

Центральноукраїнський національний технічний університет  
Економічний факультет  
Кафедра економіки, підприємництва та готельно-ресторанної справи

«ДОПУЩЕНО ДО ЗАХИСТУ»

Завідувач кафедри

д.е.н., проф.

\_\_\_\_\_ Володимир ЗАЙЧЕНКО

«\_\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2024 року

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА  
ЗА ДРУГИМ (МАГІСТЕРСЬКИМ) РІВНЕМ ВИЩОЇ ОСВІТИ**

**НА ТЕМУ: РОЗРОБКА КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ В КОНТЕКСТІ  
УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ  
(НА ПРИКЛАДІ КОЛЕКТИВНОГО ПІДПРИЄМСТВА «ПВК ГЕРКОН»,  
М. КРОПИВНИЦЬКИЙ)**

**DEVELOPMENT OF CORPORATE CULTURE IN THE CONTEXT OF  
ENTERPRISE MANAGEMENT»  
(ON THE EXAMPLE OF «PVK GERKON», KROPYVNYTSKYI)**

Виконав здобувач вищої освіти  
2м курсу, групи ЕП-23м-1,4  
ОПП «Економіка підприємства»  
спеціальності 051 «Економіка»  
\_\_\_\_\_ Андрій Слинченко  
«\_\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2024 р.

Керівник роботи: к.е.н., доцент  
\_\_\_\_\_ Марія БУГАЄВА  
«\_\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2024 р.

Рецензент роботи: д.е.н., проф.  
\_\_\_\_\_ Вікторія ГРАНОВСЬКА  
«\_\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2024 р.

**м. Кропивницький  
2024 р.**

# ЦЕНТРАЛЬНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет Економічний

Кафедра Економіки, підприємництва та готельно-ресторанної справи

Рівень вищої освіти магістр

Галузь знань 05 Соціальні та поведінкові науки

Спеціальність 051 Економіка

Освітньо-професійна програма Економіка підприємства

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

Економіки, підприємництва та готельно-ресторанної справи

д.е.н. проф. Володимир ЗАЙЧЕНКО

«\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2024 року

## ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗА ДРУГИМ (МАГІСТЕРСЬКИМ) РІВНЕМ ВИЩОЇ ОСВІТИ

### ЗДОБУВАЧА ВИЩОЇ ОСВІТИ

Слинченка Андрія Олеговича

1.Тема роботи «Розробка корпоративної культури в контексті управління підприємством (на прикладі Колективного підприємства «ПВК Геркон», м. Кропивницький)»

2.Керівник роботи Бугаєва Марія Вікторівна, к.е.н., доцент

3.Строк подання роботи до захисту \_\_\_\_\_ 2024 року

4.Мета та завдання кваліфікаційної роботи. Метою даного дослідження є розробка та систематизація методичних підходів до формування позитивної корпоративної культури, що забезпечують ефективне управління підприємством. Дослідження спрямоване на визначення ключових компонентів корпоративної культури, які сприяють підвищенню продуктивності та конкурентоспроможності підприємств, а також аналіз впливу цих компонентів на стратегічне управління та повсякденну операційну діяльність.

Завдання дослідження включають: аналіз наукових праць та теорій, що висвітлюють концепції, сутність та основні принципи корпоративної культури як важливого аспекту управління підприємством; визначення особливостей та умов, які сприяють або ускладнюють процес формування корпоративної культури в сучасних українських та міжнародних компаніях;

аналіз зарубіжного та вітчизняного досвіду, зокрема вивчення практик та кейсів, які ілюструють формування та розвиток позитивних цінностей у корпоративній культурі з метою підвищення ефективності управління; описати діяльність КП «ПВК Геркон», зокрема провести аналіз структури та основних бізнес-процесів; здійснити аналіз фінансового та економічного стану підприємства; здійснити діагностику стану корпоративної культури на прикладі конкретного КП «ПВК Геркон», зокрема оцінити рівень розвиненості корпоративної культури, аналіз її впливу на діяльність підприємства та ідентифікація потенційних областей для покращення; розробити стратегічні рекомендації, зокрема створення комплексу заходів для формування та розвитку позитивної корпоративної культури, яка б сприяла досягненню стратегічних цілей підприємства та підвищенню його конкурентоспроможності; розробити концептуальний механізм формування та підтримки корпоративної культури, що включає розробку практичних інструментів для постійного вдосконалення корпоративної культури в умовах динамічного бізнес-середовища.

### КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

| з/п | Назва етапів кваліфікаційної роботи                                                                                    | Строк виконання етапів роботи | Примітка |
|-----|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------|----------|
| 1.  | Ознайомлення з літературними джерелами                                                                                 |                               |          |
| 2.  | Написання вступу та першого розділу                                                                                    |                               |          |
| 3.  | Написання другого розділу                                                                                              |                               |          |
| 4.  | Написання третього розділу                                                                                             |                               |          |
| 5.  | Оформлення кваліфікаційної роботи                                                                                      |                               |          |
| 6.  | Перевірка роботи на унікальність та виявлення академічного плагіату                                                    |                               |          |
| 7.  | Підготовка ілюстративного матеріалу, отримання відгуку наукового керівника, зовнішньої рецензії, підготовка до захисту |                               |          |

Дата видачі завдання

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2024 року

Керівник роботи \_\_\_\_\_ Бугаєва М.В.  
(підпис)

Завдання прийнято до виконання

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2024 року

Здобувач \_\_\_\_\_ Слинченко А.О.  
(підпис)

## АНОТАЦІЯ

**Слинченко А.О. Розробка корпоративної культури в контексті управління підприємством (на прикладі Колективного підприємства «ПВК Геркон», м. Кропивницький):** Кваліфікаційна робота за другим (магістерським) рівнем вищої освіти за ОПП «Економіка підприємства» зі спеціальності 051 – «Економіка» / Центральноукраїнський національний технічний університет. м. Кропивницький, 2024. 119 с.

У першому розділі кваліфікаційної роботи проведений аналіз наукових підходів до визначення корпоративної культури. Також було визначено складові елементи корпоративної культури. Обґрунтовані напрями впливу корпоративної культури на діяльність підприємства, а відтак доведено, що вплив корпоративної культури сприяє створенню синергетичного ефекту в ключових компонентах потенціалу підприємства. Визначені найважливіші особливості КК: системність, історичний розвиток, соціальна основа, зв'язок із ментальними, культурними та моральними цінностями. Також було розроблено базові принципи формування, функціонування та розвитку корпоративної культури. Також було визначено передумови та особливості формування корпоративної культури у сучасних умовах в Україні. Також було окремо визначено особливості формування корпоративної культури в сучасних умовах в Україні, зокрема під час воєнного стану. Був здійснений аналіз зарубіжного і вітчизняного досвіду формування позитивних цінностей корпоративної культури в контексті ефективного управління підприємством.

У другому розділі дослідження була проведена діагностика рівня сформованості КК КП «ПВК Геркон». Зокрема, надана загальна характеристика діяльності КП «ПВК Геркон». Був здійснений аналіз фінансового стану КП «ПВК Геркон». Загальний аналіз фінансового стану КП «ПВК Геркон» свідчить про позитивну динаміку в основних аспектах фінансової діяльності підприємства за період дослідження. Проведена діагностика корпоративної культури КП «ПВК Геркон». Процес діагностики корпоративної культури в КП «ПВК Геркон» відбувався за спеціально розробленим алгоритмом і включав кілька послідовних етапів: 1. Вибір параметрів оцінювання ефективності стратегії корпоративної культури і СТВ; 2. Вибір джерел інформації, методів, інструментів; 3. Формулювання вимог до проведення оцінки; 4. Проведення оцінки реалізації стратегії управління корпоративною культурою та впливу на СТВ; 5. Аналіз результатів оцінювання; 6. Прийняття рішень щодо вжиття відповідних заходів. Для детального аналізу корпоративної культури КП «ПВК Геркон», було проведене анкетування серед персоналу. У результаті оцінки корпоративної культури КП «ПВК Геркон» було виявлено, що загальний рівень становить 154 бали, що відповідає середньому рівню. Це в основному обумовлено середніми показниками корпоративної культури серед рядових робітників та невикладацького персоналу, які частково незадоволені умовами роботи та атмосферою в колективі. Аналіз корпоративної культури КП «ПВК Геркон» на основі експертних оцінок, показав, що підприємство має змішаний тип культури - регресивно-прогресивний, з перевагою прогресивного елементу.

У третьому розділі роботи розроблено і запропоновано політику формування позитивної КК в контексті ефективного управління підприємством. Зокрема, сформульовані напрями політики формування позитивної корпоративної культури КП «ПВК Геркон». Запропоновані основні етапи формування корпоративної культури. Обґрунтовані джерела формування позитивної корпоративної культури та інструменти впливу. Запропоновано застосовувати спеціальну систему інструментів для впливу на формування позитивної корпоративної культури. Визначені основні складові формування позитивної корпоративної культури підприємства і поділені на шість груп елементів. Розроблений концептуальний механізм формування позитивної корпоративної культури КП «ПВК Геркон».

**Ключові слова:** корпоративна культура, управління підприємством, культурні цінності, принципи формування корпоративної культури, умови воєнного стану, стійкість і адаптивність, підтримка персоналу, соціальна відповідальність, політика формування корпоративної культури, мотивація і залучення, фінансово-економічний стан підприємства.

## ABSTRACT

**Slynenko A.O. Development of corporate culture in the context of enterprise management (On the example of the Collective Enterprise «PVK Herkon», Kropyvnytskyi):** Qualification work for the second (master's) level of higher education at the EPP "Economics of the Enterprise" in the specialty 051 - "Economics" / Central Ukrainian National Technical University. Kropyvnytskyi, 2024. 119 p.

In the first chapter of the qualification work, an analysis of scientific approaches to defining corporate culture was conducted. The constituent elements of corporate culture were also identified. The directions of influence of corporate culture on enterprise activity were substantiated, and it was proven that the influence of corporate culture facilitates the creation of a synergistic effect in the key components of the enterprise's potential. The most important characteristics of corporate culture were defined: systematic nature, historical development, social basis, and connection with mental, cultural, and moral values. Basic principles for the formation, functioning, and development of corporate culture were also developed. The prerequisites and characteristics of corporate culture formation in the modern conditions in Ukraine were identified. The characteristics of forming corporate culture in modern conditions in Ukraine, particularly during wartime, were separately identified. An analysis of foreign and domestic experience in forming positive values of corporate culture in the context of effective enterprise management was conducted.

In the second chapter of the study, a diagnosis of the level of formation of corporate culture at CE "PVK Herkon" was carried out. In particular, a general characteristic of the activity of CE "PVK Herkon" was provided. An analysis of the financial condition of CE "PVK Herkon" was conducted. The general analysis of the financial condition of CE "PVK Herkon" indicates a positive dynamic in the main aspects of the enterprise's financial activity over the study period. The diagnosis of corporate culture at CE "PVK Herkon" was conducted using a specially developed algorithm and included several sequential stages: 1. Selection of parameters for evaluating the effectiveness of the corporate culture strategy and human resources; 2. Selection of information sources, methods, tools; 3. Formulating the requirements for conducting the evaluation; 4. Conducting the evaluation of the strategy implementation for managing corporate culture and its impact on human resources; 5. Analyzing the evaluation results; 6. Making decisions regarding the implementation of appropriate measures. A detailed analysis of corporate culture at CE "PVK Herkon" was conducted, including surveying the staff to obtain an objective picture of the state of corporate culture and further planning improvements. As a result of evaluating the corporate culture at CE "PVK Herkon", it was found that the overall level is 154 points, which corresponds to an average level. This is mainly due to average indicators of corporate culture among rank-and-file workers and non-production staff, who are partially dissatisfied with working conditions and the atmosphere in the team. The analysis of corporate culture at CE "PVK Herkon" based on expert assessments showed that the enterprise has a mixed type of culture - regressive-progressive, with a predominance of the progressive element.

In the third chapter of the work, a policy for forming a positive corporate culture in the context of effective enterprise management was developed and proposed. In particular, the directions of the policy for forming a positive corporate culture at CE "PVK Herkon" were formulated. The main stages of forming corporate culture were proposed. The sources of forming positive corporate culture and influence tools were substantiated. A special system of tools for influencing the formation of a positive corporate culture was proposed to be applied. The main components of forming a positive corporate culture at the enterprise were identified and divided into six groups of elements. A conceptual mechanism for forming a positive corporate culture at CE "PVK Herkon" was developed.

**Key words:** corporate culture, enterprise management, cultural values, principles of forming corporate culture, conditions of martial law, resilience and adaptability, staff support, social responsibility, policy of forming corporate culture, motivation and engagement, financial-economic state of the enterprise.

## **ЗМІСТ**

|                                                                                                                                              |            |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>ВСТУП</b>                                                                                                                                 | <b>4</b>   |
| <b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ЯК СКЛАДОВОЇ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ</b>                                  | <b>10</b>  |
| 1.1. Сутність, змістовне наповнення та основні принципи корпоративної культури як складової управління підприємством                         | 10         |
| 1.2. Передумови та особливості формування корпоративної культури у сучасних умовах в Україні                                                 | 22         |
| 1.3. Зарубіжний і вітчизняний досвід формування позитивних цінностей корпоративної культури в контексті ефективного управління підприємством | 33         |
| <b>РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА РІВНЯ СФОРМОВАНOSTІ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ КП «ПВК ГЕРКОН»</b>                                                      | <b>42</b>  |
| 2.1. Загальна характеристика діяльності КП «ПВК Геркон»                                                                                      | 42         |
| 2.2. Аналіз фінансового та економічного стану КП «ПВК Геркон»                                                                                | 57         |
| 2.3. Діагностика корпоративної культури КП «ПВК Геркон»                                                                                      | 75         |
| 2.4. Оцінка типу корпоративної культури КП «ПВК Геркон»                                                                                      | 85         |
| <b>РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА ПОЛІТИКИ ФОРМУВАННЯ ПОЗИТИВНОЇ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ В КОНТЕКСТІ ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ</b>             | <b>92</b>  |
| 3.1. Напрями політики формування позитивної корпоративної культури КП «ПВК Геркон»                                                           | 92         |
| 3.2. Механізм формування позитивної корпоративної культури КП «ПВК Геркон»                                                                   | 99         |
| <b>ВИСНОВКИ</b>                                                                                                                              | <b>107</b> |
| <b>СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ</b>                                                                                                        | <b>114</b> |
| <b>ДОДАТКИ</b>                                                                                                                               | <b>119</b> |

## ВСТУП

*Актуальність теми.* У сучасному світі корпоративна культура відіграє ключову роль у стратегічному управлінні підприємствами. Її значення зростає у зв'язку з необхідністю адаптації до швидко змінювального ринкового середовища, збільшенням конкурентного тиску та вимог до інноваційності та гнучкості організацій. Розробка ефективної корпоративної культури сприяє не тільки зміцненню внутрішньої співпраці та залученню талантів, але й формуванню стійкості підприємства до зовнішніх викликів.

У контексті управління підприємством, корпоративна культура виступає як важливий інструмент досягнення стратегічних цілей, створення унікальних конкурентних переваг та підвищення загальної ефективності організації. Вона впливає на всі аспекти організаційного життя, включаючи прийняття рішень, лідерство, спілкування між співробітниками та їхню взаємодію з клієнтами.

На тлі глобалізації і технологічних змін, вивчення та впровадження інноваційних підходів до розробки корпоративної культури вимагає глибокого аналізу і наукового обґрунтування. Такі підходи мають враховувати специфіку національної ідентичності, відповідність сучасним трендам управління та можливість адаптації до мінливих умов ділового середовища.

Крім того, важливо зазначити, що розвиток корпоративної культури в Україні набуває особливого значення у контексті переходу до більш відкритих і гнучких форм управління в умовах війни та соціально-економічних труднощів. Військовий стан та необхідність швидкої адаптації до нових умов вимагають від українських підприємств зміцнення внутрішньої координації, сприяння взаємодопомозі між співробітниками та формування загальних цінностей, що сприяють виживанню та подальшому розвитку.

Таким чином, тема розробки корпоративної культури управління підприємствами є надзвичайно актуальною та потребує подальших

досліджень, спрямованих на виявлення ефективних методів впливу корпоративної культури на стратегічне управління та адаптаційні можливості організацій.

У сфері наукових досліджень корпоративна культура є предметом активного вивчення, як на міжнародному, так і на національному рівнях. Видатні західні науковці, серед яких М. Армстронг, Р. Акофф, Т. Діл, К. Девіс, П. Друкер, і багато інших, розкрили різноманітні аспекти цієї теми у своїх працях. Їхні дослідження охоплюють широкий спектр питань, від стратегічного значення корпоративної культури до її впливу на оперативну діяльність організацій.

Національний контекст також не залишається поза увагою науковців. В останні роки в Україні з'явилась чимала кількість наукових робіт, присвячених цій тематиці. Вчені, такі як О. Амоша, І. Булеєв, А. Воронкова, і інші, внесли значний вклад у розвиток теоретичних засад корпоративної культури, зосереджуючись на аналізі її особливостей у контексті українських підприємств.

Дослідження корпоративної культури є не лише академічним інтересом, але й практичною необхідністю для організацій, які прагнуть оптимізувати свою внутрішню взаємодію та забезпечити адаптивність у складних ринкових умовах. Вивчення цього феномену забезпечує краще розуміння того, як впровадження та розвиток корпоративної культури може сприяти досягненню стратегічних цілей і підвищенню ефективності діяльності підприємства.

*Метою даного дослідження є розробка та систематизація методичних підходів до формування позитивної корпоративної культури, що забезпечують ефективне управління підприємством. Дослідження спрямоване на визначення ключових компонентів корпоративної культури, які сприяють підвищенню продуктивності та конкурентоспроможності підприємств, а також аналіз впливу цих компонентів на стратегічне управління та повсякденну операційну діяльність.*

*Завдання дослідження включають:*

- аналіз наукових праць та теорій, що висвітлюють концепції, сутність та основні принципи корпоративної культури як важливого аспекту управління підприємством;

- визначення особливостей та умов, які сприяють або ускладнюють процес формування корпоративної культури в сучасних українських та міжнародних компаніях;

- аналіз зарубіжного та вітчизняного досвіду, зокрема вивчення практик та кейсів, які ілюструють формування та розвиток позитивних цінностей у корпоративній культурі з метою підвищення ефективності управління;

- описати діяльність КП «ПВК Геркон», зокрема провести аналіз структури та основних бізнес-процесів;

- здійснити аналіз фінансового та економічного стану підприємства;

- здійснити діагностику стану корпоративної культури на прикладі конкретного КП «ПВК Геркон», зокрема оцінити рівень розвиненості корпоративної культури, аналіз її впливу на діяльність підприємства та ідентифікація потенційних областей для покращення.

- розробити стратегічні рекомендації, зокрема створення комплексу заходів для формування та розвитку позитивної корпоративної культури, яка б сприяла досягненню стратегічних цілей підприємства та підвищенню його конкурентоспроможності;

- розробити концептуальний механізм формування та підтримки корпоративної культури, що включає розробку практичних інструментів для постійного вдосконалення корпоративної культури в умовах динамічного бізнес-середовища.

*Об'єктом дослідження є КП «ПВК Геркон».*

*Предметом дослідження є корпоративна культура як ключова складова управління підприємством.*

*Наукова новизна отриманих результатів полягає в наступному:*

*уточнено:*

- сутність категорії «корпоративна культура», яка визначається як система ключових цінностей, що визначають місію та стратегію розвитку підприємства; механізм прийняття та розвитку цінностей, які відображають професійну приналежність; систему цінностей, підтримуваних роботодавцем і працівниками як норми поведінки, що визначають їхню причетність до компанії.

- передумови та особливості формування корпоративної культури у сучасних умовах в Україні, зокрема такими передумовами є: ринкові фактори, організаційні фактори, економічні фактори, соціальні фактори, політико-правові фактори. Ці фактори формують базу для розвитку корпоративної культури та впливають на її ефективність і стійкість в умовах динамічного зовнішнього середовища.

*набули подальшого розвитку:*

- погляди на визначення складових елементів корпоративної культури, які поділені на дві основні групи: організаційні та ідейні;

- базові принципи формування, функціонування та розвитку корпоративної культури: принцип системності, керованості, комплексності, науковості, ефективності, стратегічної спрямованості, відкритості. Саме означені принципи допомагають створити корпоративну культуру, що відповідає сучасним вимогам і сприяє сталому розвитку підприємства;

- алгоритм комплексної діагностики корпоративної культури підприємства, як складової управління підприємством;

- комплексна оцінка типу корпоративної культури КП «ПВК Геркон» та її вплив на менеджмент підприємством за критерієм гнучкості та відповідності умовам війни в Україні;

*удосконалено:*

- формування напрямів політики побудови позитивної корпоративної культури КП «ПВК Геркон», які включають інтеграцію внутрішніх ресурсів; розробку принципів взаємодії; підвищення

мотивації та залученості; активну взаємодію із зовнішнім середовищем; підтримку інновацій та адаптивності; соціальну відповідальність;

- підхід до побудови концептуального механізму формування позитивної корпоративної культури КП «ПВК Геркон», при якому основні елементи цього механізму поділяються на первинні та вторинні. Така побудова структури запропонованого механізму забезпечує системний підхід до побудови корпоративної культури, сприяючи підвищенню ефективності управління та зміцненню командного духу на підприємстві.

Отримані наукові результати вносять важливий вклад у наукове розуміння та практичне застосування концепції корпоративної культури, підкреслюючи її значення в управлінні сучасними підприємствами в умовах складних викликів.

*Практичне значення одержаних результатів.* Практичне значення одержаних результатів дослідження корпоративної культури в управлінні підприємством виявляється у кількох ключових аспектах. Розроблені методики та алгоритми дозволяють керівництву підприємств ефективніше управляти корпоративною культурою, забезпечуючи високу адаптивність організацій до змін у зовнішньому середовищі. Це сприяє підвищенню загальної продуктивності та конкурентоспроможності підприємства. Розроблені рекомендації та принципи формування корпоративної культури допомагають оптимізувати внутрішні комунікації та процеси прийняття рішень на підприємствах, зменшуючи внутрішні конфлікти та підвищуючи загальну ефективність роботи. Реалізація розроблених стратегій створення позитивної корпоративної культури сприяє підвищенню мотивації та залученості персоналу. Співробітники, які відчують себе частиною спільних цінностей та цілей, показують кращі результати та більшу відданість компанії. Завдяки алгоритмам та методам діагностики корпоративної культури можна ідентифікувати слабкі точки та потенціал для інновацій у межах організації. Це дозволяє підприємству швидше реагувати на зміни та імплементувати нововведення. Оцінка та аналіз корпоративної культури згідно з

визначеними критеріями сприяють кращому розумінню потреб підприємства у зміні управлінських стратегій. Це сприяє ефективному стратегічному плануванню та управлінню змінами. Формування міцної, стійкої корпоративної культури допомагає у створенні сильного корпоративного іміджу, що позитивно впливає на взаємовідносини з клієнтами, партнерами та іншими зацікавленими сторонами.

Ці практичні застосування результатів дослідження вносять значний вклад у покращення управлінських практик, сприяючи створенню більш ефективних, інноваційних та адаптивних організаційних структур.

*Апробація результатів та публікації.* У тезах, представлених на II Всеукраїнській науково-практичній конференції «Проблеми і перспективи економічного розвитку в умовах модернізаційних процесів в Україні та світі» (27 листопада 2024 р., м. Кропивницький), висвітлені окремі результати наукового дослідження на тему: «Інструменти та напрями формування позитивної корпоративної культури в умовах воєнного стану в Україні».

*Структура та обсяг кваліфікаційної роботи.* Робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків. Загальний її обсяг становить 119 сторінок друкованого тексту, містить 15 таблиць і 10 рисунків, список використаних джерел містить 43 джерела.

## **РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ЯК СКЛАДОВОЇ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ**

### **1.1. Сутність, змістовне наповнення та основні принципи корпоративної культури як складової управління підприємством**

Корпоративна культура є однією з найважливіших складових управління сучасним підприємством. Вона відіграє ключову роль у формуванні внутрішнього середовища компанії, впливає на мотивацію співробітників, сприяє підвищенню ефективності роботи та допомагає адаптуватися до змін зовнішнього ринкового середовища. Розуміння сутності корпоративної культури та її впливу на управлінські процеси дозволяє підприємствам формувати конкурентні переваги та забезпечувати стійкий розвиток.

У цьому підрозділі буде розглянуто сутність корпоративної культури, її змістовне наповнення та основні принципи, на яких базується її формування та підтримка. Це дозволить зрозуміти, як корпоративна культура стає невід'ємною частиною управлінських практик і сприяє досягненню стратегічних цілей підприємства.

Останніми роками питання корпоративної культури на вітчизняних підприємствах дедалі більше привертає увагу не лише дослідників, а й багатьох керівників. Варто підкреслити, що, незважаючи на загальне визнання існування феномену корпоративної (організаційної) культури, єдиної думки щодо її визначення серед науковців немає. Існує широкий спектр підходів до аналізу змістовної сторони цього поняття.

Зазвичай поняття "корпоративна культура" та "організаційна культура" не розмежовуються чітко та використовуються як синоніми. Однак наявність цих термінів свідчить про існування відмінностей у феноменологічному змісті, який стоїть за кожним із них [6].

Термін «організація» (від англійського organization) бере свій

початок від давньогрецького слова «органон», що означає інструмент чи знаряддя. Від цього ж кореня походять поняття «орган», а згодом і «організм» та «організація» [17]. Слово «корпорація» (від пізньолатинського *corporatio*) позначає об'єднання організацій на договірній основі, що створюється для зміцнення горизонтальних зв'язків у певних галузях, узгодження виробничих, наукових та комерційних інтересів через централізоване управління, координацію діяльності та субординацію взаємодії між учасниками [40]. Хоча організації, що входять до складу корпорації, можуть відрізнятися за стратегією, тактикою, видами діяльності та цілями, їх об'єднує спільний ринковий інтерес. Ці об'єднання взаємодіють на ринку, але при цьому корпоративні органи управління не втручаються у стратегічні, тактичні чи фінансові плани окремих учасників, зберігаючи автономність кожної організації [43].

Корпорація являє собою об'єднання або групу осіб, які співпрацюють задля спільної діяльності, мотивованої економічними, політичними, соціокультурними чи іншими інтересами. Зазвичай корпорації виникають у сфері економіки як «форма організації підприємницької діяльності, що базується на пайовій власності, має юридичний статус і передбачає передачу функцій управління верхньому рівню професійних керівників (менеджерів), які працюють за наймом» [11]. Відповідно до цього, корпорація є формою організації людей, які об'єдналися для досягнення спільної мети та виконання колективної діяльності [11].

Отже, об'єднання понять «культура» з «організацією» та «культура» з «корпорацією» призводить до формування двох окремих термінів – «організаційна культура» та «корпоративна культура». Це поєднання створює нові концепції, які відображають особливості внутрішнього середовища та взаємодії у різних типах об'єднань [13].

На сучасному етапі наукової думки деякі дослідники зосереджуються лише на окремих характеристиках корпоративної

культури, не розкриваючи її у повному обсязі [5], [6], [12]. Інші автори [14], [19], [24-28], [32] наголошують на умовах і факторах, які впливають на формування корпоративної культури, або досліджують її зв'язок із суспільно-економічними відносинами всередині підприємства, або аналізують результати її впровадження.

Перш ніж заглибитися у різні тлумачення корпоративної культури, важливо зазначити, що вона є невід'ємною частиною загальної культури. Серед наукових підходів до вивчення загальної культури можна виділити такі напрями: - функціоналізм; - символізм; - адаптивно-діяльнісний підхід.

У цьому дослідженні основна увага приділятиметься адаптивно-діяльнісному підходу, який, на нашу думку, найбільш точно відображає сутність та особливості корпоративної культури.

Дослідники, зокрема Г. Андрущенко та Н. Гриценко виділяють такі основні складові культури: - мова: сукупність вербальних і невербальних знаків із змістовним наповненням; - цінності: термінальні та інструментальні, що визначають пріоритети та вибір мети; - норми: регулятори соціальної поведінки, включаючи моральні правила та офіційні норми; - артефакти: символічні об'єкти та елементи духовного життя, такі як твори мистецтва та фольклор [1, 8].

Далі основна увага буде зосереджена на цінностях і артефактах, які є базою для формування, підтримки та розвитку корпоративної культури підприємств.

Науковці зазвичай виокремлюють такі ключові функції культури: - освітньо-виховна: сприяє освіті та вихованню членів суспільства; - комунікативна: забезпечує накопичення та передачу соціального досвіду, обмін інформацією; - управлінська: спрямована на орієнтацію та контроль діяльності людини; - інтегративно-дезінтегративна: сприяє формуванню одних спільнот і розмежуванню інших; - знаково-сигніфікативна: пов'язана зі створенням і тлумаченням назв та символів для взаєморозуміння; - ціннісно-аксіологічна: визначає потреби та

поведінкові орієнтири членів суспільства; - соціальна: відповідає за зв'язки та взаємодії між людьми; - адаптивна: допомагає пристосуванню до зовнішніх умов; - пізнавально-гносеологічна: забезпечує накопичення узагальненого досвіду з погляду історичного розвитку та еволюції [10].

Дослідники пов'язують витoki сучасної корпоративної культури із Середньовіччям. Зокрема, О. Бала зазначає, що цей термін походить не від слова «корпорація» (як організаційно-правова форма підприємства), а від латинського «corporatio», що означає об'єднання або співтовариство [3]. Перші згадки про використання термінів «корпоративна культура» та «корпоративний дух» відносять до кінця XIX – початку XX століття [2].

Активні наукові дослідження корпоративної культури почалися переважно у 70-80-х роках XX століття. З початком XXI століття інтерес до цієї теми значно зріс, що було зумовлено необхідністю підвищення ролі людського капіталу, стимулювання економічного та інноваційного розвитку підприємств, а також вирішенням конфліктів у взаємодії соціальних партнерів. Протягом XX та на початку XXI століття уявлення про корпоративну культуру, її цілі, принципи та способи формування зазнали значних змін. Аналіз розвитку наукової думки показує, що трактування корпоративної культури та її вплив на управлінські відносини набували нових аспектів у залежності від розвитку менеджменту, змін у суспільно-політичному ладі, форм власності, пануючих цінностей, поведінкових норм та національної свідомості.

Сучасний розвиток наукових уявлень про корпоративну культуру зумовлений рядом ключових світових тенденцій. Серед них виділяються глобалізація, посилення міжнародної конкуренції, перехід від індустріального до інформаційного суспільства, що супроводжується інтелектуалізацією праці та підвищенням значення інновацій. Крім того, важливим фактором є визнання творчого потенціалу та здатності до інновацій як пріоритетних чинників розвитку матеріального та духовного добробуту країн.

Підвищення конкурентоспроможності підприємств у XXI столітті можливе лише завдяки інноваційним змінам, що потребує створення

команди однодумців із спільною метою та цінностями. Корпоративна культура успішних компаній характеризується підтримкою соціальної взаємодії, професійного розвитку та інноваційного потенціалу. Власники компаній активно сприяють цим цінностям, стимулюючи корпоративний дух та згуртованість [25].

Аналіз наукових підходів до визначення корпоративної культури (див. таблицю 1.1) показує, що більшість дослідників схилиються до її розуміння як сукупності матеріальних і нематеріальних елементів організації. Ці елементи базуються на системі цінностей, норм, правил та принципів поведінки, які приймаються і підтримуються більшістю працівників. Водночас проведений теоретичний огляд вказує на те, що трактування корпоративної культури залишається неоднозначним і не має єдиного загальноприйнятого визначення.

*Таблиця 1.1.*

Систематизація наукових підходів до визначення категорії  
«корпоративна культура»

| № | Автор        | Визначення                                                                                                                                                                                                                            | Ключові слова                                  |
|---|--------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------|
| 1 | Е. Шейн      | Комплекс базових припущень та правил, розроблених задля розв'язання проблем внутрішньої інтеграції та зовнішньої адаптації                                                                                                            | Базові припущення та правила                   |
| 2 | М. Армстронг | Сукупність загальних для усіх працівників норм поведінки, стосунків, переконань та цінностей, які визначають спосіб дій та взаємодію між людьми                                                                                       | Загальні норми поведінки та стосунків          |
| 3 | М. Семикіна  | Сукупність визначених норм та моделей поведінки, певних цінностей, які на практиці реалізуються керівниками та персоналом, і є ефективними стосовно адаптації компанії до потреб внутрішнього розвитку і вимог зовнішнього середовища | Ефективні моделі поведінки в процесі адаптації |
| 4 | І. Петрова   | Система правил та норм, традицій, очікувань, вірувань, взаємодіючих матеріальних та духовних цінностей, а також корпоративної символіки і способу мислення, які притаманні конкретній організації та відображають її індивідуальність | Взаємодіючі матеріальні та духовні цінності    |
| 5 | Г. Хаєт      | Система ділових принципів, символів, цінностей, уявлень та переконань, традицій і ритуалів, які склалися в організації чи її підрозділах за час діяльності, і приймаються більшістю співробітників                                    | Система ділових принципів                      |
| 6 | І. Терон     | Втілення «духу компанії», коли всі співробітники (від керівників до виконавців) чітко усвідомлюють завдання організації та прикладають максимум зусиль, щоб реалізувати їх                                                            | Втілення духу компанії                         |

*Джерело: узагальнено на основі джерела [19, 25-28, 32, 36].*

Ці визначення підкреслюють різні аспекти корпоративної культури: її цінності, символіку, правила, норми поведінки та вплив на діяльність організації.

