МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДОНЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ВАСИЛЯ СТУСА

ГУЩАК РОМАН ВІТАЛІЙОВИЧ

Допускається до захисту:
завідувач кафедри менеджменту
та поведінкової економіки, д.е.н.,
професор
_____ Дороніна О.А.
«____» _____ 2022 р.

ОРГАНІЗАЦІЙНА ПОВЕДІНКА В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ

Спеціальність 073 Менеджмент

Кваліфікаційна (бакалаврська) робота

Науковий керівник:
Якимова Н.С., доцент кафедри
менеджменту та поведінкової
економіки, д.е.н., доцент
_____
(підпис)

Оцінка: ____ / ___ / _____
(бали/за шкалою ЄКТS/за національною шкалою)
Голова ЕК: _____
(підпис)

Вінниця 2022

АНОТАЦІЯ

Гущак Р.В. Організаційна поведінка в управлінні персоналом. Спеціальність 073 Менеджмент, Освітня програма «Менеджмент». Донецький національний університет імені Василя Стуса, Вінниця, 2022.

У кваліфікаційній (бакалаврській) роботі визначено сутність організаційної поведінки як ефективного інструменту управління персоналом підприємства. Виокремлено особливості організаційної поведінки. Досліджено загальну характеристику діяльності ПрАТ «ВКФ». Проведено оцінку організаційної поведінки ПрАТ «ВКФ». Запропоновано заходи щодо удосконалення організаційної культури ПрАТ «ВКФ». Розроблено рекомендації щодо впровадження заходів з управління розвитком організаційної поведінки ПрАТ «ВКФ».

Ключові слова: організаційна поведінка, персонал, управління персоналом, етапи формування, моделі організаційної поведінки, організаційна культура, методи підтримки організаційної поведінки.

50 с., 4 табл., 9 рис., 2 дод., 32 джерела.

Hushchak R.V. Organizational behavior in personnel management. Specialty 073 Management. Educational Program «Management». Vasyl' Stus Donetsk National University, Vinnytsia, 2022.

In the qualification (bachelor's) work the essence of organizational behavior as an effective tool for personnel management of the enterprise is defined. The peculiarities of organizational behavior are highlighted. The general characteristics of the activity of PJSC «VKF» are investigated. An assessment of the organizational behavior of PJSC «VKF» was conducted. Measures to improve the organizational culture of PJSC «VKF» are proposed. Recommendations for the implementation of measures to manage the development of organizational behavior of PJSC «VKF» have been developed.

Keywords: organizational behavior, personnel, personnel management, stages of formation, models of organizational behavior, organizational culture, methods of supporting organizational behavior.

50 p., 4 tabl., 9 fig., 2 appendices, bibliography: 32 items.

ЗМІСТ

ВСТУП 5
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ ПОВЕДІНКИ В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА 8
1.1 Сутність організаційної поведінки як ефективного інструменту управління персоналом підприємства 8
1.2 Особливості організаційної поведінки 12
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ ПОВЕДІНКИ ПРАТ «ВІННИЦЬКА КОНДИТЕРСЬКА ФАБРИКА» 18
2.1 Загальна характеристика діяльності ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика» 18
2.2 Оцінка організаційної поведінки ПрАТ «ВКФ» 22
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ ПОВЕДІНКИ ПРАТ «ВІННИЦЬКА КОНДИТЕРСЬКА ФАБРИКА» 29
3.1 Пропозиції щодо удосконалення організаційної культури ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика» 29
3.2 Рекомендації щодо впровадження заходів з управління розвитком організаційної поведінки ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика» 33
ВИСНОВКИ 39
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ПОСИЛАНЬ 42
ДОДАТКИ 45

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. У сучасних умовах вирізняють багато чинників, котрі впливають на ефективність діяльності компанії. Це, зазвичай, технології, персонал та його кваліфікованість, виробничі потужності, капітал, інноваційність. До таких факторів також відноситься організаційна поведінка, місце та роль якої в системі менеджменту є недооціненим на українських підприємствах. Вона являє собою інструмент управління, систему з правил, стандартів та норм для працівника чи колективу в цілому. Організаційна поведінка є одним із інструментів менеджменту, який сприяє підвищенню інноваційної активності підприємства, припускає оволодіння новітніми управлінськими технологіями та формуванню особливого організаційно-культурного підходу.

Актуальність обраної теми зумовлена тим, що колектив підприємства є його основою та запорукою ефективної діяльності. А ефективність персоналу прямо залежить від організаційної поведінки, котра сформована в організації. Перед керівництвом завжди стоїть питання пошуку способів підвищення ефективності роботи підприємства. Тому впровадження та удосконалення організаційної поведінки в управлінні персоналом підприємства є важливою складовою його ефективної діяльності та економічної стабільності.

Дослідження питання організаційної поведінки в останні роки знаходить відображення в працях вітчизняних науковців: Гайдученко С. О., Гевко В. Л., Захарчин Г. М., Харчишина О. В., Чебакова Т. О. та ін. Також вивченням та розкриттям сутності організаційної культури займались зарубіжні вчені: І.Е. Агілар-Родрігес, К. Артьєдата, А. Белен Тулканаса-Прієто, А. Спайсер та інші. Разом з тим, стрімкий розвиток ряду вітчизняних підприємств призводить до змін особливостей організаційної поведінки їх персоналу, що актуалізує продовження досліджень даного питання.

Мета та завдання дослідження. Метою кваліфікаційної (бакалаврської) роботи є теоретичне узагальнення, розробка пропозицій та рекомендацій щодо

формування та удосконалення організаційної поведінки в управлінні персоналом підприємства.

Для досягнення мети поставлені такі **завдання**:

визначити сутність організаційної поведінки як ефективного інструменту управління персоналом підприємства;

виокремити особливості організаційної поведінки;

дослідити загальну характеристику діяльності ПрАТ «ВКФ»;

провести оцінку організаційної поведінки ПрАТ «ВКФ»;

запропонувати заходи щодо удосконалення організаційної культури ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика»;

розробити рекомендації щодо впровадження заходів з управління розвитком організаційної поведінки ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика».

Об'єктом дослідження є процес формування та оцінювання організаційної поведінки в управлінні персоналом приватного акціонерного товариства «Вінницька кондитерська фабрика».

Предметом дослідження є теоретичні та методичні аспекти оцінки організаційної поведінки в управлінні персоналом та напрямів її вдосконалення.

Методи дослідження. Для досягнення поставленої мети й розв'язання завдань у роботі використовувалися наступні наукові **методи**: порівняльний підхід до оцінки економічних явищ, аналізу наукової літератури за темою дослідження, аналізу та синтезу, графічний.

Інформаційною базою дослідження є наукові статті та науково-методичні матеріали з теми дослідження, статистичних матеріалів офіційних Інтернет-ресурсів досліджуваного підприємства.

Теоретичне та практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що уточнені методичні підходи, висновки та пропозиції дозволяють виокремити заходи щодо удосконалення процесу управління організаційною поведінкою в управлінні персоналом. Запропоновані в роботі заходи будуть

прийняті до впровадження при розробці стратегії розвитку ПрАТ «ВКФ».

Структура роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних посилань, додатків. Повний обсяг роботи – 50 сторінок друкованого тексту.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ ПОВЕДІНКИ В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Сутність організаційної поведінки як ефективного інструменту управління персоналом підприємства

Сучасні умови діяльності підприємств характеризуються такими тенденціями: зміна вимог персоналу до робочого місця (найважливішими є: гнучка система оплати та стимулювання праці; імідж підприємства на ринку; індивідуалізація роботи; перспективи кар'єрного зростання; гнучкий робочий графік; сучасний стиль керівництва тощо); модифікація системи цінностей та потреб персоналу; підвищення уваги персоналу до забезпечення балансу між роботою та особистим життям; актуалізація соціальних аспектів управління персоналом; підвищення важливості дотримання принципів ділової етики у процесі управління організаційною поведінкою персоналу на підприємствах. Дані тенденції сприяють формуванню такого типу працівника, який чітко усвідомлює свою роль у підприємстві та формує свою організаційну поведінку, виходячи з умов, які забезпечує йому підприємство. Таким чином, питання, пов'язані з дослідженням організаційної поведінки персоналу підприємств, є нині важливими та актуальними.

Аналіз змістовного наповнення понять «поведінка», «організаційна поведінка» дозволив ідентифікувати їх особливості. Так, в умовах маркетингової орієнтації підприємств найбільш раціональним слід вважати підхід до дослідження поведінки як до соціально-психологічного процесу: «поведінка – це соціально-психологічний процес, підпорядкований певній взаємодії зовнішніх та внутрішніх сил, що відображають особистісні риси та прагнення конкретного суб'єкта» [2; 15].

Поведінка в організації – це, якщо спробувати її охарактеризувати одним словом, значною мірою рольова чи функціонально-рольова поведінка, тобто

поведінка, обумовлена соціальною позицією, яку займає індивід в ієрархічно вибудованій системі внутрішньоорганізаційних статусів [9].

У зв'язку з цим організаційна поведінка сприймається як різновид рольової поведінки. Оскільки однією з основних характеристик організаційної поведінки працівника в умовах маркетингової орієнтації підприємств можна вважати адаптивність, як найбільш повне, змістовне та відповідальне сучасним умовам, то слід розглядати визначення М. Армстронга, згідно з яким «організаційна поведінка визначається ролями, які люди виконують протягом тривалого часу, взаємодіючи з іншими людьми в різних ситуаціях, для того, щоб адаптуватися до обставин, що змінюються» [2].

На відміну від інших визначень, ряд науковців вводить поняття «поведінка працівників організації, що є ефективною для неї». Відповідно до даного підходу, така поведінка виявляється в тому, що працівники чітко і сумлінно виконують свої обов'язки, готові заради інтересів справи в умовах ситуації, що змінюється, виходити за межі своїх безпосередніх обов'язків, докладаючи додаткових зусиль, проявляти активність, знаходити можливості для співпраці [3]. Іншими словами, таку поведінку можна назвати лояльною.

Однак, в умовах маркетингової орієнтації підприємства працівники повинні демонструвати не просто ефективну поведінку, а так звану «маркетингову організаційну поведінку», яку доцільно трактувати як поведінку працівників, залучених у внутрішні бізнес-процеси, що передбачає спрямованість на досягнення цілей підприємства та власних цілей, лояльність по відношенню до підприємства, що базується на узгодженості: цінностей та цілей працівників та підприємства, потреб персоналу та системи мотивації підприємства, особистого потенціалу працівників та потенціалу підприємства.

Організаційну поведінку можна визначити, як складну та багатоаспектну категорію, що зумовило існування певних підходів до її дослідження, що представлені на рис. 1.1.

