

86
24.11.2024

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»
ФАКУЛЬТЕТ БІЗНЕСУ ТА СФЕРИ ОБСЛУГОВУВАННЯ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ, БІЗНЕСУ ТА МАРКЕТИНГОВИХ
ТЕХНОЛОГІЙ

ГРИБУК БОГДАН ВІКТОРОВИЧ

(здобувач вищої освіти групи ЗМО-23-2М)

МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

РОЗВИТОК КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ПІДПРИЄМСТВА

(представлена на здобуття ступеня вищої освіти «магістр»
галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності
073 «Менеджмент»)

Допущено до захисту
зав. кафедри менеджменту, бізнесу
та маркетингових технологій
д.е.н., проф. Остапчук Т.П.

Керівник роботи:

к.е.н., доц. Бірюченко С.Ю.
(наукове звання, прізвище та ініціали)

(підпис)

Рецензент

к.е.н., доц. Сотник А.А.
(наукове звання, прізвище та ініціали)

(підпис)

Житомир, 2024

ЗМІСТ

<i>Вступ</i>	3
<i>Розділ 1. Теоретичні основи формування корпоративної культури підприємства, оцінка її ефективності та шляхи покращення</i>	6
1.1. Корпоративна культура: сутність, типи та роль у розвитку підприємства	6
1.2. Механізм формування корпоративної культури: етапи, принципи функціонування та моделі	22
1.3. Методичні засади оцінки корпоративної культури підприємства	27
1.4. Нормативно-правове та інформаційне забезпечення відносин у сфері корпоративної культури підприємства	34
Висновки до розділу 1	40
<i>Розділ 2. Аналітична оцінка рівня розвитку корпоративної культури ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»</i>	42
2.1. Організаційно-управлінський аналіз діяльності підприємства	42
2.2. Діагностика фінансово-економічного стану ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»	46
2.3. Оцінка рівня розвитку корпоративної культури підприємства, оцінка її ефективності та шляхи покращення	50
Висновки до розділу 2	58
<i>Розділ 3. Напрями удосконалення корпоративної культури ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»</i>	59
3.1. Напрями удосконалення системи управління діяльністю підприємства	59
3.2. Резерви підвищення ефективності корпоративної культури ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»	63
3.3. Оцінка ефективності запропонованих заходів	70
Висновки до розділу 3	75
<i>Висновки</i>	76
<i>Список використаних джерел</i>	80
<i>Додатки</i>	88

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Сьогодні різні глобальні кризові явища (політичні і військові конфлікти, криза доткомів, нафтова криза та глобальна пандемія COVID-19) безпосередньо впливають на функціонування і розвиток підприємства, особливо на стан корпоративної культури. Це питання є досить актуальним, адже на зміну колишній жорсткій ієрархічній побудові компаній приходить нова культура управління, заснована на системі корпоративних цінностей. Безумовно, роль корпоративної безпеки в забезпеченні життєдіяльності підприємства, її успішного просування в бізнесі дуже важлива. Особливим фактором формування на підприємствах системи корпоративної безпеки є формування на підприємстві корпоративної культури, зацікавленості у здійсненні захисту підприємства осіб (як усередині підприємства, так і з зовнішнього середовища), які визначають основні напрями та пріоритети його діяльності, від яких залежать стабільність роботи господарюючого суб'єкта, життєздатність та сам факт існування його на ринку.

Сутність корпоративної культури досліджується у роботах таких видатних вітчизняних і зарубіжних дослідників, як: О. Бала, Т. Башук, Н. Богданова, І. Грошев, О. Єськов, С. Ковалевський, О. Маковоз, Ю. Мельник, Г. Монастирський, О. Тарасова, О. Ситник, В. Співак, Н. Фіщук, Т. Чернишова, Г. Хаєт, І. Химич, В. Юрченко та ін. Однак, незважаючи на вагомі теоретичні здобутки у царині зазначеної проблеми, питання визначення сутнісних характеристик корпоративної культури підприємств вимагають ґрунтовнішого опрацювання.

Зазначене обумовило вибір теми, постановку мети та завдань магістерської кваліфікаційної роботи. Обрана тема повністю відповідає проблемам напряму підготовки за спеціальністю 073 «Менеджмент».

Метою магістерської кваліфікаційної роботи є визначення сутності корпоративної культури, її базових принципів, функцій, етапів упровадження та взаємозв'язку з управлінням на підприємстві за сучасних умов господарювання, а також визначення шляхів підвищення ефективності корпоративної культури ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен».

Поставлена мета обумовила вирішення наступних **завдань**:

- визначити сутність, типи та роль корпоративної культури підприємства;
- дослідити механізм формування корпоративної культури підприємства;
- обґрунтувати методичні засади оцінки корпоративної культури підприємства;
- проаналізувати нормативно-правове та інформаційне забезпечення відносин у сфері корпоративної культури підприємства;
- провести організаційно-управлінський аналіз діяльності підприємства;;
- провести діагностику фінансово-економічного стану ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»;
- проаналізувати корпоративну культуру ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»;
- запропонувати організаційно-методичні засади удосконалення системи управління діяльністю підприємства;
- визначити основні резерви підвищення ефективності корпоративної культури ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»;
- оцінити ефективність запропонованих заходів.

Об’єктом дослідження у магістерській кваліфікаційній роботі виступає процес розвитку корпоративної культури підприємства, **предметом** – теоретичні, методичні та прикладні засади підвищення ефективності корпоративної господарської діяльності підприємства.

Методи дослідження. Теоретико-методичною основою магістерської кваліфікаційної роботи виступив системно-структурний підхід, що розглядає корпоративну культуру підприємства як цілісну структуровану систему, що є одночасно частиною управління підприємством в цілому. Вирішення поставлених у роботі завдань забезпечувалося використанням основних методів дослідження, а саме методів наукової абстракції, аналізу, синтезу, індукції, дедукції, логічного аналізу, системного підходу тощо. Для розв’язання визначених завдань також застосовувались наступні методи: монографічний – при вивченні літературних джерел та нормативно-правових актів; теоретичне узагальнення, порівняння та аналогії – для розкриття сутності поняття «корпоративна культура», етапів, принципів, моделей функціонування

корпоративної культури; балансовий та аналізу – для дослідження тенденцій функціонування підприємства; синтезу – для формулювання висновків про рівень рентабельності господарської діяльності підприємства.

Інформаційною базою дослідження виступили наукові фахові, навчальні та методичні публікації провідних вітчизняних та зарубіжних вчених, чинне законодавство України, статистичні дані, дані фінансової та управлінської звітності досліджуваного підприємства.

Наукова новизна роботи полягає в подальшому розвитку теоретико-методичних засад управління корпоративною культурою підприємства. Зокрема, це знайшло своє відображення у наступному:

- удосконалено підхід до оцінювання використання трудового потенціалу підприємства, який враховує різносторонні аспекти, зокрема не тільки фактичні результати трудової діяльності, а й передумови їх використання, тобто потенційні можливості та чинники, які впливають на даний процес;

- удосконалено комплекс заходів, які дозволять підвищити рівень корпоративної культури на підприємстві та покращити їх функціонування в цілому. Ефекти від запропонованих заходів буде тим кращий, чим більша кількість працівників підприємства буде залучено до їх втілення, а також, чим вищою буде їх схильність до змін.

Практичне значення одержаних результатів полягає у обґрунтуванні шляхів підвищення корпоративної культури підприємства. Визначено економічний ефект від реалізації запропонованих заходів.

Структура та обсяг магістерської кваліфікаційної роботи. Магістерська кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних літературних джерел, додатків. Основний зміст роботи викладено на 89 сторінці друкованого тексту. Робота містить 8 таблиць та 8 рисунків. Список використаних джерел налічує 70 найменувань. Робота містить 3 додатки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ПІДПРИЄМСТВА, ОЦІНКА ЇЇ ЕФЕКТИВНОСТІ ТА ШЛЯХИ ПОКРАЩЕННЯ

1.1. Корпоративна культура: сутність, типи та роль у розвитку підприємства

Роль корпоративної культури при створенні та забезпеченні життєдіяльності організацій, їх розвитку та просуванні у бізнес середовищі є важливою та незаперечною. Так світовий досвід ведення господарської діяльності переконує, що активне впровадження на підприємствах норм та принципів, а також їх дотримання дає змогу створити дружню атмосферу, яка забезпечить єдність працівників для досягнення поставлених цілей, дасть змогу досягнути стратегічних показників.

На сьогодні, корпоративна культура є одним із вагомих управлінських ресурсів, адже створює свого роду соціальний фундамент, який впливає та регулює діяльність і взаємодію працівників в межах підприємства, з окремими цільовими групами, створює сприятливі умови для розвитку організації тощо. Однак, як би багато не говорили про роль корпоративної культури, на жаль, на багатьох вітчизняних підприємствах вона має виключно формальний характер, прописані корпоративні кодекси не лише не використовуються в практиці, але й з їх змістом навіть не є обізнані усі працівники тощо. Це говорить про те, що не всі керівники розуміють значимість корпоративної культури, її роль та вплив на діяльність компанії, можливість її активного використання в управлінських процесах.

Ефективне ведення діяльності підприємства залежить від рівня розвитку корпоративної культури та дотримання працівниками її основних постулатів. Безсумнівно формуючи корпоративну культуру потрібно чітко розуміти її суть,

призначення, види та ознаки, які їй притаманні. Традиційно культура розглядається як сукупність створених людиною духовних і матеріальних продуктів, а також вираженням способів і норм соціальної організації і регулювання життєдіяльності суспільства [58].

Вперше термін «корпоративна культура» згадується у працях німецького військового теоретика Мольтке, який використовував дане поняття у взаємовідносинах між офіцерами. Пізніше, на початку XX століття, французький вчений Анрі Файоль, який взяв за основу вчення Фредеріка Тейлора, у своїх принципах адміністрування приділяв особливу увагу поняттю корпоративний дух.

Сутність корпоративної культури досліджується у роботах таких видатних вітчизняних і зарубіжних дослідників, як: О.Бала, Н.Богданова, А.Співак, Г.Чайка, Т.Чернишова та Т.Немченко, Є.Шейн, Є.Жак, Д.Елрідж і А.Кромбі, У. Оучі, З.Рум'янцева, Н.Барановська, К.Голанд, Г.Хофстеде, Е.Браун, Р.Кілман, М.Сакстон, М.Мексон, М. Альберт, Ф.Хедоурі та ін. У табл. 1.1 представлено основні визначення поняття «корпоративної культури».

Ознайомившись із наведеними вище визначеннями, можемо стверджувати, що це досить широке поняття, яке вітчизняні та іноземні автори хоча і трактують різними словами та висвітлюють різні аспекти впливу, однак, при цьому, можна простежити основні ключові поняття як цінності, набір переконань, символи, правила, які поділяються більшістю членами організації.

Корпоративна культура - це невидима частина кожного підприємства, не залежно від того, чи визнає керівництво її наявність та використовує в своїх цілях, чи ні. Якщо наявність культури є усвідомленим, тоді, зазвичай, нею або її окремими складовими можна ефективно керуватися в процесів діяльності. Якщо ж ні, тоді її вплив є спонтанним та непередбачуваним. Корпоративна культура може бути детально регламентована документами, можуть бути декларовані лише окремі її принципи і, врешті, вона може існувати без будь-яких письмових правил.

Таблиця 1.1

Трактування сутності поняття «корпоративна культура підприємства»

№з/п	Автори	Зміст поняття
1	Бала О.	Сукупність матеріальних і духовних цінностей, культурних, етичних та соціальних потреб, що перебувають у нерозривному зв'язку один з одним, притаманні кожній компанії, проте є різними для кожної конкретної організації
2	Барановська Н.	Добре сформована система ключових переконань, принципів і технологій у життєдіяльності підприємства
3	Богданова Н.	Особлива сфера організаційної діяльності, яка складається з комплексів спеціалізованих, певним чином упорядкованих матеріальних і віртуальних ресурсів, результатів праці працівників, що включають систему міжособистісних стосунків, об'єднують сукупність взаємозв'язаних організаційних явищ і процесів, в надрах яких завдяки цілеспрямованим діям персоналу відбувається перетворення цих ресурсів на кінцеві продукти діяльності системи у цілому
4	Браун Е.	Набір переконань, цінностей і засвоєних способів вирішення реальних проблем, що сформувалися за час життєвого циклу організації і мають тенденції до прояву в різних матеріальних формах, в поведінці членів організації
5	Голанд К.	Унікальні характеристики сприйнятих особливостей організації, які відрізняють її від інших компаній
6	Елдрідж Д., Кромбі А.	Унікальна сукупність норм, цінностей, переконань, які визначають спосіб об'єднання груп та окремих особистостей в організацію для досягнення встановлених перед нею завдань
7	Жак Є.	Образ мислення, що став звичкою та традицією, спосіб дії, який більшою чи меншою мірою розділяють всі працівники підприємства і який має бути засвоєний та хоч би частково прийнятий новачками, аби нові члени колективу стали "своїми"
8	Р. Кілманн, М. Сакстон	Філософські і ідеологічні уявлення, цінності, переконання, вірування, очікування, відносини і норми, які поділяються членами організації та об'єднують їх
9	М. Мескон, М. Альберт та Ф.Хедоурі	Переважаючі переконання, звичаї і очікування членів організації
10	У. Оучі	Символи, церемонії і міфи, які повідомляють членам організації важливі уявлення про цінності і переконання
11	Г. Хофстеде	Колективне програмування думок, яке відрізняє членів однієї організації від іншої
12	Г. Чайка	Система цінностей, правил та норм поведінки в конкретній організації, система взаємин і спілкування людей, що в ній працюють
13	Є. Шейн	Сукупність колективних базових правил, винайдених, відкритих або вироблених певною групою людей у міру того, як вона вчилася вирішувати проблеми, пов'язані з адаптацією до зовнішнього середовища й внутрішньою інтеграцією, і розроблених досить добре для того, щоб вважатися цінними.

Примітка: Сформовано на основі [3, 4, 55, 68, 69]

Відомим є те, що як і будь який комплексний інструмент управління, корпоративна культура має різні типи, форми прояву і певну структуру, яка складається з низки елементів. Часто, вони не всі є сформовані організацією, однак кожен з них має вагомий вплив на її діяльність. Так, основними компонентами корпоративної культури є [36]: місія організації (бачення, слоган), символіка (гасла, ритуали), корпоративний стиль (історія, кодекс корпоративної етики, шрифти), цінності та норми, форми винагород та заохочення.

При використанні окремих компонент корпоративної культури чи їх в комплексі, слід керуватися основними завданнями, які вона повинна вирішувати в процесі діяльності компаній. До них належать [36]: усунення опору, підвищення рівня згуртованості колективу, їх мотивації, гармонізація психологічного мікроклімату в середині колективу, формування лояльності працівників чи інших цільових груп до організації, якісний підбір нових співробітників, підтримання організаційного порядку тощо.

Для визначення впливу корпоративної культури на розвиток організації важливо враховувати її тип. Так, у ході проведених досліджень низкою науковців було розроблено типологію корпоративних культур. Найбільш популярними є типи, запропоновані Доном Беком і Крісом Кованом, Джефрі Зонненфельдом, Терренсом Ділом і Алланом Кеннеді, Чарльзом Хенді, Кімом С. Камероном і Робертом Е. Куїнном.

Психологи Дон Бек і Кріс Кован виділяють 6 типів корпоративної культури [31].

1. Приналежність – колектив підприємства розглядається як єдине ціле, свого роду сім'я, першочерговим завданням якого є забезпечити комфортний морально-психологічний клімат між її членами.

2. Домінування – пріоритетним та ключовим фактором у такій корпоративній культурі є сила та влада, якою наділений лідер.

3. Регламент – організаційною базою є утверджені норми і правила. Недоліком культури такого типу є велика кількість узгоджень для прийняття

рішення, що є підставою для створення та проходження бюрократичних труднощів.

4. Успіх – головною цінністю виступає результат, тобто не важливо наскільки досвідчений працівник, головне те, який результат він приносить на тій чи іншій посаді для підприємства.

5. Згода – характерна відкритість та співпраця, присутній синергічний ефект. Основною цінністю у такому типі корпоративної культури є досягнення спільного рішення з метою вирішення важливих питань.

6. Синтез – характеризується високим рівнем професіоналізму та креативності працівника у підході щодо вирішення завдань та проблем, які виникають. Зокрема, значна увага приділяється дотриманню та формуванню командного духу в колективі.

Професор Джеффри Зонненфельд виокремив 4 типи корпоративної культури, відштовхуючись від потенціалу працівника, який може принести успіх як йому особисто, так і всій компанії загалом [31].

1. «Бейсбольна команда» – тип корпоративної культури, для якого працівники є ключем до успіху, і відповідно, залучаються лише ті, які вважаються найкращими на ринку праці, використовуючи при цьому різні інструменти щодо їх пошуку, залучення та втримання. Недоліком такого типу культури є те, що, за умови допущення помилки, співробітника можуть звільнити в незалежності від того, наскільки він є досвідченим і цінним для організації, хоча це може вплинути на результативність її діяльності.

2. «Клуб» – це найбільш оптимальний тип корпоративної культури, оскільки характеризується лояльним ставленням співробітників між собою та організації, підтримкою та дотриманням встановлених нею принципів та норм. Сприятливі, стабільні умови праці, позитивний психологічний клімат - ключові умови, які заохочують працівників розвиватись разом із компанією, удосконалювати свої вміння, ставати невід’ємною частиною організаційного життя, при цьому ґрунтовніше і глибше досліджуючи тонкощі її діяльності. Такий тип культури передбачає поступовий та стабільний розвиток

підприємства, без різких зростань та занепадів. Від працівника очікують, що на кожному рівні він повинен досягнути всі тонкощі своєї роботи, оволодіти майстерністю, тому працівники мають широкий професійний кругозір.

3. «Академія» – тип корпоративної культури, для якого характерна велика чисельність молодих, амбіційних працівників, метою яких є довгострокова співпраця із компанією. Підставою для заохочення і просування є хороша робота і професійна майстерність. Такий тип культури формує певні обмеження щодо широкого розвитку особистості співробітника і перешкоджає внутрішньо організаційній кооперації.

4. «Фортеця» – тип корпоративної культури, який характеризується відсутністю стабільності щодо роботи та майбутнього службового зростання, що, за часту, є підставою для звільнення працівників. Компанії з таким типом корпоративної культури досить часто проводять реструктуризації, звільнення чи скорочення працівників з метою адаптуватись до зовнішніх мінливих умов. Така культура згубна для працівників, але при цьому представляє прекрасні можливості для деяких впевнених у своїх силах менеджерів, які люблять приймати виклик.

Кожна з перерахованих вище культур має різний потенціал для підтримки стану та успіху компанії і по-різному позначається на кар'єрі працівників.

У 1982 році Терренс Діл і Аллан Кеннеді у книзі «Корпоративні культури. Звичай і церемоніали корпоративного життя» відобразили думку, що існує стільки ж різноманітних типів культур, скільки й організацій. Зокрема даними науковцями було окреслено чотири типи корпоративних культур [23]:

1. «Культура жорстких хлопців» – характерна для компанії, які здійснюють діяльність на ринках, які швидко змінюються. Така корпоративна культура характеризується високими ризиками і, відповідно, потребою в оперативному прийнятті управлінських рішень. Найбільш доцільно тут застосувати фразу «все або нічого», яка найбільш повно характеризує корпоративну культуру такого типу. Працівники докладають всіх зусиль для досягнення цілей організації, однак не як команда, а кожен окремо.

2. «Став на свою компанію» – характерний для організацій, які ведуть господарську діяльність за умов високого ризику, і тому, для досягнення результатів, працівникам потрібно більше часу, ніж зазвичай. Для цієї культури характерна націленість на довгострокове співробітництво,

3. «Робота в задоволення» – один із типів корпоративної культури, який часто поширений в торговельних, наприклад дистриб'юторських, компаніях, де робота не пов'язана з високим рівнем ризику для більшості з працівників, однак вони можуть швидко побачити результати своєї діяльності. Їх корпоративними героями є найкращі працівники місяця чи року, що стимулює їх до особистих звершень, заохочує бути енергійними. Цей тип культури передбачає інтенсивне використання зворотного зв'язку.

4. «Процесна культура» – типу культури, характерний для державних підприємств, які мають сповільнений зв'язок з зовнішнім середовищем, а ризику прийняття рішень не є значно високими.

Класифікація, складена Чарльзом Хенді, є однією з найбільш популярних типологій корпоративних культур. Виділяють чотири їх види [21, 24, 27]:

1. «Культура влади» – корпоративна культура, в якій головним суб'єктом є лідер, який контролює основні управлінські процеси та ресурси. Організації в першу чергу залучають працівників, які прагнуть досягнути високих результатів у веденні діяльності, орієнтованих на досягнення високих показників результативності, готові йти на ризик, вміють працювати в умовах жорсткої конкуренції.

2. «Культура ролі» – в основі даного типу корпоративної культури покладено розподіл ролей за чітко встановленими правилами. У компаніях, де дія вказана культура, працівник має своє місце в ієрархії з чітко окресленими посадовими інструкціями, що створює підґрунтя до швидкого розвитку організації. Однак, доцільно зазначити, що успіх у виконанні завдань залежить не від особистості, а від правильного розподілу робіт і відповідальності.

3. «Культура завдання» – один із типів корпоративної культури, який спрямований на успішну реалізацію ідей в зазначених завданнях чи проектах,

характеризується високою автономією, оцінкою роботи за результатами та повагою всередині команд. За рахунок поєднання високого рівня професіоналізму кожного окремого працівника та відповідно підібраних ресурсів формуються належні умови для досягнення високих очікуваних результатів.

4. «Культура особистості» – корпоративна культура, яка в основному формується на особистих якостях працівників, а саме: рівні їх креативності, ініціативності, відкритості та генеруванні ідей.

Інші фахівці в галузі управління персоналом такі як Кім С. Камерон і Роберт Е. Куїнн виокремлюють наступні види корпоративної культури [22, 26]:

1.Кланова культура характерна для організацій, які зосереджують увагу на турботі, повазі, безпеці до окремого працівника, індивідуума, який є унікальним. Команда розглядається як основна цінність організації.

2.Адхократична культура характеризує організацію як динамічне, творче, підприємницьке місце роботи, коли люди впевнено йдуть на ризик, оперативно шукають шляхи вирішення проблем. Даний тип корпоративної культури характерний для високотехнологічних компаній, які повинні бути готові до різних ринкових змін, свого роду тримати «руку на пульсі».

3.Ринкова культура основну увагу фокусує на конкуренції та зростанні, зміцненні зовнішніх позицій (приріст клієнтської бази, завоювання споживачів) та забезпечення стабільної діяльності організації. Ринкова культура підкреслює важливість виконання квот, досягнення цілей і високих фінансових результатів.

4.Ієрархічна культура – тип корпоративної культури, який фокусується на структурі та організаційній стабільності, увазі до працівників та їх підтримці, впорядкованості бізнес-процесів, які мають чіткий прописаний план дій та напрямку розвитку. Вважається, що ієрархічна культура притаманна державним структурам і організаціям, які зосереджують увагу на дотриманні встановлених цінностей, правил та норм.

Перераховані вище типи корпоративної культури можуть як покращити ефективність діяльності фірми, так і призупинити її розвиток. Це залежить від

цілей і цінностей, які окреслює керівництво організації. Керівник повинен створити такі умови, при яких формування корпоративної культури буде здійснюватися в потрібному напрямку з урахуванням не тільки обраної стратегії розвитку компанії і її політики, а й національних особливостей.