Висновки щодо відмінностей у визначеннях корпоративної культури та підходів до її трактування:

#### 1. Відмінності у визначеннях:

Різні акценти. Дослідники роблять акцент на різних аспектах корпоративної культури. Одні зосереджуються на цінностях та переконаннях (Армстронг, Ньюстром і Девіс), інші на соціальних зв'язках та психології організації (Вейлл, Заньковський).

Функціональний підхід. Деякі визначення підкреслюють роль корпоративної культури в управлінні та адаптації (Шейн, Виханський і Наумов). Цей підхід описує корпоративну культуру як засіб впливу на поведінку співробітників та регулювання діяльності.

Індивідуальність і унікальність. Автори, такі як Голд і Капітонов, наголошують на унікальних характеристиках організації, що вирізняють її серед інших.

Соціальний ресурс. Балика та Семикіна описують корпоративну культуру як соціальний ресурс, що охоплює не лише правила та норми, але й корпоративну символіку та традиції.

#### 2. Підходи до визначень:

Ціннісний підхід. Зосереджується на базових цінностях, переконаннях та орієнтирах, які впливають на діяльність організації (Армстронг, Коротков, Колот).

Психологічний та соціальний підхід. Визначення, які враховують вплив корпоративної культури на соціальні зв'язки та психологію працівників (Вейлл, Хаєт).

Функціональний підхід. Підкреслює роль корпоративної культури у вирішенні управлінських завдань та адаптації організації до зовнішнього середовища (Шейн, Семикіна).

Інституційний підхід. Розглядає корпоративну культуру як

соціальний інститут, що регламентує взаємодії та підтримує порядок (Балика, Задихайло).

Комунікативний підхід. Охоплює систему символів, знаків та комунікацій, що забезпечують спільне розуміння та взаємодію (Заньковський, Петрова).

Таким чином, корпоративна культура у різних визначеннях може розглядатися як набір цінностей і норм, інструмент управління, соціальний ресурс або система символів. Вибір підходу залежить від цілей дослідження та специфіки аналізованої організації.

Останніми роками дослідження корпоративної культури та її ролі в управлінні значно розширилися завдяки працям таких науковців, як А. Колот, О. Грішнова, І. Петрова та інші. І. Петрова визначає корпоративну культуру як систему матеріальних і духовних цінностей, норм, правил, традицій та символіки, що є унікальними для організації та відображаються у поведінці працівників і їхній взаємодії з клієнтами [18, 19].

На нашу думку, важливою ознакою корпоративної культури є атрибутика та символіка, характерні для середовища, в якому працює трудовий колектив. В Україні ці аспекти часто недооцінюють, хоча зрозуміло, що елементи дизайну та типові історії можуть впливати на поведінку працівників не менше, ніж формальні положення корпоративного статуту.

З урахуванням різних теоретичних підходів [1, 2, 3, 11, 14, 18, 19, 24-29], пропонуємо розглядати корпоративну культуру як системну тріаду: 1) Систему ключових цінностей, що визначають місію та стратегію розвитку підприємства; 2) Механізм прийняття та розвитку цінностей, які відображають професійну приналежність; 3) Систему цінностей, підтримуваних роботодавцем і працівниками як норми поведінки, що визначають їхню причетність до компанії.

Отже, корпоративна культура – це комплексна система цінностей, переконань, норм поведінки, традицій та символів, які формуються та

підтримуються в організації під впливом як внутрішніх, так і зовнішніх чинників (економічних, соціальних, історичних, культурних, політичних). Вона сприяє об'єднанню працівників, формує їхню ідентифікацію з підприємством, впливає на їхню поведінку та взаємодію, а також визначає спосіб досягнення стратегічних цілей, забезпечуючи ефективність діяльності компанії в цілому.

Складники корпоративної культури представлені на рисунку 1.1.



Рисунок 1.1 - Складники корпоративної культури

*\*Складено на основі джерела [33]*

Цей рисунок зображає складові елементи корпоративної культури, які поділені на дві основні групи: організаційні та ідейні. Організаційні елементи корпоративної культури включають норми поведінки, системи комунікацій, лідерства, робочі процеси, корпоративний стиль та методи розв'язання конфліктів. Це ті правила, з якими працівники стикаються щодня. Якщо вони не відповідають очікуванням працівника, його ефективність може знизитися. Ідейні елементи охоплюють особисті та компанійні цінності, традиції, ритуали, корпоративні заходи та стратегічні цілі. Узгодженість цих поглядів між працівниками та керівництвом є ключовою для комфортної та продуктивної співпраці. Ці складові допомагають створювати, підтримувати та розвивати унікальну корпоративну культуру, що сприяє єдності колективу і ефективній роботі

підприємства [33].

Застосування різноманітних важелів корпоративної культури сприяє формуванню іміджу підприємства як всередині організації, так і у зовнішньому середовищі. Багато з цих інструментів можуть одночасно впливати на обидва аспекти. Таким чином, вплив корпоративної культури на діяльність підприємства досягається шляхом використання цих важелів у кількох напрямках, що представлені на рисунку 1.2.

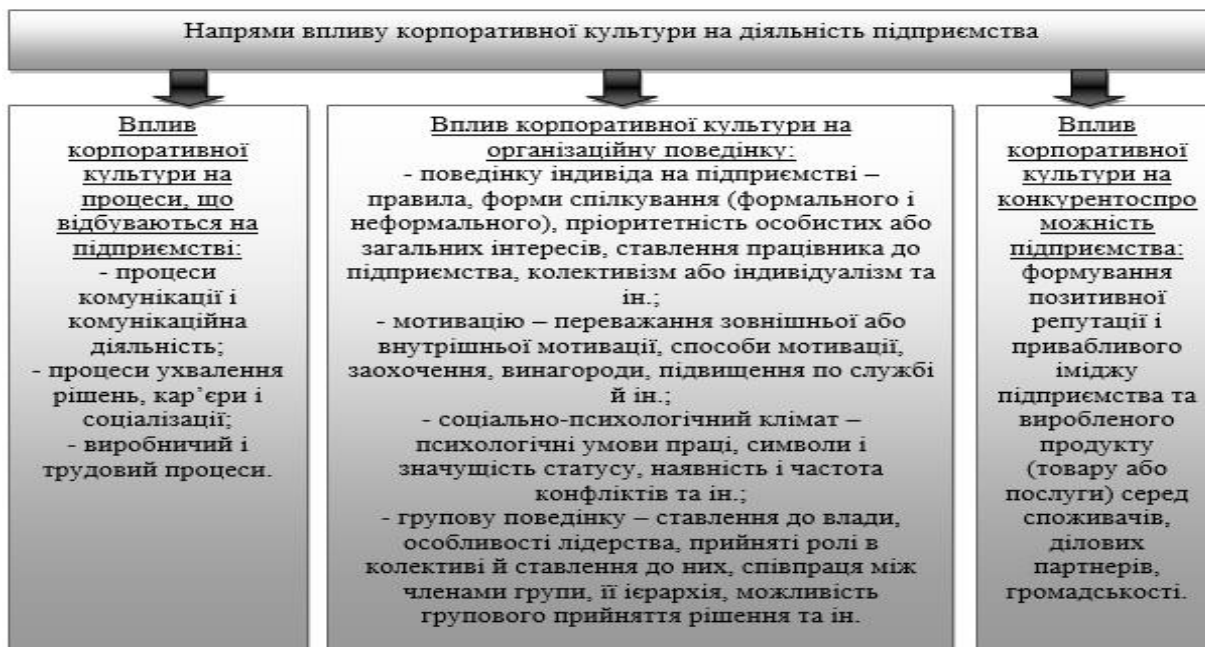


Рисунок 1.2. - Напрями впливу корпоративної культури на діяльність підприємства

*\*Складено автором на основі джерел [11, 14, 15, 20, 23, 26, 30].*

Отже, вплив корпоративної культури сприяє створенню синергетичного ефекту в ключових компонентах потенціалу підприємства. Суть цього ефекту полягає в тому, що спільна дія кількох факторів приносить більший результат, ніж сума впливу кожного з них окремо. Саме це мотивує управлінців шукати додаткові, приховані резерви для підвищення ефективності роботи підприємства. Корпоративна культура виступає не лише інструментом управління загальним потенціалом підприємства, але й фактором, що регулює швидкість і напрямок його розвитку, залишаючись важливою обмежувальною ланкою [40].

У контексті наукових досліджень [29, 31, 33, 34, 35, 39] варто

звернути увагу на те, що корпоративна культура має кілька важливих особливостей:

1. Системність. Корпоративна культура функціонує як цілісна система, де всі елементи – цінності, норми, традиції та звичаї – взаємопов'язані. Вони працюють у взаємодії, утворюючи середовище, яке впливає на поведінку та діяльність працівників і визначає спільний підхід до вирішення завдань та досягнення цілей підприємства.

2. Історичний розвиток. Корпоративна культура не формується миттєво; вона розвивається протягом тривалого часу. Цей процес включає накопичення досвіду, засвоєння уроків минулого та поступову адаптацію до нових умов. Вона відображає етапи розвитку компанії та її еволюцію, що надає організації унікальні риси та традиції.

3. Соціальна основа. Корпоративна культура будується на соціальних зв'язках і інтересах групи людей, які є домінуючими в організації. Це підкреслює, що корпоративна культура відображає колективні цінності та установки, які сприяють згуртованості працівників і підтримують соціальну структуру підприємства.

4. Зв'язок із ментальними, культурними та моральними цінностями. Корпоративна культура завжди пов'язана з культурними традиціями, ментальністю та моральними нормами конкретного регіону або країни. Це робить її унікальною та адаптованою до певного середовища, впливаючи на сприйняття працівниками власної ролі в компанії та формування взаємодії з колегами.

Ці особливості корпоративної культури підкреслюють її важливість як стратегічного ресурсу підприємства, що формує його внутрішнє середовище, забезпечує ефективну взаємодію працівників та сприяє досягненню довгострокових цілей.

А. Колот справедливо зазначає, що одним із ключових завдань є створення корпоративної культури, орієнтованої на соціальну відповідальність. Така культура повинна включати набір правил і норм, які організація визначає як пріоритетні, забезпечуючи відповідальне

ведення бізнесу та дотримання соціальних і екологічних стандартів у всіх аспектах діяльності [14].

У цьому ж контексті В. Качмала та О. Фонотова та інші дослідники виділяють такі принципи, як системність, керованість, комплексність, науковість, ефективність, стратегічність і відкритість [13]. З урахуванням наукових підходів, базові принципи корпоративної культури можна проілюструвати у вигляді схеми (рис. 1.3).

Розглянемо ці принципи більш детально.

1. Принцип системності. Корпоративна культура є цілісною системою, в якій усі елементи взаємопов'язані та впливають один на одного. Це забезпечує гармонійне функціонування організації, де кожна складова підтримує загальну стратегію та цінності.

2. Принцип керованості. Розвиток корпоративної культури можливий за умов чітко визначених цілей, пріоритетів, зв'язків та правил взаємодії. Це означає, що культура повинна бути контрольованою та підлягати постійному вдосконаленню в залежності від потреб організації.

3. Принцип комплексності. Культура охоплює різноманітні аспекти організаційного життя, включаючи економічні, соціальні та трудові взаємозв'язки. Вона інтегрує різні елементи діяльності компанії, що допомагає створити єдине робоче середовище.

4. Принцип науковості. Формування та розвиток корпоративної культури мають відповідати сучасним науковим досягненням, відображати сучасні світоглядні підходи та враховувати дослідження в галузі управління та соціології.



Рисунок 1.3 - Базові принципи формування, функціонування та розвитку корпоративної культури

*Джерело: розробка авторська*

5. Принцип ефективності. Корпоративна культура повинна сприяти підвищенню ефективності підприємства, забезпечуючи вплив на всі ключові аспекти його діяльності. Вона має стимулювати економічний, соціальний та інноваційний розвиток організації.

6. Принцип стратегічної спрямованості. Корпоративна культура має бути орієнтована на досягнення стратегічних цілей компанії, відповідати її місії та баченням. Вона повинна сприяти узгодженню діяльності з довгостроковими планами та стратегією розвитку.

7. Принцип відкритості. Важливою складовою є прозорість у

корпоративних відносинах, що передбачає відкриту комунікацію, чесність і дотримання стандартів етики. Цей принцип забезпечує довіру та сприяє формуванню позитивного іміджу компанії як всередині, так і за її межами.

Ці принципи допомагають створити корпоративну культуру, що відповідає сучасним вимогам і сприяє сталому розвитку підприємства.

Отже, визначені і обґрунтовані принципи корпоративної культури є ключовими для забезпечення її стійкості та ефективності. Ці принципи створюють фундамент для розвитку корпоративної культури, яка відповідає викликам сучасного бізнес-середовища.

## **1.2. Передумови та особливості формування корпоративної культури у сучасних умовах в Україні**

Формування корпоративної культури на сучасних українських підприємствах значно ускладнюється через воєнний стан і триваючу війну з росією. В умовах кризи корпоративна культура відіграє вирішальну роль у підтримці морального духу працівників, збереженні єдності команди та адаптації підприємств до змін у зовнішньому середовищі. Підприємства, що прагнуть зберегти позитивний імідж і репутацію як всередині організації, так і на зовнішньому ринку, приділяють особливу увагу зміцненню своїх внутрішніх цінностей та підтримці співробітників у цей важкий час.

Сучасна корпоративна культура в Україні поєднує в собі стереотипи поведінки, що залишилися з минулого, з елементами західного досвіду, адаптованими до умов війни. Це включає посилення взаємодопомоги, підтримки і розуміння серед співробітників, а також впровадження нових підходів до управління, орієнтованих на стійкість і гнучкість.

Формування корпоративної культури в таких умовах залежить від зовнішніх чинників – складної комбінації організаційно-правових,

економічних, ринкових та соціально-психологічних механізмів, які додатково підсилюються факторами безпеки та адаптації до війни. Кожен із цих чинників має свій набір інструментів, заходів та форм впливу, що сприяє збереженню стабільності й ефективності діяльності підприємства навіть у складних умовах.

Формування корпоративної культури нерозривно пов'язане з інноваціями, спрямованими на досягнення управлінських цілей і підвищення конкурентоспроможності підприємства. Основою цієї культури має бути взаємна довіра між вищим керівництвом і персоналом. Без такої довіри підприємство перетворюється на бюрократичну структуру, яка демонструє лише зовнішні атрибути корпоративної культури, без її справжньої суті. Довіра є ключовим елементом, що забезпечує міцний фундамент, створює привабливу робочу атмосферу та мотивує працівників [24].

Цей підхід до корпоративної культури потребує подальшої деталізації та в деяких аспектах – перегляду традиційних підходів. Сучасні умови вимагають переосмислення теоретичних основ і адаптації до новітніх тенденцій у теорії та практиці управління.

На основі аналізу наукових джерел [2, 11, 14, 15, 19, 20, 24, 25, 36, 38] ми виокремлюємо передумови формування корпоративної культури включають такі фактори:

- Ринкові фактори. Визначаються рівнем розвитку конкуренції, впровадженням інформаційних технологій, глобалізацією бізнесу, розподілом доходів населення, змінами в попиті, а також складністю або легкістю входу на ринок.

- Організаційні фактори. Відображають різноманітність форм власності, методи управління, системи організації роботи персоналу та процеси найму і просування співробітників у кар'єрі.

- Економічні фактори. Включають доступність кредитних ресурсів, обмінні курси валют, рівень податків, темпи економічного

зростання, інфляцію, процентні ставки, грошово-кредитну та фінансову політику, а також тенденції на ринку цінних паперів.

- Соціальні фактори. Вимірюються такими показниками, як народжуваність, смертність, середня тривалість життя, стиль життя, освітні стандарти, ставлення до праці та відпочинку, рівень соціальної відповідальності та соціального добробуту.

- Політико-правові фактори. Включають зміни в податковому законодавстві, розподіл політичних сил, відносини між бізнесом і урядом, патентне законодавство, закони про охорону довкілля, урядові витрати, антимонопольне законодавство, державне регулювання та відносини уряду з іншими державами.

Ці фактори формують базу для розвитку корпоративної культури та впливають на її ефективність і стійкість в умовах динамічного зовнішнього середовища.

Наразі суттєвим є фактор війни. Військові дії та стан війни є суттєвим фактором, що впливає на формування та розвиток корпоративної культури. В умовах війни змінюються пріоритети підприємств, зростає значення стійкості, адаптивності та підтримки морального духу працівників. Війна впливає на економічні умови, ринок праці, стабільність бізнесу та логістичні ланцюги. Підприємства змушені швидко адаптуватися до нових викликів, що включають фізичну та економічну безпеку, захист працівників і підтримку їхнього психологічного стану. Корпоративна культура в умовах війни може включати посилений акцент на соціальній відповідальності, підтримку співробітників та їхніх сімей, волонтерську діяльність і допомогу громаді, а також розвиток нових підходів до управління, спрямованих на збереження стійкості та єдності організації.

На нашу думку, основні фактори, що вплинули на формування та розвиток корпоративної культури українських підприємств, відображені на рис. 1.4.

У цьому контексті важливо виокремити та детально дослідити фактори, що мали позитивний або негативний вплив на формування корпоративної культури на українських підприємствах.

1. Першою умовою формування корпоративної культури є розвиток корпоративного сектора в Україні. Цей процес у вітчизняній економіці є досить складним і часто непослідовним. Особливості становлення корпоративних структур у перехідній економіці обумовлені двома основними групами факторів: - перше – це усталені стереотипи свідомості людей, які звикли до старої централізованої системи управління; - друге – це наслідки впровадження державних цільових програм і методів, спрямованих на ринкову інтеграцію та структурну трансформацію економіки України [7].

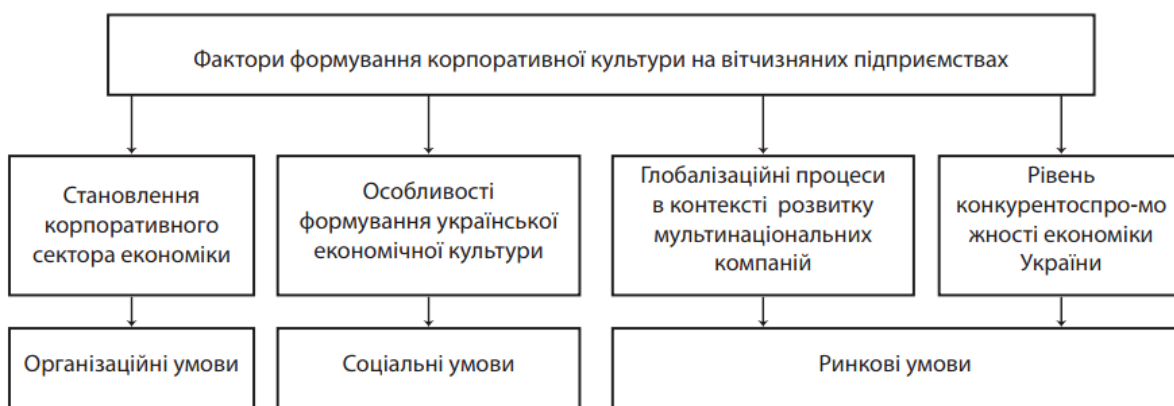


Рисунок 1.4. – Фактори, що вплинули на формування та розвиток корпоративної культури українських підприємств

*Джерело: складено автором*

Відносини між працівниками та роботодавцями пройшли довгий шлях еволюції, починаючи з капіталістичних відносин, коли з'явилася потреба в їхньому регулюванні. Історично розбіжності в інтересах щодо розподілу доходів і умов праці призводили до конфліктів, що стимулювало пошук методів їхнього врегулювання для підвищення ефективності праці. З розвитком наукового менеджменту, започаткованого Ф. Тейлором, та дослідженнями Е. Мейо й мотиваційних теорій стало зрозуміло, що потреби працівників виходять за межі зарплати та умов праці. Важливими стали цінності спілкування,

психологічний клімат, визнання та причетність до цілей колективу, що сьогодні розуміють як цінності корпоративної культури.

Світова теорія та практика корпоративної культури накопичили значний досвід, що включає теоретичні, методологічні та прикладні аспекти. Відомий теоретик менеджменту Р. Хасімото підкреслював, що працівника, як головну продуктивну силу, потрібно стимулювати не примусом, а створенням умов, які спонукатимуть його працювати ефективно.

Метою нашого дослідження є не лише обґрунтування важливості формування позитивної корпоративної культури, але й доведення її значного впливу як ключового елементу управління підприємством.

Слід зазначити, що в Україні існує кілька моделей корпоративного управління [11], серед яких: модель «приватного підприємства», модель «колективної власності менеджерів», модель «концентрованого зовнішнього володіння», модель «розпорошеного володіння» та модель «переважаючого державного контролю».

2. Однією з умов формування корпоративної культури є особливості становлення української економічної культури. Перехідний період в Україні супроводжується адаптацією старих інститутів і впровадженням нових європейських підходів, що призводить до суперечностей між змістом і формою нових структур. Це відображається у корпоративній культурі через зміну ціннісних орієнтирів та еволюцію взаємовідносин, які перетворюються на співпрацю та партнерство між працівниками й роботодавцями. Поряд з економічною ефективністю, важливою стає здатність підприємств будувати цивілізовані відносини із зацікавленими сторонами, дотримуючись європейських стандартів.

3. Узгодження стратегії підприємства з євроінтеграційними прагненнями України та очікуваннями зацікавлених сторін сприяє збалансуванню інтересів. Для цього підприємство має легітимізувати свою діяльність у суспільстві, контролюючи своє прагнення до максимізації прибутку та враховуючи громадську думку. Ефективне

управління корпоративною культурою повинно базуватися на концепції зацікавлених сторін, інтегруючи ресурсний і галузевий підходи та враховуючи соціальне середовище. Перехід до такого управління передбачає активну участь зацікавлених сторін у розвитку підприємства, що дозволяє краще розуміти їхні очікування та впливати на формування стратегічних цілей.

Аналіз особливостей формування та розвитку корпоративної культури на українських підприємствах демонструє, що корпоративна культура є важливою складовою управління, яка підвищує конкурентоспроможність і цінність бізнесу. Підприємства з розвиненою корпоративною культурою дотримуються принципу: «Дбайте про свій персонал і клієнтів, і ринок подбає про вас». Прибуток підприємства значною мірою залежить від продуктивної та креативної роботи працівників. Кваліфікований, згуртований, ініціативний і гнучкий персонал дозволяє компанії швидко адаптуватися до ринкових потреб [12].

Вважаємо за необхідне визначити окремо особливості формування корпоративної культури в сучасних умовах в Україні, зокрема під час воєнного стану, що мають свої специфічні риси. Підприємства змушені швидко адаптуватися до змін і працювати в умовах підвищеної невизначеності та нестабільності. Основними аспектами формування корпоративної культури в таких умовах є:

1. Стійкість і адаптивність. Корпоративна культура повинна забезпечувати гнучкість та стійкість до змін, що дозволяє підприємствам швидко реагувати на нові виклики та підтримувати свою діяльність.

2. Підтримка персоналу. Велике значення надається заходам, спрямованим на підтримку працівників як психологічно, так і матеріально. Важливо створити відчуття безпеки та стабільності серед персоналу, навіть за умов кризи.

3. Підвищення соціальної відповідальності. Підприємства активно впроваджують ініціативи, спрямовані на підтримку суспільства, участь у

волонтерських і гуманітарних програмах, що підсилює довіру до компанії як з боку працівників, так і з боку зовнішніх зацікавлених сторін.

4. Згуртованість та командний дух. У складні часи особливо важливо підтримувати єдність колективу. Корпоративна культура має акцентувати увагу на взаємодопомозі, співпраці та солідарності серед працівників.

5. Комунікація та прозорість. В умовах воєнного стану зростає потреба у відкритій і чесній комунікації. Інформування працівників про стан справ підприємства допомагає зберігати довіру та зменшує рівень стресу.

6. Адаптація до нових технологій. Підприємства часто переходять до дистанційної або гібридної форми роботи, що вимагає змін у корпоративній культурі, спрямованих на впровадження нових технологій та підтримку ефективної співпраці.

Ці особливості визначають, як українські підприємства формують та розвивають свою корпоративну культуру в умовах війни, підтримуючи свою ефективність та життєздатність у складних обставинах.

Оригінальною і цінною для подальших досліджень на тему корпоративної культури в Україні можна назвати спробу А. Панченко, який визначив числове значення чотирьох індексів Хофштеде для української культури. Дослідження проводились на основі спільного українсько-американського підприємства. В результаті були отримані такі значення чотирьох факторів культури українців та представників інших країн, з яких в Україну здійснюються значні інвестиції (табл. 1.2.) [23].

*Таблиця 1.2*

Індекси Хофштеде для України [23]

| Змінні           | Дистанція влади | Індивідуалізм | Мужність | Уникнення невизначеності |
|------------------|-----------------|---------------|----------|--------------------------|
| Україна          | 119             | 13            | 54       | 119                      |
| Середнє значення | 52              | 50            | 50       | 64                       |

Результати дослідження показують, що значення першої та останньої змінних в Україні майже вдвічі перевищують середні показники, тоді як рівень індивідуалізму значно нижчий за середній. Показник третьої змінної дещо перевищує середнє значення за результатами досліджень Хофштеде. Це свідчить про суттєві відмінності між представниками різних націй. Тому іноземним інвесторам важливо аналізувати та враховувати культурні особливості своїх співробітників, особливо українських, для забезпечення успішної діяльності в Україні.

Таким чином, можна зробити висновок, що процес формування корпоративної культури триває, оскільки економічні зміни в країні мають значний вплив на цей процес. Важливо враховувати зовнішні фактори, що впливають на розвиток корпоративної культури підприємства та специфіку її становлення.

Продовжуючи дослідження, ми запросили 20 експертів оцінити вплив десяти зовнішніх і десяти внутрішніх факторів (табл. 1.3). Оцінювання здійснювалося за допомогою методу парних порівнянь, використовуючи десятибальну шкалу та багатовимірне шкалювання.

Таблиця демонструє ступінь впливу зовнішніх і внутрішніх факторів на корпоративну культуру вітчизняних підприємств, з відповідним розподілом їх питомої ваги у відсотках.

*Таблиця 1.3*

Ступінь впливу зовнішніх і внутрішніх факторів на корпоративну культуру вітчизняних підприємств

| Зовнішні фактори                    |                | Внутрішні фактори                                   |                |
|-------------------------------------|----------------|-----------------------------------------------------|----------------|
| Найменування                        | Питома вага, % | Найменування                                        | Питома вага, % |
| Політична ситуація                  | 32,62          | Мотивація                                           | 23,15          |
| Національна культура та менталітет  | 19,76          | Кадрова політика, система менеджменту               | 15,21          |
| Низький генофонд                    | 10,77          | Умови праці та технології                           | 14,47          |
| Інтелектуалізація праці             | 7,56           | Комунікації, контакти                               | 12,87          |
| Система законодавства               | 7,26           | Рівень кваліфікації та освіти працівників           | 11,6           |
| Інноваційні процеси                 | 6,9            | Морально-психологічний клімат та готовність до змін | 8,72           |
| Конкуренти                          | 4,85           | Особа замовника та стиль керівництва                | 4,9            |
| Економічні процеси в країні         | 4,51           | Норми, стандарти та етика                           | 3,12           |
| Споживачі                           | 3,04           | Традиції, міфи, легенди                             | 3,11           |
| Глобалізація та інтернаціоналізація | 2,73           | Стадія життєвого циклу                              | 2,85           |

*Джерело: складено автором на підставі експертних оцінок за результатами опитування у 2024 році.*

#### Зовнішні фактори:

- Політична ситуація має найбільший вплив (32,62%), підкреслюючи її важливість для розвитку корпоративної культури.
- Національна культура та менталітет займають друге місце (19,76%), вказуючи на культурні особливості, які впливають на корпоративне середовище.
- Інші фактори, такі як низький генофонд (10,77%), інтелектуалізація праці (7,56%), система законодавства (7,26%) та інноваційні процеси (6,9%), мають середній рівень впливу.
- Найменший вплив мають конкуренти (4,85%), економічні процеси в країні (4,51%), споживачі (3,04%) та глобалізація та інтернаціоналізація (2,73%).

#### Внутрішні фактори:

- Мотивація працівників посідає перше місце (23,15%), що вказує на її критичне значення для формування та підтримки корпоративної культури.

- Кадрова політика та система менеджменту (15,21%) і умови праці та технології (14,47%) також мають значний вплив.

- Інші фактори, такі як комунікації (12,87%), рівень кваліфікації та освіти працівників (11,6%), морально-психологічний клімат (8,72%) і стиль керівництва (4,9%), мають середній вплив.

- Найменш впливовими є норми та етика (3,12%), традиції та міфи (3,11%) і стадія життєвого циклу (2,85%).

З таблиці видно, що зовнішні фактори, зокрема політична ситуація та національні особливості, мають значний вплив на корпоративну культуру вітчизняних підприємств. Війна в Україні посилює цей вплив, створюючи додаткові труднощі та підвищуючи значущість політичної стабільності.

Серед внутрішніх факторів мотивація, кадрова політика та умови праці відіграють ключову роль у підтримці ефективної корпоративної культури. Психологічний клімат та комунікації також важливі, оскільки впливають на готовність працівників адаптуватися до змін.

Загалом, врахування цих факторів є важливим для забезпечення стійкості та розвитку підприємств у складних умовах, спричинених зовнішніми обставинами, включаючи війну.

Результати аналізу зовнішніх та внутрішніх факторів можуть стати корисними для керівників українських підприємств при формуванні корпоративної культури. Використання цих даних допоможе зменшити негативні впливи та посилити позитивні, що дозволить створити культуру, адаптовану до внутрішнього середовища та зовнішніх умов.

Входження України до європейського простору ставить перед підприємствами нові вимоги. Вони починають розуміти, що для стабільної діяльності та конкурентоспроможності недостатньо лише матеріального капіталу - важливим є й інтелектуальний, моральний та етичний потенціал, який забезпечує ефективність роботи.

Українські підприємства поступово усвідомлюють необхідність формування корпоративної культури, де головну роль відіграють

працівники. Для досягнення європейських стандартів якості продукції та відповідності вимогам ЄС потрібні суттєві зміни в підходах до економічної діяльності. Щоб забезпечити конкурентоспроможність на світовому ринку, рівень розвитку підприємств має відповідати міжнародним стандартам.

Україні слід уникнути ризику перетворення на ринок для непотрібної та шкідливої продукції розвинених країн. Для цього необхідно перебудовувати виробничі процеси, орієнтуючи їх на використання сучасних наукових та технічних досягнень, що сприятиме підвищенню ефективності та довготривалому розвитку підприємств.

Підсумовуючи вищевикладене, можна стверджувати, що розвиток трудового потенціалу є ключовою умовою для формування корпоративної культури на українських підприємствах. На жаль, більшість вітчизняних підприємств ще не досягли рівня, що дозволяє ефективно впроваджувати основні принципи корпоративної культури і отримувати від цього позитивні результати. Основною перешкодою на цьому шляху є прагнення керівників до швидкого прибутку без врахування потреб працівників та інтересів суспільства. На багатьох підприємствах не враховують думку співробітників і колективу загалом. Система соціального захисту, яка функціонувала за радянських часів, була зруйнована в період перебудови та переходу до ринкової економіки. Роль профспілок значно зменшилась, і вони часто не мають впливу на відносини між керівництвом і працівниками, займаючись здебільшого власними інтересами та підпорядковуючись керівництву. Крім того, в Україні ще не сформовані чіткі правила ведення бізнесу, які б зобов'язували всіх учасників економічної діяльності дотримуватися визначених норм та принципів.

Ситуація ускладнюється війною, яка впливає на всі аспекти економічної діяльності. Воєнні дії посилюють нестабільність, збільшують економічні ризики та підривають зусилля з розвитку корпоративної культури. Підприємства зіштовхуються з додатковими проблемами,

такими як зниження безпеки праці, втрата кваліфікованих кадрів через міграцію та загальний моральний спад у колективі. Війна також загострює питання соціального захисту та взаємодії між керівництвом і працівниками. В умовах постійної загрози та стресу працівники потребують підтримки, але відсутність стабільної соціальної бази та ослаблення профспілок лише ускладнюють цю ситуацію. Крім того, формування чітких правил ведення бізнесу та забезпечення прозорості процесів також гальмується через постійну нестабільність, спричинену війною. Загалом, війна додає нові виклики для українських підприємств, перешкоджаючи їхньому розвитку, створенню ефективної корпоративної культури та забезпеченню стабільного економічного середовища.

### **1.3. Зарубіжний і вітчизняний досвід формування позитивних цінностей корпоративної культури в контексті ефективного управління підприємством**

У сучасних умовах розвитку бізнесу корпоративна культура виступає важливим елементом, що визначає ефективність управління підприємством. Досвід формування позитивних цінностей у корпоративній культурі різниться залежно від країни та економічних умов, у яких функціонує підприємство. Порівняння зарубіжного і вітчизняного досвіду дозволяє виявити ключові аспекти, які сприяють формуванню ефективного управління та підвищенню конкурентоспроможності підприємств. У цьому підпункті розглядаються практики створення та підтримки позитивних цінностей корпоративної культури як у міжнародному, так і в українському контексті, що є особливо актуальним в умовах нинішніх економічних і соціальних викликів.

