складових представлені в узагальненій аналітичній анкеті (таблиця 3.5), яка складена на основі проведення анкетування працівників підприємства.

Таблиця 3.5 – Показники соціально-психологічного клімату та рівня корпоративної культури ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»

№ 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 убезпечити 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 вкрай довго та часто завершуються безрезультатно		X		
11	Наскільки добре робітник справляється зі своїми обов'язками, він дізнається вкрай 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: “старики” (люди першого призову, “піонери”) та “новаки”			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 навіщо вони так довго вчилися тому, що не дають застосувати. Вони відчувають, що не можуть показати, на що вони здатні		X		

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.

3.3. Пропозиції що до розвитку корпоративної культури 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.

Приблизний перелік питань, які необхідно включити до анкети представлено нижче.

**Анкета для визначення напрямів розвитку корпоративної культури
ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»**

Доброго часу доби, шановний працівник! Для визначення основних напрямів розвитку корпоративної культури ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» просимо Вас відповісти на 10 простих питань. Дякуємо за відвертість.

1. Ви знайомі з історією підприємства?
 Так
 Ні
2. Скільки часу Ви працюєте на підприємстві?
 Менше року
 Від 1 до 5 років
 Від 6 до 19
 З початку заснування компанії
3. Чи маєте Ви уявлення про місію підприємства?
 Так
 Ні
4. Для Вас корпоративна культура – це:
 Спільний відпочинок з керівництвом
 Соціальна допомога на підприємстві
 Наявність фірмової символіки
 Традиції підприємства
5. Наскільки для Вас важливо працювати з людьми, які добре взаємодіють один з одним?
 Важливо
 Байдуже
6. Які з перерахованих цінностей для Вас є головними?
 Розмір заробітної плати
 Справедливість оцінки праці
 Перспектива розвитку, як спеціаліста
 Участь у прийнятті рішень
7. Чи достатньо добре на підприємстві здійснюється підвищення кваліфікації кадрів?
 Так
 Ні
8. Які для Вас найбільш важливі матеріальні форми стимулювання?
 Доплати, премії, бонуси
 Оплата за стаж роботи на підприємстві
9. Які для Вас найбільш важливі нематеріальні форми стимулювання?
 Моральна винагорода
 Корпоративні свята і соціальне забезпечення
10. Чи задоволені Ви в цілому існуючою у компанії корпоративною культурою?
 Так
 Ні
 Частково

Дякуємо за увагу! 😊

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 внутрішньокорпоративної 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 елемента 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 додержуватись 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 внутрішньофірмового 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 у таблиці 3.6.

Таблиця 3.6 – Узагальнений перелік рекомендацій для ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»

Рекомендація	Короткий опис
Провести анкетування співробітників підприємства з метою визначення основних напрямів розвитку корпоративної культури	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
Чітко сформулювати місію підприємства, стратегію, цілі, цінності	Визначити пріоритети, принципи, підходи, норми і бажані зразки поведінки для підприємства
Розробити та реалізувати організаційні заходи, спрямовані на формування, розвиток та закріплення бажаних цінностей і зразків поведінки	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)

Розробити Корпоративний Кодекс	Розробити єдиний нормативний документ, у якому будуть зафіксовані всі цінності та кредо підприємства, вимоги до працівників та принципи відносин з усіма стейкхолдерами.
Розроблення фірмового стилю одягу	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.

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.

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

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.