Отже, корпоративна культура – це особлива сфера організаційної діяльності, яка складається з комплексів спеціалізованих і певним чином упорядкованих матеріальних і віртуальних ресурсів і результатів праці працівників, що включають систему міжособистісних стосунків, об'єднують сукупність взаємозв'язаних організаційних явищ і процесів, в надрах яких завдяки цілеспрямованим діям персоналу відбувається перетворення цих ресурсів на кінцеві продукти діяльності системи у цілому [59].

Відзначимо, що поняття «корпоративна культура» знаходиться на стику декількох галузей знань, таких як менеджмент, організаційна поведінка, соціологія, психологія, культурологія.

Значення корпоративної культури для розвитку будь-якої організації визначається низкою обставин.

По-перше, вона надає співробітникам організаційну ідентичність, визначає внутрішньогрупове уявлення про компанію, будучи важливим джерелом стабільності і наступності в організації. Це створює у працівників відчуття надійності самої організації та свого положення в ній, сприяє формуванню відчуття соціальної захищеності.

По-друге, знання основ культури організації своєї компанії допомагає новим працівникам правильно інтерпретувати події, що відбуваються в ній, виокремлювати в них все найбільш важливе і суттєве.

По-третє, внутрішня організаційна культура, більш ніж що інше, стимулює самосвідомість і високу відповідальність працівника, який виконує поставлені перед ним завдання. Визнаючи і нагороджуючи таких людей, організаційна культура ідентифікує їх як рольових моделей (зразків для наслідування) [46].

Характер корпоративної культури описується системою ознак, визначених за декількома критеріями:

- позитивна корпоративна культура фіксує цінність професійно-трудової діяльності як способу реалізації цінності, її саморозвитку, а також цінність організації;

- негативна корпоративна культура відображає ситуацію, коли становище на конкретному підприємстві у цілому є позитивним, однак для окремого співробітника з погляду його саморозвитку та самореалізації – не вигідним [51].

Метою корпоративної культури є формування поведінки персоналу, що сприяє досягненню цілей підприємства. Для досягнення даної мети в процесі управління персоналом підприємства необхідно вирішувати такі завдання:

- розвиток у персоналу почуття причетності до справ підприємства;
- заохочення залучення персоналу до спільної діяльності на благо підприємства;
- зміцнення стабільності системи соціальних відносин;
- підтримка індивідуальної ініціативи працівників;
- надання допомоги персоналу в досягненні особистого успіху;
- створення атмосфери єдності менеджерів і персоналу у підприємстві;
- делегування відповідальності; – зміцнення корпоративної родини (вітання персоналу із сімейними святами, подіями тощо) [51].

Таким чином, аналізуючи визначення сутності корпоративної культури, наведені вище вітчизняними та іноземними науковцями, нам було підсумовано, що корпоративна культура – це система цінностей, переконань, вірувань, уявлень, очікувань, символів, а також принципів, норм поведінки, традицій, ритуалів тощо, які склалися в організації або її підрозділах за час діяльності, приймаються більшістю співробітників.

Незаперечним є те, що роль корпоративної культури підприємства в механізмі функціонування ринкової економіки є надзвичайно важливою та повинна відображатися в таких аспектах: безпосередній та якісній підтримці як внутрішньої так і зовнішньої діяльності підприємства; всебічній підтримці, на основі інформаційних та комунікаційних процесів як в організації, так і за її межами; застосуванні важливих порад, які формуються у вигляді рекомендацій;

набутті досвіду, за рахунок оцінювання результативності впровадження рекомендації у діяльність організації. Також, її можна оцінити, аналізуючи безпосередньо її вплив на діяльність компаній, їх процеси, працівників, цільових груп тощо.

Є два шляхи впливу корпоративної культури на ефективність діяльності підприємства, а саме: перший полягає у тому, що культура та поведінка впливають один на одного, другий - культура здійснює вплив не так на те, що роблять працівники, а на те, як і яким чином вони це роблять.

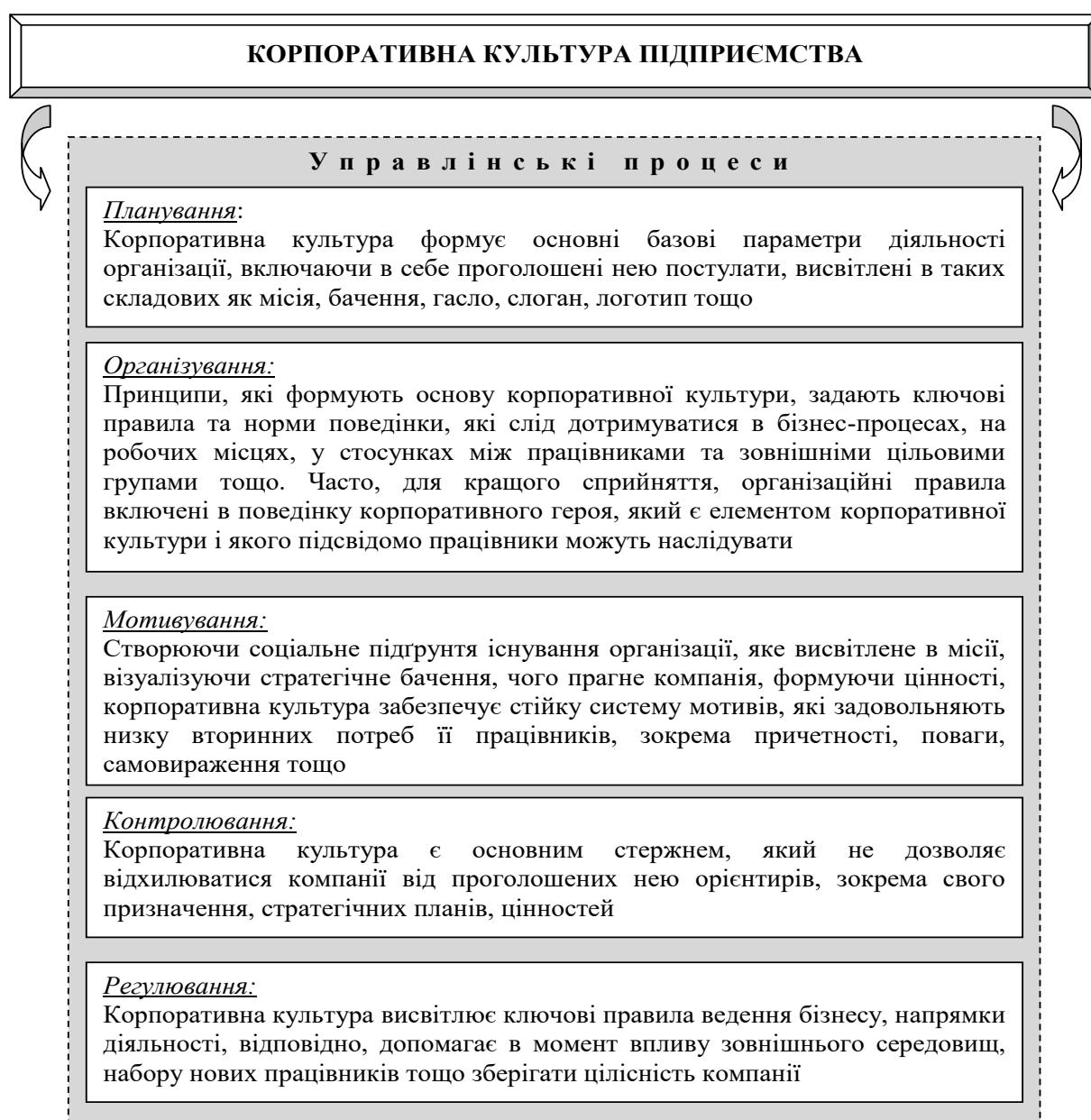


Рис. 1.1. Вплив корпоративної культури на управлінські процеси підприємства

Вплив корпоративної культури на дані процеси відображено на рис. 1.1.

Слід зазначити, що вплив корпоративної культури на ключові базові функції менеджменту здійснюється і з врахуванням таких основних критеріїв (рис. 1.2):

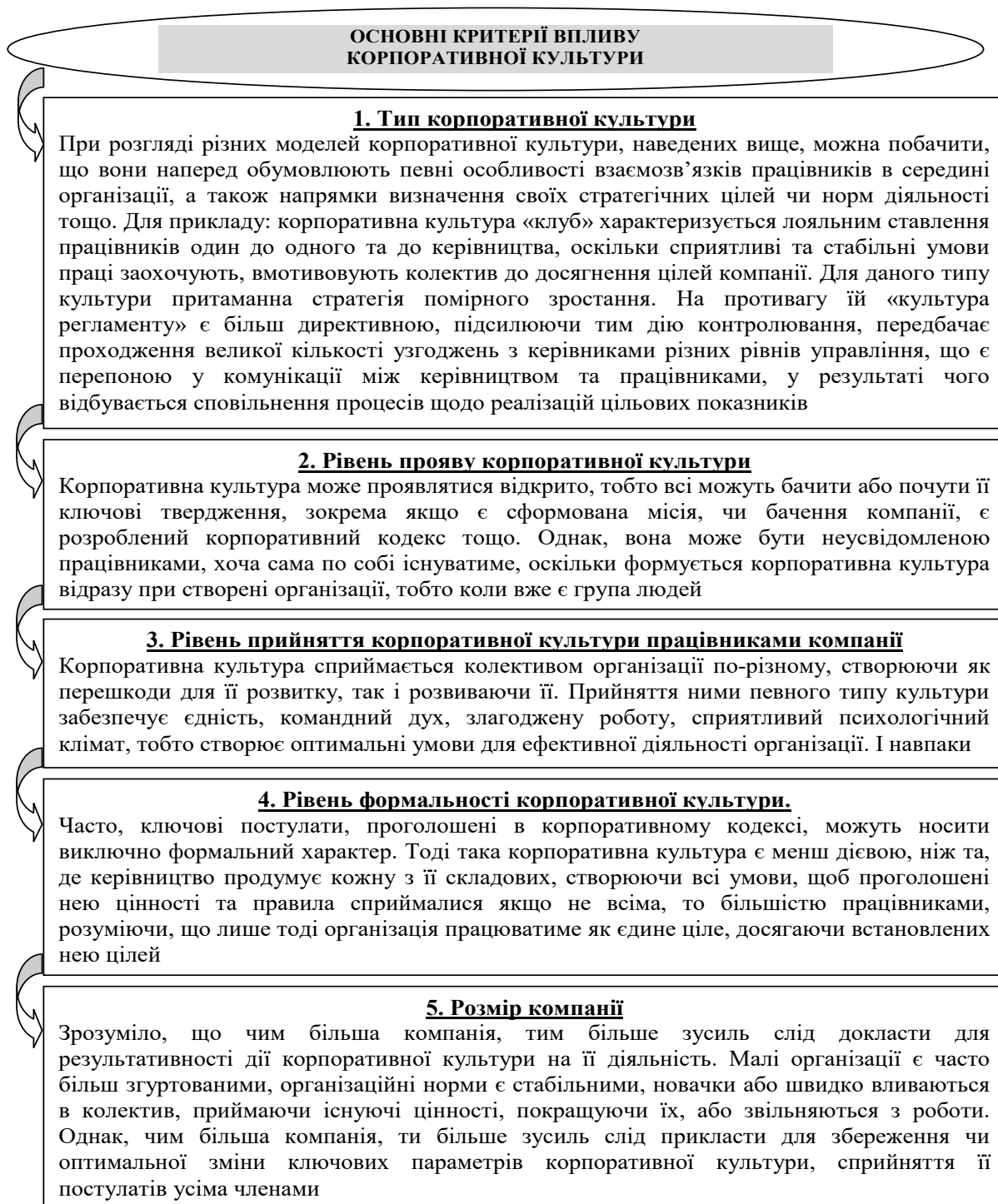


Рис. 1.2. Основні критерії впливу корпоративної культури на ключові базові функції менеджменту

З метою більш цілеспрямованого використання корпоративної культури у розвитку організації, визначення її ролі, нами пропонується структурувати її вплив на окремі управлінські процеси, які ми розглядаємо в розрізі загальних функцій менеджменту, а саме: планування, організування, мотивування, контролювання та регулювання, а також за окремими цільовими групами. Тип паче, відомим є факт, що вплив корпоративної культури на ефективність організації визначається в першу чергу відповідністю її загальній стратегії розвитку.

Корпоративна культура підприємства виконує різноманітні функції. Г.Л. Монастирський виокремив такі групи щодо функцій корпоративної культури (систематизовано на рис. 1.3):

- 1) ті, що визначаються внутрішнім станом формального механізму підприємства;
- 2) ті, що визначаються необхідністю адаптації підприємства до свого зовнішнього середовища [17].

Корпоративна культура структурована і багатoelementна, до неї належать: внутрішньокорпоративна комунікація, критерії прийняття на роботу, просування і звільнення робітників, введення в корпоративну культуру нових співробітників, критерії визначення винагород, статусу; критерії атестації, засоби стимулювання персоналу, реакція керівництва на критичні ситуації на підприємстві, соціальні гарантії, тренінгова політика, можливість для навчання, особистого і професіонального розвитку тощо.

Велике значення має взаємозв'язок корпоративної культури з управлінням на підприємстві. До нього належать: вид менеджменту, структура організації, методи комунікацій та прийняття рішень, система мотивації праці, кадрова політика та система навчання. Ці елементи настільки тісно пов'язані з корпоративною культурою, що їх важко вивчати окремо. Серед елементів управління на першому місці стоїть узагальнюючий інтегрований чинник – вид управління або вид менеджменту – парадигма управління, поєднання концептуальних характеристик головних методів управління. Проте слід

зазначити, що все ж таки головними цінностями корпоративної культури є люди та інформація [52].

ФУНКЦІЇ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ			
	визначаються внутрішнім станом формального механізму підприємства		визначаються необхідністю адаптації підприємства до свого зовнішнього середовища
1. <i>Охоронна функція.</i> Тобто у цьому разі культура виступає як фактор, що нейтралізує дію негативних зовнішніх чинників. 2. <i>Інтегруюча функція.</i> Впровадивши певну систему цінностей, корпоративна культура створює відчуття ідентичності в індивідів та груп – її учасників. 3. <i>Регулююча функція.</i> Корпоративна культура включає неформальні, неписані правила. Вони вказують на те, як люди повинні поводитися в процесі роботи. 4. <i>Функція заміщення.</i> Сильна корпоративна культура, спроможна до ефективного заміщення формальних, офіційних механізмів, дає змогу підприємству не вдаватися до надмірного ускладнення формальної структури та збільшення потоку офіційної інформації та розпоряджень. 5. <i>Адаптивна функція.</i> Наявність корпоративної культури полегшує взаємне пристосування працівників до підприємства та підприємства до працівника. Адаптація здійснюється за допомогою сукупності заходів, які називаються соціалізацією. 6. <i>Освітня та розвиваюча функція.</i> Культура завжди пов'язана з освітнім, виховним ефектом. Керівники на підприємствах повинні піклуватися про підготовку та освіту своїх працівників. 7. <i>Функція управління якістю.</i> Оскільки культура, зрештою, втілюється в результатах господарської діяльності – економічних благах, то корпоративна культура, пропагуючи уважніше та серйозніше ставлення до роботи, сприяє підвищенню якості товарів та послуг, що пропонуються економічною організацією. 8. <i>Орієнтуюча функція.</i> Полягає у тому, що спрямовує діяльність підприємства та його учасників у необхідне русло. 9. <i>Мотиваційна функція.</i> Ця функція створює необхідні стимули для ефективної роботи та досягнення мети підприємства. 10. <i>Функція формування іміджу підприємства.</i> Тобто йдеться про певний образ в очах тих, хто його оточує. Цей образ є результатом мимовільного синтезу людьми окремих елементів культури підприємства в якесь невольне ціле, що здійснює величезний вплив як на емоційне, так і на раціональне ставлення до неї.		1. <i>Функція орієнтації на споживача.</i> Врахування цілей, запитів, інтересів споживачів, відображене в елементах культури, сприяє встановленню міцніших та несуперечливих відносин підприємства зі своїми покупцями і клієнтами. Багато сучасних підприємств позиціонують турботу про споживачів як найбільш значиму цінність. 2. <i>Функція регулювання партнерських відносин.</i> Корпоративна культура виробляє правила взаємин із партнерами, що передбачає моральну відповідальність перед ними. У цьому сенсі корпоративна культура розвиває та доповнює норми і правила поведінки, вироблені в рамках ринкової економічної культури. 3. <i>Функція пристосування економічної організації до потреб суспільства.</i> Дія цієї функції створює найбільш сприятливі зовнішні умови для діяльності підприємства. Її ефект полягає в усуненні бар'єрів, перешкод, нейтралізації дій, пов'язаних із порушенням або ігноруванням підприємством правил суспільної гри. Тобто вигода підприємства полягає в усуненні економічних збитків	

Рис. 1.3. Функції корпоративної культури

[систематизовано на основі джерела 17]

Важливим чинником є раціональний колективізм, ввічливе ставлення до особистості та позитивний соціально-психологічний клімат на підприємстві. Це комплексний чинник. Тут вимогою є не тільки важливість команди бути

єдиною під час реалізації основних функцій підприємства, дружною, безконфліктною, а й заохочення здорового індивідуалізму, надання можливостей для творчості й повного розкриття особистості. Без установлення допустимої межі, балансу між колективізмом та індивідуалізмом не може бути комфортного середовища для працівників, успішної роботи підприємства в умовах швидких змін та необхідності постійних інновацій.

Ефективність корпоративної культури проявляється в особливому стилі поведінки працівників підприємства, що формується у процесі досягнення стратегічних та поточних цілей. Високий рівень культури персоналу здатен вирішувати найскладніші завдання розвитку підприємства та забезпечувати довготривалі відносини з партнерами і клієнтами [54].

Формування корпоративної культури завжди пов'язане з певними інноваціями, які спрямовані на досягнення бізнес-мети, тобто на збереження конкурентоспроможності підприємства на ринку. Вони проявляються та втілюються в особливому новаторському типі мислення, здатності розглядати все, з чим має справу бізнесмен, з погляду користі для власної справи тощо.

Роль корпоративної культури можна розглядати і з позиції її впливу на цільові групи (стейкхолдерів), до яких належать юридичні та фізичні особи, які формують організаційне багатство компанії, або навпаки, можуть його зменшити. До них належать, в першу чергу, акціонери компаній, власники, працівники, ділові партнери (постачальники, посередники, банки тощо), державні органи влади, конкуренти. Сама концепція стейкхолдерів була сформована ще у 70-х роках минулого століття і лише не так давно набула практичного застосування на вітчизняних теренах бізнесу.

Вплив корпоративної культури на цільові групи відображений на рис. 1.4.

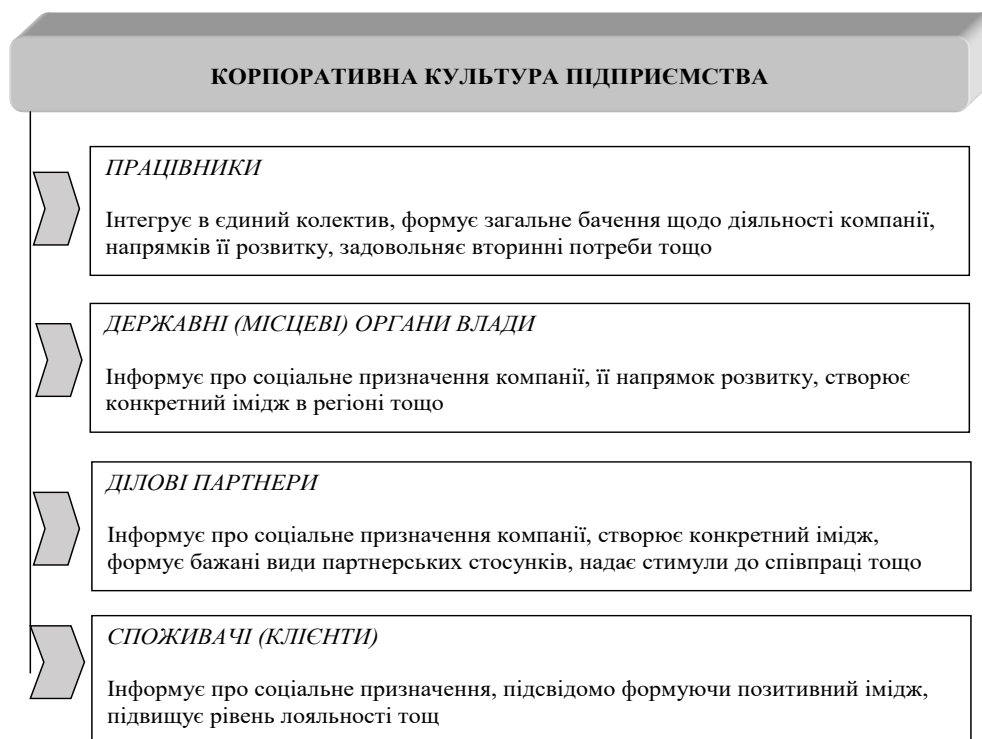


Рис. 1.4. Вплив корпоративної культури на цільові групи

Критерії рівня впливу корпоративної культури є такі ж, як при оцінюванні рівня впливу на управлінські процеси.

Вагоме значення корпоративної культури у розвитку та функціонуванні компанії є незаперечним фактом. Її роль полягає у створенні фундаменту для визначення ключових параметрів діяльності, в мотивуванні працівників, інформуванні їх та інших цільових груп щодо організації, її цільових орієнтирів, стимулюванні останніх до співпраці тощо. Звичайно, не існує підприємств, де чітко можна було б виокремити певний вид корпоративної культури за наведеними типами. Часто вони є змішаними і можуть видозмінюватися. Однак, щоб корпоративна культура з її елементами були дієвими для організацій, слід розробляти конкретні інструменти для її формування та втілення в організаційне життя, а також для підтримки у свідомості працівників, цільових груп та розвитку за потреби.

1.2. Механізм формування корпоративної культури: етапи, принципи функціонування та моделі

Загалом роль корпоративної культури підприємства в механізмі функціонування ринкової економіки є надзвичайно важливою та повинна відображатися в таких аспектах:

- якісній та безпосередній підтримці внутрішньої діяльності підприємства;
- всебічній підтримці, на основі інформаційних та комунікаційних процесів як в організації, так і за її межами;
- якісній та безпосередній підтримці зовнішньої діяльності підприємства; – цінних порадах, які надаються на основі рекомендацій;
- якості досвіду, тобто на основі оцінки результативності застосування рекомендацій у діяльності підприємства.

Розвиток корпоративної культури компанії необхідно розглядати як обов'язковий атрибут поліпшення соціально-трудових відносин, що має значний вплив як на підвищення економічної ефективності підприємства, так і на розвиток працівників підприємства і реалізацію людського капіталу.

Механізм формування корпоративної культури підприємства передбачає виділення етапів її впровадження та принципів функціонування. Впровадження ефективно діючої корпоративної культури на підприємстві можна звести до п'яти етапів:

- аналіз внутрішніх організаційних процесів підприємства;
- аналіз психологічного клімату на підприємстві;
- формування моделі корпоративної культури (визначення місії та основних базових цінностей);
- формування правил поведінки працівників виходячи з базових цінностей, опис традицій та символіки;
- впровадження моделі, підтримка моделі [5].

Відзначимо, що немає підприємств з однаковою корпоративною культурою. Проте підприємства можуть використовувати подібні методи, способи, засади для формування та розвитку корпоративної культури.

Одним із таких шляхів, що сприяє її розвитку, є використання принципів корпоративної культури.

Принципи корпоративної культури – це суттєві вихідні положення, які забезпечують її формування та розвиток [3] (рис. 1.5).