біологічний	•передбачає, що поведінка людини, насамперед, залежить від її фізичних та біологічних потреб
соціологічний	•припускає, що поведінка особи є результатом дії людей і подій соціального оточення
психоаналітичний	•визначає, що поведінка не завжди є логічною, а причини поведінки людини – у її підсвідомості
гуманістичний	•припускає, що поведінка особи визначається внутрішніми спонуканнями та соціальними факторами; стимули та спонукання можуть перебувати у підсвідомості людини
когнітивний	•акцентує увагу на позитивних та добровільних аспектах поведінки; поведінка пов'язана з очікуваннями, потребами, мотивами
біхевіористський	•передбачає, що людська поведінка пояснюється принципом «стимул - реакція»; поведінка, що винагороджується, є повторюваною
соціального навчання	•ґрунтується на тому, що людина має самосвідомість, її поведінка є цілеспрямованою

Рисунок 1.1 – Підходи до дослідження організаційної поведінки [7; 12]

Базуючись на необхідності та важливості формування на підприємствах, орієнтованих на маркетинг, особливого типу організаційної поведінки (маркетингової), доцільно рекомендувати такі підходи до його дослідження як: ціннісно-цільовий, настановчий, маркетинговий (рис. 1.2) [24; 32].

Так, ціннісно-цільовий підхід передбачає, що поведінка людини визначається системою її цінностей та цілей. Цей аспект є дуже важливим в умовах маркетингової орієнтації підприємств, оскільки відповідність цінностей працівників цінностям підприємства, а також узгодженість між цілями персоналу та цілями підприємства є основою для формування лояльності персоналу до нього.

Відповідно до настановчого підходу поведінка людини залежить від соціально-психологічних установок, які також визначають його ставлення до підприємства та впливають на формування лояльності до нього.

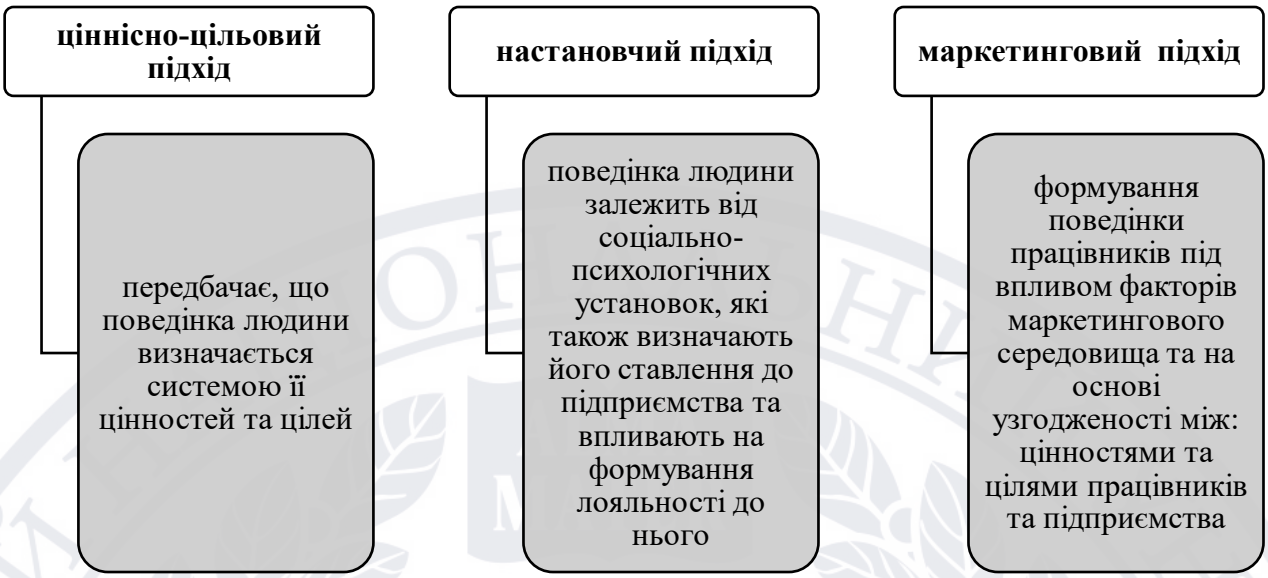


Рисунок 1.2 – Підходи до дослідження маркетингової організаційної поведінки

Основною ідеєю маркетингового підходу є формування поведінки працівників під впливом факторів маркетингового середовища та на основі узгодженості між: цінностями та цілями працівників та підприємства, потребами персоналу та системою мотивації підприємства, особистим потенціалом працівників та потенціалом підприємства.

На основі результатів маркетингових досліджень організаційної поведінки персоналу (на основі виявлення існуючих та потенційних проблем) у підприємствах слід встановлювати нові або коригувати існуючі правила індивідуальної та групової поведінки.

Вважається, що створення умов для тісної взаємодії різних груп сприяє усуненню бар’єрів між різними категоріями персоналу та формуванню сприятливого психологічного клімату у процесі співпраці [4].

При цьому слід забезпечити узгодженість як індивідуальної, такої групової організаційної поведінки шляхом:

встановлення відповідних організаційних, групових та індивідуальних цілей;

розробки адекватних схем організаційної поведінки;

координації рольової взаємодії між працівниками;

удосконалення діючих на підприємстві поведінкових стандартів;

впровадження інноваційних механізмів управління організаційною поведінкою тощо.

Таким чином, традиційними підходами до вивчення організаційної поведінки персоналу як багатоаспектної категорії є: біологічний, соціологічний, психоаналітичний, гуманістичний, когнітивний, біхевіористський, соціального навчання. В умовах маркетингової орієнтації підприємств доцільним є застосування ціннісно-цільового, настановчого, маркетингового підходів до дослідження організаційної поведінки персоналу підприємств.

Комплексне застосування елементів ціннісно-цільового, настановчого, маркетингового підходів виступає основою для створення моделі маркетингової організаційної поведінки працівників підприємства, що забезпечує лояльність персоналу. Маркетингові дослідження організаційної поведінки персоналу та прийняття відповідних HR-рішень сприяють вирішенню низки важливих завдань, пов’язаних з формуванням та розвитком лояльності персоналу до підприємства, мотивацією персоналу, управлінням плинністю персоналу, розвитком корпоративної культури тощо.

1.2 Особливості організаційної поведінки

Існує безліч способів побудови ефективного управління. Для кожного підприємства характерні свої конкретні особливості. Керівнику необхідно розуміти, яку мету він має, і яке виробництво хоче побудувати. Для цього важливо оцінити наявні ресурси та виділити серед них найбільш значущі. Правильно підібрати персонал, побудувати цілі та політику підприємства, вибрати модель і продумати комунікацію всередині підприємства, для цього необхідно вивчити всі особливості певної галузі [1].

Організаційна поведінка розглядає поведінку людини або групи людей у певних умовах, пов’язаних з робочими відносинами та побудовою різного рівня зв’язків та взаємодії між собою різних рівнів, а також побудови комунікацій у різних видах діяльності [2].

Організаційна поведінка є комплексною оцінкою стану внутрішнього середовища підприємства та допомагає розглянути систему кадрової політики, як на окремих індивідах, так і на підприємства в цілому [3; 10].

Для успішного вивчення організаційної поведінки виділяють такі завдання, як [4]: систематизований аналіз поведінки людей у процесі трудової діяльності; пояснення причин поведінки; прогнозування того, як може повестися співробітник у тій чи іншій ситуації та запобігання конфліктам на підприємстві; результат – успішне здійснення управління.

Виділимо методи та засоби, за допомогою яких можна аналізувати та досліджувати організаційну поведінку.

Різні соціологічні дослідження широко використовують різноманітні методики аналізу, тому можна цілком ними користуватися. До них відносяться різні опитування, анкети, тести – це чудовий спосіб первинного моделювання поведінки працівника. У глибшій формі підійде інтерв'ю, плюсом такого аналізу є те, що ми бачимо співрозмовника і можемо з'ясувати як цікаву інформацію, так і простежити за його реакцією. Щоб проаналізувати події минулих періодів, підійде вивчення документації [5; 26].

Одним із складних методів є експеримент, тобто моделювання будь-якої ситуації для людини або групи людей [6]. Його складність полягає у часі, який доведеться витратити на його проведення. Важливим в даному випадку є вміння керівника чи штатного психолога правильно інтерпретувати ситуацію та зробити коректні висновки, а також вміння прогнозувати подальший розвиток ситуації.

У даний час існує безліч компаній з якісного підбору персоналу, ці компанії займаються підбором, аналізом потенційних кандидатів. Вони допомагають проводити різноманітні тестування, аналіз інтерв'ю на чесність, психологічні якості. У такої компанії можна скористатися послугою аутплейсмент, так зване м'яке звільнення, яке допоможе правильно проаналізувати якості та продуктивність персоналу, також провести різні атестації та дослідити ринок праці.

Використовуючи перераховані методи, можна проранжувати персонал підприємства згідно з посадою, згуртувати колектив, а також підібрати

висококваліфікованих фахівців, які з легкістю увійдуть до колективу, що знизить ризик виникнення конфліктних ситуацій та збоїв виробництва [7; 14].

Розглядаючи організаційну поведінку, можна зробити висновок, що будь-яке підприємства, є не що інше, як система, що функціонує завдяки комплексній дії таких сил, і якщо одна з них виходить з ладу, починаються збої. Умовно такі сили можна поділити на зовнішні та внутрішні.

До зовнішніх сил можна віднести все те, що знаходиться поза підприємства. Це держава, суспільство, сім'я, друзі, все те, що може вплинути на підприємство в цілому, і на кожну людину окремо, але поза самого підприємства.

Внутрішні можна також умовно поділити на три групи – це персонал, процес і продукт. Це відповідає концепції 4Р, яка застосовується у різних компаніях, суттю цієї концепції є те, що у розрахунок береться як фінансовий показник, так і технічні та людські ресурси. Розберемо кожну з груп [8; 16]:

персонал – це співробітники підприємства, які складають внутрішню структуру, їх рівень знань, темперамент, навчання і взаємовідносини з колегами, розвиток особистісних якостей;

процес включає у собі організаційну структуру – те, який тип управління обраний підприємством, внутрішні зв'язки, мотивація персоналу, цілі підприємства, взаємодія між керівником і персоналом;

продукт – це забезпечення компанії. Тобто матеріальні засоби, технічне забезпечення, його рівень, кінцевий продукт, на який орієнтоване підприємство.

Для виявлення тих чи інших особливостей організаційної поведінки важливо виділити фактори, що впливають на саму організаційну поведінку. Серед таких факторів можна виділити зміни, що відбуваються в робочому процесі, а саме в її силі, тобто в кількості працівників та їх кваліфікації, важливими будуть умови взаємодії між співробітниками [9; 25].