Цінності і принципи ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»:

– орієнтація на клієнта. Ми розуміємо, хто наш Клієнт і постійно цікавимося його потребами. Ми щиро піклуємося про Клієнта і робимо все, щоб добитися його довіри. Кожен Співробітник Компанії прагне задовольняти потреби Клієнта найкращим способом і з найкращою якістю;

– розвиток співробітників. Одна з головних наших цілей – це максимальна реалізація кожного Співробітника як особистості. Ми створюємо всі умови для розвитку. Особливою цінністю підприємства є Співробітники, які прагнуть до досконалості, активно розвиваються самі і розвивають інших. Підприємство вітає ініціативу, нові ідеї і надає право на помилку;

– орієнтація на результат. Ми ставимо перед собою великі цілі і досягаємо їх. Ми не шукаємо причини, а шукаємо можливості;

– 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. Ми чесні і відкриті один перед одним, свою роботу ми будуємо на принципі довіри. Підприємство вірить, що все її Співробітники чесні, і довіряє їм, а Співробітники довіряють підприємству;

– професіоналізм. Ми цінуємо справжніх професіоналів, лідерів своєї справи, які постійно вдосконалюють свою майстерність, процеси і систему в цілому. При прийнятті рішень ми спираємося на факти, аналізуємо ситуацію і виділяємо пріоритети. Ми вивчаємо світовий досвід і впроваджуємо все найкраще;

– натхнення і пристрасть до нашої справи. Ми віримо в підприємство, пишаємося нашими Брендами, продуктами. Ми завжди позитивно налаштовані і

віримо в успіх. Ми впевнені, що досягаючи цілей підприємства, Співробітники досягають своїх особистих цілей.

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

ВИСНОВКИ

Корпоративна культура на українських підприємствах характеризується посиленням інтересу до неї з боку роботодавців, а також усвідомленням того, що формування корпоративної культури здатне підвищити ефективність діяльності всієї компанії в цілому. Однак найчастіше на вітчизняних підприємствах корпоративна культура формується стихійно.

Випускна бакалаврська робота «Розвиток корпоративної культури підприємства» була виконана на матеріалах ПрАТ «Фірма «Полтавпиво».

Метою роботи слугувало дослідження сутності розвитку корпоративної культури та визначення шляхів застосування її в діяльності досліджуваного підприємства.

Відповідно до мети в роботі поставлені завдання були виконані:

- досліджено корпоративну культуру в діяльності підприємств. Зокрема, передумови становлення, зарубіжний досвід, моделі і типи корпоративної культури та види оцінювання корпоративної культури на підприємстві;
- визначено стан проблеми та перспективи розвитку пивоварної галузі харчової промисловості України;
- охарактеризовано діяльність ПрАТ «Фірма «Полтавпиво», а саме, організаційно-правові основи, економічні та фінансові показники, стан охорони праці;
- проаналізовано стан використання персоналу підприємства як основного носія корпоративної культури, оцінено рівень корпоративної культури підприємства ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»;
- надано оцінку фактичного рівня корпоративної культури на підприємстві;
- запропоновано пропозиції що до розвитку корпоративної культури в ПрАТ «Фірма «Полтавпиво».

Корпоративна культура як об'єкт дослідження розглядалася досить широким колом зарубіжних та вітчизняних вчених. Проте, сучасні вимоги щодо

діяльності підприємств та його поведінки у бізнес середовищі вимагають чіткого розуміння складових корпоративної культури, що дозволить сформувати систему корпоративних цінностей та правил їх дотримання та розповсюдження. Під час виконання роботи було проведено аналіз та оцінка різних показників. Зокрема, аналіз обсягу реалізованої продукції, робіт, послуг за видами економічної діяльності. Також було проведено аналіз основних економічних та фінансових показників діяльності ПрАТ «Фірма «Полтавпиво», де було виявлено основні тенденції змін у показниках господарської діяльності підприємства. Слід зазначити, що досліджуване підприємство досить успішно працює на ринку виробництва пива та безалкогольних напоїв, збільшуючи практично всі показники економічної та фінансової діяльності.

Третій розділ роботи присвячений оцінці рівня корпоративної культури підприємства. У цьому розділі розглядалися питання ефективності використання персоналу підприємства, складових, що визначають рівень корпоративної культури, напрацьовані основні напрямки розвитку корпоративної культури ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» .

