

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ДОНЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ВАСИЛЯ СТУСА

РИБЧУК АНАСТАСІЯ ОЛЕГІВНА

Допускається до захисту:  
завідувач кафедри менеджменту та  
поведінкової економіки,  
д-р екон. наук, професор  
О.А. Дороніна  
«\_\_» травня 2022 р.

**КОРПОРАТИВНА КУЛЬТУРА ЯК ЧИННИК ЕФЕКТИВНОСТІ  
УПРАВЛІННЯ СУЧАСНИМ ПІДПРИЄМСТВОМ**

Спеціальність 073 Менеджмент  
ОП «Менеджмент»

Кваліфікаційна (бакалаврська) робота

Науковий керівник:  
О.В. Таранич, доцент кафедри  
менеджменту та поведінкової  
економіки,  
канд. екон. наук, доцент

\_\_\_\_\_  
(підпис)

Оцінка: \_\_\_\_ / \_\_\_\_ / \_\_\_\_  
(бали/за шкалою ЄКТС/за національною шкалою)

Голова ЕК: \_\_\_\_\_  
(підпис)

Вінниця 2022

## АНОТАЦІЯ

**Рибчук А.О. Корпоративна культура як чинник ефективності управління сучасним підприємством.** Спеціальність 073 «Менеджмент», Освітня програма «Менеджмент». Донецький національний університет імені Василя Стуса. Вінниця, 2022.

У кваліфікаційній роботі визначено особливості формування корпоративної культури в організації, дано опис організаційної структури як елемента корпоративної культури, визначено шляхи розбудови корпоративної культури в системі управління.

Проведено аналіз бізнес-середовища ПрАТ «Волиньхолдінг», аналіз результатів його розвитку, фінансових результатів, фінансового стану, руху основних засобів, кадрів, оцінено рентабельність підприємства. Проведено аналіз елементів корпоративної культури ПрАТ «Волиньхолдінг»

Дано оцінку складових розвитку корпоративної культури ПрАТ «Волиньхолдінг»; визначено шляхи підвищення ефективності управління підприємства. Визначено ключові напрямками розвитку корпоративної культури ПрАТ «Волиньхолдінг»: концентрувати увагу менеджерів на поведінці працівників; реагувати на кризові ситуації; ставитись з повагою до роботи й підлеглих; постійно оцінювати результати роботи й визначити критерії її здійснення. Визначено вплив зростання продуктивності праці на чистий прибуток, а також зростання собівартості продукції. Вони показують зв'язок між зростанням продуктивності праці на 4% як елемент корпоративної культури, який дозволяє підвищити суму чистого доходу на 9,2%.

*Ключові слова:* корпоративна культура організації, управління організацією, SWOT -аналіз, продуктивність праці.

61 с., 24 табл., 14 рис., 5 дод., 44 джерела.

**Rybchuk A. Corporate culture as a factor in the effectiveness of modern enterprise management.** Specialty 073 Management, Program «Management». Vasyl' Stus Donetsk National University, Vinnytsia, 2022.

The qualification work identifies the features of the formation of corporate culture in the organization, describes the organizational structure as an element of corporate culture, identifies ways to develop corporate culture in the management system.

The analysis of the business environment of PJSC «Volynholding», the analysis of the results of its development, financial results, financial condition, movement of fixed assets, personnel, estimated the profitability of the enterprise. The analysis of elements of corporate culture of PJSC «Volynholding» is carried out

An assessment of the components of corporate culture development of PJSC «Volynholding» is given; identified ways to improve the efficiency of enterprise management. The key areas of corporate culture development of PJSC «Volynholding» are identified: to focus managers' attention on employee behavior; respond to crisis situations; treat work and subordinates with respect; constantly evaluate the results of work and determine the criteria for its implementation. The influence of labor productivity growth on net profit, as well as the growth of production costs is determined. They show the relationship between productivity growth of 4% as an element of corporate culture, which allows to increase the amount of net income by 9.2%.

*Key words:* corporate culture of the organization, organization management, SWOT analysis, labor productivity

61 p., 24 tabl., 14 fig., 5 applications, bibliography: 44 items.



## ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ПІДПРИЄМСТВА	8
1.1 Особливості формування корпоративної культури в організації	8
1.2 Організаційні структури як елемент корпоративної культури	12
1.3 Розбудова корпоративної культури в системі управління	19
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ПРАТ «ВОЛИНЬХОЛДІНГ»	24
2.1 Характеристика бізнес-середовища ПрАТ «Волиньхолдінг»	24
2.2 Аналіз результатів розвитку ПрАТ «Волиньхолдінг»	31
2.3 Аналіз елементів корпоративної культури ПрАТ «Волиньхолдінг»	38
РОЗДІЛ 3 КОРПОРАТИВНА КУЛЬТУРА ЯК ЧИННИК ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПРАТ «ВОЛИНЬХОЛДІНГ»	46
3.1 Оцінка складових розвитку корпоративної культури ПрАТ «Волиньхолдінг»	46
3.2 Шляхи підвищення ефективності управління ПрАТ «Волиньхолдінг»	49
ВИСНОВКИ	59
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	62
ДОДАТКИ	66

## ВСТУП

В Україні поняття корпоративної культури розглядається, як сфера, що заслуговує на увагу та подальший розвиток. Є підприємства з нерозвиненою корпоративною культурою, яка має зародковий стан, чи управління відносинами в трудовому колективі розвивається неконтрольовано. Разом з тим, деякі підприємства проводять заходи зі змінами корпоративної культури, щоб вона сприяла реалізації обраної стратегії, доповнювала її. В теперішній час невелика кількість українських підприємств розвивають спеціальні служби з формування і впровадження корпоративної культури. Їх керівники потребують часу для усвідомлення її значущості в корпоративному розвитку, як нематеріальна основа конкурентоспроможності, як складова успіху підприємства на ринку.

У сучасному світі питання використання менеджментом у процесах управління розвитком бізнесу корпоративної культури та формування відповідного корпоративного духу працівників набуває особливого значення. Це пов'язане, зокрема, з тим, що високий рівень корпоративної культури – це ключовий фактор формування довгострокової ефективності бізнесу, через вплив на працівників, їх мотивацію, підвищення продуктивності й ефективності їх фахових компетенцій.

Розгляд організації як культурного феномена має відносно давню історію і відноситься до традицій Ч. Барнарда, М.Вебера, К. Левіна, Т. Парсонса, Г. Саймона.

Тема корпоративної культури через свою високу практичну і економічну значущість викликає все більший інтерес дослідників різних напрямів (педагогів-психологів у тому числі), а також практичних працівників (співробітників спеціалізованих фірм, керівників відділів з управління персоналом, різного роду консультантів та ін.). Ще в XIX ст. Г. Мольтке ввів термін «корпоративна культура», що дозволив диференціювати це поняття з близькими за змістом категоріями («культура підприємництва», «організаційна культура», «ділова культура», «внутрішня культура компанії») і включити в

нього нові сенси. З того часу проблема корпоративної культури активно розробляється як зарубіжними (Р. Акофф, М. Бурці, Т. Дейл, А. А. Кенеді, Л. Розенштіль, Р. Рюттінгер, С. Ханді, Р. Хошфед, До. Штольц), так і вітчизняними дослідниками Алексєєв І.В., Кузьмін О.Є., Мажура І.В., Ландіна Т.В., Павлов В.І., Чухрай Н.І.

Щодо класифікації типів корпоративної культури, то, на наш погляд, доцільно виділяти їх дві групи: традиційні (адаптивна, орієнтована на результати, кланова, бюрократична, типологія Дж. Зоненфельда [1]) та нетрадиційні (маніпулятивна та гармонізуюча [2]). Необхідність виділення нетрадиційних типів корпоративної культури пояснюється тим, що традиційні класифікації, на нашу думку, є певною мірою поверхневими та мало враховують модель поведінки людини в цілому, а не лише на робочому місці.

**Метою роботи** є визначення теоретичних основ формування корпоративної культури в організації, та визначення шляхів підвищення ефективності управління на прикладі виробничого підприємства ПрАТ «Волиньхолдінг».

Мета роботи зумовила вирішення низки **завдань**:

1. Визначити особливості формування корпоративної культури в організації.
2. Дати опис організаційної структури як елемента корпоративної культури.
3. Визначити шляхи розбудови корпоративної культури в системі управління.
4. Надати характеристику бізнес-середовища ПрАТ «Волиньхолдінг».
5. Провести аналіз результатів розвитку ПрАТ «Волиньхолдінг».
6. Проаналізувати елементи корпоративної культури ПрАТ «Волиньхолдінг».
7. Дати оцінку складових розвитку корпоративної культури ПрАТ «Волиньхолдінг».
8. Визначити шляхи підвищення ефективності управління ПрАТ «Волиньхолдінг».



**Об'єктом дослідження** є методи формування корпоративної культури як чинника підвищення ефективності управління сучасним підприємством.

**Предмет дослідження** — елементи та процеси розвитку корпоративної культури виробничого підприємства на прикладі ПрАТ «Волиньхолдінг».

**Методи дослідження.** При виконанні кваліфікаційної роботи було використано загальнонаукові методи наукового пізнання, та проведено огляд літературних джерел з питань формування корпоративної культури, її впливу на фінансово-економічні результати діяльності підприємства. Загальнонаукові методи наукового пізнання: метод теоретичного узагальнення, порівняльного аналізу, фінансового, економічного аналізу.

**Практичне значення роботи.** Було визначено ключові напрямки розвитку корпоративної культури ПрАТ «Волиньхолдінг»: концентрувати увагу менеджерів на поведінці працівників; реагувати на кризові ситуації; ставитись з повагою до роботи й підлеглих; постійно оцінювати результати роботи й визначити критерії її здійснення. Визначено вплив зростання продуктивності праці на чистий прибуток, а також зростання собівартості продукції. Вони показують зв'язок між зростанням продуктивності праці на 4% як елемент корпоративної культури, який дозволяє підвищити суму чистого доходу на 9,2%. Висновки та рекомендації роботи можуть бути впроваджені в практичну діяльність вітчизняних підприємств.

**Апробація результатів дослідження.** Основні результати дослідження доповідались на III Міжнародній науково-практичній конференції «Стратегічні пріоритети розвитку підприємництва, торгівлі та біржової діяльності», яка проходила 11-12 травня 2022 р., НУ «Запорізька політехніка». За результатами дослідження опубліковано тези на тему «Корпоративна культура як чинник підвищення ефективності управління сучасного підприємства».

**Структура роботи.** Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел з 44 найменувань, 5 додатків. Загальний обсяг роботи становить 61 сторінку.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ПІДПРИЄМСТВА

#### 1.1 Особливості формування корпоративної культури в організації

Корпоративна культура є на кожному підприємстві, але в різному стані (і зародковому), і не відігравати провідну роль (для недавно створених підприємств). У такій культурі управління відсутні цінності, немає розуміння факторів, які забезпечують успіх підприємства, є наявними лише припущення. В теперішній час персонал є основним ресурсом розвитку, і важливим є діяльність кожного співробітника. За цих умов міжособистісні відносини сприяють трудовій активності працівників чи перешкоджають цьому. Корпоративна культура починається створенням соціально-психологічного клімату: культура взаємовідносин персоналу як представників різних рівнів, відносини між собою, з керівництвом, як шанобливе ставлення керівництва до підлеглих, як визнання керівництвом попередніх заслуг, як заохочення до нових досягнень. Корпоративна культура складається з ідей, поглядів і базових цінностей, які поділяють всі члени колективу [3]. В сучасних організаціях керівництво прагне зміцнювати внутрішні комунікації, щоб підвищувати ефективність праці, що визначає розвиток корпоративної культури в організації.

Корпоративна культура є системою цінностей матеріального і духовного характеру, які взаємодіють між собою, є властивими підприємству, відображають його індивідуальність, визначають сприйняття у соціальному середовищі, через поведінку, взаємодію із навколишнім середовищем. Корпоративна культура є напрямом дослідження, який перетинається з менеджментом, соціологією, культурологією і психологією. Це визначає певні труднощі її дослідження, а з іншого боку, дозволяє використовувати корпоративну культуру в якості інструменту підвищення ефективності системи менеджменту на підприємстві, шляхом зростання продуктивності праці,



зменшення плинності кадрів в умовах загострення конкуренції, і боротьби за зростання/зниження прибутків у галузі (рис. 1.1).

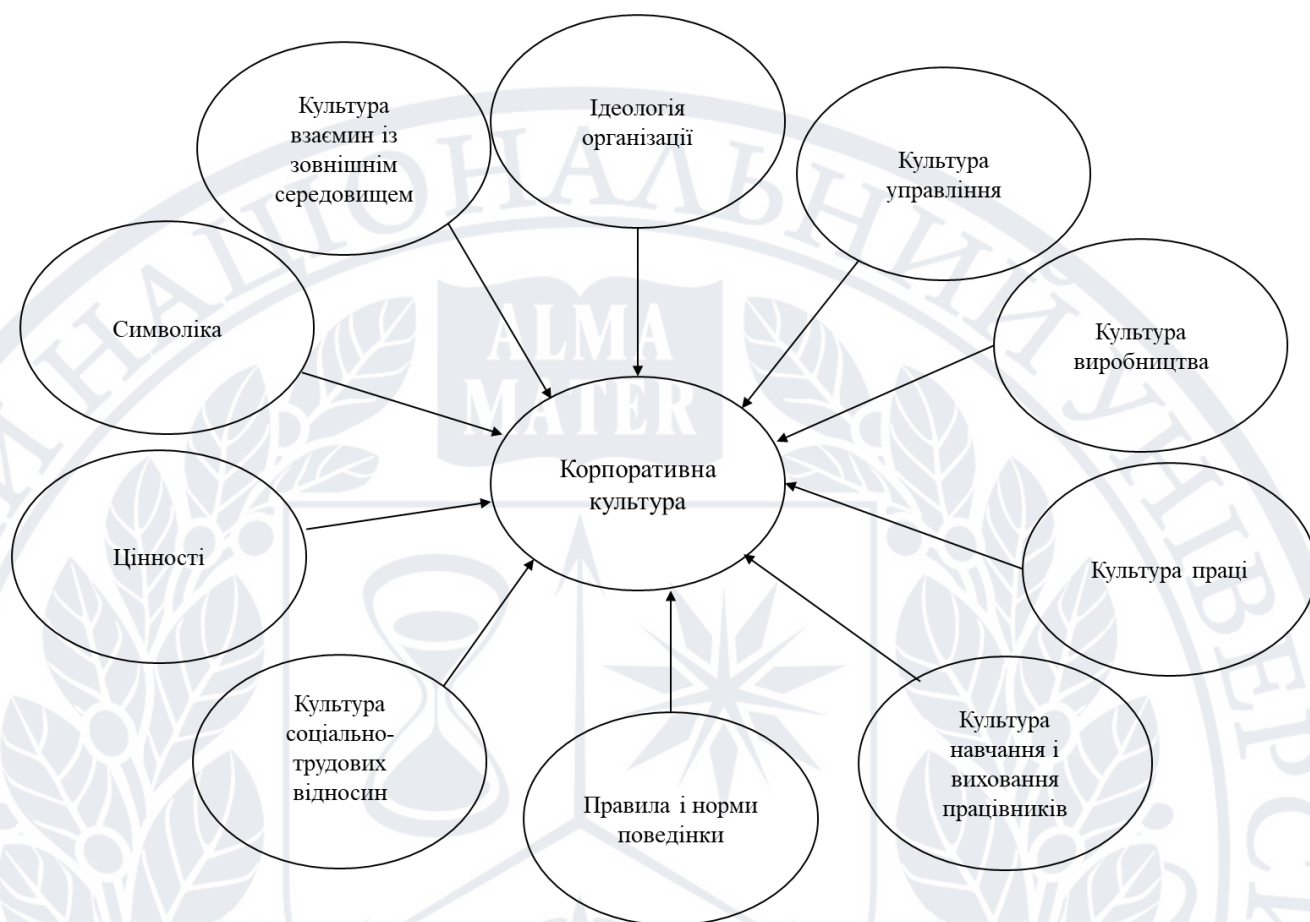


Рисунок 1.1 – Елементи корпоративної культури [12]

За результатами дослідження доведено, успіх організацій залежить від рівня їх корпоративної культури, що сформувався як результат зусиль щодо розвитку корпоративних цінностей для всіх зацікавлених сторін. Кожен співробітник бажає показати свої досягнення, ступінь значущості для колективу, тому досягнення кожного працівника слід оцінювати окремо, давати свободу прийняття рішень з питань з його сфери професійної компетенції, можливість консультацій інших працівників. На робочому місці слід формувати спільний світогляд для команди, не руйнувати відносини у неформально існуючих групах, якщо вони не заважають іншим. Практично кожен співробітник формує власну думку, як поліпшити колективну роботу та свою особисту працю. Слід виходити із зацікавленості вищого керівництва, щоб організувати роботу, і персонал міг реалізувати власні плани.

Кожний менеджер у процесі співпраці та спілкування зі співробітниками, спирається на правила поведінки та взаємовідносин в колективі між людьми. Така особливість діяльності керівного складу визначає специфічні вимоги до культури управління. Вона передбачає уважне, зацікавлене ставлення до запитів і потреб у колективі, збереження поваги до людей, ефективне використання різноманітних комунікативних засобів.

Складові корпоративної культури організації включають:

- 1) пріоритетні цінності (цінність для люди в житті, в організації): просування по службі, статус, титулованість, робочий процес; віра у свої сили, в успіх, в керівництво, взаємодопомога, етична поведінка, справедливість;
- 2) комунікаційна система і мова спілкування: усна, писемна, невербальна комунікація, використання аббревіатур, жестикуляції;
- 3) цінність часу (його усвідомлення, використання і ставлення до часу): точність часу для працівників, розпорядок дня, дотримання тимчасового розкладу, заохочення за вчасне виконання завдань;
- 4) відносини між людьми: вік, стать, статус, влада, досвід, знання, релігія, громадянство, шляхи та методи вирішення конфліктів;
- 5) особистісний розвиток: навчання працівників, їх інформування, участь в навчальних програмах, підвищення кваліфікації, трудова етика, політика стимулювання – як це визначає ставлення до роботи, підвищує ступінь відповідальності за доручену справу;
- 6) трудовий контракт, виконання посадових обов'язків, поділ праці між виконавцями;
- 7) робоче місце: оформлення та чистота;
- 8) якість виконання посадових обов'язків; їх оцінка й винагорода;
- 9) просування по службі;
- 10) дресс-код: зовнішній вигляд, діловий стиль, одяг, подання себе на роботі, спосіб харчування [4].