По-перше, те, чого чекає від підприємства споживач тієї чи іншої сфери, саме це враховуватиметься при прийнятті рішень щодо кадрової політики.

По-друге, те, що чекає саме підприємство від своїх співробітників.

По-третє, те, які принципи управління персоналом будуть використані, які процеси торкнуться, яка форма управління буде обрана керівником і які зв'язки будуть вибудовані між персоналом і його різними ступенями.

Перед тим, як розглядати моделі організаційної поведінки, необхідно визначити, що являє собою модель організаційної поведінки [10]. Це такий внутрішній стан підприємства, при якому всі його компоненти функціонують на потрібному рівні, тобто створено чітку структуру управління, побудовано комунікацію, визначено систему мотивації, побудовано чіткі та зрозумілі всім цілі (рис. 1.3).

Авторитарна модель

- схематично є пірамідою, де на чолі знаходиться сильний лідер, а далі по сходах – підлеглі різних посад. Ця модель містить у собі три компоненти: керівник, сила та влада

Колегіальна модель

- створює певний поділ влади між своїми підлеглими. Головна відмінність у тому, що, в руках керівника якого типу вона зосереджена, такий і буде результат, чи командна робота, чи авторитаризм «з людським обличчям»

Опікуюча модель

- представляє собою прагнення керівника «прив'язати» своїх підлеглих до підприємства. Найчастіше використовується метод матеріальної залежності, кожен відчуває, що його заробіток залежить від підприємства, але при цьому відчуває стабільність

Підтримуюча модель

- представляє підтримку різних рівнів влади між собою. Вищий рівень приймає рішення щодо конкретної мети, а нижчий вибирає спосіб її реалізації. При цьому нижній рівень підприємства завжди має підтримку, захист та технічне забезпечення, у той час як вищий має підтримку у вигляді ефективного виконання завдання, бо кожен працівник готовий взяти це на себе

Рисунок 1.3 – Моделі організаційної поведінки

Авторитарна модель. Схематично є пірамідою, де на чолі знаходиться сильний лідер, а далі по сходах – підлеглі різних посад. Ця модель містить у собі три компоненти: керівник, сила та влада.

Колегіальна модель. Існує дві думки щодо цієї моделі. Перше, це те, що це спрощена версія авторитарної моделі, оскільки владою наділяються всі співробітники, тільки ця влада номінальна, тобто додаткові обов'язки є у всіх, тільки в прийнятті рішень це не відображається і в будь-якому заохоченні теж.

Друга думка, заснована на тому, що ця модель допомагає розвинути у співробітників почуття співпраці та партнерства, допомагає досягти спільної мети шляхом командної роботи.

Поєднує ці дві думки те, що колегіальна модель створює певний поділ влади між своїми підлеглими. Головна відмінність у тому, що, в руках керівника якого типу вона зосереджена, такий і буде результат, чи командна робота, чи авторитаризм «з людським обличчям».

Опікуюча модель. Представляє собою прагнення керівника «прив'язати» своїх підлеглих до підприємства. При цьому у самого працівника виникає відчуття залежності від підприємства, і він не може уникнути неї. Так само, як і в авторитарній моделі, джерелом впливу є сила, яка і тримає співробітників. Нерідко така сила перетворюється на маніпуляцію над персоналом. Найчастіше використовується метод матеріальної залежності, кожен відчуває, що його заробіток залежить від підприємства, але при цьому відчуває стабільність, це є причиною того, що працівник залишається на своєму місці, а керівник підживлює це, обіцяючи матеріальні заохочення та пільги.

Причиною виникнення такої моделі може бути жалість. Наприклад, апелювання до цінності співробітника, щоб не відпускати його у відпустку більше ніж тиждень. Так само причиною може бути кумівство, думка про те, що хтось комусь щось винен. І надто високий рівень заохочень, коли співробітнику не потрібно виявляти ініціативу чи рухатися вперед, бо у нього вже велика зарплата за невеликий обсяг роботи.

Підтримуюча модель. Представляє підтримку різних рівнів влади між собою. Але важливою особливістю є те, що нижчий рівень не має влади як такої. Вищий рівень приймає рішення щодо конкретної мети, а нижчий вибирає спосіб її реалізації. При цьому нижній рівень підприємства завжди має підтримку, захист та технічне забезпечення, у той час як вищий має підтримку у вигляді ефективного виконання завдання, бо кожен працівник готовий взяти це на себе. У зарубіжних компаніях, де кожен розуміє своє місце в цій системі, модель реалізується успішно, тоді як в Україні все ще існує така проблема, коли

персонал не зовсім усвідомлює принцип управління такою моделлю і претендує на владу цілком.

Можливості застосування вищеописаних моделей організаційної поведінки:

правильна постановка місії підприємства та її здійснення, залежить від того, яка буде обрана модель. Якщо підприємство хоче розширення, то потрібна авторитарна модель, якщо потрібно знайти матеріальні ресурси, потрібна модель опіки і так далі;

дозволяє вибрати формат побудови організаційної структури;

дозволяє підібрати персонал відповідно до моделі та поставлених цілей.

Важливо розуміти, що будь-які моделі рідко зустрічаються в чистому вигляді, зазвичай одна з моделей виділяється яскравіше, але вона все одно з елементами інших моделей, це обумовлено різними культурами, різним спектром знань та навичок керівника, різним очікуванням підлеглих та концепцією підприємства. Десь буде ефективна спокійна авторитарна праця, а десь потрібна творчість і можна використовувати підтримуючу модель та командну роботу, а десь це буде вкрай неефективно.

Таким чином, можна сказати, що кожна модель управління унікальна, для кожного виду діяльності, як унікальна побудова організаційної системи у різних державах. У кожній країні є свої особливості організаційної поведінки, вони складалися століттями, у цих особливостях відображається культура та традиції тієї чи іншої держави. Японія – це колективізм і повага, у США – це поділ влади та творчий підхід. Англія – це постійні традиції та орієнтація на цінність людських відносин. Німеччина – це різноманітність складних гібридних моделей управління, але, водночас, строгість і структурованість. В Україні управління відбувається на основі культури. Великий вплив тут відіграє бажання бути в якійсь групі, сприяти, часто це є мотивація до діяльності, бажання мінімізувати ризики, мати стабільність і безпеку. Кожна особливість є унікальною і повинна розглядатися в кожному окремому випадку.

РОЗДІЛ 2
АНАЛІЗ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ ПОВЕДІНКИ ПРАТ «ВІННИЦЬКА КОНДИТЕРСЬКА ФАБРИКА»

2.1 Загальна характеристика діяльності ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика»

Вінницька кондитерська фабрика створена у 1929 році. Ключовим напрямом діяльності Підприємства є: виробництво шоколаду, какао, цукрових кондитерських виробів та виробництво борошняно-кондитерських виробів, орієнтоване на одного замовника ДП «КК «Рошен». Додатковим видом діяльності Підприємства є надання в оренду власного нерухомого майна, проте він займає незначну частину в структурі доходів [17].

Наразі фабрика є одним із лідерів кондитерських підприємств України. Метою діяльності Вінницької кондитерської фабрики є одержання прибутку як результат втілення основної та інших видів діяльності. На підприємстві працевлаштовано близько 2000 осіб. Виготовляється понад 300 найменувань кондитерських виробів. Середній річний обсяг випуску продукції становить 220 тис. т. Товариство має розгалужену організаційну структуру управління (додаток А). Порівняльний аналіз основних економічних показників за 2018-2020 роки представлений у табл. 2.1 (додаток Б).

Таблиця 2.1 – Порівняльний аналіз основних економічних показників ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика» за 2018-2020 роки [11; 17]

Показники	**2018**	**2019**	**2020**	**Відхилення 2019 р. до 2020 р.**	
				абсолютне	**відносне**
1	*2*	*3*	*4*	*5*	*6*
Виготовлено продукції, тис. тон	149 950	207 583	228 831	21 248	10%
Чистий дохід від реалізації послуг, тис. грн.	1 199 526	1 413 796	1 651 450	237 654	17%
Собівартість реалізованих послуг, тис. грн.	1 103 827	1 305 491	1 534 681	229 190	18%

Продовження табл. 2.1

1	*2*	*3*	*4*	*5*	*6*
Отримано валового прибутку на 1 т виготовленої продукції, грн.	638	522	510	-11	-2%
Інші операційні доходи, тис. грн.	13 016	4 999	4 530	-469	-9%
Адміністративні витрати, тис. грн.	78 415	80 644	82 176	1 532	2%
Витрати на збут, тис. грн.	4 343	4 681	4 984	303	6%
Інші операційні витрати, тис. грн.	20 566	21 492	23 082	1 590	7%
Прибуток від операційної діяльності, тис. грн.	5 391	6 487	11 057	4 570	70%
Інші фінансові доходи, тис. грн.	0	20 002	45 354	25 352	127%
Фінансові витрати, тис. грн.	0	15 484	51 099	35 615	230%
Інші витрати, тис. грн.	0	1 033	356	-677	-66%
Витрати з податку на прибуток, тис. грн.	1 154	2 128	239	-1 889	-89%
Чистий прибуток, тис. грн.	4 237	7 844	4 717	-3 127	-40%

За результатами діяльності підприємства за 2020 рік фінансовий результат до оподаткування склав 4 956 тис. грн. прибутку, що на 5 016 тис. грн. менше за аналогічний період попереднього року. При цьому, прибуток від провадження основної діяльності Товариства в 2020 році склав 116 769 тис. грн. проти 108 305 тис. грн. попереднього року. Разом з тим, в 2020 році інші фінансові доходи підприємства збільшились на 25 352 тис. грн., в той час як фінансові витрати виросли в порівнянні з минулим роком на 35 615 тис. грн. Разом з тим, інші операційні доходи в 2019 році зменшились в порівнянні з минулим роком на 8 017 тис. грн., а інші операційні витрати збільшились на 926 тис. грн. Основними причинами такого відхилення є відсутність в 2019 році доходів та витрат на харчування працівників, а також збільшення наступних витрат: на соціальне забезпечення працівників 5 063 тис. грн. проти 2003 тис. грн. в

2018 році; на виплату матеріальної допомоги працівникам 1 677 тис. грн. проти 98 тис. грн. в 2018 році; на оплату лікарняних за рахунок підприємства 4 780 тис. грн. проти 2 283 тис. грн. в 2018 році [13].

Кількість виготовленої продукції підприємством зростає з кожним роком. Це чітко помітно з порівняння звітності 2019 та 2020 років (рис. 2.1) [17].