Л. Тешева та К. Унгур'ян провели оцінку, за якої виявили, що лише одна з десяти компаній у Великобританії, кожна п'ята компанія у

США та кожна друга компанія в Японії мають стабільну корпоративну культуру [33].

Розглянемо світовий досвід формування корпоративної культури.

Японія. Компаніям притаманна глибоко вкорінена корпоративна філософія, що акцентує увагу на довгостроковому плануванні, довічному наймі та колективній гармонії. Ці цінності створюють міцну основу для співпраці та стабільного розвитку.

США. Корпоративна культура характеризується прагматичним підходом до управління, який спрямований на ефективність, компетентність та організаторські здібності персоналу. Високо цінуються будь-які заходи, що приносять фінансову вигоду або економлять час, при цьому діяльність має приносити задоволення.

Великобританія. Основою корпоративної культури є самоконтроль, стриманість в емоціях та перевага ділового спілкування. Також характерними є консерватизм у ритуалах та уникання незвичних форм спілкування.

Китай. За словами Ю. Петрушенка, на корпоративну культуру значно впливає конфуціанська етика, яка підкреслює важливість традицій, ритуалів та сімейних цінностей. Це сприяє створенню атмосфери взаємної довіри, колективної відповідальності та єдності в трудових колективах. Також до особливостей китайських компаній відноситься підтримка корпоративної філософії та застосування медитативних практик [20].

Арабсько-мусульманський світ. Корпоративна культура цих країн під впливом релігії пронизує всі сфери ділового життя. Заборони стосуються торгівлі «нечистими» речами (наприклад, свининою, алкоголем), засуджуються маклерство та укладення угод під час молитви. Ці цінності формують чіткі межі у веденні бізнесу.

Африканський континент. Культура корпоративного середовища в африканських країнах є багатогранною через довготривалу колоніальну залежність, що поєднує в собі місцеві традиції з впливом європейської та

американської культур. Корпоративна культура характеризується повагою до авторитетів та гнучкістю в дотриманні домовленостей.

Цей досвід показує різноманітність підходів до формування корпоративних цінностей, які враховують особливості національної культури та традицій різних країн.

Експерти, які досліджували фактори успіху відомих компаній, таких як «Microsoft», «Honda», «Motorola», «Wal-Mart», «Hewlett-Packard», «McDonald's», «DHL» та «General Electric», відзначають (наприклад, Є. Первакова [19]), що головним секретом створення ефективного корпоративного середовища є поєднання творчого підходу, гнучкої управлінської філософії та командної роботи. Формування такого середовища базується на культурі взаємодії та міжособистісного спілкування серед учасників бізнес-процесів. Успіх досягається завдяки цінностям, а не лише впливу ринкових сил. На перше місце ставляться особисті якості працівників, а не лише перемога у конкурентній боротьбі. Важлива увага приділяється розумінню ситуації, що переважає над ресурсними перевагами. Основний фокус спрямований на людину як ключову цінність компанії. На цих підприємствах активно підтримується розвиток особистості, створюються умови для її самовдосконалення та саморозвитку, що сприяє формуванню «почуття причетності» до всіх аспектів діяльності компанії. Колективна невизначеність знижується завдяки дотриманню громадського порядку, формуванню корпоративної ідентичності та відданості спільним цілям.

Нижче на рисунку 1.4 представлено схему взаємозв'язку чинників та засобів, що впливають на підвищення рівня корпоративної культури. У схемі виділено підсистеми, такі як «людина», «економічне становище», «стиль управління», «інновації» та інші.

Концепція вирішення проблем розвитку корпоративної культури полягає в дотриманні таких умов: працівники повинні розуміти та підтримувати цілі підприємства; особисті інтереси мають співпадати з цілями компанії; співробітники повинні бачити перспективи своєї роботи;

їхні дії мають бути узгоджені з очікуваними результатами підприємства; важливо також надавати працівникам можливість впливати на формування та зміну цілей компанії.



Рисунок 1.4 - Взаємозв'язок чинників та засобів підвищення рівня дієвості КК

*Джерело: авторська розробка на основі узагальнення підходів [18, 19, 20, 26, 30, 32, 41].*

Далі розглянемо досвід України. Сучасні реалії демонструють період трансформації національної моделі соціально-економічного розвитку, що впливає на розвиток українських підприємств та їх об'єднань, незалежно від форми власності. Це спричиняє оновлення підходів до стратегічного управління та формування корпоративних цінностей. Такі процеси тісно пов'язані з національними особливостями, які відображають як загальну культуру країни, так і специфіку корпоративної культури. Певні риси українського менталітету впливають на формування корпоративних цінностей і можуть створювати труднощі для інтеграції працівників у корпоративні норми. Серед негативних характеристик виділяються правовий нігілізм, непрозорість, уникання

відповідальності, перевага індивідуалізму над колективізмом, недотримання законів і загальноприйнятих норм, слабкі навички створення стійких команд, складнощі з підтримкою авторитету, а також поширена недовіра. Проте ці перешкоди не заважають розвитку корпоративної культури. Більше того, знання та врахування особливостей менталітету, зокрема регіональних відмінностей, можуть мати позитивний ефект. Понад половина (55%) керівників українських підприємств переконані, що розуміння цих аспектів сприяє ефективному управлінню [33]. Сьогодні керівники українських компаній все більше усвідомлюють, що не лише соціальні партнери, а й ділові партнери є стейкхолдерами, зацікавленими у розвитку сучасної корпоративної культури та гармонійному функціонуванні соціально-трудових відносин [32].

Серед стереотипів, що уповільнюють розвиток корпоративної культури на українських підприємствах, можна виокремити такі:

- Ідея рівності у доходах, де великі відмінності вважаються неприйнятними.
- Негативне ставлення до великого статку та прибуткової підприємницької діяльності.
- Залежність від держави та соціальних програм, замість особистої економічної активності.
- Толерантне ставлення до розкрадань державної власності.
- Відмова від особистої відповідальності за розвиток корпоративної культури.
- Поширена думка, що чесна праця не забезпечить добробуту.

Ці уявлення значно перешкоджають формуванню ефективної корпоративної культури та розвитку підприємств.

Сучасні зміни в корпоративній культурі впливають на ринки праці, зокрема через інноваційний розвиток економіки. Багато працівників підвищують свою мобільність, змінюючи роботу або мігруючи, що стосується як малокваліфікованих, так і висококваліфікованих кадрів.

Приватний сектор розвиває нові форми зайнятості, зокрема дистанційну роботу з гнучкими умовами, що стимулює трансформацію КК, хоча й знижує соціальні гарантії. Нова економіка знань співіснує з неформальною економікою, де формуються нові культурні цінності. Людина стає не лише «економічною», але й «соціальною», поєднуючи культурні особливості з використанням нових технологій і методів управління. Відтак, сучасна КК орієнтована на оптимізацію, раціональність, індивідуалізм, мотивацію, соціальну взаємодію та врахування інтересів стейкхолдерів. Успішні компанії відзначаються високим рівнем довіри, відповідальності та спільними зусиллями заради загального добробуту.

Наступним аспектом є розгляд досвіду підприємств. Працівники підприємства є носіями корпоративної культури, з якими взаємодіють ділові партнери та споживачі. Вони оцінюють їхню поведінку, зовнішній вигляд, комунікативні навички та здатність дотримуватись зобов'язань і гарантій. На основі цього формується уявлення про цілі та цінності підприємства.

Дослідження сучасних авторів [14, 15, 24-28, 33, 35] вказують на можливість створення «індивідуального портрету корпоративної культури» для кожного підприємства. Це можливо за умови дотримання таких принципів: - інтелектуалізація діяльності; - інноваційність; - економічна ефективність; - об'єктивність; - синхронність; - науковий підхід; - історичний контекст; - типологічність; - наявність конкурентних переваг; - унікальність іміджу.

Дотримання цих принципів допомагає формувати унікальну корпоративну культуру, яка сприяє підвищенню репутації та ефективності підприємства.

Практика показує, що індивідуалізація корпоративної культури базується на таких ключових аспектах, як інтелектуальність (акцент на розумові здібності працівників) та інноваційність (стратегічна орієнтація на впровадження нововведень і виробництво якісних товарів і послуг).

Цей висновок дослідників доповнює інформацію, представлену у першому розділі, де розглядалися основні принципи формування корпоративної культури.

Важливо підкреслити, що корпоративна культура не є ізольованою системою. Вона діє як «культурне коло», яке пронизує і об'єднує елементи внутрішнього та зовнішнього середовища (рис. 1.5).

Дослідження практичної діяльності підприємств, які приділяють увагу іміджу, соціальній взаємодії та прибутковості на основі принципів позитивної корпоративної культури, підтверджують представлену концепцію (рис. 1.5).

На багатьох підприємствах існують специфічні вимоги до претендентів, що включають: - фізичні параметри (зріст, вага), вік, стать, стан здоров'я, зовнішність та мову (професійну та для спілкування); - освітній рівень, професійну підготовку, кваліфікацію та досвід роботи; - рівень інтелекту та розумові здібності; - навички та вміння для ефективного виконання роботи (спритність, комунікаційні та математичні здібності, технічні та креативні навички); - інтереси (інтелектуальні, суспільні, практичні); - риси характеру (здатність до співпраці, задоволення від досягнення результатів); - мотивацію (прагнення до престижу, влади, безпеки, фінансової винагороди); - умови праці (місце проживання, сімейне становище, можливість відпочинку).

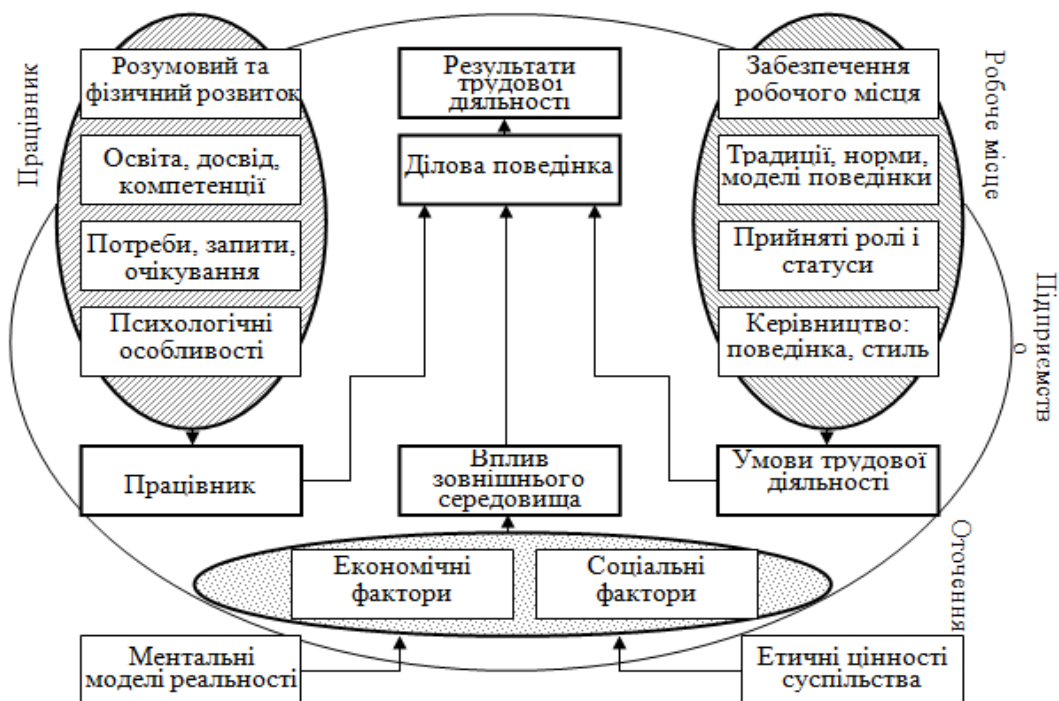


Рисунок 1.5. - Корпоративна культура як «культурне коло» у взаємодії внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства

Джерело: [24].

Ці вимоги дозволяють формувати команду, яка підтримує позитивну корпоративну культуру та сприяє досягненню цілей підприємства.

Аналіз досліджень українських та зарубіжних науковців дозволяє виділити ключові якості, які є пріоритетними при відборі кандидатів на вакансії відповідно до корпоративної культури підприємства:

- Організаторські здібності: уміння організовувати свою роботу, оцінювати власні можливості та результати праці, оцінювати працю інших, ефективно спілкуватися, виконувати і давати доручення.

- Ставлення до роботи: відповідальність, працьовитість, дисциплінованість, вимогливість до себе та інших, уважність, дотримання естетичних норм праці.

- Знання та досвід: освіта, спеціалізація за напрямком діяльності, професійний стаж, практичні навички.

- Співпраця: прагнення до командної роботи, здатність взаємодіяти з колегами, підлеглими, керівництвом і партнерами.

- Інформаційна взаємодія: уміння формулювати і передавати

завдання, складати та виконувати інструкції, вести ділову переписку, використовувати сучасні засоби комунікації.

- Прийняття та реалізація рішень: здатність своєчасно ухвалювати рішення, контролювати їх виконання, адаптуватися до змін, запобігати та вирішувати конфлікти, впевненість у собі.

- Інноваційна діяльність: відкритість до нововведень, підтримка новаторства, переконливість, сміливість і здатність до обґрунтованого ризику.

- Морально-етичні якості: чесність, сумлінність, порядність, скромність, акуратність, наполегливість, дружелюбність, фізична та психологічна стійкість.

Важливо забезпечити узгодженість цілей між усіма стейкхолдерами, адже її відсутність може провокувати конфлікти. Виявлені проблеми мають бути враховані менеджментом підприємств, розроблені заходи щодо їх усунення та організовано їх впровадження для сприяння розвитку корпоративної культури як важливого елементу управління підприємством.

З урахуванням війни в Україні, ці чинники набувають нових викликів. Війна підвищує потребу в адаптивності, стійкості та злагодженій співпраці. Також важливо враховувати, що нестабільність і стрес вимагають від менеджменту додаткових зусиль для підтримання морального духу та згуртованості колективу.

## **РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА РІВНЯ СФОРМОВАНOSTІ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ КП «ПВК ГЕРКОН»**

### **2.1. Загальна характеристика діяльності КП «ПВК Геркон»**

Колективне підприємство "ПВК Геркон", що є правонаступником проектно-виробничого кооперативу "Геркон", було зареєстровано Реєстраційною Палатою Кіровоградської міської ради народних депутатів 17 січня 1994 року під реєстраційним номером №03494-КЛ-1. Підприємство було створено відповідно до вимог Цивільного та Господарського кодексів України і у своїй діяльності керується Конституцією України, чинним законодавством та власним статутом.

Засновниками підприємства є громадяни України, які не мають обмежень у правоздатності та дієздатності. Серед засновників: Олександр Олегович Слинченко та Андрій Олегович Слинченко, а також Василь Миколайович Довгий.

Підприємство продовжує розвивати та удосконалювати свою діяльність в рамках встановлених норм і правил, активно вносячи свій вклад у розвиток вітчизняної економіки.

Повне найменування Підприємства - Колективне підприємство «ПВК Геркон». Скорочене найменування – КП «ПВК Геркон». Місцезнаходження підприємства: 25005, Україна, м. Кропивницький, вул. Лісопаркова, 29.

Основною метою діяльності Підприємства є здійснення виробничо - господарської діяльності та отримання прибутку на вкладений капітал з метою задоволення потреб Засновників Підприємства.

Предметом діяльності Підприємства є:

- монтажно-будівельні роботи;
- надання послуг перукарнями та салонами краси;
- діяльність із забезпечення фізичного комфорту;

- покрівельні роботи;
- комплексне обслуговування об'єктів;
- монтаж, наладка та ремонт підйомно-транспортного та технологічного обладнання;
- заміна обладнання та установка систем диспетчеризації, її технічне обслуговування;
- розробка проектної документації;
- надання на договірній основі населенню та підприємствам житлово-побутових, будівельних, проектно-конструкторських, технологічних, інформаційних, зовнішньоторговельних, комерційних, громадського харчування, юридичних, спортивних та інших видів послуг;
- пусконаладжувальні роботи;
- торгівельна діяльність у сфері оптової, роздрібної, комісійної торгівлі та громадського харчування щодо реалізації продовольчих і непродовольчих товарів, алкогольних напоїв, тютюнових виробів;
- створення кафе, барів, ресторанів та інших підприємств громадського харчування;
- створення та організація профільних, універсальних, комерційних та комісійних магазинів, здійснення фірмової торгівлі, розвиток нових прогресивних форм торгівлі та послуг, включаючи консигнацію, торгівлю по каталогам, посилочну та оптову торгівлю, лізинг, торгівлю в кредит, відкриття магазинів в вільній митній зоні;
- м'ясопереробне виробництво;
- рибопереробне виробництво;
- виробництво, заготівля, переробка і реалізація сільськогосподарської продукції та продукції тваринництва, закупівля у населення за готівку необхідних товарів та матеріалів;
- деревообробне виробництво;
- виробнича діяльність по переробці пластмас;
- металообробне виробництво;

- швейне виробництво;
- виготовлення пива, алкогольних напоїв, а також виготовлення та реалізація спирту етилового, коньячного і плодового;
- виготовлення тютюнових виробів;
- закупівля та реалізація промислових товарів народного споживання, агропромислової та господарської продукції народних промислів та ремесел;
- надання різноманітних консалтингових послуг, в тому числі інформаційних, маркетингових, брокерських, агентських тощо;
- міжнародні перевезення пасажирів і вантажів залізничним та автомобільним, повітряним, річковим, морським транспортом;
- надання транспортно-експедиційних послуг при перевезеннях зовнішньоторговельних і транзитних вантажів;
- агентування морського торговельного флоту;
- патентування, впровадження винаходів, «ноу-хау», раціоналізаторських пропозицій у масове виробництво;
- здійснення художніх, поліграфічних, граверних, граверно-ливарних робіт, виготовлення кліше, друкованої та іншої продукції;
- розробка різноманітної конструкторської та технологічної документації, програмного продукту, організація пускових, налагоджувальних та ремонтних робіт;
- розробка прикладного інформаційно-програмного забезпечення;
- виробництво засобів обчислювальної техніки та периферійних пристроїв: моніторів, принтерів тощо; виробництво іншої офісної техніки, зокрема копіювальної та факсимільної;
- діяльність, пов'язана з розробкою, виготовленням, ввезенням, вивезенням, реалізацією та використанням засобів криптографічного та технічного захисту інформації, а також з наданням послуг із криптографічного та технічного захисту інформації;
- здійснення сервісних послуг, гарантійного та постгарантійного обслуговування продукції власного виробництва та продукції інших

виробників;

- посередницька діяльність;
- здійснення оптового та роздрібного обміну іноземних валют на підставі агентських угод з уповноваженими банками;
- впровадження нових технологій, включаючи заходи по захисту навколишнього середовища;
- виготовлення і реалізація лікарських засобів;
- діяльність, пов'язана з організацією іноземного та зарубіжного туризму;
- надання послуг для здобуття освіти з видачею спеціального документа державного зразка;
- посередництво у працевлаштуванні на роботу за кордоном;
- фізкультурно-оздоровча та спортивна діяльність (перелік видів фізкультурно-оздоровчої та спортивної діяльності, які підлягають ліцензуванню, визначається Кабінетом Міністрів України);
- організація готельної справи;
- закупівля, переробка та реалізація паливно-енергетичних ресурсів та виробів з них;
- оптовий та роздрібний продаж паливно-мастильних матеріалів, створення та експлуатація АЗС;
- діяльність, пов'язана з реалізацією транспортних засобів, що підлягають реєстрації та обліку в органах внутрішніх справ;
- створення та експлуатація автогосподарства;
- надання послуг по обслуговуванню і ремонту транспортних засобів;
- виробництво, передача та постачання електроенергії;
- створення та утримання гральних закладів, організація азартних ігор;
- будівельна діяльність;
- купівля, продаж, оренда та надання у користування рухомого і нерухомого майна;

- виготовлення продукції та товарів, в тому числі напівфабрикатів, з вторинної сировини та відходів виробництва;
- здійснення операцій з металобрухтом;
- видобування дорогоцінних металів і дорогоцінних каменів, виготовлення і реалізація виробів з їх використанням;
- рекламна діяльність;
- використання радіочастот;
- виробництво, ремонт і реалізація спортивної, мисливської вогнепальної зброї та боєприпасів до неї, а також холодної зброї, пневматичної зброї калібру понад 4,5 міліметра і швидкістю польоту кулі понад 100 метрів за секунду; створення та утримання стрілецьких тирів, стрільбищ, мисливських стендів;
- проведення та організація виставок, ярмарок, аукціонів тощо;
- здійснення поліграфічної, видавничої та інформаційно-рекламної діяльності, виробництво аудіо- та відеопродукції;
- ремонт та експлуатація об'єктів трубопровідного транспорту;
- надання послуг телефонного зв'язку (крім відомчих об'єктів), технічне обслуговування мереж теле-, радіо- і дротового мовлення в межах промислової експлуатації;
- організація друкованих засобів масової інформації - газет, журналів тощо;
- озеленення та благоустрій територій;
- благодійна діяльність;
- зовнішньоекономічна діяльність.

Отже, КП "ПВК Геркон" займається широким спектром виробничо-господарської діяльності з метою отримання прибутку на вкладений капітал та задоволення потреб споживачів. Основна діяльність підприємства полягає у виконанні монтажу, демонтажу та пусконаладжувальних робіт на пасажирських, вантажопасажирських, лікарняних, маловантажних, ресторанних та інших ліфтах, будь-якої складності, а також ескалаторів. Також, підприємство виконує роботи з

технічного обслуговування ліфтів, як по місту, так і по області. Крім того, підприємство пропонує інші послуги у сферах будівництва, комплексного обслуговування об'єктів. Для виконання зазначених робіт, підприємство має ліцензію та усі необхідні дозволи на виконання робіт підвищеної небезпеки, а також навчений та атестований, згідно діючого законодавства персонал.

Засноване на принципах українського законодавства, "ПВК Геркон" активно розвивається, вдосконалюючи свої технічні можливості та розширюючи сферу послуг.

Підприємство має право:

- вчиняти від свого імені правочини (укладати договори) та інші юридичні дії, а саме: кредитні та вексельні, купівлі-продажу, оренди, підряду, позики, дарування, пожертви, перевезення, страхування, доручення, комісії, зберігання, спільної діяльності та будь - які інші, а також брати участь у торгах, аукціонах, наданні гарантій іншим юридичним та фізичним особам;

- продавати та передавати підприємствам, організаціям, установам і фізичним особам, набувати і одержувати у них, здавати та брати в найм (оренду), надавати і отримувати безоплатно, в тимчасове користування або в позику матеріальні цінності, а також списувати їх з балансу;

- здійснювати оптову, консигнаційну та роздрібну торгівлю, надавати послуги за вільно конвертовану валюту в порядку, встановленому чинним законодавством України;

- проводити охоронну діяльність та вживати засоби, що пов'язані з виконанням цього виду діяльності;

- здійснювати іншу діяльність, яка не заборонена чинним законодавством України і відповідає статутним цілям Підприємства.

Види діяльності, що потребують спеціальних дозволів (ліцензій), можуть здійснюватися тільки після їх отримання.

Конкретне спрямування та зміст роботи Підприємства визначається сучасною та перспективною кон'юктурою ринку.

Підприємство самостійно здійснює зовнішньоекономічну діяльність, тобто співробітництво з іноземними суб'єктами господарської діяльності як в Україні, так і за її межами в порядку та за умов, передбачених законодавством.

Підприємство має право здійснювати будь-які види зовнішньоекономічної діяльності відповідно до цього Статуту та які прямо не заборонені законодавством, зокрема: експорт та імпорт товарів; надання послуг іноземним суб'єктам господарської діяльності з усіх напрямів діяльності Підприємства; різноманітна кооперація з іноземними суб'єктами господарської діяльності, навчання та підготовка фахівців; спільна підприємницька діяльність Підприємства та іноземних партнерів відповідно до предмета діяльності Підприємства; організація та проведення ярмарків, виставок, торгів, аукціонів та інших заходів спільно з іноземними партнерами; товарообмінні (бартерні) операції; орендні (лізингові) операції.

При здійсненні зовнішньоекономічної діяльності Підприємство має всі права юридичної особи та Члена зовнішньоекономічних зв'язків, в тому числі Підприємство має право: володіти, користуватись та розпоряджатись коштами, майном, майновими та немайновими правами та іншими результатами діяльності; відкривати свої представництва і філії та створювати юридичні особи на території інших держав відповідно до чинного законодавства цих держав; брати участь у створенні та роботі міжнародних економічних організацій; здійснювати без обмежень посередницькі операції, за яких право власності на товар не переходить до посередника (на підставі комісійних договорів, договорів доручення та ін.); самостійно підписувати зовнішньоекономічні договори, контракти всіх видів, крім тих, які прямо та у вичерпній формі заборонені законодавством; самостійно визначати форму розрахунків зовнішньоекономічних операцій серед тих, що не суперечать законодавству та відповідають міжнародним правилам; безпосередньо брати кредити; вільно обирати банківсько-кредитні установи, які

вестимуть валютні рахунки та розрахунки з іноземними суб'єктами; самостійно визначати порядок аналітичного обліку зовнішньоекономічних операцій; реекспортувати товари, крім випадків, прямо заборонених законодавством.

Підприємство веде бухгалтерський та статистичний облік зовнішньоекономічних операцій, а також веде статистичну звітність.

Організаційно-правова форма - Підприємство, корпоративне підприємство, що діє на підставі приватної власності засновників. Вид господарського Підприємства - Колективне підприємство. Форма власності - приватна. Підприємство є юридичною особою відповідно до законодавства, має відокремлене майно, може від свого імені набувати майнових та особистих не майнових прав і нести обов'язки, бути позивачем і відповідачем в суді, господарському суді або в третейському суді.

Підприємство набуває прав юридичної особи з моменту його реєстрації у встановленому законодавством порядку.

Підприємство має круглу печатку зі своїм найменуванням і штампи зі своїм найменуванням. Підприємство має фірмові бланки, товарний знак (відповідає зображенню на печатці), знак обслуговування та інші реквізити, зразки яких затверджуються Зборами Засновників Підприємства. Підприємство відкриває розрахункові, валютні та інші рахунки в установах банків згідно із законодавством.

Підприємство має право засновувати дочірні підприємства, організації з правами юридичної особи. Підприємство може створювати філії, представництва без прав юридичної особи.

Джерелами формування майна Підприємства є

- кошти та майно, передані Підприємству як Статутний капітал;
- кошти, отримані Підприємством в результаті здійснення його діяльності;
- майно, придбане Підприємством в процесі його діяльності;
- доходи від цінних паперів;

- кредити банків та інших кредиторів;
- інші джерела, не заборонені законодавством.

Майно Підприємства становить його власність.

Підприємство має право здійснювати щодо свого майна будь - які дії та укласти угоди, які не суперечать законодавству.

Гарантії щодо власності Філії встановлюються законодавством.

Для діяльності Підприємства створюються такі фонди: статутний капітал. Розмір, порядок формування та зміна розміру Статутного капіталу визначається Статутом.

Прибуток Підприємства утворюється з надходжень від господарської діяльності після покриття матеріальних та прирівняних до них витрат. З балансового прибутку Підприємства сплачуються проценти за кредитами банків, а також вносяться встановлені законодавством податки та інші платежі до бюджету. Прибуток розподіляється серед Засновників як дивіденд, розподіл здійснюється пропорційно часткам Засновників у Статутному капіталі.

Управління. Вищим керівним органом Підприємства є Збори Засновників. Виконавчим органом Підприємства є Директор.

Збори Засновників - вищий керівний орган Підприємства. Збори Засновників складаються з усіх Засновників або їх представників. Представниками Засновників можуть бути члени їх сімей або інші Засновники, вони можуть бути постійними або призначеними на певний термін. Повноваження представника підтверджуються нотаріально засвідченим дорученням, підписаним відповідним Засновником. Збори Засновників проводяться за необхідністю згідно із законодавством. Збори скликаються Засновниками Підприємства. Позачергові Збори скликаються на вимогу: - будь-кого із Засновників, які володіють у сукупності більш як 20 відсотками голосів; -виконавчого органу.

Збори Засновників уповноважені приймати рішення з будь - яких питань діяльності Підприємства. Рішення Зборів приймаються шляхом відкритого голосування. Кожний Засновник (його представник) має таку

кількість голосів, яка пропорційна його частці у Статутному капіталі Підприємства.

Виконавчим органом Підприємства є директор, обраний Зборами Засновників. Допускається неодноразове та повторне обирання однієї і тієї самої особи на посаду директора. За рішенням Зборів Засновників директор може призначатись також із осіб, що не є Засновниками Підприємства.

Директор здійснює керівництво поточною діяльністю Підприємства в межах своїх повноважень, визначених Установчими документами, контрактом та законодавством. Директор підзвітний Зборам і несе перед ними відповідальність за здійснення діяльності Підприємства та виконання доручених йому завдань та функцій.

Директор несе відповідальність за:

- забезпечення виконання всіх планів Підприємства, затверджених Зборами, а також за виконання всіх інших рішень останніх;
- виконання всіх завдань та функцій, покладених на нього Установчими документами та контрактом;
- прийом та звільнення персоналу Підприємства;
- подання на розгляд Зборів фінансових та інших документів.

Директор уповноважений:

- діяти без довіреності від імені Підприємства;
- визначати умови оплати праці посадових осіб Підприємства, за винятком тих осіб, умови оплати праці яких, згідно з Установчими документами, визначаються Зборами Засновників;
- укладати від імені Підприємства контракти, договори, угоди та забезпечувати їх виконання, видавати доручення, відкривати в банках рахунки;
- приймати рішення про створення фондів, визначення їх цільового призначення, порядок формування та використання коштів фондів, за винятком тих фондів, умови утворення, визначення цільового призначення, порядок формування та використання коштів яких

визначаються Зборами Засновників;

- затверджувати внутрішні документи Підприємства, не віднесені установчими документами до компетенції Зборів;

- представляти Підприємство у взаєминах з українськими, іноземними юридичними та фізичними особами, в державних юрисдикційних органах;

- розпоряджатись майном Підприємства (включаючи грошові кошти), основні фонди при погодженні з загальними Зборами Засновників;

- створювати консультативні та інші допоміжні органи для підвищення ефективності діяльності виконавчого апарату Підприємства;

- вирішувати всі інші питання діяльності Підприємства, за винятком питань, вирішення яких віднесено до компетенції інших органів Підприємства.

Директор приймає рішення з питань, що належать до його компетенції, шляхом видачі наказів, розпоряджень, вказівок та інших локальних актів, які обов'язкові для виконання персоналом Підприємства.

Облік і звітність. Підприємство веде оперативний, бухгалтерський облік та статистичну звітність відповідно до законодавства. Результати діяльності Підприємства відображаються в квартальних та річних балансах, у звіті про прибутки та збитки, а також у річному звіті. Фінансовий рік збігається з календарним.

Персонал. Персонал Підприємства складають усі громадяни, що беруть участь у діяльності Підприємства на основі трудового договору (контракту), а також інших правових форм, що регулюють трудові відносини.

Підприємство самостійно розробляє та затверджує штатний розклад, визначає оклади, форми та системи оплати праці та залучення співробітників до діяльності Підприємства.

Мінімальний розмір заробітної плати співробітників

Підприємства не може бути меншим розміру мінімальної заробітної плати, встановленої законодавством.

Співробітники Підприємства підлягають медичному та соціальному страхуванню в порядку і на умовах, встановлених законодавством.

У сфері самоврядування персонал Підприємства реалізує свої повноваження відповідно до законодавства. У процесі своєї діяльності персонал Підприємства керується правилами внутрішнього трудового розпорядку, правилами пожежної безпеки, санітарії та гігієни.

Відповідальність. Підприємство несе відповідальність за своїм зобов'язанням всім належним йому майном, на яке відповідно до законодавства може бути звернено стягнення. Засновники Підприємства відповідають за зобов'язанням Підприємства в межах вартості своїх часток у Статутному фонді. Підприємство не відповідає за зобов'язанням держави та особистим зобов'язанням Засновників, держава не відповідає за зобов'язанням Підприємства. Ризик випадкової загибелі або пошкодження майна, що є власністю Підприємства, несе Підприємство.

Припинення діяльності. Діяльність Підприємства припиняється у порядку та за умов, передбачених законодавством, шляхом ліквідації або реорганізації.

Підприємство ліквідується:

- за наявності письмової угоди Засновників;
- за рішенням суду чи господарського суду відповідно до законодавства;
- з інших підстав, передбачених законодавством.

Для ліквідації Підприємства створюється ліквідаційна комісія, яка діє згідно з рішеннями органу, що прийняв рішення про ліквідацію. Оголошення про ліквідацію публікується в спеціалізованому друкованому засобі масової інформації. Підприємство вважається ліквідованим з моменту реєстрації ліквідації у встановленому законодавством порядку.

Організаційна структура підприємства з ремонту ліфтів може бути викладена наступним чином, що відображає ієрархію управління та взаємозв'язок між різними відділами:

Організаційна структура Підприємства:

1. Директор:

- відповідає за загальне керівництво підприємством;
- ухвалює стратегічні рішення та контролює всі аспекти діяльності підприємства;
- веде зовнішні зв'язки з партнерами і регулюючими органами.