Рис. 1.5. Загальні та спеціальні принципи корпоративної культури

Моделі та типи корпоративної культури (рис. 1.6):

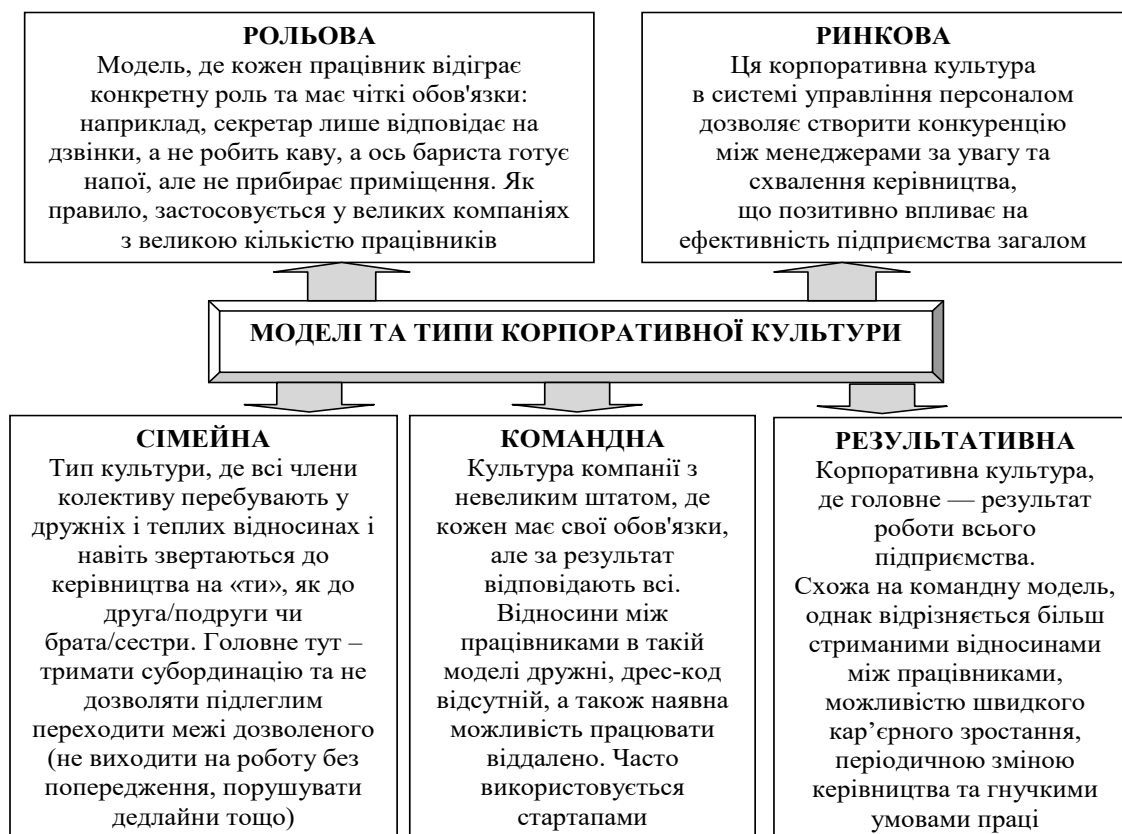


Рис. 1.6. Моделі та типи корпоративної культури

Кожна з цих моделей має свої переваги та недоліки, а тому рішення щодо вибору типу корпоративної культури має лягати тільки на керівника, а не на всю команду.

Формування корпоративної культури – досить тривалий процес, який охоплює створення та впровадження багатьох елементів системи. Розбираємось, які складові має корпоративна культура (рис. 1.7):

1. Історія компанії. Те, як компанія була створена та за яких умов, якою була ціль власника бренду та чого він планував досягти.

2. Традиції та цінності. Наприклад, якщо керівник підприємства за екологію, цінностями такої компанії можуть бути екологічність, толерантність, натуральність та безпечність. Приклад традицій компанії – щоденні ланчі всією командою в закладах, перерахування частини прибутку на благодійність, спільний відпочинок раз на пів року з колегами тощо. Тут про те, що

власник/керівник визначив сам для себе та що хоче «перенести» на рівень всієї компанії.



Рис. 1.7. Елементи системи корпоративної культури

3. Мета та стратегія. І ні, отримання прибутку – не мета. Мета та стратегія мають відображати максимально амбіційні плани бренду: наприклад, стати компанією №1 у країні, впорядкувати всю інформацію у світі (мета Google, до речі), надавати найкращий сервіс чи навіть врятувати планету від глобального потепління. Варто також визначити й стратегію досягнення цієї мети або інших, менш масштабних цілей.

4. Етика. Корпоративна культура організації має містити етичний кодекс, де вказано, на яких принципах та за якими правилами відбувається комунікація та взаємодія в компанії. Наприклад, етичні принципи L'Oréal – це чесність, прозорість, сміливість та взаємоповага. Продумайте звернення колег один до одного (на «ти» чи на «ви»), табу в спілкуванні та інші деталі.

5. Дрес-код. Тут або його відсутність, або незначні правила типу одягати все, крім шортів і майок, або суворі вимоги щодо одягу. Дрес-код також може бути тематичним або фірмовим (спеціальний робочий одяг з лого).

6. Дизайн та інтер'єр. Повернемось до попереднього прикладу: власнику-поціновувачу екостилю варто відобразити свої цінності й в інтер'єрі, додавши меблі з дерева, озеленення, світлі відтінки фарб і мінімалістичний дизайн.

Приміщення компанії мають бути не просто чистими та стильними, а й корелювати з місією, айденітикою та іміджем бренду.

7. Комунікація. Елемент, схожий на етику, однак дещо відмінний тим, що тут мова йде саме про формат, способи та види спілкування всередині компанії. Це й ToV (Tone-of-Voice), й обрані канали зв'язку (месенджери чи тільки мобільні телефони), й навіть скрипти розмови з клієнтами. Визначте свою цільову аудиторію, проаналізуйте робочу команду, а після продумайте правила комунікації, яких дотримуватимуться всередині та ззовні підприємства. До комунікації також належать й правила ведення переговорів.

Корпоративна культура українських компаній відрізняється та є унікальною в кожному окремому випадку. Якщо культура вже сформована, постає питання: а як перевірити, що створені принципи та сама культура працюють? Ось кілька ознак того, що з корпоративною культурою НЕ все гаразд:

- працівники не поспішають проводити час один з одним поза роботою (разом пограти в настільні ігри після роботи чи організувати корпоратив);
- бонусами та «плюшками» майже ніхто з колективу не користується;
- працівники неохоче беруть участь у спільних обговореннях, не проявляють активність та не пропонують ідей;
- продуктивність команди низька або поступово знижується;
- колектив приховує щось (інформацію, дані, теми розмов тощо) від керівництва;
- у компанії ширяться плітки;
- кожен працівник цікавиться лише питаннями оплати та фінансів.

Корпоративна культура компанії – ніби її «нервова система», яку не видно, але котра безпосередньо впливає на бренд та його успішність. Радимо почати створення власної корпоративної культури найближчим часом або періодично оновлювати чинний перелік правил.

1.3. Методичні засади оцінки корпоративної культури підприємства

В умовах жорсткої конкурентної боротьби перемагають організації, які раціонально використовують ресурси. Найціннішою функціональною складовою системи економічної безпеки є кадрові ресурси та його трудовий потенціал. Від трудового потенціалу, залежить динаміка економічного розвитку як окремого підприємства, так і країни в цілому. Недосконала система організації праці, відсутність взаємозв'язку між результатами та оплатою праці призводить до умов, коли кадрові ресурси не будуть вважати доцільним реалізовувати свій потенціал на максимально можливому для нього рівні, що у свою чергу призводить до зниження рівня захищеності від загроз зовнішнього середовища. Мінливість та непередбачуваність середовища існування підприємства, загрози зовнішнього та внутрішнього порядку потребують впровадження сучасних підходів оцінювання трудового потенціалу в системі економічної безпеки підприємства.

Дослідженню теоретичних і прикладних аспектів формування, оцінювання та використання трудового потенціалу присвячено праці таких науковців, як Т.А. Заяць, Л.М. Ільїч, С.В. Засанська, Л.С. Лісогор, Н.Д. Лук'янченко, В.Л. Смолюк, В.Г. Сумцов, С.Ю. Трубич, Є.І. Чернявська, Л.А., О.С. Федонін, І.М. Рєпіна, О.І. Олексюк. та інш.

Проблема досягнення сутності безпеки на кожному етапі розвитку суспільства вимагала від людини пошуку різних методів досягнення захищеності та стійкості її буття, які обумовлені конкретною культурно-історичною ситуацією, способом життя людей, їх світобаченням тощо.

Прийняття неякісних рішень, недостовірної інформації призводить до негативних наслідків для підприємства. Таким чином оцінювання трудового потенціалу в системі економічної безпеки є основним завданням для підприємства.

Гострота та актуальність удосконалення системи оцінювання використання трудового потенціалу полягає в підборі показників та методів

оцінювання, які б надали можливість об'єктивної оцінки для аргументованих професійних дій управління персоналом та підприємства в цілому. Оцінити використання трудового потенціалу працівника можливо за допомогою певних методів, які спрямовані на з'ясування основних показників, критеріїв за його складовими. Проведений нами аналіз літературних джерел [50,15] надав можливість зробити наступний висновок - в теорії та на практиці зустрічається велика кількість різноманітних методів оцінювання персоналу і трудового потенціалу.

Науковці О.С. Федонін, І.М. Рєпіна, О.І. Олексюк [50] пропонують підхід до оцінювання потенціалу на основі одиниці живої праці за наступними етапами: «визначення одиниці оцінки живої праці одного робітника через встановлення її фондового аналога у вартісному виразі, визначення трудового потенціалу технологічного персоналу підприємства, виявлення управлінського потенціалу у вартісному виразі на основі частки витрат на адміністративно-управлінський апарат у загальній структурі витрат підприємства, визначення загального трудового потенціалу підприємства додаванням вартості трудового потенціалу технологічного і управлінського потенціалів» [50, с. 213 - 214].

Питанням оцінки на рівні підприємства приділено увагу в працях В. Л. Смолюк [40], яка детально виокремила складові трудового потенціалу, виявила та систематизувала показники оцінки, провела оцінку та визначила інтегральні показники розвитку трудового потенціалу підприємства.

В. М. Лич [15] досліджує основи процесу відтворення трудового потенціалу, чинники, що впливають на його мобільність, приділяє увагу регіональним диспропорціям та оцінює соціально-економічну ефективність його використання. В. Л. Смолюк [40], досліджуючи розвиток трудового потенціалу підприємства, звертає увагу на комплексну оцінку рівня його розвитку з урахуванням кількісних й якісних складових трудового потенціалу.

Проведений аналіз методичних підходів до оцінювання трудового потенціалу вказує на існування таких основних: часові, натуральні, вартісні та умовні.

Трудовий потенціал як об'єкт дослідження є складною категорією, що характеризується як кількісними, так і якісними характеристиками. При чому вони дещо відрізняються на кожному економічному рівні, що ускладнює процес оцінювання. Особлива роль в даному випадку належить особистісному чиннику, який надзвичайно складно оцінювати. Тому, для оцінювання важливою передумовою є систематизація показників. Особливість використання трудового потенціалу на макроекономічному рівні є трудоресурсний підхід. Оскільки, при аналізі, в даному випадку, звертається увага на рівень економічної активності, зайнятості та безробіття. Серед кількісних показників слід назвати: чисельність трудових ресурсів, економічно активного населення, зайнятих і безробітних. Якісний стан використання трудового потенціалу на макро- та мезо- рівні характеризують відносні показники: рівень участі населення в суспільно-корисній діяльності, рівень зайнятості та безробіття, рівень економічної активності населення. Для аналізу використання трудового потенціалу на мезоекономічному рівні використовуються такі ж показники, тільки в межах певного регіону.

Певною особливістю відрізняється мікроекономічний рівень, використання трудового потенціалу на якому доцільно оцінювати за «жорсткими» та «м'якими» показниками. В межах даного дослідження для побудови моделі оцінювання використання трудового потенціалу працівників пропонується використовувати також «жорсткі» та «м'які» показники. До першої групи ми віднесли: продуктивність праці, рівень раціоналізаторської активності, коефіцієнт освіти та посадового досвіду, оперативність виконання робіт. Якісні характеристики використання трудового потенціалу визначаються кваліфікаційним рівнем, трудовими навиками, відповідальністю, творчим підходом, етичною поведінкою, ініціативністю, освіченістю, орієнтацією на ефективність та якість праці, ініціативністю, інформованістю, цілеспрямованістю. Таким чином, використання трудового потенціалу працівника пропонується вимірювати сукупністю «жорстких» та «м'яких» показників з визначенням інтегральних значень за обома групами. Такий підхід надає можливість визначати інтегральні значення та

аналізувати за складовими, що враховуються при його розрахунку. Наведене доводить, що «м'які» показники характеризують якісні, потенційні можливості до праці, а «жорсткі» - кількісні, реалізовані. Систематизація показників використання трудового потенціалу на різних рівнях наведено в табл. 1.2.

Таблиця 1.2

Показники використання трудового потенціалу

<i>Групи показників</i>	<i>Макроекономічний рівень</i>	<i>Мікроекономічний рівень</i>	<i>Рівень особистості</i>
Кількісні («жорсткі») показники	Валовий внутрішній продукт, частка прибуткових/збанкрутілих підприємств у структурі організацій країни/регіону, рівень інноваційної активності підприємств, тривалість навчання та життя населення, рівень економічної активності населення, зайнятості, безробіття, плинність кадрів, вимушена неповна зайнятість, демографічна структура населення.	Рівень і динаміка продуктивності праці, професійна, кваліфікаційна структура, структура персоналу за освітою, статтю, за стажем роботи, коефіцієнт обігу з найму, з вибуття, плинність кадрів, коефіцієнт сталості кадрів, коефіцієнт заміщення, коефіцієнт раціоналізаторської активності, рівень виконання трудових норм, якість продукції, підвищення рівня освіти, кваліфікації, втрати робочого часу з причин працівників, конкурентоспроможність	Продуктивність праці, коефіцієнт раціоналізаторської активності, освіти, посадового досвіду.
Якісні («м'які») показники	Характер соціально-трудових відносин, злочинність, соціальна напруженість, дотримання договорів, законів.	Кваліфікаційний та професійний рівень, освітній рівень, взаємовідносини в колективі, крадіжки, ефективне співробітництво.	Стан здоров'я, темперамент, характер, професійний, кваліфікаційний рівень, професійна мобільність, соціальна відповідальність, акуратність, дисциплінованість.

Джерело: систематизовано на основі [10, с. 11; 50, с. 208-220]

Таким чином, оцінювання використання трудового потенціалу – це процес визначення рівня реалізації трудового потенціалу з урахуванням потенційних

трудових можливостей у певному проміжку часі та в умовах дії певної групи чинників, проявом чого є система кількісних і якісних характеристик трудового потенціалу працівників. В такій оцінці зацікавлені як роботодавці, керівники, оскільки дозволяє виявити трудові резерви підвищення системи економічної безпеки, так і працівники, так як сприяє формуванню умов більшої реалізації трудового потенціалу з посиленням взаємодії між результатами та економічною безпекою.

Проводити таке оцінювання нами пропонується за наступними етапами. По-перше, це визначення мети та об'єкту оцінювання. В нашому випадку – визначення рівня використання трудового потенціалу працівників з порівнянням їх трудової активності на попередніх етапах трудової діяльності та з іншими працівниками.

По-друге, систематизація показників та визначення критеріїв оцінювання використання трудового потенціалу. В процесі вивчення наукової економічної літератури нами пропонується виділяти кількісні («жорсткі») та якісні («м'які») показники. Перші надають можливість аналізувати рівень реалізації трудового потенціалу працівника в процесі праці, що відображається конкретними результатами праці. В той час, як показники другої групи сприяють визначенню потенційних можливостей, характеристик працівника. Безумовно, на таку оцінку впливають результати минулої праці. Однак, вони визначають і можливості, які, за оцінкою експертів присутні в структурі трудового потенціалу працівника. На даному етапі необхідним є аналіз та відбір методів оцінювання.

Третім етапом є підготовка експертної комісії та учасників проведення оцінювання з дотриманням загальних принципів при відборі та визначенні кількості експертів. На цьому ж етапі слід підготувати оціночні бланки, опитувальні листи та сформувати базу з для занесення даних.

Наступним – четвертим етапом є безпосереднє оцінювання використання трудового потенціалу працівників, визначення вагомості «м'яких» показників

методом ранжування та заповнення бази даних, проведення необхідних розрахунків. В межах даного дослідження пропонується визначати інтегральний індекс окремо за кількісними та якісними показниками. Групування працівників за рівнем використання трудового потенціалу.

Прийняття рішення. При незадовільному стані – рівень використання трудового потенціалу нижчий за потенційні можливості працівника – пропонується проводити аудит системи узгодженості мотивів працівників і системи мотивації для забезпечення раціонального використання трудового потенціалу працівників.

Для оцінювання використання трудового потенціалу необхідна комплексна система показників, яка б враховувала різносторонні аспекти й враховує не тільки фактичні результати трудової діяльності, а передумови використання, тобто потенційні можливості та чинники, які впливають на даний процес.

Таким чином, проведені дослідження питання підвищення економічної безпеки підприємства, регіону та країни в цілому доводить важливість раціонального використання трудового потенціалу працівника. Таке бачення центральної категорії, яка визначає економічний розвиток, економічну безпеку та проведений аналіз методичних підходів до його оцінювання дозволили сформулювати авторський підхід до оцінювання використання трудового потенціалу працівника (рис. 1.8).

Важливим етапом розробленого підходу є аналіз впливу рівня використання трудового потенціалу працівника на соціально-економічний стан, економічна безпека підприємства, сфер економічної діяльності, регіону, країни.



Рис. 1.8. Структурно-логічна схема теоретико-методичного підходу до оцінювання використання трудового потенціалу працівника

Таким чином, запропонований теоретико-методичний підхід дозволяє забезпечити взаємозалежність потенційного та реалізованого трудового потенціалу працівників через показники трудової, інноваційної та соціальної діяльності. Тільки комплексне оцінювання наявних можливостей та обмежень у процесі використання трудового потенціалу сприяє отриманню адекватних результатів, які створюють підґрунтя для визначення та реалізації оптимістичних сценаріїв для забезпечення системи економічної безпеки підприємства.

1.4. Нормативно-правове та інформаційне забезпечення відносин у сфері корпоративної культури підприємства

Зростання значення корпоративної культури як елементу системи управління в Україні пов'язано, передусім, з розбудовою ринкової економіки і громадянського суспільства, що супроводжується реформуванням відносин власності, виникненням великої кількості нових суб'єктів та інституцій поза сферою державного управління. При цьому специфічними рисами, притаманними національній практиці формування корпоративної культури, є домінування у суспільстві інститутів, властивих редистрибутивній економічній моделі, наявність традицій патерналізму, відсутність орієнтації на конфронтацію в трудових відносинах, а в історичному контексті – існування практики договірного регулювання колективних трудових відносин на виробничому рівні за часів централізованої, планової економіки. Характер корпоративної культури виявляється через систему відносин, що включає ставлення працівників до власної професійної діяльності й організації як об'єктивної умови її здійснення. Одним з важливих елементів цієї системи є підсистема трудових відносин, функціонування якої має безпосередній вплив на ефективність діяльності організації. Зменшення прямого впливу держави на регулювання трудових відносин має наслідком зростання потреби суспільства у забезпеченні соціального балансу між працівниками, роботодавцями і державою. Сучасним ефективним інструментом вирішення проблем, щодо яких соціальні партнери відіграють безпосередню, легітимну і незамінну роль, є соціальний діалог, що являє собою систему колективних відносин між працівниками, роботодавцями (власниками), їх представниками, органами виконавчої влади й органами місцевого самоврядування стосовно реалізації трудових та соціально-економічних інтересів сторін шляхом колективних переговорів, консультацій, обміну інформацією, прийняття спільних рішень, застосування узгоджувальних процедур. В теоретичному плані предмет соціального діалогу за своїм змістом ширший від предмета колективного

трудового права, оскільки останнє регулює лише колективні відносини з приводу використання праці, а предметом соціального діалогу можуть бути також питання і відносини, що є поза їх межами.

Основними принципами соціального діалогу є забезпечення рівного кількісного представництва сторін соціального діалогу (паритетність), їхня рівноправність, врахування інтересів і взаємна відповідальність. В історичній ретроспективі в Україні були окремі елементи соціального діалогу – колективні договори, організації профспілок, ради трудових колективів. Однак якщо на мікрорівні (рівень підприємства, установи, організації) механізми співпраці між соціальними партнерами були певним чином відпрацьовані, то на мезо- (регіональний, галузевий рівні) та макрорівні (національний рівень) необхідно було створювати цілком нову для нашої держави правову та інституційну модель. Правові засади соціального діалогу в сфері договірного регулювання колективних трудових відносин було закладено прийняттям у 1993 р. Закону України „Про колективні договори та угоди”.

Головним результатом пошуку шляхів узгодження інтересів сторін стало формування національної системи соціального діалогу, завдяки якій працівники мають право через свої організації колективно представляти власні інтереси, заявляти про проблеми і брати участь у прийнятті рішень щодо трудових та соціально-економічних відносин. Механізми соціального діалогу в Україні дотепер використовують здебільшого в сфері розвитку договірного регулювання колективних трудових відносин, тому його суб'єктами є сторони цих відносин.

В Україні реалізується тристороння модель соціального діалогу, за якої держава в особі центральних органів виконавчої влади виконує три основних функції: гаранта забезпечення прав та рівноправної участі у соціальному діалозі всіх його сторін; представника власних інтересів як сторони соціального діалогу; арбітра у вирішенні спірних питань. З метою виконання цих функцій держава створює законодавче та нормативно-правове поле, формує інституціональні засади, виступає як посередник під час пошуку консенсусу

між партнерами та гарант інтересів сторін у процесі соціального діалогу. Професійні спілки, їх об'єднання й об'єднання організацій роботодавців виконують функції представництва і захисту прав та інтересів працівників і роботодавців.

У Резолюції Міжнародної організації праці (МОП) про трипартизм та соціальний діалог (прийнята Міжнародною конференцією праці на 90-й сесії 18 червня 2002 р.) відзначається, що соціальний діалог стає стрижнем демократичних суспільств. Цей документ надає особливого значення тому, що соціальні партнери відкриті для діалогу і на місцях співпрацюють з неурядовими організаціями, які поділяють ті ж самі цінності та цілі, в конструктивному порядку. Таким чином, МОП визначила за доцільне залучення до сфери соціального діалогу більш широкого кола учасників.

За даними проекту МОП „Консолідація правових та інституційних засад соціального діалогу в Україні”, досвід реалізації соціального діалогу в різних країнах підтверджує ряд таких висновків щодо його еволюції у сучасному суспільстві. З розвитком постіндустріального суспільства вузька форма соціального діалогу (традиційне ведення переговорів, консультації та інші форми взаємодії класичних соціальних партнерів) виявляється недостатньою для врегулювання багатьох фундаментальних соціальних проблем. Шкала соціального діалогу в інституційному сенсі змінюється і розширюється, оскільки профспілки та роботодавці не можуть вичерпно представляти різноманітні інтереси усіх верств суспільства. Спостерігається поширення практики соціального діалогу на всі структури так званого „третього сектору” – об'єднання громадян, інститути територіального, професійного, економічного самоуправління. Збільшення включення різноманітних соціальних суб'єктів до процесу досягнення узгоджених соціальних цілей є одним з найважливіших очікуваних результатів соціального діалогу в сучасному суспільстві.