Рисунок 2.1 – Структурний аналіз виготовленої продукції в розрізі груп, т

Обсяги виробництва та реалізації основних видів продукції ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика» у 2020 році представлені у табл. 2.2. Акцент у виробництві зроблений на виготовлення цукерок вагових та шоколаду.

Таблиця 2.2 – Обсяги виробництва та реалізації основних видів продукції ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика» у 2020 році [11; 17]

Основні види продукції	Обсяг виробництва			Обсяг реалізованої продукції		
	у натуральній формі (фізична одиниця виміру)	у грошовій формі (тис. грн.)	у відсотках до всієї виробленої продукції	у натуральній формі (фізична одиниця виміру)	у грошовій формі (тис. грн.)	у відсотках до всієї реалізованої продукції
Цукерки вагові, коробочні	116277 тн	815786,8	49,4	116277 тн	815786,8	49,4
Вафлі вагові та вафлі фасовані	13835 тн	170844,1	10,4	13835 тн	170844,1	10,4
Шоколад	76873 тн	427568,5	25,9	76873 тн	427568,5	25,9
Печиво, крекер вагове та фасоване, тістечка	16403 тн	187499,9	11,4	16403 тн	187499,9	11,4

Цінностями Товариства є якість та інновації. Якість виражається у відповідності найвищим стандартам та сертифікації відповідно до міжнародних стандартів. На фабриці застосовують багато інноваційних технологій, які є унікальними для українського ринку, а також проводиться вдосконалення процесу виробництва задля оптимізації використовуваних ресурсів.

Підприємство має власну екологічну політику, котра орієнтована на зменшення екологічних ризиків у процесі виробничої діяльності та впровадження екологічних міжнародних стандартів. Зокрема, це проявляється у дотриманні вимог екологічного законодавства України, мінімізації негативного впливу на довкілля, запобіганні наднормового забруднення природнього середовища. Разом з тим, Підприємство щорічно розробляє плани природоохоронних заходів, котрі включають охорону водних ресурсів, атмосферного повітря та земних надр.

Діяльність виробництва відображає майже усі 17 позицій цілей сталого розвитку. Особлива увага приділяється трьом з них, а саме «міцне здоров'я і благополуччя», «гідна праця та економічне зростання», «сталий розвиток міст та спільнот». Проте реалізовуються проекти і поза межами виділених цілей.

Станом на 31.12.2020 року на підприємстві працювало 2019 осіб. Гендерне співвідношення (осіб): чоловіки – 1350, жінки – 669. Гендерний баланс у розподілі керівних посад (осіб): чоловіки – 47, жінки – 37. Середній вік працівників – 38 років.

Незалежно від посади, віку, статі, національності та інших ознак, усі співробітники мають змогу брати участь у різноманітних внутрішніх програмах, мати однакові пільги та рівність у претендуванні на кар'єрне зростання. Також є навчання для потенційних співробітників, аби підвищити їх шанс на працевлаштування.

В майбутньому Підприємство планує частково змінювати та розширювати асортимент продукції. Проте, готові до випадку, коли нові продукти не користуватимуться попитом.

2.2 Оцінка організаційної поведінки ПрАТ «ВКФ»

Для дослідження стану організаційної поведінки потрібно провести її аналіз, тобто співвіднести її з оціночними критеріями. Для аналізу та оцінки організаційної поведінки ПрАТ «ВКФ» було обрано метод поелементної якісної оцінки. Складові організаційної поведінки ПрАТ «ВКФ» представлені на рис. 2.2.

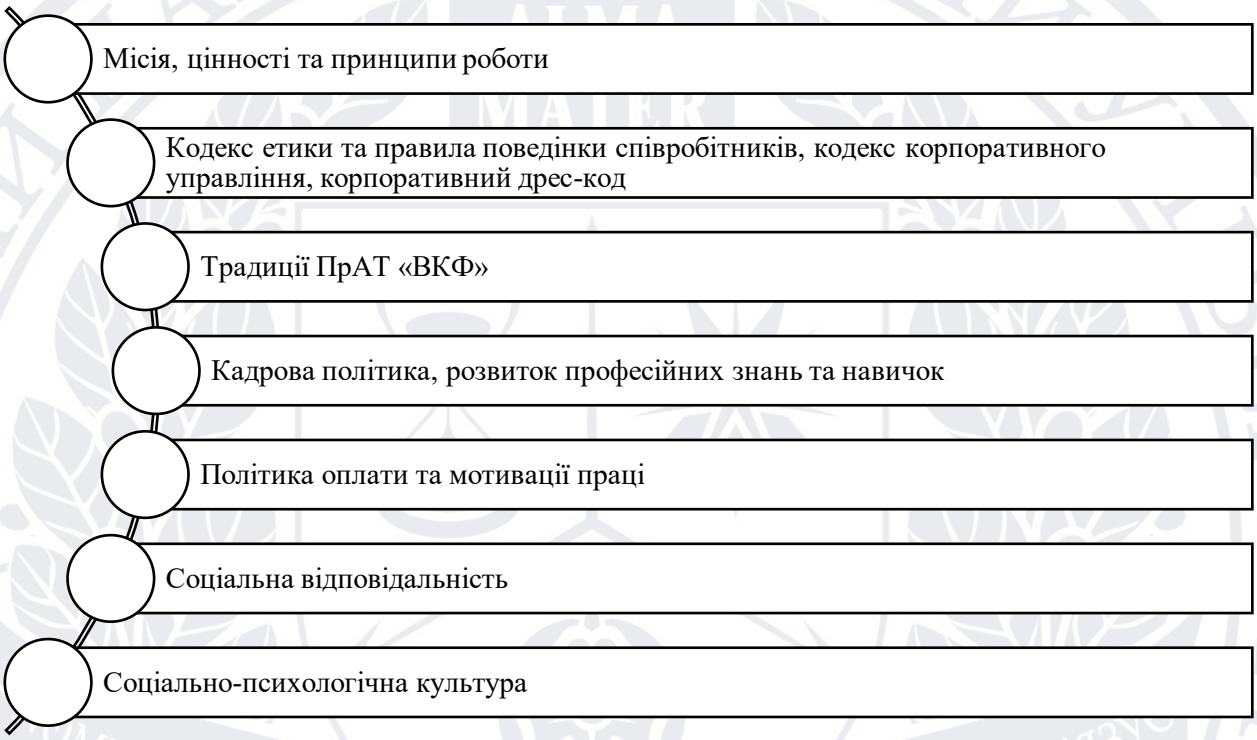


Рисунок 2.2 – Складові організаційної поведінки ПрАТ «ВКФ» [17]

Місія, цінності та принципи роботи. Так, місія підприємства – дбати про надання якісних послуг своїм клієнтам, перевершувати їх очікування та вибудовувати міцні стосунки. Мета діяльності ПрАТ «ВКФ» полягає у одержанні прибутку від впровадження основної та інших видів діяльності та здійснення інших операцій [11; 17].

Основним принципом роботи є ефективність та якість виконання усіх процесів на підприємстві, постійний розвиток персоналу та орієнтація на споживача. Загальні цілі ПрАТ «ВКФ» – розширення корпорації на міжнародному рівні. Ключові цінності та принципи підприємства представлено на рис. 2.3.

Орієнтація на клієнта	Орієнтація на результат	Чесність і довіра
Професіоналізм	Співпраця без кордонів	Розвиток співробітників

Рисунок 2.3 – Ключові цінності та принципи ПрАТ «ВКФ» [17]

Кодекс етики та правила поведінки співробітників, кодекс корпоративного управління, корпоративний дрес-код. На підприємстві існують *кодекс етики та правила поведінки співробітників,* а також *корпоративний дрес-код*, що є досить суворим. Всім співробітникам надається спеціальна уніформа, на підприємстві уважно слідкують за охайним виглядом працівників аби в продукцію не потрапляли сторонні предмети. Дрес-код також є і для вищих ланок керівництва, але він менш суворий.

Приватне акціонерне Товариство «Вінницька кондитерська фабрика» має власний *кодекс корпоративного управління*, де зазначені всі деталі та особливості корпоративного управління підприємства. Завдання Кодексу полягає у представленні теперішнім та майбутнім акціонерам Товариства інформації про системи корпоративного управління та принципи функціонування [13].

Система корпоративного управління впливає на відносини між інвесторами-власниками, управлінським складом Товариства та іншими зацікавленими особами задля ефективної діяльності Товариства, балансу інтересів учасників корпоративних відносин та рівномірного впливу (табл. 2.3).

Кодекс розроблено відповідно до Конституції України, Цивільного кодексу України, Господарського кодексу України, Законів України «Про акціонерні Товариства», «Про цінні папери та фондовий ринок», інших законів та Статуту Товариства [13].

Таблиця 2.3 – Повноваження органів управління ПрАТ «ВКФ» відповідно до кодексу корпоративного управління [17]

	Загальні збори акціонерів	Наглядо-ва рада	Виконав-чий орган	Не належить до компетенції жодного органу
Визначення основних напрямів діяльності (стратегії)	так	ні	ні	ні
Затвердження планів діяльності (бізнес-планів)	ні	так	так	ні
Затвердження річного фінансового звіту, або балансу, або бюджету	так	ні	ні	ні
Обрання та припинення повноважень голови та членів виконавчого органу	ні	так	ні	ні
Обрання та припинення повноважень голови та членів наглядової ради	так	ні	ні	ні
Обрання та припинення повноважень голови та членів ревізійної комісії	так	ні	ні	ні
Визначення розміру винагороди для голови та членів виконавчого органу	ні	так	ні	ні
Визначення розміру винагороди для голови та членів наглядової ради	так	ні	ні	ні
Прийняття рішення про притягнення до майнової відповідальності членів виконавчого органу	ні	ні	ні	так
Прийняття рішення про додаткову емісію акцій	так	ні	ні	ні
Прийняття рішення про викуп, реалізацію та розміщення власних акцій	так	так	ні	ні
Затвердження зовнішнього аудитора	ні	так	ні	ні
Затвердження договорів, щодо яких існує конфлікт інтересів	ні	ні	ні	ні

Традиції ПрАТ «ВКФ». На такі свята, як Новий рік, 8 Березня, День народження підприємства, співробітники отримують невеликі подарунки. Кошти на них виділяє профспілка. Особлива увага ПрАТ «ВКФ» приділяється здоров'ю працівників. Співробітники мають знижки на абонементи в спортивні комплекси, санаторії та на подорожі в межах країни.

Щодо свят та їх святкування, вони відбуваються тільки завдяки утворенню неформальних груп працівників, що самі домовляються між собою. Підприємство може допомогти в організації спільних мандрівок.