2. Бухгалтерія:

- головний бухгалтер керує фінансовими операціями та відповідає за бухгалтерський облік;
- забезпечує підготовку фінансових звітів, розрахунків податків та заробітної плати.
- контролює бюджетні розподіли та фінансове планування.

3. Адміністративний персонал:

- виконує повсякденні адміністративні та організаційні функції;
- підтримує внутрішній документообіг, комунікації, організацію робочого місця;
- відповідає за забезпечення необхідних матеріалів і інструментів для інших відділів.

4. Головний інженер:

- керує всіма інженерними та технічними аспектами діяльності підприємства.
- відповідає за планування, організацію та контроль за виконанням ремонтних і монтажних робіт.
- розробляє технічні норми та стандарти, забезпечує технічне навчання персоналу.

5. Технічні працівники:

- виконують безпосередньо монтаж, демонтаж, наладку та ремонт ліфтового обладнання.

- відповідають за дотримання технічних вимог та стандартів безпеки під час виконання робіт.

- співпрацюють з головним інженером для оптимізації процесів обслуговування та ремонту.

Така структура сприяє чіткому розподілу відповідальностей між різними рівнями управління і спеціалізованими напрямками діяльності, що забезпечує ефективне функціонування підприємства та високу якість наданих послуг.

Така організаційна структура (Рисунок 2.1) є функціональною організаційною структурою. Цей тип структури поділяє підприємство на відділи за функціональними напрямками, такими як управління, бухгалтерія, адміністрація, інженерія та технічне обслуговування. Вона забезпечує ефективне розподілення ролей і відповідальностей з метою спеціалізації та оптимізації процесів управління та виробництва.

**Організаційна структура КП «ПВК Геркон»**

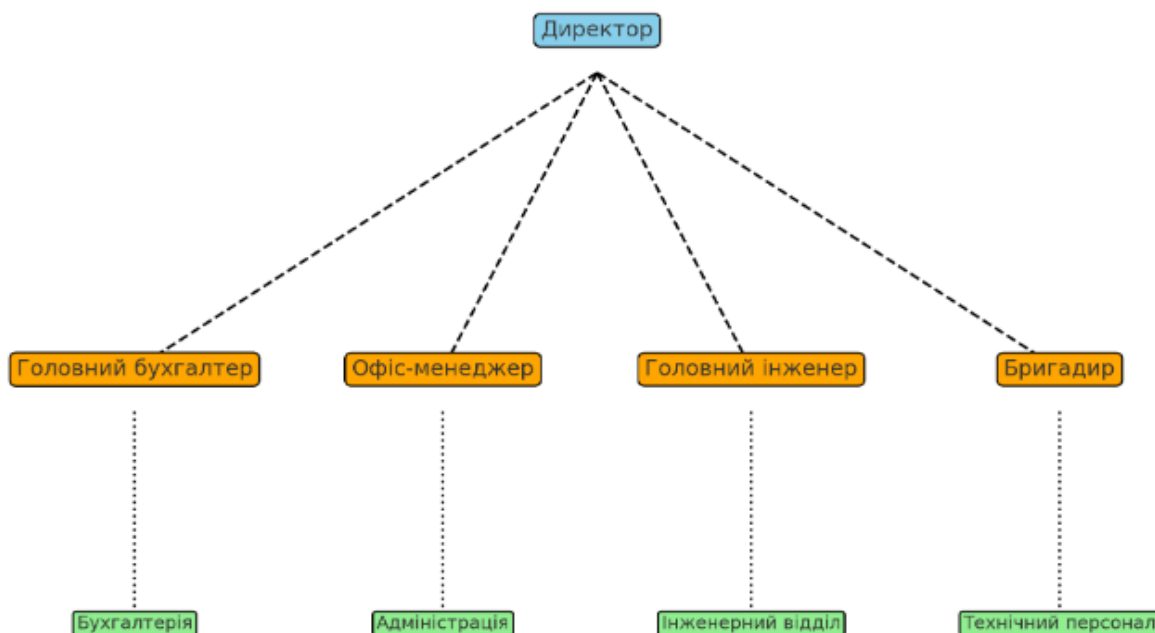


**Рисунок 2.1 - Схема організаційної структури КП «ПВК Геркон»**

*\*Складено автором*

Отже, функціональна організаційна структура КП «ПВК Геркон», що спеціалізується на монтажі, демонтажі та пусконаладжувальних роботах ліфтового обладнання, має низку переваг, які ефективно

підтримують основну діяльність підприємства:

1. Спеціалізація. Кожен відділ фокусується на своїй конкретній області експертизи. Наприклад, інженерний відділ концентрується на технічних аспектах монтажу та обслуговування ліфтів, що забезпечує високу якість виконання робіт та інноваційні рішення

2. Ефективність керування. Централізоване керівництво з директором на чолі дозволяє швидко приймати стратегічні рішення та координувати роботу різних відділів. Це забезпечує чітке налагодження процесів і оперативне реагування на зміни у вимогах ринку або в проектах.

3. Оптимізація ресурсів. Зосередження ресурсів відповідно до функціональних відділів допомагає оптимізувати використання матеріалів, обладнання та персоналу, знижуючи витрати та підвищуючи загальну продуктивність.

4. Контроль якості. Структуроване управління дозволяє легко відстежувати якість виконання робіт на кожному етапі. Головний інженер може забезпечити відповідність робіт технічним стандартам та вимогам безпеки.

5. Розвиток співробітників. Функціональна структура сприяє фаховому розвитку персоналу через зосередження на специфічних областях роботи. Технічні працівники отримують можливість глибше зануритися в нюанси своєї роботи, що підвищує їхню кваліфікацію та ефективність.

6. Простота адаптації до змін. На відміну від більш складних матричних або проектних структур, функціональна структура легше адаптується до змін в процесах чи на ринку, оскільки зміни можуть бути впроваджені в окремих відділах без глобального переформатування всієї організації.

Ці переваги роблять функціональну структуру особливо ефективною для підприємств, чия діяльність вимагає високої спеціалізації та стандартизації процесів, як це і має місце у сфері монтажу

та обслуговування ліфтового обладнання.

## **2.2. Аналіз фінансового та економічного стану КП «ПВК Геркон»**

Аналіз бухгалтерського балансу. Форми бухгалтерської звітності дають змогу отримати інформацію про види діяльності підприємства, його майновий стан, фінансові ресурси, які забезпечують цю діяльність. За їх допомогою можна отримати комплексну оцінку діяльності суб'єкта господарювання, визначити його економічний потенціал та оцінити перспективи розвитку. Для прийняття економічних рішень необхідна інформація про фінансовий стан, результати діяльності та зміни у фінансовому стані підприємства.

Результат діяльності будь-якого суб'єкта господарювання залежить від наявності та ефективності використання фінансових ресурсів. Основним звітним документом фірми є бухгалтерський баланс, який являє собою результат фінансово-господарського стану фірми на певну дату. Баланс дає можливість оцінити найсуттєвіші ознаки фірми. Тому є доцільним проведення аналізу фінансових і економічних показників КП «ПВК Геркон».

Аналізуючи валюту балансу малого підприємства, слід враховувати якісні і кількісні зміни в структурі засобів та їх джерел формування. Для цього визначається питома вага окремих статей активу та пасиву балансу в загальному підсумку балансу, розраховуються суми відхилень в структурі основних статей балансу порівняно з попереднім періодом. Динаміка складу та структури джерел власних та залучених коштів КП «ПВК Геркон» проводиться за даними форми 1 «Баланс» (Додаток А).

Розрахунки, проведені на основі пасиву балансу наведені у таблиці 2.1.

## Аналіз складу та структури джерел коштів (пасиву балансу) КП «ПВК Геркон»

| Джерела коштів                                | 2021 рік  |       | 2022 рік  |       | 2023 рік  |       | Відхилення |        |          |       |          |       |
|-----------------------------------------------|-----------|-------|-----------|-------|-----------|-------|------------|--------|----------|-------|----------|-------|
|                                               | 2022/2021 |       | 2023/2022 |       | 2023/2021 |       |            |        |          |       |          |       |
|                                               | тис. грн  | %     | тис. грн  | %     | тис. грн  | %     | тис. грн   | %      | тис. грн | %     | тис. грн | %     |
| I. Власний капітал                            |           |       |           |       |           |       |            |        |          |       |          |       |
| Зареєстрований (пайовий) капітал              | 0,8       | 0,0   | 0,8       | 0,0   | 0,8       | 0,0   | 0,0        | 0,0    | 0,0      | 0,0   | 0,0      | 0,0   |
| Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)   | 4147,2    | 72,0  | 5452,6    | 81,0  | 6521,0    | 83,6  | 1305,4     | 31,5   | 1068,4   | 19,6  | 2373,8   | 57,2  |
| Усього за розділом I                          | 4148,0    | 72,0  | 5453,4    | 81,0  | 6521,8    | 83,6  | 1305,4     | 31,5   | 1068,4   | 19,6  | 2373,8   | 57,2  |
| II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення |           |       |           |       |           |       |            |        |          |       |          |       |
| III. Поточні зобов'язання і забезпечення      |           |       |           |       |           |       |            |        |          |       |          |       |
| Поточна кредиторська заборгованість за:       |           |       |           |       |           |       |            |        |          |       |          |       |
| товари, роботи, послуги                       | 5,4       | 0,1   | 125,2     | 1,9   | 6,5       | 0,1   | 119,8      | 2218,5 | -118,7   | 100,0 | 1,1      | 20,4  |
| розрахунками з бюджетом                       | 944,1     | 16,4  | 660,5     | 9,8   | 707,7     | 9,1   | -283,6     | -30,0  | 47,2     | 7,1   | -236,4   | -25,0 |
| розрахунками з оплати праці                   | 662,2     | 11,5  | 491,2     | 7,3   | 561,1     | 7,2   | -171,0     | -25,8  | 69,9     | 14,2  | -101,1   | -15,3 |
| Усього за розділом III                        | 1611,7    | 28,0  | 1276,9    | 19,0  | 1275,3    | 16,4  | -334,8     | -20,8  | -1,6     | -0,1  | -336,4   | -20,9 |
| Баланс                                        | 5759,7    | 100,0 | 6730,3    | 100,0 | 7797,1    | 100,0 | 970,6      | 16,9   | 1066,8   | 15,9  | 2037,4   | 35,4  |

В структурі джерел формування майна переважає власний капітал, а саме нерозподілений прибуток, який складає 72% у 2021 році, 81% у 2022 році та 83,6% у 2023 році. Іншу частку складають поточні зобов'язання та забезпечення у вигляді поточної кредиторської заборгованості. Спостерігається зростання валюти балансу в 2022 році на 970,6 тис. грн (16,9%), що обумовлено збільшенням нерозподіленого прибутку на 1305,4 тис. грн (31,5%) та кредиторської заборгованості за надані роботи та послуги на 119,8 тис. грн (2218,5%), і одночасним незначним зменшенням кредиторської заборгованості за розрахунками з бюджетом та оплатою праці на 283,6 тис. грн та 171 тис. грн відповідно. В 2023 році валюта балансу збільшилась на 1066,8 тис. грн (15,9%). Це відбулось виключно за рахунок збільшення власного капіталу на 1068,4 тис. грн (19,6%) при геть незначному зменшенні зобов'язань підприємства на 1,6 тис. грн (0,1%). За період, що досліджується власний капітал збільшився на 2373,8 тис. грн (57,2%), що призвело до зростання валюти балансу на 2037,4 тис. грн (35,4%). Спостерігається зменшення обсягів кредиторської заборгованості на 336,4 тис. грн (20,9%), що свідчить про покращення фінансового стану підприємства.

Оцінка активів підприємства відображає грошове вираження вартості всіх матеріальних і нематеріальних активів підприємства. дозволяє надати загальну оцінку зміні всього його майна. Аналітичний розрахунок, що відображає динаміку та структуру активу балансу, приведений в таблиці 2.2.

Для початку проаналізуємо структуру активу балансу КП «ПВК Геркон». В 2021 році баланс підприємства складався з 8,5% необоротних активів (основних засобів) та 91,5% оборотних активів, а саме: запаси – 18,2%, дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги – 27,2%, дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом – 2,9%, гроші та еквіваленти – 43,2%.

Аналіз складу та структури активу балансу КП «ПВК Геркон»

| Розміщення майна                                                 | 2021 рік |       | 2022 рік |       | 2023 рік |       | Відхилення |       |           |       |           |       |
|------------------------------------------------------------------|----------|-------|----------|-------|----------|-------|------------|-------|-----------|-------|-----------|-------|
|                                                                  |          |       |          |       |          |       | 2022/2021  |       | 2023/2022 |       | 2023/2021 |       |
|                                                                  | тис. грн | %     | тис. грн | %     | тис. грн | %     | тис. грн   | %     | тис. грн  | %     | тис. грн  | %     |
| I. Необоротні активи                                             |          |       |          |       |          |       |            |       |           |       |           |       |
| Нематеріальні активи                                             |          |       |          |       |          |       |            |       |           |       |           |       |
| первісна вартість                                                |          |       |          |       |          |       |            |       |           |       |           |       |
| накопичена амортизація                                           |          |       |          |       |          |       |            |       |           |       |           |       |
| Основні засоби                                                   | 490,2    | 8,5   | 232,2    | 3,5   | 146,6    | 1,9   | -258,0     | -52,6 | -85,6     | -36,9 | -343,6    | -70,1 |
| первісна вартість                                                | 1576,3   | 27,4  | 1459,6   | 21,7  | 1436,4   | 18,4  | -116,7     | -7,4  | -23,2     | -1,6  | -139,9    | -8,9  |
| знос                                                             | 1086,1   | 18,9  | 1227,4   | 18,2  | 1289,8   | 16,5  | 141,3      | 13,0  | 62,4      | 5,1   | 203,7     | 18,8  |
| Усього за розділом I                                             | 490,2    | 8,5   | 232,2    | 3,5   | 146,6    | 1,9   | -258,0     | -52,6 | -85,6     | -36,9 | -343,6    | -70,1 |
| II. Оборотні активи                                              |          |       |          |       |          |       |            |       |           |       |           |       |
| Запаси                                                           | 1048,7   | 18,2  | 2295,8   | 34,1  | 2229,1   | 28,6  | 1247,1     | 118,9 | -66,7     | -2,9  | 1180,4    | 112,6 |
| Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги | 1567,4   | 27,2  | 2027,1   | 30,1  | 1364,0   | 17,5  | 459,7      | 29,3  | -663,1    | -32,7 | -203,4    | -13,0 |
| Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом            | 167,7    | 2,9   | 270,7    | 4,0   | 530,2    | 6,8   | 103,0      | 61,4  | 259,5     | 95,9  | 362,5     | 216,2 |
| Гроші та їх еквіваленти                                          | 2485,7   | 43,2  | 1904,5   | 28,3  | 3527,2   | 45,2  | -581,2     | -23,4 | 1622,7    | 85,2  | 1041,5    | 41,9  |
| Усього за розділом II                                            | 5269,5   | 91,5  | 6498,1   | 96,5  | 7650,5   | 98,1  | 1228,6     | 23,3  | 1152,4    | 17,7  | 2381,0    | 45,2  |
| Баланс                                                           | 5759,7   | 100,0 | 6730,3   | 100,0 | 7797,1   | 100,0 | 970,6      | 16,9  | 1066,8    | 15,9  | 2037,4    | 35,4  |

В 2022 році необоротні активи склали 3,5% від усієї вартості майна, а оборотні – 96,5%, а саме запаси – 34,1%, дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги – 30,1%, дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом – 4,0%, гроші та еквіваленти – 28,3%. За 2023 рік частка необоротних активів стала ще меншою, і склала лише 1,9% в загальній структурі балансу. Оборотні активи займали 98,1%, з них 45,2 % це гроші та їх еквіваленти. Цей аналіз показує фінансову активність підприємства. За рахунок незначних основних засобів підприємство має великі запаси та дебіторську заборгованість, яка буде сплачена за вже надані послуги. Також підприємство має значні запаси готівки, що робить його досить ліквідним.

За досліджуваний період необоротні активи зменшились на 343,6 тис. грн (70,1%) за рахунок зменшення вартості основних засобів. Підприємство не купувало нового обладнання, первісна вартість зменшувалась, а знос відповідно збільшувався. Оборотні активи збільшились на 2381,0 тис. грн (45,2%), з них: запаси зросли на 1180,4 тис. грн (112,6%), дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом – на 362,5 тис. грн (216,2%), гроші та їх еквіваленти – на 1041,5 тис. грн (41,9%). Підприємство нарощувало об'єми наданих послуг, що призвело до зростання валюти балансу на 2037,4 тис. грн (35,4%).

Для повного аналізу розрахуємо частку дебіторської заборгованості в структурі оборотних активів:

- в 2021 році:  $(1735,1 : 5269,5) \times 100 = 32,9\%$ ;
- в 2022 році:  $(2297,8 : 6498,1) \times 100 = 35,4\%$ ;
- в 2023 році:  $(1894,2 : 7650,5) \times 100 = 24,8\%$ .

Отже, структура фінансових ресурсів підприємства є позитивною. Відбулось зростання власного капіталу та частки основних засобів, що дає змогу розширити основну діяльність підприємства.

Аналіз ліквідності та платоспроможності. Для аналізу ліквідності та платоспроможності підприємства необхідно згрупувати активи та

пасиви КП «ПВК Геркон» та розрахувати їх відносні показники. Залежно від рівня ліквідності активи підприємства поділяються на наступні групи (таблиця 2.3).

Виходячи з таблиці 2.3 можна побачити, що в 2021 році вартість високоліквідних активів перевищувала інші і складала 82,39% від загальної суми активів. Далі швидколіквідні – 30,1%, повільноліквідні – 18,2% та важколіквідні – 8,5%. В 2022 році високоліквідні активи зменшились на 581,2 тис. грн, і їх частка склала 28,3%, швидколіквідних – 34,1%, повільноліквідних – 34,1%, важколіквідних лише 3,5%. В 2023 році ситуація стала ще кращою, і підприємство мала найбільшу частку високоліквідних активів (45,2%), які збільшились на 1622,7 тис. грн і найменшу важколіквідних (1,9%), які зменшились на 85,6 тис. грн. Загалом, протягом досліджуваного періоду структура активів змінювалась в бік збільшення ліквідності підприємства і проведений аналіз свідчить про повну ліквідність балансу. Це означає, що при необхідності, підприємство буде в змозі розрахуватися в повному обсязі зі всіма кредиторами, та не буде вимушене користуватися для цих цілей іншим джерелом.

Таблиця 2.3

Групування активів балансу КП «ПВК Геркон»

| Розміщення майна | 2021 рік |       | 2022 рік |       | 2023 рік |       | Відхилення |           |           |
|------------------|----------|-------|----------|-------|----------|-------|------------|-----------|-----------|
|                  |          |       |          |       |          |       | 2022/2021  | 2023/2022 | 2023/2021 |
|                  | тис. грн | %     | тис. грн | %     | тис. грн | %     | тис. грн   | тис. грн  | тис. грн  |
| Високоліквідні   | 2485,7   | 43,2  | 1904,5   | 28,3  | 3527,2   | 45,2  | -581,2     | 1622,7    | 1041,5    |
| Швидколіквідні   | 1735,1   | 30,1  | 2297,8   | 34,1  | 1894,2   | 24,3  | 562,7      | -403,6    | 159,1     |
| Повільноліквідні | 1048,7   | 18,2  | 2295,8   | 34,1  | 2229,1   | 28,6  | 1247,1     | -66,7     | 1180,4    |
| Важколіквідні    | 490,2    | 8,5   | 232,2    | 3,5   | 146,6    | 1,9   | -258,0     | -85,6     | -343,6    |
| Всього           | 5759,7   | 100,0 | 6730,3   | 100,0 | 7797,1   | 100,0 | 970,6      | 1066,8    | 2037,4    |

Групування зобов'язань підприємства за строками їх погашення наведено в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

## Групування зобов'язань (пасивів) балансу КП «ПВК Геркон»

| Групи                 | 2021 рік    |       | 2022 рік    |       | 2023 рік    |       | Відхилення    |               |               |
|-----------------------|-------------|-------|-------------|-------|-------------|-------|---------------|---------------|---------------|
|                       |             |       |             |       |             |       | 2022/<br>2021 | 2023/<br>2022 | 2023/<br>2021 |
|                       | тис.<br>грн | %     | тис.<br>грн | %     | тис.<br>грн | %     | тис. грн      | тис.<br>грн   | тис.<br>грн   |
| Найбільш<br>термінові | 1611,<br>7  | 28,0  | 1276,9      | 19,0  | 1275,3      | 16,4  | -1583,7       | -1,6          | -<br>336,4    |
| Коротко<br>строкові   |             |       |             |       |             |       |               |               |               |
| Довгостр<br>окові     |             |       |             |       |             |       |               |               |               |
| Постійні              | 4148,<br>0  | 72,0  | 5453,4      | 81,0  | 6521,8      | 83,6  | -4076,0       | 1068,4        | 2373,<br>8    |
| Всього                | 5759,<br>7  | 100,0 | 6730,3      | 100,0 | 7797,1      | 100,0 | -5659,7       | 1066,8        | 2037,<br>4    |

Протягом досліджуваного періоду підприємство має лише найбільш термінові та постійні зобов'язання. Найбільш термінові зобов'язання включають в себе короткострокові кредити банків та поточну кредиторську заборгованість. В 2021 році їх частка склала 28%, а постійних – 72%. В 2022 році найбільш термінові зобов'язання зменшились на 1583,7 тис. грн, і їх частка склала 19%, а постійні зменшились на 4076 тис. грн, їх частка в загальному балансі – 81%. В 2023 році термінові зобов'язання ще зменшились, і їх частка склала 16,4%, в той час як постійні зросли на 1068,4 тис. грн і склали 83,6%.

Порівнюючи дві таблиці стає очевидно, що підприємство має достатньо фінансових ресурсів, щоб вчасно погасити всі зобов'язання у відповідні терміни.

Важливим етапом є розрахунок коефіцієнтів ліквідності: коефіцієнту покриття, коефіцієнту швидкої ліквідності, коефіцієнту абсолютної ліквідності та чистого оборотного капіталу (таблиця 2.5).

Таблиця 2.5

## Відносні показники оцінки ліквідності КП «ПВК Геркон»

| Показник                            | 2021 рік | 2022 рік | 2023 рік | Відхилення |           |           |
|-------------------------------------|----------|----------|----------|------------|-----------|-----------|
|                                     |          |          |          | 2022/2021  | 2023/2022 | 2023/2021 |
| Коефіцієнт покриття                 | 3,27     | 5,09     | 6,00     | 1,82       | 0,91      | 2,73      |
| Коефіцієнт швидкої ліквідності      | 2,62     | 3,29     | 4,25     | 0,67       | 0,96      | 1,63      |
| Коефіцієнт абсолютної ліквідності   | 1,54     | 1,49     | 2,77     | -0,05      | 1,27      | 1,22      |
| Чистий оборотний капітал (тис. грн) | 3657,80  | 5221,20  | 6375,20  | 1563,40    | 1154,00   | 2717,40   |

За даними таблиці 2.5, значення коефіцієнта покриття протягом досліджуваного періоду більше 1 та відповідає нормативному, тобто підприємство в змозі покрити поточні зобов'язань за рахунок своїх оборотних засобів протягом всього досліджуваного періоду. В 2023 році оборотні активи значно перевищують суму поточних зобов'язань, і коефіцієнт покриття складає 6,0. На кожен гривню поточних зобов'язань підприємства в 2021 році припадає 3,27 грн. оборотних активів, в 2022 – 5,09 грн., в 2023 – 6,0 грн. Відбулося збільшення коефіцієнта покриття за три роки на 2,73 грн на кожен гривню зобов'язань.

Значення коефіцієнта швидкої ліквідності в 2021 році становить 2,62, в 2022 році – 3,29, в 2023 році – 4,25, що відповідає його нормативному значенню, і свідчить про можливість повністю погасити поточні зобов'язання підприємства за рахунок грошових коштів і очікуваних фінансових надходжень (дебіторська заборгованість). Тобто 100% поточних зобов'язань може бути погашена за рахунок очікуваних фінансових надходжень.

Значення коефіцієнта абсолютної ліквідності в 2021 році – 1,54; 2022 році – 1,49; 2023 році – 2,77 означає, що підприємство спроможне негайно погасити поточну заборгованість за рахунок грошових коштів та їх еквівалентів протягом всіх трьох років. Отже, за цими відносними

показниками, можна говорити про достатню ліквідність підприємства. Значення показників ліквідності зростають і відповідають нормативним значенням.

Аналіз фінансової стійкості, ділової активності підприємства та оборотності капіталу. Комплексна оцінка фінансової стійкості КП «ПВК Геркон» проводиться шляхом розрахунку відносних показників (таблиця 2.6).

Коефіцієнт автономії показує питому вагу власного капіталу в загальній сумі засобів, авансованих у його діяльність. Значення коефіцієнта платоспроможності скало в 2021 році – 0,72, в 2022 році – 0,81, в 2023 році – 0,84. Оскільки нормативне значення складає 0,5, то можна говорити, що підприємство має можливість виконувати зовнішні зобов'язання за рахунок власних активів, залежність від позикових джерел відсутня.

*Таблиця 2.6*

Показники оцінки фінансової стійкості (платоспроможності) КП  
«ПВК Геркон»

| Показник                                             | 2021<br>рік | 2022<br>рік | 2023<br>рік | Відхилення    |               |               |
|------------------------------------------------------|-------------|-------------|-------------|---------------|---------------|---------------|
|                                                      |             |             |             | 2022/<br>2021 | 2023/<br>2022 | 2023/<br>2021 |
| Власні обігові кошти (тис.грн)                       | 3657,80     | 5221,20     | 6375,20     | 1563,40       | 1154,00       | 2717,40       |
| Коефіцієнт платоспроможності (автономії)             | 0,72        | 0,81        | 0,84        | 0,09          | 0,03          | 0,12          |
| Коефіцієнт фінансової залежності                     | 0,28        | 0,19        | 0,16        | -0,09         | -0,03         | -0,12         |
| Коефіцієнт фінансування                              | 0,39        | 0,23        | 0,20        | -0,15         | -0,04         | -0,19         |
| Коефіцієнт забезпечення власними оборотними засобами | 0,69        | 0,80        | 0,83        | 0,11          | 0,03          | 0,14          |
| Коефіцієнт маневреності власного оборотного капіталу | 0,88        | 0,96        | 0,98        | 0,08          | 0,02          | 0,10          |
| Коефіцієнт концентрації позикового капіталу          | 0,28        | 0,19        | 0,16        | -0,09         | -0,03         | -0,12         |
| Коефіцієнт фінансової стабільності                   | 2,57        | 4,27        | 5,11        | 1,70          | 0,84          | 2,54          |

Коефіцієнт фінансової залежності в 2021 році – 0,28, в 2022 році – 0,19, в 2023 році – 0,16, має тенденцію до зниження, що показує зменшення залежності підприємства від зовнішніх зобов'язань.

Негативний характер носять зміни коефіцієнта фінансування, які характеризують залежність підприємства від залучених засобів. На даному підприємстві це значення менше 1 і з кожним роком зменшується. Перевищення позикових коштів над власними свідчить про відсутність фінансової стійкості підприємства. Забезпеченість власними оборотними засобами є невеликою, але має позитивну тенденцію до збільшення. Протягом досліджуваного періоду коефіцієнт забезпечення власними оборотними засобами зріс на 0,14. Коефіцієнт маневреності власного капіталу зростає (2021 рік – 0,88; 2022 рік – 0,96; 2023 рік – 0,98), що показує хороший ступінь мобільності використання власних коштів підприємством.

Коефіцієнт концентрації позикового капіталу характеризує ступінь участі позикового капіталу у формуванні активів. В 2021 році на 1 гривню сукупних джерел припало 0,28 грн позикового капіталу, в 2022 році – 0,19 грн, в 2023 році – 0,16. Це свідчить про те, що в компанії більше активів, ніж боргів. Відбувається зниження цього показника, що є позитивною тенденцією. Загалом можна зробити висновок, що більшість показників знаходяться в межах норм, відбулися позитивні зміни у складі показників, якими характеризується фінансова стійкість.

Аналіз ділової активності (оборотності) дозволяє проаналізувати ефективність основної діяльності підприємства, що характеризується швидкістю обертання фінансових ресурсів підприємства.

Комплексну оцінку ділової активності підприємства проводимо шляхом розрахунку наступних відносних показників (таблиця 2.7).

З даних таблиці 2.7 видно, що в 2022 році порівняно з 2021 роком маже с-всі показники оборотності зменшуються, що не є позитивним явищем для підприємства. Насамперед, зменшення коефіцієнту оборотності активів говорить про спад обсягу наданих послуг за цей період. Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості збільшився, показник є досить високим і говорить про перевищення виручки над короткостроковими боргами. Коефіцієнт оборотності власного капіталу

зменшився, що демонструє неефективність управління власним капіталом компанії. Негативною тенденцією в 2021 році є значне збільшення тривалості обороту по всіх показниках, що спричинене зниженням ділової активності.

Таблиця 2.7

## Показники ділової активності КП «ПВК Геркон»

| Показник                                             | 2021 рік | 2022 рік | 2023 рік | Відхилення |           |           |
|------------------------------------------------------|----------|----------|----------|------------|-----------|-----------|
|                                                      |          |          |          | 2022/2021  | 2023/2022 | 2023/2021 |
| Коефіцієнт оборотності активів                       | 3,09     | 2,16     | 2,31     | -0,94      | 0,15      | -0,79     |
| Період одного обороту обігових коштів (днів)         | 116,44   | 167,03   | 156,10   | 50,58      | -10,92    | 39,66     |
| Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості   | 10,26    | 6,31     | 9,49     | -3,95      | 3,18      | -0,77     |
| Період погашення дебіторської заборгованості (днів)  | 35,08    | 57,02    | 37,92    | 21,95      | -19,10    | 2,84      |
| Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості  | 11,05    | 11,36    | 14,10    | 0,31       | 2,74      | 3,05      |
| Період погашення кредиторської заборгованості (днів) | 32,58    | 31,69    | 25,53    | -0,89      | -6,16     | -7,05     |
| Коефіцієнт оборотності власного капіталу             | 4,29     | 2,66     | 2,76     | -1,63      | 0,10      | -1,54     |

В 2023 році спостерігається незначне зростання коефіцієнтів. Коефіцієнт оборотності активів збільшився на 0,15, коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості – на 3,18, коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості – на 2,74. В той же час період обороту обігових коштів зменшився на 10 дні, період погашення дебіторської та кредиторської заборгованості зменшився на 19 та 6 днів відповідно. Це свідчить про збільшення можливостей ділової активності.

Оцінити ділову активність підприємства можна за співставленням темпів зміни розміру прибутку, обсягу реалізації та активів. Оптимальним вважається наступне співвідношення, що у світовій практиці отримало назву «золоте правило економіки»:

$$T_{\Pi} > T_P > T_A > 100\%, \quad (2.1)$$

де  $T_{\Pi}$  – темп зростання (зменшення) прибутку;

$T_P$  – темп зростання (зменшення) обсягу реалізації;

$T_A$  – темп зростання (зменшення) вартості активів (валюти балансу).

Для підприємства, що аналізується «золоте правило економіки» буде мати наступний вигляд:

$$6,05\% > 0,98\% < 35,37\% < 100\%$$

Перше співвідношення ( $6,05\% > 0,98\%$ ) показує, що прибуток збільшився, і зростає більш високими темпами, ніж обсяг реалізації продукції, а, відповідно, це свідчить про зменшення витрат на виробництво. Друге співвідношення ( $0,98\% < 35,37\%$ ) свідчить про те, що обсяг продажу зростає меншими темпами, ніж активи (капітал) підприємства, тобто ресурси підприємства використовуються недостатньо ефективно. Третє співвідношення ( $35,37\% < 100\%$ ) показує, що підприємство недостатньо використовує свій потенціал і масштабує свою діяльність.

Аналіз майнового стану підприємства. Аналіз майна підприємства передбачає проведення аналізу складу майна та його структури, вивчення джерел формування майна, зміни складових майна. Оцінку майнового стану КП «ПВК Геркон» проводимо шляхом розрахунку відповідних показників і фінансових коефіцієнтів (таблиця 2.8).