Корпоративна культура реалізовується на трьох основних рівнях:

1. Зовнішній: все, що відчувається і сприймається органами чуття людини (зір, слух, дотик, смак, відчуття запаху) – унікальний фірмовий стиль, корпоративні символи, організаційні церемонії;

2. Базовий – основа для норм поведінки, які декларують засновники, поділяють авторитетні працівники, – формування єдності дій і поглядів співробітників: місія компанії, дресс-код, кодекс, трудовий контракт, правила взаємин між співробітниками компанії;

3. Внутрішній – набір незадекларованих правил відносин співробітників як між собою, компанією і зовнішнім світом (рис. 1.2).

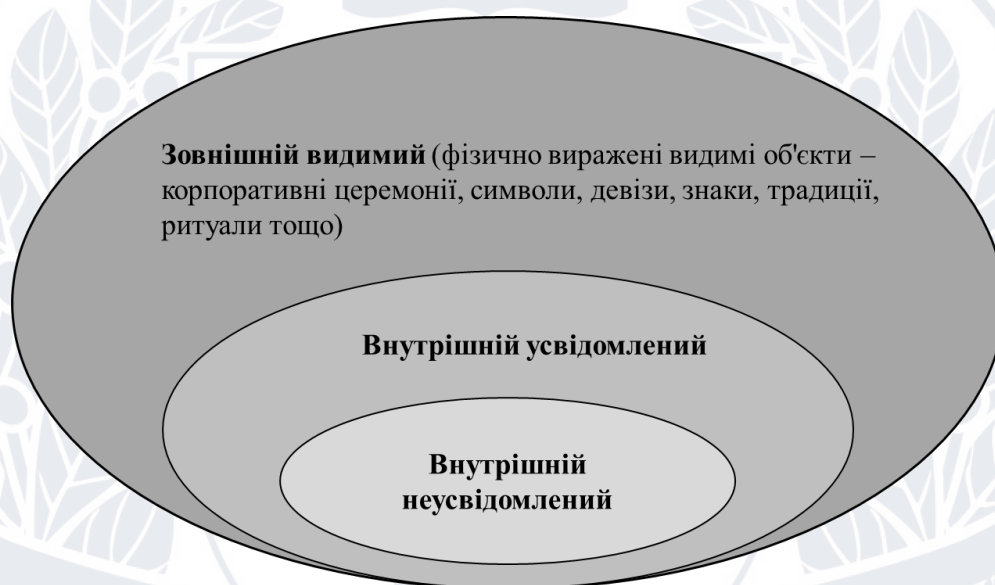


Рисунок 1.2 – Рівні реалізації корпоративної культури [25]

Корпоративна культура є проявом матеріального та духовного життя колективу: збірка моральних норм і цінності, прийняття кодексу поведінки, укорінених ритуалів, традицій, які сформувалися зі створення відділу/підприємства в цілому, поділяються більшістю співробітників [7].

Корпоративна культура визначає систему відносин всередині та між соціальними групами: власники, топ-менеджери, рядові співробітники; «керівники – підлеглі»; «співробітники – колеги – керівництво»; «працівники компанії – зовнішні партнери». Ці взаємини формують загальні цінності, норми і правила поведінки, навіть певні ритуали і міфи. Для HR-менеджера важливим завданням є управління корпоративними комунікаціями, через сильну, творчу



корпоративну культуру, відбувається, утримання професіоналів і ключових/цінних співробітників. Корпоративна культура визначає репутацію компанії, її конкурентоспроможність, ступінь комерційного успіху. Тому формування корпоративної культури визначає внутрішні інвестиції.

Корпоративна культура визначається із щоденної поведінки та вчинків вищого керівництва компанії, менеджерів вищої і середньої ланки, окремих співробітників. Відповідно, формування корпоративної культури має відбуватися «згори донизу».

Інструментами інформаційного впливу на співробітників підприємства є корпоративні свята, промоушен-акції, міфи; корпоративне видання. Формування корпоративної культури має враховувати менталітет, суспільну свідомість, психологію, які впливають на економічне середовище, культурне життя.

Корпоративна культура має періодично оновлюватися, щоб відповідати умовам галузевої конкуренції, державному регулюванню, стрімким економічними змінами, новим технологіям тощо [18].

Позитивна корпоративна культура ефективно впливає на персонал та організацію в цілому. Вирішальними є узгоджені зусилля, індивідуальний вплив на кожного співробітника для досягнення злагодженого кінцевого результату. Ідеальною є корпоративна культура, коли весь персонал організації знає, що йому потрібно робити; демонструє фахову підготовку і необхідні здібності для досягнення поставленої мети.

## **1.2 Організаційні структури як елемент корпоративної культури**

Корпоративна культура складається з набору цінностей, символів, припущень і вірувань.

Компоненти корпоративної культури [34]:

- система корпоративних комунікацій,
- положення індивіда в організації,
- система лідерства,

- корпоративна символіка: гасла, ритуали;
- стиль вирішення конфліктів

Завдання розвитку корпоративної культури:

- впровадження змін: усунення опору з боку персоналу, мотивація для досягнення результату;
- згуртованість управлінської команди: сприйняття місії та стратегії;
- підвищення лояльності у персоналу;
- підбір нових працівників;
- організаційні відношення між всіма рівнями управління, виробнича дисципліна, регламент поведінки в певних ситуаціях, культура професійних комунікацій з клієнтами та колегами;
- психологічний мікроклімат, встановлення та регулювання.

Модель корпоративної культури за Е. Шейном: поверхневий, проміжний і глибинний рівні [44].

- Поверхневий рівень (прояви) – видима сторона корпоративної культури,.
- Проміжний рівень (проголошувані цінності) – цінності.
- Глибинний рівень (базові уявлення) – розуміння реальності, ставлення до роботи.

Пізнання корпоративної культури починається з першого, «поверхневого» рівня, – наочний рівень прояву корпоративної культури, коли речі й явища легко виявляються (стиль одягу, мова, традиції, манера спілкування, ритуали, церемонії, міфи), але для сторонньої людини їх важко розшифрувати й інтерпретувати.

При більш глибокому пізнанні корпоративної культури слід визначити «проміжний» рівень – цінності всіх членів організації (декларовані керівником, можливо зафіксовані документально), відповідно того, як води відображаються через символи і мову. Сприйняття корпоративних цінностей, вірувань має свідомий характер в залежності від бажання людей.

«Глибинний» рівень корпоративної культури спирається на базові пропозиції, які важко усвідомлюють всі співробітники без спеціального

зосередження на них). Вони направляють поведінку колег, щоб вони сприймали атрибути корпоративної культури.

Такі фахівці з управління персоналом як, К.С. Камерон і Р.Е. Куїнн виділяють наступні види корпоративної культури: кланова; адхократична; ринкова; ієрархічна (рис. 1.3).

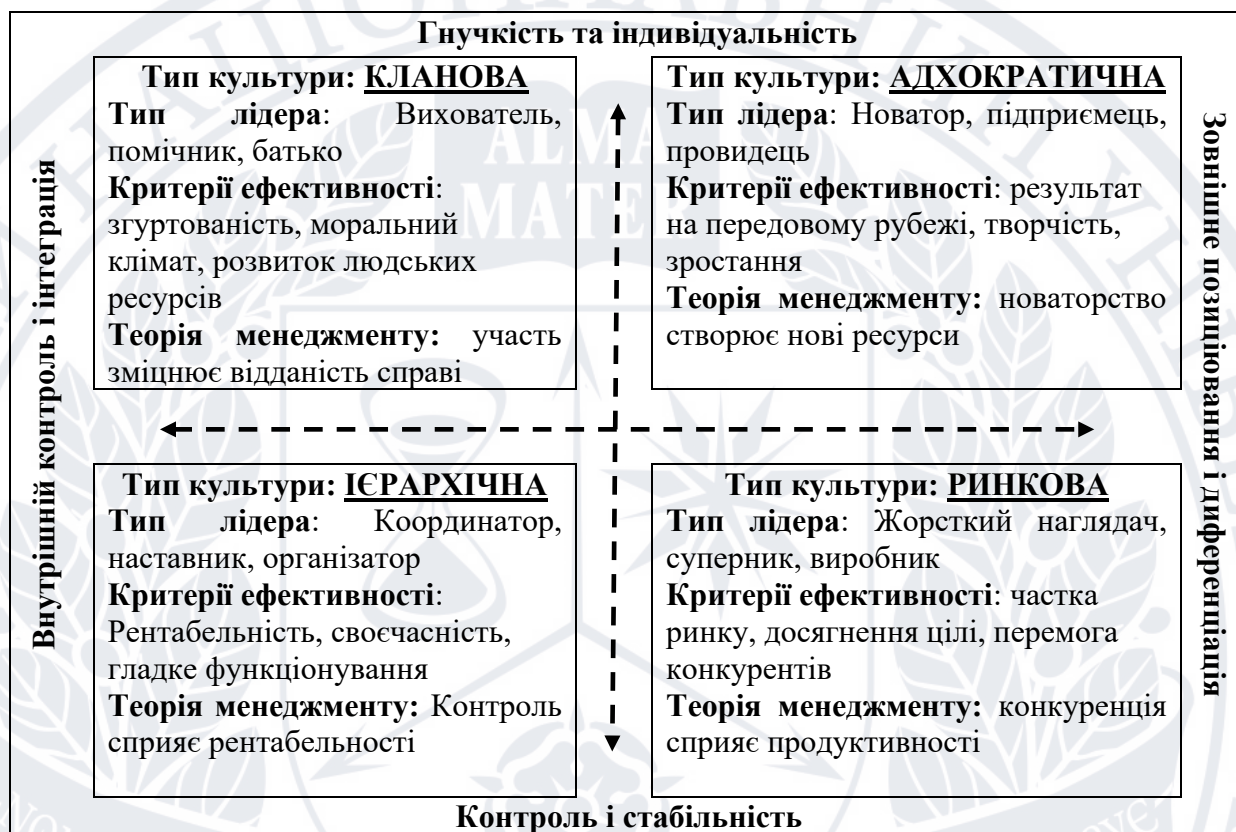


Рисунок 1.3 – Види корпоративної культури за К.С. Камерон і Р.Е. Куїнн

Ця модель базується на підставі орієнтирів – фокус на внутрішніх / зовнішніх процесах із поєднанням із «гнучкість+індивідуальність» чи «стабільність+контроль».

Кланова (сімейна) корпоративна культура фокусує увагу на турботі про підлеглих, визначає внутрішню повагу до індивідуальності, унікальних рисах кожного співробітника. Команда є головною цінністю такого підприємства та його культури. Її реалізують компанії, які працюють із клієнтами: роздрібна торгівля, сфера послуг.

В адхократичній культурі увага приділяється зовнішнім позиціям підприємства на ринку, до споживачів та поєднується з високою гнучкістю при вирішенні завдань, наприклад, високотехнологічні виробництва, які завжди



повинні тримати «руку на пульсі» технологічного розвитку, заклади охорони здоров'я, заклади освіти.

У ринковій культурі керівництво звертає увагу на зовнішні позиції підприємства (зростання бази клієнтів, лояльності споживачів) для підтримки стабільності та контролю (дотримання планового рівня рентабельності, плану продажів, наприклад, підприємства оптової торгівлі, амбіції до завоювання робить їх лідерами ринку).

У ієрархічній (бюрократичній) культурі фокусують увагу на підтримці співробітників, регламентуванню, впорядкованості всіх процесів, досягненням високого рівню контролю, наприклад, державні підприємства і організації. Серед комерційних переважають компанії, орієнтовані на дотримання всіх правил внутрішнього розпорядку (безпеки), для керівництва переважає внутрішній комфорт, ніж орієнтація на вимоги споживачів.

При розвитку корпоративної культури керівнику слід розумітися на наведених особливостях, тому що вони будуть істотно впливати на ухвалення управлінських рішень, на їх сприйняття та підтримці персоналом компанії, який формує внутрішнє середовища організації, що є провідником організаційних змін, а також супротиву змінам при впровадженні інновацій.

Також на підприємстві можна комбінувати типи корпоративної культури, виходити із кланової (родинної) культури для сфери послуг (готельно-ресторанний бізнес, дизайн, виробництво реклами), і ринкової – для менеджерів з продажу [29].

Наступним прикладом класифікації корпоративної культури є типології Д. Зонненфельда: «бейсбольна команда», «клубна культура», «клубна команда», «академічна культура», «оборонна культура» – вони мають різний потенціал успіху компанії і різний кар'єрний шлях працівників.

Ключові успішні співробітники у «бейсбольній команді» є «вільними гравцями», за яких роботодавці активно конкурують на ринку робочої сили. І навпаки, працівники з низькими професійними показниками та невисокими особистісними рисами звільняються за ініціативи роботодавця.

«Клубна культура» будується на лояльності, відданості, спрацьованості співробітників, командній роботі. Компанія створює стабільні та безпечні умови праці, щоб сприяти заохоченню співробітників, розвивати досвід і посадові переваги. Кар'єрне зростання вимагає професіоналізму, майстерності, працівників заохочують розвивати широкий професійний кругозір.

Підприємство з «академічною культурою» набирає нових молодих співробітників, схильних до довготривалої співпраці, при повільному просуванню кар'єрними сходами. Працівники закріплюються за певним відділом, не часто переходять до іншого напрямку. На підставі хорошої роботи і професійної майстерності будується заохочення і кар'єрне просування. Недоліком такої корпоративної культури є обмеження широкого розвитку особистості співробітників, перешкоди у внутрішній організаційній кооперації.

Виділяють «позитивну» і «негативну» складові корпоративної культури.

1. За адекватністю домінуючої ієрархії, корпоративними цінностями і переважними способами їх реалізації є «стабільні» і «нестабільні» структури. Стабільна структура/ культура має чітко задані норми поведінки, усталені традиції; у нестабільній відсутні чіткі уявлення про оптимальний стан, допустиму і неприпустиму поведінку, існують «коливання» соціально-психологічного стану працівників.

2. За ієрархією особистих цінностей співробітників виділяються «інтегративна» і «деінтегративна» культури. Інтегративна культура має високу єдність громадської думки і внутрішньої групової згуртованості; у деінтегративній структурі відсутня єдина громадська думка, характерним є високий ступінь конфліктності в колективі.

3. За домінуючими цінностями виділяються «особистісно орієнтовані» і «функціонально-орієнтовані» структури. У першій фіксуються цінності самореалізації / саморозвитку співробітника в процесі виконання посадових обов'язків. У другій домінує реалізація функціонально-заданих алгоритмів професійно-трудової діяльності, домінують «статутні» моделі поведінки.



Позитивна культура має риси: особистісно-орієнтована, інтегративна, стабільна (може бути і нестабільною, коли організація розвивається або відбуваються процеси організаційних змін). Вона забезпечує співробітників чіткими орієнтирами для розвитку, мотивує їх, підвищує їх лояльність, сприяє прийняттю ефективних рішень; підвищує ефективність комунікації, стабільність її положення та розвитку; знижує витрати на контроль.

Ознаки «негативних» культур: байдужість, консерватизм, знеособлення проблем, підпорядкування, антипатія. Такі компанії визначають ряд проблем:

- 1) чутки/плітки підривають авторитет керівника/підприємства у громадськості та партнерів з боку його працівників;
- 2) недовіра керівників всіх рівнів всередині компанії;
- 3) висока плинність кадрів;
- 4) «розумова деструкція» працівники працюють протягом дня кілька годин, але емоційно / інтелектуально вони «відсутні», виконують лише необхідний мінімум, штучно розтягують час виконання завдань, працюють недостатньо якісно, витрачають час на чаювання, перерви, невиробничі розмови.

Коли «негативні» складові корпоративної культури стають бар'єром для досягнення стратегічних цілей, її треба змінювати. це довгий і клопіткий процес, в якому нові норми і корпоративні цінності не вводяться наказом. Їх треба представити так, щоб всі співробітники їх однаково розуміли, усвідомили та прийняли, дотримувались як шлях сприяння ефективній роботі.

Формування (зміна вже існуючої) корпоративної культури є складним і багатоаспектним завданням. Його визначає успішність бізнесу в майбутньому.

Формування і розвиток корпоративної культури є невід'ємною частиною стратегічного управління бізнесом, має постійно перебувати на контролі вищого керівництва компанії.

Корпоративна культура як засіб управління (рис. 1.4):



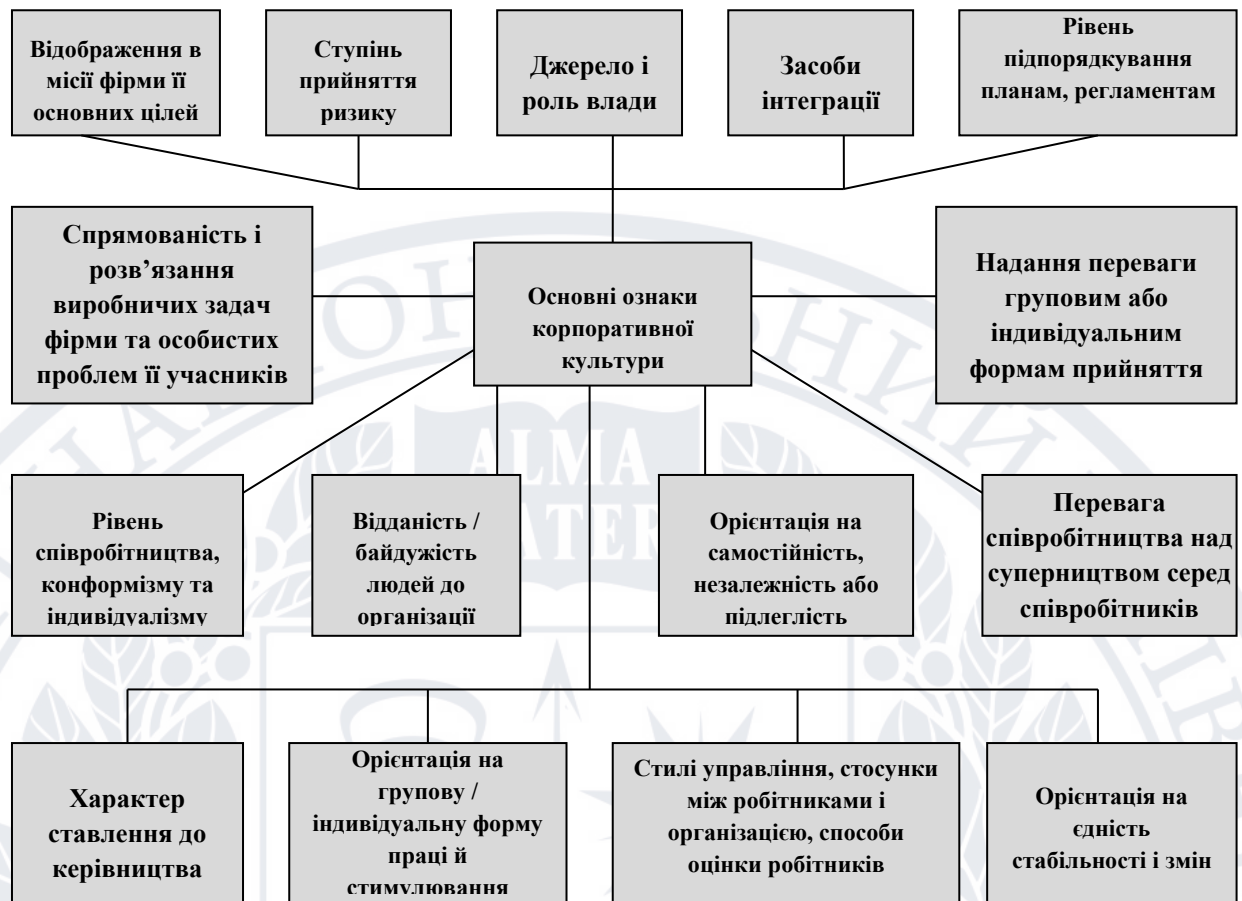


Рисунок 1.4 – Основні ознаки корпоративної культури

- мотивація співробітників, якість їх роботи;
- продуктивність і ефективність трудової діяльності;
- привабливий образ фірми як роботодавця, зменшення плинності кадрів;
- моральний дух співробітників, їх ділова репутація;
- якість особистісних і виробничих відносин в колективі;
- ставлення підлеглих до роботи;
- творчий потенціал співробітників [15].