Основним завданням сторін соціального діалогу є забезпечення ефективного використання його засобів для узгодження дій та намірів соціальних партнерів, реалізації ними відповідних заходів і політики щодо

виконання власних функцій. Законодавчо визначені й сформовані механізми соціального діалогу, зокрема щодо укладення колективних договорів та угод, за допомогою яких формуються і реалізуються соціальні та економічні гарантії, відкривають широкі можливості для визначення правил і умов використання праці. Саме тому соціальний діалог є одним з ефективних інструментів формування корпоративної культури. Теоретичні засади організації соціального діалогу в суспільстві дають можливість виокремити його мікро- мезо- та макрорівні. При цьому мікрорівень – це рівень підприємства, установи, організації, тобто юридичної особи. Мезорівень умовно можна поділити на галузевий, що охоплює суб'єкти певних видів економічної діяльності, та регіональний, сферою якого є одиниці адміністративно-територіального поділу країни. У свою чергу, макрорівень поширюється на країну в цілому. Механізми соціального діалогу, які реалізують на мікрорівні шляхом укладення колективного договору, сьогодні можуть бути ефективно використані як інструмент формування корпоративної культури організації. Згідно з чинним законодавством, предметом колективного договору є широке коло питань, що охоплює, передусім, зайнятість, умови та оплату праці, а також соціальні гарантії, що їх роботодавець надає працівникам. Тому найважливіші складові корпоративної культури мають бути відображені у цьому документі у вигляді відповідних зобов'язань сторін. Слід зауважити, що наявність чи відсутність на мікрорівні організацій профспілок не обмежує можливості реалізації соціального діалогу, оскільки законом передбачено процедуру укладення колективного договору з іншими представниками працівників, а також у разі наявності в одній організації представників кількох різних профспілок. Крім того, під час підготовки проекту колективного договору кожний працівник має можливість подати до органу, що займається його розробкою, власні пропозиції щодо змісту цього документа. Отже усі суб'єкти соціального діалогу, що діють на мікрорівні, мають змогу в межах існуючих механізмів і процедур реалізувати власні завдання щодо його використання для забезпечення формування корпоративної культури.

На мезо- та макрорівні соціальний діалог набуває тристороннього характеру. Разом з представниками працівників і роботодавців, які діють на цих рівнях, стороною соціального діалогу виступає також держава в особі органів виконавчої влади. Існуючі механізми соціального діалогу в частині укладення галузевих та регіональних угод сьогодні мають певні перешкоди для забезпечення ефективного їх впливу на врегулювання питань, що є предметом таких угод, зокрема, в частині формування корпоративної культури. Вони пов'язані, передусім, з недостатньою сформованістю галузевих і регіональних організацій роботодавців, відсутністю чіткого визначення сфери дії угод. Перенесення акцентів державної політики з централізованого управління на регіональний рівень, що супроводжується передачею владних повноважень місцевим органам виконавчої влади та органам місцевого самоврядування, відкриває найбільш широкі можливості для використання соціального діалогу як інструменту регіонального розвитку з усього спектра питань, що можуть бути предметом регіональних угод. Втім до цього часу саме цей рівень залишається однією зі «слабких ланок» у системі соціального діалогу. Практика свідчить, що регіональні угоди фактично позбавлені будь-якого впливу на ситуацію в регіонах. Найвагомішим чинником цього є наявність проблеми формування інституцій, що мають виступати сторонами соціального діалогу і, як наслідок, невизначеність власне предмета таких угод. Крім того, механізми соціального діалогу на регіональному рівні не включають до кола учасників органи місцевого самоврядування, місцеві громади, громадські та неурядові організації, що діють на цьому рівні. Тому потенціал галузевих і регіональних угод як інструментів соціального діалогу сьогодні не використовується достатнім чином, вони в ряді випадків мають формальний характер, повторюючи норми чинного законодавства, якими встановлено мінімальні гарантії в сфері зайнятості, умов та оплати праці.

Окремі елементи соціального діалогу на національному рівні відпрацьовані та реалізуються в межах укладення Генеральної угоди між Кабінетом Міністрів України, об'єднаннями організацій роботодавців і

профспілок всеукраїнського рівня. Однак ця практика не може бути визнана достатньою, оскільки зобов'язання Генеральної угоди часто не мають стратегічного спрямування та послідовного характеру, а відповідальність у разі їх невиконання є, як правило, суто символічною.

У законодавчому плані сьогодні немає будь-яких обмежень, що перешкоджали б розвитку соціального діалогу на всіх його рівнях. Якщо на мікрорівні реалізація завдань щодо формування корпоративної культури може бути забезпечена за допомогою наявних механізмів договірного регулювання колективних трудових відносин, то на інших рівнях необхідною є реалізація комплексу заходів, що даватимуть змогу повною мірою використовувати широкі можливості соціального діалогу шляхом:

1) створення позитивної мотивації усіх соціальних партнерів щодо розвитку соціального діалогу, формування необхідних передумов та поширення використання його сторонами разом з колективними переговорами таких засобів, як консультації, обмін інформацією, прийняття спільних рішень, застосування узгоджувальних процедур та ін.;

2) розширення кола питань, що мають безпосередній вплив на формування корпоративної культури та регулюються за допомогою механізмів соціального діалогу в колективних договорах і угодах усіх рівнів, забезпечення систематичного контролю виконання цих зобов'язань;

3) формування у суспільстві настанов на розбудову основних інституційних елементів громадянського суспільства, таких як, наприклад, структуровані належним чином організації роботодавців;

4) розвитку взаємодії сторін соціального діалогу з місцевими органами виконавчої влади та органами місцевого самоврядування, засобами масової інформації, неурядовими й громадськими організаціями, місцевими громадами, іншими соціальними інституціями усіх рівнів, діяльність яких пов'язана з проблематикою формування корпоративної культури, підтримки ініціатив щодо створення таких організацій, надання їм юридичної, консультаційної допомоги.

Висновки до розділу 1

Роль корпоративної культури підприємства в механізмі функціонування ринкової економіки є надзвичайно важливою та повинна відображатися в таких аспектах: безпосередній та якісній підтримці як внутрішньої так і зовнішньої діяльності підприємства; всебічній підтримці, на основі інформаційних та комунікаційних процесів як в організації, так і за її межами; застосуванні важливих порад, які формуються у вигляді рекомендацій; набутті досвіду, за рахунок оцінювання результативності впровадження рекомендації у діяльність організації. Також, її можна оцінити, аналізуючи безпосередньо її вплив на діяльність компаній, їх процеси, працівників, цільових груп тощо.

Є два шляхи впливу корпоративної культури на ефективність діяльності підприємства, а саме: перший полягає у тому, що культура та поведінка впливають один на одного, другий - культура здійснює вплив не так на те, що роблять працівники, а на те, як і яким чином вони це роблять.

Велике значення має взаємозв'язок корпоративної культури з управлінням на підприємстві. До нього належать: вид менеджменту, структура організації, методи комунікацій та прийняття рішень, система мотивації праці, кадрова політика та система навчання. Ці елементи настільки тісно пов'язані з корпоративною культурою, що їх важко вивчати окремо. Серед елементів управління на першому місці стоїть узагальнюючий інтегрований чинник – вид управління або вид менеджменту – парадигма управління, поєднання концептуальних характеристик головних методів управління. Проте слід зазначити, що все ж таки головними цінностями корпоративної культури є люди та інформація

Для оцінювання використання трудового потенціалу необхідна комплексна система показників, яка б враховувала різносторонні аспекти й враховує не тільки фактичні результати трудової діяльності, а передумови використання, тобто потенційні можливості та чинники, які впливають на даний процес. Проведене дослідження питання підвищення економічної безпеки

підприємства, регіону та країни в цілому доводить важливість раціонального використання трудового потенціалу працівника. Важливим етапом розробленого підходу є аналіз впливу рівня використання трудового потенціалу працівника на соціально-економічний стан, економічна безпека підприємства, сфер економічної діяльності, регіону, країни. Це дозволить забезпечити взаємозалежність потенційного та реалізованого трудового потенціалу працівників через показники трудової, інноваційної та соціальної діяльності.

Функціонування в суспільстві інститутів корпоративної культури та соціального діалогу характеризується наявністю органічного взаємозв'язку та взаємовпливу цих феноменів. З погляду перспектив розвитку соціального діалогу, важливою стратегічною орієнтацією корпоративної культури організації є ідеологія соціальної відповідальності бізнесу, що передбачає побудову з працівниками партнерських стосунків, спрямованих на підвищення їхнього задоволення діяльністю компанії. У даній ситуації працівників активно інформують та залучають до процесу прийняття рішень, формується публічна звітність, а відтак виникає потреба у використанні механізмів соціального діалогу з метою удосконалення системи комунікацій всередині організації, пошуку шляхів узгодження групових інтересів, що лежать в основі взаємовідносин та взаємодії працівників з організацією, а також способів вирішення конфліктів, що виникають у зв'язку з реалізацією цих інтересів. З другого боку, корпоративна культура підприємства може розвиватися, зокрема, під впливом неформальних лідерів (працівників та їх представницьких організацій), коли до її моделі інтегруються існуючі традиції договірного регулювання колективних трудових відносин, ведення соціального діалогу та участі у профспілках.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА РІВНЯ РОЗВИТКУ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ПРАТ «КИЇВСЬКА КОНДИТЕРСЬКА ФАБРИКА «РОШЕН»

2.1. Організаційно-управлінський аналіз діяльності підприємства

Виробництво ROSHEN засноване на досвіді минулого та інноваціях сучасності. Корпорація об'єднала одні з найстаріших кондитерських фабрик на території України, Литви та Угорщини.

Київська фабрика ROSHEN - одна з найстаріших серед інших фабрик корпорації. Її продукція впізнавана у всьому світі.

Знаходиться фабрика за наступною адресою: м. Київ, вул. Електриків, 26/9. Публічне акціонерне товариство «Київська кондитерська фабрика «Roshen» є повним правонаступником всіх прав та обов'язків Закритого акціонерного товариства «Київська кондитерська фабрика ім. Карла Маркса».

Київська кондитерська фабрика ROSHEN має приватну форму власності, тому має таку абревіатуру – ПАТ «ККФ «ROSHEN»».

Сьогодні на Київській кондитерській фабриці ROSHEN працює більше 1000 осіб, а її продуктивність може досягати 100 т. продукції на добу. На фабриці встановлено високоякісне обладнання як зарубіжних, так і вітчизняних виробників.

Виробництво орієнтоване на виготовлення тортів, тістечок, кексів, мармеладу, пастили, зефіру, печива та крекерів, а також коробкових цукерок «Київ Вечірній». Лінійка тортів, що випускаються фабрикою, – це не тільки добре відомі й улюблені всіма «Київський» і «Празький», а й новинки виробництва – «Наполеон Рошен», «Медовик Рошен» та інші.

Київська кондитерська фабрика ROSHEN сертифікована відповідно до вимог міжнародних стандартів якості ISO 9001: 2008 та безпеки продуктів харчування ISO 22000: 2005.

Продукція, що випускається фабрикою, – це неповторний смак і якісна оригінальна упаковка. Торт «Київський» і цукерки «Київ Вечірній» стали візитівкою не тільки Київської кондитерської фабрики ROSHEN, а й усього міста. Це саме те, що забирають із собою гості столиці, і те, що купують «на подарунок» кияни, які їдуть у гості. Популярність і впізнаваність продукції Київської кондитерської фабрики ROSHEN – це результат роботи професійного колективу, використання сучасного обладнання та високоякісної сировини.

У своїй продукції компанія ROSHEN використовує інгредієнти найвищого гатунку, які імпортують з різних куточків земної кулі. Власна та унікальна рецептура в парі з новітніми технологіями дозволяє виготовляти найякіснішу продукцію

Корпорація ROSHEN встановила на фабриці сучасне європейське обладнання:

- комплекс швейцарського обладнання для виробництва шоколадних мас;
- відливні та пакувальні німецькі лінії для виробництва плиточного шоколаду;
- італійську лінію з виробництва шоколадних плиток із начинкою (шоколадних батончиків);
- автоматизований комплекс німецького обладнання з виробництва цукерок із рідкими начинками, з вишнею та без;
- італійські лінії з виробництва шоколадних цукерок із різними видами начинок: кремовою, праліновою, з цілим та подрібненим горіхом чи без нього, хрусткими шариками та ін.;
- німецько-італійські лінії з виробництва шоколадних цукерок із різними видами начинок методом «One-Shot» та «Triple-shot»;
- італійську лінію з виробництва двошарового печива із кремовою начинкою.

Місія ROSHEN – це виробництво продукції досконалої якості. Компанія обирає найкращу сировину, технології та обладнання і все це для того, щоб як

найбільше людей у світі могли спробувати справді якісну кондитерську продукцію з яскравим та незабутнім смаком.

Бачення ROSHEN – компанія дійсно пишається тим, що робить світ щасливіше – завдяки її діяльності, мільйони людей можуть купувати високоякісні кондитерські вироби і насолоджуватися їх оригінальним і вишуканим смаком.

Цінності ROSHEN – дана торгова марка формує в свідомості споживача образ, який базується на двох ключових опціях: якість та інновації. Кажучи про якість, компанія заявляє про відповідність продукції найвищим стандартам, що забезпечується застосуванням новітніх технологій та сертифікацією, у відповідності з міжнародними стандартами якості ISO 9001:2000. А щодо інновацій – керівники підкреслюють спадкоємність відносно багатого досвіду кращих кондитерів, але при цьому не копіюючи, а створюючи на його основі свої нові, оригінальні рецепти.

На фабриках корпорації ROSHEN розроблені та впроваджені системи менеджменту безпечністю харчових продуктів відповідно до вимог міжнародних стандартів ISO 22000, FSSC 22000, а також інтегровані системи 41 менеджменту якістю та безпечністю харчових продуктів відповідно до вимог стандарту IFS Food.

Що стосується логістичної організації корпорації ROSHEN, то компанія має логістичний центр в Яготині, що відповідає всім вимогам до логістичного комплексу класу «А», який забезпечений новітньою системою управління товарними потоками Warehouse Management System.

WMS – це інтелектуальна система, яка не тільки все враховує, але й оптимізує логістичні процеси, що виникають з моменту прийняття і аж до відвантаження товару зі складу. До моменту прибуття автомобіля на склад, документація на його заповнення вже передана, врахована і оброблена. Це дає можливість заздалегідь сформувати замовлення, тому безпосередньо завантаження займає 30-35 хвилин. Таким чином, загальний час перебування вантажного транспорту на території центру не перевищує однієї години.

Корпорація ROSHEN підтримує європейські стандарти та навіть до зберігання продукції відноситься з рахунком міжнародних норм. У приміщенні постійно підтримується спеціальний кліматичний режим. Незалежно від пори року, постійна температура складає +18 градусів (допустимі відхилення +/- 2 градуси), постійна вологість - 30-40%. Підтримка мікроклімату особливо важлива у зв'язку з розмірами складів і специфікою продукції. Оскільки продукція ROSHEN виробляється з натуральних інгредієнтів, вона особливо чутлива до температурних перепадів. При висоті приміщень 12 метрів необхідно ретельно стежити за тим, щоб тепле повітря не піднімалося вгору, запобігати перепадам температури по всій вертикалі. Для забезпечення кліматичного режиму в логістичному центрі використовується устаткування американської підприємства «Lennox».

У своїй продукції корпорація ROSHEN використовує інгредієнти найвищого гатунку, які імпортують з самих різних куточків земної кулі. Власна та унікальна рецептура в парі з новітніми технологіями дозволяє виготовляти найякіснішу продукцію.

Таблиця 2.1

Основні показники корпорації ROSHEN за 2021-2022 рр.

Показник (тис. грн.)	Роки		Абсолютне відхилення, тис.грн	Відносне відхилення, %
	2021	2022	2021/2022	2021/2022
Повне майно (валюта балансу)	880000	900760	20760	1,1%
Необоротні активи	790780	801569	10789	0,7%
Оборотні активи	95000	120000	25000	12%
Запаси	8000	7900	-100	0,6%
Дебіторська заборгованість	55000	60890	5890	5%

Джерело: <https://www.roshen.com>

Зробим висновок, що вартість майна станом на 2022 р. у користуванні корпорації ROSHEN становила 900 760 тис. грн., тобто порівняно з попереднім

роком збільшилась на 20 760 тис. грн., або на 1,1%. Ці зміни відбулись за рахунок: збільшення необоротних активів на 10 789 тис. грн., або на 0,7%; збільшення оборотних активів на 25 000 тис. грн., або на 12%.

Щодо структури оборотних активів, то їх збільшення у 2022 р. відбулося за рахунок накопичення коштів та їх еквівалентів на підприємстві до 25 000 тис. грн. Проте в той же час у 2022 р. зменшилась дебіторська заборгованість на 5 890 тис. грн. (5 %) та запаси на 100 тис. грн. (0,6%).

Таким чином бачимо, що виробничо-господарська діяльність корпорації ROSHEN на високому рівні.

2.2. Діагностика фінансово-економічного стану ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»

Кондитерська корпорація ROSHEN – один з найбільших світових виробників кондитерських виробів. Кондитерська корпорація ROSHEN у рейтингу Global Top-100 Candy Companies посідає 27-те місце. ROSHEN виробляє понад 320 найменувань високоякісних кондитерських виробів. В асортимент корпорації входять шоколадні та желейні цукерки, карамель, ірис, шоколадні плитки та батончики, печиво, вафлі, бісквітні рулети, тістечка та торти. Деякі з них не мають аналогів на ринку України. Загальний обсяг виробництва продукції сягає близько 300 тисяч тонн на рік. Кондитерські вироби ROSHEN виготовлені за найсучаснішими технологіями. Експлуатація сучасного високовиробничого обладнання, чітке дотримання рецептури, використання виключно високоякісної сировини та матеріалів є запорукою головних переваг продукції ROSHEN.

Асортимент продукції налічує найрізноманітніші види солодоців: шоколадні та желейні цукерки, карамель, шоколад, печиво, вафлі, тістечка, бісквітні рулети, зефір, мармелад та торти. Лідером продажів виступає карамель, яка має довгий термін зберігання та довгостроковий термін

зберігання. У своїй продукції корпорація ROSHEN використовує інгредієнти найвищого гатунку, які імпортують з самих різних куточків земної кулі. Власна та унікальна рецептура в парі з новітніми технологіями дозволяє виготовляти найякіснішу продукцію.

Таблиця 2.2

Основні показники корпорації ROSHEN за 2021-2023 рр.

№ з/п	Показники	Роки		
		2021	2022	2023
1	Кількість персоналу	1 113	981	1 236
2	Дохід, тис. грн	979 286	903 195	1 272 251
3	Чистий прибуток (збиток), тис грн	25 779	-984	11 387
4	Активи, тис грн	3 166 353	3 114 538	3 165 126
5	Гроші та їх еквіваленти, тис грн	454	325	107
6	Довгострокові зобов'язання, тис грн	30 937	27 927	9 888
7	Поточні зобов'язання, тис грн	1 216 964	1 169 143	726 076
8	Власний капітал, тис грн	1 918 452	1 917 468	2 429 162

Джерело [64]

Аналізуючи фінансові показники ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» за період 2021-2023 років, можна відзначити суттєвий приріст чистого доходу від реалізації продукції, який зріс на 264 378 тис. грн., свідчить про збільшення обсягів продажу та ефективність маркетингових стратегій компанії. Собівартість реалізованої продукції також зросла, але приріст валового прибутку на 44 703 тис. грн. підтверджує зростання ефективності виробництва та оптимізацію витрат. Незважаючи на зменшення інших операційних доходів на 916 тис. грн., зростання інших операційних витрат на 17 837 тис. грн. вказує на інвестиції в розвиток та модернізацію компанії.

Значне зростання чистого фінансового результату в 3,9 рази з 2021 по 2023 рік на 20 522 тис. грн. демонструє збільшення прибутковості діяльності компанії. Цей позитивний тренд підкріплюється стабільним збільшенням доходів від участі в капіталі на 4 500 тис. грн. та зменшенням фінансових 35 витрат. Така динаміка свідчить про стратегічну орієнтацію компанії на

зростання та розширення на ринку, а також про ефективне управління фінансами. Структура власного капіталу підприємства відіграє ключову роль у забезпеченні його фінансової стійкості та спроможності до розвитку. Детальний огляд змін у складі власного капіталу ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» протягом 2021-2023 років представлено у таблиці 2.2, що дозволяє оцінити тенденції та зміни в капіталізації та фінансовій політиці компанії.

Порівнюючи дані за 2021-2023 роки, спостерігаємо, що власний капітал ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» зазнав зростання на 1,3%. Таке збільшення є результатом суттєвого підвищення статутного капіталу на 1 000 000 тис. грн., росту резервного капіталу на 1552 тис. грн., а також збільшення нерозподіленого прибутку на 23 243 тис. грн. Ця тенденція підкреслює позитивні зміни у структурі власного капіталу компанії та вказує на активне використання фінансових механізмів для зміцнення капіталізації та розширення діяльності Товариства на ринку.

Таблиця 2.3

Основні фінансові показники корпорації ROSHEN за 2021-2023 pp.

№ з/п	Показники	Роки		
		2021	2022	2023
1	Коефіцієнт поточної ліквідності	17.42	18.57	30.30
2	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0.04	0.03	0.01
3	Коефіцієнт швидкої ліквідності	15.95	16.36	26.71
4	Коефіцієнт автономії	60.59	61.57	76.75
5	Рентабельність активів (ROA)	0.81	-0.03	0.36
6	Рентабельність власного капіталу (ROE)	1.35	-0.05	0.52
7	Чиста маржа	2.63	-0.11	0.90
8	Коефіцієнт покриття необоротних активів власним капіталом	64.94	66.18	82.48
9	Коефіцієнт заборгованості	38.43	37.54	22.94

Джерело [64]

Аналізуючи ліквідність ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» за допомогою коефіцієнтного аналізу (табл. 2.3), можна виявити ключові

аспекти фінансової стабільності підприємства. Коефіцієнт поточної ліквідності, який значно перевищує стандартні норми у період з 2021 по 2023 рік, свідчить про надлишкове накопичення оборотних активів, що може свідчити про неоптимальне використання ресурсів. Натомість, зниження коефіцієнта швидкої ліквідності вказує на збільшення обсягу короткострокових зобов'язань, що потребує уваги з точки зору фінансового менеджменту. Стабільне значення коефіцієнта абсолютної ліквідності на рівні 0,00 протягом усього досліджуваного періоду свідчить про достатній рівень ліквідності для покриття поточних зобов'язань, що робить підприємство привабливим для інвесторів та кредиторів. В цілому, зростання коефіцієнту поточної ліквідності вказує на позитивну тенденцію в забезпеченні фінансової стійкості компанії, що підтверджує високий рівень фінансового здоров'я ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен».

Аналіз ліквідності ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» за допомогою коефіцієнтного аналізу відображає ключові аспекти фінансової здоров'я компанії. Коефіцієнт поточної ліквідності, який в усі роки перевищує рекомендований діапазон 1,5-2,0, свідчить про достатній рівень оборотних активів для покриття поточних зобов'язань. Розрахунки у таблиці 2.9 демонструють, що ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» має позитивну динаміку в ефективності використання грошових потоків, що відображається у збільшенні коефіцієнта ліквідності. Це свідчить про збільшення забезпеченості підприємства ліквідними активами та є показником фінансової стабільності та спроможності компанії своєчасно виконувати свої зобов'язання. Такий стан справ є позитивним сигналом для інвесторів та кредиторів, підтверджуючи високий рівень фінансового здоров'я та надійності компанії.

В цілому, фінансовий аналіз ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» показує, що компанія ефективно управляє своїми фінансами, має міцну фінансову основу та стабільний розвиток. Збільшення прибутку, оптимізація витрат, зростання статутного капіталу, а також забезпечення

високого рівня ліквідності дозволяють компанії з оптимізмом дивитися у майбутнє, розширювати свою присутність на ринку та залучати інвестиції для подальшого розвитку.

