

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ПЗВО «МІЖНАРОДНИЙ ЄВРОПЕЙСЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ»
Навчально-науковий інститут «Європейська школа бізнесу»
Кафедра менеджменту, фінансів та бізнес-адміністрування

«ЗАТВЕРДЖУЮ»
Завідувач кафедри
менеджменту, фінансів та бізнес-
адміністрування
_____ Наталія ПРИЙМАК
«___» _____ 2024 року

КВАЛІФІКАЦІЙНА БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

ТЕМА: «Корпоративна культура як чинник ефективності
управління сучасних підприємств»

Виконавець: Шармар Анастасія Юріївна
(прізвище, ім'я та по батькові, підпис)

Спеціальність: 073 «Менеджмент»

Освітня програма: «Менеджмент»

Науковий керівник: Приймак Наталія Володимирівна
(прізвище, ім'я та по батькові, підпис)

Київ-2024

МІЖНАРОДНИЙ ЄВРОПЕЙСЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Навчально-науковий інститут «Європейська школа бізнесу»

Кафедра менеджменту, фінансів та бізнес-адміністрування

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Освітня програма «Менеджмент»

«ЗАТВЕРДЖУЮ»

Завідувач кафедри менеджменту,
фінансів та бізнес-адміністрування

_____ Наталія ПРИЙМАК

«___» _____ 2024 року

ЗАВДАННЯ НА ВИКОНАННЯ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ НА ЗДОБУТТЯ ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ «БАКАЛАВР»

Шармар Анастасії Юріївни

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи «**Корпоративна культура як чинник ефективності управління сучасних підприємств**» науковий керівник роботи к.е.н., Приймак Наталія Володимирівна, затверджені наказом по університету № 19-С від «29» січня 2024 р.

2. Термін виконання роботи: з 20.05.2024 по 23.06.2024.

3. Вихідні дані до роботи: наукові статті з корпоративної культури підприємства, публікації за темою, статистичні дані підприємства, іноземні та вітчизняні наукові джерела, інтернет-ресурси.

4. Зміст пояснювальної записки: дослідити теоретичні аспекти системи корпоративного управління підприємств, проаналізувати діяльність підприємства та його стан, здійснити діагностику корпоративної культури, стратегії та корпоративної соціальної відповідальності, а також розробити шляхи вдосконалення управління корпоративною культурою сучасного підприємства.

5. Перелік графічного матеріалу: таблиці, діаграми, графіки, схеми, що ілюструють теперішній стан проблеми та методи їх вирішення.

6. Консультанти роботи із зазначенням розділів, які вони консультують:

Розділ	Консультант (посада, ПІБ)	Дата, підпис	
		Завдання видав	Завдання прийняв
Розділ 1	Завідувач кафедри Приймак Н.В.		
Розділ 2	Завідувач кафедри Приймак Н.В.		
Розділ 3	Завідувач кафедри Приймак Н.В.		

7. Календарний план

№ з/п	Назва етапів роботи	Термін виконання етапів роботи	Відмітка про виконання
1.	Визначення мети та завдання, опрацювання літературних джерел		виконано
2.	Складання плану роботи та погодження його з керівником, підготовка вступу та першого розділу роботи		виконано
3.	Збір і обробка економічної та статистичної інформації, підготовка другого розділу роботи		виконано
4.	Підготовка третього розділу роботи та висновків		виконано
5.	Перевірка роботи на плагіат. Попередній захист роботи на кафедрі.		виконано
6.	Одержання відгуку від наукового керівника, зовнішнє рецензування роботи		виконано
7.	Здача роботи на кафедру		виконано
8.	Захист кваліфікаційної магістерської роботи		виконано

Здобувач вищої освіти _____ Анастасія ШАРМАР
(підпис)

Керівник
кваліфікаційної роботи _____ Наталія ПРИЙМАК
(підпис)

РЕФЕРАТ

Загальний обсяг пояснювальної записки до кваліфікаційної роботи «Корпоративна культура як чинник ефективності управління сучасних підприємств» становить 107 сторінки та містить 16 рисунків, 14 таблиць, 70 джерел, 4 додатки.

КУЛЬТУРА, КОРПОРАТИВНА КУЛЬТУРА, МЕНЕДЖМЕНТ, УПРАВЛІННЯ, СУЧАСНІ ПІДПРИЄМСТВА.

Кваліфікаційна робота присвячена корпоративній культурі на підприємствах, та чому і як вона впливає на робітників та компанію.

Перший розділ роботи присвячений важливості корпоративної культури для успішного функціонування організацій та недоліки, пов'язані з неоднозначним визначенням цього поняття. Також розглядаються складові корпоративної культури, включаючи цінності, вірування, норми, уявлення, поведінку, символи, мову, традиції, стиль керівництва та залученість працівників, що впливають на ефективність організації.

Другий розділ роботи присвячений аналізу та оцінці стану підприємства ТОВ «ЛВН ЛІМІТЕД». Досліджено фінансовий стан компанії, систему корпоративного управління, корпоративну культуру, корпоративну стратегію та корпоративно-соціальну відповідальність.

У третій частині сформульовано шляхи вдосконалення підприємствами управління корпоративною культурою, запропоновано організаційно-економічні заходи, які необхідно реалізувати, розкрито доцільність.

Матеріали кваліфікаційної роботи можуть бути використані під час проведення наукових досліджень, написання кваліфікаційних робіт та для покращення роботи підприємств.

ABSTRACT

The total volume of the explanatory note for the qualification work «Corporate Culture as a Factor of Management Efficiency in Modern Enterprises» is 107 pages and includes 16 figures, 14 tables, 70 references, and 4 appendices.

CULTURE, CORPORATE CULTURE, MANAGEMENT,
ADMINISTRATION, MODERN ENTERPRISES.

The qualification work is dedicated to corporate culture in enterprises and how it influences employees and the company. The first section of the work focuses on the importance of corporate culture for the successful functioning of organizations and the shortcomings associated with the ambiguous definition of this concept. It also discusses the components of corporate culture, including values, beliefs, norms, perceptions, behaviors, symbols, language, traditions, leadership style, and employee engagement, which affect the efficiency of the organization.

The second section of the work is devoted to analyzing and assessing the state of the LLC «LVN LIMITED» enterprise. The company's financial condition, corporate governance system, corporate culture, corporate strategy, and corporate social responsibility are examined.

The third part outlines ways to improve corporate culture management in enterprises, proposes organizational and economic measures that need to be implemented, and discusses their feasibility.

The materials of the qualification work can be used in scientific research, writing qualification papers, and improving the operation of enterprises.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДОЛОГІЧІ ДОСЛІДЖЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВ.....	10
1.1. Розгляд поняття та значення корпоративної культури в управлінні організацією.....	101
1.2. Вивчення різноманітних підходів до формування корпоративної культури та їхнього впливу на функціонування підприємства.....	15
1.3. Аналіз ролі корпоративної культури у досягненні ефективності управління та оцінка можливостей її оптимізації	21
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ У КОМПАНІЇ «ЛВН ЛІМІТЕД».....	28
2.1. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «ЛВН Лімітед».....	28
2.2. Аналіз процесів формування та управління корпоративною культурою у компанії «ЛВН ЛІМІТЕД».....	49
2.3. Проблеми управління корпоративною культурою ТОВ «ЛВН ЛІМІТЕД».....	53
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ В КОМПАНІЇ «ЛВН ЛІМІТЕД».....	61
3.1. Оцінка ефективності запропонованих стратегій управління корпоративною культурою в компанії «ЛВН ЛІМІТЕД».....	61
3.2. Рекомендації з покращення корпоративної культури та оптимізації системи мотивації праці компанії «ЛВН ЛІМІТЕД».....	67
ВИСНОВКИ.....	75
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	77
ДОДАТКИ	84

ВСТУП

Актуальність теми. Розгляд теми «Корпоративна культура як ключовий фактор ефективного управління у сучасних підприємств» обумовлений важливістю розуміння та оптимізації внутрішнього середовища організації. Сучасні компанії постійно змінюються у зв'язку із розвитком ринкових умов, технологій та потреб споживачів. Тому, створення та підтримка позитивної корпоративної культури виявляється ключовим фактором, що дозволяє підприємствам не лише переживати ці зміни, але й успішно розвиватися в умовах постійних трансформацій.

Дослідження цієї теми відкриває важливість формування цінностей, що сприяють співпраці, інноваціям та створенню ефективного робочого колективу. Крім того, вивчення корпоративної культури дозволяє приваблювати та утримувати висококваліфікованих співробітників, що в свою чергу збільшує продуктивність та конкурентоспроможність підприємства. Такий підхід до корпоративної культури стає не тільки стратегічним кроком для успішного управління сучасним бізнесом, але й важливим елементом впровадження корпоративної соціальної відповідальності та розвитку стійкого бізнесу.

За результатами дослідження, проведеного CareerBuilder [1], стало відомо, що для 44% працівників критерієм вибору компанії стає наявність сприятливої корпоративної культури, а не лише висока оплата праці. Це свідчить про те, що сучасні працівники дуже цінують атмосферу та умови праці в організації, оскільки це безпосередньо впливає на їхню задоволеність роботою та відчуття комфорту на робочому місці. Дослідження, проведене SHRM, показало, що 1/5 працівників припинили працювати у своїй колективній та компанії через негативну атмосферу. Це наголошує на важливості створення позитивного робочого середовища, в якому кожен працівник буде почувати себе комфортно та мотивовано до досягнення цілей

організації. Такі дані підкреслюють, що успіх компанії в значній мірі залежить від якості її корпоративної культури та стосунків у колективі.

Об'єктом дослідження процес створення та зміцнення корпоративної культури підприємства для його ефективного управління.

Предметом кваліфікаційної роботи є корпоративна культура підприємства «ЛВН ЛІМІТЕД».

Мета дослідження полягає у ретельному аналізі теоретичних аспектів корпоративної культури та її практичного застосування в компанії «ЛВН ЛІМІТЕД». Основним завданням є визначення впливу корпоративної культури на конкурентоспроможність та розвиток підприємства, а також розроблення рекомендацій щодо оптимізації цього аспекту в управлінні організацією.

Для досягнення цієї мети були проведені наступні **завдання**:

- детальний аналіз поняття корпоративної культури, її складових та основних принципів;
- вивчення ролі корпоративної культури в управлінні підприємством та визначення методів формування та підтримки цієї культури;
- оцінка поточного стану корпоративної культури у компанії «ЛВН ЛІМІТЕД»;
- аналіз впливу корпоративної культури на ефективність діяльності підприємства та його конкурентоспроможність;
- формулювання рекомендацій з покращення корпоративної культури в контексті специфіки компанії «ЛВН ЛІМІТЕД».

Методологія дослідження включала комплексне застосування різних методів, враховуючи специфіку об'єкта та поставлені завдання. Серед загальнонаукових підходів був використаний аналіз наукових та періодичних видань. Для отримання емпіричних даних використовувалися методи спостереження, неформальних інтерв'ю з керівниками підрозділів, а також опитування співробітників і проведення анкетування з метою оцінки рівня корпоративної культури в організації «ЛВН ЛІМІТЕД».

Практична цінність. Матеріали кваліфікаційної роботи можуть бути

використані під час проведення наукових досліджень, написання кваліфікаційних робіт та для покращення роботи підприємств.

Структура кваліфікаційної роботи. Кваліфікаційна дипломна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг становить 107 сторінки та містить 16 рисунків, 14 таблиць, 67 використаних джерел, 3 додатки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДОЛОГІЧНІ ДОСЛІДЖЕННЯ

УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВ

1.1. Розгляд поняття та значення корпоративної культури в управлінні організацією

Корпоративна культура грає важливу роль у покращенні ключових можливостей організацій та їх ефективного функціонування. Проте, відсутність єдиного розуміння та чіткого визначення поняття «корпоративна культура» створює методологічні труднощі для його дослідження та потребує систематизації. Ця неоднозначність виникає з різних підходів та трактувань корпоративної культури, які використовуються дослідниками та теоретиками на різних етапах вивчення цієї теми. Також важливо розуміти, що мова йде не лише про визначення культури, а про різні точки зору на її сутність та значення [2].