Треба зазначити, що якщо підприємство в сучасних умовах господарювання не займається процесом формування корпоративної культури, не надає їй належного значення, то вона приречена на провал, тому що вижити в сучасних ринкових умовах компанія може тільки з сильною згуртованою командою всього персоналу, тобто з ефективною корпоративною культурою.

Корпоративна культура є одним зі стратегічних інструментів в системі управління персоналом підприємств. Адже, вона допомагає орієнтувати усі підрозділи та усіх працівників на загальні цілі, підвищувати ініціативу персоналу, забезпечувати відданість.

Одержані результати можуть бути використані у практичній діяльності досліджуваного підприємства та сприяти підвищенню ефективності його функціонування.

ГЛОСАРІЙ

1. **Адаптивна культура** – культура, що виникає в середовищі, яке вимагає від організації швидкого реагування і прийняття рішень у ситуаціях підвищеного ризику.
2. **Апарат управління** – це сукупність органів управління або працівників цих органів чи іншої організації та установи.
3. **Бюрократична культура** – культура, яка вирізняється внутрішньою спрямованістю та орієнтацією на стабільність зовнішнього середовища.
4. **Визначення пріоритетів** – це формальна властивість, що впливає на черговість виконання завдань.
5. **Виробіток** – показник що характеризується кількістю продукції, виготовленої за одиницю часу.
6. **Виробнича структура** – це комплекс цехів, дільниць, інших виробничих підрозділів і форми їх взаємозв'язку.
7. **Діловий етикет** – це глибоке знання пристойності, уміння тримати себе в колективі так, щоб заслужити загальне повагу і не образити при цьому своєю поведінкою іншого.
8. **Допоміжне виробництво** – частина виробництва, необхідна для обслуговування основного виробництва, забезпечення безперебійного випуску продукції.
9. **Дрес-код підприємства** – це вимоги до зовнішнього вигляду співробітників компанії.
10. **Ебсентеїзм** – ухилення від роботи без поважної причини, ухилення від обов'язків.
11. **Ефективне використання персоналу** – це комплекс заходів, спрямованих на забезпечення умов для ефективної реалізації творчого, фізичного і трудового потенціалу працівників.
12. **Загальні збори** – це вищий орган акціонерного товариства.

13. Імідж фірми – обличчя організації, спеціально створений образ компанії на ринку товарів і послуг. Імідж фірми відображає її комерційну політику: орієнтацію роботи на певні запити певного класу споживачів

14. Індійське плем'я - тип організаційної культури, що об'єднує в собі органічну структуру корпорації з індивідуальним стилем лідерства. Кавалерійський корпус - тип організаційної культури, що об'єднує системну організацію з індивідуальним лідерством.

15. Кланова культура – тип культури, що має внутрішню спрямованість. Основна увага в ній приділяється залученню працівників до процесу прискореної відповідності їх діяльності змінам у зовнішньому середовищі.

16. Корпоративна етика – це культура поведінки співробітників компаній, їх переконання, традиції, рівень взаємовідносин між керівниками середньої ланки (менеджерами) та робітниками, між компанією, її клієнтами (споживачами) і партнерами, державою та суспільством.

17. Корпоративна культура – це система цінностей та переконань, які розділяє кожен працівник фірми та передбачає його поведінку, обумовлює характер життєдіяльності організації. Корпоративна культура – це також спосіб і засіб створення організації, яка самостійно розвивається.

18. Корпоративний Кодекс – це збір правил, що регламентують діяльність співробітників Банку. Причому мова йде не тільки про взаємини всередині підприємства.

19. Корпоративний стиль – включає символіку установи (логотип, слоган), наявність однакових елементів в оформленні будівель і в інтер'єрі внутрішніх приміщень, уніфіковану форму одягу для персоналу (дрес-код).

20. Корпоративне свято – це один із складових компонентів ціннісно-нормативної підгрупи організаційної культури компанії.

21. Культура ризику власною компанією – характеризується прийняттям високоризикованих рішень.