2.3. Оцінка рівня розвитку корпоративної культури підприємства, оцінка її ефективності та шляхи покращення

Об'єктом дослідження було обрано підприємство харчової промисловості ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен», що входить до складу Кондитерської корпорації «Рошен».

Основними видами діяльності підприємства є:

10.82 - Виробництво какао, шоколаду та цукрових кондитерських виробів;

10.72 - Виробництво сухарів і сухого печива; виробництво борошняних кондитерських виробів, тортів і тістечок тривалого зберігання;

10.71 - Виробництво хліба та хлібобулочних виробів; виробництво борошняних кондитерських виробів, тортів і тістечок нетривалого зберігання [28].

Як зазначається у фінансовому звіті компанії ключовим напрямком діяльності товариства є: виробництво борошняних кондитерських виробів, тортів і тістечок нетривалого зберігання з давальницької сировини, яке орієнтовано на одного вітчизняного замовника ДП «КК «Рошен». Ще одним видом діяльності товариства є надання в операційну оренду власного нерухомого майна [43].

Кондитерська фабрика «Рошен» виробляє понад 320 найменувань високоякісних кондитерських виробів. В асортимент корпорації входять шоколадні та желейні цукерки, карамель, ірис, шоколадні плитки та батончики, печиво, вафлі, бісквітні рулети, тістечка та торти. Деякі з них не мають аналогів на ринку України.

Рішення про створення нового бренду «Roshen» було ухвалено у 2000 році Кондитерською корпорацією «Рошен». Розробкою бренду «Roshen» зайнялося "Бюро маркетингових технологій". Початковою ідеєю змісту нового бренду було створення корпоративних легенд, які пояснювали походження назви, проте так і не отримали успіх серед ринку. Наприклад, розповідалося про однойменного Бога солодошів зі стародавніх міфологій, або про графа, який був великим поціновувачем солодошів.

Для оцінки ефективності бренду «Roshen» було обрано модель Д. Аакера «Десятка показників» капіталу бренду. Капітал бренду, на думку Д. Аакера, це сукупність активів і зобов'язань, пов'язаних з брендом, його назвою і символом, які нарощують або послаблюють цінність, що надається товаром і послугою компанії її споживачам.

Згідно з моделлю оцінки капіталу бренду, Аакер розробив десять показників, які відображають основні нюанси виробництва або сили бренду. Для загальної оцінки ефективності бренду «Roshen» необхідно проаналізувати наступні фактори:

1. рівень лояльності;
2. задоволеність брендом;
3. якість товарів та послуг;
4. лідерство та популярність на ринку;
5. цінність бренду;
6. індивідуальність бренду;
7. асоціації з брендом;
8. обізнаність про бренд;
9. частка бренду на ринку;
10. ринкова ціна та географія поширення.

Під рівнем лояльності Д. Аакер має на увазі суму, яку споживач готовий переплатити за конкретно цей бренд, порівняно з іншими брендами, які пропонують схожі товари.

Як зазначено на офіційному сайті компанії, частка постійних покупців продукції «Рошен» досягає майже 80%, що свідчить про існуючу базу споживачів, які надають перевагу досліджуваному підприємству, а не його конкурентам. Також, важливим фактором лояльності споживачів до бренду є історія компанії, яка існує на ринку 15 років [11].

На фабриках корпорації «Рошен» розроблені та впроваджені системи менеджменту безпечністю харчових продуктів відповідно до вимог міжнародних стандартів ISO 22000, FSSC 22000, а також інтегровані системи менеджменту якістю та безпечністю харчових продуктів відповідно до вимог стандарту IFS Food [11]. Така сертифікація товару свідчить про високий рівень якості товарів, що виготовляються брендом «Roshen».

Лідерство та популярність на ринку – це показник, який характеризує кількість споживачів на ринку, що користуються товарами або послугами даного бренду.

Про кількість споживачів на ринку, що користуються товарами бренду «Roshen» свідчить його позиція на ринку та динаміка розвитку виробництва. Попередній аналіз компанії дає змогу оцінити лідерство та популярність на високому рівні.

Одна із функцій ідентичності бренду, на думку Д. Аакера, – це створення пропозиції цінності бренду, що відображає функціональну вигоду, яка у свою чергу, є важливою характеристикою бренду у більшості товарних категорій.

Згідно «Соціального звіту» Кондитерської корпорації «Рошен» [12], основними цінностями компанії є:

1. Якість. Відповідність продукції найвищим стандартам, що забезпечується застосуванням новітніх технологій та впровадженням систем управління якістю та безпечністю харчових продуктів відповідно до вимог міжнародних стандартів ISO та IFS, що підтверджується відповідними сертифікатами.

2. Інновації. Створення нових оригінальних продуктів з використанням сучасних технологій та якісних інгредієнтів; вдосконалення процесу виробництва з метою оптимізації природних ресурсів.

3. Досвід. Спадковість і багатий досвід кращих кондитерів попередніх поколінь, який застосовується у процесі виробництва.

4. Чесність. Ведення бізнесу прозоро і відкрито. Показник «індивідуальність бренду» характеризує не лише зв'язок з емоційними вигодами і вигодами самовираження, але і базу для взаємовідносин між брендом і споживачем [8].

Головними ознаками індивідуальності бренду є зовнішній вигляд товару і його властивості, ім'я бренду, реклама, упаковка, фірмовий знак, логотип, а також ознаки, які приписує бренду споживач. До таких характеристик відносять ознаки, що викликають певні емоції, а також ознаки, що характеризують якість та надійність товару.

У «Соціальному звіті» товариства «Рошен» зазначається [12], що упаковка – це невід'ємна частина продукції компанії, яка має мінімізувати рівень харчових відходів, гарантувати дотримання високих стандартів якості, інформувати споживача про харчові характеристики та інгредієнти, що містяться в продуктах компанії. Головне завдання компанії полягає у тому, щоб створити найкращий дизайн упаковки, який дозволить, з одного боку, домогтися економії пакувальних матеріалів, а з іншого – гарантувати збереження і харчову безпеку продуктів. Також, у своїй роботі «Рошен» керується принципами «зеленого офісу» і використовує електронний документообіг, застосовує двосторонній друк, заохочує співробітників до електронного навчання. Усі ці дії характеризують рівень індивідуальності бренду на високому рівні.

Як вважає Аакер, асоціації з брендом це те, що допомагає споживачам швидше згадувати марку, товар або компанію, якій належить даний бренд [8].

В уявленні споживачів бренд «Roshen» одразу асоціюється з відомим слоганом: «Roshen солодкий знак якості!». І це не просто слова, корпорація

«Рошен» дійсно виробляє якісні продукти і споживач вже встиг переконатися в цьому.

Також, слід зазначити, що Корпорація «Рошен» реалізує масштабні та системні благодійні і соціально-культурні проекти [13]:

1. втілює в життя проект допомоги національній дитячій лікарні ОХМАТДИТ;
2. системно надається допомога постраждалим у зоні АТО;
3. реконструкція Театру на Подолі, модернізація Черкаського зоопарку, відкриття ковзанки в Харкові, Діпрі та Києві, повне технічне обслуговування встановленого корпорацією світло-музичного фонтану у Вінниці і створення для нього нових шоу, та інше.

Обізнаність про бренд відображає міцність його утримання у пам'яті споживача. Показники обізнаності частково можуть відображати ступінь проникнення відомостей про бренд у різні сегменти [8]. Показники обізнаності передбачають застосування різноманітних комунікаційних заходів, за допомогою яких споживачі поглиблюють свою усвідомленість про бренд. Щоб домогтися максимального охоплення цільової аудиторії, в рекламній кампанії Кондитерської корпорації «Рошен» задіяні всі загальнонаціональні телевізійні канали, оскільки телебачення – це наймасовіший засіб поширення інформації. Рекламна кампанія будується за наступною схемою – рекламний ролик на всіх каналах, PR-матеріали про продукцію і компанію – у різних виданнях, включаючи і спеціалізовані видання, блокова реклама в жіночій пресі, що має чіткий асоціативний зв'язок з роликом на телебаченні.

Важливим є показник частки бренду на ринку, який характеризує міцність позиції бренду в сприйнятті споживачів. Слід зазначити, що бренд, який має відносну перевагу споживачів, його частка ринку повинна збільшуватися або залишатися сталою [8].

Згідно проведеним дослідженням конкуренції ринку, у 2022 році компанія «Рошен» займала 31,7% усього ринку кондитерських виробів України. Також, Торгові марки ROSHEN посіли перше місце в народному рейтингу суспільної

довіри відразу у трьох категоріях: цукерки желейні, цукерки лікерні та сухофрукти в шоколаді, за результатами дослідження споживчих уподобань, яке проводилося протягом 2019 року в рамках щорічного конкурсу «Фаворити Успіху» в Україні. Крім того, бренд «Roshen» входить до трійки лідерів рейтингу оцінки українських брендів, за результатами дослідження видання «Новий час» спільно з компанією MMP CONSULTING [41].

Для ціноутворення ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»» використовує стратегію встановлення цін, які не змінюються протягом тривалого часу, оскільки ця стратегія демонструє стабільність і сталість товару та товаровиробника. Також, корпорація застосовує стратегію договірних коливань від 0 до 100. Максимальне значення 100 – це місце з найвищою популярністю відносно загальної кількості пошуків, 50 – це місце, де термін шукали вдвічі рідше, а 0 – це місце, де було замало даних про цей термін.

Проаналізувавши усі десять показників, які відображають основні сили бренду «Roshen», слід провести оцінку факторів від 0 (максимально негативний прояв фактору) до 10 балів (максимально позитивний прояв фактору). Ефективність бренду підприємства буде оцінюватись за такою шкалою: - 0-30 бали – бренд підприємства не сформований та вимагає термінового ребрендингу; - 31-65 балів – бренд підприємства має середні показники ефективності, необхідні нові шляхи вдосконалення та просування бренду; - 65-100 балів – бренд підприємства є стійким і сформованим. Оцінка ефективності бренду «Roshen» за моделлю Д. Аакера «Десятка показників» капіталу бренду представлена в табл. 2.4.

Провівши оцінку ефективності бренду «Roshen» за моделлю Д. Аакера «Десятка показників» капіталу бренду, отримано 74 бали. Це свідчить про високий рівень сили бренду досліджуваного підприємства. Проте, є показники, які було оцінені середнім показником – цінність, індивідуальність бренду і ринкова ціна та географія поширення. Зазначені фактори потребують удосконалення.

Таблиця 2.4

Оцінка ефективності бренду «Roshen» за моделлю Д. Аакера «Десятка показників» капіталу бренду

Фактори	Низький рівень сили бренду	Оцінка										Високий рівень сили бренду
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Рівень лояльності	Відсутній											Присутній
Задоволеність брендом	Низька											Висока
Якість товарів та послуг	Неякісні											Дуже якісні
Лідерство та популярність на ринку	Низький рівень											Високий рівень
Цінність бренду	Низька											Висока
Індивідуальність бренду	Відсутня											Присутня
Асоціації з брендом	Відсутні											Присутні
Обізнаність про бренд	На низькому рівні											На високому рівні
Частка бренду на ринку	Мала											Велика
Ринкова ціна та географія поширення	Негативні											Позитивні

Здійснений аналіз ринку кондитерських виробів України, його тенденцій та основних виробників. Проаналізовано узагальнюючий опис діяльності лідера на ринку кондитерських виробів України ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен». Проведено оцінку ефективності бренду «Roshen» за допомогою моделі Д. Аакера «Десятка показників» капіталу бренду, створене розумове поле бренду «Roshen» за методикою «4D-брендингу». Згідно отриманим результатам можна стверджувати, що компанія прийняла концепцію брендингу як важливу складову корпоративної політики, оскільки створення та подальше управління брендом є дуже важливим у сфері кондитерських виробів, адже в умовах монополістичної конкуренції на ринку відбувається конкуренція не товарів, як фізичних продуктів, а саме глобальних, сильних брендів.

Ефективність бренду «Roshen» було оцінено за допомогою моделі Д. Аакера «Десятка показників» капіталу бренду і результаті аналізу було отримано наступні результати: ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» має стійкий та сформований бренд, що характеризується високою популярністю на ринку України.

Згідно проведеної оцінки було виявлено слабші фактори бренду:

1. цінність бренду «Roshen» потребує підвищення функціональної вигоди для споживача. Цього можна досягнути шляхом збільшення унікальності, значущості, ключової відмінності від конкурентів, а також шляхом підсилення емоційного зв'язку з цільовою аудиторією;

2. індивідуальність бренду. Є доцільним розглянути актуальність наявної реклами, пакування та логотипу, а також підвищити рівень обізнаності споживача про якість та надійність товару компанії;

3. ринкова ціна та географія розташування. Слід переглянути цінову політику ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» та розглянути можливість зменшення вартості представленої продукції, збільшення кількості акцій, знижок та спеціальних пропозицій для споживачів.

Незважаючи на те, що корпоративна культура як складова системи управління сучасної організації набуває все більшу значимість для її ефективного функціонування, поточний рівень культури часто не тільки не сприяє реалізації поставлених цілей і досягнення максимально можливих фінансових результатів, але й ще перебуває під впливом суперечливих відносин до неї.

Висновки до розділу 2

Дослідивши господарську діяльність корпорації ROSHEN, економічний стан, провівши аналіз ефективності управління міжнародною економічною діяльністю та визначивши загальні проблемні аспекти корпорації ROSHEN 62 можемо окреслити загальні висновки. Міжнародна Кондитерська Корпорація ROSHEN – лідер національного ринку кондитерських виробів. Компанія була сформована у 1996 році.

Для покращення умов зберігання сировини та готової продукції, для оптимізації поставок продукції та мінімізації затримок продукції на складі - корпорації ROSHEN ввела в експлуатацію власний логістичний центр. Корпорація ROSHEN має стійке фінансове положення. Майже усі показники мають позитивну динаміку. Власний капітал збільшився за рахунок збільшення резервного капіталу та нерозподіленого прибутку. З аналізу видно, що виробничо-господарська діяльність корпорації ROSHEN на високому рівні та має постійне підвищення доходів. Корпорація ROSHEN виготовляє сучасну продукцію на ринок ЄС та дотримується рецептури, використовуючи високоякісну сировину та матеріали. Позиція корпорації ROSHEN достатньо висока і має значну конкурентну перевагу на українському ринку, що зумовлює бажання керівництва корпорації ROSHEN підкорювати нові вершини і завойовувати перевагу на міжнародному ринку. Наразі корпорація ROSHEN успішно співпрацює з Bonbonetti Choco – один із найбільших виробників шоколадних виробів в Угорщині. Корпорація ROSHEN має намір на подальший розвиток міжнародного ринку та робить вірні кроки до цього.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ

ПрАТ «КИЇВСЬКА КОНДИТЕРСЬКА ФАБРИКА «РОШЕН»

3.1. Напрями удосконалення системи управління діяльністю підприємства

Існує багато методів оцінки корпоративної культури, які відрізняються рівнем залученості дослідника в досліджуваній організації і рівнем залученості членів цієї організації в процес дослідження. Цими питаннями займалася американська консультативна компанія з управління MacKinsey and Company, яка, ґрунтуючись на ряді публікацій та опитувань, провела дослідження в організаціях з високим рівнем продуктивності. Недоліком даного дослідження стало те, що його результати були представлені у вигляді тез, що доповідалися про організації, і практично не мали кількісних порівнянь та числових даних.

За словами Ю. Д. Красовського, інтегральний підхід в дослідженні організацій з позиції корпоративного аналізу був розроблений вченими Р. Хофштеде і Д. Боллінже, які в основу діагностики поклали чотири характеристики організаційної культури. Метод знайшов своє застосування в практиці аналізу організаційних культур малих і середніх фірм. Проте його використання в якості оцінки корпоративної культури з використанням лише цих чотирьох параметрів, на думку автора, вважається не зовсім прийнятним.

Існують також методи оцінки впливу корпоративної культури на організаційне життя. В роботі Ю. Д. Красовського представлено також, що В. Сате розглядає подібний вплив через п'ять процесів:

- прийняття рішень,
- контроль,
- комунікації,
- сприйняття організаційної середовища,
- виправдання своєї поведінки.

Оцінка рівня розвитку корпоративної культури передбачає використання експертно-аналітичного підходу до аналізу корпоративної культури. Цей блок складається з наступних елементів:

1.1. Ідентифікація культури. Практична значимість ідентифікації типу корпоративної культури та її особливостей, на думку автора, полягає в можливості прогнозувати поведінку організації, реакцію працівників на рішення та дії керівництва, зовнішні події. Цінність типологій полягає також у тому, що вони спрощують мислення і надають корисні категорії, які допомагають виявити труднощі, що спостерігаються при вивченні організаційних реалій.

Знання особливостей, сильних і слабких сторін сформованої корпоративної культури, стереотипів поведінки працівників, прийнятих цінностей дозволяє виробити управлінські дії з метою її можливої зміни і модифікації.

Ідентифікацію корпоративної культури автор пропонує проводити, ґрунтуючись на параметрах оцінки, запропонованих авторами Р. Хофштеде і Д. Боллінже: дистанція влади, прагнення до уникнення невизначеності, індивідуалізм-колективізм, мужність - жіночність, які системно описані в роботі Е. Шейна. Стан даних параметрів є визначальним у типологічному аналізі, однак, ускладнює віднесення корпоративної культури до того чи іншого типу, так як не відображає повною мірою всіх критеріїв визначення типу культури і не дає повного обґрунтування для виділення в ній сильних і слабких сторін. Слід також зазначити, що даний набір параметрів використовувався раніше для оцінки організаційних культур. У випадку, коли ми маємо справу з корпоративною культурою, ґрунтуючись на параметрах матриці профілів (розділюваність і інтеграція), видається доцільним удосконалити дану методику, доповнивши її такими характеристиками:

- структурність-деструктурність. Визначає ступінь узгодженості різних організаційних культур, що існують у підрозділах компанії, і описує об'єднуючий зміст корпоративної культури;

- відкритість-замкненість, характеризує ступінь свободи обміну інформацією, організаційну ясність ділових відносин, залучення працівників до вирішення проблем і завдань, або протилежну соціокультурну ситуацію;

- особистісність-організаційність передбачає націленість керівництва і всього колективу на вирішення індивідуальних особистих проблем або на досягнення загальноорганізаційних цілей;

- збіг інтересів і можливостей. Ця характеристика відображає задоволеність мотиваційної структури працівників, наявність можливостей їх розвитку з метою ідентифікації себе із загальною соціокультурною позицією в організації.

1.2. Визначення профілю корпоративної культури. Опис методики реалізації даного елемента діагностики автор надасть в наступних публікаціях.

1.3. Структурно-факторний аналіз корпоративної культури у свою чергу складається з двох блоків: 1.3.1. Вивчення елементів корпоративної культури з використанням бальної оцінки. Щоб оцінити вплив культури підприємства на ефективність його виробничої діяльності, необхідно діагностувати стан структурних елементів, що характеризують реальні можливості формування культурного простору – визначеного порядку здійснення виробничої діяльності підприємства, що сприяє підвищенню цілеспрямованості соціальної системи і тим самим підвищенню ефективності функціонування. Корпоративна культура при цьому представляється у вигляді сукупності елементів, деталізованих згідно параметрів діагностики. Ці елементи оцінюються працівниками підприємств за п'ятибальною шкалою. Отримані результати дають можливість порівняти стан корпоративних культур різних організацій, визначити переваги та недоліки кожної з них і виявити тенденції подальшого коригування в соціокультурному середовищі організації.

1.3.2. Визначення інноваційної орієнтації корпоративної культури. Дана оцінка має своєю метою визначити, наскільки радикальними можуть бути розроблені в організації зміни, і чи буде прийнята працівниками розроблена стратегія. Інноваційну складову корпоративної культури автор пропонує

виявити на основі оцінки чутливості підприємств до інновацій. В якості інструменту аналізу в даному випадку використовується метод експертного опитування, де в ролі експертів виступають керівники і фахівці аналізованих підприємств. Така оцінка дозволяє дати відповідь, чи готові працівники організацій до впровадження будь-яких інновацій на підприємстві, в тому числі і в корпоративній культурі, для того щоб надати їй статус конкурентної переваги.

Другий блок запропонованого алгоритму націлений на оцінку організаційної динаміки корпоративної культури. Це передбачає, насамперед, визначення тенденцій розвитку корпоративної культури допомогою економіко-соціологічно аналізу досліджуваних організацій. Соціологічне опитування працівників підприємств щодо стану елементів корпоративної культури дозволяє оцінити мотиваційні структури особистості, ідентифікація співробітника з організацією, рівень прийняття ідеалів і готовність завжди поступати у відповідності з цими цінностями. Переваги такого методу дослідження полягають у тому, що оцінки не є абстрактними, а ґрунтуються на реальних відчуттях і точках зору співробітників про корпоративну культуру, притаманною їх організаціям. Слід зазначити, що структура запитань такої анкети може бути різною, залежно від того, яку мету переслідує аналітик. Однак не слід відходити від традиційного складу елементів корпоративної культури, таких як система цінностей, ритуали, традиції, стиль управління, ієрархія і структура, кадрова політика.

Для того щоб зрозуміти цінність культури для підприємств, необхідно визначити, чи існує взаємозв'язок між її рівнем і різними показниками діяльності організації. Тому наступною дією в діагностиці є встановлення залежності між станом корпоративної культури й результатами діяльності підприємств з використанням кореляційно-регресійного аналізу. Рівняння парної лінійної регресії дозволяють встановити, в якому напрямку і на яку величину змінюється результативна ознака (чистий прибуток, якість продукту і

послуг, частка ринку) при зміні факторної ознаки (корпоративна культура підприємства) на 1 бал.

Для встановлення цієї залежності корпоративну культуру пропонується представити у вигляді сукупності елементів, деталізованих згідно використовуваних раніше параметрів діагностики:

- ясність цілей організації і орієнтація на їх досягнення;
- стиль управління;
- існуюча система цінностей;
- відданість спільним цілям;
- ефективна комунікація;
- спроможність до розв'язання конфліктів;
- орієнтація на персонал;
- орієнтація на споживача;
- орієнтація на навчання та кваліфікація персоналу;
- умови праці та трудова дисципліна;
- орієнтація на зміни; система винагороди; технічний рівень виробництва.

3.2. Резерви підвищення ефективності корпоративної культури ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»

У сучасних умовах розробка науково обґрунтованих стратегій розвитку та вибір оптимальних варіантів тактичних управлінських рішень має ґрунтуватися на повному й достовірному інформаційному забезпеченні, цілісність якого досягається через проведення аналізу господарської діяльності. Вчені підтверджують, що за допомогою економічного аналізу осмислюється інформація про факти господарського життя, на його основі розробляються та обґрунтовуються управлінські рішення [28, с. 18].

Сьогодні в системі інформаційного забезпечення прийняття рішень виникла парадоксальна ситуація: інформація як міра усунення невизначеності

все більше ускладнює процес прийняття раціональних рішень через перевантаженість інформаційних потоків часто неактуальними, неструктурованими даними поряд із відчуттям браку в адекватній для управління інформації. У зв'язку з цим втрачаються ціннісні параметри аналітичної інформації, такі як своєчасність, суттєвість та доречність.

Підприємства, функціонуючи в умовах конкурентного протистояння, обмеженості фінансових і матеріальних ресурсів, забезпечити успішність своєї діяльності можуть за умови ефективного використання трудових ресурсів, їх здібностей, знань, досвіду. З огляду на це, надзвичайно важливого значення набувають розробка та прийняття заходів щодо розкриття та максимального використання інтелектуального потенціалу працівників, дослідження зв'язку між вартістю трудових активів і прибутковістю господарюючого суб'єкта. При цьому, як уже зазначалося, важливе місце належить обліково-аналітичному забезпеченні прийняття управлінських рішень, складова якого формується системою економічного аналізу.