В умовах глобалізації зростає зацікавленість керівництва корпорацій в гнучкості та новаторстві як найважливіших і невід'ємних складових корпоративної культури. Ідентифікацію і розвиток корпоративної культури можна представити наступним чином.

Культура фірми визначає її фірмовий стиль і складається з формальної та неформальної культури. Формальна культура обумовлена структурою і формує організаційну культуру: місія, цілі та задачі; стратегія; реалізація функцій і

механізмів менеджменту – тобто управління по цілям. Неформальна культура представлена людьми і формує корпоративну культуру: цінності та норми поведінки по відношенню до оточуючого середовища; вірування, легенди, міфи; герої; імідж – тобто управління по цінностям.

Складовими корпоративної культури є стратегія та кадрова політика, які визначають стиль ведення бізнесу, включаючи стиль управління та філософію компанії: місію, цінності, бачення, та які обумовлюють корпоративний бренд компанії та бренд роботодавця.

### 1.3 Розбудова корпоративної культури в системі управління

Корпоративна культура має створюватись цілеспрямовано «згори до низу», з різних елементів, з людських відносин між співробітниками, керівниками і підлеглими (рис .1.5).

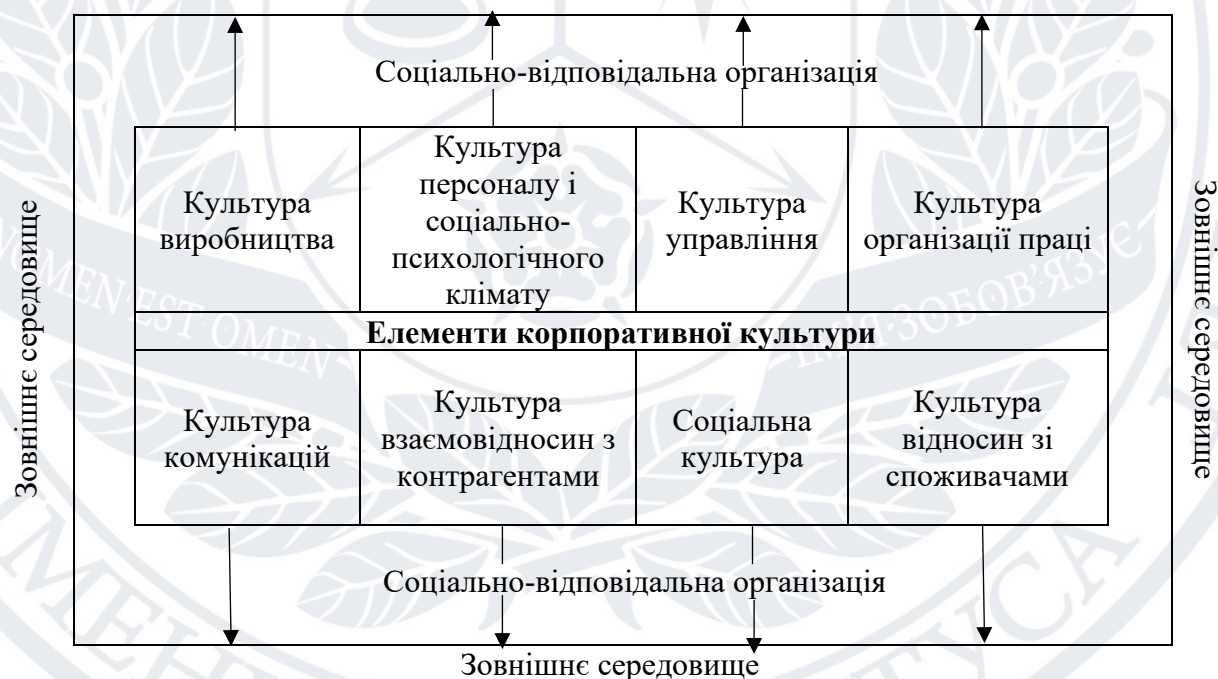


Рисунок 1.5 – Розбудова корпоративної культури в системі управління

При впровадженні змін стратегії, структури й інших елементів системи управління, керівники повинні оцінити ступінь їх реалізації, розробити кроки до змін. При цьому слід враховувати, що корпоративна культура природо більш інертна, ніж модернізація інших елементів системи управління. Тому її зміни повинні випереджати всі інші дії, – результати будуть отримані не відразу [14].

### **Основні напрямки формування корпоративної культури:**

1. Пошук цінностей корпоративної культури: організаційні технології, можливості й обмеження зовнішнього середовища, рівень професіоналізму персоналу, особливості національного менталітету;

2. Закріплення і розвиток нових визначених цінностей у персоналу.

Перший блок є сферою стратегічних розробок, коли виявляються організаційні цінності, які відповідають цілям корпоративного розвитку та є перевагами персоналу підприємства. Ділові звичаї, основний стиль діяльності, комерційний успіх закладаються її засновниками. Вони мають бачення місії підприємства, і те, яким воно повинно бути в ідеалі (візія стратегічного розвитку); керуються попереднім досвідом щодо розвитку бізнесу, культурних цінностей.

Другий блок є тактичним / операційним менеджментом, визначає систему заходів і процедур засвоєння / зміцнення корпоративних цінностей. Виявлені цінності стають основною метою другого етапу формування корпоративної культури, який прив'язаний до життєвого циклу підприємства.

Щодо існуючої корпоративної культури, то вона підтримується персоналом через існуючі звичаї і процедури, за якими у нього формується відповідний досвід. Більшість процедур і правил з управління персоналом впливають на зміцнення корпоративної культури: процеси його відбору, система винагород, оцінка продуктивності праці, навчання на робочому місці, управління кар'єрою і службовим просуванням. Всі заходи корпоративної культури передбачають підтримку тих, хто відповідає організаційній культурі, яка склалася на підприємстві, і стимулюванні / покаранні / звільненні всіх інших, хто не вписався до її психологічних настанов, і не відповідає очікуванням.

Формування корпоративної культури можливе шляхом застосування п'ять первинних підходів:

1. Визначення фокусу уваги, оцінка і контроль з боку керівників (постійно перебування в полі їх зору).



2. Розподіл заохочень і винагород за певними критеріями (система має бути дієвою, а не теоретичною).

3. Створення і підтримка зразків для наслідування (організаційна поведінка керівника, виробничі міфи, легенди).

4. Стратегія вирішення критичних ситуацій, поведінка під час криз (вироблення нових стандартів і поведінкових моделей).

5. Критерії відбору персоналу при наймі, посадового підвищення та звільнення (професійна підготовка кандидата і цінності і норми організації) [13].

Вторинні механізми формування корпоративної культури є менш потужними, виступають прихованими провідниками її ідей:

- 1) композиція формування організаційної структури підприємства;
- 2) система менеджменту та принципи організації його діяльності;
- 3) будівля в цілому, дизайн фасаду та внутрішніх приміщень;
- 4) важливі події та персоналії компанії, їх втілення в історії, легендах, міфах;
- 5) кредо компанії, її філософія й ідеологія, задекларовані в офіційних заявах і документах.

Ці механізми мають вторинний характер тому, що залежать і діють від первинних. За рахунок прихованого характеру вони гірше контролюються адміністрацією, вони закладені до неформальної структури компанії, є проявом її щоденної діяльності, існують у фізичному просторі, історіях і легендах. Вторинні механізми доносять до рекрутерів сенс корпоративної культури, вони добре працюють тривалий час, проблема полягає не в їх використанні, а в керуванні та контролі.

Якщо первинні механізми не суперечать вторинним, то останні сприяють формуванню корпоративної культури і формалізують багато неформальних процедур. І навпаки, первинні механізми суперечать вторинним, то останні будуть ігноруватись, тому що ставатимуть джерелом внутрішніх конфліктів. Розглянемо їх більш докладно.

1. Композиція формування організаційної структури підприємства. Засновники часто переконані, що їм відомий шлях організації роботи компанії з максимальною ефективністю, тому вони закладають до складу майбутньої структури своє бачення корпоративних цінностей: розбудова жорсткої ієрархії, централізованої системи контролю, чи навпаки, делегування повноважень, гнучкість прийняття рішень.

2. Системи менеджменту та принципи організації його діяльності. Життя організації відображається денним, місячним, квартальним, річним циклами управлінських процесів (звіти, події, форми, інші повторювані явища, причини і джерела яких приховані, але відображають мету компанії, як і її формальна структура: вони полегшують роботу організації, через передбачуваність, організованість, усувають неспокій і неясність).

3. Будівля в цілому, дизайн фасаду та внутрішніх приміщень. Навколишнє середовище грає важливу роль у розвитку корпоративної культури: фізичне оточення, обсяг виконаних робіт, інші складові. Фізичне оточення має підтримувати і закріплювати корпоративні принципи.

4. Важливі події та персоналії компанії, їх втілення в історії, легендах, міфах. З досвідом спільної діяльності в колективі частина історії розвитку підприємства втілюється в розповіді, легенди, міфи, метафоричні історії, анекдоти шляхом свідомих зусиль керівництва, так і стихійно знизу. Нормативне значення має девіз і лаконічні гасла, які підкреслюють значущі орієнтири та настанови корпорації. Однак така форма формування корпоративної культури не надійна, оскільки з часом втрачається актуальність вираження основної ідеї. Керівники не можуть контролювати такі комунікації підлеглих під час переказу корпоративних «байок».

5. Кредо компанії, її філософія й ідеологія, задекларовані в офіційних заявах і документах (деклараціях, статутах, кодексах корпоративної поведінки, кодексах честі, збірках правил і норм поведінки, стандарти взаємин між працівниками, між працівниками і керівництвом).



Кодекс корпоративної культури (діловий кодекс) може включати три групи правил:

- забороняючі правила (що можна чи не робити можна ні в якому разі, наприклад, правила збереження комерційної таємниці, заборона на плітки);
- розпорядчі правила: визначають напрямки роботи, наприклад, суворе дотримання угод, певних процедур управління;
- рекомендаційні правила: творча ініціатива, прихильність організації.

Ментальне прийняття та свідомо реалізація кодексу корпоративної культури є безособовим механізмом регулювання відносин і дій персоналу, що полегшує контроль з боку керівників і сприяє підвищенню ефективності.

Одним з основних елементів формування корпоративної культури є місія. Це бачення майбутнього, це сформоване твердження щодо сенсу існування підприємства, його відмінність від подібних компаній. Місія створює моральні стимули для роботи, оптимальну систему взаємовідносин у колективі, систему ідентифікації співробітників із компанією, формує відчуття прихильності до неї.

Місія повинна об'єднувати інтереси компанії й її працівників шляхом формування духу кооперації. Керівництво створює спільні ритуали, наприклад, співбесіда при прийомі на роботу, корпоративні свята, проводи на пенсію, система бонусів (матеріальне і нематеріальне стимулювання). Через місію співробітники повинні бачити перспективи як особистого кар'єрного зростання, так і майбутнього компанії [11].

При формуванні корпоративної культури керівники повинні мати повне уявлення про її особливості, її місце в системі менеджменту підприємства, роль у досягненні цілей, уявляти її специфіку, коректувати і підтримувати для досягнення оптимального рівня.

Керівник підприємства має бачити наслідки управлінських рішень у загальному контексті розвитку, й у культурологічних аспектах впливу на імідж і персонал. Корпоративна культура буде підвищувати його авторитет, розвивати вміння діагностики причин успіхів і невдач, які можуть відноситися прямо або побічно до неї.



## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ПРАТ «ВОЛИНЬХОЛДІНГ»

#### 2.1 Характеристика бізнес-середовища ПрАТ «Волиньхолдінг»

Приватне акціонерне товариство «Волиньхолдінг» було засновано у 1994 році і є одним з найбільших і динамічних підприємств в Україні на ринку соусів та приправ. Продукція товариства виробляється під торговою маркою «Торчин» - це майонез, кетчупи, соуси, гірчиця і приправи, відома на українському ринку та за кордоном. З 2012 році ТМ «Торчин» включена до списку 50 найбільш популярних брендів України.

ПрАТ «Волиньхолдінг» входить до групи компаній Nestlé – найбільша компанія світу з виробництва продуктів харчування, діяльність якої побудовано на принципах раціонального харчування та здорового способу життя. Nestlé S.A. у 2003 році придбала 100% акцій підприємства «Волиньхолдінг» і стало дочірньою компанією великої корпорації, що дозволило вийти на новий рівень виробництва та організацію управління.

Nestlé – компанія з більше ніж 150-річною історією та традиціями яка відповідає сучасним викликам на ринку. Nestlé належить 448 фабрик і промислових підприємств більш ніж у 83 країнах світу. У Групі компаній працюють близько 280 тис. чоловік. Асортимент Nestlé постійно розширюється і включає майже 8,5 тисяч відомих торгових марок у світі. Nestlé це виробник високоякісних, корисних і безпечних продуктів харчування, який має репутацію порядного, відповідального і надійного партнера і продукція якого користується довірою споживачів у різних країнах світу.

Головна мета Nestlé – сприяти підвищенню якості життя споживачів по всьому світі, пропонуючи їм корисні, смачні та якісні продукти харчування і напої та залучаючи їх до здорового способу життя. Девіз компанії – «Якість продуктів, якість життя» (Good Food – Good Life).

Nestlé в Україні є абсолютним лідером у сегменті виробництва харчових продуктів. Компанія на українському ринку просуває продукцію торгових марок Coffeemate, NESCAFÉ, Nesquik, Lion, Nuts, KitKat, Bistrof, Purina, Gerber, Світоч, Торчин та Мівіна. Найбільші сегменти бізнесу Nestlé в Україні - кулінарія (ТМ «Торчин»), кава та напої (ТМ NESCAFÉ, Coffee-mate), кондитерські вироби (ТМ Nestlé та «Світоч») та продукти швидкого приготування (ТМ «Мівіна»).

Діяльність ПрАТ «Волиньхолдінг» відповідає основним положенням роботи корпорації Nestlé. Наслідуючи принципи харчування та здорового способу життя, ПрАТ «Волиньхолдінг» постійно працює над підвищенням поживної цінності своєї продукції, водночас покращуючи її якість та смакові характеристики. Як результат – споживачам пропонується смачна та збалансована за складом продукція відмінної якості. Компанія також відкрита до споживачів – веде відкритий діалог, інформуючи їх про продукцію з власного профілю та пояснюючи важливість правильного способу життя. Це дає споживачам можливість робити обґрунтований і, що найбільш важливо, - правильний вибір на користь раціонального харчування.

Основними видами діяльності ПрАТ «Волиньхолдінг» є виробництво прянощів і приправ під торговою маркою «Торчин». Продукція підприємства: кетчупи, майонези, соуси на основі майонезу, заправки, гірчиці, соуси на основі томату, маринади та заправки для салату.

Продукція підприємства експортуються до багатьох країн світу, зокрема до Болгарії, Молдови, Білорусії, Росії, Казахстану, Латвії, Литви, Німеччини, США, Грузії та Ізраїлю.

Єдиним акціонером ПрАТ «Волиньхолдінг» є Сосьєте Де Продюї Нестле С.А., Швейцарія, дочірня компанія Нестле С.А., Швейцарія. Власний капітал підприємства в 2020 році становив 796 083 тис. грн.

Організаційна структура ПрАТ «Волиньхолдінг» лінійна. Генеральному директору підпорядковуються: відділ головного інженера, відділ вдосконалення виробництва, адміністративна група, відділ управління персоналом, відділ охорони праці та навколишнього середовища, відділ забезпечення якості



продукції, відділ виробничих (емульсійних продуктів та гірчиці), відділ виробничий (томатопродуктів та соусів), відділ розвитку продукції, служба планування та внутрішньої логістики, керівник юридичного відділу, служба постачання, бухгалтерія, відділ фінансового контролю, NCE.

Проведемо оцінку перспектив розвитку ПрАТ «Волиньхолдінг».

Таблиця 2.1 – Опис перспектив розвитку ПрАТ «Волиньхолдінг»

Конкурентні переваги групи компаній Nestlé	
Неперевершена портфоліо продуктів брендів	Справжня конкурентна перевага залежить від поєднання переваг, які важко повторити по всьому ланцюжку створення вартості який будувався понад 10 років. Існують невід'ємні зв'язки між великими продуктами і сильними можливостями наукових досліджень, між найширшою географічною присутністю та підприємницьких духом, між великими людьми та міцними цінностями
Неперевершені можливості в галузі наукових досліджень	
Неперевершена географічна присутність	
Люди культури цінності та ставлення	
Фактори росту	
раціональне харчування та здоровий спосіб життя	Ці чотири галузі забезпечують особливо захоплюючий перспективу зростання. Вони застосовуються до всіх категорії по всьому світі. Все що ми робимо підпорядковується нашим програмам раціональне харчування та здоровий спосіб життя. Якість продуктів та якість життя, які пропонують споживачам продукти з найкращою харчовою цінністю своїх категоріях
Ринки, що розвиваються, і продукти, що позиціонуються як популярні	
Засоби зовнішньої реклами	
Преміалізація	
Принципи операцій	
Інновації та оновлення	Nestlé має досягнути успіху в кожній з цих чотирьох взаємопов'язаних основних компетенцій. Вони сприяють розробці, оновленню та якості продуктів, операційній ефективності, інтерактивній взаємодії зі споживачами та іншими зацікавленими сторонами, а також диференціації від конкурентів. Якщо ми досягнемо успіху в цих областях, ми будемо ще більше орієнтовані на споживачів, ми прискоримо нашу роботу у всіх ключових областях, і ми доб'ємося досконалості
Будь -коли, будь -де, будь -що	
Залучення споживача	
Операційна ефективність	



Конкурентною перевагою ПрАТ «Волиньхолдінг» та бренда «Торчин» є якість продукції та інновації, особливо м'яка упаковка «дой-пак». Так у 2020 році ПрАТ «Волиньхолдінг» випустив на ринок нові продукти: соус «HotDog», соус «Sweet chili», кетчуп «Шалене манго», кетчуп «Запальний ананас», лінійку майонезів – майонез «Торчин@» «TASTY MAYO». Усі підрозділи проходять сертифікацію по стандартах OHSAS 18001/ISO 14001.