22. Культура, орієнтована на результат – характерна для організацій, діяльність яких відбувається в середовищі, що не потребує особливої гнучкості та чітких змін і полягає в обслуговуванні відомих клієнтів.

23. Мафія – тип корпоративної культури, організація якої, об'єднує в собі риси органічної структури і групового лідерства.

24. Місія – це чітко виражена причина існування підприємства та організації на ринку. Місія деталізує статус підприємства та організації і забезпечує напрям і орієнтири для визначення цілей і стратегій на різних організаційних рівнях.

25. Місія підприємства – це твердження, яке розкриває зміст існування організації.

26. Мотивація – це процес спонукання людей до праці, який передбачає використання мотивів поведінки людини для досягнення цілей.

27. Наглядова рада – орган, що здійснює захист прав акціонерів, і в межах компетенції.

28. Організаційна культура – це система матеріальних і духовних цінностей і переконань, що відображають індивідуальність даної організації, що впливають на поведінку персоналу і діяльність організації в цілому.

29. Організація – цільове об'єднання ресурсів для досягнення певної мети.

30. Основне виробництво – це галузь виробничої сфери, яка виробляє матеріальну продукцію.

31. Підприємство – самостійний суб'єкт господарювання, зареєстрований компетентним органом державної влади або органом місцевого самоврядування, для задоволення суспільних та особистих потреб шляхом систематичного здійснення виробничої, науково-дослідної, торговельної, іншої господарської діяльності в порядку, передбаченому Господарським кодексом України та іншими законами.

32. Правління – колегіальний виконавчий орган, який здійснює управління поточною діяльністю

33. Продуктивність праці – це показник трудової діяльності працівників. Характеризує кількість продукції, виробленої за одиницю часу, або витрати часу на виробництво одиниці продукції

34. Промисловість – найважливіша структурна ланка господарського комплексу України.

35. Процесуальна культура – характеризується низьким ризиком зі слабким зворотнім зв'язком. Працівники мають зосередитись на самому виробництві продукції, а не на результатах.

36. Робоче місце – це місце постійного або тимчасового перебування працівника в процесі трудової діяльності.

37. Рух робочої сили – це процес зміни чисельності персоналу, пов'язаний з прийомом або звільненням.

38. Система мотивації – це довготерміновий вплив на працівників з метою зміни за заданими параметрами структури ціннісних орієнтацій та інтересів, формування відповідної мотиваційної системи і розвиток на цій основі трудового потенціалу.

39. Система управління охороною праці підприємства – 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.

40. Службовий етикет – сукупність правил ділової взаємодії в трудових колективах (поведінка людей в різних ситуаціях, що виникають на робочому місці).

41. Соціальна відповідальність бізнесу – відповідальне ставлення будь-якої компанії до свого продукту або послуги, до споживачів, працівників, партнерів; активна соціальна позиція компанії, що полягає в гармонійному

співіснуванні, взаємодії та постійному діалозі із суспільством, участі у вирішенні найгостріших соціальних проблем.

42. Соціально-психологічний клімат – стан колективу, результат спільної діяльності людей, їх міжособистісних відносин, детермінованих не так об'єктивними умовами, скільки суб'єктивною потребою людей у спілкуванні і її задоволеням.

43. Стимулювання персоналу – це тактика розв'язання проблем з орієнтацією на фактичну структуру цінностей підприємства та інтересів працівника, на більш повну реалізацію наявного трудового потенціалу.

44. Стратегічне планування – представляє собою процес прийняття управлінських рішень відносно стратегічного передбачення (формування стратегій), розподілу ресурсів, адаптації компанії до зовнішнього середовища, внутрішньої організації.

45. Стратегія – визначає напрям розвитку підприємства чи організації, ґрунтуючись на цінностях та основних установках діяльності підприємства та організації.

46. Традиції – це те, чим зазвичай живе компанія; це те, що постійно повторюється. Змінити їх дуже важко через те, що більшість з них не усвідомлюються працівниками, а просто постійно виконуються

47. Трудомісткість – показник який характеризується витратами робочого часу для виробництва одиниці продукції.