Корпоративна культура - це сукупність цінностей, вірувань, норм, уявлень, поведінки та символів, що характеризують підприємство і впливають на взаємодію між співробітниками, керівництвом і зовнішніми стейкхолдерами. Вона включає в себе специфічну мову, традиції, стиль керівництва та рівень залученості працівників. Основними складовими корпоративної культури наведено в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1.

Складові корпоративної культури

Складові корпоративної культури	Опис
Цінності	Основні принципи, які визначають, що є важливим і прийнятним для підприємства.
Вірування	Переконавання і уявлення, які формуються на основі цінностей і впливають на дії співробітників.
Норми	Правила і очікування, які регулюють поведінку та взаємодію працівників.

Продовження табл. 1.1.

Уявлення	Очікування щодо результатів та цілей підприємства, що впливають на мотивацію працівників.
Поведінка	Спосіб діяльності і взаємодії працівників, виражений через їхні вчинки та взаємодію.
Символи	Предмети, образи або практики, які представляють та символізують цінності та ідеї підприємства.
Мова	Специфічні терміни, фрази та комунікаційні засоби, що використовуються для спілкування на підприємстві.
Традиції	Звичай, ритуали та здобутки, які сприяють утриманню та поширенню корпоративної культури.
Стиль керівництва	Підходи та методи керівництва, які визначають способи прийняття рішень та взаємодії зі співробітниками.
Залученість співробітників	Рівень зацікавленості, залученості та відданості працівників підприємству та його цілям.
Розуміння місії та стратегії	Здатність підприємства змінюватися та інновувати, впроваджувати нові ідеї та практики для досягнення кращих результатів
Адаптація до змін	Готовність підприємства та його співробітників пристосовуватися до нових умов, технологій та вимог ринку.

Джерело: сформовано автором на основі [3].

Культура представляє собою «особливий спосіб організації та розвитку людської життєдіяльності, який відображається у матеріальних та духовних продуктах праці, у системі соціальних норм і принципів, духовних цінностей, у ставленні людей до природи, взаємин між ними та з самими собою» [4]. Культура має важливе значення для визначення ефективності працівника. Один з ключових аспектів корпоративної культури - це стимулювання співробітників до змін. Культура впливає на залученість працівників до діяльності в організації та на відповідність їхньої прихильності до організації міцності корпоративній культурі. Сильна корпоративна культура сприяє зрозумінню працівниками цілей організації, що, у свою чергу, підвищує їхню прихильність до неї. Розвиток корпоративної культури є інноваційним

процесом у сучасному економічному середовищі, де відчутна нестабільність та динаміка. Велике значення в цьому має перехід до активного використання інформаційних ресурсів та розвитку інтелектуального капіталу.

Корпоративна культура охоплює комплекс ідей, цінностей, норм поведінки, настроїв та підходів до професійної діяльності, які мають бути спільними для всіх учасників організації. Цю культуру можна розглядати як інструмент стратегічного розвитку організації, орієнтований на стимулювання інновацій та керівництво всередині неї. Вона є критично важливою для розвитку та збереження рівня залученості та енергії співробітників, що часто є ключовим для успіху організацій [5].

«Корпоративна культура підприємства є першим кроком у побудові сфери управління людськими ресурсами. Вона має унікальність і неповторність, і на кожному підприємстві виявляються свої особливості. Дослідження у цьому напрямку підтверджують, що кожна компанія має свою унікальну корпоративну культуру. Проте, підприємства можуть використовувати подібні методи, підходи та принципи для формування та розвитку корпоративної культури. Один з ефективних шляхів для її розвитку - це використання основних принципів корпоративної культури» [6].

Для підприємства визначення принципів корпоративної культури є важливим етапом стратегічного планування і організаційного розвитку. Принципи корпоративної культури відображають основні цінності, норми поведінки та способи взаємодії всередині компанії. Вони створюють фундаментальну основу для управління та сприяють формуванню унікального стилю роботи, що відображається в усіх аспектах діяльності підприємства. Загальні принципи наведені в таблиці 1.2.

Спеціальні принципи корпоративної культури можуть бути унікальними для кожного підприємства і враховувати його специфічні особливості, такі як галузь діяльності, організаційна структура, корпоративні цілі та стратегії.

Таблиця 1.2.

Аспекти корпоративної культури

Аспекти корпоративної культури	Опис
Цінності та бажані характеристики	Визначення основних цінностей та характеристик, які підприємство віддає перевагу, таких як інновації, відкритість до змін, довіра, взаємовідносини тощо.
Норми та правила поведінки	Встановлення загальних правил, які визначають, як співробітники повинні вести себе в різних ситуаціях, які стосуються комунікації, взаємодії з клієнтами та колегами, етичного спілкування тощо.
Ставлення до співробітників і клієнтів	Визначення того, як підприємство сприймає та взаємодіє зі своїми співробітниками та клієнтами, які принципи відносин є ключовими для досягнення успіху.
Комунікаційна стратегія	Розробка ефективної системи комунікації всередині компанії, що відповідає цілям та цінностям корпоративної культури.

Джерело: сформовано автором на основі [7].

Вони можуть охоплювати такі аспекти, як інноваційність, гнучкість, підтримка балансу між роботою та особистим життям співробітників, відкритість до нових ідей та змін, створення стимулюючого середовища для розвитку та творчості. Кожен принцип розробляється з урахуванням конкретних потреб та цілей підприємства і спрямований на забезпечення його успішного функціонування та розвитку.

Копіювання корпоративної поведінки з інших колективів може мати негативний вплив і не завжди призводить до успішних результатів. Кожен трудовий колектив є унікальним у своєму роді і має свої особливості, що формуються на основі статево-вікового складу, рівня професійної підготовки працівників, географічної локації та інших факторів. За словами Бали [7], ці унікальні аспекти мають свій відбиток і впливають на спосіб функціонування і взаємодії внутрішнього колективу.

Історія становлення підприємства, формування колективу та сформовані традиції відіграють велике значення в утворенні корпоративної культури. Ця

культура відображає організаційні цінності, норми та підходи до управління, що впливають на роботу всіх працівників. Створення спільного культурного простору, в якому відбиваються цінності, правила та норми поведінки, допомагає виробляти загальні цілі для всієї команди і сприяє єднанню зусиль у досягненні успіху [8].

Організаційна культура - це основний елемент внутрішнього середовища організації, який забезпечує оптимальну внутрішню інтеграцію та зовнішню адаптацію. Вона є інтегральною характеристикою розвитку організації і формується через міжособистісну взаємодію та вплив керівництва. Організаційна культура складається з імпліцитних аспектів, таких як переконання, цінності, соціально-психологічний клімат, а також експліцитних складових, таких як документально-нормативне регулювання, символи, традиції, імідж і бренд [8].

Важливість організаційної культури виявляється у наданні співробітникам організаційної ідентичності, стабільності та відчуття безпеки. Вона також допомагає новим працівникам правильно інтерпретувати події в організації та розуміти її оточення. Організаційна культура спонукає до високої відповідальності працівників і формує ролеві моделі. Крім того, вона визначає імідж організації і створює соціальну стабільність, служачи своєрідним клеєм, який об'єднує організацію і встановлює стандарти поведінки. Організаційну культуру слід розглядати як щось динамічне, що постійно змінюється разом з людьми і подіями в організації.

Створення міцної корпоративної культури - це складний процес, який потребує уважного розгляду багатьох факторів. Організація повинна адаптуватися до змін у бізнес-середовищі та розвиватися, щоб забезпечити готовність до новацій та ефективний розвиток свого персоналу. Застосування правильних підходів до формування корпоративної культури дозволяє створити сприятливу атмосферу для роботи, що сприяє підвищенню ефективності та досягненню поставлених цілей [20].

За дослідженням Едгара Шейна [7], організаційну культуру формують як

прямі, так і непрямі механізми впливу. Прямі механізми охоплюють рольову поведінку, думки, статус та обстановку, тоді як непрямі механізми, хоча й не впливають безпосередньо, мають визначальне значення.

Ці непрямі механізми включають місію та бачення компанії, офіційні керівні принципи, фірмовий стиль, ритуали та структуру. Під час створення корпоративної культури, яка повинна враховувати багато чинників, доцільно керуватися загальними принципами, які визначає Бала О.І. [7] та наведено в таблиці 1.3.

Таблиця 1.3.

Принципи корпоративної культури

Принципи корпоративної культури	Опис
Принцип соціально-економічного та інтелектуального розвитку	Орієнтація корпоративної культури на забезпечення економічного достатку та розвитку всіх працівників.
Принцип всеохопленості та системності	Охоплення корпоративною культурою всіх працівників та аспектів діяльності підприємства.
Принцип вимірності та корисності	Оцінка рівня корпоративної культури та її впливу на діяльність підприємства, забезпечуючи ефективність для працівників та компанії.

Джерело: сформовано автором на основі [7].

Організаційна культура включає в себе різні способи впливу, які визначають сприйняття організації внутрішньо та зовнішньо, а також її функціонування та взаємодію з оточенням.

Корпоративна культура стає ключовим чинником успішної діяльності організації, сприяючи її стабільності, розвитку та взаємодії зі світом навколо.

1.2. Вивчення різноманітних підходів до формування корпоративної культури та їхнього впливу на функціонування підприємства

У формуванні корпоративної культури визначальною роллю відіграє

філософія підприємства, яка виявляється через принципи, якими керівництво керується та які відображаються у рекламних матеріалах, виступах керівництва та інформаційних документах. Створення цих принципів має на меті сформувати конкретний образ підприємства в очах співробітників та зовнішнього середовища. Основною турботою керівництва є зовнішнє враження, яке впливає на успішність у конкурентному середовищі. Це враження формується у свідомості співробітників та громадськості під впливом спілкування з підприємством, будь то прямі контакти з персоналом чи знайомство з рекламою та презентаціями.

Незважаючи на складнощі та велику кількість процесів та учасників, формування позитивного іміджу підприємства є необхідним для його стійкості на ринку та успішного розвитку. Формування корпоративної культури є важливим інструментом управління, який підвищує продуктивність роботи співробітників, сприяє позитивному іміджу та репутації підприємства. У сучасних умовах, корпоративна культура є важливим фактором, що впливає на мотивацію співробітників, привабливість підприємства як місця праці, що відображається на стабільності кадрів, їхній моральній та професійній якості, а також на ефективності й якості їхньої праці та співробітництва. Корпоративна культура визначає особистісні та виробничі відносини на підприємстві, сприяє творчому потенціалу співробітників, а також є важливим елементом гнучкості та новаторства в діяльності підприємства.

На рівні змісту, корпоративна культура визначає нормативи та стратегії діяльності підприємства. Вміст цих нормативів формується в процесі створення корпоративної культури самими співробітниками, які самі визначають своє ставлення до середовища та роботи.

Корпоративна культура безпосередньо відображає менталітет співробітників, що робить її однією з найважливіших складових ефективного управління. Розгляд ментального рівня корпоративної культури, тобто її існування на рівні свідомості, визначається як більш складна задача, ніж лише розробка стратегій чи технологій. Це через те, що для успішного втілення

стратегій, нових проектів і ефективного управління важливо, щоб вони перетворювалися на переконання, мотивацію та прихильність усіх співробітників. Перехід від орієнтації на виживання до орієнтації на розвиток та прорив на нові рівні ефективності стає ключем до успішної діяльності підприємства в конкурентному середовищі.