Деталізуємо характеристику ПрАТ «Волиньхолдінг» за напрямками: екологічні особливості, соціальні аспекти, кадрова політика, ризики на підприємстві.

Таблиця 2.2 – Опис політики з екологічної стабільності ПрАТ «Волиньхолдінг» [25]

Ідея	<b><i>Зберігати природні ресурси заради майбутніх поколінь</i></b>
Мета організації	ефективне використання природних ресурсів, сприяння використанню поновлюваних ресурсних джерел та прямування до нульових відходів
Складові	<ul style="list-style-type: none"> <li>- зменшення впливу пакування на навколишнє середовище, але та ефективний захист продукції за допомогою упаковки. Nestle систематично зменшує вагу упаковки – так з 1991 року зменшення вага становить вже більше ніж 500 мільйонів кілограмів</li> <li>- відновлення та переробка відходів, за допомогою використання утилізованих матеріалів там, де це можливо. У ПрАТ «Волиньхолдінг» матеріали обираються з низьким рівнем впливу на навколишнє середовище (наприклад, матеріали з поновлюваних ресурсів).</li> <li>- оцінюються індикатори: викиди вуглекислого газу, споживання води, використання енергії з неоновлюваних джерел, створення твердих відходів</li> </ul>
Принципи	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Відповідність вимогам</li> <li>- Ефективна організація довілля</li> <li>- Постійне вдосконалення</li> <li>- Лідерство керівництва та працівників</li> <li>- Освіта та професійне навчання</li> <li>- Громадськість, постачальники, підрядники та інші зацікавлені сторони</li> </ul>
Документ	Політика ПрАТ «Волиньхолдинг» в галузі Інтегрованої системи менеджменту (ІСМ) якістю, безпечністю та відповідністю продукції, виробничою безпекою, професійним здоров'ям та охороною навколишнього середовища

Так за період 2019 – 2020 років впровадження політики з екологічної стабільності дозволило досягнуті наступні цілі:

- зменшення до нуля обсягу вивезення відходів на захоронення;
- зменшення викидів парникових газів на 5%;
- зменшення розміщення твердих побутових відходів на 5%;
- зменшення використання води, викидів парникових газів;
- впроваджений процес повторного використання води після охолодження [25].

Соціальні аспекти та кадрова політика ПрАТ «Волиньхолдінг» базуються на ідеї, що сталий успіх досягається лише завдяки зусиллям працівників, тому що саме люди – це найбільша цінність компанії, відповідно першочергове значення надається всебічному захисту працівників. Здоров'я та безпека працівників на першому місці. Загальна кількість працівників складає близько 700 осіб.

На ПрАТ «Волиньхолдінг» щороку 1 квітня переглядаються заробітна плата. Розмір підвищення заробітної плати залежить від індивідуальної результативності (PDP рейтингу), зовнішньої конкурентоздатності, внутрішньої справедливості, і фінансових можливостей компанії. Крім того, до уваги береться динаміка заробітної плати працівника в минулому і розглядається потенціал для розвитку в наступні роки.

Положення про навчання та розвиток персоналу описує та затверджує загальні принципи корпоративного навчання та підвищення кваліфікації ПрАТ «Волиньхолдінг». Кожен працівник компанії протягом періоду адаптації повинен успішно засвоїти певний перелік курсів, що допоможуть йому швидше ознайомитись із системою роботи підприємства та ефективно виконувати свої безпосередні обов'язки. Передбачено також зовнішнє навчання, яке включає оплачену підприємством участь працівників різноманітних тренінгах, семінарах та інших заходах, що проводяться зовнішніми контрагентами. Крім того, якщо у працівника є необхідність прослухати додаткові курси або отримати підтримку коуча-експерта він використовує систему Pulling system.



Таблиця 2.3 – Опис кадрової політики та соціальні аспекти  
ПрАТ «Волиньхолдінг» [25]

Ідея	<b>Люди – це найбільша цінність компанії</b>
Мета організації	Здоров'я та безпека працівників на першому місці
Складові	Робота по навчанню та розвитку працівників
Принципи	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Фіксована оплата (оклад)</li> <li>- Змінна оплата (преміювання). <i>Мета</i> - мотивація працівників до досягнення індивідуальних та колективних результатів, які перевищують сподівання, а також для визнання внеску працівників в успіх компанії.</li> <li>- Пільги: медичне страхування, страхування життя, додаткові дні відпустки понад встановлені законодавством норми, одноразову виплату при виході на пенсію та інше.</li> <li>- Особистісне зростання та розвиток. Постійне навчання та розвиток через тристороннє партнерство: працівник, який відповідальний за власний розвиток, керівник, який заохочує, здійснює коучинг та наставництво та відділ управління персоналом, який надає комплексні навчальні рішення для допомоги працівникам, керівникам та бізнесу в їх прагненні до постійного вдосконалення</li> <li>- Робота/відпочинок, здоров'я та якість життя. Компанія створює таке робоче середовище, яке надихає, і допомагає залучати працівників та підтримувати їх лояльність і задоволеність від роботи в компанії</li> </ul>
Документи	Колективний договір Правила внутрішнього трудового розпорядку Положення про оплату праці працівників Положення про преміювання працівників Положення про нарахування щомісячної премії Положення про адаптацію новоприйнятих працівників Положення про навчання та розвиток персоналу
Процедура	Сертифікація по стандартах OHSAS 18001/ISO 45000

У 2020 році на ПрАТ «Волиньхолдінг» впроваджено проект Desk Free Employees, завдяки якому кожен робітник може управляти своїми персональними даними в системі Succes Factor та мати можливість проходити тренінги на електронній платформі I-Learn.

На ПрАТ «Волиньхолдінг» діє система управління якістю, яка визначає вимоги щодо безпеки продуктів харчування. Відповідно до неї сформовано політику якості, яку дотримується весь персонал в процесі перетворення



сировини у стандартизовані якісні продукти. Ця політика базується на наступних принципах: завоювання споживача, гарантування безпеки продукції та її відповідність вимогам, вплив підприємства на тезу «0 дефектів, 0 втрат», а також сприяння робітників до забезпечення якості. Система управління якістю Nestlé включає всі процеси в компанії (продукти, послуги) від розробки продукту до його споживача. Ця система гармонізована з міжнародними стандартами ISO 9001 та схемою сертифікації FSSC 22000.

Ефективною складовою системи управління якістю є система раннього попередження, яка включає всеоб'ємний аналіз ризиків абсолютно на всіх етапах, і обов'язкове використання заходів управління потенційними ризиками задля запобігання, уникнення чи зменшення небезпек (плани HACCP). Чим раніше визначені потенційні проблеми, тим краще їх можна запобігти та керувати ними.

Таблиця 2.4 – Опис системи управління ризиками ПрАТ «Волиньхолдінг»

Ідея	<b><i>Виявлення та попередження можливих ризиків мінімізує наслідки у разі їх виникнення, планування заходів зі зменшення ризиків, аналіз ефективності реалізованих заходів, вироблення механізмів контролю</i></b>
Основні цілі	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Забезпечення сталого розвитку підприємства в рамках реалізації стратегії та мети групи Nestlé</li> <li>- Збереження фінансової надійності, підвищення ефективності роботи підприємства, своєчасна адаптація його до змін у внутрішньому і зовнішньому середовищі</li> <li>- Підвищення ефективності стратегічного планування з урахуванням та попередженням можливих ризиків</li> </ul>
Принципи побудови і функціонування системи	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Збалансованість</li> <li>- Інформованість</li> <li>- Комплексність</li> <li>- Безперервність</li> <li>- Своєчасність</li> </ul>
Процес управління ризиками	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ідентифікація ризиків (виявлення ризиків на всіх рівнях управління, розпізнавання джерел ризиків, їх причин та можливих наслідків)</li> <li>- Проводиться регулярно із залученням великої кількості учасників</li> <li>- Якісна та кількісна оцінка ризиків</li> <li>- Управління ризиками – системний процес розроблення, впровадження та перегляду методів ідентифікації, оцінки ризиків, реагування на ризики, зниження їх негативного впливу</li> <li>- Моніторинг і контроль ризиків – процес спостереження за ризиками, зокрема їх рівнем, оцінка дій з мінімізації ризиків</li> </ul>

Управління ризиками на ПрАТ «Волиньхолдінг» спрямоване на досягнення його стратегічних цілей.

У 2020 році ПрАТ «Волиньхолдінг» успішно пройшло сертифікаційний аудит на відповідність вимогам схеми FSSC версії 5.0.

## 2.2 Аналіз результатів розвитку ПрАТ «Волиньхолдінг»

Основним видом діяльності ПрАТ «Волиньхолдінг» є виробництво прянощів і приправ.

Протягом 2020 року перед ПрАТ «Волиньхолдінг» стояв головний виклик: глобальна проблема поширення коронавірусної хвороби COVID-19 із запровадженням карантину на всій території України та в більшості країн світу, яка спричинила суттєвий вплив на господарську діяльність підприємства.

У таблиці 2.5 наведемо основні показники фінансово-господарської діяльності ПрАТ «Волиньхолдінг».

Таблиця 2.5 - Основні показники фінансово-господарської діяльності ПрАТ «Волиньхолдінг» за 2018-2020 роки, тис.грн

Показники	2018	2019	2020	Темп росту
Всього активів	698543	849314	1001704	1,43
Основні засоби за остаточною вартістю	237303	233597	254477	1,07
Запаси	66565	66565	86431	1,30
Гроші та їх еквіваленти	3053	3053	9737	3,19
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	657629	657565	746051	1,13
Власний капітал	707661	707597	796083	1,12
Зареєстрований (пайовий/статутний) капітал	100	100	100	1,00
Довгострокові зобов'язання і забезпечення			4998	
Поточні зобов'язання і забезпечення	141653	141717	200623	1,42
Чистий фінансовий результат: прибуток (збиток)	92176	112991	111744	1,21

Аналіз динаміки основних показників за 2018-2020 рр показав зростання активів, в тому числі основних засобів, запасів та грошей. Позитивною динамікою є зростання чистого прибутку на 21% впродовж 2018-2020 років, хоча у порівнянні з 2019 років спостерігається незначний спад, що пов'язаний з карантинном як в Україні так і в більшості країн світу.

Впродовж 2017-2020 рр. на ПрАТ «Волиньхолдінг» спостерігається зростання активів на 62%, значною мірою відбулось зростання оборотних активів (на 80%).

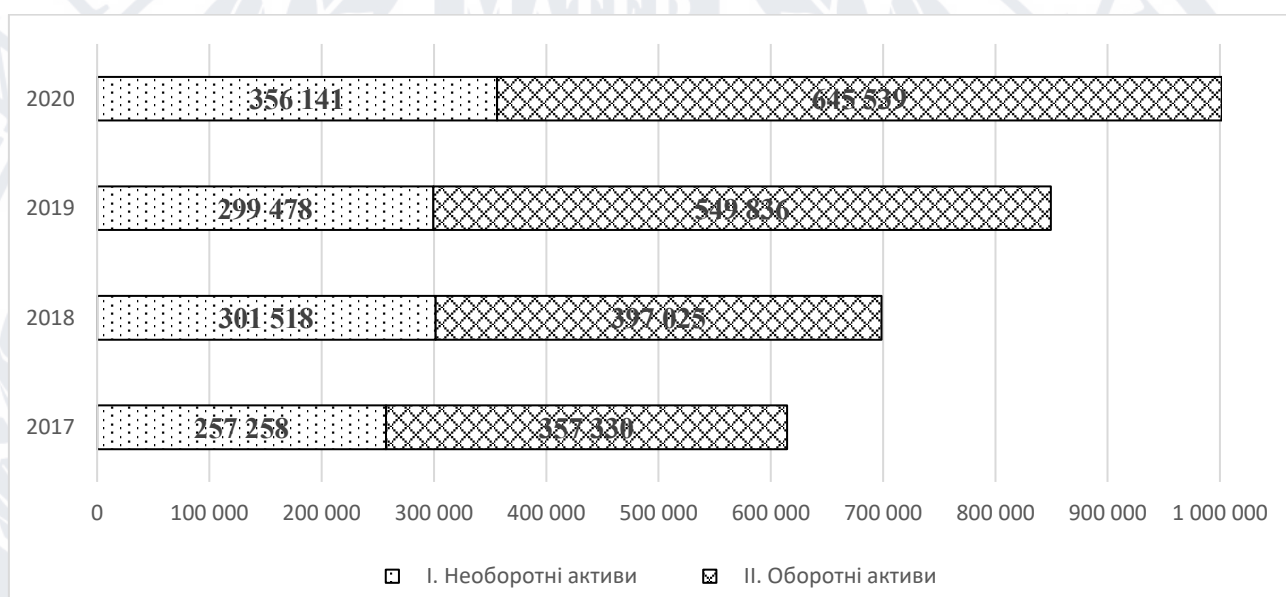


Рисунок 2.1 – Динаміка активів ПрАТ «Волиньхолдінг» за 2017-2020 рр., тис.грн.

В структурі необоротних активів 78% приходить на основні засоби, які безпосередньо задіюються у виробництві продукції. Крім того у 2020 році спостерігається зростання обсягів капітальних інвестицій, що свідчить про зростання виробничого потенціалу підприємства.

Ліва частина в структурі оборотних активів приходить на дебіторську заборгованість за товари (у 2018 році – 60%, у 2020 - 73%), що потребує особливої уваги та постійного контролю керівництва ліквідності активів, фінансової ситуації. Найбільша частка торгової дебіторської заборгованості за продукцію, товари, роботи, послуги у розмірі 85,7 % станом на 31 грудня 2020 року (94,5% на 31 грудня 2019 р) припадає на ТОВ «Нестле Україна».

В аналізі пасиву балансу підприємства наведемо динаміку власного та



залученого капіталу ПрАТ «Волиньхолдінг» (рис. 2.2).

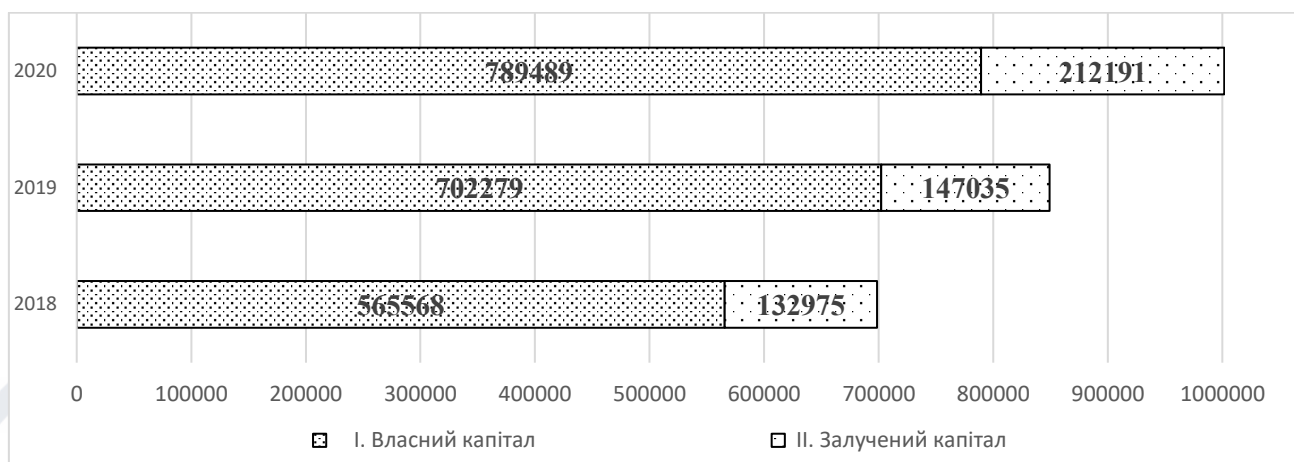


Рисунок 2.2 – Динаміка пасивів ПрАТ «Волиньхолдінг» за 2018-2020 рр., тис.грн.

За аналізований період структура пасивів суттєво не змінилась: власний капітал становить приблизно 80 % всього капіталу, а 20% приходить на залучені кошти. Спостерігається нерівномірне зростання власного та залученого капіталу: на 40% збільшився власний капітал та на 60 % - залучений. Це зумовлено в основному зростанням поточної кредиторської заборгованості за товари на 58 млн.грн,

Зважаючи на те, що фінансовий стан підприємства вважається стійким, якщо воно покриває власним капіталом 50% чи більше фінансових ресурсів. На ПрАТ «Волиньхолдінг» це 80%,

Проведемо аналіз формування фінансових результатів ПрАТ «Волиньхолдінг» за 2018-2020 роки у табл. 2.6.

Таблиця 2.6 - Динаміка основних фінансових результатів ПрАТ «Волиньхолдінг» за 2018-2020 роки, тис.грн

Показники	2018	2019	2020	Абсолютне відхилення	Відносне відхилення, %
1	2	3	4	5	6
Чистий дохід від реалізації продукції	1349367	1306397	1408750	59 383	4,401
Собівартість реалізованої продукції	1209321	1167579	1276556	67 235	5,560
Валовий прибуток	140 046	138818	132 194	-7 852	-5,607
Інші операційні доходи	21 408	28 759	34 295	12 887	60,197
Адміністративні витрати	19 154	27 870	32 787	13 633	71,176

## Продовження таблиці 2.6

1	2	3	4	5	6
Витрати на збут	4 764	5 316	6 191	1 427	29,954
Інші операційні витрати	13 007	19 065	14 809	1 802	13,854
Прибуток від операційної діяльності	124 529	115326	112 702	-11 827	-9,497
Прибуток до оподаткування	124 529	112991	111 744	-12 785	-10,267
Податок на прибуток	22 318	20 815	21 544	-774	-3,468
Чистий прибуток	102 211	92 176	133 288	31 077	30,405

За період 2018-2020 рр. спостерігається зростання чистого доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) на 59 383 тис.грн або на 4,4%, в той час як збільшення собівартості реалізованої продукції становило 67235 тис.грн, тобто на 5,6%. Це призвело до скорочення обсягу валового прибутку- на 7852 тис.грн, що у відсотках складає 5,6%. Така ж тенденція спостерігається і з динамікою прибутку від операційної діяльності – скорочення становило 11 827 тис. грн або 9,5 %, прибуток до оподаткування скоротився відповідно на 12785 тис.грн або 13,3%. Незважаючи на це, чистий прибуток за аналізований період збільшився на 31077 тис.грн або на 30,4%.