Таблиця 2.8

Показники майнового стану КП «ПВК Геркон»

| Показник                                       | 2021 рік | 2022 рік | 2023 рік | Відхилення    |               |               |
|------------------------------------------------|----------|----------|----------|---------------|---------------|---------------|
|                                                |          |          |          | 2022/<br>2021 | 2023/<br>2022 | 2023/<br>2021 |
| Валюта балансу (майно підприємства), тис. грн. | 5759,7   | 6730,3   | 7797,1   | 970,60        | 1066,80       | 2037,4        |
| Середня величина основних засобів, тис. грн.   | 660,30   | 361,20   | 189,40   | -299,10       | -171,80       | -470,9        |
| Фондоозброєність, тис. грн / чол.              | 13,21    | 7,37     | 3,95     | -5,83         | -3,43         | -9,3          |

|                                                           |       |       |            |       |       |      |
|-----------------------------------------------------------|-------|-------|------------|-------|-------|------|
| Фондовіддача основних фондів                              | 36,33 | 62,47 | 122,6<br>6 | 26,15 | 60,18 | 86,3 |
| Частка основних засобів в активах                         | 0,27  | 0,22  | 0,18       | -0,06 | -0,03 | -0,1 |
| Коефіцієнт зносу основних засобів                         | 0,69  | 0,84  | 0,90       | 0,15  | 0,06  | 0,2  |
| Коефіцієнт оновлення основних засобів                     | -0,07 | -0,08 | -0,02      | -0,01 | 0,06  | 0,1  |
| Коефіцієнт мобільності активів                            | 10,75 | 27,98 | 52,19      | 17,24 | 24,20 | 41,4 |
| Коефіцієнт постійності основних засобів                   | 0,09  | 0,03  | 0,02       | -0,05 | -0,02 | -0,1 |
| Коефіцієнт співвідношення оборотних і необоротних активів | 10,75 | 27,98 | 52,19      | 17,24 | 24,20 | 41,4 |

З даних таблиці 2.8 видно, що сукупна вартість активів підприємства постійно зростає. В період з 2021 по 2022 роки валюта балансу збільшилась на 970,6 тис. грн., з 2021 по 2023 рік – на 2037,4 тис. грн. Середня величина основних засобів протягом досліджуваного періоду зменшилась на 470,9 тис. грн. Показник фондоозброєності зменшився на 9,3 тис. грн./чол., що показує недостатню забезпеченість персоналу основними засобами. В 2021 році на одного працівника припадало 13,21 тис. грн. основних засобів, в 2022 році – 7,37 тис. грн., в 2023 році – 3,95 тис. грн. Фондовіддача показує ефективність використання основних фондів. У звітному періоді спостерігається збільшення показника. В 2023 році на 1 грн., вкладену у основні фонди, що використовуються для виробництва продукції припало 122,66 грн. доходу, отриманого від реалізації цієї продукції. Це на 86,3 грн. більше ніж в 2021 році. Частка коштів, інвестованих в основні засоби в 2023 році склала 18%, що на 9% менше, ніж в 2021 році. Рівень фізичного зносу основних фондів збільшився на 20%. Коефіцієнт оновлення основних засобів зріс на 10%. Коефіцієнт мобільності активів на досить високому рівні. В 2021 році на 1 гривню необігових коштів припадало 10,75 грн. обігових, в 2022 році – 27,98 грн., в 2023 році – 52,19 грн. Отже, показники

майнового стану мають тенденцію до зростання, що позитивно відображається на діяльності підприємства.

*Економічний аналіз діяльності підприємства.* Аналіз прибутковості діяльності малого підприємства. Аналіз прибутковості проводиться на основі форми 2 «Звіт про фінансові результати» (Додаток Б). Проведемо аналіз доходів, витрат, фінансових результатів КП «ПВК Геркон» (таблиця 2.9). За даними таблиці 2.9 можна сказати, що в 2022 році порівняно з 2021 роком загальна величина чистого доходу зменшилась на 3301,0 тис. грн (18,54%). Це відбулось за рахунок зменшення чистого доходу від реалізації продукції на 3301 тис. грн. Загальні витрати зменшились на 3378 тис. грн (20,37%) за рахунок зменшення собівартості реалізованих послуг на 3994 тис. грн (26,77%). Як наслідок, чистий фінансовий результат збільшився на 63,0 тис. грн (6,25%).

Таблиця 2.9

Аналіз показників доходів, витрат і фінансових результатів КП  
«ПВК Геркон»

| Показник                                                       | 2021 рік | 2022 рік | 2023 рік | Відхилення |        |           |       |           |       |
|----------------------------------------------------------------|----------|----------|----------|------------|--------|-----------|-------|-----------|-------|
|                                                                |          |          |          | 2022/2021  |        | 2023/2022 |       | 2023/2021 |       |
|                                                                | тис. грн | тис. грн | тис. грн | тис. грн   | %      | тис. грн  | %     | тис. грн  | %     |
| Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) | 17806,7  | 14506,1  | 17981,5  | -3301      | -18,54 | 3475,4    | 23,96 | 174,80    | 0,98  |
| Інші операційні доходи                                         | 0        | 0        | 119,4    | 0          | 0,00   | 119,4     | 0,00  | 119,40    | 0,00  |
| Разом чисті доходи                                             | 17806,7  | 14506,1  | 18100,9  | -3301      | -18,54 | 3594,8    | 24,78 | 294,20    | 1,65  |
| Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)   | 14918,9  | 10924,9  | 13927,7  | -3994      | -26,77 | 3002,8    | 27,49 | -991,20   | -6,64 |
| Інші операційні витрати                                        | 1659,3   | 2275,8   | 2583,8   | 616,5      | 37,15  | 308       | 13,53 | 924,50    | 55,72 |

|                                       |         |         |         |       |        |        |        |        |        |
|---------------------------------------|---------|---------|---------|-------|--------|--------|--------|--------|--------|
| Разом витрати                         | 16578,2 | 13200,7 | 16511,5 | -3378 | -20,37 | 3310,8 | 25,08  | -66,70 | -0,40  |
| Фінансовий результат до оподаткування | 1228,5  | 1305,4  | 1589,4  | 76,9  | 6,26   | 284    | 21,76  | 360,90 | 29,38  |
| Податок на прибуток                   | 221,1   | 235     | 521     | 13,9  | 6,29   | 286    | 121,70 | 299,90 | 135,64 |
| Чистий фінансовий результат           | 1007,4  | 1070,4  | 1068,4  | 63    | 6,25   | -2     | -0,19  | 61,00  | 6,06   |

Аналізуючи динаміку змін показників в 2022-2023 рр., можна побачити, що загальна величина чистого доходу зросла на 3594,8 тис. грн (24,78%). Це відбулось за рахунок збільшення чистого доходу від реалізації послуг на 3475,4 тис. грн (23,96%) і збільшення інших операційних доходів на 119,4 тис. грн. Загальні витрати збільшились на 3310,8 тис. грн (25,08%). Відбулось зростання собівартості продукції на 3002,8 тис. грн та інших операційних витрат на 308,0 тис. грн. Внаслідок цього чистий фінансовий результат зменшився на 2,0 тис. грн (0,19%). За досліджуваний період чистий фінансовий результат збільшився на 61,0 тис. грн (6,06%) за рахунок того, що доходи зростали, а загальні витрати навіть зменшились на 66,7 тис. грн за три роки.

Динаміка чистих доходів, загальних витрат і чистого фінансового результату КП «ПВК Геркон» зображена на рисунку 2.2.

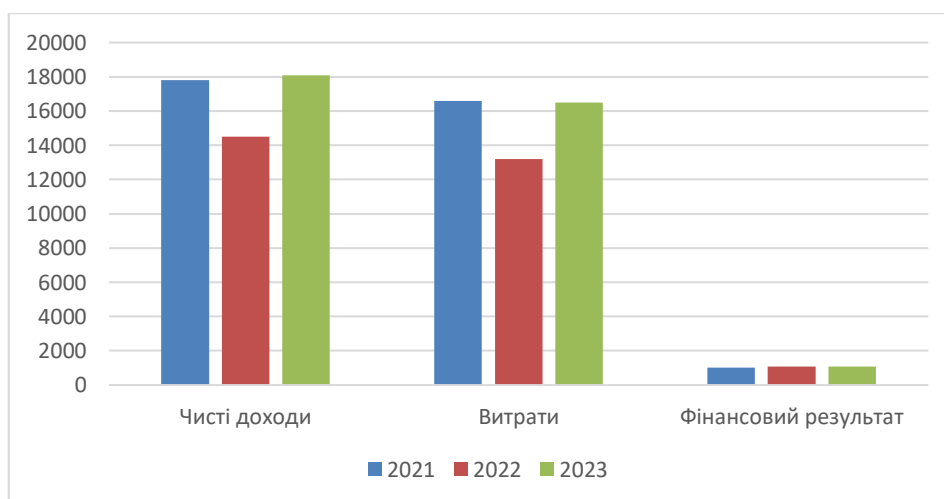


Рисунок 2.2 - Динаміка доходів, витрат і фінансового результату КП «ПВК Геркон»

\*Складено автором на підставі фінансово-економічної звітності підприємства за 2021-2023 рр.

Аналіз прибутковості діяльності підприємства можна доповнити розрахунком коефіцієнтів приросту валюти балансу, коефіцієнтів виручки від реалізації продукції, коефіцієнтів приросту прибутку. Ці коефіцієнти також дають змогу зробити загальну оцінку фінансового стану підприємства.

Коефіцієнт ( $K_b$ ) приросту майна розраховується за формулою:

$$K_b = \frac{B_1 - B_0}{B_0} * 100, \quad (2.2)$$

де  $B_1$  і  $B_0$  - середня величина майна за звітний і попередній періоди.

Коефіцієнт ( $K_v$ ) приросту виручки від реалізації продукції розраховується:

$$K_v = \frac{V_1 - V_0}{V_0} * 100, \quad (2.3)$$

де  $V_1$  і  $V_0$  - виручка від реалізації продукції за звітний і попередній періоди.

Коефіцієнт ( $K_{\pi}$ ) приросту чистого прибутку розраховується:

$$K_{\pi} = \frac{\Pi_1 - \Pi_0}{\Pi_0} * 100, \quad (2.4)$$

де  $\Pi_1$  і  $\Pi_0$  - обсяг чистого прибутку за звітний і попередній періоди.

Протягом досліджуваного періоду для даного підприємства відповідні коефіцієнти становлять:

приріст майна:  $K_b = (7797,1 - 5759,7) / 5759,7 * 100 = 35,37\%$

приріст виручки:  $K_v = (17981,5 - 17806,7) / 17806,7 * 100 = 0,98\%$

приріст чистого прибутку:  $K_{\pi} = (1068,4 - 1007,4) / 1007,4 * 100 = 6,06\%$

Оскільки коефіцієнт приросту виручки від реалізації нижчий за коефіцієнт приросту майна, то це свідчить про недостатньо ефективне використання коштів.

Аналіз прибутковості діяльності підприємства включає в себе

дослідження показників рентабельності. Рентабельність – це відносний показник, що порівнює одержаний ефект з витратами або ресурсами, використаними для його досягнення. Аналіз рентабельності здійснюється за системою показників, які характеризують окремі сторони господарської діяльності (таблиця 2.10).

Коефіцієнт рентабельності активів відображає ефективність використання активів підприємства для отримання прибутку. Тобто на 1 грн витрачених активів було отримано чистого прибутку в 2021 році – 0,17 грн, в 2022 – 0,16 грн, в 2023 – 0,14 грн. Аналогічна ситуація спостерігається з коефіцієнтами рентабельності власного капіталу, виробничих фондів та продажів. Це пояснюється тим, що чистий фінансовий результат зростає меншими темпами ніж майно підприємства та власний капітал.

Отже, протягом досліджуваного періоду спостерігається зростання чистого доходу на 174,8 тис. грн. Відбулось одночасне зменшення сукупних витрат на 66,7 тис. грн. Оскільки доходи зростали на фоні зменшення витрат, підприємство в 2021, 2022 і 2023 рр. отримало чистий фінансовий прибуток в розмірі 1007,4 тис. грн, 1070,4 тис. грн, і 1068,4 тис. грн відповідно.

*Таблиця 2.10*

Показники рентабельності КП «ПВК Геркон»

| Показник                                    | 2021 рік | 2022 рік | 2023 рік | Відхилення |           |           |
|---------------------------------------------|----------|----------|----------|------------|-----------|-----------|
|                                             |          |          |          | 2022/2021  | 2023/2022 | 2023/2021 |
| Коефіцієнт рентабельності активів           | 0,17     | 0,16     | 0,14     | -0,02      | -0,02     | -0,04     |
| Коефіцієнт рентабельності власного капіталу | 0,24     | 0,20     | 0,16     | -0,05      | -0,03     | -0,08     |
| Коефіцієнт рентабельності виробничих фондів | 0,38     | 0,29     | 0,29     | -0,10      | 0,01      | -0,09     |
| Коефіцієнт рентабельності продажів          | 0,06     | 0,07     | 0,06     | 0,02       | -0,01     | 0,00      |

|                                                |      |      |      |      |       |      |
|------------------------------------------------|------|------|------|------|-------|------|
| Коефіцієнт рентабельності реалізації продукції | 0,11 | 0,21 | 0,19 | 0,10 | -0,02 | 0,07 |
| Коефіцієнт рентабельності витрат               | 0,19 | 0,33 | 2,29 | 0,13 | 1,96  | 2,10 |
| Коефіцієнт реінвестування                      | 4,12 | 5,09 | 6,10 | 0,98 | 1,01  | 1,99 |

Отже, загальний аналіз фінансового стану КП «ПВК Геркон» свідчить про позитивну динаміку в основних аспектах фінансової діяльності підприємства за період дослідження. Основні висновки можна подати у такий спосіб:

1. Збільшення валюти балансу та частка власного капіталу: підприємство продемонструвало зростання валюти балансу на 35,4% за звітний період, що свідчить про збільшення його активів та підсилення економічного потенціалу. Власний капітал збільшився на 57,2%, що є показником зростання фінансової незалежності та стійкості підприємства.

2. Структура активів і зобов'язань: активи підприємства збільшились переважно за рахунок оборотних активів, зокрема грошових коштів і дебіторської заборгованості, що вказує на високу ліквідність та здатність оперативно реагувати на фінансові потреби. Зменшення необоротних активів відображає відсутність інвестицій у довгострокове майно, що може свідчити про стратегію мінімізації капіталовкладень у фізичні активи.

3. Ліквідність та платоспроможність: показники ліквідності, зокрема коефіцієнт покриття, коефіцієнт швидкої ліквідності та абсолютної ліквідності, значно перевищують рекомендовані норми, що підтверджує високу спроможність підприємства своєчасно зустрічати свої короткострокові зобов'язання.

4. Фінансова стійкість: показники фінансової стійкості, такі як коефіцієнт автономії та фінансової залежності, демонструють покращення фінансового положення підприємства. Зменшення

залежності від позикових коштів та збільшення частки власного капіталу в структурі джерел фінансування вказують на зменшення фінансових ризиків.

5. Ефективність використання активів та капіталу: незважаючи на загальне зростання доходів, спостерігається певне зниження деяких коефіцієнтів оборотності, що може свідчити про потребу в оптимізації управління активами і капіталом. Збільшення фондівіддачі та зменшення фондоозброєності свідчать про покращення використання виробничих ресурсів.

6. Загальна прибутковість: підвищення чистого фінансового результату на 6,06% за рахунок того, що доходи зростали, а загальні витрати навіть зменшились на 66,7 тис. грн за три роки. Це відображає позитивну тенденцію в прибутковості діяльності підприємства, хоча динаміка прибутку та виручки не завжди корелює з ростом активів, що вимагає подальшого аналізу ефективності використання ресурсів. Висновки з аналізу показують, що КП «ПВК Геркон» має міцну фінансову основу із зростаючою тенденцією до підвищення ефективності та ліквідності, що дозволяє підприємству залишатися конкурентоспроможним на ринку. З іншого боку, необхідна увага до планування інвестицій у довгострокове майно та оптимізація використання активів для подальшого росту та розвитку.

### **2.3. Діагностика корпоративної культури КП «ПВК Геркон»**

У контексті воєнного стану в Україні, значення корпоративної культури у стратегічному управлінні організаціями стає вирішальним. Під час кризи, спричиненої війною, розвиток та цілеспрямоване поліпшення корпоративної культури відіграють ключову роль у забезпеченні стабільності та адаптивності підприємств. Вона формує надійну основу для швидкої реакції на змінні обставини та здатність організації витримати внутрішні та зовнішні шоки.

Акцент на корпоративній культурі в такі часи підтримує згуртованість команди, ефективне прийняття рішень та оптимізацію взаємодій всередині компанії, що є критично важливим для підтримання операційної діяльності. Також, сильна корпоративна культура допомагає підтримувати моральний дух співробітників, сприяє їхньому психологічному благополуччю, що безпосередньо впливає на продуктивність праці.

Особливість корпоративної культури як стратегічного інструменту полягає у її важкоімітованій природі. В умовах війни, коли бізнес-моделі та операційні стратегії можуть потребувати швидкої адаптації, культурні аспекти стають стабілізуючим фактором, що забезпечує організації суттєві конкурентні переваги. Корпоративна культура, що враховує воєнні реалії, сприяє підтримці високих стандартів в управлінні та сервісі, незважаючи на зовнішні виклики.

Діагностика корпоративної культури представляє собою комплексну систему, яка включає в себе теоретичні та емпіричні методи, а також різноманітні методологічні та технічні підходи. Ця система використовує логічно послідовні процедури для збору достовірних даних про стан корпоративної культури в організації. Основна мета цього процесу полягає у зборі інформації, яка має важливе значення для розуміння поточних умов та розробки стратегій вирішення специфічних завдань. Зібрані дані сприяють формуванню нових знань, які можуть бути ефективно використані для подальшого розвитку підприємства [20].

У нашому дослідженні акцент зроблено на аналіз корпоративної культури КП «ПВК Геркон». Ця культура оформлена та регламентована Кодексом корпоративної етики цього підприємства. У процесі формування корпоративної культури активну роль відіграє колектив компанії.

Процес діагностики корпоративної культури в КП «ПВК Геркон» відбувається за спеціально розробленим алгоритмом і включає кілька послідовних етапів. Важливою частиною цього процесу є аналіз

корпоративних норм і цінностей, які впливають на поведінку персоналу на різних рівнях організаційної структури: 1. Інтегративна та дезінтегративна культури. В КП «ПВК Геркон» визначення цінностей відбувається через ієрархію внутрішніх групових цінностей. Інтегративна культура з високим ступенем відповідності цінностей сприяє згуртованості команди, тоді як дезінтегративна культура з низьким ступенем відповідності може ускладнювати внутрішньогрупові взаємодії. 2. Орієнтуючі та направляючі норми. Ці норми визначають, як співробітники повинні ставитися до своїх колег, керівництва та підлеглих. Вони включають в себе цінності, потреби, цілі та методи їх досягнення, а також комплекси знань, навичок та умінь, які необхідні для роботи в даному колективі. 3. Стабільні та нестабільні культури. У стабільній культурі КП «ПВК Геркон» чітко задані норми поведінки та традиції, що сприяє забезпеченню передбачуваності та послідовності в роботі. Нестабільна культура характеризується відсутністю чітких правил, що може викликати коливання у соціально-психологічному статусі працівників та загалом впливати на ефективність організаційних процесів.

Цей підхід до діагностики дозволяє не тільки зрозуміти існуючу корпоративну культуру в КП «ПВК Геркон», але й виявити потенційні напрямки для її розвитку та вдосконалення, що є критично важливим для підтримки стабільності та розвитку підприємства.

Рисунок 2.3 ілюструє алгоритм, який ми розробили для комплексної діагностики корпоративної культури в КП «ПВК Геркон». Цей алгоритм є ключовим елементом у системі управління підприємством.

1. Вибір параметрів оцінювання ефективності стратегії корпоративної культури і СТВ: - розвиток засобів внутрішньої комунікації; - створення позитивного бренду роботодавця; - підвищення ефективності командної роботи; - подолання опору змінам; - створення творчої атмосфери; - розробка та трансляція цінностей; - впровадження

системи адаптації; - підвищення рівня мотивації та рівня лояльності персоналу; - розвиток лідерських якостей керівника.

2. Вибір джерел інформації, методів, інструментів: - - анкетне опитування; - спостереження; - статистична звітність.

3. Формулювання вимог до проведення оцінки: - освоєність проведення оцінки; - повнота охоплення цільової аудиторії.

4. Проведення оцінки реалізації стратегії управління корпоративною культурою та впливу на СТВ.

5. Аналіз результатів оцінювання.

6. Прийняття рішень щодо вжиття відповідних заходів.



Рисунок 2.3 - Алгоритм комплексної діагностики корпоративної культури КП «ПВК Геркон» як складової управління підприємством

Метою комплексної діагностики корпоративної культури є систематичне виявлення та аналіз причин та наслідків культурних явищ у організації за допомогою спеціально адаптованих інструментів. Основний результат цього процесу полягає у створенні візуального представлення корпоративної культури.

Етапи діагностики включають:

1. Ідентифікація проблемних аспектів та розроблення плану дослідження.
2. Збір даних, необхідних для аналізу.
3. Візуалізація результатів дослідження корпоративної культури.

Для діагностики використовуються наступні інструменти: - спостереження та відвідування робочих місць; - аналіз документації; - анкетування та інтерв'ювання; - експерименти.

Спостереження як ключовий інструмент оцінки включає в себе декілька критичних аспектів: - зміст та структура робочих зустрічей: звернення уваги на ритуали, символічний менеджмент та активність учасників; - поведінка учасників: реєстрація учасників, взаємодія, переривання, мовчазність; - ритуали та символіка: розміщення учасників, порядок проведення нарад, міміка, атмосфера, наявність конфліктів, взаємна довіра, рольові моделі поведінки.

Такий підхід дозволяє не тільки точно зрозуміти сутність існуючої корпоративної культури, але й виявити потенційні напрями її оптимізації та розвитку.

Обхід організації є важливим для діагностики корпоративної культури, дозволяючи оцінити візуальні та поведінкові аспекти. Основні елементи, на які слід звернути увагу: 1. Зовнішній вигляд організації: будівля, зокрема архітектура та географічне положення; оточення (чистота та наявність парковки). 2. Прохідна зона: Зустріч, що включає стиль одягу та манери спілкування персоналу. 3. Огляд внутрішніх просторів: Супровід, зокрема ставлення персоналу до організації та відвідувачів.

Ці параметри допомагають глибше зрозуміти і відчувати корпоративну культуру.

Під час аналізу документів організації, ключове значення мають наступні аспекти: 1. Історія розвитку. Вивчення хронології та етапів формування організації. 2. Стратегічні документи. Огляд основних стратегічних планів і політик. 3. Організаційна структура. Аналіз структурного устрою та ієрархії організації. 4. Управління персоналом. Розгляд методів управління персоналом та політик у цій сфері. 5. Системи планування і контролю. Вивчення механізмів планування та контрольних систем в організації. 6. Внутрішні і зовнішні комунікації. Аналіз способів і засобів комунікації в організації та з зовнішнім середовищем.

Ці напрямки становлять основу системного підходу до дослідження корпоративної культури. Через аналіз цих ключових елементів можна оцінити різні взаємодії всередині організації, що сприяє глибокому розумінню корпоративної культури та її складових.

У даному підході розроблено систему факторних оцінок, яка ефективно оцінює рівень корпоративної культури підприємства за допомогою комбінації кількісних та якісних методів:

Кількісні методи включають:

- Соціологічні дослідження. Використання спеціально розроблених тестів та анкет для опитування персоналу, щоб оцінити їхнє сприйняття та відношення до корпоративної культури.
- Методика Камерона і Куїнна. Аналіз відповідності між індивідуальними відповідями на твердження та загальною місією організації, яка дозволяє визначити культурний профіль організації.
- Структурно-параметрична модель. Розрахунки, які допомагають визначити рівень корпоративної культури залежно від групи персоналу та забезпечують загальний аналіз організаційної культури.

Ця інтеграція методів сприяє глибокому аналізу корпоративної культури, дозволяючи не тільки оцінити її поточний стан, але й визначити напрямки для її подальшого розвитку та вдосконалення.

Запропонована методика оцінювання корпоративної культури включає також якісні методи діагностики, що дозволяють отримати

глибоке розуміння внутрішніх процесів організації: - Глибинні інтерв'ю (опитування включає питання про ресурси підприємства, його розвиткові труднощі, рівень мотивації співробітників та наявність внутрішніх конфліктів); - Аналіз документообігу (використання документації організації для визначення коефіцієнтів плинності кадрів та стабільності персоналу, що базується на аналізі відповідних документів).

Ці методи забезпечують збір детальної інформації про корпоративну культуру, що сприяє точнішому аналізу та оцінці ефективності управлінських стратегій.

Для детального аналізу корпоративної культури КП «ПВК Геркон», ми рекомендували керівництву впровадити анкетування серед персоналу як частину діагностичного інструментарію. Анкета охоплює наступні основні аспекти: - Цілі організації: визначення стратегічних та тактичних цілей, які організація прагне досягти; - Сильні та слабкі сторони: аналіз переваг та аспектів, що вимагають покращення; - Інформаційне забезпечення: оцінка ефективності інформаційної підтримки діяльності; - Комунікації: розгляд засобів внутрішнього та зовнішнього зв'язку; - Характеристика співробітників: виявлення загальних рис, притаманних працівникам; - Кар'єрний ріст: обговорення можливостей для професійного розвитку; - Соціально-психологічний клімат: оцінка атмосфери, що панує в колективі; - Роль і імідж керівництва: визначення впливу керівництва на сприйняття компанії співробітниками.

Запропоноване анкетування було проведено серед усіх 50 працівників КП «ПВК Геркон» для отримання об'єктивної картини щодо стану корпоративної культури та подальшого планування удосконалень. Для оцінки рівня організаційної культури в компанії було проведено анкетування серед співробітників. Вони відповідали на 20 запитань анкети, розробленої для детального дослідження аспектів корпоративної культури. Кожне твердження в анкеті оцінювалося на 10-бальній шкалі. Після завершення анкетування, зібрані дані були ретельно проаналізовані та систематизовані для подальшого використання в дослідженні.

## Зразок анкети:

1. Прочитайте наступні твердження і відзначте, наскільки кожне з них відповідає вашій організації (від «1» - «повністю не відповідає», до «10» - «повністю відповідає»).

|                                                                   |                      |
|-------------------------------------------------------------------|----------------------|
| Надаємо споживачам високоякісні послуги                           | 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 |
| У нашій організації багато часу приділяється розвитку працівників | 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 |
| Кожен знає, що він робить. Всі обов'язки чітко розподілені        | 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 |
| Наша організація успішна на ринку                                 | 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 |
| Всі працівники, якщо буде потрібно, залишаються понаднормово      | 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 |
| Ми серйозно ставимося до претензій клієнтів                       | 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 |
| Для нас головне - знизити витрати                                 | 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 |
| Наша організація динамічно розвивається                           | 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 |

2. Вкажіть три найбільш сильні сторони вашої організації. \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

3. Вкажіть три найбільш слабкі сторони вашої організації. \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

4. Як ви оцінюєте ступінь внутрішньоорганізаційної співпраці? (Від «1» - «Вкрай низька», до «10» - «дуже висока»)?

|                                        |                      |
|----------------------------------------|----------------------|
| Між колегами                           | 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 |
| Між керівником і підлеглим             | 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 |
| Між співробітниками різних підрозділів | 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 |
| Між підрозділами                       | 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 |

5. Яким чином ви дізнаєтеся про важливі рішення на підприємстві (можливо кілька відповідей)?

- з особистої бесіди з керівником;
- зі службової записки від керівника;
- в процесі особистого спілкування з колегами;
- на організаційних зборах;
- з чуток;
- з інших джерел;
- я взагалі нічого не знаю.

6. Як своєчасно ви отримуєте цю інформацію?

- своєчасно;
- несвоєчасно.

7. Вкажіть 5 найбільш характерних рис типового працівника вашої організації. \_\_\_\_\_

8. Як зазвичай виглядає ваш безпосередній керівник? (Від «1» - «повністю не відповідає», до «10» - «повністю відповідає»)

|                                           |                      |
|-------------------------------------------|----------------------|
| Він зазначає мої зусилля                  | 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 |
| Він дає мені чіткі вказівки               | 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 |
| Він об'єктивно оцінює мене                | 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 |
| Він піклується про наші особисті контакти | 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 |

9. Що ви очікуєте від вашого підприємства у майбутньому? (Від «1» - «абсолютно неважливо», до «7» - «дуже важливо»)

|                                    |                      |
|------------------------------------|----------------------|
| Гарну соціальну підтримку          | 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 |
| Гарантію збереження робочого місця | 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 |
| Хороші відносини з колегами        | 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 |
| Плідну роботу в команді            | 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 |

10. Що вам найбільше подобається у вашій організації? \_\_\_\_\_

11. Що вам більше за все не подобається у вашій організації? \_\_\_\_\_

Використання методу анкетування на КП «ПВК Геркон» дало змогу глибоко оцінити стан корпоративної культури та ідентифікувати проблемні зони, що впливають на її розвиток і формування. Анкетування проводилося серед різних груп співробітників, відповідно до ієрархічної структури організації, що допомогло детально розглянути корпоративну культуру на різних рівнях:

- Підсистема корпоративної культури рядових робітників та адміністративного персоналу;

- Підсистема корпоративної культури спеціалістів та середньої ланки менеджменту;

- Підсистема корпоративної культури вищого керівництва;

- Підсистема загальної корпоративної культури КП «ПВК Геркон».

Зібрані відповіді були аналізовані для визначення індивідуальних та групових оцінок, що відображають рівень сформованості корпоративної культури від найнижчих до вищих ланок управління.

Аналіз результатів розрахунків дав можливість зробити кілька важливих висновків. Індекс організаційної культури визначається на основі загальної кількості набраних балів, де максимальне значення становить 200, а мінімальне - 0. Згідно з отриманими показниками, рівні організаційної культури класифікуються таким чином:

1. 171–200 балів - дуже високий рівень;
2. 114–170 балів - високий рівень;
3. 140–113 балів -середній рівень;
4. Менше 112 балів - свідчить про ризик деградації.

Ця шкала дозволила оцінити поточний стан організаційної культури та визначити напрями для її подальшого розвитку.

Аналіз результатів показує такі рівні організаційної культури:

- Керівники: отримали 168 балів, що відповідає високому рівню.
- Службовці та спеціалісти: набрали 138 балів, що також вказує на високий рівень.

- Рядові робітники та невиробничий персонал: отримали 116 балів, що свідчить про середній рівень культури.

Отже, для підвищення рівня корпоративної культури серед рядових працівників та невиробничого персоналу необхідно розробити та впровадити відповідні заходи.

У результаті оцінки корпоративної культури КП «ПВК Геркон» було виявлено, що загальний рівень становить 154 бали, що відповідає середньому рівню. Це в основному обумовлено середніми показниками корпоративної культури серед рядових робітників та невиробничого персоналу, які частково незадоволені умовами роботи та атмосферою в колективі. Тому підприємству необхідно вжити заходів для

вдосконалення корпоративної культури та розробити стратегію її розвитку як важливого елементу управління.

#### **2.4. Оцінка типу корпоративної культури КП «ПВК Геркон»**

Аналізуючи типи корпоративної культури в управлінні підприємствами, ми можемо визначити, який саме тип характерний для КП «ПВК Геркон» та розглянути, як ця культура впливає на управлінські процеси.

Перший тип корпоративної культури відображає підприємства, що зберігають сильні традиції пострадянського менеджменту. Для таких організацій характерні високий рівень бюрократії, пригнічення ініціативи знизу, зрівняльний підхід до винагородження працівників, їх обмежена участь в управлінні та відчуження від результатів діяльності. Соціально-трудова відносина часто регулюються колективним договором, який має формальний характер і виконується лише на базовому рівні.

Хоча цей тип культури має певні позитивні сторони, як-от соціальний захист, дисципліну та стабільність, він відзначається низькою адаптивністю та гнучкістю до змін у зовнішньому середовищі. Такий тип корпоративної культури можна умовно назвати «регресивним», оскільки він базується на застарілих принципах і цінностях, які не сприяють конкурентоспроможному розвитку підприємства.

Другий тип корпоративної культури, згідно з нашим підходом, притаманний підприємствам, які виступають регіональними представництвами транснаціональних корпорацій. Ця культура вирізняється стабільністю та виробленими роками нормами, стандартами та ефективними моделями трудової поведінки. Однак, застосування таких моделей в українських умовах може бути ускладненим, що потребує додаткових зусиль для їх адаптації та підвищення гнучкості. Ми називаємо цей тип культури «запозиченим», оскільки він переноситься з інших країн та впроваджується на українському ґрунті.

Третій тип корпоративної культури характерний для українських підприємств, які активно використовують західні управлінські підходи, адаптуючи їх до місцевих реалій. Ці організації вирізняються гнучкістю, здатністю швидко змінювати ділову стратегію та адаптуватися до зовнішніх змін. Завдяки цим властивостям вони здатні досягати конкурентних переваг на ринку. Цей тип корпоративної культури ми визначаємо як «прогресивний».

Застосовуючи проаналізовані методичні підходи, які досліджують взаємозв'язок між формуванням корпоративної культури та ефективністю роботи підприємства, а також наш критерій відповідності та гнучкості культури до умов середовища, можна перейти до визначення стабільного зв'язку між конкретним типом корпоративної культури та її впливом на управління підприємством (Таблиця 2.11). Основними типами соціально-трудових відносин є соціальне партнерство, патерналізм, солідарність, субсидіарність, конфлікт та дискримінація. «Регресивна» культура асоціюється з патерналізмом, який у сучасних умовах обмежує гнучкість відносин. «Запозичена» культура базується на індивідуалізмі та субсидіарності, де працівник несе відповідальність за реалізацію своїх інтересів, але потребує адаптації до українських реалій. Для ринково орієнтованих українських компаній підходить соціальне партнерство, що враховує баланс інтересів і адаптує західний досвід до місцевих умов. Для кожного типу корпоративної культури потрібно розробити відповідну стратегію розвитку, щоб визначити її вплив на управління підприємством. У таблиці 2.11 представлені такі стратегії. Для прогресивного типу рекомендована стратегія інноватизації та модернізації управління. Підприємствам із регресивною культурою слід обрати стратегію демократизації та трансформації управління. Для компаній із «запозиченою» культурою доцільною є адаптація корпоративної культури та управлінських практик до умов українського ринку та менталітету працівників.