48. Управління персоналом – це цілеспрямований вплив з боку керівників організації та менеджерів на людські ресурси організації з метою досягнення її стратегічних цілей. Цей вплив відбувається через систему принципів, методів і механізмів оптимального комплектування, розвитку, мотивації та раціонального використання персоналу

49. Фанати – тип організаційної культури, що об'єднує систематичну організацію з груповим стилем лідерства.

50. Фінансова звітність згідно з П(С)БО – це бухгалтерська звітність, що відображає фінансовий та економічний стан підприємства і результати його діяльності за звітний період.

51. Харчова промисловість – основна переробна ланка агропромислового комплексу України.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Абрамова С. Г. Психологические механизмы управления. И о том, как их использовать. Х., 2012. 312 с.
2. Аніщенко В. О. Роль корпоративної культури у прийнятті управлінських рішень. *Актуальні проблеми економіки*. 2013. №3 (93). с. 64-72
3. Ануфрієва Н. М., Зелінська Т. М., Єрмакова Н. О. Соціальна психологія: навч.-метод. посібник. К.: Каравела. 2014. 216 с.
4. Апостоліук О. Корпоративна культура як інструмент ефективного менеджменту підприємства в підвищенні його конкурентоспроможності. *Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки*. 2016. № 2. С. 68-73.
5. Афанасьєв М. В. Економіка підприємства: підручник. К.: Ліра-К. 2013. 664 с.
6. Базаров Т. Ю., В. И. Маслов Технологии корпоративной культуры. Донецк. 2012. 309 с.
7. Бала О.І., Мукан О.В., Бала Р.Д. Принципи корпоративної культури підприємства: сутність та види. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. 2014. № 682. С. 11-15.
8. Балика О.Г. Стратегічне управління корпоративною культурою. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі: Економічні науки*. 2011. № 4 (49). С. 195-200.
9. Башук Т.О., Жолудева А.М. Доцільність формування корпоративної культури на підприємстві. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2016. № 2. С. 179-184.

10. Белошاپка В. А. Создание культуры результативности: компетенции "неручного" управления бизнесом. *Актуальні проблеми економіки*. 2012. №2. С. 82-93
11. Белоусова О.С., Пащенко Н.А. Вплив корпоративної культури на формування позитивного іміджу комерційних банків України. *Держава та регіони. Сер.: Економіка та підприємництво*. 2014. №3. С. 199-202.
12. Білик М.Д. Фінансовий аналіз: Навчальний посібник. К.: КНЕУ. 2015. 592с.
13. Білошайка В. А. Резерви зростання результативності бізнесу в умовах економічного спаду. *Актуальні проблеми економіки*. К., 2014. № 1. С. 77–85
14. Брустинов Д.М., Калініченко Т.І. Вплив корпоративної культури на діяльність менеджерів. *Держава та регіони. Сер.: Економіка та підприємництво*. 2015. №1. С. 31- 33.
15. Бугаєвська Ю.В. Поняття корпоративної культури: її суть і структура. *Засоби навчальної та науково-дослідної роботи*. 2011. № 36. С. 12-17.
16. Булатів А.С. Економічний аналіз діяльності підприємств: Навч. посіб. К.: Знання. 2017. 408с.
17. Вакульчик О. М. Корпоративне управління: економіко-аналітичний аспект. Дніпропетровськ: Пороги, 2017. 257 с.
18. Василенко В.О., Ткаченко Т.І. Стратегічне управління підприємством: навч. посіб. 3-тє вид., виправл. і допов. К.: Центр навч. л-ри. 2015. 400 с.
19. Винокуров В.А. Организация стратегического управления на предприятии. Х.: Центр экономики и маркетинга, 2015. 270 с.
20. Волик І.М. Український вибір моделі корпоративного управління URL: <https://www.inter-nauka.com/ua/> (дата звернення 12.04.2021)
21. Волощенко Л.М., Козина Л.В. Актуальні проблеми розвитку посередництва на фінансовому ринку України. *Економічний простір*. 2016. № 21. С. 199–205
22. Воронкова В.Г. Управління людськими ресурсами: філософські засади: навч. посібник. К.: Професіонал. 2018. 126 с.