Таблиця 2.7 – Аналіз динаміки та структури доходу  
ПрАТ «Волиньхолдінг» за 2018-2020 роки

Товарний портфель	2018		2019		2020	
	Обсяг реалізації, тис.грн	Питома вага,%	Обсяг реалізації, тис.грн	Питома вага,%	Обсяг реалізації, тис.грн	Питома вага,%
Кетчупи	470387	34,9%	498901	38,2%	507478	36,0%
Майонези	440585	32,7%	340243	26,0%	373585	26,5%
Заправки	169665	12,6%	174685	13,4%	210800	15,0%
Готові до споживання соуси (білі та червоні)	114927	8,5%	117924	9,0%	125983	8,9%
Кулінарні соуси	56304	4,2%	70719	5,4%	80090	5,7%
Гірчиці	61691	4,6%	60510	4,6%	66695	4,7%
Соуси "Нестле профешн"	14311	1,1%	18788	1,4%	20550	1,5%
Маринади	18137	1,3%	18414	1,4%	18188	1,3%
Салатні заправки	3360	0,2%	6213	0,5%	5381	0,4%
Всього доходів від реалізації	1349367	100%	1306397	100%	1408750	100%

Таким чином спостерігаємо широкий товарний портфель підприємства, в якому 80% займають кетчупи, майонези та заправки. За аналізований період спостерігається зростання доходу від реалізації всієї номенклатури за виключенням майонезів – скорочення становить 15%.

Аналіз реалізації продукції за географічними регіонами свідчить про те, що 94% продукції реалізується на території Східної Європи (включаючи Україну).

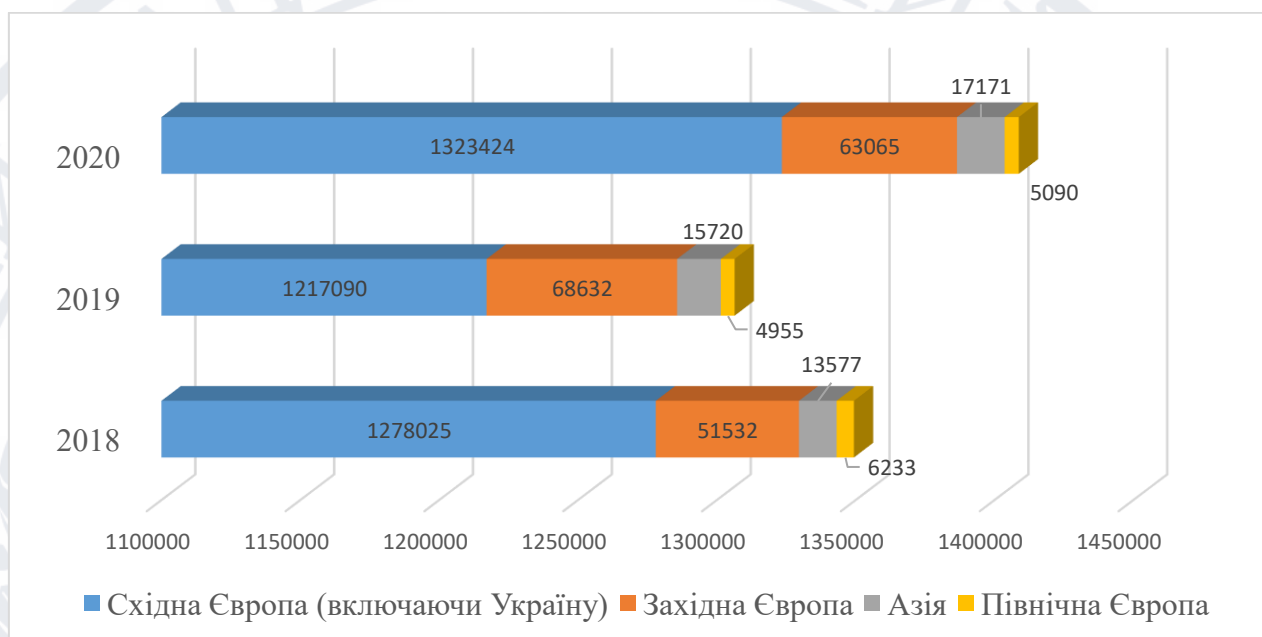


Рисунок 2.3 – Географічні регіони реалізації продукції ПрАТ «Волиньхолдінг» за 2018-2020 роки

Таким чином спостерігаємо зростання обсягу доходів від реалізації впродовж аналізованого періоду 2018-2020 рр. Також спостерігається і зростання собівартості реалізованої продукції на 5,5 % впродовж досліджуваного періоду.

Таблиця 2.8 – Аналіз динаміки та структури собівартості реалізованої продукції ПрАТ «Волиньхолдінг» за 2018-2020 роки

Витрати	2018		2019		2020	
	тис.грн	питома вага,%	тис.грн	питома вага,%	тис.грн	питома вага,%
1	2	3	4	5	6	7
Сировина та матеріали	1043926	86,3%	981914	84,1%	1089062	85,3%
Заробітна плата та пов'язані нарахування	84385	7,0%	92153	7,9%	102720	8,0%
Амортизація необоротних активів	15569	1,3%	18804	1,6%	21240	1,7%
Послуги пакування та допоміжні роботи	8492	0,7%	10660	0,9%	4222	0,3%



Продовження таблиця 2.8

1	2	3	4	5	6	7
Послуги зберігання товарно-матеріальних цінностей	4997	0,4%	10423	0,9%	11584	0,9%
Газ, електроенергія	7631	0,6%	9221	0,8%	7420	0,6%
Витрати на послуги по утриманню виробничих приміщень	8601	0,7%	7893	0,7%	6955	0,5%
Ремонт і технічне обслуговування необоротних активів	6134	0,5%	6244	0,5%	4081	0,3%
Витрати на підтвердження відповідності продукції	6951	0,6%	3317	0,3%	3334	0,3%
Інші накладні виробничі витрати	22635	1,9%	26950	2,3%	25938	2,0%
Всього	1209321	100,0%	1167579	100,0%	1276556	100,0%

Впродовж аналізованого періоду несуттєве змінюється структура собівартості реалізованої продукції: витрати на сировину та матеріали скоротились з 86% до 85%, а заробітна плата навпаки – зросла з 7 до 8%.

Аналіз динаміки чисельності працівників показує її скорочення у порівнянні з 2018 роком. Впродовж 2019-2020 років спостерігається зростання продуктивності праці і відповідно середньомісячної заробітної плати працівників, а саме, впродовж аналізованого періода середньомісячна заробітна плата зросла на 52,3%, а продуктивність праці – на 33,5%.

Таблиця 2.9 – Аналіз трудових ресурсів ПрАТ «Волиньхолдінг» за 2018-2020 роки

Показники	2018	2019	2020	Темп росту, %
Чисельність	805	645	650	0,807
Фонд оплати праці	97 080	110 430	119 360	1,230
Середньомісячна оплата праці	10049,7	14267,4	15302,6	1,523
Продуктивність праці, тис.грн/люд	1622,85	2184,11	2167,31	1,335

Проведемо аналіз ліквідності, платоспроможності та фінансової стабільності ПрАТ «Волиньхолдінг» (табл. 2.10).

Таблиця 2.10 - Аналіз показників ліквідності ПрАТ «Волиньхолдінг» за 2018-2020 рр.

Показники	Норматив	2018	2019	2020
3. Коефіцієнт загальної ліквідності (покриття)	> 1	2,98	3,85	3,18
4. Коефіцієнт швидкої (поточної) ліквідності	0,6-0,8 та вище	2,41	3,39	2,76
5. Коефіцієнт абсолютної ліквідності	> 0	0,07	0,02	0,05

Значення показників ліквідності підтверджує ліквідність діяльності підприємства: всі значення перевищують нормативні. Тільки коефіцієнт абсолютної ліквідності, який показує здатність підприємства розрахуватися по поточних зобов'язаннях негайно, за допомогою грошових коштів, свідчить про незначну можливість у підприємства та невеликий обсяг готівки.

Оцінку фінансової стійкості підприємства здійснимо на основі відносних показників (табл. 2.11).

Таблиця 2.11 - Аналіз показників фінансової стійкості ПрАТ «Волиньхолдінг» за 2018-2020 рр.

Показники	2018	2019	2020
Коефіцієнт співвідношення позикових та власних коштів	0,24	0,21	0,27
Коефіцієнт автономії (концентрації власного капіталу)	0,81	0,83	0,79
Коефіцієнт фінансової залежності	1,24	1,21	1,27
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,47	0,58	0,56

Коефіцієнт співвідношення позикового та власного капіталу характеризує структуру фінансів підприємства. Нормативом є значення 0,6. ПрАТ «Волиньхолдінг» коефіцієнт менше ніж норматив, що свідчить про те що залучених коштів не багато.

Коефіцієнт автономії показує фінансову незалежність підприємства, тобто частку власних коштів в загальній структурі джерел фінансування. Норматив становить 0,6. На підприємстві він становить від 0,79 до 0,81, що є достатнім показником.

Аналіз показників рентабельності ПрАТ «Волиньхолдінг» проведемо на основі розрахунку коефіцієнтів фінансового стану (табл. 2.12).

Значення показників свідчить, що незначно знизилась частка прибутку в загальній сумі чистого доходу від реалізації продукції (з 7,57 % у 2018 р. до 6,4% у 2020 р.).

Таблиця 2.12 - Аналіз показників рентабельності ПрАТ «Волиньхолдінг» за 2018-2020 рр.

Показники	2018	2019	2020
Рентабельність реалізованої продукції	7,57%	7,06%	6,40%
Рентабельність операційної діяльності	10,01%	9,43%	8,47%
Рентабельність активів	33,26%	12,02%	9,53%
Рентабельність власного капіталу	36,14%	14,54%	12,09%

Рівень прибутковості підприємства, що створюється всіма наявними активами знизився з 33 до 9,53%. Рівень прибутковості власного капіталу, вкладеного у підприємство та рівень інвестиційної привабливості, так само знизився з 36 до 12 %. По всім показникам спостерігається стрімкий спад у 2018, а потім поступове повільне зниження.

### 2.3 Аналіз елементів корпоративної культури ПрАТ «Волиньхолдінг»

У ПрАТ «Волиньхолдінг» впевнені, що лідерство – це не тільки обсяг, але й поведінка, до якої безумовно відноситься і поняття довіри.

Керівництво формує довіру як шлях, довгий період часу, поступове вдосконалення і підтримка сподівань споживачів, виконання своїх обіцянок. Такі цілі є девізом «Якість продуктів, якість життя», як втілення корпоративних амбіцій.

Керівництво ПрАТ «Волиньхолдінг» прагне досягнути такого рівня лідерства й довіри клієнтів, щоб задоволені споживачі робили свій щоденний вибір на користь брендів компанії, як сприяння ефективності бізнесу, спільноті, всіх зацікавлених сторін, в якому воно знаходиться.



Корпоративна культура ПрАТ «Волиньхолдінг» сформована на чітких принципах і раціональному управлінні. Корпоративні принципи ведення бізнесу групи компаній Nestlé регулюють всю роботу ПрАТ «Волиньхолдінг», формують основу корпоративної культури, цінності компанії та стратегію створення спільних цінностей. Вони регулярно переглядаються та погоджуються з кращими міжнародними практиками, включаючи глобальні стандарти, такі як «Глобальний договір ООН».

Всі співробітники компанії зобов'язані дотримуватися корпоративних принципів ведення бізнесу групи компаній Nestlé, які компанія постійно контролює. Всі ланки забезпечують їх виконання, вони є втіленими у відповідних бізнес-кодах: корпоративна політика, процеси й інструменти.

Інвестиції Nestlé з 2011-2012 років становили 6 мільйонів гривень: вдосконалення інфраструктури, введення нових потужностей «Волиньхолдінг»: очищення використаної води; новий компресор в системі очищення повітря; система очищення стічних вод.

На підприємстві було автоматизовано виробничі процеси, забезпечено маркетингову підтримку, налагоджено нову систему дистрибуції та збуту. Експертами Nestlé придбання «Волиньхолдінг» було визнано як найбільший успішний іноземний інвестиційний проект в Україні. ТМ «Торчин» серед всіх торгових марок корпорації є найбільш рентабельною. «Волиньхолдінг» має лідируючі позиції на кожному галузевому ринку в Україні, в яких представлено підприємство.

ПрАТ «Волиньхолдінг» розглядає створення цінностей як основну для успішного розвитку бізнесу. Позиція представника світового лідера зобов'язує до відповідальності для суспільства, і дає можливість створити довгострокову цінність для споживачів. Компанія впроваджує політику «Створенням спільних цінностей» у всіх частини бізнесу.

Мета ПрАТ «Волиньхолдінг» – бути провідною компанією у сфері здорового способу життя та раціонального харчування. У зв'язку з зростанням населення планети, збільшується і коло проблем з охорони здоров'я, з

доступністю щоденного раціону. Тому здоровий спосіб життя та раціональне харчування є центром програми Створення спільних цінностей.

Основні положення корпоративної культури ПрАТ «Волиньхолдінг» виходять з проблем розвитку суспільства, такі як доступ до води та розвиток сільських районів, що розглядається як можливість для бізнесу, так і оперативні завдання, які необхідно вирішити (рис 2.4).



Рисунок 2.4 – Основні положення корпоративної культури ПрАТ «Волиньхолдінг» [62]

Компанія декларує обов'язок для майбутніх поколінь захищати природні ресурси. Довгострокові рішення передбачають екологічність та соціальну стійкість.

Пошук ефективних шляхів співпраці є ключем до вирішення найбільш важливих проблем суспільства і максимізації створюваних цінностей.

### **Зобов'язання Нестле для розвитку планети**

Мета до 2030 року: досягти нульового впливу діяльності компанії на довкілля. Компанія Нестле декларує своє бачення для розвитку планети: зберігати ресурси заради майбутніх поколінь: зберігати водні ресурси, зменшувати вплив на навколишнє середовище, захищати природні ресурси (покращити екологічність упаковки, зменшити втрату харчових продуктів і кількість відходів, зберігати природний капітал країни)

### **Зобов'язання Нестле для розвитку громад**

Мета до 2030 року: поліпшити життя близько 30 млн господарств, які пов'язані з діяльністю компанії. Допомогати процвітати громадам, що розвиваються: підвищувати рівень розвитку сільських господарств; поважати та захищати права людини; забезпечувати гідну зайнятість та різноманітність.

### **Зобов'язання Нестле для розвитку кожної родини**

Мета до 2030 року: допомогти 50 млн дітей вести здоровий спосіб життя. Збалансоване харчування та здоровий спосіб життя: пропонувати смачніші та здоровіші продукти; надихати людей вести здоровий спосіб життя; створювати та ділитися знаннями про харчування.

Наприклад, в 2007 році розпочато проект "господар", його основна мета - локалізація сировини для заміщення імпорту для виробничих потужностей Nestlé в Україні. на сьогодні фабрики для виробництва продукції використовують 75 % української сировини та пакувальних матеріалів. З часом проект і його цілі розширились та охопили питання розвитку українських агровиробників, покращення якості та екологічності продукції, популяризації та впровадження практик сталого розвитку в сільському господарстві. Наприкінці 2019 року Nestlé спільно зі Швейцарським бюро співробітництва, Бернським університетом прикладних наук і Сумським національним аграрним університетом започаткували спільну ініціативу з фокусом на відновлювальні продовольчі системи.

У 2011 році Nestlé стала першим виробником дитячого харчування, який було включено до пакету етичного індексу FTSE4Good (дозволяє оцінити ступінь соціальної відповідальності компанії).

Місія розвитку Nestlé «Якість продуктів, якість життя» наведена в Додатку А. Вона включає операційні фактори для забезпечення стабільного розвитку, драйвери зростання для створення доданої вартості, та конкурентні переваги, що базуються на корпоративній культурі, цінностях і принципах. Їх докладний огляд наведено в табл. 2.13



Таблиця 2.13 – Огляд факторів корпоративній культурі Nestlé

Фактори корпоративній культурі	Складові
<b>Конкурентні переваги</b> Конкурентні переваги походять від поєднання переваг, які важко відтворити, за всім ланцюжком створення вартості. Існує невід’ємний зв’язок між продуктами і можливостями, які дають наукові дослідження, між широкою географічною присутністю та духом підприємництва, між людьми та цінностями	Люди, культура, цінності та ставлення Продукти і бренди. Наукові дослідження. Географічна присутність.
<b>Фактори росту</b>	Здоровий спосіб життя Рациональне харчування Ринки, що розвиваються, і Преміалізація брендів Засоби зовнішньої реклами. Популярні продукти.
<b>Принципи операцій</b> Успіх виходить з орієнтації на споживачів, як робота у ключових областях, як досконалість. Nestlé досягає успіху за взаємопов’язаними основними 4 компетенціями. Nestlé розробляє, оновлює якість продуктів, підвищує операційну ефективність, інтерактивну взаємодію зі споживачами, зацікавленими сторонами, проводить активну диференціацію від конкурентів	Будь-коли, будь-де, будь-що. Операційна ефективність Залучення споживача. Інновації та оновлення

Компанія Nestlé досягає лідерства та довіри при задоволенні очікувань споживачів, щоденні покупки яких сприяють ефективності як підприємства, так і ефективності зацікавлених сторін, всієї спільноти, в якій працює компанія, і суспільства в цілому. При створенні довгострокових стійких цінностей для акціонерів необхідно, щоб поведінка, стратегія та маркетингова діяльність також утворювали цінність для спільноти, де розташоване виробництво, ділові партнери і споживачі.

Компанія Nestlé проголошує інвестиції в майбутнє, забезпечує екологічну та фінансову стійкість таких операцій: технологія, можливості, компетенції, люди, торгові марки, наукові дослідження. Метою є задоволення потреб сьогодення, щоб не ставити під загрозу майбутні покоління у здатності задовольняти свої потреби, та діяти таким чином, щоб забезпечувати прибуткове зростання і високу прибутковість акціонерів і суспільства в довгостроковому періоді (рис. 2.6).



Рисунок 2.5 – Основні портфелі брендів ПрАТ «Волиньхолдінг»

Розподіл цінностей корпоративної культури ПрАТ «Волиньхолдінг» наведено на рис. 2.6.

Відповідно, ефективність впровадження цінностей корпоративної культури ПрАТ «Волиньхолдінг» буде залежати від факторів внутрішнього середовища, які наведено в табл. 2.14.