Корпоративна культура, відтворюючи ментальність співробітників, додає поштовх практичній діяльності, орієнтованій на досягнення місії, стратегії та цінностей підприємства. Керівництво спрямовується на підтримку індивідуальних та загальних цілей, відображаючи це в їхній філософії та підходах до управління. Корпоративна культура взаємодіє з корпоративним духом та лояльністю співробітників, створюючи сприятливу атмосферу для досягнення спільних цілей.

Управління корпоративною культурою може здійснюватися як зверху, так і знизу, залежно від природи підприємства та його стратегічних цілей. Важливо враховувати, що зміни в корпоративній культурі вимагають часу та підтримки з боку усіх рівнів керівництва та співробітників.

Цінності становлять основний підґрунток корпоративної культури та відображаються в усіх аспектах підприємства через конкретні дії керівництва. Вони відображають світоглядні установки, ідеї та цілі, які керівництво прагне втілити у практичну діяльність підприємства. Ці цінності надають кожному співробітнику підтримку у впевненості, що їхні зусилля спрямовані на досягнення конкретної мети та спільних цілей організації.

Моделі корпоративної культури, на яких слід орієнтуватися при її формуванні та зміні, мають велике значення для успішного функціонування організацій.

Тож, пропоную розглянути моделі, на які потрібно спиратись при формуванні:

1. Однією з таких моделей є модель, запропонована Д. Денісоном у 1990 році [12]. Ця модель визначає чотири основні аспекти організаційної культури, які можна уточнити за допомогою трьох додаткових критеріїв які

розглянуті в таблиці 1.4.

Таблиця 1.4.

Аспекти організаційної культури

Місія	Визначає стратегічну орієнтацію та цілі організації. Вона включає в себе наміри та завдання, а також зір.
Адаптивність	Здатність до змін, спрямованість на клієнта, здатність до навчання
Участь	Спрямованість на колективну роботу, розвиток потенціалу працівників
Послідовність	Згода та координація внутрішніх процесів в організації

Джерело: сформовано автором на основі [12].

Крім цього, у своєму дослідженні Денісон також звертав увагу на конкуренцію між цінностями, порівнюючи гнучкість із стабільністю, а також зовнішню спрямованість і внутрішню.

Ця модель представляє набір ключових параметрів організаційної культури, які мають велике значення для досліджень, оскільки багато компаній успішно використовують цю модель у своїй практиці.

Модель корпоративної культури Діла-Кеннеді підкреслює важливість ключових цінностей, що виникають у процесі формування компанії та сприяють її успішності та виживанню. Ці цінності стають загальноприйнятими позитивними характеристиками поведінки працівників. Крім того, в моделі розглядаються ритуали та обряди, які включають у себе колективні заходи, що несуть індивідуальний смисл, такі як спільні обіди або кавові паузи, а також заохочення за високу продуктивність. Ці ритуали стають стійкими шаблонами, за якими працівники несвідомо діють, і часто породжують героїв та міфи. Герої виступають як рольові моделі, якими наслідуються інші співробітники, включаючи як керівників і засновників бізнесу, так і успішних колег. Останній, зовнішній рівень моделі, складається з символів і артефактів, таких як корпоративний жаргон, фірмовий стиль та зовнішні атрибути, наприклад, одяг. Модель Діла-Кеннеді має цікаву

концепцію та варта уваги, хоча у деяких аспектах вона співпадає з моделлю Е. Шейна, навіть з більшим врахуванням різних аспектів та проявів корпоративної культури [13].

2. В 1991 році фахівці в галузі теорії організацій Ч. О'Рейлі, Дж. Чатман і Д. Колдуелл пропонували модель корпоративної культури, яка охоплює сім ключових аспектів [14] :

- Інноваційність і готовність до ризику.
- Стабільність.
- Повага до людей.
- Орієнтація на результат.
- Увага до деталей.
- Орієнтація на команду.
- Агресивність.

Ця модель дозволяє скласти індивідуальний профіль культури для будь-якої організації на основі цих семи вимірювань. Цей профіль допомагає діагностувати та оцінювати параметри вже існуючої корпоративної культури. Крім того, використання профілю допомагає визначити, наскільки відповідає існуючій культурі конкретний співробітник та його здатність інтегруватися в колектив. Однак, варто відзначити, що цей підхід може бути суперечливим через можливі відмінності в цих параметрах для різних типів організацій.

3. У своїй відомій книзі "The Hero's Farewell: What Happens when CEOs Retire" (Oxford University Press, 1988), Дж. Зонненфельд описав чотири типи організаційних культур, які можна охарактеризувати такими характеристиками:

- **Культура «Бейсбольна команда»:**

Цей тип культури характеризується великою відкритістю та свободою дій для співробітників. Вони мають високий попит як фахівці, що дозволяє їм легко знаходити роботу в інших компаніях. Такий стиль культури зазвичай спостерігається в швидко розвинутих галузях, де необхідна ініціативність та

креативність.

- **Культура «Академія»:**

В цих організаціях співробітники мають високий рівень кваліфікації і працюють у стабільних умовах. Це сприяє розвитку їх навичок і кар'єрному зростанню. Прикладами таких організацій є навчальні заклади та великі корпорації зі стабільними ринковими умовами.

- **Культура «Клуб»:**

У цих компаніях велике значення має почуття приналежності до групи і лояльність до керівництва. Співробітники залишаються у компанії довгий час, поступово підвищуючи свої посади. В таких фірмах цінуються вірність і досвід роботи.

4. Культура «Фортеця»:

Цей тип культури характеризується складними внутрішніми проблемами, зокрема змінами в зовнішньому середовищі. Це може бути пов'язано зі змінами в ринкових умовах або неспроможністю компанії адаптуватися до нових вимог. Прикладами таких організацій є великі автомобільні компанії та установи кредитно-фінансової сфери, які переживають складні періоди кризи.

Зазначені типи культур відображають різні підходи та особливості в управлінні та організаційному житті, які варто враховувати при аналізі та управлінні організаціями.

Конкретні описи типів культур, які висунув Дж. Зонненфельд, відображені в табл. 1.5.

Таблиця 1.5.

Види корпоративних культур за Дж. Зонненфільдом

Вид корпоративної культури	Характеристика
«Бейсбольна команда»	Працівники відчувають себе вільними, здатними з легкістю знайти роботу в іншому місці
«Культура клубу»	Персонал досить відданий і спрацьований. Виділяється ефективною командною роботою.

Продовження табл. 1.5

«Академічна культура»	Стабільні умови роботи дозволяють співробітникам удосконалювати свої знання і навички. Передбачає поступовий кар'єрний ріст співробітників всередині компанії
«Культура фортеці»	Працівники не впевнені в своєму майбутньому в компанії, проте існують великі можливості кар'єрного росту для тих з них, у кого є спеціальні навички.

Джерело: сформовано автором на основі [15].

Усі компанії мають свої власні унікальні цінності та мету, тому існує безліч можливостей для того, щоб розвивати корпоративну культуру, яка відповідає специфіці даної компанії.

1.3. Аналіз ролі корпоративної культури у досягненні ефективності управління та оцінка можливостей її оптимізації

Аналіз ролі корпоративної культури у досягненні ефективності управління є ключовим аспектом для будь-якої організації. Корпоративна культура визначає цінності, стандарти поведінки, способи спілкування та сприйняття цих елементів серед працівників. Вона відіграє важливу роль у формуванні ідентичності компанії, стимулює залучення працівників до спільних цілей і завдань, а також впливає на їхню продуктивність і задоволеність роботою.

Сучасні умови бізнесу вимагають від керівників підприємств застосування нових підходів та методів управління для ефективного впливу на колектив працівників. Це сприятиме формуванню системи управління, де кожен співробітник буде мотивований розвиватися та працювати на користь компанії, у рамках взаємовигідного співробітництва, що в свою чергу призведе до успішної діяльності підприємства.

Сьогодні корпоративна культура вважається одним з найпотужніших інструментів управління. Її вплив на ефективність підприємства варто

розглядати з урахуванням її відповідності загальній стратегії компанії.

Корпоративна культура сприяє розвитку в працівників почуття співпраці, належності та соціальної підтримки, що впливає на їхню лояльність до підприємства. Вона також сприяє ефективному виконанню місії компанії та стимулює особистий розвиток кожного працівника. Корпоративна культура допомагає новим співробітникам швидше адаптуватися до умов організації [7].

Корпоративна культура сьогодні визнається як важливий інструмент управління трудовим колективом, що дозволяє м'яко та ненав'язливо впроваджувати цінності та традиції, сприяючи організаційній єдності та створенню фірмового стилю поведінки підприємства.

Сучасні глобалізаційні процеси змінюють завдання та підходи до формування політики конкурентоспроможності, обираючи сучасні механізми для її реалізації.

На жаль, українські підприємства лише нещодавно почали усвідомлювати важливість корпоративної культури як стратегічної конкурентної переваги, в той час, як за кордоном ця роль вже давно визнана.

Формування корпоративної культури в Україні визначається не лише соціальними, економічними та історичними чинниками, але й українським менталітетом, який складався протягом багатовікового історичного розвитку та впливу різноманітних культур. Цей вплив формував особливості мислення та сприйняття світу українського народу, а відтак, впливав на корпоративну культуру.

Відзначається, що суспільство має внутрішні суперечності, які не тільки утруднюють вирішення актуальних питань, але й впливають на реформування у напрямку соціальної ринкової економіки. Це свідчить про складність управління корпоративною культурою в умовах розвитку українського суспільства [19].

Успішне управління корпоративною культурою має велике значення для загальної продуктивності підприємства. Вплив корпоративної культури на результативність організації можна відчувати через її здатність досягати

поставлених цілей. Це є ключовим для розвитку та вдосконалення робочого потенціалу організації, яка є важливою складовою її загального економічного успіху. Досягнення мети корпоративної культури сприяє підвищенню кваліфікації персоналу та збільшенню прибутковості організації в цілому [18].

Розглянемо ще один аспект управління корпоративною культурою, який може бути унікальним для підприємства – це створення інноваційної середовища у компанії. Інноваційна корпоративна культура сприяє розвитку новаторських ідей та підходів серед працівників, що в свою чергу сприяє покращенню продуктивності та конкурентоспроможності підприємства.

Для досягнення цієї мети необхідно створювати стимули та умови для творчості та експериментів у робочому середовищі. Це може включати проведення інноваційних проєктів, організацію хакатонів та інших заходів для залучення працівників до спільної творчої діяльності. Такі ініціативи сприяють розвитку нових ідей та технологій, що є ключовими для успішної конкуренції на ринку.

Більш того, інноваційна корпоративна культура може включати в себе підтримку стартапів та маленьких ініціатив в межах компанії, що дозволяє співробітникам втілювати свої ідеї у життя та розвивати їх у рамках підприємства. Це сприяє залученню талановитих та амбіційних працівників, які додають цінності та інновацій до бізнесу.

Загалом, інноваційна корпоративна культура є важливим елементом успішного управління, оскільки вона стимулює творчість, розвиток та пошук нових можливостей у межах підприємства, що є необхідним для адаптації до змін у бізнес-середовищі та досягнення позитивних результатів.

Корпоративна культура може формуватися як свідоме керівництво зверху, так і спонтанно виникати знизу, в результаті взаємодії різних осіб і структур всередині підприємства. При розробці нових стратегій, внесенні змін у систему управління або HR-практики, важливо враховувати, наскільки ці дії відповідають існуючій корпоративній культурі. Часом потрібно змінювати саму культуру, щоб забезпечити успішне втілення стратегій.

Корпоративна культура, як правило, вважається більш стійкою до змін порівняно з іншими аспектами управління. Тому важливо враховувати її особливості та можливості при плануванні змін. Незалежно від життєвого циклу підприємства, управління корпоративною культурою може здійснюватися різними способами.

У першому випадку, керівництво, яке втілює фундаментальні цінності підприємства, може надихати співробітників і створювати трудовий ентузіазм. Важливо, щоб керівництво особисто демонструвало свою відданість цінностям компанії.