23. Гасило Ю. А., Крюковська О. А., Левчук К. О., Романюк Р. Я. Охорона праці в галузі та цивільний захист: навчальний посібник. Кам'янське: ДДТУ. 2017. 369 с.
24. Гой І. В. Підприємництво: навч. посіб. К.: Ліра-К. 2013. 368 с.
25. Горячева К. С. Корпоративная устойчивость и организационная культура. *Актуальні проблеми економіки*. 2016. № 2. С. 9–20
26. Григор'єва О. В., Іщенко О. С. Корпоративна культура в системі управління персоналом. *Сучасні наукові погляди на модернізацію і суспільний розвиток економічної системи: збірник тез наукових робіт учасників Міжнародної науково-практичної конференції для студентів, аспірантів та молодих учених (м. Київ, 24-25 листопада 2017 р.)*. К.: Аналітичний центр «Нова Економіка», 2017. 128 с.
27. Григор'єва О. В., Іщенко О. С., Складові розвитку корпоративної культури українських підприємств. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2017. №6 (11). С. 23-27.
28. Гриценко Н.В. Особливості формування корпоративної культури організації. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2017. № 59. С 284-290.
29. Гудзь О.Є. Формування портфелю стратегій в корпоративному управлінні. *Інтеграційна система освіти, науки і виробництва в сучасному інформаційному просторі: матеріали міжнар. наук.-практ. Інтернет-конф. 29–30 квітня 2018 р.* Тернопіль: Крок, 2018. С. 165 – 167.
30. Демещенко В. Корпоративная культура: мода или реальность делового мира. *Справочник кадровика*. 2012. № 1. С. 63–68
31. Емельянов Е.Н., Поварницына Е.Е. Психология бизнеса. Х.: Армада, 2014. 158 с.
32. Євдокимова Н.М., Кирієнко А.В. Економічна діагностика: навч.-метод. посібник для самост. вивч. дисц. К.:КНЕУ. 2013. 156 с.
33. Євтухова Т.І., Легенько Ю.В., Родіонов О.В., Родіонов О.В., Руденко О.М. Корпоративна культура: навчально-методичний посібник. К.: Державне

підприємство «Центр науково-технічної інформації та сприяння інноваційному розвитку України» (ДП «Укртехінформ»). 2015. 186 с.

34. Жоган І. М., Савчук Л.М. Корпоративна культура в системі управління підприємством. URL: https://economy.kpi.ua/files/files/69_kpi_2009.pdf (дата звернення 10.05.2021)

35. Задихайло Д.В., Кібенко О.Р., Назарова Г.В. Корпоративне управління: навч. посібник. Х : Еспада, 2013. 688 с.

36. Закон України “Про охорону праці” № 2694-ХІІ. *Відомості Верховної Ради України*. 1992. № 49. ст. 668.

37. Захарчин Г. М. Корпоративна культура: навч. посібник. Львів: Новий світ-2000, 2015. 344 с.

38. Ігнат'єва І. А., О. І. Гарафонова. Корпоративне управління: підручник. К.: «Центр учбової літератури». 2013. 600 с

39. Кирилюк Г.В. Особливості формування мотиваційної політики в Україні URL: <http://intkonf.org/kirilyuk> (дата звернення 26.04.2021)

40. Коваленко О.В., Зайцева М.О. Сутність діагностики стану господарської діяльності підприємств. URL: http://www.zgia.zp.ua/gazeta/evzdia_5_021.pdf (дата звернення 12.05. 2021)

41. Ковальчук І.В. Економіка підприємства: навч. посібник. К.: Знання. 2014. 679 с.