### Вплив на успіх Nestle – Внутрішні стейкхолдери

Рисунок 2.6 – Розподіл цінностей корпоративної культури ПрАТ «Волиньхолдінг»



Таблиця 2.14 – Оцінка стану складових корпоративної культури  
ПрАТ «Волиньхолдінг»

Фактор	Сильні сторони	Слабкі сторони
Управління підприємством (організаційна структура)	Розподіл прав і обов'язків працівників має раціональний характер, вони відображені в посадових інструкціях Відділи та функції планування, стратегічного розвитку, маркетингу є добро розвинутими Розвиваються інновації в цифровій сфері - єдине інформаційне поле, щоб в режимі on-line керувати підприємством та відстежувати стан справ	Значний розмір корпорації створює додаткові складності щодо координації діяльності її структурних одиниць
Маркетинг	Позитивне відношення до продукції, її цини/якості, привабливий асортимент, висока лояльність споживачів Високий рівень рекламної активності Достатній бюджет маркетингових і рекламних витрат	Високий рівень конкуренції на ринку з національними й іноземними виробниками,
Виробництво	Висока якість виробничих, ліній, обладнання, технологічних процесів. Впровадження системи менеджменту якості Впровадження інноваційного технологій виготовлення продукції	Аналогічні виробничі потужності конкурентів доступ до інновацій Впровадження провідного обладнання в галузях Знос обладнання протягом останніх п'яти років
Персонал	Низька плинність кадрів. Висока підготовка персоналу мотиваційні заходи до її підвищення	Додаткові зусилля керівництва з координації роботи працівників
Фінанси й облік	Ефективність фінансового менеджменту. Високий ступінь рентабельності та прибутковості. Фінансова стійкість, платоспроможність Висока кваліфікація бухгалтерської служби, наявність сучасного програмного забезпечення	Необхідність підтримувати високий рівень запасів через сезонність виробництва. Зростання рівня дебіторської заборгованості

Таким чином, оцінка стану корпоративної культури ПрАТ «Волиньхолдінг» є результатом управлінського обстеження функціональних складових з визначенням його сильних і слабких сторін. Можна зробити висновок, що ефективність кадрової роботи з мотивації персоналу, контролю за трудовою діяльністю, розвиток стратегічного управління, маркетингових і рекламних заходів позитивно впливає на поточну діяльність і його розвиток.

### РОЗДІЛ 3

## КОРПОРАТИВНА КУЛЬТУРА ЯК ЧИННИК ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПРАТ «ВОЛИНЬХОЛДІНГ»

### 3.1 Оцінка складових розвитку корпоративної культури ПрАТ «Волиньхолдінг»

Корпоративна культура є важливим фактором підвищення конкурентоспроможності ПрАТ «Волиньхолдінг», ефективності управління та організації виробництва. Чим вищим буде рівень корпоративної культури, тим вище зростатиме імідж, престиж продукції, і конкурентоспроможність підприємства в цілому. Виклики сучасного стану економіки України поширюють гостроту конкурентних відносин, змінюються підходи та завдання з формування корпоративної політики, механізму її реалізації.

Менеджери світового рівня компанії Nestlé зазначають, що досягнення компанією довгострокового успіху визначається чинниками, перше місце серед яких посідає людський фактор, у якості добре підібраних, правильно організованих і вмотивованих працівників, які ефективно вибудовують міжособистісні стосунки, взаємодіють між собою, з клієнтами, мають високий рівень культури спілкування. Основний секрет успіху компанії визначається створенням вдалого корпоративного середовища: творчий духом, гнучка філософія управління, опора на командну роботу. Корпоративна культура ПрАТ «Волиньхолдінг» забезпечує позитивний вплив вказаних факторів.

У забезпеченні конкурентних переваг ПрАТ «Волиньхолдінг» особливу роль відіграє його корпоративна культура, як рідкі і складні нематеріальні стратегічні ресурси, які неможливо скопіювати. Корпоративна культура є унікальною, неповторною при формуванні конкурентних переваг підприємства. Вона одна з найбільш значних стратегічних ресурсів, що забезпечує підприємству стійку конкурентну перевагу та загалом впливає на ефективність його роботи (рис. 3.1).



Рисунок 3.1 – Оцінка складових розвитку корпоративної культури ПрАТ «Волиньхолдінг»

Для більш детального огляду й оцінювання складових корпоративної культури ПрАТ «Волиньхолдінг» проведемо перехресну оцінку у вигляді SWOT-аналізу: поточна ситуація і визначення тенденцій. Це важлива діагностична процедура, оцінка стану підприємства, незадіяних ресурсів і загроз діяльності підприємства.

SWOT-аналіз є ефективним способом оцінки стану управлінської та ринкової ситуації на підприємстві. Застосування технології SWOT-аналізу для оцінки конкурентів і факторів середовища створює передумови визначення тактики конкурентної боротьби, конкурентних переваг, додаткових елементів корпоративної культури. Для менеджменту ПрАТ «Волиньхолдінг» така методика систематизує проблемну ситуацію, усвідомить структуру наявних ресурсів, удосконалити шляхи його розвитку.

SWOT-аналіз ПрАТ «Волиньхолдінг» визначає стратегію розвитку підприємства, адаптацію до ризиків, формування впливу на бізнес-середовище. Застосування SWOT-аналізу у стратегічному управлінні пов'язане з опрацюванням великих обсягів інформації, яку збирають, обробляють, аналізують, використовують.

SWOT-аналіз ПрАТ «Волиньхолдінг» є зіставленням сильних і слабких сторін з ринковими можливостями і погрозами. Узагальнення результатів SWOT-аналізу проведемо у табличній формі (табл. 3.1).



Таблиця 3.1 – SWOT-аналіз ПрАТ «Волиньхолдінг»

Фактори зовнішнього середовища	
Можливості	Загрози
1. Зростання лояльності споживачів. 2. Зростання ділової активності в ритейлі. 3. Нові технології консервації продуктів. 4. Обслуговування споживачів ХОРЕКА і малого бізнесу. 5. Зменшення обсягів захворюваності на коронавірусну хворобу, адаптивного введення карантину. 6. Зменшення податкового навантаження	1. Зростання інфляційних очікувань 2. Ринкова активність конкурентів. 3. Негативні демографічні зміни. 4. Зменшення рівня платоспроможності споживачів. 5. Зростання рівня відсоткових ставок за комерційними кредитами 6. Ділова активність сфери громадського харчування зменшує обсяги купівлі консервованих продуктів 7. Зростання витрат на маркетинг в категорії FMCG
<i>Робота з лояльними споживачами через соціальні мережі, блогер-контент здорового харчування</i>	
Фактори внутрішнього середовища	
Сильні сторони	Слабкі сторони
1. Вдале місце розташування виробництва. 2. Кваліфікація персоналу. 3. Висока якість технологічних процесів виготовлення й упаковки продукції. 4. Високий рівень іміджу. 5. Прибутковість підприємства. 6. Розвинута корпоративна культура. 7. Високий рівень інноваційної діяльності, стратегічного планування	1. Висока фондосміність бізнесу. 2. Значна рекламна активність конкурентів. 3. Зниження значущості телебачення як основного каналу рекламних комунікацій 4. Складність підтримки споживачів в роздрібній мережі в категорії FMCG. 5. Середній рівень проникнення корпоративної культури і усвідомлення глобальних корпоративних цінностей на окремих підприємствах
<i>Підтримка споживачів в роздрібній мережі в категорії FMCG</i>	<i>Заміна телебачення як основного каналу рекламних комунікацій на рекламу в мережі інтернет</i>

На підставі проведеного SWOT-аналізу було визначено перетин факторів внутрішнього і зовнішнього середовища, які можуть підсилити вплив маркетингових можливостей і мінімізувати руйнівну дію ринкових загроз, відповідно до них визначено три ключові напрямки, які можуть бути взято за основу при підвищенні ефективності управління ПрАТ «Волиньхолдінг»:

1. Робота з лояльними споживачами через соціальні мережі, блогер-контент здорового харчування.
2. Підтримка споживачів в роздрібній мережі в категорії FMCG.
3. Заміна телебачення як основного каналу рекламних комунікацій на рекламу в мережі інтернет.

Згідно з цими напрямками, можна сформулювати цілі розвитку корпоративної культури ПрАТ «Волиньхолдінг» (рис. 3.2)

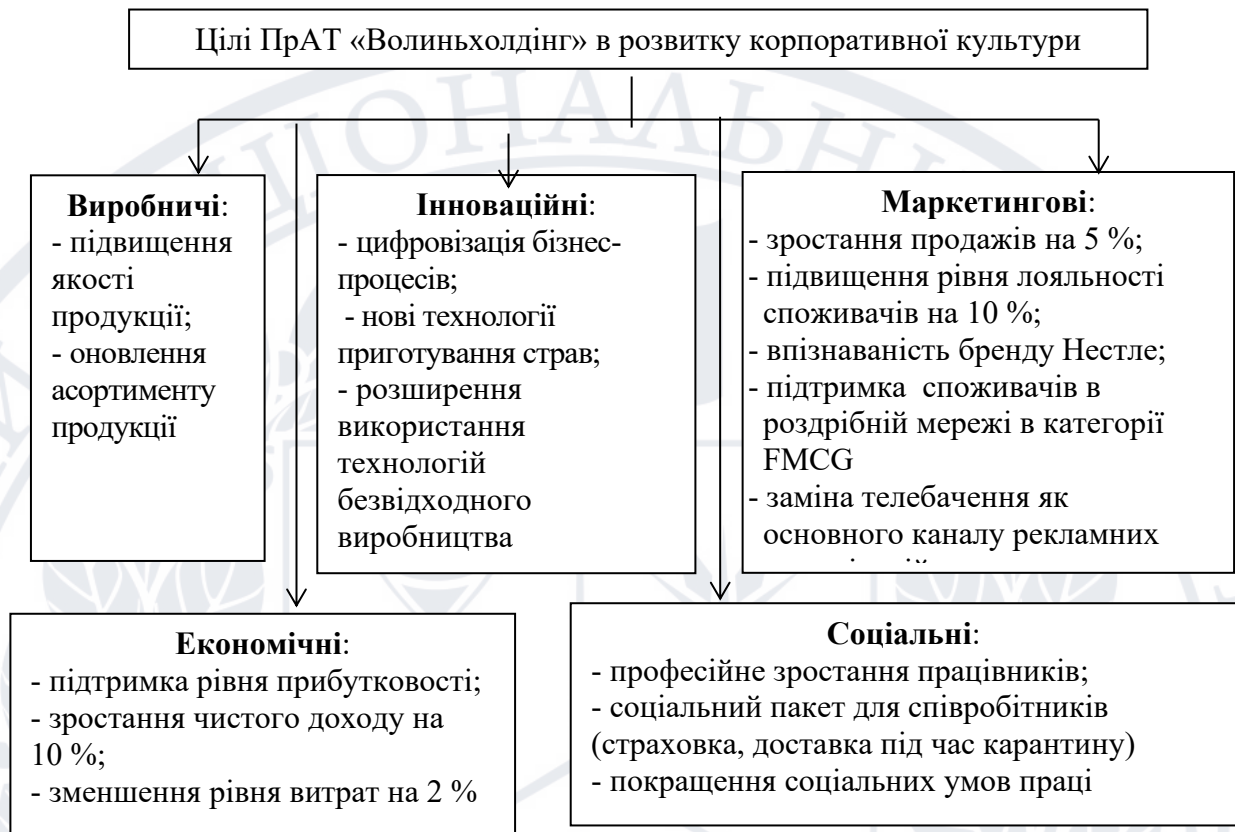


Рисунок 3.2 – Дерево-цілей ПрАТ «Волиньхолдінг»

Вони включають виробничу, інноваційну, маркетингову, економічну й соціальну складову, і розкривають напрями підвищення ефективності системи управління.

### 3.2 Шляхи розвитку корпоративної культури та підвищення ефективності управління ПрАТ «Волиньхолдінг»

Розвиток корпоративної культури ПрАТ «Волиньхолдінг» може відбуватися за такими напрямками:

- концентрувати увагу менеджерів на поведінці працівників;
- реагувати на кризові ситуації;
- ставитись з повагою до роботи й підлеглих;

постійно оцінювати результати роботи й визначити критерії її здійснення.

Відповідно, **формування корпоративної культури ПрАТ «Волиньхолдінг» повинно відповідати певним принципам:** комплексне поєднання виконаних завдань на підставі співпраці фахівців і відділів як колективу; слідування філософії як першочергова мета розвитку компанії; повага до історичного надбання країни та компанії; комплексна оцінка середовища фірми та місця в ньому корпоративної культури; соціальний вплив на персонал неадміністративними методами.

Розглянемо елементи корпоративної культури підприємства, які необхідно підтримувати та розвивати (табл. 3.2).

Таблиця 3.2 – Елементи корпоративної культури ПрАТ «Волиньхолдінг»

Елементи	Складові
Якість продукту	стандарти якості товарів та послуг; якісна робота, зменшення виробничого браку
Імідж	місце у рейтингу успішних працівників підприємства; інформаційна забезпеченість; індивідуальність; власний сленг
Історичне наслідування	опис історичних змін; герої, створення музею
Власний стиль	дрес-код; використання кольорів в інтер'єрі та екстер'єрі
Артефакти	емблема, товарні марки; гасла, девізи, символіка
Якість кадрів	соціальна відповідальність бізнесу; навчання та тренінги; готовність до змін, інноваційність; ініціативність, активність, мотивація та самомотивованість; професійна компетентність
Традиції та ритуали	Наявність професійних свят, вручення нагород; кар'єрне просування, урочисте святкування завершення кар'єри



В результаті заходів з впровадження цих елементів для працівників ПрАТ «Волиньхолдінг» будуть проводити тренінги з публічної ініціативності, виступів із результатами власних спостережень, думок, визначення майбутніх прогнозів його розвитку, проведення позапланових доповідей. Працівники повинні сприймати критику, зауваження, зменшувати супротив організаційним змінам, швидко пристосовуватись до них.

Для менеджерів підприємства впровадження організаційних інновацій буде проявлятися у більшому спрямуванні роботи підлеглих за новими напрямками, проведенні доцільного розподілу обов'язків, які відповідають навикам підлеглих, найкраще розкривають сферу їх професійної діяльності.

Вдосконалення елементів корпоративної культури ПрАТ «Волиньхолдінг» дозволить **отримати певний організаційний ефект:**

- економічно ефективне виконання роботи;
- раціональне використання ресурсів;
- нові техніки та прийоми у роботі працівників;
- використання нововведень у роботі персоналу;
- усунення обмежень для працівників при виконанні роботи, розширення їх можливостей;
- працівники мають усвідомлювати свою значущість в колективі, в команді, в відділі, на підприємстві в цілому;
- зростання іміджу підприємства й усвідомлення ролі персоналу в ньому;
- ефективні методи мотивації співробітників;
- сприяння прояву культурних цінностей і символів в процесі виконання професійних обов'язків;
- комбінування на підприємстві стилів управління, відповідних до поточної ринкової ситуації.

Конкурентоспроможність ПрАТ «Волиньхолдінг» проявляється у взаємозалежності з його корпоративною культурою, як сприймають споживачі зовнішній вигляд компанії й її представників, як персонал сприймає емблеми, дресс-код, інтер'єр та екстер'єр. Разом ці фактори визначають імідж підприємства, рівень обізнаності продукції споживачами. В результаті

сформованого позитивного іміджу, покупці будуть більше звертати уваги на продукцію ПрАТ «Волиньхолдінг» як відомої для них фірми.

**Для підвищення конкурентних підприємство має впроваджувати певні нововведення:**

узгодження термінів доставки продукції;

встановлення цін на продукцію в залежності від рівня її якості та сприйняття споживачами;

постійне удосконалення якості обслуговування дилерів;

підвищення рівня маркетингової діяльності.

Для підвищення рівня корпоративної культури ПрАТ «Волиньхолдінг», необхідно враховувати рівень обслуговування клієнтів, підвищувати якість випущеної продукції, періодично впроваджувати інновації.

Необхідно постійно впроваджувати інновації в загальну роботу. В результаті слід очікувати зміни в поведінці працівників, через взаємодію керівників з підлеглими, замінювати неактуальні принципи та цінності на нові, змінювати способи донесення до персоналу інформації.

Сукупна корпоративна культура ПрАТ «Волиньхолдінг» є змінним, гнучким елементом, це головна соціальна інновація. Новизна й актуальність корпоративної культури дозволяє їй бути доцільною, змінювати мотивацію підлеглих, планувати та реалізовувати управлінські дії.

Впровадження корпоративної культури є доцільним через проведення тренінгів, опанування персоналом нових навичок етики бізнесу, нових знань і трендів розвитку галузі, формування загального уявлення про підприємство й його основних конкурентів.

Рекомендовані рівні впровадження корпоративної культури ПрАТ «Волиньхолдінг»: суспільний та мікрорівень.

Суспільний рівень впровадження корпоративної культури охоплює сферу топ-менеджменту підприємства, суспільна етика базується на загальносуспільних цінностях: створення підприємством нових можливостей для населення, участь у житті громади, розвиток інфраструктури, створення



робочих місць, що в сукупності сприяє підвищенню рівень життя. У межах цього напрямку підприємству слід враховувати:

1. Операційна діяльність не повинна шкодити екологічному середовищу.
2. Маркетингова, управлінська, виробнича діяльність підприємства має удосконалюватись.
3. Діяльність підприємства має відбуватись в межах добросовісної конкуренції, поважати конкурентів і контрагентів.

Суспільний рівень впровадження корпоративної культури формує приклад для трудових ресурсів підприємства, навчає їх діяти за нормами та правилами загальновідомої поведінки. Коли працівники проходять навчання, вони можуть вести комунікації з менеджерами, колегами, постачальниками, класнтами, потенційними споживачами, конкурентами.

Мікрорівень впровадження корпоративної культури є внутрішнім середовищем підприємства. Тут навчають поведженню при виявленні особистих конфліктів, гідному поведженню, щоб не нашкодити колегам та підприємству в цілому. Персонал навчають манерам спілкування, телефонних розмов, комунікацій через мережу Internet, корпоративну пошту, манери спілкування з партнерами (вітчизняними й іноземними).

В результаті тренінгів зростає компетентність персоналу, обізнаність щодо соціальної та психологічної сфери підприємства: всі співробітники набувають нових знань, швидше адаптуються до нових вимог на ринку.

Управлінці розуміють, що зростання заробітної плати мотивує працівників протягом перших трьох місяців. При удосконаленні корпоративної культури ПрАТ «Волиньхолдінг» можна рекомендувати інноваційні методи мотивації працівників, серед яких найпопулярнішим є «мотивація домашніми тваринами». Це створення на підприємстві місць для домашніх улюбленців, які можуть допомагати б працівникам відпочивати, креативно мислити, в команді поєднувати нових працівників, що запроваджує нові традиції в команді.



Другим нестандартним методом є виокремленні спеціальні приміщення в якості «ігрових кімнат», де менеджери в неформальній обстановці проводять переговори, а працівники обговорюють можливі проблеми, створюють нові ідеї. В «ігрових кімнатах» створюють інтер'єр, який відповідає образу власних торгових марок підприємства, крісла, столи з емблемами, настільні ігри. При постійному спостереженні за елементами декору «ігрових кімнат» працівники знаходять недоліки у дизайні продукції, пропонують зміни для збільшення продажів товарів.