Інший підхід полягає в побудові системи цінностей навколо лідерства. Тут важливо, щоб керівництво було авторитетним і підтримувалося в своїх діях і висловлюваннях. Цей підхід сприяє створенню позитивної соціально-психологічної атмосфери, особливо коли лідери демонструють послідовність у своїх діях та відношенні до цінностей компанії. Цінності утворюють основу корпоративної культури і відображаються у всіх аспектах діяльності підприємства через конкретні дії його лідера. Вони представляють собою світоглядні переконання та ідеї, які впроваджуються на різних рівнях організації. Ці цінності підтверджують співробітникам, що їхні зусилля спрямовані на досягнення спільних цілей, що важливо як для них особисто, так і для підприємства в цілому.

Другий сценарій включає управління корпоративною культурою знизу вгору. У цьому випадку, увага зосереджена на деталях повсякденного життя колективу. HR-спеціалісти та менеджери мають велике значення у відслідковуванні та керуванні культурою, використовуючи символи, матеріальні ресурси та створюючи зразки поведінки. Важливо дотримуватися чіткого підходу до категоризації співробітників за їхніми потребами та ролями у підприємстві, їх можна поділити за типами (див. таблицю 1.6).

Таблиця 1.6.

Типи співробітників

Тип	Опис
Тип підйому	Люди, що ідентифікуються з девізом «будь тим, ким повинен бути», тобто активно пристосовуються до корпоративної культури та повністю адаптуються до колективу.
Тип перегріву	Робітники, що визнають девіз «будь самим собою», вони володіють неповторною особистістю та працюють на ідеал, не прагнучи особистих вигод. Це неформальні лідери, яких варто використовувати в першу чергу HR-спеціалістам та менеджерам.
Тип надлому (брейкдаун)	Група співробітників, які пристосовуються до девізу «будь таким, як ми, не виділяйся, не старайся бути вище других». Включає дві підгрупи: добросовісні та безграмотні, які залучені через протекцію. Така структура психологічно нестійка і потребує уваги HR-спеціалістів для виявлення та вилучення непродуктивних членів

Джерело: сформовано автором на основі «Young Scientist» [17].

Формування корпоративної культури на основі неформальних принципів при зростанні підприємства може призвести до розмиття цієї культури. Це стає необхідним у зв'язку зі збільшенням чисельності співробітників та обмеженими можливостями керівника впливати особистим прикладом на всіх. У таких умовах виникають неписані правила, історії та традиції, що вказують на час формалізації корпоративної культури.

Структурування корпоративних процесів, починаючи з управління персоналом, стає критичним завданням. Сюди долучаються топ-менеджмент і HR-спеціалісти, щоб утворити команду, яка б забезпечувала натхнення та стратегічне керівництво. У розширюючому підприємстві керівництво стає більш віддаленим від підлеглих, що може призвести до напруженості серед старих кадрів, тоді як нові швидко адаптуються. Корпоративна культура, що існує довгий час, стає стабільною основою підприємства, але з часом вона все одно піддається змінам через гнучкість і новаторство. Є два способи, як це може відбуватися: природно, під впливом зовнішніх змін, або свідомими діями

керівництва. Останнє часто руйнує стару культуру, створюючи різні команди з різними культурами. Керівник повинен визначити, яку команду очолить або об'єднати їх навколо спільної мети, забезпечуючи тим самим її внутрішню єдність та спрямованість. Алгоритм дій включає в себе визначення спротиву, впровадження змін, та постійне закріплення нової культури в організаційному середовищі. Важливо, щоб ці зміни були постійними та відображались як на офіційному, так і неофіційному рівнях організації.

Корпоративна культура створює умови для отримання доходу підприємства. Основна завдання менеджменту полягає у тому, щоб управляти підприємством як активом, до якого належить корпоративна культура. Підприємство з більш сильною і ефективною корпоративною культурою має більші шанси виявити та використати ринкові можливості, має більший потенціал в довгостроковому плані.

У формуванні корпоративної культури важливо враховувати участь всіх співробітників підприємства, особливо неформальних лідерів, на яких орієнтується більшість колективу. При цьому необхідно враховувати, що зміна корпоративної культури потребує комплексного підходу.

Розробка ефективної корпоративної культури, яка спонукає працівників до продуктивної роботи та розвитку їхнього потенціалу, вимагає уважного розгляду особливостей та потреб підприємства. Отже, важливим стає оптимізація методів та стратегій формування цієї культури, з удосконаленням підходів та їхніх алгоритмів. Перед етапом формування корпоративної культури необхідно визначити ключові параметри шляхом формулювання бачення і місії підприємства, постановки цілей і розробки стратегії. Розвиток корпоративної культури сприяє зниженню конфліктності, покращенню ділових взаємовідносин, зменшенню непродуктивних витрат та зростанню економічної ефективності бізнесу. Таким чином, для успішного формування корпоративної культури підприємство повинно створити команду з натхненням на роботу, з постановкою стратегічних завдань та спрямованістю на досягнення місії та стратегії підприємства.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ У КОМПАНІЇ «ЛВН ЛІМІТЕД»

2.1. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «ЛВН Лімітед»

Моя дослідницька увага спрямована на Товариство з обмеженою відповідальністю «ЛВН ЛІМІТЕД», що було зареєстроване 25 квітня 2014 року. Об'єктом мого дослідження є діяльність товариства.

Основним видом діяльності є дистиляція, ректифікація та змішування спиртних напоїв, інші види діяльності:

- виробництво олії та тваринних жирів;
- виробництво продуктів борошномельно-круп'яної промисловості;
- виробництво інших харчових продуктів, н.в.і.у.;
- виробництво готових кормів для тварин, що утримуються на фермах;
- виробництво іншої хімічної продукції, н.в.і.у.;
- оптова торгівля зерном, необробленим тютюном, насінням і кормами для тварин;
- оптова торгівля напоями;
- неспеціалізована оптова торгівля продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами;
- неспеціалізована оптова торгівля;
- складське господарство;
- організація будівництва будівель;
- виробництво інших основних органічних хімічних речовин.

Організація зареєстрована за юридичною адресою: 21050, м. Вінниця, вулиця Миколи Оводова, 38.

Фактична адреса: 22800, м. Немирів, вулиця Українська, 14.

Керівником організації є Сорочинський Юрій Валерійович.

Розмір статутного капіталу складає 74 032 806,28 грн.

На момент останнього оновлення даних, стан організації – не перебуває в процесі припинення.

Форма власності – недержавна власність.

Тип організаційної структури управління підприємством – лінійний (див. рис. 2.1.).

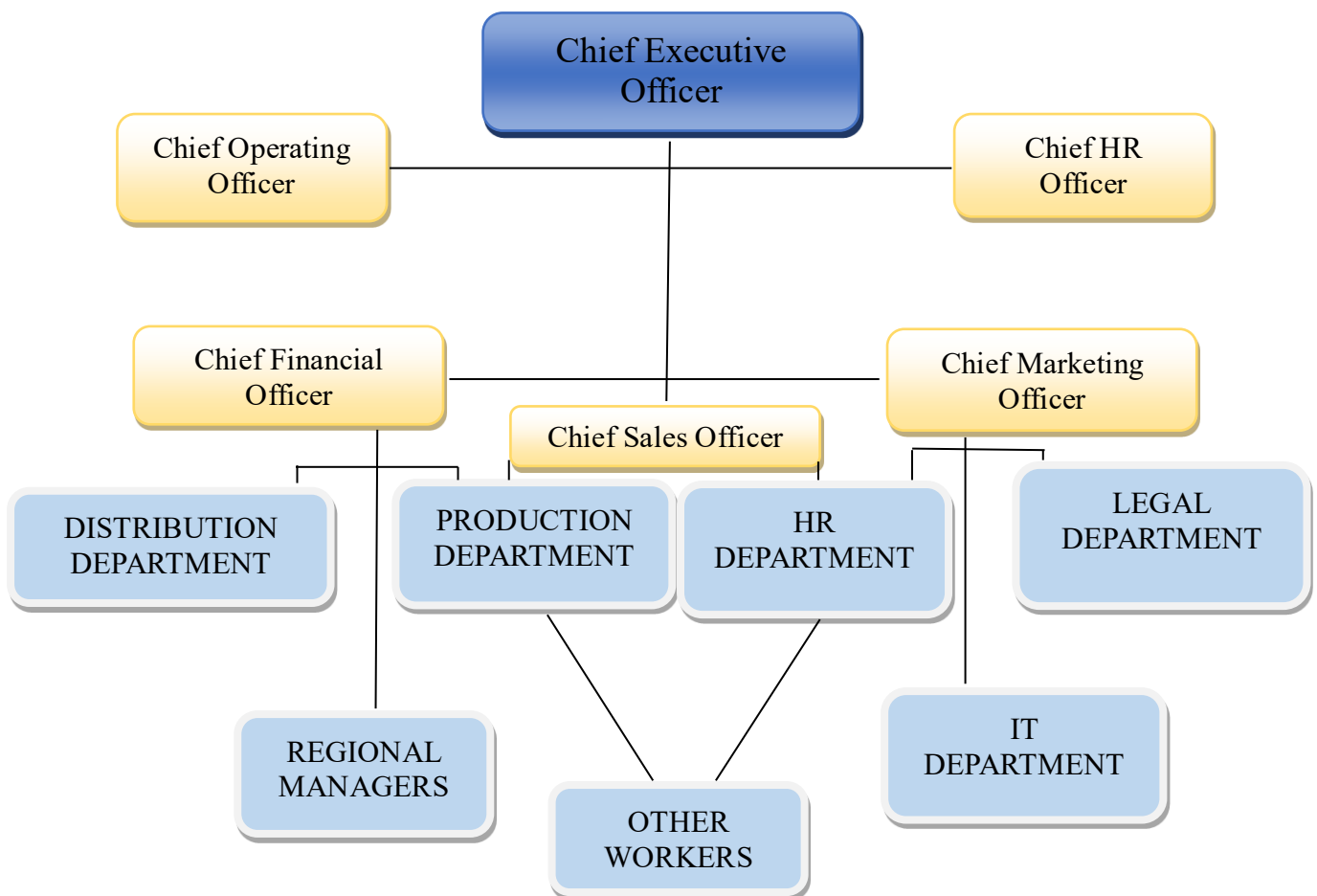


Рис. 2.1. Організаційна структура підприємства

Джерело: розроблено автором на основі даних ТОВ «ЛВН Лімітед»

Структура управління у компанії Nemiroff включає наступні ключові підрозділи та посади:

1. Управління верхнього рівня:

- Генеральний директор (CEO): керівник компанії, відповідальний

за загальне керівництво та стратегічне планування.

- Виконавчий директор (COO): відповідає за оперативне управління та впровадження стратегій на практиці.

2. Функціональні підрозділи:

- Маркетинговий відділ: розробка та впровадження маркетингових стратегій, реклама та продаж.

- Відділ продажів: відповідальний за реалізацію продукції компанії.

- Фінансовий відділ: планування фінансів, бухгалтерія та фінансовий аналіз.

- Відділ виробництва: виробництво та постачання продукції.

- Дистрибуційний відділ: логістика, постачання та розподіл продукції.

3. Регіональні підрозділи:

- Регіональні менеджери: управління та розвиток діяльності компанії в окремих регіонах.

4. Підрозділи підтримки:

- Відділ кадрів: набір персоналу, управління та розвиток людських ресурсів.

- Юридичний відділ: юридичні питання, договори та дотримання законодавства.

- IT-відділ: управління технологічними системами та IT-інфраструктурою.

Це загальна організаційна структура, яка може змінюватися залежно від розміру компанії, галузі та корпоративної культури. Nemiroff може мати власні особливості та структуру, що відповідає її потребам та цілям.