В епоху індустріального суспільства до працівників, їх якісних параметрів не висувалися особливо високі вимоги, оскільки ключовим виробничим чинником був фізичний капітал. Нині в науковій теорії та практичній діяльності відбувається трансформація поглядів на роль людини в економічній системі. Працівник стає єдино діючим активним чинником виробництва, який має володіти не тільки фізичними здібностями, а й якісними характеристиками для забезпечення конкурентних переваг підприємства. Рівень кадрового забезпечення стає чи не найважливішим чинником, який корелює з показниками прибутковості та рентабельності підприємства, собівартістю виробленої продукції та наданих послуг, тобто тими показниками, які в кінцевому підсумку визначають успішність підприємства на ринку.

Дослідження сучасного стану аналітичної роботи на вітчизняних підприємствах засвідчило її недосконалість як на організаційному, так і на методичному та технічному рівнях. Фактично керівництво ігнорує проведення аналітичних досліджень, значно недооцінює роль аналітичної функції в управлінні

трудовими процесами.

Здебільшого на підприємствах взагалі відсутні підрозділи та штатні посади, які б займалися аналітичною обробкою даних (облікових, статистичних, планових тощо) для забезпечення інформаційних запитів управлінського персоналу. Функціональні обов'язки аналітиків часто покладаються на працівників планово-економічного відділу, відділу організації праці та заробітної плати, бухгалтера або інших службовців, які не мають спеціальної освіти. Поза всяким сумнівом непрофесійність підходу до організації й проведення аналітичної роботи позначаються на інформаційній цінності вихідних аналітичних даних.

Недосконалість організаційно-методичних засад аналізу стану та ефективності використання трудових ресурсів на підприємствах можна пояснити нерозумінням важливості аналітичного забезпечення при прийнятті управлінських рішень, а також додатковими витратами на утримання висококваліфікованих спеціалістів, необхідних для проведення непростих і водночас важливих досліджень. Втім ми переконані, що економічний ефект від рішень, прийнятих на основі науково опрацьованої та систематизованої інформації, буде непорівнянним із економією фонду оплати праці.

Варто відзначити, що окреслена проблема характерна не тільки для підприємств досліджуваної галузі. Вчені, які ґрунтовно досліджували прикладні питання економічного аналізу, вказують на те, що критичний стан в організації аналітичної роботи простежується на більшості вітчизняних промислових підприємств. Зокрема, вони виділяють низку проблемних аспектів в організації та проведенні аналітичних робіт, а саме: викривлення інформаційного забезпечення економічного аналізу; несистематичне проведення економічного аналізу і недостатня кваліфікація фахівців; незрозумілість отриманих у процесі дослідження результатів через недостатність методичних матеріалів та невикористання інформаційних технологій при здійсненні аналізу; відсутність проведення економічного аналізу за різними напрямками (аналіз обсягів і структури виробництва та реалізації продукції; аналіз ефективності використання основних засобів, матеріальних та трудових ресурсів; аналіз

фінансових результатів; аналіз фінансового стану); неврахування нових аналітичних об'єктів (гудвілу, нематеріальних активів, людського капіталу, цінних паперів) для його повноцінного здійснення [22, с. 4].

В сучасних економічних умовах беззаперечним є той факт, що без аналітичної служби неможливо забезпечити достовірною інформацією управлінський персонал, внаслідок чого можуть бути втрачені конкурентні позиції підприємства на ринку. На думку В. Дерія, на законодавчому рівні слід зобов'язати великі та середні підприємства включати у свій штатний розпис наукових консультантів на 0,25–0,5 ставки або на громадських засадах, що забезпечить встановлення більш тісного зв'язку науки та практики [22, с. 8].

Створення аналітичної служби є важливим та першочерговим етапом на шляху формування ефективного аналітичного забезпечення управління трудовими ресурсами підприємства, однак сама її наявність не є гарантією проведення якісної дослідницької роботи. Всі зусилля нівелюються у разі відсутності чіткого розуміння мети, послідовності економічного аналізу, системи методів і прийомів, які необхідно застосовувати при вивченні процесів господарської діяльності, їх динаміки, закономірностей та тенденцій розвитку. У зв'язку з цим особливо актуальним стає питання розробки методики аналізу трудових ресурсів підприємств, за допомогою якої можна отримати своєчасну й актуальну інформацію про стан трудових ресурсів, а також розкривати приховані резерви для розробки системи заходів для їх використання. Під методикою в науковій літературі розуміється чітко визначена послідовність застосування способів і методів аналізу господарської діяльності підприємства для досягнення поставленої мети [35, с. 44; 11, с. 177].

Аналіз трудових ресурсів має охоплювати повний спектр об'єктів, які в системі дають цілісне уявлення про стан трудових ресурсів організації. У науковій літературі поширена думка, що лише через комплексний підхід можна опосередковано, через кількісні й якісні характеристики оцінити сучасний стан людських ресурсів, визначити динаміку та тенденції їх розвитку [44, с. 59]. Т. М. Ковальчук також підкреслює, що одним із базових принципів аналізу має бути

системний підхід, який забезпечує більші можливості у пізнанні, створюючи передумови механізму цілісного пізнання об'єкта, що складається із елементів, яким властиві внутрішньосистемні зв'язки, кожен із яких має свої визначені й обмежені цілі, а також взаємозв'язки із зовнішнім середовищем [36, с. 18]. І. І. Демко, незважаючи на безумовну важливість і розуміння необхідності системності та комплексності аналізу трудових ресурсів, наголошує, що на сьогодні підходу, який би це враховував, не розроблено. Для забезпечення системності аналітичного дослідження трудових ресурсів автор пропонує застосовувати ресурсний, витратний та результативний підходи [21, с. 102–103].

Аналітичний процес має орієнтуватися на досягнення правильно сформульованої мети дослідника. При цьому ефективність виконання задекларованої мети визначається наявністю чітких та інтегрованих дослідницьких завдань. Саме це дає змогу підійти системно до вивчення всіх аспектів господарських процесів, пов'язаних із формуванням, використанням та розвитком трудових ресурсів підприємства. Мету проведення аналізу трудових ресурсів можна визначити як формування аналітично-інформаційного забезпечення прийняття виважених управлінських рішень, спрямованих на розкриття й використання трудового потенціалу підприємства для створення передумов для його поступального соціально-економічного розвитку.

Погоджуючись у цілому з науковцями в підходах до визначення завдань, вважаємо, що введення нового об'єкта економічного аналізу, а саме трудових ресурсів як сукупної вартості їх трудових активів, потребує вирішення завдання щодо оцінки стану трудових активів працівників, ефективності їх використання. Крім того, необхідно дослідити, як вартість трудових активів корелює з результатами діяльності підприємства. Комплексно вирішивши окреслені вище завдання, можна досягти поставленої мети.

Наступним кроком на шляху формування ефективного аналітичного забезпечення управління трудовими ресурсами є структурування об'єктів, за якими слід проводити аналітичну роботу. Місце трудових ресурсів у системі об'єктів економічного аналізу висвітлено в розділі 1 дисертації. Взагалі

об'єкти, за якими доцільно проводити аналіз трудових ресурсів, можна згрупувати у такий спосіб: структурні (кількісна та якісна структури персоналу); часові (фонд робочого часу, час відпочинку); нормативні (норми виробітку, норми часу та ін.); вартісні (витрати на трудові ресурси в розрізі стадій управління ними); результативні (продуктивність праці, ефективність праці). Крім того, представлення трудових ресурсів як цілісної категорії бухгалтерського обліку та економічного аналізу у світлі вартісного виміру їх трудових активів цілком закономірно викликає у аналітика інтерес до детального дослідження їх стану, структури та динаміки. На наше переконання, тільки системно підійшовши до вивчення наведеної сукупності об'єктів економічного аналізу, можна отримати аналітичну інформацію з високими якісними критеріями, що, в свою чергу, задовольнить інформаційні потреби внутрішніх користувачів для обґрунтування і прийняття ними управлінських рішень.

Кожен із перелічених вище об'єктів розкривається через систему аналітичних показників, які в сукупності формують інформаційне поле для прийняття управлінських рішень. Показники, надаючи об'єктам аналізу кількісного вираження, визначають їх обсяг, динаміку та результативність. У процесі систематизації існуючих та розробки нових аналітичних показників з метою формування належного аналітичного забезпечення управлінського процесу треба керуватися такими правилами: охоплення аналітичними показниками всієї сукупності об'єктів економічного аналізу; зрозумілість алгоритму розрахунку показників і наявність достовірного інформаційного джерела для їх обчислення; включення в систему аналітичних показників як загальних, так і часткових величин, які характеризують у цілому трудові ресурси та окремі їх складові; кількість показників для аналізу трудових ресурсів має бути оптимальною, оскільки їх брак призводить до неповноти інформаційного забезпечення, а надмірна кількість до перевантаженості вихідної аналітично-інформаційної бази та продукування часто неактуальної для управління інформації.

При формуванні системи аналітичних показників доцільно згрупувати їх

на абсолютні та відносні в межах кожної з попередньо виокремлених груп об'єктів. До абсолютних показників у контексті аналізу трудових ресурсів можна віднести такі: показники планового та фактичного кількісно-якісного забезпечення трудовими ресурсами, чисельність прийнятих та звільнених працівників; кількість планового та фактично відпрацьованого робочого часу, кількість днів (годин), відпрацьованих одним працівником, кількість годин простоїв в цілому та в розрахунку на одного працівника; кількісні виміри норм робочого часу, виробітку; обсяг витрат на формування, використання та розвитку трудових ресурсів; величина фонду оплати праці в розрізі його структурних частин, середній рівень заробітної плати; абсолютні показники ефективності праці тощо. Відносні показники розкриваються через систему коефіцієнтів, основними з яких є: коефіцієнти загального обороту трудових ресурсів, заміщення, коефіцієнти обороту із приймання та звільнення працівників, коефіцієнти плинності й стабільності кадрів, показники ефективності праці тощо.

Крім традиційних абсолютних і відносних показників, які характеризують структурні, часові та нормативні об'єкти, існують система та порядок розрахунку рекомендованих вартісних і результативних показників, що розкривають стан та ефективність використання трудових активів працівників, серед яких: вартість трудових активів, частка трудових активів у структурі активів підприємства, частка окремих трудових активів у сукупній їх вартості, коефіцієнти придатності та зносу трудових активів, показники рентабельності трудових активів і рентабельності витрат на формування персоналу тощо. Ґрунтовність, якість та повнота дослідження трудових процесів на підприємствах досягається завдяки застосуванню широкого арсеналу методів та прийомів економічного аналізу, який включає сукупність загальнонаукових, економіко-логічних та економіко-статистичних методів.

Однією з основних передумов проведення ефективного аналітичного процесу й отримання об'єктивних результатів дослідження є наявність достовірного інформаційного забезпечення, яке представляється через систему

науково опрацьованих, структурованих відомостей про факти господарського життя підприємства. За оцінками вчених, у інформаційному забезпеченні економічного аналізу головну роль відіграє саме бухгалтерський облік. Близько 70 % всієї економічної інформації для проведення аналітичних досліджень генерується обліковою системою підприємства [11, с. 7]. Саме тому при розробці методики аналізу значну увагу слід приділяти формуванню інформаційного забезпечення.

Підсумовуючи викладене, зазначимо, що проведення аналітичної роботи в частині оцінки стану й ефективності використання трудових ресурсів підприємств за наведеним методичним підходом дасть змогу вирішити важливі завдання, зокрема підвищити рівень інформаційно-аналітичного забезпечення прийняття управлінських рішень щодо формування, використання і розвитку персоналу та нівелювати або значно мінімізувати ризики, пов'язані з функціонуванням вітчизняних підприємств в умовах нестабільного соціально-економічного середовища.

3.3. Оцінка ефективності запропонованих заходів

З метою удосконалення корпоративної культури на вітчизняних підприємствах пропонуємо комплекс заходів, які дозволять підвищити її рівень та покращити їх функціонування в цілому. Дані пропозиції наведено у таблиці 3.1.

Удосконалення корпоративної культури підприємств позитивно впливатиме на їхню діяльність, зокрема: на процеси, що протікають на підприємстві та організаційну поведінку, на його конкурентоспроможність та загальну результативність. Аналіз досягнутого рівня корпоративної культури дозволить досліджувати тенденції її розвитку, виявляти застарілі норми, формувати перспективні цілі відповідно до стратегій розвитку підприємства.

Ефекти від запропонованих заходів буде тим кращий, чим більша

кількість працівників підприємства буде залучено до їх втілення, а також, чим вищою буде їх схильність до змін.

Таблиця 3.1

Програма заходів щодо удосконалення корпоративної культури

<i>Заходи щодо удосконалення корпоративної культури</i>	<i>Посадова особа відповідальна за виконання</i>	<i>Термін реалізації</i>	<i>Витрати на реалізацію</i>
1. Перегляд формальних процедур і правил з метою зменшення “забюрократизованості”	Директор підприємства та відповідальні керівники підрозділів	Мін. раз на 3 роки	Витрати відсутні
2. Розробка положення про корпоративну культуру підприємства	Відділ по роботі з персоналом	Оновлюється згідно зі змінами (мін. кожні 3 роки)	Витрати відсутні
3. Впровадження технологій коучингу, проведення відповідного навчання керівників та персоналу	Відділ по роботі з персоналом та відповідальні керівники підрозділів	Постійно або при змінах посади чи нового призначення	Витрати на навчання, залежно від вартості освітніх послуг
4. Перегляд та зміни соц пакету, сум винагород щодо заохочувальних програм	Директор підприємства та відділ по роботі з персоналом	Згідно з вимогами сучасності	Витрати можуть коливатися суттєво

Проведене дослідження показало, що розвиток корпоративної культури на вітчизняних підприємствах є важливим питанням в умовах динамічного бізнес-середовища, але наразі знаходиться на стадії становлення та потребує удосконалення.

Це сприятиме отриманню відданих співробітників, формуванню постійних та лояльних клієнтів, дозволить утримати та розширити ринки збуту, збільшити прибутки.

Для оцінювання корпоративної культури можуть бути використані різні види ефектів, що виявляються внаслідок реалізації заходів щодо вдосконалення чи зміни корпоративної культури, а саме:

- економічний ефект – це зростання продуктивності праці та зниження трудомісткості, зниження матеріаломісткості та собівартості послуг готельно-ресторанної продукції, зростання прибутку та рентабельності;
- ресурсний ефект – це вивільнення ресурсів на підприємстві: матеріальних, трудових і фінансових;
- технічний ефект – це поява нової техніки та технології, відкриттів, винаходів та раціоналізаторських пропозицій, ноу-хау тощо;
- соціальний ефект – підвищення матеріального та культурного рівня життя співробітників, покращення умов та техніки безпеки праці, зниження частки важкої ручної праці, клієнтоорієнтований підхід в обслуговуванні та найбільш повне задоволення потреб клієнтів у послугах та сервісі.

Формування та діагностування корпоративної культури – це тривалий і складний процес, у якому, виходячи з базових цінностей, формулюються стандарти поведінки працівників організації, традиції та символіка.

При діагностуванні корпоративної культури можна провести моніторинг за такими показниками (табл. 3.2):

- індекс навчання;
- індекс кадрового забезпечення;
- індекс результативності персоналу з урахуванням значущості досліджуваного індикатора (індексу);
- інтегральний показник якості роботи співробітників:

$$K_i = K_n \cdot W_n + K_{kz} \cdot W_{kz} + K_p \cdot W_p, \quad (3.1)$$

де K_n – індикатор навчання персоналу; K_{kz} – індикатор кадрової забезпеченості; K_p – індикатор результативності персоналу; W_n , W_{kz} , W_p – ваги, які характеризують значущість певного індикатора якості персоналу. Розподіл ваги для різних груп показників якості персоналу прийнято для використання експертного оцінювання фахівців.

Таблиця 3.2

Динаміка інтегрального показника якості персоналу

ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»

Показник	Рік, n		
	2021	2022	2023
Індекс рівня навчання, Кн	0,700	0,780	0,690
Зважений індекс рівня навчання, $W_n = 0,3$	0,210	0,230	0,276
Індекс рівня кадрового забезпечення, Ккз	0,990	0,980	0,990
Зважений індекс кадрового забезпечення, $W_{кз} = 0,3$	0,297	0,294	0,297
Індекс результативності персоналу, Кр	0,880 0,870 0,900	0,880 0,870 0,900	0,880 0,870 0,900
Зважений індекс результативності персоналу, $W_p = 0,4$	0,352 0,348 0,360	0,352 0,348 0,360	0,352 0,348 0,360
Інтегральний показник якості персоналу, Кп	0,859 0,872 0,933	0,859 0,872 0,933	0,859 0,872 0,933

Як видно з табл. 3.2, інтегральний показник якості персоналу в третьому році має тенденцію до зростання і порівняно з першим роком зріс на 0,074 та становить 0,933. Така тенденція свідчить про підвищення корпоративної культури компанії. Єдиних підходів щодо оцінювання економічної ефективності корпоративної культури не існує. Аналіз та діагностика корпоративної культури потрібні для прогнозування потенціалу трудового персоналу. Під час оцінювання ефективності корпоративної культури слід звернути увагу на три групи показників.

1. Холістичні – дослідник глибоко занурюється в культуру підприємства сервісу і діє як причетний спостерігач.

2. Метафоричні – дослідник використовує зразки мови документів, звітності, існуючих оповідань та бесід.

3. Кількісні – дослідник оцінює безліч точок зору, кожній з яких має приділяти увагу, оцінюючи атрибути корпоративної культури організації.

Домінуючі значення мають індекси вдосконалення професійного рівня, мотивації та контролю. У процесі спостережень за корпоративною культурою

виявлено наявність узгодженості дій працівників. Персонал у різних організаційних підрозділах поділяє загальні погляди перспективу, ефективність стилю керівництва сприяє залученню співробітників до роботи. Атмосфера в колективі орієнтована на підтримку хороших взаємовідносин один з одним, конфліктні ситуації вирішуються з урахуванням реальностей, що існують. Рівень мотивації працівників досить високий, він становить 89 %. Індекс соціальної відповідальності занижений і дорівнює 38 %, співробітники відчувають невпевненість у завтрашньому дні. Опитування індексним способом слід проводити через певні проміжки часу з метою порівняння параметрів явища з відповідним рівнем минулих періодів.

Висновки до розділу 3

1. Трудові ресурси є одним із основних чинників виробництва, а їх аналіз має займати ключове місце в системі інформаційного забезпечення управління персоналом. Через складність трудових ресурсів як об'єкта економічного аналізу аналітичні процедури доцільно проводити за окремими напрямками (чисельність персоналу, кількісно-якісний склад, вартісні показники тощо). Здійснення аналізу за такими об'єктами сприятиме реалізації повноцінного дослідження, раціональній організації аналітичної роботи на підприємстві та дасть змогу отримати всебічну інформацію для прийняття ефективних управлінських рішень.

2. З метою організації ефективної аналітичної роботи з вивчення стану та ефективності використання трудових ресурсів запропоновано комплексний підхід, що охоплює п'ять блоків: програмно-цільове, методичне, організаційне, інформаційне та технічне забезпечення. На наше переконання, тільки системність у підходах до виконання аналітичних досліджень дасть змогу формувати якісне інформаційне забезпечення для прийняття рішень щодо підвищення ефективності використання трудових ресурсів підприємства.

ВИСНОВКИ

Узагальнення теоретичних основ та дослідження особливостей функціонування та управління рентабельністю господарської діяльності підприємства надало можливість зробити наступні висновки.

1. метою корпоративної культури на підприємстві є забезпечення високої прибутковості підприємства за рахунок максимізації ефективності виробничого менеджменту та якісного поліпшення діяльності підприємства у цілому. Ці процеси відбуваються за рахунок удосконалення управління людськими ресурсами для забезпечення лояльності працівників до керівництва та до прийнятих ним рішень із вихованням у працівників відношення до підприємства як до свого дому, з розвитком здібностей і в ділових, і в особистих відносинах, які повинні спиратися на встановлені норми поведінки та вирішувати будь-які проблеми без конфліктів.

2. Корпоративна культура – це система матеріальних і духовних цінностей, які взаємодіють між собою і відбивають індивідуальність організації, виявляються у поведінці, взаємодії і спілкуванні працівників між собою та із зовнішнім середовищем. Світовий досвід ведення господарства переконує, що впровадження в корпоративні відносини норм, дотримання яких створило б атмосферу єдності цілей кожного учасника управління, дає змогу досягати високих рівнів організації діяльності корпорації. Чим сильніша корпоративна культура, тим сильніша компанія, а потужна корпорація є важливим складником стабільності економічного й громадського життя держави. Тобто в сучасному бізнесі корпоративна культура виступає важливою умовою успішної роботи підприємства, фундаментом його динамічного росту, гарантом прагнення до підвищення ефективності. З посиленням конкуренції з'являється необхідність у створенні додаткових конкурентних переваг, одним з яких є корпоративна культура.

3. Розвиток корпоративної культури компанії необхідно розглядати як обов'язковий атрибут поліпшення соціально-трудових відносин, що має

значний вплив як на підвищення економічної ефективності підприємства, так і на розвиток працівників підприємства і реалізацію людського капіталу.

4. В умовах жорсткої конкурентної боротьби перемагають підприємства, які раціонально використовують ресурси. Найціннішою функціональною складовою системи економічної безпеки є кадрові ресурси та його трудовий потенціал. Від трудового потенціалу, залежить динаміка економічного розвитку як окремого підприємства, так і країни в цілому. Недосконала система організації праці, відсутність взаємозв'язку між результатами та оплатою праці призводить до умов, коли кадрові ресурси не будуть вважати доцільним реалізовувати свій потенціал на максимально можливому для нього рівні, що у свою чергу призводить до зниження рівня захищеності від загроз зовнішнього середовища. Мінливість та непередбачуваність середовища існування підприємства, загрози зовнішнього та внутрішнього порядку потребують впровадження сучасних підходів оцінювання трудового потенціалу в системі економічної безпеки підприємства.

5. Трудовий потенціал як об'єкт дослідження є складною категорією, що характеризується як кількісними, так і якісними характеристиками. Серед кількісних показників слід назвати: чисельність трудових ресурсів, економічно активного населення, зайнятих і безробітних. Якісні характеристики використання трудового потенціалу визначаються кваліфікаційним рівнем, трудовими навиками, відповідальністю, творчим підходом, етичною поведінкою, ініціативністю, освіченістю, орієнтацією на ефективність та якість праці, ініціативністю, інформованістю, цілеспрямованістю. Таким чином, використання трудового потенціалу працівника пропонується вимірювати сукупністю «жорстких» та «м'яких» показників з визначенням інтегральних значень за обома групами. Такий підхід надає можливість визначати інтегральні значення та аналізувати за складовими, що враховуються при його розрахунку.

6. Оцінювання використання трудового потенціалу – це процес визначення рівня реалізації трудового потенціалу з урахуванням потенційних трудових

можливостей у певному проміжку часі та в умовах дії певної групи чинників, проявом чого є система кількісних і якісних характеристик трудового потенціалу працівників. Запропонований теоретико-методичний підхід дозволяє забезпечити взаємозалежність потенційного та реалізованого трудового потенціалу працівників через показники трудової, інноваційної та соціальної діяльності. Тільки комплексне оцінювання наявних можливостей та обмежень у процесі використання трудового потенціалу сприяє отриманню адекватних результатів, які створюють підґрунтя для визначення та реалізації оптимістичних сценаріїв для забезпечення системи економічної безпеки підприємства.