Як третій інноваційний метод мотивації працівників є вручення винагород за виконання окремих завдань, які є складними, повторювальними, бали за які можна обміняти на корпоративну винагороду – «гейміфікаційна мотивація».

При розвитку корпоративної культури ПрАТ «Волиньхолдінг» інформація займає вагоме місце. Кожен регіональний менеджер спостерігає за вхідним інформаційним потоком, щоб в повному обсязі доносити для підлеглих необхідні дані.

При передачі керівництвом компанії інформації про продукцію, в підрозділах можуть виникати бар'єри щодо її сприйняття, тому керівники мають відділяти релевантну інформацію, щоб вони та підлеглі швидко генерували необхідні дані для прийняття управлінських рішень.

В результаті проведеного дослідження основних проблем і недоліків корпоративної культури ПрАТ «Волиньхолдінг» було визначено систему взаємозв'язків між персоналом та процесом, як він сприймає цінностей підприємства. Це здійсниться при поступовому формуванню його іміджу на ринку; при здобутті персоналом нового досвіду; для завоювання нових ринків; для заміни бізнес-партнерів на більш перспективних

Розвиток корпоративної культури ПрАТ «Волиньхолдінг» дасть йому можливість поширювати власну присутність на ринку, залучати нових фахівців, партнерів і та споживачів. Високий її рівень буде сприяти налаштуванню працівників на саморозвиток, кар'єрне просування, навчання гнучкості до нових умов праці, навчання впродовж життя.

Розвинута корпоративна культура дає працівникам можливість відчувати себе важливою частиною підприємства, толерантного ставлення до колег, до керівництва, та керівництва до підлеглих; можливість за високі результати роботи отримувати додаткову оплату праці; отримати визнання як кращого фахівця у своїй справі.

Розвиток корпоративної культури ПрАТ «Волиньхолдінг» можна визначити за схемою, наведеною на рис. 3.3

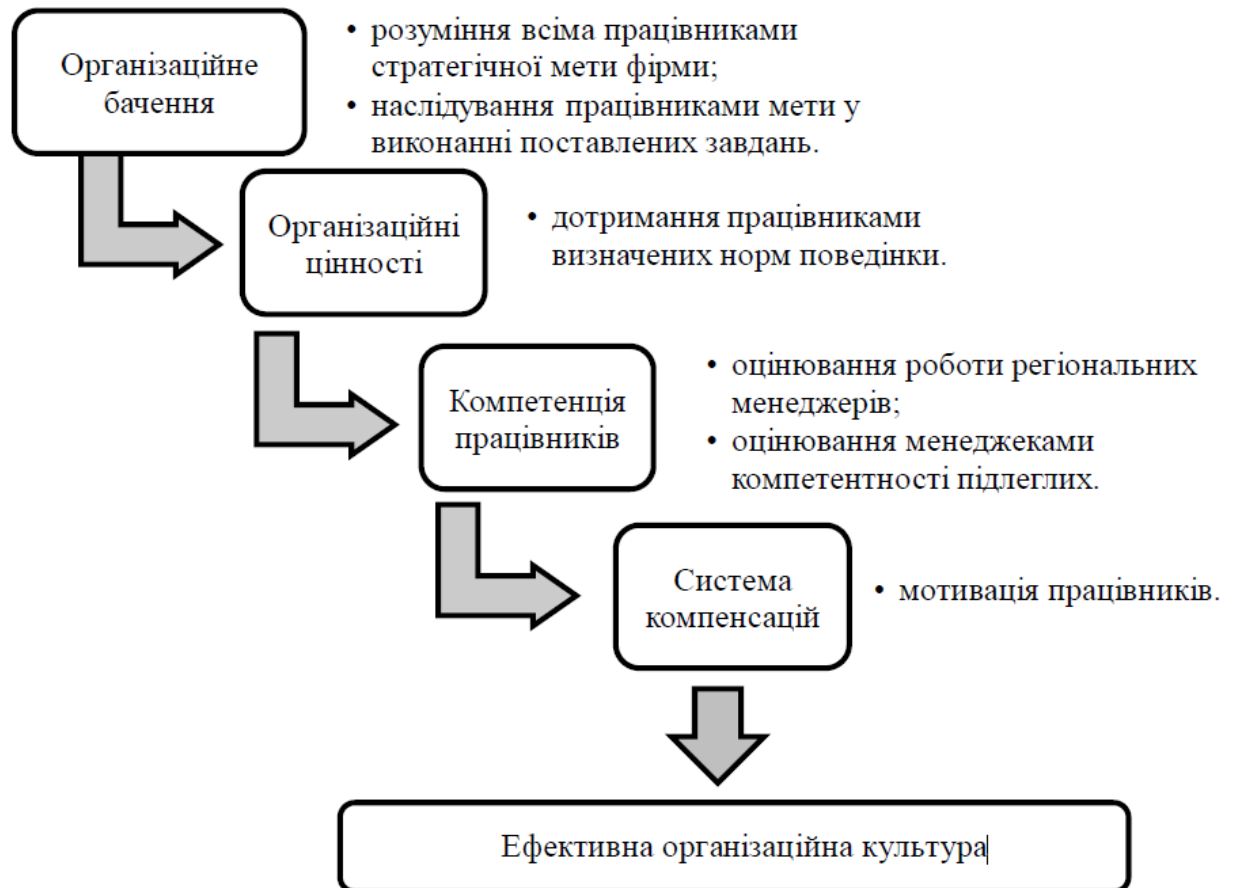


Рисунок 3.3 – Етапи розвитку корпоративної культури ПрАТ «Волиньхолдінг»

Відповідно, можна визначити стратегічні напрямки диверсифікаційного розвитку підприємства та розвитку бізнес-процесів шляхом вдосконалення факторів корпоративної культури ПрАТ «Волиньхолдінг».

Так, управлінська складова відповідно до результатів проведеного SWOT-аналізу є удосконаленням системи звітності, що відображає зв'язок корпоративної культури та системи управління; узгодження та досягнення

цілей; контроль фінансових показників; розширення інформованості та зворотного зв'язку з системами виробництва та збуту.

Економічна складова спрямована на описує процеси планування; складання стратегічних та оперативних планів.

Кадрова складова забезпечує процеси професійного навчання; підвищення кваліфікації, реалізації стратегії через її розуміння та зв'язок з окремими елементами корпоративної культури.

Маркетингова складова визначає формування стратегії розвитку підприємства; зв'язок стратегічних рівнів та центрів прийняття рішень.

Підсистема контролю передбачає узгодження положень корпоративної культури з цілями розвитку персоналу; стимулювання співробітників до дотримання вимог і норм корпоративної поведінки; узгодження стратегічних ініціатив з траєкторією розвитку ПрАТ «Волиньхолдінг».

Розглянемо шляхи удосконалення корпоративної культури відповідно до рекомендованих заходів (табл. 3.3).

Таблиця 3.3 – Вихідні дані для розрахунку зростання продуктивності праці

Показники	2020	Темп росту,%	Розраховане значення
Продуктивність праці, тис.грн/люд	2167,308	4	2254,0
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) (до впровадження заходів)	1 408 750	—	1465100,2
Чисельність, осіб	650	—	650
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) (з урахуванням заходів заходів)	1465100,2	5	1538355,2
Собівартість реалізованої продукції	1 276 556	1	1289321,6



Таблиця 3.4 – Формування шляхів удосконалення корпоративної культури ПрАТ «Волиньхолдінг», тис. грн

Складові КК	Елементи	Сума витрат	Результат
Управлінська (організаційна)	- цифровізація бізнес-процесів; - зворотній зв'язок між виробництвом і дистрибуцією	650	Зростання ПП1%*
Економічна	- оперативне і тактичне планування бізнес-процесів	150	Зростання ПП1%*
Кадрова	- професійне зростання працівників; - гігієна на робочому місці; - соціальний пакет	950	Зростання ПП2%*
Маркетингова	- зростання продажів на 5 %; - підвищення рівня лояльності споживачів на 10 %; - впізнаваність бренду Нестле; - підтримка споживачів в роздрібній мережі в категорії FMCG - заміна телебачення як основного каналу рекламних комунікацій на рекламу в мережі інтернет	500	Зростання ЧД4% *
Виробнича	- нові технології приготування страв; - розширення використання технологій безвідходного виробництва	400	Зростання СП1%*
Фінансова	- підтримка рівня прибутковості; - зменшення рівня витрат на 2 %	-	-*
Контрольна	- підвищення якості продукції; - оновлення асортименту продукції	300	Зростання ЧД1%*
Разом			Зростання ЧД5%* Зростання ПП4%* Зростання СП1%*

-\* – питання не досліджувалось

*Зростання ПП1%\* – зростання продуктивності праці на 1%;*

*Зростання ЧД5% – зростання чистого доходу на 5%*

В наведених таблицях представлено результати розрахунків вихідних даних щодо плану показників діяльності ПрАТ «Волиньхолдінг» з урахуванням рекомендованих заходів. Було визначено вплив зростання продуктивності праці на чистий прибуток, а також зростання собівартості продукції. Використаємо розраховані значення для визначення економічного ефекту від рекомендованих заходів (табл. 3.5).

Таблиця 3.5 – Визначення економічного ефекту ПрАТ «Волиньхолдінг»,

тис. грн

Показники	2020	Розраховане значення	Абсолютне відхилення	Відносне відхилення, %
Чистий дохід від реалізації продукції, (товарів, робіт, послуг)	1 408 750	1538355,2	129605,2	9,2
Собівартість реалізованої продукції	1 276 556	1289321,6	12765,6	1,0
Валовий прибуток	132 194	249033,7	116839,7	88,38
Інші операційні доходи	34 295	34 295	0	0
Адміністративні витрати	32 787	32 787	0	0
Витрати на збут	6 191	6 191	0	0
Інші операційні витрати	14 809	14 809	0	0
Прибуток (збиток) до оподаткування	111 744	229541,7	117797,7	105,42
Податок на прибуток	21 544	45908,3	24364,3	113,09
Чистий прибуток (збиток)	133 288	183633,3	50345,3	37,77

Результати свідчать, що впровадження заходів розвитку корпоративної культури ПрАТ «Волиньхолдінг» може дати позитивні результати. Вони показують зв'язок між зростанням продуктивності праці на 4% як елемент корпоративної культури, який дозволяє підвищити суму собівартості на 1%, а суму чистого доходу на 9,2%.

Такі зміни розрахованих показників дозволяють підвищити суму валового прибутку на 88,4%; та зростання чистого прибутку на 37,8%. Також проявом економічного ефекту є зростання суми податку на прибуток, сплаченого в бюджет країни, на 113%.

## ВИСНОВКИ

При виконанні кваліфікаційної (бакалаврської) роботи було зроблено ряд висновків.

1. Корпоративна культура формується разом з організацією, і з часом починає відігравати в ній провідну роль. Персонал є основним ресурсом розвитку, і важливим є діяльність кожного співробітника. Корпоративна культура є системою цінностей матеріального і духовного характеру, які взаємодіють між собою, є властивими цьому підприємству, відображають його індивідуальність, визначають сприйняття у соціальному середовищі, через поведінку, взаємодію із навколишнім середовищем.

2. Корпоративна культура реалізовується на трьох основних рівнях: 1. Зовнішній (унікальний фірмовий стиль, корпоративні символи, організаційні церемонії); 2. Базовий (місія компанії, дресс-код, кодекс, трудовий контракт, правила взаємин між співробітниками компанії); 3. Внутрішній – набір незадекларованих правил відносин співробітників як між собою, компанією і зовнішнім світом.

3. Ідеальною є корпоративна культура, коли весь персонал організації знає, що йому потрібно робити; демонструє фахову підготовку і необхідні здібності для досягнення поставленої мети.

4. Корпоративна культура складається з набору цінностей, символів, припущень і вірувань. За теорією Камерона і Куїнна оглянуто наступні види корпоративної культури: кланова; адхократична; ринкова; ієрархічна. Ця модель базується на підставі орієнтирів – фокус на внутрішніх / зовнішніх процесах із поєднанням із «гнучкість+індивідуальність» чи «стабільність+контроль».

5. Формування і розвиток корпоративної культури є невід’ємною частиною стратегічного управління бізнесом, має постійно перебувати на контролі вищого керівництва компанії (рис. 1.4):

6. Визначено механізм формування корпоративної культури: 1) композиція формування організаційної структури підприємства; 2) система



менеджменту та принципи організації його діяльності; 3) будівля в цілому, дизайн фасаду та внутрішніх приміщень; 4) важливі події та персоналії компанії, їх втілення в історії, легендах, міфах; 5) кредо компанії, її філософія й ідеологія, задекларовані в офіційних заявах і документах.

7. ПрАТ «Волиньхолдінг» входить до групи компаній Nestlé – найбільшої компанії світу у сфері виробництва продуктів харчування, діяльність якої побудовано на принципах раціонального харчування та здорового способу життя. Власний капітал підприємства в 2020 році становив 796 083 тис. грн. (100% акцій, дочірнє підприємство Nestlé) Девіз компанії – «Якість продуктів, якість життя» (Good Food – Good Life).

8. ПрАТ «Волиньхолдінг» має стабільне положення на рику. Основним видом діяльності є виробництво прянощів і приправ. Аналіз показав зростання активів, в тому числі основних засобів, запасів та грошей. Позитивною динамікою є зростання чистого прибутку на 21% впродовж 2018-2020 років. 94% продукції реалізується на території Східної Європи (включаючи Україну рис. 2.3).

9. Впродовж 2019-2020 років спостерігається зростання продуктивності праці і відповідно середньомісячної заробітної плати працівників, а саме, впродовж аналізованого періоду середньомісячна заробітна плата зросла на 52,3%, а продуктивність праці – на 33,5%.

10. Корпоративна культура ПрАТ «Волиньхолдінг» сформована на чітких принципах і раціональному управлінні. Корпоративні принципи ведення бізнесу групи компаній Nestlé регулюють всю роботу ПрАТ «Волиньхолдінг», формують основу корпоративної культури, цінності компанії та стратегію створення спільних цінностей. Вони регулярно переглядаються та погоджуються з кращими міжнародними практиками, включаючи глобальні стандарти, такі як «Глобальний договір ООН».

11. Визначено складові розвитку корпоративної культури ПрАТ «Волиньхолдінг», які зростання його конкурентоспроможності та три ключові напрямки, які можуть бути взято за основу при підвищенні ефективності управління ПрАТ «Волиньхолдінг»: 1. Робота з лояльними

споживачами через соціальні мережі, блогер-контент здорового харчування. 2. Підтримка споживачів в роздрібній мережі в категорії FMCG. 3. Заміна телебачення як основного каналу рекламних комунікацій на рекламу в мережі інтернет.

12. Визначено ключові напрямками розвитку корпоративної культури ПрАТ «Волиньхолдінг»: концентрувати увагу менеджерів на поведінці працівників; реагувати на кризові ситуації; ставитись з повагою до роботи й підлеглих; постійно оцінювати результати роботи й визначити критерії її здійснення.

13. При поєднанні складових корпоративної культури підприємства й їх елементів визначено вплив зростання продуктивності праці на чистий прибуток, а також зростання собівартості продукції. Визначено економічний ефект від рекомендованих заходів. Вони показують зв'язок між зростанням продуктивності праці на 4% як елемент корпоративної культури, який дозволяє підвищити суму собівартості на 1%, а суму чистого доходу на 9,2%.

14. Зміни розрахованих показників дозволяють підвищити суму валового прибутку на 88,4%; та зростання чистого прибутку на 37,8%. Також проявом економічного ефекту є зростання суми податку на прибуток, сплаченого в бюджет країни, на 113%.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Апостолок 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.
2. Балика О.Г. Стратегічне управління корпоративною культурою *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі: Економічні науки*. 2011. № 4 (49). С. 195-200.
3. Беляк Т.А. Корпоративная культура в условиях трансформаций социально-трудовых отношений в Украине *Азимут научных исследований: экономика и управление*. 2014. № 3. С. 10-12.
4. Бугаєвська Ю.В. Поняття корпоративної культури: її суть і структура. *Засоби навчальної та науково-дослідної роботи*. 2011. № 36. С. 240-245. URL: <http://www.irbis-nbua/cgiBN=UOAD>.
5. Громко Л. Корпоративна культура як ключовий чинник розвитку торговельного підприємства. *Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки*. 2020. №2. С. 114-120. URL: <https://echas.vnu.edu.ua/index.php/echas/article/view>.
6. Девіс Стівен М. Боротьба за вдосконалення всесвітнього корпоративного управління. *Економічні реформи сьогодні*. 2015. № 25. С. 6-11.
7. Дмитренко М.Й. Корпоративна культура: біхевіоральний і праксеологічний аспекти. *Вісник Житомирського державного університету імені Івана Франка*. 2014. Вип. 5. С. 3-7. URL: <http://eprints.zu.edu.ua/17248>.
8. Дмитренко М.Й. Методологічні засади дослідження корпоративної культури у соціально-філософському знанні. *Гуманітарний часопис*. 2011. № 1. С. 37-41. URL: [http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis\\_nc\\_2011\\_1pdf](http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nc_2011_1pdf).
9. Дяків О.П. Основні складові формування корпоративної культури в організації. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/197225725.pdf>



10. Євтушевський В.А. Корпоративне управління. К.: Знання, 2014. 406 с.
11. Євтушевський В.А., Ковальська К.В., Бутенко Н.В. Стратегія корпоративного управління. К.: Знання, 2015. 287 с.
12. Захарчин Г.М. Корпоративна культура: навч. посіб. Львів: Новий Світ-2000, 2011. 341 с.
13. Кіщак Т.Г. Вітчизняні реалії становлення корпоративної культури на підприємствах. URL: [www.economynayka.com.ua](http://www.economynayka.com.ua)
14. Колянко О.В. Структура корпоративної культури організації. *Вісник ЛТЕУ.Економічні науки*. 2011. № 62. С. 81-85. URL: <http://journals-lute.lviv.ua/index.php/visnyk-econom/iss>.
15. Копитко М.І., Михаліцька Н.Я., Верескля М.Р. Корпоративна культура як стратегічний напрям управління підприємством в умовах сучасних викликів. *Вчені Записки Університету "Крок"* 2021. № 2 (62) URL: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2021-62-92-99>
16. Копитко М.І., Левків Г.Я. Вплив корпоративної культури на рівень лояльності працівників у процесі забезпечення економічної безпеки підприємств. *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ*. Серія економічна. 2016. Вип. 2. С. 187-200.
17. Корпоративна культура: Навчальний посібник. Київ: Центр навчальної літератури, 2013. 403 с.
18. Кравченко О., Никифорова В. Корпоративна культура, як стратегічна конкурентна перевага на підприємстві. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2011. Т. 1, № 3.
19. Мельник П.І. Зелена М.І. Корпоративна культура як чинник успішності компанії. *Причорноморські економічні студії* 2016. Випуск 4. URL: <http://bses.in.ua/journals/2016/4-2016/16.pdf>
20. Небава М.І., Ратушняк О.Г. Менеджмент організацій і адміністрування. Частина 2: навч. посібник. Вінниця: ВНТУ, 2012. 108 с.