Згідно з даними, отриманими з податкових реєстрів України, ТОВ «ЛІВН Лімітед»:

- має статус обліку в органах доходів та зборів;

- на дату 26 квітня 2023 року не має заборгованостей перед

податковими органами;

- має чинне свідоцтво ПДВ та зареєстроване в реєстрі платників ПДВ;

- не має реєстрації в Реєстрі неприбуткових установ та організацій.

Крім того, компанія може надавати такі послуги:

- інформаційно-консультаційні;
- логістичні;
- юридичні;
- послуги складського зберігання.

Для укладення трудового договору з підприємством необхідно відповідати певним вимогам, зокрема:

- мати відповідну освіту (спеціаліста/бакалавра/магістра) відповідної професії;

- вік від 18 років;

- відповідати кваліфікаційним вимогам, що ставляться до працівників.

На українському ринку компанія ТОВ «ЛВН Лімітед» знаходиться у ситуації жорсткої конкуренції, оскільки на ньому діє значна кількість конкуруючих підприємств, які надають схожі послуги. Деякі з цих компаній-конкурентів включають:

- Khlibniy Dar (Хлібний Дар): український виробник горілки з великим асортиментом алкогольних напоїв та визнаним рівнем якості.

- Khortytsia (Хортиця): лідер українського ринку алкогольних напоїв, який спеціалізується на горілці та інших спиртних напоях.

- Morosha (Мороша): український виробник алкогольних напоїв, включаючи горілку та інші спиртні продукти.

- Hetman (Гетьман): компанія, що виробляє горілку під брендом "Гетьман" та змагається з ТОВ «ЛВН Лімітед» на внутрішньому ринку.

- Medoff: популярний бренд горілки, відомий серед споживачів на

українському ринку.

- Kozatska Rada (Козацька Рада): українська компанія, спеціалізована на виробництві горілки та інших алкогольних напоїв.

Компанії, такі як Khlibniy Dar, Khortytsia, Morosha, Hetman, Medoff і Kozatska Rada, активно конкурують з Nemiroff за увагу споживачів на українському ринку алкогольних напоїв.

Оцінка фінансового стану ТОВ «ЛВН ЛІМІТЕД» за 2019-2023 рр.

Використовуючи фінансову звітність ТОВ «ЛВН ЛІМІТЕД» (додатки А-Д), проаналізуємо динаміку зміни активів підприємства за 2019-2023 рр. (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Динаміка складових активів ТОВ «ЛВН ЛІМІТЕД» за 2019-2023 рр. (тис. грн)

Показники	Станом на 31.12.					Відхилення 2023 до 2019 рр.	
	2019	2020	2021	2022	2023	Тис. грн	%
1	2	3	4	5	6	7	8
<i>I. Необоротні активи</i>							
Нематеріальні активи	1 595	89	84	61	42	-1 553	-97,37
первісна вартість	22 576	21 809	21 602	20 050	20 050	-2 526	-11,19
накопичена амортизація	20 981	21 720	21 518	19 989	20 008	-973	-4,64
Незавершені капітальні інвестиції	11 778	42 581	67 071	115 608	158 524	146 746	1245,93
Основні засоби	643 430	623 048	640 003	600 365	564 678	-78 752	-12,24
первісна вартість	1 563 558	1 585 295	1 643 817	1 647 671	1 635 896	72 338	4,63
знос	920 128	962 247	1 003 814	1 047 306	1 071 218	151 090	16,42
Усього за розділом I	656 803	665 718	707 158	716 034	723 244	66 441	10,12
<i>II. Оборотні активи</i>							
Запаси	84 879	148 544	167 897	196 127	260 650	175 771	207,08
Виробничі запаси	41 758	59 909	84 101	109 699	166 867	125 109	299,60
Незавершене виробництво	4 982	5 370	9 481	9 669	8 373	3 391	68,07

Продовження табл. 2.1.

Готова продукція	38 107	57 055	39 568	62 890	66 504	28 397	74,52
Товари	32	26 210	34 747	13 869	18 906	18 874	58981,25
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	360 942	418 333	565 436	383 930	616 632	255 690	70,84
Дебіторська заборгованість за розрахунками за виданими авансами	26 184	31 861	28 289	38 770	38 883	12 699	48,50
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	143 851	183 731	140 538	136 973	161 469	17 618	12,25
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	0	71	13	16	47	47	x
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	593 478	504 609	431 868	292 186	498 752	-94 726	-15,96
Інша поточна дебіторська заборгованість	2 411	367	3 134	4 482	16 448	14 037	582,21
Гроші та їх еквіваленти	43 789	34 512	8 033	323 149	105 050	61 261	139,90
Рахунки в банках	43 789	34 512	8 033	323 149	105 050	61 261	139,90
Витрати майбутніх періодів	3 938	4 304	4 696	4 580	5 177	1 239	31,46
Усього за розділом II	1 259 472	1 326 332	1 349 904	1 380 213	1 703 108	443 636	35,22
Баланс	1 916 275	1 992 050	2 057 062	2 096 247	2 426 352	510 077	26,62

Джерело: сформовано автором на основі фінансових даних досліджуваного підприємства

Спостерігається значне зменшення первісної вартості нематеріальних активів з 22576 тис. грн у 2019 році до 20050 тис. грн у 2023 році, що пов'язано з амортизацією, вибуттям нематеріальних активів або їх переоцінкою.

Накопичена амортизація протягом 2019-2023 рр. зростала щорічно, але темпи зростання сповільнювалися. Це свідчить про те, що корисний термін служби нематеріальних активів збільшується.

Незавершені капітальні інвестиції зросли з 11778 тис. грн у 2019 році до 158524 тис. грн у 2023 році, що пов'язано з початком нових будівельних проектів, придбанням нового обладнання або розширенням виробничих потужностей.

Первісна вартість основних засобів протягом 2019-2023 рр. зростала, але темпи зростання сповільнювалися, що пов'язано з тим, що компанія інвестує більше в модернізацію та оновлення існуючих основних засобів, а не в придбання нових. Знос основних засобів також зростав протягом 2019-2023 рр., що свідчить про те, що корисний термін служби основних засобів зменшується.

На рис.2.2 наведена структура необоротних активів ТОВ «ЛВН ЛІМІТЕД» за 2019-2023 рр.

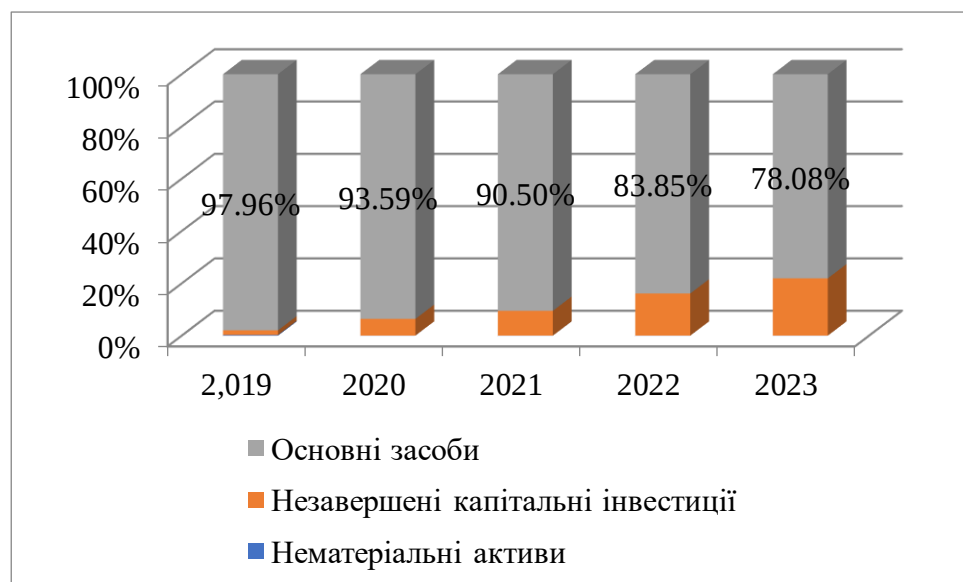


Рис. 2.2. Структура необоротних активів ТОВ «ЛВН ЛІМІТЕД» за 2019-2023 рр. (%)

Джерело: сформовано автором

Частка нематеріальних активів у загальній структурі необоротних активів ТОВ «ЛВН ЛІМІТЕД» майже не змінювалась протягом всього періоду. Вона залишалась на дуже низькому рівні, менше 0,1%, що свідчить про те, що компанія майже не інвестувала в такі активи протягом цього періоду. Частка незавершених капітальних інвестицій у ТОВ «ЛВН ЛІМІТЕД» значно збільшилась протягом періоду з 2019 по 2023 рік, з 1,79% у 2019 році до 21,92% у 2023 році. Це свідчить про зростання інвестиційної активності компанії в нові капітальні проекти та розвиток бізнесу. Частка основних засобів у ТОВ «ЛВН ЛІМІТЕД» поступово зменшувалась з 97,96% у 2019 році до 78,08% у 2023 році. Це свідчить про зміни в стратегії компанії, збільшення обсягів капітальних інвестицій та можливе зменшення старіння основних активів. Загалом, можна сказати, що компанія змінювала свою структуру необоротних активів в період з 2019 по 2023 рік, зосереджуючи увагу на зростанні інвестицій у нові капітальні проекти, що вказує на стратегічне розширення бізнесу і підвищення його конкурентоспроможності.

Запаси ТОВ «ЛВН ЛІМІТЕД» протягом 2019-2023 рр. значно зросли, з 84879 тис. грн у 2019 році до 260650 тис. грн у 2023 році, що пов'язано зі зростанням попиту на продукцію компанії, збільшенням обсягів виробництва або накопиченням запасів на складі. Структура запасів також змінилася. Так, частка готової продукції зросла з 38 107 тис. грн у 2019 році до 66 504 тис. грн у 2023 році, а частка виробничих запасів – з 41758 тис. грн у 2019 році до 166867 тис. грн у 2023 році. Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги протягом 2019-2023 рр. спочатку зростала, а потім знизилася, що пов'язано зі змінами в політиці кредитування або з сезонними коливаннями обсягів продажів. Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом також зростала протягом 2019-2023 рр., що пов'язано зі збільшенням податкових платежів. Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків спочатку зростала, а потім знизилася, що пов'язано зі змінами в структурі власності або з реструктуризацією заборгованості. Залишки грошей та їх еквівалентів протягом 2019-2023 рр.

спочатку знижувалися, а потім зростали, що пов'язано зі змінами в казначейській політиці або з сезонними коливаннями обсягів продажів. Загалом, динаміка активів ТОВ «ЛВН ЛІМІТЕД» за 2019-2023 рр. свідчить про те, що компанія значно збільшила свої інвестиції в необоротні активи, що свідчить про її плани щодо розширення або модернізації виробництва. Зростання запасів пов'язано зі зростанням попиту на продукцію компанії, збільшенням обсягів виробництва або накопиченням запасів на складі. Дебіторська заборгованість також зростала протягом 2019-2023 рр., що пов'язано зі змінами в політиці кредитування або з сезонними коливаннями обсягів продажів. Залишки грошей та їх еквівалентів спочатку знижувалися, а потім зростали.

На рис. 2.3. наведена структура оборотних активів ТОВ «ЛВН ЛІМІТЕД» за 2019-2023 рр.

Частка виробничих запасів поступово збільшувалась з 3,32% у 2019 році до 9,80% у 2023 році, що вказує на зростання обсягів виробництва або накопичення запасів у зв'язку зі складністю постачання сировини або матеріалів. Частка дебіторської заборгованості значно коливалась протягом періоду, зростаючи до 41,89% у 2021 році та зменшуючись до 27,82% у 2022 році, а потім знову збільшуючись до 36,21% у 2023 році, що відображає внутрішні зміни в політиці кредитування компанії або зміни у взаємодії з партнерами. Частка грошових активів зазнала значних змін протягом періоду, знизившись з 3,48% у 2019 році до 0,60% у 2021 році, а потім раптово збільшившись до 23,41% у 2022 році, що вказує на стратегічні зміни в управлінні ліквідними активами. Інші поточні дебіторські заборгованості та витрати майбутніх періодів залишалися на низькому рівні протягом 2019-2023 рр., що свідчить про стабільність управління іншими поточними активами.