Таблиця 2.11

Відповідність типів корпоративної культури та її вплив на управління підприємством за критерієм гнучкості та відповідності умовам середовища

| Тип КК                                                                                                                              | Тип управління                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| «Регресивна» – ієрархічно контрольована організація, побудована на основі владних повноважень, виражених у посаді члена організації | Патерналізм – працівники не беруть участі в управлінні; суцільна жорстка регламентація змісту СТВ, що диктує одна зі сторін; зрівнялівка в оплаті, покарання за помилки; кар’єрне просування залежить від стажу; головною цінністю вважається досвід і виконавча дисципліна; трудове законодавство завжди дотримується; рішення приймаються виключно «нагорі», а ініціатива карається                                                                                                                                                |
| «Запозичена» – високорозвинений менеджмент організації, зорієнтований на культивування своїх цінностей в організаціях інших країн   | Субсидіарність – самовідповідальність людини за реалізацію її соціально-трудових інтересів; конкурентні стосунки між працівниками – диференційована винагорода, акцент на індивідуальних досягненнях; трудове законодавство дотримується, проте колективні договори не мають вирішального значення, натомість основною формою регулювання СТВ є індивідуальні трудові договори та контракти; українським працівникам важко адаптуватися до високої інтенсивності та напруженості праці, характерних для західної виробничої практики |
| «Прогресивна» – менеджмент зорієнтований на застосування західних управлінських технологій шляхом адаптації до української практики | Соціальне партнерство – узгодження інтересів соціальних груп у сфері застосування праці на основі постійного соціального діалогу; впровадження передових технологій управління персоналом: планування та розвитку персоналу, оцінювання, мотивації, утримання персоналу в організації; дотримання трудового законодавства, де формалізація колективних договорів; поступова відмова від непрозорих схем розподілу доходів                                                                                                            |

*Джерело: авторська розробка*

Для покращення управління діяльністю організацій із прогресивною корпоративною культурою, зокрема для КП «ПВК Геркон», рекомендується впровадження таких заходів: підвищення ефективності командної роботи та інноваційності у виконанні завдань; створення творчої атмосфери шляхом заохочення інноваційних

результатів; підтримка здорового способу життя з акцентом на збереження інтелектуального потенціалу співробітників; організація корпоративних заходів, що сприяють розвитку креативного мислення та формуванню інноваційних цінностей.

Оскільки на досліджуваному підприємстві залишаються ознаки регресивної корпоративної культури, що заважає її ефективному розвитку, пропонується впровадження таких заходів для позитивних змін та стратегічного управління:

- Встановлення та поширення цінностей компанії, узгоджених зі стратегічними цілями.
- Перегляд системи мотивації та соціальних програм, спрямованих на індивідуалізацію та підвищення лояльності працівників.
- Удосконалення бізнес-процесів з орієнтацією на ринок, їх формалізація в документах.
- Розробка програм адаптації для нових співробітників.
- Підтримка демократичного стилю лідерства у керівника.
- Розвиток інформаційних каналів та формування позитивного іміджу роботодавця.
- Подолання внутрішнього опору до змін.
- Сприяння здоровому способу життя та створення сприятливого робочого клімату.

Ці заходи сприятимуть зміцненню корпоративної культури та підвищенню ефективності управління.

Корпоративна культура КП «ПВК Геркон» формується як цілісний процес, що охоплює різні аспекти діяльності підприємства. Створення та підтримка корпоративної культури відбувається завдяки спільній роботі керівництва підприємства, спеціаліста зв'язків із громадськістю, з урахуванням думки співробітників. Корпоративна культура є складовою загальної концепції підприємства разом із виробничою, фінансовою та економічною діяльністю.

З огляду на специфіку діяльності КП «ПВК Геркон», важливу роль у формуванні корпоративної культури відіграє трудовий колектив, оскільки якість роботи безпосередньо впливає на загальні результати підприємства. Ключовими елементами формування корпоративної культури є визначення місії та філософії компанії, встановлення основних цінностей і норм поведінки, впровадження символів та традицій, розробка мотиваційної системи. Усі ці аспекти закріплені у корпоративному кодексі.

КП «ПВК Геркон» усвідомлює, що найцінніший актив підприємства – це його працівники. В умовах війни в Україні, коли перед підприємством постають нові виклики та ризики, особливого значення набуває згуртованість колективу та самовіддана праця кожного. Від професіоналізму, відповідальності та злагодженої роботи всіх співробітників залежить не тільки якість наданих послуг, а й стабільність роботи підприємства в цілому.

Підтримка досвідчених співробітників і ветеранів має ключове значення для передачі їхніх знань і традицій молодим кадрам. У складних умовах війни КП «ПВК Геркон» робить усе можливе для підтримки морального духу своїх працівників, зберігаючи традиції взаємодопомоги та взаємоповаги. Це дозволяє підприємству не лише зберігати ефективність роботи, а й робити внесок у підтримку економічної стійкості та соціальної єдності в країні.

Компанія забезпечує рівні можливості для всіх працівників та кандидатів, включаючи внутрішньо переміщених осіб (ВПО) та ветеранів війни. Компанія активно підтримує політику рівних можливостей, забезпечуючи адаптацію та інтеграцію ВПО та ветеранів війни до робочого колективу.

Компанія усвідомлює свою відповідальність перед співробітниками, особливо в умовах війни в Україні, і прагне:

- гарантувати стабільну та гідну заробітну плату, підтримуючи економічну стійкість співробітників під час кризових ситуацій;

- створювати безпечні та комфортні умови праці, враховуючи заходи безпеки та захисту під час військових дій;
- запроваджувати та розвивати програми навчання, мотивації, оцінки потенціалу, а також надавати всі можливості для підвищення кваліфікації, професійного розвитку та адаптації до нових умов роботи;
- здійснювати соціальне забезпечення, медичну допомогу та інші елементи корпоративної соціальної відповідальності, включаючи підтримку співробітників та їхніх родин у складний період війни, участь у гуманітарних програмах і допомогу тим, хто постраждав від військових дій.

Це сприяє збереженню стабільності, морального духу та підтримці працівників, що є особливо важливим у складні часи в контексті формування прогресивної корпоративної культури.

Основою взаємодії з працівниками є Колективний договір і кадрова політика компанії, що спрямовані на формування та підтримку високопрофесійного, згуртованого та відповідального колективу. Кожен співробітник, незалежно від посади, досвіду чи віку, повинен дотримуватись принципів корпоративної етики та культури. Порухення цих принципів компанія суворо засуджує.

Компанія будує співпрацю з діловими партнерами на основі довгострокових відносин, що базуються на взаємній вигоді, довірі, повазі, справедливості та об'єктивності. Компанія прагне співпрацювати з партнерами, які мають бездоганну репутацію, дотримуються законодавства та прийнятих норм корпоративної й ділової етики.

Компанія відповідально виконує свої зобов'язання за контрактами, угодами та договорами, і очікує аналогічної сумлінності від своїх партнерів.

Компанія вбачає корпоративну соціальну відповідальність важливим елементом співпраці між державою, бізнесом та суспільством. Вона спрямована на підтримку своїх співробітників, їхніх родин,

мешканців Чернігівської області та інших регіонів, куди постачається продукція, а також на суспільство загалом.

У межах політики корпоративної соціальної відповідальності компанія:

- впроваджує заходи соціальної підтримки для працівників і їхніх сімей, а також допомагає ВПО та ветеранам війни;
- співпрацює з місцевими органами влади для розвитку соціальної інфраструктури міста та області.

Компанія у своїй діяльності дотримується вимог законодавства України, міжнародних конвенцій, стандартів і вимог з питань охорони праці.

### **РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА ПОЛІТИКИ ФОРМУВАННЯ ПОЗИТИВНОЇ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ В КОНТЕКСТІ ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ**

#### **3.1. Напрями політики формування позитивної корпоративної культури КП «ПВК Геркон»**

У даному підрозділі запропоновані авторські рекомендації щодо створення корпоративної культури, яка сприятиме підвищенню ефективності управління підприємством. Основним акцентом є розвиток прогресивного типу культури, що підтримує національні трудові цінності, зміцнює соціальну згуртованість колективу та підвищує відповідальність за спільні результати діяльності.

Формування позитивних корпоративних цінностей, спрямованих на підвищення трудової та інноваційної активності, усунення проблем із мотивацією та вирішення конфліктів у соціально-трудових відносинах, повинно бути у фокусі співпраці профспілок, роботодавців, уряду, місцевих органів влади, політичних партій та громадських організацій.

Для КП «ПВК Геркон» важливо забезпечити ефективну взаємодію між керівництвом підприємства, яке має високий рівень організаційної культури (168 балів), спеціалістами з досить високим рівнем (138 балів), і рядовими працівниками та невиробничим персоналом, чий рівень культури значно нижчий – середній (116 балів).

При розробці науково-практичних рекомендацій ми враховуємо, що в умовах війни основна мета змін у корпоративній культурі повинна полягати в стимулюванні таких позитивних аспектів, як ефективність, інноваційність, самоорганізація та синергія. Це особливо важливо для підтримки стійкості підприємства, забезпечення адаптивності та згуртованості колективу у складних обставинах воєнного стану.

Отже, корпоративна культура повинна розглядатися як важлива складова управління підприємством для забезпечення його ефективного

розвитку та гармонійних соціально-трудових відносин. Ми переконані, що КК має бути керованою на всіх етапах розвитку, щоб позитивно впливати на управлінські процеси.

КК формується під впливом вирішення двох основних груп завдань, умовно поділених на внутрішні та зовнішні.

До внутрішніх завдань належать:

- інтеграція ресурсів та зусиль колективу;
- формування зрозумілої професійної мови спілкування;
- встановлення чітких критеріїв розподілу працівників на групи та принципів входження/виходу з них;
- розробка механізмів розподілу влади, обов'язків і закріплення статусу за співробітниками;
- регулювання неформальних відносин між співробітниками різної статі, статусу, віку, стажу роботи;
- встановлення критеріїв оцінки бажаної та небажаної поведінки.

Зовнішні завдання стосуються взаємодії підприємства із зовнішнім середовищем і включають:

- визначення місії та цілей підприємства;
- розробку методів функціонування та представлення продукції чи послуг на ринку.

На формування та вирішення цих завдань впливає культура суспільства, в якому діє підприємство, а також менталітет населення.

Напрями політики формування позитивної корпоративної культури КП «ПВК Геркон» включають низку стратегічних заходів, спрямованих на підвищення ефективності управління та соціально-трудових відносин. Основні напрями включають:

1. Інтеграція внутрішніх ресурсів. Створення єдиної системи цінностей та норм, що підтримують взаєморозуміння серед співробітників, використання зрозумілої професійної термінології для ефективного спілкування.

2. Розробка принципів взаємодії. Встановлення чітких критеріїв розподілу обов'язків і статусів серед працівників, розробка механізмів делегування повноважень і регулювання неформальних відносин.

3. Підвищення мотивації та залученості. Впровадження програм розвитку, навчання та кар'єрного зростання, спрямованих на підвищення задоволеності працівників та їхньої мотивації до роботи.

4. Взаємодія із зовнішнім середовищем. Формування місії та цілей підприємства, які відповідають потребам ринку та підтримують позитивний імідж КП «ПВК Геркон» у суспільстві.

5. Підтримка інновацій та адаптивності. Стимулювання інноваційних підходів у діяльності компанії, що допомагає адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі та підтримувати конкурентоспроможність.

6. Соціальна відповідальність. Активна участь у соціальних ініціативах, підтримка співробітників і їхніх родин, особливо в умовах складних обставин, зокрема війни, що сприяє згуртованості та підтримці морального духу колективу.

Ці напрями політики сприятимуть формуванню та розвитку позитивної корпоративної культури, що підвищує ефективність роботи підприємства та забезпечує його стійкість у конкурентному середовищі.

Корпоративна культура підприємства не виникла самостійно, а була результатом цілеспрямованих дій, зокрема створення Кодексу корпоративної етики, який узгоджується із загальною стратегією розвитку КП «ПВК Геркон». Основні етапи формування корпоративної культури можна окреслити так:

1. Визначення місії та стратегії підприємства: встановлення ключових цілей, цінностей, пріоритетів, принципів і норм поведінки.

2. Аналіз наявної корпоративної культури: оцінка її відповідності стратегії підприємства та виявлення як позитивних, так і негативних аспектів.

3. Розробка заходів для зміцнення позитивних цінностей: впровадження дій для підтримки бажаних цінностей і поведінкових стандартів.

4. Корекція негативних аспектів: усунення елементів, які заважають ефективному розвитку підприємства.

5. Оцінка результатів та корекція: аналіз ефективності корпоративної культури та внесення необхідних змін.

Ці етапи допомагають розвивати корпоративну культуру, яка підтримує стратегічні цілі та підвищує ефективність діяльності підприємства.

Джерела формування позитивної корпоративної культури та інструменти впливу включають:

1. Система особистих цінностей та унікальні способи їх реалізації.

2. Засоби та форми організації роботи, що впорядковують діяльність при втіленні задекларованих цінностей, зокрема особистих цінностей керівництва.

3. Уявлення про прийнятну поведінку працівників, що відображає систему внутрішньогрупових цінностей, як спонтанних, так і цілеспрямованих.

Ці аспекти сприяють створенню міцної корпоративної культури, що підтримує ефективне функціонування підприємства.

Важливим етапом розвитку корпоративної культури важливо визначити інструменти для ефективного впливу на персонал. Для цього необхідно розробити формалізований механізм або модель корпоративної культури, що відповідатиме цільовим орієнтирам її формування.

Застосуємо систему інструментів для впливу на формування позитивної корпоративної культури, запропоновану М.В. Семикіною та Т.А. Беляк. Ця модель добре підходить для управління підприємствами, зокрема КП «ПВК Геркон», і відповідає описаним етапам розвитку корпоративної культури (Рисунок 3.1).

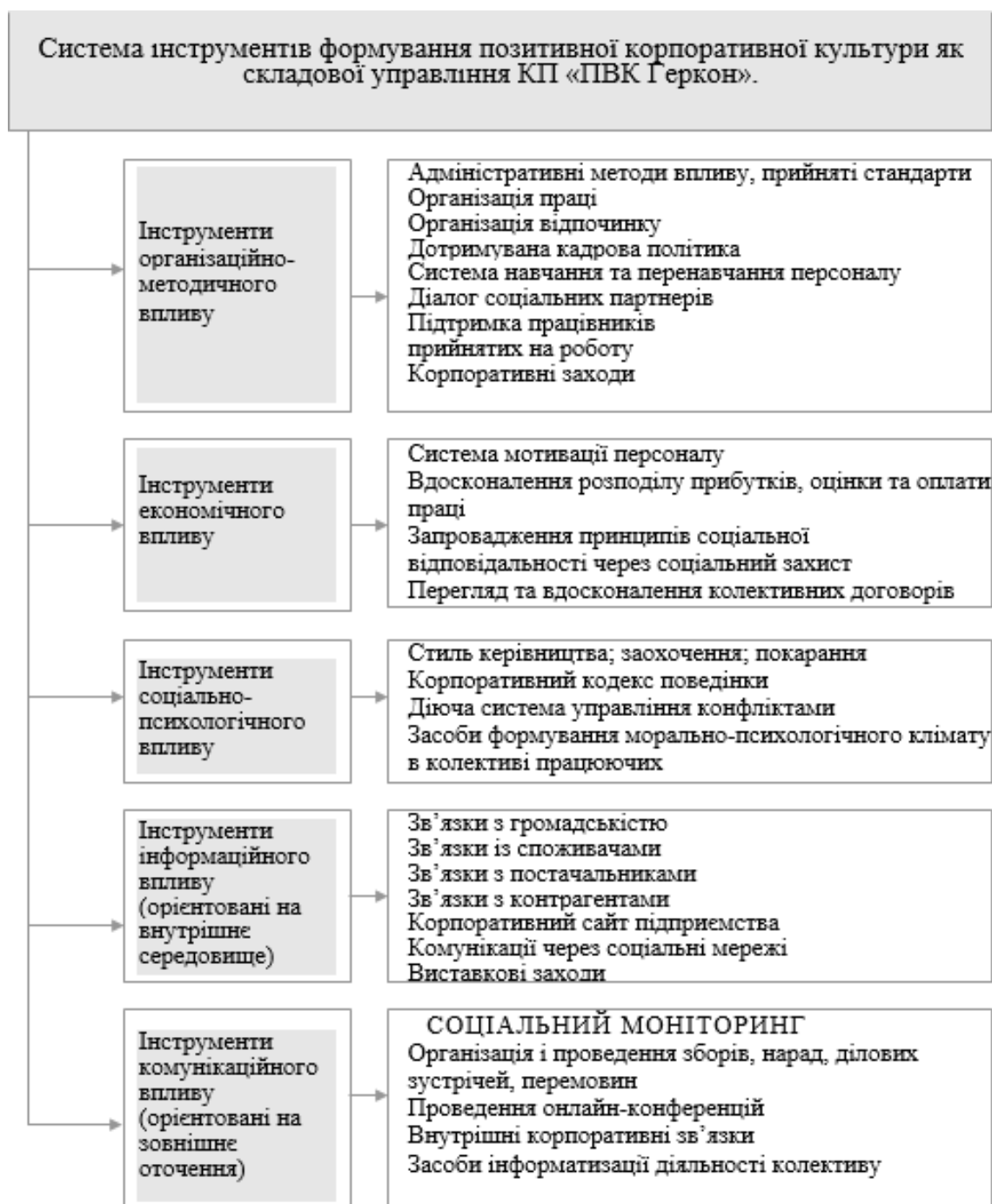


Рисунок 3.1 - Система інструментів впливу на формування позитивної корпоративної культури як складової управління КП «ПВК Геркон»

*Джерело: [16].*

З метою підсилення впливу корпоративної культури на ефективність управління підприємством запропонована система інструментів, яка включає:

1. Організаційно-методичні заходи.
2. Економічні стимули.
3. Соціально-психологічні методи.

4. Інформаційні інструменти, спрямовані на внутрішню взаємодію.

5. Комунікаційні заходи, орієнтовані на зовнішнє середовище, включно зі співпрацею зі стейкхолдерами для врахування їхніх інтересів та сприяння формуванню позитивних цінностей корпоративної культури.

Інструменти формування корпоративної культури найбільше впливають на нових працівників, які сприймають цінності підприємства як частину його субкультури. Для них важливі інформаційні заходи, такі як ознайомлення з історією компанії та її цінностями. Для постійних працівників використовуються корпоративні легенди, святкові заходи, спеціалізовані видання та зустрічі з керівництвом, що зміцнюють колектив. Важливо впроваджувати реальні внутрішні політики, зокрема кар'єрне планування, навчання за рахунок підприємства та створення кадрового резерву. Це допоможе уникнути відтоку талановитих працівників та підтримати їх мотивацію.

Дії для формування нової позитивної корпоративної культури повинні бути чіткими, продуманими та ґрунтовними, акцентуючи увагу на дотриманні її принципів і впровадженні нових технологій у виробничі процеси. Головним пріоритетом має бути не швидкість впровадження змін і отримання результатів, а створення компетентної команди, яка зможе якісно та ефективно реалізувати місію підприємства.

Основні складові формування позитивної корпоративної культури підприємства можна поділити на шість груп елементів:

1. Стиль керівництва: передбачає делегування працівникам важливих повноважень і відповідальності, залучення їх до прийняття управлінських рішень, а також чіткий контроль за результатами праці.

2. Система винагород: введення стимулюючої системи винагород, заснованої на особистих досягненнях у продуктивності та якості праці; заміна фіксованих окладів на преміальну систему.

3. Навчання та розвиток персоналу: оптимізація навчальних програм через тренінги, семінари, адаптаційні програми та навчання на робочому

місці, які сприяють впровадженню нових стандартів і цінностей.

4. Кадрова політика: впровадження підходів, що передбачають відбір працівників, які підтримують корпоративні цінності, призначення на ключові посади осіб із позитивним впливом та переміщення досвідчених менеджерів для експертної підтримки.

5. Укомплектування робочих місць: переобладнання робочих зон, ремонт побутових приміщень, створення умов для продуктивної роботи, а також розробка уніформи з корпоративною символікою для персоналу.

6. Внутрішній PR: створення системи інформування та комунікації, що включає нову інтерпретацію символіки, історії, традицій підприємства; організацію онлайн-нарад, функціонування інформаційних стендів, використання електронної пошти, видання корпоративної газети.

Ці елементи сприяють формуванню єдиної корпоративної культури, що підтримує ефективне управління та розвиток підприємства [16].

Підсумовуючи, важливо виділити основні напрями активізації впливу корпоративної культури на управління КП «ПВК Геркон». До них належать: відновлення цінностей колективізму, зміцнення соціальної згуртованості, підвищення рівня соціальної відповідальності як адміністрації, так і персоналу, стимулювання продуктивної праці, сприяння соціальній підтримці, ініціативності та новаторству. Покращенню корпоративної культури сприятиме подолання формального підходу до колективно-договірного регулювання, особливо щодо творчої праці. Оновлена корпоративна культура, що враховує національний трудовий менталітет, історичну пам'ять та патріотизм, має стати потужним мотиваційним засобом для формування інноваційної поведінки співробітників.

### **3.2. Механізм формування позитивної корпоративної культури КП «ПВК Геркон»**

Позитивний вплив корпоративної культури на управління підприємством можливий за умов удосконалення її мотиваційних функцій, зростання довіри між працівниками та роботодавцями, забезпечення справедливої оцінки праці, соціального захисту та сприятливих умов для професійного розвитку. Це дозволить культурі стати об'єднувачим елементом, який сприятиме партнерській співпраці, економічному зростанню, інноваційному розвитку та соціальній відповідальності.

Аналіз, проведений у другому розділі, показав, що слабким аспектом корпоративної культури є середній рівень задоволеності робітників і невиробничого персоналу, що впливає на їхню залученість у колективі. Це свідчить про необхідність заходів для розвитку та покращення корпоративної культури. Основною проблемою виявилися мотиваційні функції, які проявляються у зловживанні службовим становищем керівництвом, недотриманні корпоративного кодексу працівниками, значній різниці в доходах між керівниками та підлеглими та нерівній оцінці внеску співробітників у діяльність підприємства.

Недооцінка ролі корпоративної культури у мотивації працівників негативно впливає на соціально-трудові відносини, викликаючи напругу та конфлікти. КК повинна бути пов'язана з адміністративною та соціально-економічною мотивацією, стимулювати ефективну працю та професійний розвиток. Методи мотивації мають включати матеріальні й нематеріальні стимули, зокрема підвищення зарплати, премії, пільги, можливість навчання та просування по службі. Якщо задекларовані цінності не реалізуються, а домовленості порушуються, це знижує довіру до КК, що призводить до зменшення активності працівників і втрати інноваційного потенціалу.

Щоб подолати виявлені перешкоди у розвитку корпоративної

культури на КП «ПВК Геркон», особливо щодо її мотиваційних функцій, розроблено систему мотивації для формування і розвитку КК на всіх рівнях працівників (таблиця 3.1). Таким чином, для успішного впровадження корпоративної культури і зменшення опору з боку персоналу важливо створити мотиваційну систему підтримки програми розвитку КК для кожного рівня працівників.

Таблиця 3.1.

Система мотивації формування і розвитку корпоративної культури для працівників всіх рівнів КП «ПВК Геркон»

| Категорія працівників                            | Обов'язки в процесі формування і розвитку корпоративної культури                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | Основні мотиваційні фактори                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|--------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Керівники</b>                                 | Реалізація принципу «першого керівника». Проведення регулярних семінарів і засідань з основних положень корпоративної культури                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | Поліпшення результативності діяльності організації при малих витратах. Розвиток творчого потенціалу. Підвищення довіри з боку працівників. Поліпшення іміджу і репутації                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| <b>Службовці та спеціалісти</b>                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Забезпечення кадрами; Організація приймальних днів і годин для працівників; Розгляд рацпропозицій; Стимулювання працівників-новаторів; Організація поліпшення місць харчування, відпочинку, паркування; Делегування повноважень і відповідальності;</li> <li>- Ретельне дотримання нових правил і вимог. Контроль за дотриманням правил працівниками. Допомога у внесенні рацпропозицій, заохочення ініціативи. Делегування повноважень і відповідальності. Стимулювання навчання, підвищення кваліфікації, ротації.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Розширення інформації про підрозділ (працівників, їх здібності, потенціал і т.п.). Зростання довіри працівників підрозділу. Зростання інноваційного потенціалу;</li> <li>- Премії, соціальні блага; Переведення на більш цікаву роботу; Поліпшення психологічного клімату; Посилення колективізму; Зниження плинності кадрів; Підвищення рівня освіти, кваліфікації працівників; Покращення роботи підрозділу.</li> </ul> |
| <b>Рядові робітники та невиробничий персонал</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Підвищення кваліфікації, навчання, ротація; Дотримання нових вимог і правил; Прояв ініціативи; Допомога підлеглим; Делегування повноважень і відповідальності; Проведення нарад, спільних заходів;</li> <li>- Внесення рацпропозицій. Прояв ініціативи; Навчання, підвищення кваліфікації, ротація; Участь в нарадах, дотримання нових правил і вимог.</li> </ul>                                                                                                                                                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Премії, Соціальні блага; Покращення роботи підрозділу; Покращення психологічного клімату; Кар'єрне зростання;</li> <li>- Соціальні блага; Покращення умов праці; Кар'єрне зростання.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                           |

Джерело: авторська розробка

У табл. 3.1 наведена система мотивації для розвитку корпоративної культури на всіх рівнях працівників. На початкових етапах акцент робиться на матеріальні стимули: премії, допомогу, соціальні пільги, особливо для нижчих рівнів ієрархії. Підвищення зарплати є популярним методом, але економічно недоцільним на перших етапах. Достатньо грошових винагород, а зі стабілізацією фінансів можна

розглянути підвищення зарплат, що позитивно вплине на мотивацію працівників.

Корпоративна культура, впливаючи на мотивацію та результати діяльності, стає ключовим ресурсом для розвитку й конкурентоспроможності підприємства. Важливо правильно використовувати методи її підтримки та оцінювати вплив на мотивацію співробітників.

Для успішного розвитку корпоративної культури необхідний системний підхід, який включає інтеграцію з мотивацією працівників та врахування пріоритетів зацікавлених сторін, що беруть активну участь у діяльності підприємства.

Ефективна мотивація трудової діяльності формується під впливом різноманітних факторів, які потребують детального аналізу в межах обраної тематики дослідження. У контексті рівня життя особливу увагу слід приділити забезпеченню таких аспектів, як добробут, продуктивна зайнятість, належні умови праці та побуту, високий рівень споживання, доступ до якісної освіти та можливостей для професійного зростання.

Фактори, що впливають на мотивацію працівників, можна поділити на зовнішні та внутрішні. До зовнішніх належать ті, які не залежать від свідомості працівника або формуються в процесі його життєдіяльності. Внутрішні фактори включають такі особистісні характеристики, як стать, вік, фізіологічні потреби, психологічний і соціотип, а також темперамент. У взаємодії ці чинники визначають структуру мотиваційного комплексу працівника та силу його мотивації.

Ефективність мотивації праці залежить не лише від корпоративної культури підприємства, а й від зовнішніх економічних умов. В умовах війни в Україні цей вплив посилюється. Зокрема, вагомими стають такі чинники, як чинна нормативно-правова база, стан ринку праці, рівень життя населення, а також політика держави у сфері зайнятості, соціального захисту, гендерної рівності, науки та освіти. Додатково значний вплив мають виклики воєнного часу: економічна нестабільність,

зміна ринку праці, міграційні процеси, а також психологічний тиск на працівників. Усі ці аспекти формують не лише мотивацію до трудової діяльності, але й впливають на можливість підприємств розвивати ефективну систему мотивації праці.

Отже, сучасне ринкове господарство диктує потребу у впровадженні нових підходів до розуміння значення нематеріальних ресурсів. Їх вплив на діяльність підприємств і підвищення економічної ефективності стає дедалі більш вагомим і вимагає глибшого осмислення та врахування в управлінській практиці.

КП «ПВК Геркон» належить до сучасних підприємств, які розуміють важливість нематеріальних ресурсів у забезпеченні свого розвитку. У контексті динамічного ринкового середовища та швидкого прогресу технологій, конкурентоспроможність і ефективність роботи компанії значною мірою визначаються використанням інтелектуальних активів.

Усвідомлюючи ці тенденції, підприємство вже протягом тривалого часу активно впроваджує системи управління інтелектуальними активами. Ці системи формують основу інтелектуального капіталу компанії, що є ключовим фактором її стабільного розвитку та успішної діяльності.

У сучасних умовах корпоративна культура КП «ПВК Геркон» виступає одним із ключових ресурсів, який суттєво впливає на ефективність функціонування підприємства, особливо в умовах війни. Постійні зміни зовнішнього та внутрішнього середовища, спричинені воєнними діями, підкреслюють важливість розвитку культурного потенціалу для забезпечення стабільності, інноваційної привабливості та здатності підприємства до адаптації та стійкого розвитку.

Корпоративна культура, як система цінностей, принципів і правил поведінки, які є загальноприйнятими в колективі, відіграє критичну роль у пристосуванні підприємства до складних умов зовнішнього середовища. Вона сприяє зміцненню позитивних зв'язків із зовнішніми

партнерами, забезпечує ефективну комунікацію в колективі та служить механізмом інтеграції внутрішніх процесів.

В умовах війни особливого значення набуває здатність корпоративної культури підтримувати мотивацію працівників, сприяти єдності колективу та стимулювати оперативне прийняття рішень. Уміле управління культурним потенціалом дає змогу перетворити його на унікальну конкурентну перевагу КП «ПВК Геркон» і посилити його позиції навіть у таких складних обставинах.

Механізм формування позитивної корпоративної культури в системі управління КП «ПВК Геркон» можна зобразити у вигляді структурованої схеми (Рисунок 3.2).

Основні елементи цього механізму поділяються на первинні та вторинні. До первинних елементів відносяться ключові дії та ресурси, що забезпечують фундамент корпоративної культури. Серед них: - впровадження інновацій; - інвестиції в розвиток корпоративної культури; - ознайомлення персоналу з місією підприємства та його стратегічними цілями; - адаптація управлінської структури до завдань формування корпоративної культури.

Вторинні елементи механізму спрямовані на вдосконалення та підтримку вже створеної корпоративної культури. До них належать: розвиток мотиваційних факторів діяльності персоналу; - формування корпоративних принципів, традицій та цінностей; - запровадження прогресивних підходів до управління та лідерства.

Ця структура забезпечує системний підхід до побудови корпоративної культури, сприяючи підвищенню ефективності управління та зміцненню командного духу на підприємстві.

Таким чином, механізм формування корпоративної культури в системі управління КП «ПВК Геркон» доцільно розглядати через призму трьох основних напрямів. Такий підхід забезпечує комплексний аналіз впливу корпоративної культури на всі аспекти управління та діяльності підприємства, створюючи цілісне уявлення про її роль і значення.

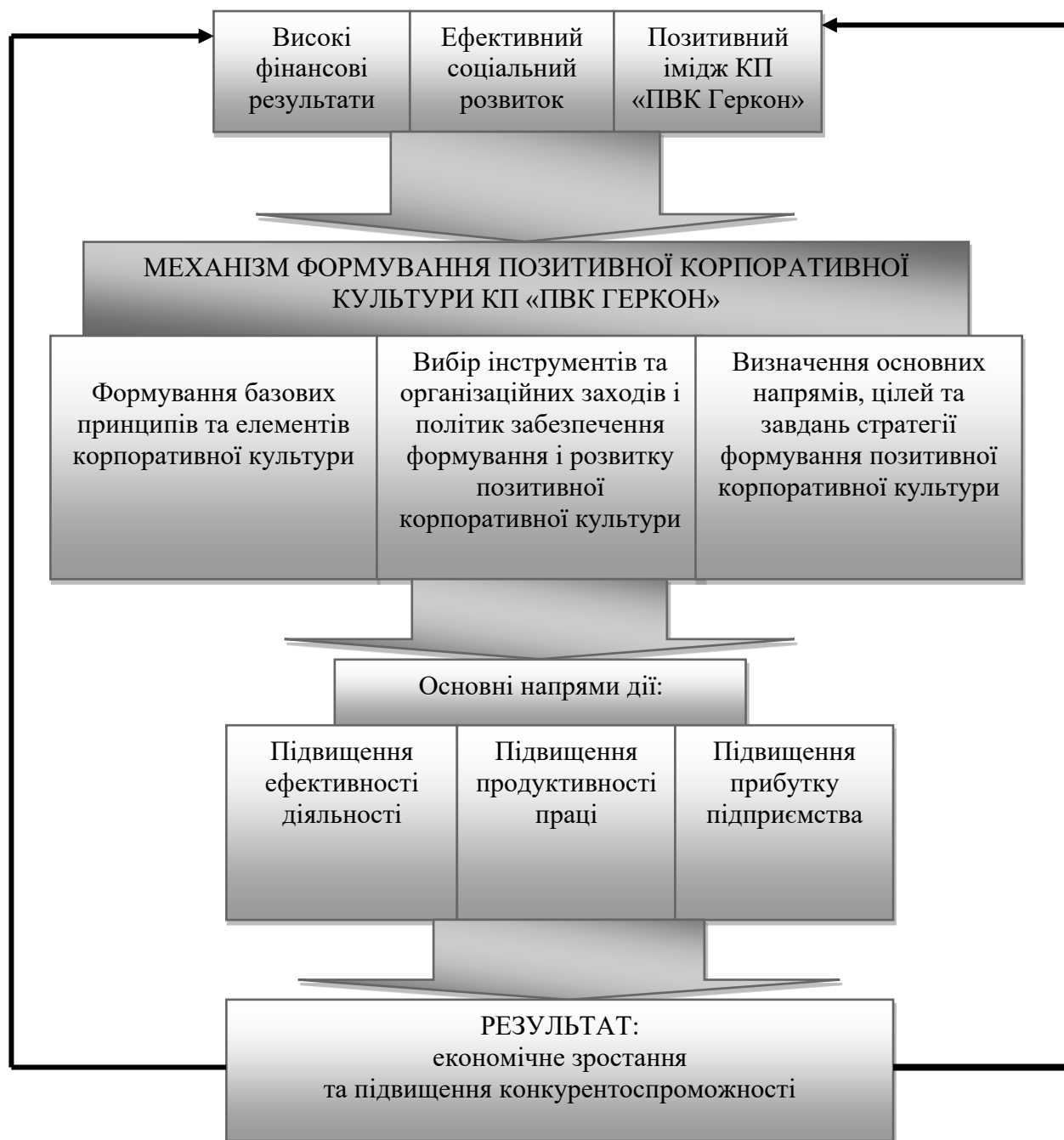


Рисунок 3.2 - Механізм формування корпоративної культури в системі управління КП «ПВК Геркон»

*\*Розроблено автором*

Зокрема, корпоративна культура суттєво впливає на ключові процеси, які відбуваються в межах підприємства:

- Комунікаційні процеси: сприяє ефективному обміну інформацією та покращує комунікаційну діяльність.