Кадрова політика, розвиток професійних знань та навичок. Стратегічною метою *кадрової політики* ПрАТ «ВКФ» є забезпечення оптимального балансу відсотків оновлення та збереження чисельного та якісного складу персоналу відповідно до потреб самої організації, вимог законодавства та стану ринку праці. Ефективність роботи підприємства залежить мірою від наявності складу та рівня кваліфікації працівників. Щоб досягти високого рівня продуктивності, особливу увагу ПрАТ «ВКФ» приділяє підбору персоналу. Головна і основна вимога – це високий рівень професіоналізму, підкріплений наявністю вищої освіти та досвідом роботи [11; 17].

Розвиток професійних знань та навичок є важливою частиною корпоративної культури Вінницької кондитерської фабрики. Підприємство має навчальні програми, що передбачають як аудиторні заняття, так і електронні курси для самостійного освоєння матеріалу. Внутрішня система навчання на Підприємстві включає в себе адаптацію нових співробітників, підвищення професійних навичок, особистої ефективності, а також розвиток лідерства. Навчальна програма сформована в каталог, з якого можна обирати необхідний курс та розвивати свої функціональні навички, лідерські якості або ж проходити навчальну програму.

Політику оплати та мотивації праці, враховуючи її фундаментальний характер у відносинах з працівниками, Товариство здійснює на наступних принципах:

- єдина політика оплати та мотивації праці у Товаристві;
- створення робочої обстановки, що заснована на відкритості, взаємоповазі та сприйнятті розкриттю здібностей кожного працівника зокрема, та колективу в цілому;
- встановлення мінімального гарантованого рівня оплати праці в Товаристві для всіх професійно-кваліфікаційних груп працівників на рівні, що

перевищує законодавчо встановлений рівень мінімальної заробітної плати, з розрахунку задоволення основних життєво необхідних потреб;

- прозорість, об'єктивність та конкурентність системи оплати та мотивації праці працівників Товариства;
- періодичне підвищення заробітної плати у зв'язку із підвищенням продуктивності праці;
- використання гнучких системи преміювання з метою найбільшого врахування індивідуального трудового вкладу працівника в роботу Товариства в цілому;
- соціальний захист працівників Товариства;
- надання працівникам можливості навчання та підвищення кваліфікації [13; 22].

Для *стимулювання праці* працівників керівництво використовує матеріальну мотивацію. Оплата здійснюється погодинно, але ставка дуже мала. Висока заробітна плата на підприємстві формується завдяки нарахуванню премій, що перевищують основну зарплату. Таким чином, матеріальна мотивації працює не на повну. Через постійну виплату премій, робітники вже звикли до них і не відчувають ніякого заохочення до продуктивної праці.

Велику роль в мотивації працівників відіграють соціальні пільги та виплати. Спектр пільг, що надаються працівникам ПрАТ «ВКФ»: додаткові подарунки для дітей працівників на деякі свята; оплачені відпустки (24 календарних дні) + два дні за кожну дитину; оплачені дні лікарняних листів; оплачені декретні відпустки; страхування від нещасних випадків. Працівники підприємства зобов'язані підтримувати здоровий спосіб життя, проходити медичний огляд згідно з графіком [17; 21].

Кадрова політика в цілому переслідує досягнення наступних стратегічних цілей: підвищення конкурентоспроможності ПрАТ «ВКФ» на ринку праці; формування єдиного підходу до управління персоналом на всьому підприємстві та його структурних підрозділах.

Соціальна відповідальність ПрАТ «ВКФ» полягає у:

- Політичній нейтральності. Побудова взаємовідносин з акціонерами, працівниками, клієнтами, контрагентами та іншими особами, що зацікавлені у діяльності Товариства як всередині Товариства, так і назовні, здійснюється за принципом політичної нейтральності та незаангажованості.

- Безпеці та охороні праці. Однією з найважливіших стратегічних цілей Товариства є: підтримання охорони безпеки праці та соціального захисту, що відповідає сучасним рівням розвитку науки, техніки та суспільства в цілому.

Враховуючи також відповідальність Товариства перед суспільством, політика Товариства у сфері підтримки безпеки охорони праці ґрунтується на наступних принципах:

- створення в Товаристві ефективних процедур підготовки та реалізації програм у сфері підтримки безпеки, охорони праці, що будуть забезпечувати постійне вирішення найбільш важливих завдань охорони безпеки праці, що постають перед Товариством;
- підтримання постійно діалогу з усіма зацікавленими особами [17].

Під час реалізації вище наведених цілей у сфері охорони праці Товариство бере на себе наступні зобов'язання:

1. Добиватися послідовного покращення характеристик та показників діяльності продукції та послуг, що надаються, відповідно до сучасного рівня науки, техніки та суспільства в цілому.
2. Постійно вдосконалювати засоби праці на основі розробок світового рівня та впровадження безпечних технологій та обладнання.
3. Приймати та реалізувати усі можливі управлінсько-виробничі рішення з обов'язковим урахуванням майбутньої діяльності Товариства.
4. Проводити оцінку впливу майбутньої господарської діяльності на здоров'я населення та персоналу Товариства.

Соціально-психологічна культура визначає стан міжособистісних відносин на підприємстві. Соціально-психологічний клімат характеризує стиль лідерства і взаєморозуміння співробітників, рівень залученості персоналу в діяльність компанії, вміння вирішувати конфлікти. Часто в робочих групах виникають

неформальні лідери. Стиль управління в ПрАТ «ВКФ» – авторитарний. Особливо це стосується робітників найнижчих ланок. Та, незважаючи на це, в спілкуванні керівників з підлеглими простежується конструктивна розмова. До методів управління належать накази, розпорядження.

Таким чином, за дослідженими даними виявлені наступні недоліки:

– мала деталізація інформації щодо загальних принципів роботи Товариства;

– не проводиться належна адаптація нового співробітника, ознайомлення його з історією організації та Корпоративним Кодексом;

– не деталізовані умови оплати праці, гарантії та компенсації;

– не проводиться оцінка стану організаційної поведінки та культури на підприємстві.

Проаналізувавши стан організаційної поведінки методом поелементної якісної оцінки, можна сказати, що її формування та удосконалення в ПрАТ «ВКФ» обмежується лише впровадженням та дотриманням корпоративного кодексу. Але для успішного функціонування підприємства також потрібно проводити різноманітні заходи, спрямовані на розвиток і згуртування колективу, а також посилення організаційної поведінки.

РОЗДІЛ 3
НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ ПОВЕДІНКИ ПРАТ «ВІННИЦЬКА КОНДИТЕРСЬКА ФАБРИКА»

3.1 Пропозиції щодо удосконалення організаційної культури ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика»

Задля досягнення конкурентоспроможності ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика» необхідні не тільки економічні, зокрема матеріальні інвестиції, потрібно також інвестувати в працівників та колектив, а це потребує впровадження, розвитку та вдосконалення організаційної культури.

Питання вдосконалення системи формування корпоративного духу та організаційної культури є актуальним для ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика», оскільки дані елементи системи управління визначають унікальність та індивідуальність підприємства, що при розумному та акцентованому використанні може бути його конкурентною перевагою.

Останнім часом спостерігається зростання міжнародної конкуренції на ринку, котра набирає значних масштабів. До того ж, вагомий вплив на світову економіку мають саме міжнародні або транснаціональні корпорації. Виникнення таких корпорацій світових масштабів змушує національні об’єднання вносити зміни, які б могли дозволити їм проводити власні операції з дотриманням міжнародних стандартів. Світовий ринок наразі охоплює більшість товарів, котрі взагалі виробляються по всім країнам. Для того, щоб витримати конкуренцію, підприємствам доводиться відповідно змінювати власну організаційну культуру, структуру та інші складові [4; 23].

Важливим рушієм змін ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика» є зміни на ринку робочої сили. Він постійно розширюється та урізноманітнюється, це стосується гендерних та національних факторів. Ще одним не менш вагомим рушієм змін є використання інформаційних технологій, а також поширення та модернізація комп’ютерної мережі. Швидкі зміни у сфері інформаційних

технологій зумовлюють потребу до таких же швидких змін в ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика».

Формування організаційної культури потребує розробки особливого механізму, а саме інструменту, «який поєднує внутрішні можливості формування організаційної культури із зовнішніми чинниками» [30]. Тому доцільно виокремити такі функції для даного механізму: планування, моделювання, реалізаційну, адаптивну та інтеграційну.

Процес формування та удосконалення організаційної культури ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика» доцільно розглянути як комплекс із трьох взаємодоповнюючих видів діяльності: а) оцінка поточного стану організаційної культури, її впливу на економічні результати діяльності підприємства, його конкурентоспроможність, вплив організаційної культури на мотивацію та продуктивність праці персоналу, вплив організаційної культури на здійснення організаційних змін; б) формування системи заходів, направлених на зміну, вдосконалення існуючих характеристик організаційної культури; в) оцінка ефективності заходів, направлених на вдосконалення організаційної культури. Кожен з цих блоків включає в себе певні етапи [5; 21].

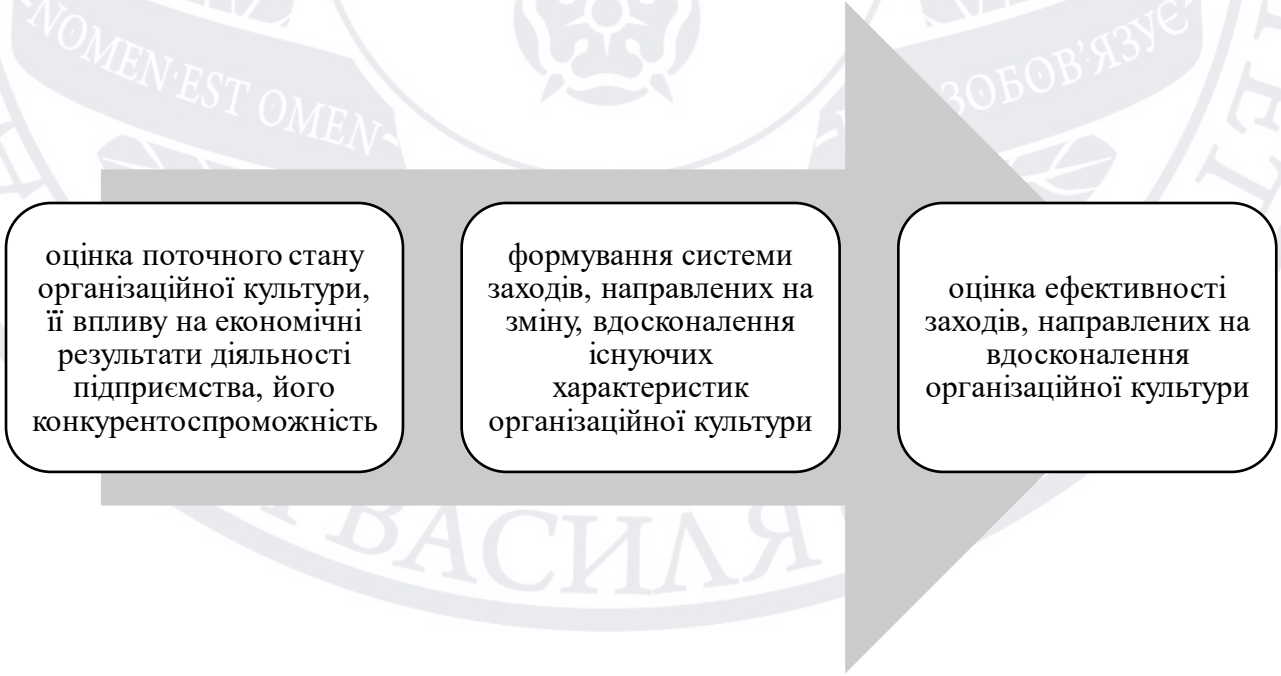


Рисунок 3.1 – Процес формування та удосконалення організаційної культури ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика»

Основні етапи коригування організаційної культури ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика» представлені на рис. 3.2.