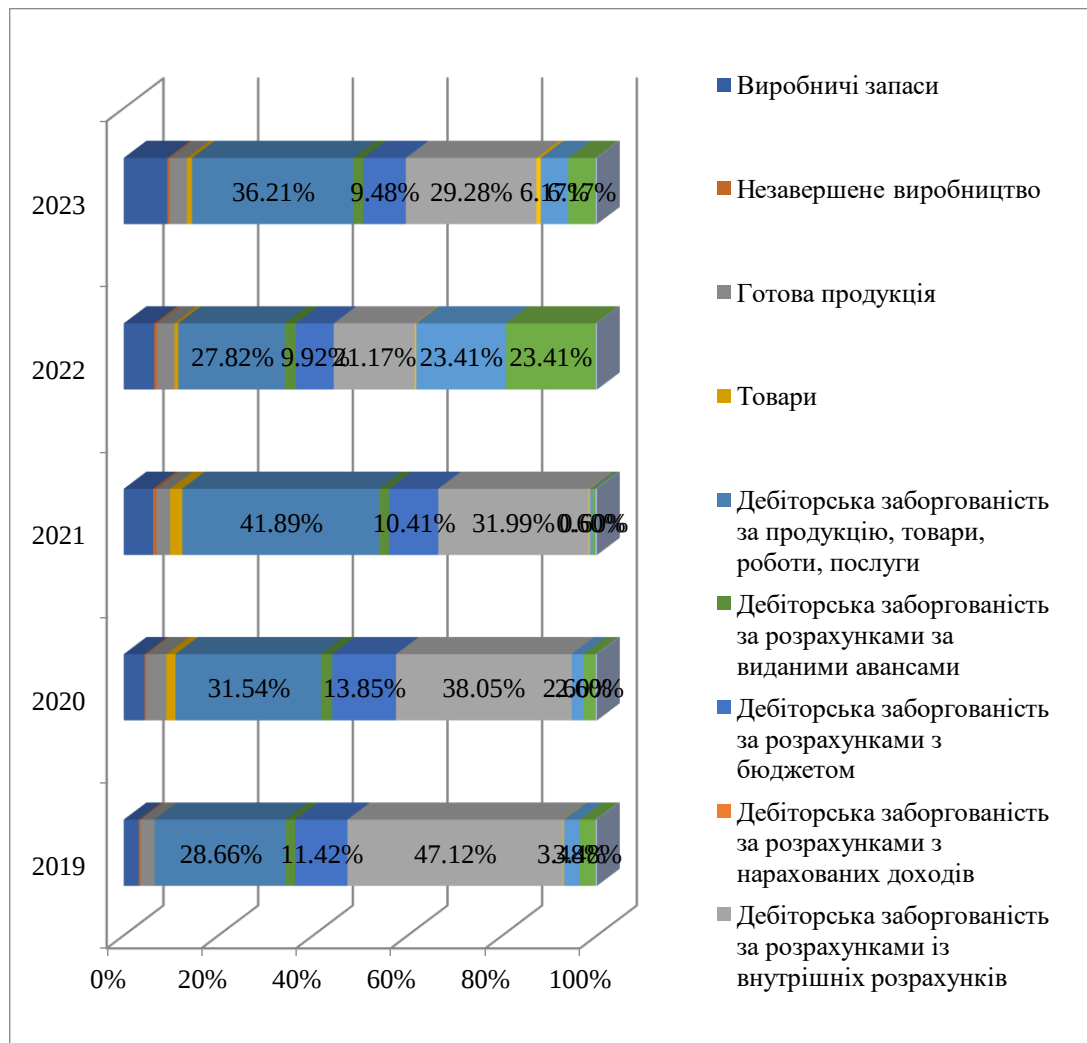


Рис 2.3. Структура оборотних активів ТОВ «ЛВН ЛІМІТЕД» за 2019-2023 рр. (%)

Джерело: сформовано автором

Загалом, структура оборотних активів ТОВ «ЛВН ЛІМІТЕД» свідчить про важливі тенденції управління ліквідними активами та кредитними політиками компанії, які можуть впливати на її фінансову стійкість і результативність у майбутньому.

Використовуючи фінансову звітність ТОВ «ЛВН ЛІМІТЕД» (додатки А-Д), проаналізуємо динаміку зміни пасивів підприємства за 2019-2023 рр. (табл. 2.2.).

Таблиця 2.2.

**Динаміка складових пасивів ТОВ «ЛВН ЛІМІТЕД» за 2019-2023
рр. (тис. грн)**

Показники	Станом на 31.12.					Відхилення 2023 до 2019 рр.	
	2019	2020	2021	2022	2023	Тис. грн	%
1	2	3	4	5	6	7	8
I. Власний капітал							
Зареєстрований (пайовий) капітал	74 033	74 033	74 033	74 033	74 033	0	0,00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	177 728	176 870	252 708	234 976	525 119	347391	195,46
Усього за розділом I	251 761	250 903	326 741	309 009	599 152	347391	137,98
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення							
Відстрочені податкові зобов'язання	80 023	81 177	79 848	64 187	59 472	-20551	-25,68
Довгострокові кредити банків	281 866	193 681	147 138	246 657	0	-281866	-100,00
Інші довгострокові зобов'язання	282 457	171 113	173 852	151 059	152 231	-130226	-46,10
Усього за розділом II	644 346	445 971	400 838	461 903	211 703	-432643	-67,14
III. Поточні зобов'язання і забезпечення							
Короткострокові кредити банків	500	139 733	153 029	100 000	185 300	184800	36960,00
Векселі видані	114 264	129 499	113 756	90 050	117 160	2896	2,53
Поточна кредиторська заборгованість за довгостроковими зобов'язаннями	72 480	0	25 084	134 009	75 221	2741	3,78
Поточна кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	294 459	269 814	465 936	282 697	362 210	67751	23,01

Продовження табл. 2.2.

Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	30 092	8 200	34 946	39 502	74 209	44117	146,61
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками зі страхування	1 432	1 325	1 599	1 831	2 117	685	47,84
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з оплати праці	6 633	6 186	7 539	7 850	9 847	3214	48,45
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	2 855	72	4 915	2 257	425	-2430	-85,11
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	454 585	705 090	481 952	622 327	726 052	271467	59,72
Поточні забезпечення	26 480	22 007	24 705	25 745	41 661	15181	57,33
Інші поточні зобов'язання	16 388	13 250	16 022	19 067	21 295	4907	29,94
Усього за розділом III	1 020 168	1 295 176	1 329483	1 325 335	1 615497	595329	58,36
Баланс	1 916 275	1 992 050	2 057062	2 096 247	2 426352	510077	26,62

Зареєстрований (пайовий) капітал протягом 2019-2023 рр. залишався незмінним на рівні 74 033 тис. грн. Це свідчить про те, що компанія не залучала додаткові інвестиції з боку акціонерів. Нерозподілений прибуток (непокритий збиток) значно коливався протягом 2019-2023 рр. Так, у 2019 році компанія мала нерозподілений прибуток у розмірі 177 728 тис. грн, а у 2023 році - непокритий збиток у розмірі 525 119 тис. грн, що пов'язано зі змінами в рентабельності компанії.

Відстрочені податкові зобов'язання протягом 2019-2023 рр. спочатку зростав, а потім знизився, що пов'язано зі змінами в податковому

законодавстві або з тимчасовими різницями в бухгалтерському та податковому обліку. Довгострокові кредити банків значно скоротилися з 281866 тис. грн у 2019 році до 0 тис. грн у 2023 році. Це свідчить про те, що компанія погасила свої довгострокові кредити або рефінансувала їх на коротший термін. Інші довгострокові зобов'язання протягом 2019-2023 рр. спочатку зростали, а потім стабілізувалися, що пов'язано з довгостроковими зобов'язаннями перед орендодавцями, постачальниками або іншими контрагентами.

Короткострокові кредити банків зростали з 500 тис. грн у 2019 році до 185 300 тис. грн у 2023 році. Це свідчить про те, що компанія використовує короткострокові кредити для фінансування своїх поточних потреб. Поточна кредиторська заборгованість за довгостроковими зобов'язаннями зросла з 72480 тис. грн у 2019 році до 75221 тис. грн у 2023 році, що пов'язано з переходом частини довгострокових зобов'язань у категорію поточних. Поточна кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги протягом 2019-2023 рр. зросла на 67751 тис. грн або на 23,01%, що пов'язано зі змінами в обсягах поставок або з термінами оплати за товари, роботи, послуги. Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з бюджетом протягом 2019-2023 рр. збільшилася на 44117 тис. грн або на 146,61%, що пов'язано зі змінами в податкових платежах або з боргами з попередніх періодів. Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками зі страхування за 2019-2023 рр. збільшилася на 685 тис. грн або на 47,84%. Поточна кредиторська заборгованість за оплатою праці протягом 2019-2023 рр. збільшилася на 3214 тис. грн або на 48,45%, що пов'язано зі змінами в штаті співробітників або з рівнем заробітної плати. Натомість, поточна кредиторська заборгованість з одержаними авансами за 2019-2023 рр. зменшилася на 2430 тис. грн або на 85,11%, що пов'язано з авансами, отриманими від покупців або замовників. Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків протягом 2019-2023 рр. зросла на 271467 тис. грн або на 59,72%, що пов'язано з розрахунками між різними підрозділами компанії. Поточні забезпечення за

2019-2023 рр. зросли на 15181 тис. грн або на 57,33%, що пов'язано з забезпеченнями на випадок судових позовів, штрафів або інших ризиків. Інші поточні зобов'язання протягом 2019-2023 рр. зросли на 4907 тис. грн або на 29,94%, що пов'язано з іншими поточними зобов'язаннями, не зазначеними в інших статтях балансу. ТОВ «ЛВН ЛІМІТЕД» за 2019-2023 рр. значно збільшила свою залежність від короткострокових кредитів банків; збільшилася частка поточної кредиторської заборгованості, що свідчить про проблеми з платоспроможністю; зменшилася частка довгострокових зобов'язань, що свідчить про поліпшення фінансового становища компанії.

Структура капіталу ТОВ «ЛВН ЛІМІТЕД» за 2019-2023 рр. наведена на рис. 2.4.