- Ухвалення рішень і соціалізація: формує підхід до прийняття рішень, впливає на розвиток кар'єри працівників і сприяє їх інтеграції в колектив.

- Виробничі та трудові процеси: підвищує ефективність роботи, сприяє вдосконаленню виробничих стандартів і покращує умови праці.

Такий інтегрований підхід до корпоративної культури дозволяє не лише оптимізувати внутрішні процеси, але й забезпечити стабільний розвиток підприємства.

Вплив корпоративної культури на організаційну поведінку підприємства проявляється в кількох ключових аспектах:

- Індивідуальна поведінка: визначає правила і форми комунікації (як формальної, так і неформальної), пріоритетність особистих або колективних інтересів, ставлення працівників до підприємства, рівень колективізму чи індивідуалізму.

- Мотивація персоналу: формується через баланс зовнішньої та внутрішньої мотивації, системи заохочень, винагород, можливості кар'єрного зростання та інші способи стимулювання праці.

- Соціально-психологічний клімат: включає психологічні умови роботи, роль символів і статусу, рівень конфліктності та частоту виникнення конфліктних ситуацій.

- Групова поведінка: охоплює ставлення до влади, особливості лідерства, розподіл ролей у колективі, ієрархію, співпрацю між членами групи та можливість спільного ухвалення рішень.

Кожен із цих елементів корпоративної культури суттєво впливає на взаємодію працівників і визначає загальну ефективність діяльності підприємства.

Отже, вплив корпоративної культури на конкурентоспроможність КП «ПВК Геркон» проявляється у створенні позитивного іміджу та формуванні репутації, яка сприяє залученню споживачів, ділових партнерів та громадськості. Це дозволяє підприємству зміцнити свої позиції на ринку та підвищити рівень довіри до своєї продукції й послуг.

Корпоративна культура, орієнтована на інновації, сприяє розвитку трудового потенціалу працівників і формуванню інтелектуальних активів підприємства. Завдяки унікальним розробкам, новітнім технологіям і якісній продукції КП «ПВК Геркон» отримує значні конкурентні переваги.

Економічна ефективність діяльності підприємства також залежить від рівня корпоративної культури. Її вплив відображається у фінансових показниках, таких як зростання ринкової вартості підприємства та гудвілу. Висока компетентність працівників, що формується завдяки сприятливому культурному середовищу, забезпечує ефективніше використання сучасного обладнання, впровадження інноваційних підходів і генерацію творчих ідей. У результаті підвищується прибутковість та ефективність діяльності.

Запропонована стратегія розвитку корпоративної культури для КП «ПВК Геркон» включає практичні інструменти та рекомендації для формування позитивного корпоративного середовища. Ця стратегія враховує особливості діяльності підприємства, його поточний стан, вплив зовнішнього середовища та стратегічні пріоритети. Впровадження цих заходів сприятиме підвищенню рівня корпоративної культури, що забезпечить стійкий розвиток і зміцнення конкурентних позицій підприємства.

## ВИСНОВКИ

У першому розділі кваліфікаційної роботи проведений аналіз наукових підходів до визначення корпоративної культури, який показав, що більшість дослідників схилиються до її розуміння як сукупності матеріальних і нематеріальних елементів організації. З урахуванням різних теоретичних підходів, запропоновано розглядати корпоративну культуру як системну тріаду: систему ключових цінностей, що визначають місію та стратегію розвитку підприємства; механізм прийняття та розвитку цінностей, які відображають професійну приналежність; систему цінностей, підтримуваних роботодавцем і працівниками як норми поведінки, що визначають їхню причетність до компанії. Отже, корпоративна культура – це комплексна система цінностей, переконань, норм поведінки, традицій та символів, які формуються та підтримуються в організації під впливом як внутрішніх, так і зовнішніх чинників (економічних, соціальних, історичних, культурних, політичних). Також було визначено складові елементи корпоративної культури, які поділені на дві основні групи: організаційні та ідейні. Обґрунтовані напрями впливу корпоративної культури на діяльність підприємства, а відтак доведено, що вплив корпоративної культури сприяє створенню синергетичного ефекту в ключових компонентах потенціалу підприємства. Визначені найважливіші особливості КК: системність, історичний розвиток, соціальна основа, зв'язок із ментальними, культурними та моральними цінностями. Також було розроблено базові принципи формування, функціонування та розвитку корпоративної культури: принцип системності, керованості, комплексності, науковості, ефективності, стратегічної спрямованості, відкритості. Обґрунтовані принципи допомагають створити корпоративну культуру, що відповідає сучасним вимогам і сприяє сталому розвитку підприємства.

Важливим було також визначити передумови та особливості формування корпоративної культури у сучасних умовах в Україні. Такими

передумовами є: ринкові фактори, організаційні фактори, економічні фактори, соціальні фактори, політико-правові фактори. Визначено, що наразі суттєвим є фактор війни. На нашу думку, основні фактори, що вплинули на формування та розвиток корпоративної культури українських підприємств включають: становлення корпоративного сектора економіки, особливості формування української економічної культури, глобалізаційні процеси в контексті розвитку мультинаціональних компаній, рівень конкурентоспроможності економіки України тощо. У цьому контексті важливо було виокремити та детально дослідити фактори, що мали позитивний або негативний вплив на формування корпоративної культури на українських підприємствах. Також було окремо визначено особливості формування корпоративної культури в сучасних умовах в Україні, зокрема під час воєнного стану: стійкість і адаптивність, підтримка персоналу, підвищення соціальної відповідальності, згуртованість та командний дух, комунікація та прозорість, адаптація до нових технологій.

Продовжуючи дослідження, було обрано 20 експертів для оцінки впливу десяти зовнішніх і десяти внутрішніх факторів на КК. Оцінювання здійснювалося за допомогою методу парних порівнянь, використовуючи десятибальну шкалу та багатовимірне шкалювання. Таким чином було визначено ступінь впливу зовнішніх і внутрішніх факторів на корпоративну культуру вітчизняних підприємств, з відповідним розподілом їх питомої ваги у відсотках.

Був здійснений аналіз зарубіжного і вітчизняного досвіду формування позитивних цінностей корпоративної культури в контексті ефективного управління підприємством. Дослідження сучасних авторів вказують на можливість створення «індивідуального портрету корпоративної культури» для кожного підприємства. Це можливо за умови дотримання таких принципів: - інтелектуалізація діяльності; - інноваційність; - економічна ефективність; - об'єктивність; - синхронність; - науковий підхід; - історичний контекст; - типологічність;

- наявність конкурентних переваг; - унікальність іміджу. Визначено, що дотримання цих принципів допомагає формувати унікальну корпоративну культуру, яка сприяє підвищенню репутації та ефективності підприємства.

У другому розділі дослідження була проведена діагностика рівня сформованості КК КП «ПВК Геркон». Зокрема, надана загальна характеристика діяльності КП «ПВК Геркон». Колективне підприємство "ПВК Геркон", що є правонаступником проектно-виробничого кооперативу "Геркон", було зареєстровано Реєстраційною Палатою Кіровоградської міської ради народних депутатів 17 січня 1994 року. Загалом КП "ПВК Геркон" займається широким спектром виробничо-господарської діяльності з метою отримання прибутку на вкладений капітал та задоволення потреб споживачів. Основна діяльність підприємства полягає у виконанні монтажу, демонтажу та пусконаладжувальних робіт на пасажирських, вантажопасажирських, лікарняних, маловантажних, ресторанних та інших ліфтах, будь-якої складності, а також ескалаторів. Також, підприємство виконує роботи з технічного обслуговування ліфтів, як по місту, так і по області. Крім того, підприємство пропонує інші послуги у сферах будівництва, комплексного обслуговування об'єктів. Організаційна структура є функціональною організаційною структурою. Цей тип структури поділяє підприємство на відділи за функціональними напрямками, такими як управління, бухгалтерія, адміністрація, інженерія та технічне обслуговування. Вона забезпечує ефективне розподілення ролей і відповідальностей з метою спеціалізації та оптимізації процесів управління та виробництва.

Був здійснений аналіз фінансового стану КП «ПВК Геркон». Загальний аналіз фінансового стану КП «ПВК Геркон» свідчить про позитивну динаміку в основних аспектах фінансової діяльності підприємства за період дослідження. Основні висновки можна подати у такий спосіб: збільшення валюти балансу та частка власного капіталу; активи підприємства збільшились переважно за рахунок оборотних

активів, зокрема грошових коштів і дебіторської заборгованості, зменшення необоротних активів відображає відсутність інвестицій у довгострокове майно, що може свідчити про стратегію мінімізації капіталовкладень у фізичні активи; показники ліквідності, зокрема коефіцієнт покриття, коефіцієнт швидкої ліквідності та абсолютної ліквідності, значно перевищують рекомендовані норми, що підтверджує високу спроможність підприємства своєчасно зустрічати свої короткострокові зобов'язання; показники фінансової стійкості, такі як коефіцієнт автономії та фінансової залежності, демонструють покращення фінансового положення підприємства; незважаючи на загальне зростання доходів, спостерігається певне зниження деяких коефіцієнтів оборотності, що може свідчити про потребу в оптимізації управління активами і капіталом. Збільшення фондівіддачі та зменшення фондоозброєності свідчать про покращення використання виробничих ресурсів; підвищення чистого фінансового результату на 6,06% за рахунок того, що доходи зростали, а загальні витрати навіть зменшились на 66,7 тис. грн за три роки. Це відображає позитивну тенденцію в прибутковості діяльності підприємства, хоча динаміка прибутку та виручки не завжди корелює з ростом активів, що вимагає подальшого аналізу ефективності використання ресурсів. Висновки з аналізу показують, що КП «ПВК Геркон» має міцну фінансову основу із зростаючою тенденцією до підвищення ефективності та ліквідності, що дозволяє підприємству залишатися конкурентоспроможним на ринку. З іншого боку, необхідна увага до планування інвестицій у довгострокове майно та оптимізація використання активів для подальшого росту та розвитку.

Проведена діагностика корпоративної культури КП «ПВК Геркон». Процес діагностики корпоративної культури в КП «ПВК Геркон» відбувався за спеціально розробленим алгоритмом і включав кілька послідовних етапів: 1. Вибір параметрів оцінювання ефективності стратегії корпоративної культури і СТВ; 2. Вибір джерел інформації,

методів, інструментів; 3. Формулювання вимог до проведення оцінки; 4. Проведення оцінки реалізації стратегії управління корпоративною культурою та впливу на СТВ; 5. Аналіз результатів оцінювання; 6. Прийняття рішень щодо вжиття відповідних заходів. Етапи діагностики включають: 1. Ідентифікація проблемних аспектів та розроблення плану дослідження. 2. Збір даних, необхідних для аналізу. 3. Візуалізація результатів дослідження корпоративної культури. Для детального аналізу корпоративної культури КП «ПВК Геркон», ми рекомендували керівництву впровадити анкетування серед персоналу як частину діагностичного інструментарію. Анкета охоплює наступні основні аспекти: цілі організації; сильні та слабкі сторони; інформаційне забезпечення; комунікації; характеристика співробітників; соціально-психологічний клімат; роль і імідж керівництва. Було запропоноване анкетування серед усіх 50 працівників КП «ПВК Геркон» для отримання об'єктивної картини щодо стану корпоративної культури та подальшого планування удосконалень. Відтак, було проведено анкетування серед співробітників. Вони відповідали на 20 запитань анкети, розробленої для детального дослідження аспектів корпоративної культури. Кожне твердження в анкеті оцінювалося на 10-бальній шкалі. Після завершення анкетування, аналіз результатів розрахунків дав можливість зробити кілька важливих висновків. У результаті оцінки корпоративної культури КП «ПВК Геркон» було виявлено, що загальний рівень становить 154 бали, що відповідає середньому рівню. Це в основному обумовлено середніми показниками корпоративної культури серед рядових робітників та невиробничого персоналу, які частково незадоволені умовами роботи та атмосферою в колективі. Тому підприємству необхідно вжити заходів для вдосконалення корпоративної культури та розробити стратегію її розвитку як важливого елементу управління.

Була здійснена оцінка типу корпоративної культури КП «ПВК Геркон». Аналіз корпоративної культури КП «ПВК Геркон» на основі експертних оцінок, показав, що підприємство має змішаний тип культури

- регресивно-прогресивний, з перевагою прогресивного елементу. Варто зазначити, що саме прогресивна складова має значний потенціал. Оскільки на досліджуваному підприємстві залишаються ознаки регресивної корпоративної культури, що заважає її ефективному розвитку, пропонується впровадження заходів для позитивних змін та стратегічного управління: - встановлення та поширення цінностей компанії, узгоджених зі стратегічними цілями; перегляд системи мотивації та соціальних програм, спрямованих на індивідуалізацію та підвищення лояльності працівників; удосконалення бізнес-процесів з орієнтацією на ринок, їх формалізація в документах; розробка програм адаптації для нових співробітників; підтримка демократичного стилю лідерства у керівника; розвиток інформаційних каналів та формування позитивного іміджу роботодавця; подолання внутрішнього опору до змін; сприяння здоровому способу життя та створення сприятливого робочого клімату. Ці заходи сприятимуть зміцненню корпоративної культури та підвищенню ефективності управління.

У третьому розділі роботи розроблено і запропоновано політику формування позитивної КК в контексті ефективного управління підприємством. Зокрема, сформульовані напрями політики формування позитивної корпоративної культури КП «ПВК Геркон»: інтеграція внутрішніх ресурсів; розробка принципів взаємодії; підвищення мотивації та залученості; активна взаємодія із зовнішнім середовищем; підтримка інновацій та адаптивності; соціальна відповідальність. Запропоновані основні етапи формування корпоративної культури: визначення місії та стратегії підприємства; аналіз наявної корпоративної культури; розробка заходів для зміцнення позитивних цінностей; корекція негативних аспектів; оцінка результатів та корекція. Обґрунтовані джерела формування позитивної корпоративної культури та інструменти впливу: система особистих цінностей та унікальні способи їх реалізації; засоби та форми організації роботи, що впорядковують діяльність при втіленні задекларованих цінностей, зокрема особистих

цінностей керівництва; уявлення про прийнятну поведінку працівників, що відображає систему внутрішньогрупових цінностей, як спонтанних, так і цілеспрямованих. Запропоновано застосовувати спеціальну систему інструментів для впливу на формування позитивної корпоративної культури, яка включає: організаційно-методичні заходи; економічні стимули; соціально-психологічні методи; інформаційні інструменти, спрямовані на внутрішню взаємодію; комунікаційні заходи. Інструменти формування корпоративної культури найбільше впливають на нових працівників, які сприймають цінності підприємства як частину його субкультури. Визначені основні складові формування позитивної корпоративної культури підприємства і поділені на шість груп елементів: стиль керівництва; система винагород; навчання та розвиток персоналу; кадрова політика; укомплектування робочих місць; внутрішній PR. Розроблений концептуальний механізм формування позитивної корпоративної культури КП «ПВК Геркон». Основні елементи цього механізму поділяються на первинні та вторинні. До первинних елементів відносяться ключові дії та ресурси, що забезпечують фундамент корпоративної культури. Вторинні елементи механізму спрямовані на вдосконалення та підтримку вже створеної корпоративної культури. Така структура запропонованого механізму забезпечує системний підхід до побудови корпоративної культури, сприяючи підвищенню ефективності управління та зміцненню командного духу на підприємстві. Відтак, запропонована стратегія розвитку корпоративної культури для КП «ПВК Геркон» включає практичні інструменти та рекомендації для формування позитивного корпоративного середовища. Ця стратегія враховує особливості діяльності підприємства, його поточний стан, вплив зовнішнього середовища та стратегічні пріоритети. Впровадження цих заходів сприятиме підвищенню рівня корпоративної культури, що забезпечить стійкий розвиток і зміцнення конкурентних позицій підприємства.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Андрущенко Г.І. Корпоративна культура, організаційна культура, довіра: діалектика взаємозв'язку феноменів. *Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2017. № 9 (25). с. 100–113.
2. Апостолюк О. Корпоративна культура як інструмент ефективного менеджменту підприємства в підвищенні його конкурентоспроможності. *Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки*. 2016. № 2. С. 68-73.
3. Бала О.І. Принципи корпоративної культури підприємств: сутність та види. *Вісник Національного університету "Львівська політехніка"*. 2010. № 682: Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. С. 11– 15.
4. Балика О.Г. Стратегічне управління корпоративною культурою. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі: Економічні науки*. 2011. № 4 (49). С. 195-200.
5. Башук Т.О., Жолудєва А.М. Доцільність формування корпоративної культури на підприємстві. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2011. № 2. С. 179-184.
6. Білецька О.О. Організаційна чи корпоративна культура: теоретичні підходи до тлумачення понять підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2011. № 5. Т. 1. С. 99–101.
7. Головкова Л.С. Особливості формування та розвитку корпоративних структур в економіці України. *Держава та регіони. Сер.: Економіка та підприємництво*. 2009. № 7. С. 60–68.
8. Гриценко Н.В. Особливості формування корпоративної культури організації. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2017. № 59. С 284-290.
9. Діагностика стану та перспектив розвитку соціальної відповідальності в Україні (експертні оцінки): монографія / О.Ф.

Новікова, М.Є. Дейч, О.В. Панькова та ін.; НАН України, Ін-т економіки промисловості. Донецьк, 2013. 296 с.

10. Захарчин Г.М. Корпоративна культура. Львів, 2011. 344 с.

11. Ігнат'єва І.А. Корпоративне управління: підручник. К.: ЦУЛ, 2013. 600 с. URL: [https://pidru4niki.com/1584121052455/menedzhment/struktura\\_korporativnoyi\\_kulturi](https://pidru4niki.com/1584121052455/menedzhment/struktura_korporativnoyi_kulturi)

12. Ізюмцева Н.В., Подопрігора А.С. Корпоративна культура як об'єкт організаційних змін. *Вісник Університету банківської справи*. 2020. №1(37). с.153–157. URL:[https://doi.org/10.18371/2221-755x1\(37\)2020208384](https://doi.org/10.18371/2221-755x1(37)2020208384)

13. Качмала В.І., Фонотова О.В. Ефективність управління підприємством в контексті формування корпоративної культури. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2021. No 1(35). URL: <https://journals.dut.edu.ua/index.php/emb/article/view/2535/2436>

14. Колот А.М., Грішнова О.А., Герасименко О.О. Соціальна відповідальність: навч.посіб.; за заг ред. А.М. Колота. К.: КНЕУ, 2015. 519 с.

15. Олійник Т.І., Кривицька Н.В. Сучасна роль корпоративної культури в управлінні людськими ресурсами в організації. Інвестиції: практика та досвід. 2018. № 22. URL: [http://www.investplan.com.ua/pdf/22\\_2018/13.pdf](http://www.investplan.com.ua/pdf/22_2018/13.pdf)

16. Овчаренко А.О. Методика та процес діагностики корпоративної культури в умовах інтернаціоналізації бізнесу. 2007. Режим доступу: URL:<http://www.confcontact.com/2007nov/ovcharenko>

17. Осовська Г.В. Основи менеджменту. 3-тє вид., перероб. і доп. К.: Кондор, 2008. 664 с.

18. Петрова І.Л. Стратегічне управління людськими ресурсами : навч. посіб. К.: КНЕУ, 2013. 466 с.

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

20. Петрушенко Ю. Вплив національних особливостей корпоративної культури на розвиток економічних відносин. *Вісник СумДУ. Серія «Економіка»*. 2007. №3. С. 75-84.

21. Погорєлова Т.О. Як досягти точки беззбитковості. *Вісник НТУ «ХПІ»*. 2014. Вип. 34. С. 158-162. URL: [http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis\\_nbuv/cgiirbis\\_64.exe](http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe)

22. Пушкар Р.М. Менеджмент: теорія і практика: підручник. 3-тє вид., перероб. і доп. Тернопіль : Карт-бланш, 2005. 486 с.

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

24. Семикіна М.В. Корпоративна культура в системі соціально-трудових відносин: монографія. Кропивницький: КОД, 2018. 248 с.

25. Семикіна М.В. Корпоративна культура та якість людського капіталу: особливості взаємовпливу. *Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки*. 2015. Вип. 28. С. 68-75.

26. Семикіна М.В. Діагностика впливу корпоративної культури на стан соціально-трудових відносин. *Соціально-трудові відносини: теорія та практика: зб. наук. пр.* 2015. № 2 (10). С.54-63. URL: [http://stvua.com/?wpfb\\_dl=23](http://stvua.com/?wpfb_dl=23)

27. Семикіна М.В., Бесяк Т., Волчкова Г. Розвиток корпоративної культури як передумова накопичення соціального капіталу. *Economics and Management: Challenges and Perspectives: Collection of scientific articles*. "East West" Association For Advanced Studies and Higher Education GmbH, Vienna, Austria, 2015. С.98-103.

28. Семикіна М.В. Феномен корпоративної культури в системі соціальних важелів якісного розвитку трудового потенціалу. *Управління економікою: теорія та практика. Другі Чумаченківські читання: зб. наук. пр.* НАН України, Ін-т економіки пром.-сті; редкол.: О.І. Амоша (голов. ред.), В. І. Ляшенко (відп. ред.), Л. Г. Червова та ін. Донецьк, 2013. С. 343-353.;

29. Синицька О.І. Корпоративна культура: типологізація, функції

та критерії забезпечення у формуванні соціально-трудових відносин на ринку праці України. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. Вип. 5. Ч. 3. 2014. С. 255-261.

30. Скуратівський А. Правова культура в контексті особливостей розвитку соціального буття українського суспільства та національного характеру українців. *Вісн. Укр. акад. держ. упр.* 2002. № 1. С. 255-261.

31. Тарасова О.В. Корпоративна культура як інструмент ефективного менеджменту підприємства. *Економіка харчової промисловості*. 2013 No 3. С. 28–32. URL: [www.irbis-nbuv.gov.ua](http://www.irbis-nbuv.gov.ua)

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

33. Тешева Л.В., Унгур'ян К.Д. Особливості формування корпоративної культури в сучасній компанії. *Молодий вчений*. 2022. No 10 (110). URL:

<https://molodyivchenyi.ua/index.php/journal/article/view/5614/5492>

34. Уманців Ю. Формування української моделі корпоративних відносин. URL: [http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc\\_Gum/Dibpp/2009\\_8/N4-str10-13.pdf](http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Dibpp/2009_8/N4-str10-13.pdf)

35. Фісенко Е. С., Малик І.П. Корпоративна культура як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Актуальні проблеми економіки і управління*. 2016. No10. С. 51–56. URL: [ape.fmm.kpi.ua /article/download/ 66920/pdf\\_27](http://ape.fmm.kpi.ua/article/download/66920/pdf_27)

36. Хаєт Г.Л., Єськов О.Л., Ковалевський С. В. Корпоративна культура : навч. посібник. Київ : Центр навчальної літератури, 2003. 403 с.

37. Харчишина О.В. Структура організаційної культури підприємства. *Вісник ЖДТУ: зб. наук. пр.* Житомир: ЖДТУ, 2010. С. 295-298

38. Химич І. Чинники впливу на формування корпоративної культури підприємств. *Галицький економічний вісник*. 2011. №3(32).

C.113-122.

39. Юрченко В.В., Мельник Ю.В., Богданова Н.В. Корпоративна культура організації: навч. посібник. Київ: Центр учбової літератури, 2014. 144 с.

40. Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life, Perseus Books Publishing, 1982. 284 с.

41. Edgar H. Schein. Organizational Culture and Leadership Edgar H. Schein: A Dynamic View. San Francisco : Jossey-Bass, 1985. 358 p.

42. Fayol Henri. Administration Industrielle et Générale, 1916. URL: <http://gtmarket.ru/laboratory/basis/5783>

43. Williams A., Dobson P., Walters M. Changing Culture: New Organizational Approaches. London: Institute of Personnel Management. 1993. P. 18.

# ДОДАТКИ

# КОЛЕКТИВНИЙ ДОГОВІР

КОЛЕКТИВНЕ ПІДПРИЄМСТВО

«ПВК ГЕРКОН»

на 2022-2025 роки

Схвалено  
зборами членів колективного підприємства  
02 травня 2022 року  
протокол № 3

м. Кропивницький

## **1. Загальні положення**

1.1. Сторонами даного колективного договору є: - власник в особі директора Слинченка Олега Сергійовича з однієї сторони, і наймані працівники підприємства в особі голови ради трудового колективу Кутузової Оксани Вікторівни з другої сторони.

1.2. Колективний договір укладений на основі чинного законодавства України, прийнятих сторонами зобов'язань і є правовим актом, який регулює виробничі, трудові та соціально-економічні відносини між власником і найманими працівниками на основі взаємного узгодження інтересів сторін.

1.3. Предметом даного договору є переважно додаткові порівняно з чинним законодавством, положення з оплати і умов праці, соціально-житлово-побутового обслуговування працівників підприємства, гарантії, які надаються власником.

1.4. Колективний договір поширюється на всіх працівників, прийнятих на підприємство на умовах найму.

1.5. Сторони підтверджують реальність забезпечення прийнятих зобов'язань і обов'язковість виконання умов даного договору.

1.6. Колективний договір набирає чинності з дня його підписання представниками сторін і діє три роки (до укладення нового).

1.7. У разі зміни власника підприємства чинність колективного договору зберігається протягом строку його дії, але не більше одного року.

1.8. У разі ліквідації підприємства колективний договір діє протягом усього строку проведення ліквідації.

1.9. Трудовий колектив наділяє Раду трудового колективу (РТК) правом представляти його інтереси при веденні переговорів з питань охорони праці, при розробці та укладенні колективного договору, контролю за виконанням обов'язків сторін в період його дії.

1.10. Адміністрація визнає РТК єдиним вповноваженим представником трудового колективу.

## **2. Трудовий договір, робочий час, зайнятість**

*Власник, зобов'язується:*

2.1. Забезпечити для працівників умови, необхідні для успішного виконання ними прийнятих на себе обов'язків, надати робочі місця, виділити необхідні для роботи засоби та пристрої.

2.2. При об'єктивній необхідності проводити скорочення чисельності працівників на основі консультацій з РТК вживати заходи щодо зниження його негативних наслідків.

2.4. При звільненні у випадку скорочення чисельності (штату) працівників, надавати час для пошуку нової роботи.

2.5. При регулюванні робочого часу на підприємстві сторони виходять із того, що нормальна тривалість роботи не може перевищувати 40 годин на тиждень.

2.6. Робочий час починається і закінчується в час, встановлений Правилами внутрішнього трудового розпорядку.

2.7. Максимальна тривалість робочої зміни не повинна перевищувати:

- 12 годин у нормальних умовах праці;
- 8 годин у шкідливих, важких і небезпечних умовах праці;
- 7 годин у нічний час.

2.8. Власник зобов'язується надавати всім категоріям працюючих щорічно оплачувану відпустку терміном 24 календарних дні, а особам з обмеженими фізичними можливостями тривалістю 26 календарних дні (інваліди III групи) та 30 календарних днів (інваліди I та II групи).

2.9. Графік відпусток затверджується директором, погоджується головою РТК. Термін та орієнтовний період відпустки погоджується з кожним робітником окремо щорічно на початку року.

2.10. Вибірний орган РТК зобов'язується:

- здійснювати контроль за забезпеченням встановлених режимів праці та відпочинку;
- забезпечувати захист прав та інтересів вивільнюваних працівників, а в разі потреби - надати їм матеріальну допомогу.

### 3. Оплата праці

*Власник зобов'язується:*

3.1. Виплачувати заробітну плату працівникам за повністю відпрацьований місяць не менше мінімального рівня зарплати, діючого в Україні.

3.2. Розміри заробітної плати працівників визначати згідно з тарифними сітками та схемами посадових окладів.

3.3. За професійну майстерність електромеханікам 3-5 розрядів встановлюються надбавки до місячної заробітної плати в розмірі до 20%.

3.4. Електромеханікам I розряду та ліфтерам, виконуючим роботу у вечірній зміш (18.00-22.00) встановлюється доплата в розмірі до 20%, у нічний час (22.00-06.00) встановлюється доплата до 40%, за виконання роботи у вихідні та святкові дні нараховується подвійна тарифна ставка.

3.5. При наявності коштів нараховується премія в розмірі до 50%, в разі порушення трудової дисципліни, наявності виробничих недоліків премія не нараховується.

3.6. Забезпечити виплату заробітної плати та відпускних працівникам, що йдуть у відпустку, не пізніше ніж за 3 робочих дні до її початку.

3.7. Виплачувати заробітну плату двічі на місяць через проміжок часу, що не перевищує шістнадцяти календарних днів.

3.8. При звільненні працівника виплачувати належні йому суми в день звільнення, а в разі порушення цього строку з власної вини - середній заробіток за весь час затримки.

3.9. Про нові або зміну діючих умов оплати праці в бік погіршення повідомляти працівникам не пізніше як за 2 місяці до їх запровадження або зміни, заздалегідь погодивши своє рішення з представником РТК.

*рада трудового колективу зобов'язується :*

3.15. Забезпечити контроль за дотриманням діючих нормативних документів з питань оплати праці, а також за правильним визначенням допомоги в разі тимчасової непрацездатності, вихідної допомоги, відпускних, тощо.

3.17. Вносити пропозиції щодо внесення змін і доповнень в положення про оплату праці.

3.18. Звертатись до суду з заявою про захист прав працівників, представляти за бажанням працівника його інтереси в суді, звертатись до прокуратури з повідомленням про порушення законодавства, яка згідно із ст. 259 КЗпП України здійснює нагляд за дотриманням законодавства про працю.

## 4. Охорона праці

*Власник зобов'язується:*

4.1. При укладанні трудового договору інформувати працівника про стан умов праці на робочому місці, можливі наслідки та пільги і компенсації, які йому належать, за роботу в шкідливих умовах.

4.2. Забезпечувати здорові і безпечні умови праці.

4.3. Виконати у повному обсязі комплексні заходи по охороні праці, техніці безпеки та промсанітарії.

4.4. Своєчасно видавати працівникам підприємства, згідно з санітарно-гігієнічними вимогами і нормами, спецодяг, спецвзуття, інші заходи індивідуального захисту.

4.5. Організувати проведення періодичних медичних оглядів працівників.

4.6. Проводити щорічне навчання і атестацію працівників, які зайняті на роботах з підвищеною небезпекою.

4.7. Забезпечити суворе дотримання посадовими особами та спеціалістами вимог Закону України "Про охорону праці", нормативних актів, технологічних процесів, графіків ремонту устаткування та вентиляції.

*рада трудового колективу зобов'язується :*

4.8. Організувати контроль за використанням фонду охорони праці, правильним нарахуванням розміру відшкодування шкоди, заподіяної працівникові, своєчасним забезпеченням працюючих спецодягом, інше.

4.9. Проводити аналіз і перевірку умов праці та вносити пропозиції керівництву підприємства щодо їх поліпшення.

4.10. Брати участь у розслідуванні нещасних випадків на виробництві та профзахворювання, і надалі виробити заходи для їх попередження.

4.11. Здійснювати контроль за станом охорони навколишнього середовища, виробничої санітарії, побутових умов працівників, добиватися від власників виконання норм по охороні праці.

## **5. Соціально-трудова гарантія**

5.1. Надавати матеріальну допомогу на придбання ліків працівникам, які проходять в лікарні.

5.2. Виділяти транспортні засоби працівникам для їх господарчо- побутових потреб по тарифах, погоджених з РТК.

5.3. У разі смерті працівника підприємство виплачує грошову допомогу.

5.4. Виплачувати одноразову винагороду при виході на пенсію або досягненні пенсійного віку.

5.5. При наявності коштів надавати матеріальну допомогу на придбання сільгосп продукції працівникам, які одержують мінімальну зарплатню.