7. Функціонування в ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» інститутів корпоративної культури та соціального діалогу характеризується наявністю органічного взаємозв'язку та взаємовпливу цих феноменів. Працівників активно інформують та залучають до процесу прийняття рішень, формується публічна звітність, а відтак виникає потреба у використанні механізмів соціального діалогу з метою удосконалення системи комунікацій всередині організації, пошуку шляхів узгодження групових інтересів, що лежать в основі взаємовідносин та взаємодії працівників з підприємством, а також способів вирішення конфліктів, що виникають у зв'язку з реалізацією цих інтересів. З другого боку, корпоративна культура підприємства розвивається, зокрема, під впливом неформальних лідерів (працівників та їх представницьких організацій), коли до її моделі інтегруються існуючі традиції договірного регулювання колективних трудових відносин, ведення соціального діалогу та участі у профспілках.

8. В цілому, фінансовий аналіз ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» показує, що компанія ефективно управляє своїми фінансами, має міцну фінансову основу та стабільний розвиток. Збільшення прибутку, оптимізація витрат, зростання статутного капіталу, а також забезпечення високого рівня ліквідності дозволяють компанії з оптимізмом дивитися у майбутнє, розширювати свою присутність на ринку та залучати інвестиції для

подальшого розвитку.

9. Для встановлення цієї залежності корпоративну культуру пропонується представити у вигляді сукупності елементів, деталізованих згідно використовуваних раніше параметрів діагностики: ясність цілей організації і орієнтація на їх досягнення; стиль управління; існуюча система цінностей; відданість спільним цілям; ефективна комунікація; спроможність до розв'язання конфліктів; орієнтація на персонал; орієнтація на споживача; орієнтація на навчання та кваліфікація персоналу; умови праці та трудова дисципліна; орієнтація на зміни; система винагороди; технічний рівень виробництва.

10. З метою організації ефективної аналітичної роботи з вивчення стану та ефективності використання трудових ресурсів запропоновано комплексний підхід, що охоплює п'ять блоків: програмно-цільове, методичне, організаційне, інформаційне та технічне забезпечення. На наше переконання, тільки системність у підходах до виконання аналітичних досліджень дасть змогу формувати якісне інформаційне забезпечення для прийняття рішень щодо підвищення ефективності використання трудових ресурсів підприємства та корпоративної культури зокрема.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Апостолук О. З. 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. Бала О.І. (2006), Історія розвитку та формування терміну «корпоративна культура», Видавництво НУ «Львівська політехніка», Львів, Україна.
3. Бала О.І. Принципи корпоративної культури підприємства: сутність та види / О.І. Бала, О.В. Мукан, Р.Д. Бала // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». – 2010. – № 682. – С. 11–15.
4. Бала О.І., Мукан О.В., Бала Р.Д. Принципи корпоративної культури підприємства: сутність та види. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». 2010. № 682. С. 11-15.
5. Башук Т.О. Доцільність формування корпоративної культури на підприємстві / Т.О. Башук, А.М. Жолудєва // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2011. – № 2. – С. 179–184.
6. Громко Л. Корпоративна культура як ключовий чинник розвитку торговельного підприємства. Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки. 2020. № 2. С. 114-120.
7. Данько Н. І. Застосування моделей корпоративних культур на туристичних підприємствах. Економіка та управління підприємствами. 2017. № 1. С. 189-194.
8. Замковий О.І. (2018), Фінансова корпоративна культура. Методичні рекомендації для самостійної підготовки до практичних занять з дисципліни бакалаврів спеціальності, Видавництво НТУ «ДП», Дніпро, Україна.
9. Зеліч В. В. Роль та місце корпоративної культури та її вплив на розвиток підприємства. ПУ «Причорноморський науково-дослідний інститут

економіки та інновацій». Електронний науково-практичний журнал. 2017. № 6. С. 21-25.

10. Зеліч В.В. Роль та місце корпоративної культури та її вплив на розвиток підприємства. Інфраструктура ринку. 2017. Вип. 6. С. 21-25.

11. Історія мережі. Фірмовий магазин Roshen. URL: <https://roshenstores.com/history>

12. Ковалевський С. В. Корпоративна культура організацій ХХІ століття: Збірник наукових праць. Краматорськ : ДДМА, 2017. 219 с.

13. Копитко М. І. Взаємозв'язок процесів формування корпоративної культури підприємств та рівня лояльності працівників з позиції забезпечення економічної безпеки. Актуальні проблеми забезпечення економічної безпеки в Україні: колективна монографія. Львів : Ліга-Прес, 2017. 368 с.

14. Копитко М. І. Корпоративна культура підприємств: історія виникнення та сутність. Причорноморські економічні студії. 2016. Вип. № 9-1. С. 86-91.

15. Лич В.М. Організація управління, планування і регулювання економікою : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня докт. екон. наук: спец. 08.02.03 “Організація управління, планування і регулювання економікою” / В.М. Лич. – Київ, 2005. – 30 с.

16. Маковоз О.С. Корпоративна культура як складова управління підприємством / О.С. Маковоз // Проблеми та перспективи функціонування підприємства та підприємництва. – 2011. – № 2. – С. 187–191.

17. Монастирський Г.Л. Теорія організації / Г.Л. Монастирський. – К. : Знання, 2008. – 319 с.

18. Нагара М. П. Корпоративна культура та стратегічний розвиток туристичного підприємства : іманентний взаємозв'язок. Економічний і соціальний розвиток України в ХХІ столітті : національна візія та виклики в глобалізації : зб. тез доп. XII Міжнар. наук.- практ. конф. молодих вчених. 26-27 березня 2015. м. Тернопіль : ТНЕУ, 2015. С. 101-102.

19. Овчаренко М.І., Червякова С.В. Методичне забезпечення оцінки стану корпоративної культури підприємства. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2013. №2. С. 130-141

20. Олексенко Я.А. Соціально-економічний зміст та передумови становлення корпоративної культури на підприємстві. Вісник Херсонського державного університету. Серія Економічні науки. 2019. № 33. С. 117-122. DOI: <https://doi.org/10.32999/ksu2307-8030/2019-33-23>.

21. Офіційний сайт AQA (2022), “Teaching guide: Handy’s culture”, URL: <https://www.aqa.org.uk/resources/business/as-and-a-level/business-7131-7132/teach/teaching-guide-handys-culture> (дата звернення 18 січня 2024 р.)

22. Офіційний сайт Built in (2021), “How these 4 typed of organizational culture define your company”, URL: <https://builtin.com/company-culture/types-of-organizational-culture> (дата звернення 11 січня 2024 р.)

23. Офіційний сайт Changing Minds (2021), “Deal and Kennedy’a cultural model”, URL: http://changingminds.org/explanations/culture/deal_kennedy_culture.htm (дата звернення 16 січня 2024 р.)

24. Офіційний сайт Management Study Guide (2015), “Charles Handy Model of Organization Culture”, URL: <https://www.managementstudyguide.com/charles-handy-model.htm> (дата звернення 15 січня 2024 р.)

25. Офіційний сайт MindTools (2022), “Deal and Kennedy’a cultural model”, URL: https://www.mindtools.com/pages/article/newSTR_86.htm (дата звернення 18 січня 2024 р.)

26. Офіційний сайт The Fivecoat Consulting Group (2020), “Four types of corporate culture”, URL: <https://www.thefivecoatconsultinggroup.com/the-coronavirus-crisis/four-types-corporate-culture?format=amp> (дата звернення 18 січня 2024 р.)

27. Офіційний сайт Tutor2u (2022), “Handy’s model of organizational culture”, URL: <https://www.tutor2u.net/business/reference/models-of-organisational-culture-handy> (дата звернення 18 січня 2024 р.)

28. Офіційний сайт Агентства з розвитку інфраструктури фондового ринку України. URL: <http://smida.gov.ua/>

29. Офіційний сайт ЄКОПСИ (2022),” What Is the Culture of Achievement, And Why Is It Important For Business?”, URL: <https://www.ecopsy.ru/insights/spiraling-journey/> (дата звернення 18 січня 2024 р.)

30. Офіційний сайт ЄКОПСИ (2022),” What Is the Culture of Achievement, And Why Is It Important For Business?”, URL: <https://www.ecopsy.ru/insights/spiraling-journey/> (дата звернення 18 січня 2024 р.)

31. Офіційний сайт платформи Evercar (2020), “Види і типи корпоративної культури”, URL: <https://evercar.pp.ua/vidi-i-tipi-korporativnoi-kulturi/> (дата звернення 15 січня 2024 р.)

32. Петрова І. Л. Вплив корпоративної культури на модернізацію соціально-трудових відносин. Вчені записки. 2015. № 40. С. 145-152.

33. Пилипенко Г.М., Литвиненко Н.И. Украинская ментальность в координатах исследовательской программы Г. Хофстеда. Економічний вісник НГУ. 2015. №2. С. 14-22.

34. Приймак Н. Ідентифікації типу корпоративної культури підприємства щодо сприйняття змін. Вісник Тернопільського національного економічного університету. 2019. № 2. С. 113-122.

35. Сеник Ю.І. Аналіз стану корпоративної культури молокопереробного підприємства України. Innovation and Sustainability. 2022. № 4. С. 232-239.

36. Синицька О.І., Білецька О.О. (2011), Організаційна чи корпоративна культура: теоретичні підходи до тлумачення понять, Економічні науки, №5, URL: http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2011_5_1/099-102.pdf (дата звернення: 11 січня 2024 р.)

37. Слівінська Н.М. Соціально-економічні та демографічні чинники реалізації трудового потенціалу регіону : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.09.01 “Демографія, економіка праці, соціальна економіка і політика” / Н.М. Слівінська. – Донецьк, 2003. – 22 с.

38. Смесова В.Л., Ковтун Н.В. Оцінювання рівня розвитку корпоративної культури промислового підприємства в контексті управління та інноваційного розвитку. *Economics Bulletin*, 2023, №1. С. 172-180.

39. Смесова В.Л., Федорова Н.Є., Побива В.О. Інновації як основа соціально-економічного розвитку країн світу. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2020. №31. С. 104-111. doi: <https://doi.org/10.32782/2413-9971/2020-31-17>.

40. Смолюк В.Л. Управління розвитком трудового потенціалу підприємства : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.00.04 “Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)”/ В.Л. Смолюк. – Харків, 2008. – 20 с.

41. Соціальний звіт 2017-2018. Київ : Кондит. корпорація ROSHEN, 2019. 47 с.

42. Стамбульська Х., Передало Х.С. Корпоративна культура: сутність, типи та роль у розвитку організації // Електронне фахове видання «Ефективна економіка». - №1, 2022. – Режим доступу: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1_2022/206.pdf

43. Статут ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» за 2019 рік. URL: http://kcf.roshen.com/uploads/DNDNNN_DNDD_DDDDNDDN_DD_DN_30.07.2019.pdf

44. 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.

45. Степанова Л.В., Тужилкіна О.В. Корпоративна культура: сутність та теоретичні підходи дослідження. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія: Економічні науки*. 2017. № 4. С. 167-172.

46. Тарасова О. В. Корпоративна культура як інструмент ефективного менеджменту підприємства. Економіка харчової промисловості. 2013. № 3. С. 28-32.
47. Тарнавська Н. П., Пушкар Р.М. Менеджмент: теорія та практика : Підручник. Тернопіль : Карт-бланш, 2005. 486 с.
48. Трубич С.Ю. Трудовий потенціал і зайнятість населення України в умовах ринкової трансформації економіки: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня докт. екон. наук: спец. 08.01.01 “Економічна теорія”/ С.Ю. Трубич. – Львів, 2000. – 40 с.
49. Управління персоналом : [підручник] / За ред. Л.В. Барабанова, О.В. Сардак. – К. : Центр учбової літератури, 2011. – 468 с.
50. Федонін О.С. Потенціал підприємства: формування та оцінка: Навч. посібник / О.С. Федонін, І.М. Репіна, О.І. Олексюк. – К.: КНЕУ, 2004. – 316 с.
51. Фіщук Н.Ю. Корпоративна культура організації: сутність, види, принципи та вплив на розвиток організації / Н.Ю. Фіщук // Економічні науки. – 2012. – № 1(56) – С. 81–85.
52. Хаєт Г.Л. Корпоративна культура / Г.Л. Хаєт, О.Л. Єськов, С.В. Ковалевський. – К. : Центр навчальної літератури, 2003. – 403 с.
53. Хаєт Г.Л., Єськов О.Л., Ковалевський С.В. Корпоративна культура : Навч. посібник. Київ : Центр навчальної літератури, 2003. 403 с.
54. Химич І.Г. Формування корпоративної культури підприємства в сучасних економічних умовах / І.Г. Химич // Сучасні соціально-економічні проблеми теорії та практики розвитку економічних систем. – 2015. – № 31. – С. 105–116.
55. Чайка Г.П. Культура ділового спілкування менеджера : [навч. посіб.] / Г.П. Чайка. – К. : Знання, 2005. – 442 с.
56. Чернишова А. О., Немченко А.О. Деякі аспекти корпоративної культури організації. Наукові праці КНТУ. 2017. № 17. С. 78.

57. Чернишова Т.О. Деякі аспекти корпоративної культури організації / Т.О. Чернишова, Т.А. Немченко // Наукові праці КНТУ. Економічні науки. – 2010. – Вип. 17. – С. 328–330.
58. Шейко В.М. (2001), Культура. Цивілізація. Глобалізація (кінець XIX — початок XXI ст.), Основа, Харків, Україна
59. Юрченко В.В. Корпоративна культура організації / В.В. Юрченко, Ю.В. Мельник, Н.В. Богданова. – К., 2016. – 58 с.
60. Ackoff, Russell L. Creating the Corporate Future: Plan or be Planned For. Wiley, 1981.
61. Brown, A. (1995), “Organisational Culture”, Journal of Management and Organisation, Volume 1, Issue 1, pp.57.
62. Culture, leadership, and organizations: the GLOBE study of 62 societies. 1st. SAGE Publications, 29 April 2004.
63. Denison Consulting. Denison's methodology for diagnosing organisational culture. 2022. URL: <http://www.denisonconsulting.com>.
64. <https://clarity-project.info/edr/00382125/finances>
65. Kilmann H.R., Mary J. Saxton J.M, and Serpa R. (1985), Gaining control of the corporate culture, San Francisco: Jossey-Bass, USA.
66. Lincoln J. R., J. R. Lincoln, Haas W.A., D. Guillot. Durkheim and Organizational Culture. University of California. Oxford, UK: Oxford University Press. 2016. 155 p.
67. Ouchi W.G., Wilkins A.L. (1985), “Organizational culture”, Annul Review of Sociology, vol.1, pp.457-83.
68. Schein, E. H. Organizational culture and leadership. San Francisco: Jossey-Bass. 3rd edition. URL: <http://www.slideshare.net/phamthaivinhhang/organizational-culture-and-leadership-3rd-editionjosseybass2004isbn0787968455>
69. Shein, E. (2003). Organizational Psychology. 3- rd Edition. London: Prentice-Hall, 2003 6. Cameron, K.S., Quinn, R.E. Diagnostics and change of organizational culture. NY: John Wiley & Sons, Inc, 2006. 242 p.

70. Smiesova V.L., Kovtun N.V. Market conjuncture and microeconomic aspects of innovation management. Economic Herald of State Higher Educational Institution «Ukrainian State University of Chemical Technology». 2022. №1. pp. 71-76. URL: <http://ek-visnik.dp.ua/wp-content/uploads/pdf/2022-1/Smiesova.pdf>.

ДОДАТКИ

Фінансова звітність
ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»
за 2021 рік

Дата звіту	25.02.2022
Період	2021 рік, 12 міс
Бухгалтер	Дарморос Валентина Іванівна
КАТОТТГ	UA800000000000126643
Кількість працівників	1 113

Баланс (Звіт про фінансовий стан)
на 31 грудня 2021 р.

Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	0.00	0.00
первісна вартість	1001	0.00	
накопичена амортизація	1002	0.00	
Незавершені капітальні інвестиції	1005	0.00	
Основні засоби	1010	1 871 142.00	2 167 436.00
первісна вартість	1011	2 221 643.00	2 652 952.00
знос	1012	350 501.00	485 516.00
Інвестиційна нерухомість	1015	801 177.00	784 823.00
первісна вартість	1016	840 340.00	841 689.00
знос	1017	39 163.00	56 866.00
Довгострокові біологічні активи	1020	0.00	
первісна вартість	1021	0.00	
накопичена амортизація	1022	0.00	
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0.00	
інші фінансові інвестиції	1035	10.00	0.00
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0.00	
Відстрочені податкові активи	1045	0.00	
Гудвіл	1050	0.00	
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0.00	
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0.00	
Інші необоротні активи	1090	10 026.00	2 118.00
Усього за розділом I	1095	2 682 355.00	2 954 377.00
II. Оборотні активи Запаси	1100	17 715.00	17 815.00
Виробничі запаси	1101	0.00	

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
Незавершене виробництво	1102	0.00	
Готова продукція	1103	0.00	
Товари	1104	0.00	
Поточні біологічні активи	1110	0.00	
Депозити перестраховування	1115	0.00	
Векселі одержані	1120	0.00	
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	113 648.00	147 231.00
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	2 837.00	2 722.00
з бюджетом	1135	181 700.00	41 390.00
у тому числі з податку на прибуток	1136	5 162.00	1 512.00
з нарахованих доходів	1140	0.00	
із внутрішніх розрахунків	1145	0.00	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	1 056.00	599.00
Поточні фінансові інвестиції	1160	0.00	
Гроші та їх еквіваленти	1165	1 574.00	454.00
Готівка	1166	0.00	
Рахунки в банках	1167	0.00	
Витрати майбутніх періодів	1170	0.00	
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0.00	
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	0.00	
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0.00	
резервах незароблених премій	1183	0.00	
інших страхових резервах	1184	0.00	
Інші оборотні активи	1190	961.00	1 765.00
Усього за розділом II	1195	319 491.00	211 976.00
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0.00	
Баланс	1300	3 001 846.00	3 166 353.00

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	1 505 833.00	1 505 833.00
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0.00	
Капітал у дооцінках	1405	0.00	
Додатковий капітал	1410	0.00	
Емісійний дохід	1411	0.00	
Накопичені курсові різниці	1412	0.00	
Резервний капітал	1415	5 762.00	6 025.00

Назва рядка	Код рядка	На початок звітної періоду, тис. грн	На кінець звітної періоду, тис. грн
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	381 078.00	406 594.00
Неоплачений капітал	1425	0.00	
Вилучений капітал	1430	0.00	
Інші резерви	1435	0.00	
Усього за розділом I	1495	1 892 673.00	1 918 452.00
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	21 014.00	18 594.00
Пенсійні зобов'язання	1505	0.00	
Довгострокові кредити банків	1510	0.00	
Інші довгострокові зобов'язання	1515	36 594.00	12 343.00
Довгострокові забезпечення	1520	0.00	
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0.00	
Цільове фінансування	1525	0.00	
Благодійна допомога	1526	0.00	
Страхові резерви	1530	0.00	
у тому числі: резерв довгострокових зобов'язань	1531	0.00	
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0.00	
резерв незароблених премій	1533	0.00	
інші страхові резерви	1534	0.00	
Інвестиційні контракти	1535	0.00	
Призовий фонд	1540	0.00	
Резерв на виплату джек-поту	1545	0.00	
Усього за розділом II	1595	57 608.00	30 937.00
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	0.00	
Векселі видані	1605	0.00	
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	21 248.00	25 580.00
товари, роботи, послуги	1615	228 274.00	491 702.00
розрахунками з бюджетом	1620	7 076.00	7 281.00
у тому числі з податку на прибуток	1621	0.00	
розрахунками зі страхування	1625	7 057.00	7 355.00
розрахунками з оплати праці	1630	26 046.00	26 723.00
за одержаними авансами	1635	224.00	2 266.00
за розрахунками з учасниками	1640	0.00	
із внутрішніх розрахунків	1645	0.00	
за страховою діяльністю	1650	0.00	
Поточні забезпечення	1660	17 675.00	18 280.00
Доходи майбутніх періодів	1665	0.00	
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0.00	
Інші поточні зобов'язання	1690	743 965.00	637 777.00
Усього за розділом III	1695	1 051 565.00	1 216 964.00

Назва рядка	Код рядка	На початок звітної періоду, тис. грн	На кінець звітної періоду, тис. грн
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0.00	
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0.00	
Баланс	1900	3 001 846.00	3 166 353.00

Дата звіту	25.02.2022
Період	2021 рік, 12 міс
Бухгалтер	Дарморос Валентина Іванівна
КАТОТТГ	UA800000000000126643
Кількість працівників	1 113

**Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
за 2021 р.
Фінансові результати**

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	979 286.00	638 817.00
Чисті зароблені страхові премії	2010		0.00
Премії підписані, валова сума	2011		0.00
Премії, передані у перестраховування	2012		0.00
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013		0.00
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014		0.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	863 265.00	556 236.00
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		0.00
Валовий: прибуток	2090	116 021.00	82 581.00
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105		0.00
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110		0.00
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111		0.00
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112		0.00
Інші операційні доходи	2120	5 572.00	1 840.00
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121		0.00
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122		0.00
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123		0.00
Адміністративні витрати	2130	60 082.00	42 484.00
Витрати на збут	2150	7 984.00	6 629.00
Інші операційні витрати	2180	37 238.00	42 247.00
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181		0.00
Витрат від первісного визнання біологічних активів і	2182		0.00

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
сільськогосподарської продукції			
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	16 289.00	
збиток	2195		6 939.00
Дохід від участі в капіталі	2200	24 500.00	20 000.00
Інші фінансові доходи	2220	49 393.00	66 180.00
Інші доходи	2240	490.00	0.00
Дохід від благодійної допомоги	2241		0.00
Фінансові витрати	2250	60 389.00	71 888.00
Втрати від участі в капіталі	2255		0.00
Інші витрати	2270		0.00
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275		0.00
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	30 283.00	7 353.00
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-4 504.00	-2 096.00
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		0.00
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	25 779.00	5 257.00

Сукупний дохід

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400		0.00
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405		0.00
Накопичені курсові різниці	2410		0.00
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415		0.00
Інший сукупний дохід	2445		0.00
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0.00	0.00
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455		0.00
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0.00	0.00
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	25 779.00	5 257.00

Елементи операційних витрат

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Матеріальні затрати	2500	174 098.00	84 342.00
Витрати на оплату праці	2505	442 969.00	323 058.00
Відрахування на соціальні заходи	2510	96 421.00	70 275.00
Амортизація	2515	152 718.00	93 365.00
Інші операційні витрати	2520	107 635.00	73 798.00
Разом	2550	973 841.00	644 838.00

Розрахунок показників прибутковості акцій

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Середньорічна кількість простих акцій	2600	6 023 332 392.00	2 023 332 392.00
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	6 023 332 932.00	2 023 332 932.00
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	0.00	0.00
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	0.00	0.00
Дивіденди на одну просту акцію	2650		0.00

Дата звіту	25.02.2022
Період	2021 рік, 12 міс
Бухгалтер	Дарморос Валентина Іванівна
КАТОТТГ	UA800000000000126643
Кількість працівників	1 113

**Звіт про рух грошових коштів (за прямим методом)
за 2021 р.**

Рух коштів у результаті операційної діяльності

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Надходження від: Реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	3000	1 012 621.00	670 853.00
Повернення податків і зборів	3005	139 706.00	14 333.00
у тому числі податку на додану вартість	3006	139 706.00	14 333.00
Цільового фінансування	3010	9 634.00	6 471.00
Надходження від отримання субсидій, дотацій	3011		0.00
Надходження авансів від покупців і замовників	3015		0.00
Надходження від повернення авансів	3020	467.00	868.00
Надходження від відсотків за залишками коштів на поточних рахунках	3025	25.00	76.00
Надходження від боржників неустойки (штрафів, пені)	3035		0.00
Надходження від операційної оренди	3040	123 869.00	83 686.00
Надходження від отримання роялті, авторських винагород	3045		0.00
Надходження від страхових премій	3050		0.00
Надходження фінансових установ від повернення позик	3055		0.00
Інші надходження	3095	2 176.00	822.00
Витрачання на оплату: Товарів (робіт, послуг)	3100	309 936.00	191 837.00
Праці	3105	362 824.00	252 610.00
Відрахувань на соціальні заходи	3110	96 736.00	66 724.00
Зобов'язань з податків і зборів	3115	157 804.00	73 811.00
Витрачання на оплату зобов'язань з податку на прибуток	3116	3 275.00	9 329.00
Витрачання на оплату зобов'язань з податку на додану вартість	3117	62 372.00	144.00
Витрачання на оплату зобов'язань з інших податків і зборів	3118	4 094.00	3 210.00
Витрачання на оплату авансів	3135	2 802.00	2 528.00
Витрачання на оплату повернення авансів	3140		0.00
Витрачання на оплату цільових внесків	3145		0.00