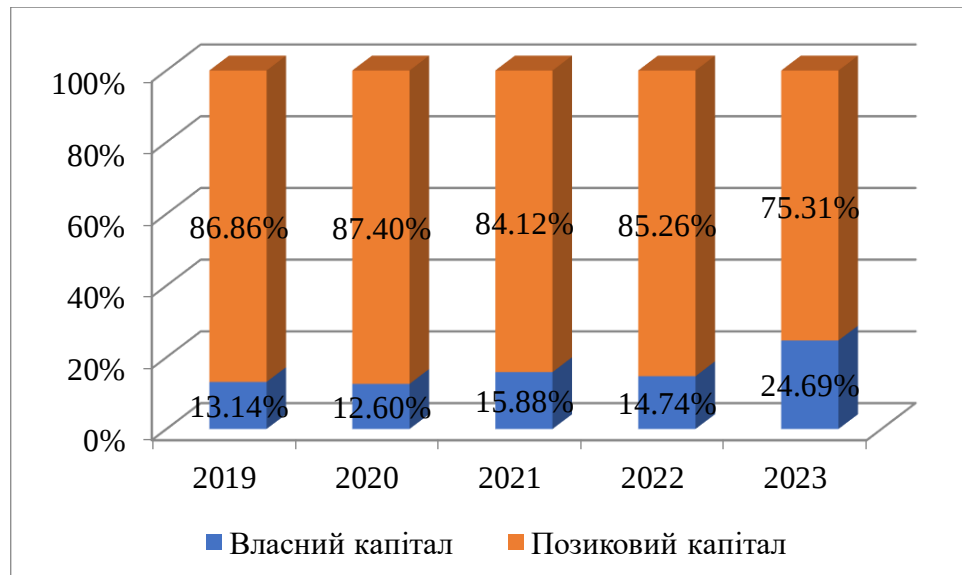


Рис 2.4. Структура капіталу ТОВ «ЛВН ЛІМІТЕД» за 2019-2023 рр. (%)

Джерело: сформовано автором

Частка власного капіталу у структурі капіталу підприємства зростала протягом періоду, з 13,14% у 2019 році до 24,69% у 2023 році. Це свідчить про те, що компанія збільшувала свої власні ресурси через залучення нових інвестицій або збільшення прибутку. Частка позикового капіталу у структурі капіталу підприємства зменшувалась протягом періоду, з 86,86% у 2019 році

до 75,31% у 2023 році, що свідчить про стратегічне зменшення залежності компанії від зовнішніх джерел фінансування або про розрахунок на покращення фінансової стійкості. Загалом, збільшення частки власного капіталу і зменшення позикового капіталу свідчать про позитивні тенденції у фінансовому стані компанії. Однак слід продовжувати контролювати рівень заборгованості та забезпечувати стійкість фінансів для забезпечення успішного розвитку підприємства.

У табл. 2.3. наведена динаміка зміни основних показників Звіту про фінансові результати ТОВ «ЛВН ЛІМІТЕД» за 2019-2023 рр.

Таблиця 2.3.

Динаміка зміни основних показників Звіту про фінансові результати ТОВ «ЛВН ЛІМІТЕД» за 2019-2023 рр. (тис. грн)

Показники	Станом на 31.12.					Відхилення 2023 до 2019 рр.	
	2019	2020	2021	2022	2023	Тис. грн	%
1	2	3	4	5	6	7	8
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	1 803 531	1 706 784	2 325 052	1 991 343	2 821 079	1 017 548	56,42
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	1 233 602	1 097 051	1 622 712	1 227 791	1 774 386	540 784	43,84
Валовий прибуток	569 929	609 733	702 340	763 552	1 046 693	476 764	83,65
Інші операційні доходи	155 459	30 655	50 987	147 768	268 105	112 646	72,46
Адміністративні витрати	104 433	106 224	132 547	128 266	173 868	69 435	66,49
Витрати на збут	325 740	347 578	444 196	353 235	576 043	250 303	76,84
Інші операційні витрати	20 970	78 263	50 781	266 729	139 675	118 705	566,07
Фінансовий результат від операційної діяльності	274 245	108 323	125 803	163 090	425 212	150 967	55,05
Інші фінансові доходи	127 723	55 561	7 222	12 996	18 428	-109 295	-85,57
Інші доходи	65 729	0	17 161	50	1 957	-63 772	-97,02
Фінансові витрати	131 003	70 376	54 085	69 751	69 575	-61 428	-46,89
Інші витрати	3 320	93 180	308	127 707	22 003	18 683	562,74
Фінансовий результат до оподаткування	333 374	328	95 793	-21322	354 019	20 645	6,19
Витрати (дохід) з податку на прибуток	-70 461	-1 153	-21 354	-11 931	-68 577	1 884	-2,67

Продовження табл. 2.3.

Чистий фінансовий результат (прибуток / збиток)	262 913	-825	74 439	-33253	285 442	22 529	8,57
Елементи операційних витрат							
Матеріальні затрати	863 228	846 061	1 004 569	1 037 805	1 467 232	604 004	69,97
Витрати на оплату праці	178 651	177 454	202 266	204 415	296 496	117 845	65,96
Відрахування на соціальні заходи	29 483	29 615	36 585	34 422	47 697	18 214	61,78
Амортизація	48 443	50 842	46 310	45 291	43 864	-4 579	-9,45
Інші операційні витрати	716 061	763 652	796 365	809 570	1 108 681	392 620	54,83
Разом операційних витрат	1 835 866	1 867 624	2 086 095	2 131 503	2 963 970	1 128 104	61,45

Чистий дохід від реалізації продукції в ТОВ «ЛВН ЛІМІТЕД» протягом 2019-2023 рр. збільшився на 1017548 тис. грн або на 56,42%, що пов'язано зі змінами в обсягах продажів, цінах на продукцію або структурі продажів. Собівартість реалізованої продукції ТОВ «ЛВН ЛІМІТЕД» за 2019-2023 рр. зросла на 540784 тис. грн або на 43,84%, що пов'язано зі змінами в цінах на матеріали, сировину або послуги, а також з економіями на масштабах виробництва. Валовий прибуток ТОВ «ЛВН ЛІМІТЕД» протягом 2019-2023 рр. зросла на 476764 тис. грн або на 83,65%, що пов'язано зі змінами в чистому доході від реалізації та собівартості реалізованої продукції. Адміністративні витрати ТОВ «ЛВН ЛІМІТЕД» протягом 2019-2023 рр. збільшилися на 69435 тис. грн або на 66,49%, що пов'язано зі змінами в штаті співробітників, оренді офісних приміщень або інших адміністративних витратах. Витрати на збут ТОВ «ЛВН ЛІМІТЕД» протягом 2019-2023 рр. зросли на 250303 тис. грн або на 76,84%, що пов'язано зі змінами в обсягах продажів, витратах на рекламу або інших витратах на збут. Інші операційні витрати протягом 2019-2023 рр. зросли на 118705 тис. грн або на 556,07%, що пов'язано з курсовими різницями, штрафами, пенями, іншими списаннями або іншими операційними витратами. Фінансовий результат від операційної діяльності в ТОВ «ЛВН ЛІМІТЕД» протягом 2019-2023 рр. зросли на 20645 тис. грн або на 6,19%, що пов'язано зі змінами в операційних витратах, валовому прибутку та інших фінансових результатах. Інші фінансові доходи ТОВ «ЛВН ЛІМІТЕД» за 2019-

2023 рр. зменшилися на 109295 тис. грн або на 85,57%, що пов'язано з доходами від інвестицій, доходами від курсових різниць або іншими фінансовими доходами. Інші доходи ТОВ «ЛВН ЛІМІТЕД» протягом 2019-2023 рр. зменшилися на 63772 тис. грн або на 97,02%, що пов'язано з доходами від оренди, доходами від вибуття необоротних активів або іншими доходами. Фінансовий результат до оподаткування в ТОВ «ЛВН ЛІМІТЕД» за 2019-2023 рр. зросли на 20645 тис. грн або на 6,19%, що вплинуло на зростання чистого прибутку ТОВ «ЛВН ЛІМІТЕД» за 2019-2023 рр. на 22529 тис. грн або на 8,57%.

Матеріальні затрати представляють витрати на сировину, матеріали та інші компоненти, необхідні для виробництва продукції чи надання послуг. За період з 2019 по 2023 рік, матеріальні затрати ТОВ «ЛВН ЛІМІТЕД» зросли з 863228 тис. грн до 1467232 тис. грн, що свідчить про зростання обсягів виробництва або збільшення вартості сировини та матеріалів. За аналізований період витрати на оплату праці зросли, з 178651 тис. грн у 2019 році до 296496 тис. грн у 2023 році, що є наслідком збільшення кількості працівників або підвищення їхніх зарплат. Відрахування на соціальні заходи включають в себе відрахування на соціальне страхування, медичне страхування та інші соціальні програми для працівників. Їх зростання з 29 483 тис. грн у 2019 році до 47 697 тис. грн у 2023 році може бути пов'язане зі збільшенням соціальних стандартів або зростанням кількості працівників. Амортизація відображає вартість зносу основних засобів та інших необоротних активів підприємства протягом звітного періоду. Незважаючи на незначне зниження з 48 443 тис. грн у 2019 році до 43 864 тис. грн у 2023 році, витрати на амортизацію залишаються в значних обсягах. Інші операційні витрати включають в себе різноманітні витрати, які не включені до вищезазначених категорій. Вони також значно зросли з 716 061 тис. грн у 2019 році до 1 108 681 тис. грн у 2023 році. Загалом, зростання операційних витрат підприємства є ознакою збільшення його діяльності, але також вказує на збільшення витрат на виробництво, утримання персоналу та соціальні виплати.

Розрахунок коефіцієнтів фінансового стану ТОВ «ЛВН ЛІМІТЕД» за 2019-2023 рр. наведений у табл. 2.4.

Таблиця 2.4.

**Розрахунок коефіцієнтів фінансового стану ТОВ «ЛВН ЛІМІТЕД»
за 2019-2023 рр.**

Коефіцієнт	2019	2020	2021	2022	2023	Характеристика
Коефіцієнт поточної ліквідності	3,87	4,72	5,18	3,89	4,92	Показує, наскільки поточні активи підприємства покривають його поточні зобов'язання. Значення вище 1 вважається задовільним.
Коефіцієнт швидкої ліквідності	2,91	3,54	3,84	2,89	3,64	Показує, наскільки швидко підприємство може погасити свої поточні зобов'язання за рахунок найліквідніших активів (гроші, короткострокові дебіторські рахунки, короткострокові цінні папери). Значення вище 1 вважається задовільним.
Коефіцієнт автономії	0,34	0,34	0,40	0,46	0,48	Показує, яку частку активів підприємства фінансують його власні кошти. Значення вище 0,5 вважається задовільним.
Коефіцієнт фінансової залежності	0,66	0,66	0,60	0,54	0,52	Показує, яку частку активів підприємства фінансують залучені кошти. Значення нижче 0,7 вважається задовільним.
Коефіцієнт обертання запасів	5,51	5,07	4,79	5,61	4,77	Показує, скільки разів за звітний період запаси реалізуються та оновлюються.
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	6,24	5,74	5,19	6,10	5,33	Показує, скільки разів за звітний період дебіторська заборгованість погашається.
Коефіцієнт рентабельності активів (ROA)	0,15	0,00	0,03	- 0,02	0,10	Показує, скільки чистого прибутку приносить 1 гривня активів.
Коефіцієнт рентабельності власного капіталу (ROE)	0,35	- 0,00	0,10	- 0,05	0,21	Показує, скільки чистого прибутку приносить 1 гривня власного капіталу.
Чиста рентабельність продажів (NORM)	0,14	0,00	0,03	- 0,02	0,10	Показує, скільки чистого прибутку приносить 1 гривня реалізованої продукції.

Значення коефіцієнта поточної ліквідності у 2019-2023 рр. в цілому є високим і зростає протягом періоду, що свідчить про здатність підприємства

виконати свої поточні зобов'язання. Коефіцієнт швидкої ліквідності також високий і також зростає з часом, що підтверджує, що підприємство може швидко погасити свої поточні зобов'язання за рахунок найбільш ліквідних активів. Коефіцієнт автономії поступово зростає протягом періоду, що вказує на те, що підприємство стає більш фінансово незалежним і має більше власних коштів для фінансування своїх активів. Коефіцієнт фінансової залежності поступово зменшується, що свідчить про те, що підприємство стає менш залежним від залучених коштів. Коефіцієнт обертання запасів та оборотності дебіторської заборгованості вищі за одиницю, що показує ефективність управління запасами та дебіторською заборгованістю. Коефіцієнт рентабельності активів (ROA), коефіцієнт рентабельності власного капіталу (ROE) і чиста рентабельність продажів (NOPM) у 2020 та 2022 роках мають від'ємні значення, що свідчить про труднощі у фінансовій діяльності підприємства у цих роках. Однак, вони відновлюються у наступних роках, що вказує на підвищення ефективності діяльності підприємства. У цілому, багато з коефіцієнтів свідчать про позитивний фінансовий стан підприємства, так як вони вказують на здатність виконати свої зобов'язання, зменшення фінансової залежності та ефективне управління активами та заборгованістю.