5.6. Фінансувати за погодженням з профкомом проведення новорічної відпочинку працівників.

5.7. Власник зобов'язується своєчасно і в повному обсязі сплачувати страхові внески до персоніфікованого обліку відомостей у системі обов'язкового державного пенсійного страхування та інформувати працівників про суму сплачених страхових внесків.

5.8. Надавати додаткову оплачувану відпустку терміном на чотири дні секретарю керівника, у зв'язку з особливими умовами праці, а саме робота за комп'ютером більше 50% робочого часу.

Від п  
[Signature]

рада трудового колективу зобов'язується :

5.8. Організувати разом з власником відпочинок дітей в літній період, а також проводити для них новорічні свята.

5.9. Інформувати трудовий колектив про наявність путівок в санаторії, пансіонати та їх розподіл.

5.10. Здійснювати контроль за своєчасною виплатою допомоги по тимчасовій непрацездатності.

5.11. Здійснювати контроль за своєчасним поданням роботодавцями до органів Пенсійного фонду достовірних відомостей про стаж і заробіток, страхові внески, інформуванням роботодавцями працівників про суму сплачених страхових внесків.

## 6. Заключні положення

6.1. Зміни та доповнення до цього колективного договору вносяться в обов'язковому порядку у зв'язку зі змінами чинного законодавства та за ініціативою однієї із сторін після проведення переговорів (консультацій) та досягнення згоди і набувають чинності після схвалення зборами працівників і підписання сторонами.

6.2. Контроль за виконанням договору здійснюють обидві сторони, які підписали його.

6.3. Сторони щорічно звітують про виконання колективного договору на зборах трудового колективу із звітом виступають керівники сторін, які підписали договір. Про результати інформується трудовий колектив.

Виборний орган рада трудового колективу для контролю за виконанням колективного договору проводить перевірки його виконання силами своїх комісій та активу, запитує у власника інформацію про хід і підсумки виконання колдоговору;

6.4. За три місяці до закінчення дії колдоговору сторони вступають в переговори по укладанню нового договору.

6.5. Для ведення переговорів по укладанню колективного договору і підведення підсумків його виконання, а також розгляду конфліктних ситуацій і суперечностей по колективному договору утворюється двостороння комісія.

**Колективний договір підписали:**

Від власника:



Слиненко А.О.

Від трудового колективу:



Кутузова О.В.

Фінансова звітність малого підприємства

Підприємство **Колективне підприємство "ПВК Геркон"** Дата (рік, місяць, число) **2022 01 01**  
 Територія **КІРОВОГРАДСЬКА** за ЄДРПОУ **20635769**  
 Організаційно-правова форма господарювання **Інші організаційно-правові форми** за КАОТТГ **1**  
 Вид економічної діяльності **Інші будівельно-монтажні роботи** за КОПФГ **995**  
 Середня кількість працівників, осіб **50** за КВЕД **43.29**  
 Одиниця виміру: **тис. грн. з одним десятковим знаком**  
 Адреса, телефон **вулиця Лісопаркова, буд. 29, м. КІРОВОГРАД, КІРОВОГРАДСЬКА обл., 25005** **331923**

| Код                 |    |    |
|---------------------|----|----|
| 2022                | 01 | 01 |
| 20635769            |    |    |
| 1A35640210010019355 |    |    |
| 995                 |    |    |
| 43.29               |    |    |

І. Баланс на **31 грудня 2021** р.

| Актив                                                                   | Форма № І-м |                          | Код за ДКУД                |  | 1801006 |
|-------------------------------------------------------------------------|-------------|--------------------------|----------------------------|--|---------|
|                                                                         | Код рядка   | На початок звітного року | На кінець звітного періоду |  |         |
| 1                                                                       | 2           | 3                        | 4                          |  |         |
| <b>I. Необоротні активи</b>                                             |             |                          |                            |  |         |
| Нематеріальні активи                                                    | 1000        | -                        | -                          |  |         |
| Первісна вартість                                                       | 1001        | -                        | -                          |  |         |
| Накопичена амортизація                                                  | 1002        | ( - )                    | ( - )                      |  |         |
| Незавершені капітальні інвестиції                                       | 1005        | -                        | -                          |  |         |
| Основні засоби                                                          | 1010        | 830,4                    | 490,2                      |  |         |
| первісна вартість                                                       | 1011        | 1 694,0                  | 1 576,3                    |  |         |
| знос                                                                    | 1012        | ( 863,6 )                | ( 1 086,1 )                |  |         |
| Довгострокові біологічні активи                                         | 1020        | -                        | -                          |  |         |
| Довгострокові фінансові інвестиції                                      | 1030        | -                        | -                          |  |         |
| Інші необоротні активи                                                  | 1090        | -                        | -                          |  |         |
| <b>Усього за розділом I</b>                                             | <b>1095</b> | <b>830,4</b>             | <b>490,2</b>               |  |         |
| <b>II. Оборотні активи</b>                                              |             |                          |                            |  |         |
| Запаси                                                                  | 1100        | 854,1                    | 1 048,7                    |  |         |
| у тому числі готова продукція                                           | 1103        | -                        | -                          |  |         |
| Поточні біологічні активи                                               | 1110        | -                        | -                          |  |         |
| Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги        | 1125        | 1 102,8                  | 1 567,4                    |  |         |
| Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом                   | 1135        | 106,2                    | 167,7                      |  |         |
| у тому числі з податку на прибуток                                      | 1136        | -                        | -                          |  |         |
| Інша поточна дебіторська заборгованість                                 | 1155        | -                        | -                          |  |         |
| Поточні фінансові інвестиції                                            | 1160        | -                        | -                          |  |         |
| Гроші та їх еквіваленти                                                 | 1165        | 1 262,7                  | 2 485,7                    |  |         |
| Витрати майбутніх періодів                                              | 1170        | 15,7                     | -                          |  |         |
| Інші оборотні активи                                                    | 1190        | -                        | -                          |  |         |
| <b>Усього за розділом II</b>                                            | <b>1195</b> | <b>3 341,5</b>           | <b>5 269,5</b>             |  |         |
| <b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</b> | <b>1200</b> | <b>-</b>                 | <b>-</b>                   |  |         |
| <b>Баланс</b>                                                           | <b>1300</b> | <b>4 171,9</b>           | <b>5 759,7</b>             |  |         |

| Пасив                                                                                                    | Код<br>рядка | На початок<br>звітного року | На кінець<br>звітного періоду |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|-----------------------------|-------------------------------|
| 1                                                                                                        | 2            | 3                           | 4                             |
| <b>I. Власний капітал</b>                                                                                |              |                             |                               |
| Зареєстрований (пайовий) капітал                                                                         | 1400         | 0,8                         | 0,8                           |
| Додатковий капітал                                                                                       | 1410         | -                           | -                             |
| Резервний капітал                                                                                        | 1415         | -                           | -                             |
| Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)                                                              | 1420         | 2 918,7                     | 4 147,2                       |
| Неоплачений капітал                                                                                      | 1425         | ( - )                       | ( - )                         |
| Усього за розділом I                                                                                     | <b>1495</b>  | <b>2 919,5</b>              | <b>4 148,0</b>                |
| <b>II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення</b>                              | <b>1595</b>  | <b>-</b>                    | <b>-</b>                      |
| <b>III. Поточні зобов'язання</b>                                                                         |              |                             |                               |
| Короткострокові кредити банків                                                                           | 1600         | -                           | -                             |
| Поточна кредиторська заборгованість за:                                                                  |              |                             |                               |
| довгостроковими зобов'язаннями                                                                           | 1610         | -                           | -                             |
| товари, роботи, послуги                                                                                  | 1615         | 148,3                       | 5,4                           |
| розрахунками з бюджетом                                                                                  | 1620         | 588,3                       | 944,1                         |
| у тому числі з податку на прибуток                                                                       | 1621         | -                           | -                             |
| розрахунками зі страхування                                                                              | 1625         | -                           | -                             |
| розрахунками з оплати праці                                                                              | 1630         | 515,8                       | 662,2                         |
| Доходи майбутніх періодів                                                                                | 1665         | -                           | -                             |
| Інші поточні зобов'язання                                                                                | 1690         | -                           | -                             |
| Усього за розділом III                                                                                   | <b>1695</b>  | <b>1 252,4</b>              | <b>1 611,7</b>                |
| <b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття</b> | <b>1700</b>  | <b>-</b>                    | <b>-</b>                      |
| <b>Баланс</b>                                                                                            | <b>1900</b>  | <b>4 171,9</b>              | <b>5 759,7</b>                |

**2. Звіт про фінансові результати**  
за \_\_\_\_\_ Рік 2021 \_\_\_\_\_ р.

Форма № 2-м Код за ДКУД 1801007

| Стаття                                                         | Код<br>рядка | За звітний<br>період | За аналогічний період<br>попереднього року |
|----------------------------------------------------------------|--------------|----------------------|--------------------------------------------|
| 1                                                              | 2            | 3                    | 4                                          |
| Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) | 2000         | 17 806,7             | 12 770,0                                   |
| Інші операційні доходи                                         | 2120         | -                    | -                                          |
| Інші доходи                                                    | 2240         | -                    | -                                          |
| Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)                              | <b>2280</b>  | <b>17 806,7</b>      | <b>12 770,0</b>                            |
| Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)   | 2050         | ( 14 918,9 )         | ( 12 029,7 )                               |
| Інші операційні витрати                                        | 2180         | ( 1 659,3 )          | ( 1 312,4 )                                |
| Інші витрати                                                   | 2270         | ( - )                | ( - )                                      |
| Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)                             | <b>2285</b>  | <b>( 16 578,2 )</b>  | <b>( 13 342,1 )</b>                        |
| Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)            | 2290         | 1 228,5              | (572,1)                                    |
| Податок на прибуток                                            | 2300         | ( 221,1 )            | ( - )                                      |
| Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)                         | <b>2350</b>  | <b>1 007,4</b>       | <b>(572,1)</b>                             |

Керівник

(підпис)

Слинченко Олег Сергійович

(ініціали, прізвище)

Головний бухгалтер

(підпис)

Поліщук Наталя Петрівна

(ініціали, прізвище)

Кодифікатор адміністративно-територіальних одиниць та територій територіальних громад

• Отримано: 21.01.2022 13:49  
• Одержувач: 20635769

Квитанція №2

Підприємство: 20635769 Колективне підприємство "ПВК Геркон"

Звіт: 1-м, 2-м. Фінансовий звіт суб'єкта малого підприємництва

За період: Рік, 2021 р.

Звіт доставлено до Центру обробки електронних звітів Держстату України 21.01.2022 у 13:15:44

Ресстраційний номер звіту: 9004059337

(350040020635769S011001310000325122021.XML)

Звіт відповідає формату, визначеному Держстатом України.

Кваліфіковані електронні підписи перевірено.

Звіт прийнято для подальшої обробки. У випадку виявлення помилок при здійсненні обробки даних звіту в органах державної статистики та(або) необхідності надання уточнень Вам буде повідомлено додатково.

Відправник: Центр обробки електронних звітів Держстату України

\\Показати документ

• Підписи: Печатка 43005393 Державна податкова служба України. "ОТРИМАНО"  
Печатка 37507880 Державна служба статистики України  
• Ім'я файла: 350040020635769S011001310000325122021.XML  
• Спосіб прийому: З використанням прямого з'єднання

- 21.01.2022 13:20  
20635769

Підприємство: 20635769 КОЛЕКТИВНЕ ПІДПРИЄМСТВО "ПВК ГЕРКОН"  
Документ: S0110013 1-м, 2-м. Фінансовий звіт суб'єкта малого підприємництва  
Файл: 350040020635769S011001310000325122021.XML

Документ доставлено до центрального рівня Державної податкової служби України 21.01.2022 в 13:11:57

Через лівий час подбайте про прийом квитанції №2 щодо результатів перевірки та прийняття/неприйняття Вашого електронного документу.

ДПС повідомляє про функціонування «Єдиного Вікна подання електронної звітності», скористатись яким можна за адресою: <https://www.tax.gov.ua/elektronna-zvitnist/priymannya-ta-obrobka-elektronnih-dokumentiv-its-edine-vikno/>

Печатка 43005393 Державна податкова служба України. "ОТРИМАНО"  
350040020635769S011001310000325122021.XML  
З використанням прямого з'єднання

- Підписи:
- Ім'я файла:
- Спосіб прийому:

Додаток 1  
до Національного положення (стандарту)  
бухгалтерського обліку 25 "Спрощена фінансова  
звітність"  
(пункт 4 розділу I)

### Фінансова звітність малого підприємства

Підприємство

Колективне підприємство "ПВК Геркон"

Територія КІРОВОГРАДСЬКА

Організаційно-правова форма господарювання Інші будівельно-монтажні роботи

Вид економічної діяльності Інші будівельно-монтажні роботи

Середня кількість працівників, осіб 49

Одиниця виміру: тис. грн. з одним десятковим знаком

Адреса, телефон вулиця Лісопаркова, буд. 29, м. КІРОВОГРАД, КІРОВОГРАДСЬКА обл., 25005

Дата(рік,місяць,число)

за ЄДРПОУ

за КАТОТГГ 1

за КОПФГ

за КВЕД

| Коди                |    |    |
|---------------------|----|----|
| 2023                | 01 | 01 |
| 20635769            |    |    |
| UA35040210010019355 |    |    |
| 995                 |    |    |
| 43.29               |    |    |

331923

### 1.Баланс на 31 грудня 2022 р.

Форма № 1-м Код за ДКУД 1801006

| Актив                                                            | Код<br>рядка | На початок<br>звітного року | На кінець<br>звітного періоду |
|------------------------------------------------------------------|--------------|-----------------------------|-------------------------------|
| 1                                                                | 2            | 3                           | 4                             |
| <b>I. Необоротні активи</b>                                      |              |                             |                               |
| Нематеріальні активи                                             | 1000         | -                           | -                             |
| Первісна вартість                                                | 1001         | -                           | -                             |
| Накопичена амортизація                                           | 1002         | ( - )                       | ( - )                         |
| Незавершені капітальні інвестиції                                | 1005         | -                           | -                             |
| Основні засоби :                                                 | 1010         | 490,2                       | 232,2                         |
| первісна вартість                                                | 1011         | 1 576,3                     | 1 459,6                       |
| знос                                                             | 1012         | ( 1 086,1 )                 | ( 1 227,4 )                   |
| Довгострокові біологічні активи                                  | 1020         | -                           | -                             |
| Довгострокові фінансові інвестиції                               | 1030         | -                           | -                             |
| Інші необоротні активи                                           | 1090         | -                           | -                             |
| Усього за розділом I                                             | 1095         | 490,2                       | 232,2                         |
| <b>II. Оборотні активи</b>                                       |              |                             |                               |
| Запаси :                                                         | 1100         | 1 048,7                     | 2 295,8                       |
| у тому числі готова продукція                                    | 1103         | -                           | -                             |
| Поточні біологічні активи                                        | 1110         | -                           | -                             |
| Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги | 1125         | 1 567,4                     | 2 027,1                       |
| Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом            | 1135         | 167,7                       | 270,7                         |
| у тому числі з податку на прибуток                               | 1136         | -                           | -                             |
| Інша поточна дебіторська заборгованість                          | 1155         | -                           | -                             |
| Поточні фінансові інвестиції                                     | 1160         | -                           | -                             |
| Гроші та їх еквіваленти                                          | 1165         | 2 485,7                     | 1 904,5                       |
| Витрати майбутніх періодів                                       | 1170         | -                           | -                             |
| Інші оборотні активи                                             | 1190         | -                           | -                             |
| Усього за розділом II                                            | 1195         | 5 269,5                     | 6 498,1                       |
| III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття | 1200         | -                           | -                             |
| Баланс                                                           | 1300         | 5 759,7                     | 6 730,3                       |

| Пасив                                                                                                    | Код<br>рядка | На початок<br>звітнього року | На кінець<br>звітнього періоду |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|------------------------------|--------------------------------|
| 1                                                                                                        | 2            | 3                            | 4                              |
| <b>I. Власний капітал</b>                                                                                |              |                              |                                |
| Зареєстрований (пайовий) капітал                                                                         | 1400         | 0,8                          | 0,8                            |
| Додатковий капітал                                                                                       | 1410         | -                            | -                              |
| Резервний капітал                                                                                        | 1415         | -                            | -                              |
| Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)                                                              | 1420         | 4 147,2                      | 5 452,6                        |
| Неоплачений капітал                                                                                      | 1425         | ( - )                        | ( - )                          |
| <b>Усього за розділом I</b>                                                                              | <b>1495</b>  | <b>4 148,0</b>               | <b>5 453,4</b>                 |
| <b>II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення</b>                              | <b>1595</b>  | <b>-</b>                     | <b>-</b>                       |
| <b>III. Поточні зобов'язання</b>                                                                         |              |                              |                                |
| Короткострокові кредити банків                                                                           | 1600         | -                            | -                              |
| Поточна кредиторська заборгованість за:                                                                  |              |                              |                                |
| довгостроковими зобов'язаннями                                                                           | 1610         | -                            | -                              |
| товари, роботи, послуги                                                                                  | 1615         | 5,4                          | 125,2                          |
| розрахунками з бюджетом                                                                                  | 1620         | 944,1                        | 660,5                          |
| у тому числі з податку на прибуток                                                                       | 1621         | -                            | -                              |
| розрахунками зі страхування                                                                              | 1625         | -                            | -                              |
| розрахунками з оплати праці                                                                              | 1630         | 662,2                        | 491,2                          |
| Доходи майбутніх періодів                                                                                | 1665         | -                            | -                              |
| Інші поточні зобов'язання                                                                                | 1690         | -                            | -                              |
| <b>Усього за розділом III</b>                                                                            | <b>1695</b>  | <b>1 611,7</b>               | <b>1 276,9</b>                 |
| <b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття</b> | <b>1700</b>  | <b>-</b>                     | <b>-</b>                       |
| <b>Баланс</b>                                                                                            | <b>1900</b>  | <b>5 759,7</b>               | <b>6 730,3</b>                 |

2. Звіт про фінансові результати  
за Рік 2022 р.

Форма № 2-м Код за ДКУД 1801007

| Стаття                                                         | Код<br>рядка | За звітний<br>період | За аналогічний період<br>попереднього року |
|----------------------------------------------------------------|--------------|----------------------|--------------------------------------------|
| 1                                                              | 2            | 3                    | 4                                          |
| Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) | 2000         | 14 506,1             | 17 806,7                                   |
| Інші операційні доходи                                         | 2120         | -                    | -                                          |
| Інші доходи                                                    | 2240         | -                    | -                                          |
| Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)                              | 2280         | 14 506,1             | 17 806,7                                   |
| Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)   | 2050         | ( 10 924,9 )         | ( 14 918,9 )                               |
| Інші операційні витрати                                        | 2180         | ( 2 275,8 )          | ( 1 659,3 )                                |
| Інші витрати                                                   | 2270         | ( - )                | ( - )                                      |
| Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)                             | 2285         | ( 13 200,7 )         | ( 16 578,2 )                               |
| Фінансовий результат до оподаткування (2280 – 2285)            | 2290         | 1 305,4              | 1 228,5                                    |
| Податок на прибуток                                            | 2300         | ( 235,0 )            | ( 221,1 )                                  |
| <b>Чистий прибуток (збиток) (2290 – 2300)</b>                  | <b>2350</b>  | <b>1 070,4</b>       | <b>1 007,4</b>                             |

Керівник

Головний бухгалтер

Слищенко Андрій Олегович  
(ініціали, прізвище)

Поліщук Наталія Петрівна  
(ініціали, прізвище)

<sup>1</sup> Кодифікатор адміністративно-територіальних одиниць та територій територіальних громад

• Отримано: 20.01.2023 13:58  
• Одержувач: 20635769

Квитанція №2

Підприємство: 20635769 Колективне підприємство "ПВК Геркон"

Звіт: 1-м, 2-м. Фінансова звітність малого підприємства

За період: Рік, 2022 р.

Звіт доставлено до Центру обробки електронних звітів Держстату України 20.01.2023 у 13:20:58

Реєстраційний номер звіту: 9003022214

(350040020635769S011001310000375122022.XML)

Звіт відповідає формату, визначеному Держстатом України.

Кваліфіковані електронні підписи перевірено.

Звіт прийнято для подальшої обробки. У випадку виявлення помилок при здійсненні обробки даних звіту в органах державної статистики та(або) необхідності надання уточнень Вам буде повідомлено додатково.

Відправник: Центр обробки електронних звітів Держстату України

Показати документ

• Підписи: Печатка 43005393 Державна податкова служба України. "ОТРИМАНО"  
Печатка 37507880 Державна служба статистики України  
• Ім'я файла: 350040020635769S011001310000375122022.XML  
• Спосіб прийому: З використанням прямого з'єднання

• Отримано: 20.01.2023 13:58  
• Одержувач: 20635769

Квитанція №1  
Підприємство: 20635769 КОЛЕКТИВНЕ ПІДПРИЄМСТВО "ПВК ГЕРКОН"  
Документ: S0110013 1-м, 2-м. Фінансовий звіт суб'єкта малого підприємництва  
Файл: 350040020635769S011001310000375122022.XML

За період: Рік, 2022 р.  
Документ доставлено до центрального рівня Державної податкової служби України 20.01.2023 в 13:21:00

Підписи документа:- перший - печатка, 20635769 Колективне підприємство "ПВК Геркон", сертифікат № 010000000000000000000000000000007ae3b45, видавець UA-36865753-2101 КНЕДП ТОВ "Центр сертифікації ключів "Україна"  
- другий - директор, 2935708435 Слинченко Андрій Олегович, сертифікат № 010000000000000000000000000000007960170, видавець UA-36865753-2101 КНЕДП ТОВ "Центр сертифікації ключів "Україна"

ДОКУМЕНТ ЗБЕРЕЖЕНО НА ЦЕНТРАЛЬНОМУ РІВНІ.  
Через певний час подбайте про прийом квитанції №2 щодо результатів перевірки та прийняття/неприйняття Вашого електронного документа.

Відправник: Автоматизована система "Єдине вікно подання електронних документів" ДПС України, версія 2.3.8.58

Ексклюзивні матеріали, інфографіки, сервіси, анонси та роз'яснення на telegram-каналі ДПС [https://t.me/tax\\_gov\\_ua](https://t.me/tax_gov_ua)

ДПС повідомляє про функціонування «Єдиного Вікна подання електронної звітності», скористатись яким можна за адресою: <https://www.tax.gov.ua/elektronna-zvitnist/priymannya-ta-obrobka-elektronnih-dokumentiv-its-edine-vikno/>

Показати документ

• Підписи: Печатка 43005393 Державна податкова служба України. "ОТРИМАНО"  
• Ім'я файла: 350040020635769S011001310000375122022.XML  
• Спосіб прийому: З використанням прямого з'єднання

Фінансова звітність малого підприємства

Підприємство

Колективне підприємство "ПВК Теркон"

Територія КІРОВОГРАДСЬКА

Організаційно-правова форма господарювання Інші організаційно-правові форми

Вид економічної діяльності Інші будівельно-монтажні роботи

Середня кількість працівників, осіб 48

Одиниця виміру: тис. грн. з одним десятковим знаком

Адреса, телефон вулиця Лісопаркова, буд. 29, м. КІРОВОГРАД, КІРОВОГРАДСЬКА обл., 25005

Дата(рік,місяць,число)

за ЄДРПОУ

за КОТДТТ

за КОПФГ

за КВЕД

| Код                 |    |    |
|---------------------|----|----|
| 2024                | 01 | 01 |
| 20635769            |    |    |
| UA35040210010019355 |    |    |
| 995                 |    |    |
| 43.29               |    |    |

331923

І.Баланс на 31 грудня 2023 р.

Форма № 1-м Код за ДКУД

1801006

| Актив                                                                   | Код<br>рядка | На початок<br>звітного року | На кінець<br>звітного періоду |
|-------------------------------------------------------------------------|--------------|-----------------------------|-------------------------------|
| 1                                                                       | 2            | 3                           | 4                             |
| <b>I. Необоротні активи</b>                                             |              |                             |                               |
| Нематеріальні активи                                                    | 1000         | -                           | -                             |
| Первісна вартість                                                       | 1001         | -                           | -                             |
| Накопичена амортизація                                                  | 1002         | ( - )                       | ( - )                         |
| Незавершені капітальні інвестиції                                       | 1005         | -                           | -                             |
| Основні засоби                                                          | 1010         | 232,2                       | 146,6                         |
| первісна вартість                                                       | 1011         | 1 459,6                     | 1 436,4                       |
| знос                                                                    | 1012         | ( 1 227,4 )                 | ( 1 289,8 )                   |
| Довгострокові біологічні активи                                         | 1020         | -                           | -                             |
| Довгострокові фінансові інвестиції                                      | 1030         | -                           | -                             |
| Інші необоротні активи                                                  | 1090         | -                           | -                             |
| <b>Усього за розділом I</b>                                             | <b>1095</b>  | <b>232,2</b>                | <b>146,6</b>                  |
| <b>II. Оборотні активи</b>                                              |              |                             |                               |
| Запаси                                                                  | 1100         | 2 295,8                     | 2 229,1                       |
| у тому числі готова продукція                                           | 1103         | -                           | -                             |
| Поточні біологічні активи                                               | 1110         | -                           | -                             |
| Дебіторська заборгованість за продукцією, товари, роботи, послуги       | 1125         | 2 027,1                     | 1 364,0                       |
| Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом                   | 1135         | 270,7                       | 530,2                         |
| у тому числі з податку на прибуток                                      | 1136         | -                           | -                             |
| Інша поточна дебіторська заборгованість                                 | 1155         | -                           | -                             |
| Поточні фінансові інвестиції                                            | 1160         | -                           | -                             |
| Гроші та їх еквіваленти                                                 | 1165         | 1 904,5                     | 3 527,2                       |
| Витрати майбутніх періодів                                              | 1170         | -                           | -                             |
| Інші оборотні активи                                                    | 1190         | -                           | -                             |
| <b>Усього за розділом II</b>                                            | <b>1195</b>  | <b>6 498,1</b>              | <b>7 650,5</b>                |
| <b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</b> | <b>1200</b>  | <b>-</b>                    | <b>-</b>                      |
| <b>Баланс</b>                                                           | <b>1300</b>  | <b>6 730,3</b>              | <b>7 797,1</b>                |

| Пасив                                                                                                    | Код рядка   | На початок звітного року | На кінець звітного періоду |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|--------------------------|----------------------------|
| I                                                                                                        | 2           | 3                        | 4                          |
| <b>I. Власний капітал</b>                                                                                |             |                          |                            |
| Зареєстрований (пайовий) капітал                                                                         | 1400        | 0,8                      | 0,8                        |
| Додатковий капітал                                                                                       | 1410        | -                        | -                          |
| Резервний капітал                                                                                        | 1415        | -                        | -                          |
| Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)                                                              | 1420        | 5 452,6                  | 6 521,0                    |
| Неоплачений капітал                                                                                      | 1425        | ( - )                    | ( - )                      |
| <b>Усього за розділом I</b>                                                                              | <b>1495</b> | <b>5 453,4</b>           | <b>6 521,8</b>             |
| <b>II. Довгострокові зобов'язання, підкове фінансування та забезпечення</b>                              | <b>1595</b> | <b>-</b>                 | <b>-</b>                   |
| <b>III. Поточні зобов'язання</b>                                                                         |             |                          |                            |
| Короткострокові кредити банків                                                                           | 1600        | -                        | -                          |
| Поточна кредиторська заборгованість за:                                                                  |             |                          |                            |
| довгостроковими зобов'язаннями                                                                           | 1610        | -                        | -                          |
| товари, роботи, послуги                                                                                  | 1615        | 125,2                    | 6,5                        |
| розрахунками з бюджетом                                                                                  | 1620        | 660,5                    | 707,7                      |
| у тому числі з податку на прибуток                                                                       | 1621        | -                        | -                          |
| розрахунками зі страхування                                                                              | 1625        | -                        | -                          |
| розрахунками з оплати праці                                                                              | 1630        | 491,2                    | 561,1                      |
| Доходи майбутніх періодів                                                                                | 1665        | -                        | -                          |
| Інші поточні зобов'язання                                                                                | 1690        | -                        | -                          |
| <b>Усього за розділом III</b>                                                                            | <b>1695</b> | <b>1 276,9</b>           | <b>1 275,3</b>             |
| <b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття</b> | <b>1700</b> | <b>-</b>                 | <b>-</b>                   |
| <b>Баланс</b>                                                                                            | <b>1900</b> | <b>6 730,3</b>           | <b>7 797,1</b>             |

2. Звіт про фінансові результати  
за Рік 2023 р.

Форма № 2-м

Код за ДКУД

1801007

| Стаття                                                         | Код рядка   | За звітний період   | За аналогічний період попереднього року |
|----------------------------------------------------------------|-------------|---------------------|-----------------------------------------|
| I                                                              | 2           | 3                   | 4                                       |
| Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) | 2000        | 17 981,5            | 14 506,1                                |
| Інші операційні доходи                                         | 2120        | 119,4               | -                                       |
| Інші доходи                                                    | 2240        | -                   | -                                       |
| <b>Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)</b>                       | <b>2280</b> | <b>18 100,9</b>     | <b>14 506,1</b>                         |
| Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)   | 2050        | ( 13 927,7 )        | ( 10 924,9 )                            |
| Інші операційні витрати                                        | 2180        | ( 2 583,8 )         | ( 2 275,8 )                             |
| Інші витрати                                                   | 2270        | ( - )               | ( - )                                   |
| <b>Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)</b>                      | <b>2285</b> | <b>( 16 511,5 )</b> | <b>( 13 200,7 )</b>                     |
| Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)            | 2290        | 1 589,4             | 1 305,4                                 |
| Податок на прибуток                                            | 2300        | ( 521,0 )           | ( 235,0 )                               |
| <b>Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)</b>                  | <b>2350</b> | <b>1 068,4</b>      | <b>1 070,4</b>                          |

Керівник

(підпис)

Слапченко Андрій Олегович

(ініціали, прізвище)

Головний бухгалтер

(підпис)

Поліщук Наталія Петрівна

(ініціали, прізвище)

Кодифікатор адміністративно-територіальних одиниць та територій територіальних громад

- Отримано:
- Одержувач:

19.01.2024 14:02  
20635769

Квитанція №2

Підприємство: 20635769 Колективне підприємство "ПБК Геркон"

Звіт: 1-м, 2-м, Фінансова звітність малого підприємства

За період: Рік, 2023 р.

Звіт доставлено до Системи електронного звітування органів державної статистики України 19.01.2024 у 13:48.42

Реєстраційний номер звіту: 9002986234

(350040020635769S011001310000453122023.XML)

Звіт відповідає формату, визначеному Держстатом України.

Кваліфіковані електронні підписи перевірено.

Звіт прийнято для подальшої обробки. У випадку виявлення помилок при здійсненні обробки даних звіту в органах державної статистики та(або) необхідності надання уточнень Вам буде повідомлено додатково.

Відправник: Система електронного звітування органів державної статистики України

Показати документ

- Підписи:
- Ім'я файла:
- Спосіб прийому:

Печатка 43005393 Державна податкова служба України. "ОТРИМАНО"

"Шлюз захисту" 37507880 Шлюз Держстат

350040020635769S011001310000453122023.XML

З використанням прямого з'єднання

- Отримано:
- Одержувач:

19.01.2024 14:02  
20635769

Квитанція №1  
Підприємство: 20635769 КОЛЕКТИВНЕ ПІДПРИЄМСТВО "ПВК ГЕРКОН"  
Документ: S0110013 1-м, 2-м. Фінансовий звіт суб'єкта малого підприємництва  
Файл: 350040020635769S011001310000453122023.XML

За період: Рік, 2023 р.  
Документ доставлено до центрального рівня Державної податкової служби України 19.01.2024 в 13:43:59

Підписи документа:- перший - печатка, 20635769 Колективне підприємство "ПВК Геркон", сертифікат № 010000000000000000000000000000007с18015, видавець UA-36865753-2101 КНЕДП ТОВ "Центр сертифікації ключів "Україна"  
- другий - директор, 2935708435 Слинченко Андрій Олегович, сертифікат № 010000000000000000000000000000007с18019, видавець UA-36865753-2101 КНЕДП ТОВ "Центр сертифікації ключів "Україна"

ДОКУМЕНТ ЗБЕРЕЖЕНО НА ЦЕНТРАЛЬНОМУ РІВНІ.  
Через певний час подбайте про прийом квитанції №2 щодо результатів перевірки та прийняття/неприйняття Вашого електронного документу.

Відправник: Автоматизована система "Єдине вікно подання електронних документів" ДПС України, версія 2.3.8.93

Ексклюзивні матеріали, інфографіки, сервіси, анонси та роз'яснення на telegram-каналі ДПС [https://t.me/tax\\_gov\\_ua](https://t.me/tax_gov_ua)

ДПС повідомляє про функціонування «Єдиного Вікна подання електронної звітності», скористатись яким можна за адресою: <https://www.tax.gov.ua/elektronna-zvitnist/priymannya-ta-obrobka-elektronnih-dokumentiv-its-edine-vikno/>

- Підписи:
- Ім'я файла:
- Спосіб прийому:

Показати документ  
Печатка 43005393 Державна податкова служба України. "ОТРИМАНО"  
350040020635769S011001310000453122023.XML  
З використанням прямого з'єднання