42. Ковтун О.С. Методологічні засади формування корпоративної культури господарської організації. *Актуальні проблеми соціології, психології, педагогіки*. 2015. Вип. 19. С.50-55.

43. Кодекс корпоративної поведінки. Політики і директиви. Компанія «Форд Мотор компані». URL: <https://www.hps.ford.com.htmhttps://www.fcs.ford.com/coc> (дата звернення 10.05.2021)

44. Кожанова Є. П., Отенко І. П. Економічний аналіз: Навчальний посібник для самостійного вивчення дисципліни. Х.: ВД «ІНЖЕК». 2015. 258 с.

45. Копець Г. Р., Лиськів М. Р. Роль корпоративної культури у мотивації персоналу. *Проблеми економіки та управління*. 2016. №554. С. 232-239.

46. Коренєв Е. Інвестиційна культура в системі корпоративних відносин. *Економіст*. 2016. № 8. С. 60–61
47. Корпоративна культура: [навчальний посібник]. Під заг. ред. Г. Л. Хаєта. К.: Центр навчальної літератури, 2013. 403 с.
48. Корпоративна культура: Навчальний посібник. Під заг. ред. Г.М. Захарчин. Львів. 2017. 345 с.
49. Кукура С. П. Теорія корпоративного управління. Донецьк. 2012. 478 с.
50. Малащенко В. Вплив корпоративної культури на економічний розвиток і безпеку підприємства. *Вісник Національної академії державного управління*. 2018. №4. С. 97-102.
51. Маслова В.М. Управление персоналом. Учебник и практикум для академического бакалавриата. 3-е изд., пер. и доп. Х: Юрайт, 2015. 506 с.
52. Мелещенко А. Корпоративний університет: світові тенденції, українські реалії. *Синергія*. 2018. № 2. С. 43-45
53. Мельнік Л. Г. Економіка підприємства: навч. посіб. К.: Ліра-К. 2015. 876 с.
54. Михалюк Н. І. Планування діяльності підприємств: навч. посіб. К.: Ліра-К. 2015. 620 с.
55. Мних Є. В. Економічний аналіз діяльності підприємства: Підручник. К. 2011. 513с.
56. Мул Н.А., Ведерніков М.Д. Корпоративна культура в системі управління персоналом на підприємстві. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2015. № 1. С. 68-71
57. Новосад М.Г. Корпоративна культура підприємств в контексті сучасних європейських стандартах URL: <http://lib.pu.if.ua> (дата звернення 31.05.2021)
58. Одарченко М.С., Одарченко А.М., Степанов В.І., Черненко Я.М. Основи охорони праці: підручник. Х.: Стиль-Издат. 2017. 334 с.
59. Олійник Т. І., Кривицька Н. В. Сучасна роль корпоративної культури в управлінні людськими ресурсами в організації. URL:

<http://www.investplan.com.ua/pdf> (дата звернення 25.05.2021)

60. Перськова Т. Н. Межкультурная коммуникация и корпоративная культура: учебное пособие. Х: Логос, 2012. 224 с.

61. Петрова І.Л. Вплив корпоративної культури на модернізацію соціально-трудова відносин. *Вчені записки*. 2015. № 40. С. 139-145.

62. Петухова О.М., Римаренко М.К. Аналіз та перспективи розвитку пивоварної галузі України. *Ефективна економіка*. 2015. № 10. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua> (дата звернення 31.05.2021)

63. Попович П.Я. Економічний аналіз діяльності суб'єктів господарювання. Підручник. Тернопіль: Економічна думка. 2011. 365 с.

64. Порохня В.М., Безземельна Т. О., Кравченко Т. А. Стратегічне управління: навчальний посібник К.: Центр учбової літератури. 2016. 224 с.

65. Портна О. В. Аналіз господарської діяльності: навч. посіб. К.: Ліра-К. 2015. 312 с.