Рисунок 3.2 – Основні етапи коригування організаційної культури ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика»

Розглядаючи вдосконалення організаційної культури, варто враховувати, що внесені зміни мають спричинити зміни в поведінці кожного члена підприємства, які можна поділити на дві основні групи: а) природні – зміни шляхом еволюціонування під впливом внутрішнього та зовнішнього середовища; б) свідомі – зміни, внесені керівництвом або впливовою групою колективу. Зміни можуть бути: частковими або радикальними; еволюційними або революційними; стратегічними або тактичними; адаптивними або примусовими; проактивними або реактивними; поворотними або безповоротними; насильницькими або добровільними [6; 18]. Відносно об’єкту зміни можуть бути: у цілях; у структурі організації; у технологіях; у персоналі.

Задля впровадження ефективних змін важливо виділити одну-дві ключові причини змін. Внутрішні зміни: цілі; стратегії розвитку; організаційна структура; інновації; зміна керівництва; умови праці; рівень освіти і загальний рівень розвитку працівників. Внутрішні зміни пов’язані з підвищенням

ефективності виробництва, встановленням та підтримкою стосунків між членами колективу.

Зовнішні зміни: економічні умови; політична обстановка в країні; демографічний стан; виснаження ресурсів; забруднення середовища; науково-технічний прогрес та інноваційні процеси. Зовнішнє середовище підприємства складають окремі люди, групи або установи, котрі надають їй ресурси, мають вплив на прийняття рішень усередині підприємства.

Головними причинами змін є внутрішні зміни, вони визначаються особливостями підприємства. Зовнішні, в свою чергу, можуть уповільнити або прискорити внутрішньосистемні процеси [8; 21].

ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика» знаходиться в постійному процесі розвитку та змін, відповідно і організаційна культура повинна піддаватись вдосконаленню та адаптації задля отримання бажаної ефективності. Отже, важливим є вміння управляти елементами організаційної культури в період зміни окремих елементів способу господарювання або організаційної форми загалом. В подібних випадках застосовують спосіб трансляції, тобто передачі керівником основних цінностей, норм та характеру поведінки своїм працівникам. Є три основні канали такої трансляції: особистий приклад керівника; інформування та роз’яснення працівникам особливостей змін організаційної культури; робота з персоналом задля розробки обґрунтованих коректив щодо окремих складових культури підприємства. Важливим фактором успішності впровадження змін є правильний підбір мотиваційної політики підприємства [4; 22].

Як результат діяльності керівництва щодо впровадження та вдосконалення організаційної культури на підприємстві може бути:

1. Впровадження принесуть зміни в організаційній культурі та колективі – у разі, коли зусилля керівництва та підлеглих збігаються.

2. Зміни у поведінці без змін в організаційній культурі. Це відбудеться у разі, коли колектив самостійно сформує норми та правила, а керівництво не буде у цьому задіяне.

3. Зміни в організаційній культурі без змін у поведінці. Даний сценарій можливий, коли керівництво вносить зміни в уставлені норми поведінки та не отримує підтримку від колективу.

Таким чином, ефективне та цілеспрямоване використання корпоративного духу та окремих елементів організаційної культури як інструменту управління організаційною поведінкою персоналу ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика» дає можливість реалізувати потенціал працівників як єдиного колективу. Ключову роль у цьому багато в чому відіграє початковий вибір підходу до формування організаційної культури та корпоративного духу, який має бути ґрунтовним, спланованим та адаптованим до існуючих умов.

3.2 Рекомендації щодо впровадження заходів з управління розвитком організаційної поведінки ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика»

ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика» має добре розвинену організаційну поведінку. Проте, як і будь-якому іншому підприємству, їм є куди рости та в чому розвиватися.

Перш за все, в межах управління розвитком організаційної поведінки ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика» потрібно звернути увагу на корпоративні правила, тобто корпоративний кодекс. Підприємства змінюються, відповідно їх корпоративні правила старіють та потребують змін. Крім того, що на підприємстві потрібні корпоративні правила, необхідно також розробити умови їх виконання та механізм контролю цього виконання. Тому ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика» потребує внесення змін до Корпоративного кодексу.

Першим пунктом, по якому варто внести зміни, є основні принципи роботи Товариства. Варто розширити інформацію та ввести норми її застосування. Так, сюди можна віднести деталізований графік роботи, технічні та обідні перерви, можливі причини відсутності та спізнень, наднормову працю та її оплату, святкові дні, корпоративні свята, тимчасову непрацездатність, відпустку, зовнішній вигляд і поведінкову етику, куріння та спиртні напої, норми поведінки

в приміщеннях підприємства, дисциплінарну відповідальність, матеріальну відповідальність, політику вирішення утисків на робочому місці, методику вирішення трудових спорів, загальні збори, використання комп'ютерів та електронної пошти, обладнання та транспорт, службові витрати, взаємовідносини працівників між собою та клієнтами [19; 31.

Наступним пунктом, котрий варто розширити, є відбір та найм працівників. Варто внести більше деталей про порядок та критерії прийому на роботу, додати інформацію про найм на роботу родичів, випробувальний термін, умови припинення трудового договору чи розірвання контракту.

Важливо також деталізувати інформацію по системі оплати праці. Потрібно додати інформацію про гарантії та компенсації.

Також можна додати корпоративні правила. Вони можуть включати норми зовнішнього вигляду та поведінки персоналу, принципи спілкування між працівниками, принципи спілкування з клієнтами чи діловими партнерами, корпоративні традиції та свята, відповідальність за порушення цих правил, а також алгоритм внесення пропозицій до правил.

Ще одним важливим пунктом є введення регулярної оцінки стану організаційної поведінки на підприємстві.

Організаційну поведінку потрібно не лише формувати, але й підтримувати. Сильна культура сприймається більшою кількістю працівників, вона допомагає чітко визначати пріоритети, а також має глибокий вплив на поведінку в організації [20; 29].

Ефективними методами підтримання організаційної поведінки ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика» є (рис. 3.3):

– концентрація уваги персоналу на основних пріоритетах, а також менеджерський контроль та оцінка результатів. Це допоможе показати працівникам, що є надважливим у їх роботі та яких результатів від них очікує керівництво;

– дотримання критеріїв найму, просування та звільнення працівників. Важливо, щоб від самого початку спільної роботи ціннісні орієнтири працівника

відповідали організаційній культурі підприємства. Для цього потрібно добре аналізувати нових кандидатів, а також уважно оцінювати вже працюючих. Не слід вкладати ресурси у працівників, цінності яких не відповідають стандартам підприємства;

Рисунок 3.3 – Методи підтримання організаційної поведінки ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика»

– рольова модель. Важливо, щоб керівництво було основною рольовою моделлю та втіленням всіх вимог організаційної поведінки, те саме стосується і менеджерської ланки. Підлеглі краще всього засвоюватимуть зразок поведінки через наслідування;

– навчання та тренування персоналу. Постійне підвищення кваліфікації, а також впровадження тренінгів, пов'язаних з корпоративною культурою, сприяють її підсиленню. Навчання є найважливішим інструментом пропаганди і закріплення бажаної моделі поведінки, відношення до справи, до підприємства;

– заохочення та статуси, пов'язані зі зразками поведінки. Підвищення статусів, надання привілеїв вказують на ролі та поведінку, що цінуються на підприємстві;

– створення організаційних символів, традицій, обрядів, ритуалів. Це все є методом надання працівникам відчуття приналежності;

– реакція, поведінка та вирішення кризових чи критичних ситуацій. Поведінка керівництва в подібних ситуаціях запам'ятовується надовго і важливо, щоб вона збігалась із усім відомими та задекларованими цінностями підприємства та організаційною культурою;

– заяви, заклики, декларації керівництва. Для того, щоб добре закріпити бажані результати впровадження трудових цінностей, потрібно звертатися не лише до розуму, але і до емоцій працівників, до їх почуттів. «Ми робимо все аби залишатись першими», «Клієнт – наш основний пріоритет» і так далі. Почуття впевненості, гордості та захоплення виробляють автоматичну реакцію на образ підприємства [27; 30].

Всі перелічені методи є гарною базою для підприємства аби почати працювати над недоліками.

Далі варто визначитись з методами, котрі б сприяли впровадженню та підтримці організаційної поведінки ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика» (табл. 3.1). Ці методи, вживані для формування інноваційної організаційної поведінки, потрібно використовуватися в комплексі, впливаючи одразу на всі аспекти життєдіяльності ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика».

Вінницька кондитерська фабрика знаходиться на стадії середнього віку. Вона вже сформувалася і повинна підтримувати своє існування за допомогою безперервного зростання і процесу оновлення. Тому, якщо в період її зростання, культура була необхідним зв'язним елементом, то тепер елементи культури та організаційної поведінки працівників увійшли до структури організації і в її основні процеси. Зокрема, усе те, що ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика» придбала в перші роки свого існування, зараз сприймається як само собою зрозуміле.