21. Небилиця О. А. Цифрова корпоративна культура як стратегічний напрям управління персоналом сучасного підприємства. URL: <http://repository.hnea/12345pdf>.
22. Новосад М.Г. Корпоративна культура підприємств в контексті сучасних європейських стандартах, 2013 р. URL: <http://lib.pu.if.ua>
23. Олійник Т.І., Кривицька Н.В. Сучасна роль корпоративної культури в управлінні людськими ресурсами в організації. *Інвестиції: практика та досвід*. 2018. № 22. URL: [http://www.investplan.com.ua/pdf/22\\_2018/13.pdf](http://www.investplan.com.ua/pdf/22_2018/13.pdf)
24. Отенко І., Чепелюк М. Корпоративна культура: міжнародний та трансформаційний аспекти: монографія. Харків: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2018. 243 с.
25. Офіційний сайт ПрАТ «Волиньхолдінг» URL: <https://www.nestle.ua/jobs/vacancy/volyn-holding>
26. Офіційний сайт ПрАТ «Волиньхолдінг». Про Створення спільних цінностей. URL: <https://www.nestle.ua/csv/what-is-csv>
27. Палига Є.М. Корпоративне управління: навчальний посібник. Львів: Українська академія друкарства, 2007. 422 с.
28. Петрова І.Л. Вплив корпоративної культури на модернізацію соціально-трудових відносин. *Вчені записки*. 2015. № 40. С. 145–152. URL: [http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgiVzuk\\_2015\\_40\\_21](http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgiVzuk_2015_40_21).
29. Пушкар З.М. Панчук Д.В. Корпоративна культура в контексті діяльності організації. *Молодий вчений* 2017. № 10 (50). С. 1025- 1028.
30. Роббинс С.П., Коултер М. Менеджмент. пер. с англ; 8-е изд. М.: Издат. дом «Вильямс», 2007. 1056 с.
31. Семикіна М.В., Беляк Т.О. Корпоративна культура та якість людського капіталу: особливості взаємовпливу *Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки*. 2015. № 28. С. 68-75.
32. Синицька О.І., Білецька О.О. Організаційна чи корпоративна культура: теоретичні підходи до тлумачення понять. *Вісник Хмельницького*

національного університету 2011, № 5, Т. 1 URL: [http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2011\\_5\\_1/099-102.pdf](http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2011_5_1/099-102.pdf)

33. Сисоєва І.М. Екологічні, соціальні та управлінські питання, як імператив для бізнесу в умовах пандемії. *Агросвіт*. 2021. № 4. С. 31–37. URL: [10.32702/2306-6792.2021.4.31](https://doi.org/10.32702/2306-6792.2021.4.31).
34. Сікорська Л.В., Лесько О.Й. Формування корпоративної культури підприємства. URL: <http://ir.lib.vntu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/63uen>.
35. Скібіцька Л.І., Скібіцький О.М. Менеджмент: навч. посіб. для вищ. навч. закл. К.: Центр навч. л-ри, 2007. 415 с.
36. Собченко О.М., Подольський Л.Д. Психологія управління: навч. посіб. К.: Кондор, 2013. 196 с.
37. Стадник В.В., Йохна М.А. Менеджмент. К: Академвидав, 2010. 472 с.
38. Степанова Л.В., Тужилкіна О.В. Корпоративна культура в контексті регулювання соціально-трудових відносин. Соціально-трудові відносини: проблеми науки та практики: монографія. Полтава, 2020. С. 518–534.
39. Хаєт Г.Л. Корпоративна культура: навч. посіб. К.: Издат. дом «Вильямс», 2007. 1056 с.
40. Чайка Г.Л. Праця менеджера в системі управління : навч. посіб. К.: Знання, 2011. 469 с
41. Чернишова Т.О. Немченко Т.А. Деякі аспекти корпоративної культури організації *Наукові праці КНТУ*. Економічні науки. 2010. Вип. 17.
42. Шевченко В.С. Визначення впливу корпоративної культури на діяльність підприємства. *Комунальне господарство*. 2011. Вип. 14. С. 160–165.
43. Щебликіна І.О., Грибова Д.В. Основи менеджменту: навч. посібн. Мелітополь: Видавничий будинок Мелітопольської міської друкарні, 2015. 480 с.
44. Шейн Э.Х. Организационная культура и лидерство СПб.: Питер, 2002. – 336 с.



## ДОДАТОК А



Стратегія – план розвитку Nestlé для виконання місії «Якість продуктів, якість життя»

## ДОДАТОК Б

Підприємство: Приватне Акціонерне Товариство «Волинський холдінг»	Дата (рік, місяць, число)	2019   12   31
Територія: Волинська область, Луцький район, смт. Торчин	за ЄДРПОУ	20134889
Організаційно-правова форма господарювання: Акціонерне Товариство	за КОАТУУ	0722855400
Вид економічної діяльності: Виробництво прянощів і приправ	за КОПФГ	230
Середня кількість працівників: 645	за КВЕД	10.84
Адреса: 45612 УКРАЇНА, Волинська область, Луцький район, смт. Торчин, вул. Івана Франка, 4		
Одиниця виміру: тис. грн. без десяткового знака (окрім розділу IV Звіту про фінансові результати (Звіту про сукупний дохід) (форма №2), грошові показники якого наводяться в гривнях з копійками)		
Складено (зробити позначку «v» у відповідній клітинці):		
за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку		
за міжнародними стандартами фінансової звітності		V

Баланс (Звіт про фінансовий стан)  
на 31 грудня 2019 року

Форма № 1 Код за ДКУД 1801001

Актив	Код рядка	Примітка	31 грудня 2019 року	31 грудня 2018 року	1 січня 2018 року
1	2	3	4	5	6
I. Необоротні активи					
Нематеріальні активи	1000		1	9	26
первісна вартість	1001		1 241	1 242	1 298
накопичена амортизація	1002		1 240	1 233	1 272
Незавершені капітальні інвестиції	1005	8	8 292	18 424	12 691
Основні засоби	1010	8	233 597	237 303	197 022
первісна вартість	1011	8	407 844	399 822	342 497
знос	1012	8	174 247	162 519	145 475
Інвестиційна нерухомість	1015	8	56 311	45 782	47 519
первісна вартість	1016	8	77 812	60 797	60 797
знос	1017	8	21 501	15 015	13 278
Довгострокові фінансові інвестиції, які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030				
інші фінансові інвестиції	1035		-	-	-
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040		-	-	-
Відстрочені податкові активи	1045	18	1 277	-	-
Інші необоротні активи	1090		-	-	-
Усього за розділом I	1095		299 478	301 518	257 258
II. Оборотні активи					
Запаси	1100	10	66 565	76 713	83 836
виробничі запаси	1101		62 294	70 346	79 184
незавершене виробництво	1102		47	848	908
готова продукція	1103		4 224	5 519	3 744
товари	1104		-	-	-
Поточні біологічні активи	1110		-	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	11	430 642	236 510	214 157
Дебіторська заборгованість за розрахунками:					
за виданими авансами	1130	12	34 784	49 346	38 050
з бюджетом	1135	12	14 720	23 080	18 638
у тому числі з податку на прибуток	1136		-	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145		-	-	-
інша поточна дебіторська заборгованість	1155	11	68	256	21

## Продовження Додатка Б

Поточні фінансові інвестиції	1160		-	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	13	3 053	9 112	2 563
готівка	1166		-	-	-
рахунки в банках	1167		3 053	9 112	2 563
Витрати майбутніх періодів	1170	14	4	6	65
Інші оборотні активи	1190	14	-	-	-
Усього за розділом II	1195		549 836	397 025	357 330
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200		-	-	-
Баланс	1300		849 314	698 543	614 588

Пасив	Код рядка	Примітка	31 грудня 2019 року	31 грудня 2018 року	1 січня 2018 року
1	2	3	4	5	6
I. Власний капітал					
Зареєстрований капітал	1400	15	100	100	100
Капітал у дооцінках	1405		-	-	-
Додатковий капітал	1410	15	49 907	-	-
Резервний капітал	1415		25	25	25
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420		657 629	565 453	463 242
Неоплачений капітал	1425		-	-	-
Вилучений капітал	1430		-	(10)	(10)
Усього за розділом I	1495		707 661	565 568	463 357
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення					
Відстрочені податкові зобов'язання	1500		-	-	-
Довгострокові кредити банків	1510		-	-	-
Інші довгострокові зобов'язання	1515		-	-	-
Довгострокові забезпечення	1520		-	-	-
Цільове фінансування	1525		-	-	-
Усього за розділом II	1595		-	-	-
III. Поточні зобов'язання і забезпечення					
Короткострокові кредити банків	1600		-	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:					
довгостроковими зобов'язаннями	1610		-	-	-
товари, роботи, послуги	1615	16	129 801	122 782	144 901
розрахунками з бюджетом	1620	16	1 544	6 415	2 684
у тому числі з податку на прибуток	1621	16	1 544	6 415	2 684
розрахунками зі страхування	1625		-	-	-
розрахунками з оплати праці	1630	16	215	444	100
за одержаними авансами	1635	16	3	7	10
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	16	2	2	2
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	1645		1	-	1
Поточні забезпечення	1660		-	-	-
Доходи майбутніх періодів	1665		-	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	16	10 087	3 325	3 533
Усього за розділом III	1695		141 653	132 975	151 231
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700		-	-	-
Баланс	1900		849 314	698 543	614 588

Керівник

Головний бухгалтер



Т. А. Павішник

Л. О. Тиміровська

Примітки, що додаються, є невід'ємною частиною цієї фінансової звітності.



## ДОДАТОК В

Підприємство:

Дата (рік місяць число)  
за ЄДРПОУ

2019 | 12 | 31

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

Форма № 2

Код за ДКУД

1801003

## I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	Примітка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4	5
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	19	1 306 397	1 349 367
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	20	(1 167 579)	(1 209 321)
Валовий:				
прибуток	2090		138 818	140 046
збиток	2095		-	-
Інші операційні доходи	2120	24	28 759	21 408
Адміністративні витрати	2130	21	(27 870)	(19 154)
Витрати на збут	2150	22	(5 316)	(4 764)
Інші операційні витрати	2180	23	(19 065)	(13 007)
Фінансовий результат від операційної діяльності:				
прибуток	2190		115 328	124 529
збиток	2195		-	-
Дохід від участі в капіталі	2200		-	-
Інші фінансові доходи	2220		-	-
Інші доходи	2240		-	-
Фінансові витрати	2250		-	-
Втрати від участі в капіталі	2255		-	-
Інші витрати	2270	25	(2 335)	-
Фінансовий результат до оподаткування:				
прибуток	2290		112 991	124 529
збиток	2295		-	-
(Витрати) дохід з податку на прибуток	2300	18	(20 815)	(22 318)
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		-	-
Чистий фінансовий результат:				
прибуток	2350		92 176	102 211
збиток	2355		-	-

## Продовження Додатка В

## II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	Примітка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4	5
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		92 176	102 211

## III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Стаття	Код рядка	Примітка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4	5
Матеріальні витрати	2500		1 027 724	1 086 992
Витрати на оплату праці	2505		92 017	80 556
Відрахування на соціальні заходи	2510		18 413	16 524
Амортизація	2515		23 506	20 287
Інші операційні витрати	2520		61 335	40 123
Разом	2550		1 222 995	1 244 482

## IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Назва статті	Код рядка	Примітка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4	5
Середньорічна кількість простих акцій	2600		-	-
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605		-	-
Чистий прибуток(збиток) на одну просту акцію	2610		-	-
Скоригований чистий прибуток(збиток) на одну просту акцію	2615		-	-
Дивіденди на одну просту акцію	2650		-	-

Керівник

Головний бухгалтер



Т.А. Тарасюк

Л.О. Тарасюк

## ДОДАТОК Г

Підприємство: Приватне Акціонерне Товариство «Волиньхолдінг»	Дата (рік, місяць, число)	2019   12   31
Територія: Волинська область, Луцький район, смт. Торчин	за ЄДРПОУ	20134889
Організаційно-правова форма господарювання: Акціонерне Товариство	за КОАТУУ	0722855400
Вид економічної діяльності: Виробництво прянощів і приправ	за КОПФГ	230
Середня кількість працівників: 645	за КВЕД	10.84
Адреса: 45612 УКРАЇНА, Волинська область, Луцький район, смт. Торчин, вул. Івана Франка, 4		
Одиниця виміру: тис. грн. без десяткового знака (окрім розділу IV Звіту про фінансові результати (Звіту про сукупний дохід) (форма №2), грошові показники якого наводяться в гривнях з копійками)		

Складено (зробити позначку «v» у відповідній клітинці):  
 за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку  
 за міжнародними стандартами фінансової звітності

v

**Баланс (Звіт про фінансовий стан)  
на 31 грудня 2020 року**

Актив	Код рядка	Примітка	31 грудня 2019 року	31 грудня 2020 року
1	2	3	5	4
<b>I. Необоротні активи</b>				
Нематеріальні активи	1000		1	48
первісна вартість	1001		1 241	1 323
накопичена амортизація	1002		1 240	1 275
Незавершені капітальні інвестиції	1005	7	8 292	45 007
Основні засоби	1010	7	233 597	254 477
первісна вартість	1011	7	407 844	448 723
знос	1012	7	174 247	194 246
Інвестиційна нерухомість	1015	7	56 311	54 088
первісна вартість	1016	7	77 812	77 812
знос	1017	7	21 501	23 724
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030			
інші фінансові інвестиції	1035		-	-
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040		-	-
Відстрочені податкові активи	1045	17	1 277	2 521
Інші необоротні активи	1090		-	-
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1095</b>		<b>299 478</b>	<b>356 141</b>
<b>II. Оборотні активи</b>				
Запаси	1100	8	66 565	86 430
виробничі запаси	1101		62 294	83 063
незавершене виробництво	1102		47	36
готова продукція	1103		4 224	3 331
товари	1104		-	-
Поточні біологічні активи	1110		-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	9	430 642	469 719
Дебіторська заборгованість за розрахунками:				
за виданими авансами	1130	12	34 784	47 012
з бюджетом	1135	12	14 720	31 852
у тому числі з податку на прибуток	1136		-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145		-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	9	68	41
Поточні фінансові інвестиції	1160		-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	10	3 053	9 737
готівка	1166		-	-
рахунки в банках	1167		3 053	9 737
Витрати майбутніх періодів	1170	11	4	691
Інші оборотні активи	1190	11	-	57
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1195</b>		<b>549 836</b>	<b>645 539</b>
<b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</b>	<b>1200</b>		<b>-</b>	<b>-</b>
<b>Баланс</b>	<b>1300</b>		<b>849 314</b>	<b>1 001 680</b>



## Продовження Додатка Г

Пасив	Код рядка	Примітка	31 грудня 2019 року	31 грудня 2020 року
1	2	3	5	4
<b>I. Власний капітал</b>				
Зареєстрований капітал	1400	12	100	100
Капітал у дооцінках	1405		-	-
Додатковий капітал	1410	12	49 907	49 907
Резервний капітал	1415		25	25
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420		652 247	739 457
Неоплачений капітал	1425		-	-
Вилучений капітал	1430		-	-
Усього за розділом I	1495		702 279	789 489
<b>II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення</b>				
Відстрочені податкові зобов'язання	1500		-	-
Довгострокові кредити банків	1510		-	-
Інші довгострокові зобов'язання	1515	13	4 290	9 288
Довгострокові забезпечення	1520		-	-
Цільове фінансування	1525		-	-
Усього за розділом II	1595		4 290	9 288
<b>III. Поточні зобов'язання і забезпечення</b>				
Короткострокові кредити банків	1600		-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			-	-
довгостроковими зобов'язаннями	1610		-	-
товари, роботи, послуги	1615	14	129 865	180 771
розрахунками з бюджетом	1620	14	1 544	2 683
у тому числі з податку на прибуток	1621	14	1 544	2 674
розрахунками зі страхування	1625		-	-
розрахунками з оплати праці	1630	14	215	238
за одержаними авансами	1635	14	3	2
Поточна кредиторська заборгованість за				
розрахунками з учасниками	1640		2	2
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх				
розрахунків	1645		1	7
Поточні забезпечення	1660		1 028	1 664
Доходи майбутніх періодів	1665		-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	15	10 087	17 516
Усього за розділом III	1695		142 745	202 903
<b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними</b>				
<b>активами, утримуваними для продажу,</b>				
<b>та групами вибуття</b>	1700			
Баланс	1900		849 314	1 001 680

Керівник

Головний бухгалтер



Т.А. Гавришук

Л.О. Темірюк

## ДОДАТОК Д

Підприємство:

Дата (рік місяць число)  
за ЄДРПОУ

2020 | 12 | 31

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

Форма № 2

Код за ДКУД

1801003

**I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ**

Стаття	Код рядка	Примітка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4	5
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	18	1 408 750	1 306 397
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	19	(1 276 556)	(1 167 579)
Валовий:				
прибуток	2090		132 194	138 818
збиток	2095		-	-
Інші операційні доходи	2120	23	34 295	28 759
Адміністративні витрати	2130	20	(32 787)	(27 870)
Витрати на збут	2150	21	(6 191)	(5 316)
Інші операційні витрати	2180	22	(14 809)	(19 065)
Фінансовий результат від операційної діяльності:				
прибуток	2190		112 702	115 326
збиток	2195		-	-
Дохід від участі в капіталі	2200		-	-
Інші фінансові доходи	2220		-	-
Інші доходи	2240		-	-
Фінансові витрати	2250	24	(948)	-
Втрати від участі в капіталі	2255		-	-
Інші витрати	2270	24	(10)	(2 335)
Фінансовий результат до оподаткування:				
прибуток	2290		111 744	112 991
збиток	2295		-	-
(Витрати) дохід з податку на прибуток	2300	17	(21 544)	(20 815)
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		-	-
Чистий фінансовий результат:				
прибуток	2350		90 200	92 176
збиток	2355		-	-

## Продовження Додатка Д

## II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	Примітка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4	5
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		(3 646)	-
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450		(3 646)	-
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455		656	-
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460		(2 990)	-
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465		87 210	92 176

## III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Стаття	Код рядка	Примітка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4	5
Матеріальні витрати	2500		1 120 645	1 027 724
Витрати на оплату праці	2505		99 096	92 017
Відрахування на соціальні заходи	2510		20 264	18 413
Амортизація	2515		29 062	23 506
Інші операційні витрати	2520		61 276	61 335
Разом	2550		1 330 343	1 222 995

## IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Назва статті	Код рядка	Примітка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4	5
Середньорічна кількість простих акцій	2600		-	-
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605		-	-
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610		-	-
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615		-	-
Дивіденди на одну просту акцію	2650		-	-

Керівник



Т. А. Тасічук

Головний бухгалтер

Л. О. Теміровська