66. Потапюк І.П., Андрущенко Т.П., Мороз Ю.В. Корпоративна культура як маркетинговий ресурс. *Український журнал прикладної економіки*. 2019. №4. С.176-182

67. Потапюк І.П., Даниленко К.О., Мокієнко Є.О. Корпоративна культура як складова стратегічного управління персоналом підприємства. *Приазовський економічний вісник*. 2017. №5(05). С.170-175

68. Прищак М. Д. Психологія управління в організації: навчальний посібник. 2-ге вид., перероб. і доп. Вінниця, 2016. 150 с.

69. Пушкар З.М. Панчук Д.В. Корпоративна культура в контексті діяльності організації. *Молодий вчений*. 2017. № 10 (50). С. 1025-1028.

70. Радыгин А.Д., Энтов Р.М. Внутренние механизмы корпоративного управления на предприятиях Запорожской области: некоторые прикладные проблемы. Отчет по первому этапу исследований (2014/2015 гг.) Запоріжжя.: ВК «Зорі», 2016. 176 с.

71. Рожкова Ю. А. Симулякризація дійсності як особливий принцип інтерпретації ознак корпоративної культури. *Мультиверсум. Філософський*

альманах. 2018. № 3. С. 170-177

72. Савчук Л., Бурлакова А. Развитие корпоративной культуры в Украине. *Персонал*. 2013. № 5. С. 86-89

73. Семикіна М.В. Діагностика впливу корпоративної культури на стан соціально-трудова відносин. *Соціально-трудова відносини: теорія та практика: зб. наук. пр.* 2015. № 2 (10). С. 54-63.

74. Семикіна М.В., Бесяк Т.О. Корпоративна культура та якість людського капіталу: особливості взаємовпливу. *Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки*. 2015. № 28. С. 68-75.

75. Серіков Я. О., Коженевські Л., Хворост М. В. Безпека життєдіяльності та охорона праці: підручник: у 2 ч. Ч. 1: Безпека життєдіяльності. Харків: ХНУМГ ім. О. М. Бекетова. 2021. 255 с.

76. Скібіцька Л.І. Організація праці менеджера: навч. посібник. К.: Центр учбової літератури. 2015. 360 с.

77. Стищенко Т.Є., Пронюк Г.В., Сердюк Н.М., Хондак І.І. «Безпека життєдіяльності»: навч. посібник. Харків: ХНУРЕ. 2018. 336 с.

78. Терон І.В. Корпоративна культура в механізмах регулювання соціально-трудова відносин. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2015. № 6. С. 639-643.

79. Тимцуник В.І., Белова О.І. Корпоративна культура як основа формування мотиваційного механізму у стратегічному управлінні підприємством. *Науковий вісник академії муніципального управління*. 2019. № 2. С.18-24

80. Фіщук Н.Ю., Ломачинська І.В. Корпоративна культура організації: сутність, види, принципи та вплив на розвиток організації. *Збірник наукових праць ВНАУ. Серія: Економічні науки*. №1 (56) Том 4. 2012. С. 81-85

81. Формування корпоративної культури. URL: <http://www.ir-sintez.com/content/view/78/84/> (дата звернення 12.05.2021)

82. Химич І.Г. Формування корпоративної культури підприємства в сучасних економічних умовах. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf> (дата

звернення 02.05.2021)

83. Чайка Г. Л. Культура ділового спілкування менеджера: навч. Посібник. К.: Знання, 2015. 442 с.

84. Шарко М. В., Мешкова-Кравченко Н. В., Радкевич О. М. Економіка підприємства: навч. посіб. Херсон: Олді-плюс. 2014. 436 с.

85. Шудренко І. В. Основи охорони праці: навч. посіб. Житомир: Видавець, О. О. Євенок. 2016. 214 с.

52. Ivanytska S. Theory Z application in human resources management in modern technologies at enterprises. *Економіка і регіон: наук. вісн. ПолтНТУ ім. Юрія Кондратюка*. 2016. № 5 (60). С. 81-84.