Таблиця 3.1 – Методи, що сприятимуть впровадженню та підтримці організаційної поведінки ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика» [28; 32]

Економічні	**Адміністративні**	**Психологічні**	**Символічні**
Впроваджуються за рахунок дії на потреби працівників. Включають стабільність підприємства, участь в прибутку та ухваленні рішень, пільги та преміювання	Ґрунтуються на стосунках влади і підпорядкуванні. Включають прямі вказівки, норми і правила поведінки в поєднанні з санкціонуванням з боку керівництва. Їм характерні точність, однозначність та стійкість	Це, по суті, груповий вплив, тобто використання групових процесів для дії на особу, котра входить в трудовий колектив. Також психологічні способи впливу на сприйняття та засвоєння потрібних зразків поведінки. Люди краще всього засвоюють нові для себе зразки через наслідування	Це матеріальне втілення основних цінностей та ідей організаційної поведінки та культури. Це можуть бути: символи, різні асоціації, гасла, просторове розташування

На даній стадії час створювати: філософію та ідеологію, закріплюючи культуру та організаційну поведінку працівників підприємства; кредо Товариства і домінуючі цінності; слогани; офіційні документи; інші суспільно видимі заяви про те, чим підприємство прагне бути та що воно підтримує.

На цьому етапі ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика» найкраще черпати силу з найбільш ефективної субкультури. Сила підприємства середнього віку полягає в різноманітності його субкультур. Якщо для молодих підприємств це загроза, то тут це – перевага. Якщо швидкість культурних змін треба збільшити, слід удатися до проектів системного розвитку підприємства.

Структурні зміни в ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика» також є важливою складовою. Керівництву необхідно розуміти важливість динамічних перетворень навіть на стадії високої ефективності організації всіх процесів. Необхідне введення нових підрозділів або скасування тих, котрі вичерпали свій потенціал прибутковості. Задля прискорення адаптації підприємства до нових обставин міняються його вірування, стосунки, цінності [9; 15].

Техніко-технологічні впровадження – ще один фактор для вдосконалення діяльності ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика». Може відбуватися поступове еволюційне поширення інновацій або ж технологічний чинник є добре продуманим, керованим впровадженням конкретних технологій задля поширення нового типу поведінки серед членів підприємства, що вимагатиме від них переоцінки існуючих уявлень і, можливо, прийняття нових цінностей, переконань, уявлень.

Таким чином, організаційна поведінка яскраво виражена в організаційній культурі підприємства та максимально об’єднує інтереси персоналу навколо безпосередніх загальних фірмових цілей.

Отже, загалом ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика» має добре сформовану організаційну поведінку, проте є аспекти, в яких необхідно розвиватись та вносити корективи.

ВИСНОВКИ

За результатами проведеного дослідження здійснено теоретичне узагальнення, розроблено пропозиції та рекомендації щодо формування та удосконалення організаційної поведінки в управлінні персоналом підприємства. Отже, можна зробити наступні висновки.

1. Визначено сутність організаційної поведінки як ефективного інструменту управління персоналом підприємства. Аналіз змістовного наповнення понять «поведінка», «організаційна поведінка» дозволив ідентифікувати їх особливості. Так, в умовах маркетингової орієнтації підприємств найбільш раціональним слід вважати підхід до дослідження поведінки як до соціально-психологічного процесу: поведінка – це соціально-психологічний процес, підпорядкований певній взаємодії зовнішніх та внутрішніх сил, що відображають особистісні риси та прагнення конкретного суб'єкта.

2. Виокремлено особливості організаційної поведінки. Встановлено, що організаційна поведінка є комплексною оцінкою стану внутрішнього середовища підприємства та допомагає розглянути систему кадрової політики, як на окремих індивідах, так і на підприємства в цілому. Для успішного вивчення організаційної поведінки виділяють такі завдання, як: систематизований аналіз поведінки людей у процесі трудової діяльності; пояснення причин поведінки; прогнозування того, як може повестися співробітник у тій чи іншій ситуації та запобігання конфліктам на підприємстві; результат – успішне здійснення управління. Досліджено основні моделі організаційної поведінки: авторитарна, колегіальна, опікуюча, підтримуюча.

3. Досліджено загальну характеристику діяльності ПрАТ «ВКФ». Наразі фабрика є одним із лідерів кондитерських підприємств України. Метою діяльності Вінницької кондитерської фабрики є одержання прибутку як результат втілення основної та інших видів діяльності. На підприємстві працевлаштовано близько 2000 осіб. Виготовляється понад 300 найменувань

кондитерських виробів. Середній річний обсяг випуску продукції становить 220 тис. т. Товариство має розгалужену організаційну структуру управління. Проведено порівняльний аналіз основних економічних показників за 2018-2020 роки.

4. Встановлено, що Товариство має розгалужену організаційну структуру. На ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика» до структури персоналу входять кваліфіковані робітники, що мають великий потенціал. У компанії переважають чоловіки, кількість яких більше ніж удвічі перевищує кількість жінок. Середній вік працівника становить 38 років. Незалежно від посади, віку, статті, національності та інших ознак усі співробітники мають можливість брати участь у різноманітних внутрішніх програмах, мають однакові пільги та рівні можливості на кар'єрне зростання.

5. Проведено оцінку організаційної поведінки ПрАТ «ВКФ». У ході аналізу організаційної поведінки ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика» були виявлені такі недоліки: несуттєва деталізація інформації щодо загальних принципів роботи Товариства; не проводиться належна адаптація нового співробітника, ознайомлення його з історією організації та Корпоративним Кодексом; не деталізовані умови оплати праці, гарантії та компенсації; не проводиться оцінка стану організаційної культури на підприємстві.

6. Запропоновано заходи щодо удосконалення організаційної культури в контексті забезпечення належної організаційної поведінки ПрАТ «ВКФ». Ефективне та цілеспрямоване використання корпоративного духу та окремих елементів організаційної культури як інструменту управління організаційною поведінкою персоналу ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика» дає можливість реалізувати потенціал працівників як єдиного колективу. Ключову роль у цьому багато в чому відіграє початковий вибір підходу до формування організаційної культури та корпоративного духу, який має бути ґрунтовним, спланованим та адаптованим до існуючих умов.

7. Розроблено рекомендації щодо впровадження заходів з управління розвитком організаційної поведінки ПрАТ «ВКФ». Ефективними методами

підтримання організаційної поведінки ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика» є: концентрація уваги персоналу на основних пріоритетах, а також менеджерський контроль та оцінка результатів; дотримання критеріїв найму, просування та звільнення працівників; рольова модель; навчання та тренування персоналу; заохочення та статуси, пов’язані зі зразками поведінки; створення організаційних символів, традицій, обрядів, ритуалів; реакція, поведінка та вирішення кризових чи критичних ситуацій.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ПОСИЛАНЬ

1. Андреєва І. А. Вплив стилю керівництва на характер організаційної поведінки персоналу. *Наука і освіта.* 2012. № 6. С. 14-17.
2. Армстронг М. Практика управління людськими ресурсами. 2004. 832 с.
3. Білецька О. Методи зміни організаційної культури підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету.* 2010. № 6 С. 249-252.
4. Богатырев М. Организационная культура предприятия. *Проблемы теории и практики управления*. 2005. №1. С.104-110.
5. Гайдученко С. О. Організаційна культура: конспект лекцій. 2017. С. 25-26.
6. Гевко В. Л. Організаційна культура підприємства та особливості і умови її зміни. *Інвестиції: практика та досвід*. 2018. № 16. С. 10-11.
7. Герасимчук А.А., Козловець М.А., Саух І.В. Соціологія бізнесу: навч. посібник. За ред. проф. А.А. Герасимчука. Житомир: Вид-во ЖДУ ім. І.Франка. 2006. С. 208.
8. Грібахо О. О. Організаційна культура підприємства як чинник підвищення його конкурентоспроможності. *Вісник Східноєвропейського університету економіки і менеджменту.* 2013. № 1. С. 104-112.
9. Зайцева К. В. Організаційна поведінка : монографія; Донец. ін-т залізн. трансп. Донецьк: Донбас, 2011. 284 с.
10. Захарчин Г. М. Передумови розвитку організаційної культури на підприємстві в умовах глобалізації. *Економічний простір*. 2009. №23/1. С. 57-63.
11. Звіт про управління приватного акціонерного товариства «Вінницька кондитерська фабрика» за 2020 рік. URL: http://vcf.roshen.com/.
12. Карковська Р. І. Етична організаційна поведінка у вітчизняних психологічних дослідженнях. *Організаційна психологія. Економічна психологія*. 2017. № 2-3. С. 57-70.
13. Кодекс корпоративного управління ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика». URL: http://vcf.roshen.com/.

14. Козаченко Г. В., Лихолобов Е. А. Моделі аналізу організаційної поведінки. *Економіка і регіон.* 2015. № 5. С. 70-76.

15. Лепейко Т. І., Лукашев С. В., Миронова О. М. Організаційна поведінка: навч. посіб.; Харк. нац. екон. ун-т. Харків: Вид. ХНЕУ, 2013. 154 с.

16. Лихолобов Е.А. Організаційна поведінка: зміст та теоретичні основи. *Економіка. Менеджмент. Підприємництво*: зб. наук. пр. Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля. Вип. 17. Ч. І. Луганськ: СНУ ім. В. Даля, 2007. С. 256–261.

17. Офіційна сторінка ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика». URL: http://vcf.roshen.com/.

18. Періг О., Скрипко Т.О. Організаційна культура сучасного підприємства як чинник підвищення його конкурентоспроможності. *Електронний науковий вісник «Керівник.ІНФО».* 2012. URL: https://kerivnyk.info/2012/03/perig.html.

19. Руда О. З. Організаційна поведінка сьогодні: практичне значення. *Психологічні науки: проблеми і здобутки*. 2013. Вип. 4. С. 160-171.

20. Туленков М. Організаційна поведінка у соціально-культурному дискурсі. *Культурологічна думка*. 2013. № 6. С. 149-152.

21. Харчишина О. В. Використання методу багатомірного факторного аналізу в процесі діагностики організаційної культури підприємств харчової промисловості. *Економіка харчової промисловості*. 2011. № 3. С. 48-52.

22. Харчишина О. В. Методологічні аспекти діагностики організаційної культури підприємства. *Інноваційна економіка*. 2011. № 3. С. 126-129.

23. Харчишина О. В. Формування організаційної культури підприємства. *Стратегічні питання світової науки – 2011:* VII міжнар. наук.-практ. конф., 7–15 лют. 2011 р.: тези доповідей. Т. 3. Економічні науки. Przemysl, Respublica Polska, 2011. С. 46-48.

24. Blake Robert R., Mouton Jane S. Managerial Facades. *Advanced Management Journal*. 1966. № 7(July). P. 31–42.

25. Cannon J. P., Perreault W. D., McCarthy E. J. Basic marketing: a global-managerial approach. McGraw-Hill/Irwin, 2008.

26. Drucker P.F. Management: Tasks, Responsibilities, Practices. 2nd ed. New York: Harper, 1994. 374 p.

27. Fiedler Fred E. A Theory of Leadership Effectiveness. New York: McGraw-Hill Book Company, 1997. 283 p.

28. Hersey P. Management of Organizational Behavior. 5th ed. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, Inc., 1988. 127 p.