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Витрачання на оплату зобов'язань за страховими контрактами	3150		0.00
Витрачання фінансових установ на надання позик	3155		0.00
Інші витрачання	3190	2 331.00	1 065.00
Чистий рух коштів від операційної діяльності	3195	356 065.00	188 534.00

Рух коштів у результаті інвестиційної діяльності

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Надходження від реалізації: фінансових інвестицій	3200		0.00
необоротних активів	3205	86 681.00	14 966.00
Надходження від отриманих: відсотків	3215		0.00
дивідендів	3220	24 500.00	20 000.00
Надходження від деривативів	3225		0.00
Надходження від погашення позик	3230		0.00
Надходження від вибуття дочірнього підприємства та іншої господарської одиниці	3235		0.00
Інші надходження	3250		0.00
Витрачання на придбання: фінансових інвестицій	3255		0.00
необоротних активів	3260	359 202.00	1 541 738.00
Виплати за деривативами	3270		0.00
Витрачання на надання позик	3275		0.00
Витрачання на придбання дочірнього підприємства та іншої господарської одиниці	3280		0.00
Інші платежі	3290		0.00
Чистий рух коштів від інвестиційної діяльності	3295	-248 021.00	-1 506 772.00

Рух коштів у результаті фінансової діяльності

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Надходження від: Власного капіталу	3300		1 000 000.00
Отримання позик	3305	766 692.00	770 101.00
Надходження від продажу частки в дочірньому підприємстві	3310		0.00
Інші надходження	3340		0.00
Витрачання на: Викуп власних акцій	3345		0.00
Погашення позик	3350	875 856.00	450 711.00

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Сплату дивідендів	3355		0.00
Витрачання на сплату відсотків	3360		0.00
Витрачання на сплату заборгованості з фінансової оренди	3365		0.00
Витрачання на придбання частки в дочірньому підприємстві	3370		0.00
Витрачання на виплати неконтрольованим часткам у дочірніх підприємствах	3375		0.00
Інші платежі	3390		0.00
Чистий рух коштів від фінансової діяльності	3395	-109 164.00	1 319 390.00
Чистий рух грошових коштів за звітний період	3400	-1 120.00	1 152.00
Залишок коштів на початок року	3405	1 574.00	422.00
Залишок коштів на кінець року	3415	454.00	1 574.00

Фінансова звітність
ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»
за 2022 рік

Дата звіту	24.02.2023
Період	2022 рік, 12 міс
Бухгалтер	Дарморос Валентина Іванівна
КАТОТТГ	UA800000000000126643
Кількість працівників	981

Баланс (Звіт про фінансовий стан)
на 31.12.2022 р.
Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	0.00	0.00
первісна вартість	1001	0.00	
накопичена амортизація	1002	0.00	
Незавершені капітальні інвестиції	1005	0.00	
Основні засоби	1010	2 167 436.00	2 119 246.00
первісна вартість	1011	2 652 952.00	2 776 748.00
знос	1012	485 516.00	657 502.00
Інвестиційна нерухомість	1015	784 823.00	772 755.00
первісна вартість	1016	841 689.00	843 140.00
знос	1017	56 866.00	70 385.00
Довгострокові біологічні активи	1020	0.00	
первісна вартість	1021	0.00	
накопичена амортизація	1022	0.00	
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0.00	
інші фінансові інвестиції	1035	0.00	
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0.00	
Відстрочені податкові активи	1045	0.00	
Гудвіл	1050	0.00	
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0.00	
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0.00	
Інші необоротні активи	1090	2 118.00	5 461.00
Усього за розділом I	1095	2 954 377.00	2 897 462.00
II. Оборотні активи Запаси	1100	17 815.00	25 753.00
Виробничі запаси	1101	0.00	

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
Незавершене виробництво	1102	0.00	
Готова продукція	1103	0.00	
Товари	1104	0.00	
Поточні біологічні активи	1110	0.00	
Депозити перестраховування	1115	0.00	
Векселі одержані	1120	0.00	
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	147 231.00	179 870.00
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	2 716.00	5 405.00
з бюджетом	1135	41 390.00	1 722.00
у тому числі з податку на прибуток	1136	1 512.00	1 722.00
з нарахованих доходів	1140	0.00	
із внутрішніх розрахунків	1145	0.00	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	599.00	542.00
Поточні фінансові інвестиції	1160	0.00	
Гроші та їх еквіваленти	1165	454.00	325.00
Готівка	1166	0.00	
Рахунки в банках	1167	0.00	
Витрати майбутніх періодів	1170	0.00	
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0.00	
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	0.00	
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0.00	
резервах незароблених премій	1183	0.00	
інших страхових резервах	1184	0.00	
Інші оборотні активи	1190	1 765.00	3 459.00
Усього за розділом II	1195	211 970.00	217 076.00
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0.00	
Баланс	1300	3 166 347.00	3 114 538.00

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	1 505 833.00	1 505 833.00
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0.00	
Капітал у дооцінках	1405	0.00	
Додатковий капітал	1410	0.00	
Емісійний дохід	1411	0.00	
Накопичені курсові різниці	1412	0.00	
Резервний капітал	1415	6 025.00	7 314.00

Назва рядка	Код рядка	На початок звітної періоду, тис. грн	На кінець звітної періоду, тис. грн
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	406 594.00	404 321.00
Неоплачений капітал	1425	0.00	
Вилучений капітал	1430	0.00	
Інші резерви	1435	0.00	
Усього за розділом I	1495	1 918 452.00	1 917 468.00
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	18 594.00	14 746.00
Пенсійні зобов'язання	1505	0.00	
Довгострокові кредити банків	1510	0.00	
Інші довгострокові зобов'язання	1515	12 343.00	13 181.00
Довгострокові забезпечення	1520	0.00	
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0.00	
Цільове фінансування	1525	0.00	
Благодійна допомога	1526	0.00	
Страхові резерви	1530	0.00	
у тому числі: резерв довгострокових зобов'язань	1531	0.00	
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0.00	
резерв незароблених премій	1533	0.00	
інші страхові резерви	1534	0.00	
Інвестиційні контракти	1535	0.00	
Призовий фонд	1540	0.00	
Резерв на виплату джек-поту	1545	0.00	
Усього за розділом II	1595	30 937.00	27 927.00
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	0.00	
Векселі видані	1605	0.00	
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	25 580.00	
товари, роботи, послуги	1615	491 696.00	460 245.00
розрахунками з бюджетом	1620	7 281.00	17 774.00
у тому числі з податку на прибуток	1621	0.00	
розрахунками зі страхування	1625	7 355.00	7 722.00
розрахунками з оплати праці	1630	26 723.00	28 342.00
за одержаними авансами	1635	2 266.00	1 402.00
за розрахунками з учасниками	1640	0.00	
із внутрішніх розрахунків	1645	0.00	
за страховою діяльністю	1650	0.00	
Поточні забезпечення	1660	18 280.00	14 610.00
Доходи майбутніх періодів	1665	0.00	
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0.00	
Інші поточні зобов'язання	1690	637 777.00	639 048.00
Усього за розділом III	1695	1 216 958.00	1 169 143.00

Назва рядка	Код рядка	На початок звітної періоду, тис. грн	На кінець звітної періоду, тис. грн
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0.00	
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0.00	
Баланс	1900	3 166 347.00	3 114 538.00

Дата звіту	24.02.2023
Період	2022 рік, 12 міс
Бухгалтер	Дарморос Валентина Іванівна
КАТОТТГ	UA800000000000126643
Кількість працівників	981

**Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
за 2022 р.**

Фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	903 195.00	979 286.00
Чисті зароблені страхові премії	2010		0.00
Премії підписані, валова сума	2011		0.00
Премії, передані у перестраховування	2012		0.00
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013		0.00
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014		0.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	775 911.00	863 265.00
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		0.00
Валовий: прибуток	2090	127 284.00	116 021.00
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105		0.00
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110		0.00
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111		0.00
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112		0.00
Інші операційні доходи	2120	924.00	5 572.00
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121		0.00
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122		0.00
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123		0.00
Адміністративні витрати	2130	57 231.00	60 082.00
Витрати на збут	2150	7 231.00	7 984.00
Інші операційні витрати	2180	60 084.00	37 238.00
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181		0.00
Витрат від первісного визнання біологічних активів і	2182		0.00

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
сільськогосподарської продукції			
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	3 662.00	16 289.00
Дохід від участі в капіталі	2200		24 500.00
Інші фінансові доходи	2220	62 678.00	49 393.00
Інші доходи	2240		490.00
Дохід від благодійної допомоги	2241		0.00
Фінансові витрати	2250	67 324.00	60 389.00
Втрати від участі в капіталі	2255		0.00
Інші витрати	2270		0.00
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275		0.00
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290		30 283.00
збиток	2295	984.00	
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300		-4 504.00
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		0.00
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350		25 779.00
збиток	2355	984.00	

Сукупний дохід

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400		0.00
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405		0.00
Накопичені курсові різниці	2410		0.00
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415		0.00
Інший сукупний дохід	2445		0.00
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0.00	0.00
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455		0.00
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0.00	0.00
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	-984.00	25 779.00

Елементи операційних витрат

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Матеріальні затрати	2500	212 654.00	174 098.00
Витрати на оплату праці	2505	388 308.00	442 969.00
Відрахування на соціальні заходи	2510	84 184.00	96 421.00
Амортизація	2515	184 767.00	152 718.00
Інші операційні витрати	2520	30 344.00	107 635.00
Разом	2550	900 257.00	973 841.00

Розрахунок показників прибутковості акцій

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Середньорічна кількість простих акцій	2600	60 233 332 392.00	60 233 332 392.00
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	60 233 332 392.00	60 233 332 392.00
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	-0.00	0.00
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	-0.00	0.00
Дивіденди на одну просту акцію	2650		0.00

Дата звіту	24.02.2023
Період	2022 рік, 12 міс
Бухгалтер	Дарморос Валентина Іванівна
КАТОТТГ	UA800000000000126643
Кількість працівників	981

**Звіт про рух грошових коштів (за прямим методом)
за 2022 р.**

Рух коштів у результаті операційної діяльності

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Надходження від: Реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	3000	959 776.00	1 012 621.00
Повернення податків і зборів	3005		139 706.00
у тому числі податку на додану вартість	3006		139 706.00
Цільового фінансування	3010	6 094.00	9 634.00
Надходження від повернення авансів	3020	3 214.00	467.00
Надходження від відсотків за залишками коштів на поточних рахунках	3025	16.00	25.00
Надходження від операційної оренди	3040	90 667.00	123 869.00
Інші надходження	3095	3 155.00	2 176.00
Витрачання на оплату: Товарів (робіт, послуг)	3100	300 032.00	309 936.00
Праці	3105	319 279.00	362 824.00
Відрахувань на соціальні заходи	3110	84 884.00	96 736.00
Зобов'язань з податків і зборів	3115	145 034.00	157 804.00
Витрачання на оплату зобов'язань з податку на прибуток	3116	4 057.00	3 275.00
Витрачання на оплату зобов'язань з податку на додану вартість	3117	60 456.00	62 372.00
Витрачання на оплату зобов'язань з інших податків і зборів	3118	4 205.00	4 094.00
Витрачання на оплату авансів	3135	6 134.00	2 802.00
Інші витрачання	3190	3 374.00	2 331.00
Чистий рух коштів від операційної діяльності	3195	204 185.00	356 065.00

Рух коштів у результаті інвестиційної діяльності

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
необоротних активів	3205	544.00	86 681.00
дивідендів	3220		24 500.00
необоротних активів	3260	206 612.00	359 202.00
Чистий рух коштів від інвестиційної діяльності	3295	-206 068.00	-248 021.00

Рух коштів у результаті фінансової діяльності

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Отримання позик	3305	638 790.00	766 692.00
Погашення позик	3350	637 037.00	875 856.00
Чистий рух коштів від фінансової діяльності	3395	1 753.00	-109 164.00
Чистий рух грошових коштів за звітний період	3400	-130.00	-1 120.00
Залишок коштів на початок року	3405	454.00	1 574.00
Вплив зміни валютних курсів на залишок коштів	3410		0.00
Залишок коштів на кінець року	3415	324.00	454.00

Фінансова звітність
ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»
за 2023 рік

Дата звіту	27.02.2024
Період	2023 рік, 12 міс
Бухгалтер	Дарморос Валентина Іванівна
КАТОТТГ	UA800000000000126643
Кількість працівників	1 236

Баланс (Звіт про фінансовий стан)
на 31 грудня 2023

Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	0.00	0.00
первісна вартість	1001	0.00	
накопичена амортизація	1002	0.00	
Незавершені капітальні інвестиції	1005	0.00	
Основні засоби	1010	2 124 007.00	2 164 780.00
первісна вартість	1011	2 776 748.00	2 886 693.00
знос	1012	652 741.00	721 913.00
Інвестиційна нерухомість	1015	767 994.00	772 127.00
первісна вартість	1016	843 140.00	865 769.00
знос	1017	75 146.00	93 642.00
Довгострокові біологічні активи	1020	0.00	
первісна вартість	1021	0.00	
накопичена амортизація	1022	0.00	
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0.00	
інші фінансові інвестиції	1035	0.00	
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0.00	
Відстрочені податкові активи	1045	0.00	
Гудвіл	1050	0.00	
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0.00	
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0.00	
Інші необоротні активи	1090	5 461.00	8 215.00
Усього за розділом I	1095	2 897 462.00	2 945 122.00
II. Оборотні активи Запаси	1100	25 753.00	26 052.00
Виробничі запаси	1101	0.00	
Незавершене виробництво	1102	0.00	
Готова продукція	1103	0.00	

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
Товари	1104	0.00	
Поточні біологічні активи	1110	0.00	
Депозити перестраховування	1115	0.00	
Векселі одержані	1120	0.00	
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	179 870.00	172 654.00
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	5 405.00	4 116.00
з бюджетом	1135	1 722.00	14 755.00
у тому числі з податку на прибуток	1136	1 722.00	14 755.00
з нарахованих доходів	1140	0.00	
із внутрішніх розрахунків	1145	0.00	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	542.00	0.00
Поточні фінансові інвестиції	1160	0.00	
Гроші та їх еквіваленти	1165	325.00	107.00
Готівка	1166	0.00	
Рахунки в банках	1167	0.00	
Витрати майбутніх періодів	1170	0.00	
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0.00	
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	0.00	
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0.00	
резервах незароблених премій	1183	0.00	
інших страхових резервах	1184	0.00	
Інші оборотні активи	1190	3 459.00	2 320.00
Усього за розділом II	1195	217 076.00	220 004.00
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0.00	
Баланс	1300	3 114 538.00	3 165 126.00

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	1 505 833.00	2 005 833.00
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0.00	500 000.00
Капітал у дооцінках	1405	0.00	
Додатковий капітал	1410	0.00	
Емісійний дохід	1411	0.00	
Накопичені курсові різниці	1412	0.00	
Резервний капітал	1415	7 314.00	7 314.00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	404 628.00	416 015.00
Неоплачений капітал	1425	0.00	

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
Вилучений капітал	1430	0.00	
Інші резерви	1435	0.00	
Усього за розділом I	1495	1 917 775.00	2 429 162.00
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	14 439.00	9 888.00
Пенсійні зобов'язання	1505	0.00	
Довгострокові кредити банків	1510	0.00	
Інші довгострокові зобов'язання	1515	0.00	0.00
Довгострокові забезпечення	1520	0.00	
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0.00	
Цільове фінансування	1525	0.00	
Благодійна допомога	1526	0.00	
Страхові резерви	1530	0.00	
у тому числі: резерв довгострокових зобов'язань	1531	0.00	
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0.00	
резерв незароблених премій	1533	0.00	
інші страхові резерви	1534	0.00	
Інвестиційні контракти	1535	0.00	
Призовий фонд	1540	0.00	
Резерв на виплату джек-поту	1545	0.00	
Усього за розділом II	1595	14 439.00	9 888.00
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	0.00	
Векселі видані	1605	0.00	
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	13 181.00	56 168.00
товари, роботи, послуги	1615	460 245.00	110 068.00
розрахунками з бюджетом	1620	17 774.00	25 828.00
у тому числі з податку на прибуток	1621	0.00	
розрахунками зі страхування	1625	7 722.00	10 292.00
розрахунками з оплати праці	1630	28 342.00	37 859.00
за одержаними авансами	1635	1 402.00	860.00
за розрахунками з учасниками	1640	0.00	
із внутрішніх розрахунків	1645	0.00	
за страховою діяльністю	1650	0.00	
Поточні забезпечення	1660	14 610.00	21 564.00
Доходи майбутніх періодів	1665	0.00	
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0.00	
Інші поточні зобов'язання	1690	639 048.00	463 437.00
Усього за розділом III	1695	1 182 324.00	726 076.00
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0.00	

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0.00	
Баланс	1900	3 114 538.00	3 165 126.00

Дата звіту	27.02.2024
Період	2023 рік, 12 міс
Бухгалтер	Дарморос Валентина Іванівна
КАТОТТГ	UA800000000000126643
Кількість працівників	1 236

**Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
за 2023 р.**

Фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	1 272 251.00	903 195.00
Чисті зароблені страхові премії	2010		0.00
Премії підписані, валова сума	2011		0.00
Премії, передані у перестраховування	2012		0.00
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013		0.00
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014		0.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	1 111 465.00	775 911.00
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		0.00
Валовий: прибуток	2090	160 786.00	127 284.00
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105		0.00
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110		0.00
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111		0.00
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112		0.00
Інші операційні доходи	2120	6 012.00	924.00
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121		0.00
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122		0.00
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123		0.00
Адміністративні витрати	2130	73 329.00	57 231.00
Витрати на збут	2150	11 677.00	7 231.00
Інші операційні витрати	2180	74 638.00	60 084.00
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181		0.00
Витрат від первісного визнання біологічних активів і	2182		0.00

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
сільськогосподарської продукції			
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	7 154.00	3 662.00
Дохід від участі в капіталі	2200		0.00
Інші фінансові доходи	2220	163 082.00	62 678.00
Інші доходи	2240		0.00
Дохід від благодійної допомоги	2241		0.00
Фінансові витрати	2250	156 443.00	67 324.00
Втрати від участі в капіталі	2255		0.00
Інші витрати	2270		0.00
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275		0.00
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	13 793.00	
збиток	2295		984.00
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-2 406.00	
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		0.00
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	11 387.00	
збиток	2355		984.00

Сукупний дохід

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400		0.00
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405		0.00
Накопичені курсові різниці	2410		0.00
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415		0.00
Інший сукупний дохід	2445		0.00
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0.00	0.00
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455		0.00
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0.00	0.00
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	11 387.00	-984.00

Елементи операційних витрат

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Матеріальні затрати	2500	255 676.00	212 654.00
Витрати на оплату праці	2505	604 330.00	388 308.00
Відрахування на соціальні заходи	2510	132 201.00	84 184.00
Амортизація	2515	198 451.00	184 767.00
Інші операційні витрати	2520	80 344.00	30 344.00
Разом	2550	1 271 002.00	900 257.00

Розрахунок показників прибутковості акцій

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Середньорічна кількість простих акцій	2600	60 233 332 392.00	60 233 332 392.00
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	60 233 332 392.00	60 233 332 392.00
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	0.00	0.00
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	0.00	0.00
Дивіденди на одну просту акцію	2650		0.00

Дата звіту	27.02.2024
Період	2023 рік, 12 міс
Бухгалтер	Дарморос Валентина Іванівна
КАТОТТГ	UA800000000000126643
Кількість працівників	1 236

**Звіт про рух грошових коштів (за прямим методом)
за 2023 р.**

Рух коштів у результаті операційної діяльності

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Надходження від: Реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	3000	1 354 584.00	959 776.00
Повернення податків і зборів	3005		0.00
у тому числі податку на додану вартість	3006		0.00
Цільового фінансування	3010	9 794.00	6 094.00
Надходження від повернення авансів	3020	3 539.00	3 214.00
Надходження від відсотків за залишками коштів на поточних рахунках	3025	15.00	16.00
Надходження від операційної оренди	3040	165 044.00	90 667.00
Інші надходження	3095	17 605.00	3 155.00
Витрачання на оплату: Товарів (робіт, послуг)	3100	332 032.00	300 032.00
Праці	3105	481 348.00	319 279.00
Відрахувань на соціальні заходи	3110	127 532.00	84 884.00
Зобов'язань з податків і зборів	3115	289 480.00	145 034.00
Витрачання на оплату зобов'язань з податку на прибуток	3116	19 990.00	4 057.00
Витрачання на оплату зобов'язань з податку на додану вартість	3117	149 160.00	60 456.00
Витрачання на оплату зобов'язань з інших податків і зборів	3118	5 275.00	4 205.00
Витрачання на оплату авансів	3135	4 901.00	6 134.00
Інші витрачання	3190	4 186.00	3 374.00
Чистий рух коштів від операційної діяльності	3195	311 102.00	204 185.00

Рух коштів у результаті інвестиційної діяльності

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
необоротних активів	3205	30 124.00	544.00
дивідендів	3220		0.00
Надходження від вибуття дочірнього підприємства та іншої господарської одиниці	3235		0.00

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
необоротних активів	3260	634 963.00	206 612.00
Чистий рух коштів від інвестиційної діяльності	3295	-604 839.00	-206 068.00

Рух коштів у результаті фінансової діяльності

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Надходження від: Власного капіталу	3300	500 000.00	
Отримання позик	3305	963 000.00	638 790.00
Погашення позик	3350	1 138 958.00	637 036.00
Витрачання на сплату відсотків	3360	7 201.00	0.00
Витрачання на сплату заборгованості з фінансової оренди	3365	23 322.00	0.00
Чистий рух коштів від фінансової діяльності	3395	293 519.00	1 754.00
Чистий рух грошових коштів за звітний період	3400	-218.00	-129.00
Залишок коштів на початок року	3405	325.00	454.00
Вплив зміни валютних курсів на залишок коштів	3410		0.00
Залишок коштів на кінець року	3415	107.00	325.00

Анотація

Грибук Б.В. Розвиток корпоративної культури підприємства. – Рукопис.

Магістерська кваліфікаційна робота представлена на здобуття ступеня вищої освіти «магістр», галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент». – Державний університет «Житомирська політехніка», Житомир, 2024.

У магістерській кваліфікаційній роботі розглянуто особливості організації корпоративної культури підприємства та визначено напрями її удосконалення та розвитку.

Ключові слова: корпоративна культура, підприємство, управління, менеджмент, трудовий потенціал, кадри.

Annotation

Hrybuk B.V. Development of corporate culture of the enterprise. – Manuscript.

The master's qualification work is submitted for the Master's degree, field of knowledge 07 "Management and administration" of specialty 073 "Management". - Zhytomyr Polytechnic State University, Zhytomyr, 2024.

The master's qualification work examines the features of the organization of the corporate culture of the enterprise and identifies areas for its improvement and development.

Keywords: corporate culture, enterprise, governance, management, labor potential, personnel.