29. Kharchyshyna O. V. Concept of organizational culture of enterprises: retrospective analysis and perspectives of practical improvement. *Visnyk DAU.* 2017. Vol. 2 (20). P. 202-208.

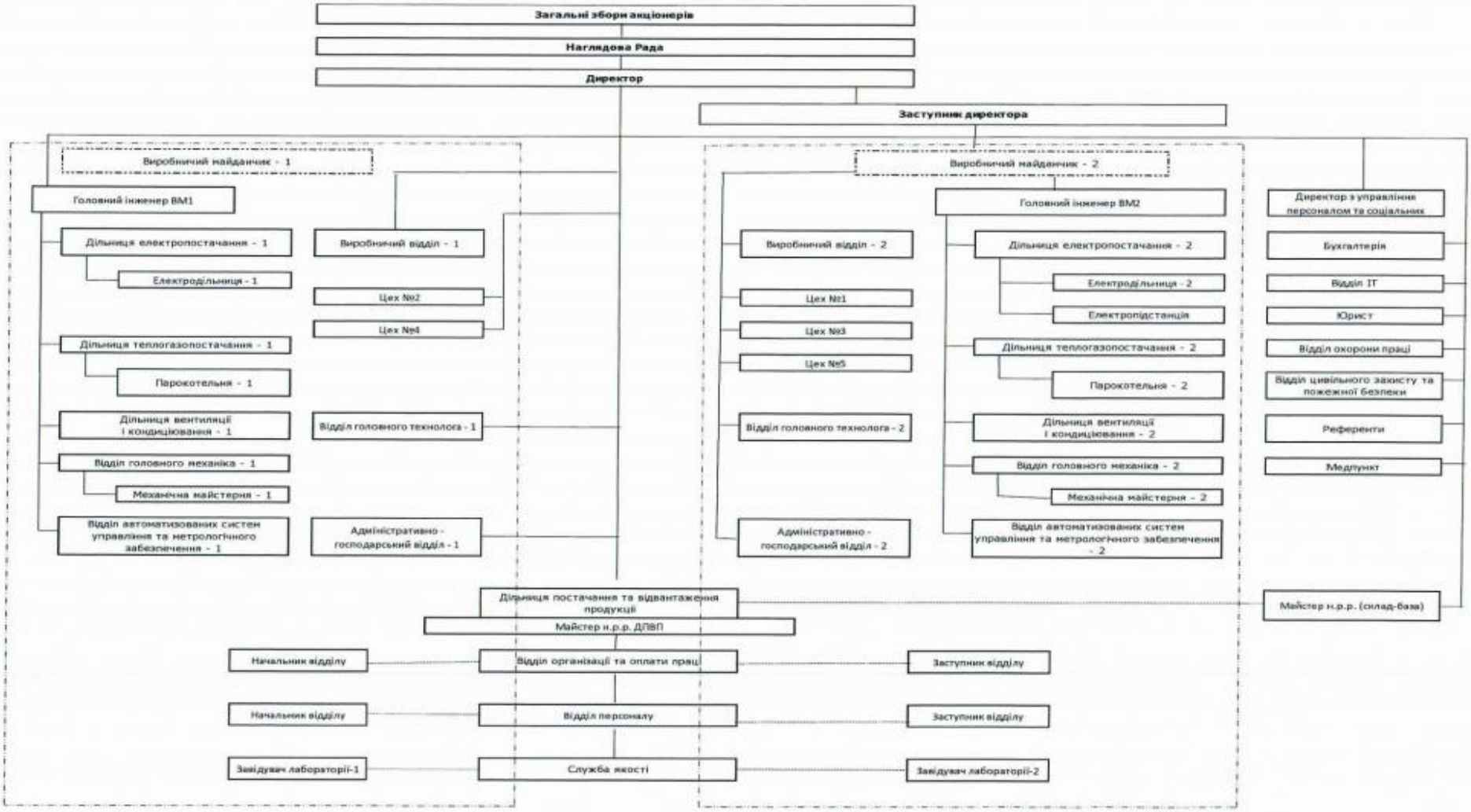
30. Lorsh J.W., Morse J.J. Organizations and Their Members: A Contingency Approach. Workingham: Addison-Wesley, 1969. 257 p.

31. McGregor D. The Human Side of Enterprise. New York: McGraw-Hill, 1960. 271 p.

32. Reddin W. The 3-D theory and managerial style flexibility. *Canadian Mining Journal*. 1968. № 7. P. 28-35.

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А
Організаційна структура управління ПрАТ «ВКФ»



ДОДАТОК Б

Звіт про фінансові результати ПрАТ «ВКФ» за 2019 рік

	КОДИ		
Дата (рік, місяць, число)	2020	01	01
Підприємство Приватне акціонерне товариство "Вінницька кондитерська фабрика" за ЄДРПОУ	00382013		

(найменування)

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
за Рік 2019 р.

Форма N2 Код за ДКУД **1801003**

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	1 413 796	1 199 526
Чисті зароблені страхові премії	*2010*	-	-
премії підписані, валова сума	*2011*	-	-
премії, передані у перестрахування	*2012*	-	-
зміна резерву незароблених премій, валова сума	*2013*	-	-
зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	*2014*	-	-
Собівартість реалізованої продукції (товарів,робіт, послуг)	2050	(1 305 491)	(1 103 827)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	*2070*	-	-
Валовий: прибуток	2090	108 305	95 699
збиток	2095	(-)	(-)
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	*2105*	-	-
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	*2110*	-	-
зміна інших страхових резервів, валова сума	*2111*	-	-
зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	*2112*	-	-
Інші операційні доходи	2120	4 999	13 016
у тому числі: дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	*2121*	-	-
дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	*2122*	-	-
дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	*2123*	-	-
Адміністративні витрати	2130	(80 644)	(78 415)
Витрати на збут	2150	(4 681)	(4 343)
Інші операційні витрати	2180	(21 492)	(20 566)
у тому числі: витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	*2181*	-	-
витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	*2182*	-	-
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	6 487	5 391
збиток	2195	(-)	(-)
Доход від участі в капіталі	2200	-	-
Інші фінансові доходи	2220	20 002	-
Інші доходи	2240	-	-
у тому числі: дохід від благодійної допомоги	*2241*	-	-
Фінансові витрати	2250	(15 484)	(-)
Втрати від участі в капіталі	2255	(-)	(-)
Інші витрати	2270	(1 033)	(-)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	*2275*	-	-

Продовження додатку Б

Звіт про фінансові результати ПрАТ «ВКФ» за 2019 рік

Продовження додатка 2

Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	9 972	5 391
збиток	2295	(-)	(-)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	(2 128)	(1 154)
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	-
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	7 844	4 237
збиток	2355	(-)	(-)

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	-	-
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	-
Накопичені курсові різниці	2410	-	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	-
Інший сукупний дохід	2445	-	-
Інший сукупний дохід до оподаткування	**2450**	-	-
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-	-
Інший сукупний дохід після оподаткування	**2460**	-	-
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	**2465**	7 844	4 237

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	290 135	278 772
Витрати на оплату праці	2505	623 146	480 019
Відрахування на соціальні заходи	2510	131 994	101 833
Амортизація	2515	291 775	275 569
Інші операційні витрати	2520	75 460	70 651
Разом	**2550**	1 412 510	1 206 844

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	4107504000	4107504000
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	4107504000	4107504000
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	0,00191	0,00103
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	0,00191	0,00103
Дивіденди на одну просту акцію	2650	-	-

Керівник _____ Архипенко Павло Васильович

Головний бухгалтер _____ Чемериська Ірина Борисівна

Продовження додатку Б

Звіт про фінансові результати ПрАТ «ВКФ» за 2020 рік

	КОДИ		
Дата (рік, місяць, число)	2021	01	01
за ЄДРПОУ	00382013		

Підприємство **Приватне акціонерне товариство "Вінницька кондитерська фабрика"**

(найменування)

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
за Рік 2020 р.

Форма N2 Код за ДКУД **1801003**

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	1 651 450	1 413 796
Чисті зароблені страхові премії	*2010*	-	-
премії підписані, валова сума	*2011*	-	-
премії, передані у перестрахування	*2012*	-	-
зміна резерву незароблених премій, валова сума	*2013*	-	-
зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	*2014*	-	-
Собівартість реалізованої продукції (товарів,робіт, послуг)	2050	(1 534 681)	(1 305 491)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	*2070*	-	-
Валовий: прибуток	2090	116 769	108 305
збиток	2095	(-)	(-)
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	*2105*	-	-
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	*2110*	-	-
зміна інших страхових резервів, валова сума	*2111*	-	-
зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	*2112*	-	-
Інші операційні доходи	2120	4 530	4 999
у тому числі: дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	*2121*	-	-
дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	*2122*	-	-
дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	*2123*	-	-
Адміністративні витрати	2130	(82 176)	(80 644)
Витрати на збут	2150	(4 984)	(4 681)
Інші операційні витрати	2180	(23 082)	(21 492)
у тому числі: витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	*2181*	-	-
витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	*2182*	-	-
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	11 057	6 487
збиток	2195	(-)	(-)
Доход від участі в капіталі	2200	-	-
Інші фінансові доходи	2220	45 354	20 002
Інші доходи	2240	-	-
у тому числі: дохід від благодійної допомоги	*2241*	-	-
Фінансові витрати	2250	(51 099)	(15 484)
Втрати від участі в капіталі	2255	(-)	(-)
Інші витрати	2270	(356)	(1 033)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	*2275*	-	-

Продовження додатку Б

Звіт про фінансові результати ПрАТ «ВКФ» за 2020 рік

Продовження додатка 2

Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	4 956	9 972
збиток	2295	(-)	(-)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	(239)	(2 128)
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	-
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	4 717	7 844
збиток	2355	(-)	(-)

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	-	-
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	-
Накопичені курсові різниці	2410	-	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	-
Інший сукупний дохід	2445	-	-
Інший сукупний дохід до оподаткування	**2450**	-	-
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-	-
Інший сукупний дохід після оподаткування	**2460**	-	-
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	**2465**	4 717	7 844

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	282 813	290 135
Витрати на оплату праці	2505	772 989	623 146
Відрахування на соціальні заходи	2510	165 011	131 994
Амортизація	2515	342 243	291 775
Інші операційні витрати	2520	82 043	75 460
Разом	**2550**	1 645 099	1 412 510

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	4107504000	4107504000
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	4107504000	4107504000
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	0,00115	0,00191
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	0,00115	0,00191
Дивіденди на одну просту акцію	2650	-	-

Керівник _____ Архипенко Павло Васильович

Головний бухгалтер _____ Чемериська Ірина Борисівна