Дослідимо вплив COVID-19 та війни на динаміку основних показників діяльності та фінансового стану ТОВ «ЛІВН ЛІМІТЕД» за 2019-2023 рр. (табл. 2.5).

Проведемо аналіз впливу COVID-19 та війни на динаміку основних показників діяльності та фінансового стану ТОВ «ЛІВН ЛІМІТЕД» за 2019-2023 рр.

У 2020 р. спостерігаємо зменшення чистого доходу ТОВ «ЛІВН ЛІМІТЕД» на 5,4% порівняно з 2019 роком, що пов'язано з негативним впливом COVID-19 на економіку, зокрема, з локдаунами, порушеннями ланцюгів постачання та зниженням попиту.

Таблиця 2.5.

**Вплив COVID-19 та війни на динаміку основних показників діяльності
та фінансового стану
ТОВ «ЛІВН ЛІМІТЕД» за 2019-2023 рр.**

Показник	2019	2020	2021	2022	2023	Зміна 2020 до 2019	Зміна 2021 до 2020	Зміна 2022 до 2021	Зміна 2023 до 2022
Чистий дохід від реалізації (тис. грн)	1 803 531	1 706 784	2 325 052	1 991 343	2 821 079	-5,4%	36,3%	- 14,4%	41,6%
Собівартість реалізованої продукції (тис. грн)	1 233 602	1 097 051	1 622 712	1 227 791	1 774 386	-11,1%	48,2%	- 24,1%	45,4%
Валовий прибуток (тис. грн)	569 929	609 733	702 340	763 552	1 046 693	7,0%	15,0%	8,7%	37,2%
Чистий фінансовий результат (тис. грн)	262 913	-825	74 439	- 33253	285 442	- 100,0%	90,2%	- 56,8%	852,9%
Поточні активи (тис. грн)	1 177 187	1 316 285	1 521 015	1 220 772	1 590 588	11,8%	15,6%	- 20,2%	31,1%
Довгострокові активи (тис. грн)	754 868	706 937	747 074	768 778	742 052	-6,2%	5,6%	2,9%	-3,5%
Власний капітал (тис. грн)	525 661	526 491	601 141	568 199	800 182	0,2%	14,3%	-5,3%	40,7%
Довгострокові зобов'язання (тис. грн)	588 527	550 246	495 933	660 579	0	-6,7%	-9,7%	33,2%	- 100,0%
Поточні зобов'язання (тис. грн)	663 000	765 548	924 942	652 573	790 406	15,4%	20,8%		

У 2021 р. спостерігаємо зростання чистого доходу ТОВ «ЛІВН ЛІМІТЕД» на 36,3% порівняно з 2020 роком, що пов'язано із адаптацією бізнесу до нових умов, державними програмами підтримки, відновленням економіки після локдаунів. У 2022 р. відбулося зниження чистого доходу ТОВ «ЛІВН ЛІМІТЕД» на 14,4% порівняно з 2021 роком, що пов'язано з початком повномасштабної війни в Україні, руйнуванням інфраструктури, втратою ринків збуту, зростанням цін та іншими негативними факторами. У 2023 р.

відбулося значне зростання чистого доходу ТОВ «ЛВН ЛІМІТЕД» на 41,6% порівняно з 2022 роком, що відбулося завдяки адаптації бізнесу до нових умов воєнного часу та переорієнтації на нові ринки.

Отже, оцінка фінансового стану ТОВ «ЛВН ЛІМІТЕД» за період з 2019 по 2023 рік вказує на те, що коефіцієнти поточної та швидкої ліквідності вказують на здатність підприємства виконати свої поточні зобов'язання, що в цілому є задовільним. Коефіцієнт автономії поступово зростає, що свідчить про збільшення фінансової незалежності підприємства. Коефіцієнти оборотності запасів та дебіторської заборгованості показують, що підприємство ефективно управляє своїми активами. Негативні значення коефіцієнтів рентабельності активів, власного капіталу та чистої рентабельності продажів у 2020 та 2022 роках свідчать про труднощі у фінансовій діяльності. Однак, вони відновлюються у наступних роках, що вказує на підвищення ефективності діяльності підприємства. Загалом, фінансовий стан ТОВ «ЛВН ЛІМІТЕД» у період з 2019 по 2023 рік є в цілому задовільним. Однак, для забезпечення стабільності та подальшого розвитку, підприємству може знадобитися уважніше управління ресурсами та пошук можливостей для покращення рентабельності.

Щодо екологічних аспектів та відповідності міжнародним стандартам, компанія повністю відповідає міжнародним стандартам. Її статус інноватора та лідера підтверджений міжнародними стандартами управління якістю, такими як ISO 9001 для системи управління якістю, ISO 22000 для безпечності харчових продуктів та ISO 14024 для технологічного маркування.

У виробничому процесі застосовується метод Lean Six Sigma, який сприяє ефективному та екологічно збалансованому виробництву. Продукція під брендом «Nemiroff» постійно отримує високі оцінки якості на міжнародних дегустаційних конкурсах. Головними цінностями компанії є підвищена увага до життя людей і турбота про навколишнє середовище, що виражається у пріоритетному ставленні до збереження життя та охорони природи: «Наш головний пріоритет - це життя людей і збереження

навколишнього середовища у досягненні наших цілей».

Основні принципи компанії включають:

- Наш особистий приклад демонструє важливість цінностей, які ми відстоюємо.
- Ми забезпечуємо безпечні умови праці для наших співробітників.
- Наша продукція виробляється з мінімальним впливом на навколишнє середовище, що є нашою відповідальністю перед суспільством.
- Ми бережливо ставимося до природних ресурсів і використовуємо їх раціонально, дотримуючись принципів сталого розвитку.

Навіть при високому рівні конкуренції на українському ринку алкогольних напоїв, компанія ТОВ «ЛВН Лімітед» продовжує залишатися провідним постачальником горілкової продукції у роздрібних мережах України (див. рис. 2.5).

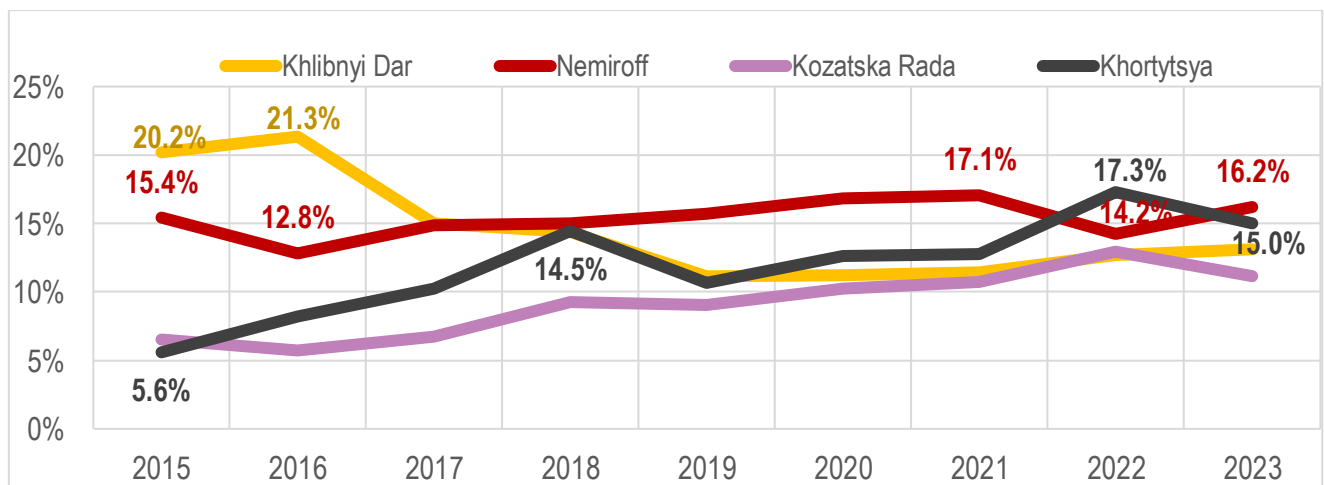


Рис. 2.5. Динаміка продажів горілкової продукції

Джерело: розроблено автором на основі даних ТОВ «ЛВН Лімітед»

2.2. Аналіз процесів формування та управління корпоративною культурою у компанії «ЛВН ЛІМІТЕД»

Для дослідження корпоративної культури компанії ТОВ «ЛВН Лімітед» використовуватимуться такі методи: якісна оцінка та опитування.

У кожній компанії присутня своя унікальна корпоративна культура, що складається з невизначених правил, що утвердилися в колективі. Для формалізації цієї культури було здійснено наступні кроки:

1. Визначення основних цінностей компанії.
2. Розроблення стратегічного погляду на майбутнє компанії.
3. Розробка основних заходів для впровадження корпоративної культури та збільшення лояльності співробітників до компанії.
4. Створення handbook для співробітників.
5. Реалізація механізму прийому в компанію співробітників верхнього та середнього рівнів.
6. Впровадження корпоративної символіки та формування HR-бренду.

Розглянемо корпоративну культуру компанії, використовуючи метод детальної якісної оцінки. Унікальність корпоративної культури компанії полягає у її індивідуальності.

- Місія компанії – створити неперевершені враження від споживання алкогольних напоїв, надаючи їм особливу естетику та технологічну перевагу. Донести культуру споживання алкоголю.

- Візія – об'єднати всіх, хто виробляє та споживає алкогольні напої, на інноваційній технологічній платформі, де компанії можуть розвиватися, а споживачі насолоджуватися своїми виборами з алкогольної продукції.

- Цінності компанії:

1. Палке бажання віддаватися своїй справі. Успіх досягається лише тими, хто вкладає серце в свою роботу, хто має палке захоплення кожним

аспектом своєї діяльності. Наша команда — це ті, чий вогонь усміхається через очі і творить дива кожен день, надихаючи інших.

2. Відданість бути першими. Лідерство потребує відданості — це допомагає перебороти виклики та перешкоди, щоб досягти визначеної мети. Компанія вперта своїх амбіціях, що дозволяє бути першими у своїй галузі та сфері впливу.

3. Гнучкість у змінах. Якщо сміливо перетворюємо інновації на реальність, то команда готується до того, що все навколо буде постійно змінюватися. Лише через постійні зміни компанія може досягти успіху та стати лідерами у галузі.

4. Віра у силу колективу. Професійність — це важливо, але ще важливіше - це люди. Компанія вірить в здібності і сили команди, оскільки разом здатні на неймовірні досягнення. Люди створюють силу компанії.

5. Фокус на пошуку нових ідей та ресурсів. Ефективність - це постійний розвиток, зростання та пошук нових можливостей. Компанія завжди шукає шляхи, як стати кращими, досягнути більше та здійснити неможливе.

Традиції компанії:

1. **FRUIT DAY.** Чудова традиція, яка закорінена в нашій корпоративній культурі.

2. **CINEMA DAY.** В одну з п'ятниць місяця влаштовуємо перегляд фільмів, або граємо в настільні ігри.

3. **NEMIROFF FRIDAY NIGHT.** До введення в Україні військового стану, кожну останню п'ятницю місяця в офісі ставили барну стійку, пригощали колег коктейлями та спілкувались, дивились фільми або грали в настільні ігри. Це допомагає налагодити дружню атмосферу в колективі;

4. Кожен ранок адміністратори нашої компанії створюють особливу атмосферу, розставляючи воду у пляшках, солодкі напої та десерти на кухні офісу. Ця традиція демонструє турботу адміністрації про комфорт та зручність наших працівників під час робочого дня;

5. **Екологічні заходи.** Компанія активно впроваджує сортування відходів, включаючи папір, пластик, скло і батарейки. Прості дії можуть сприяти збереженню нашої планети.

6. **Forbes «30 до 30».** Другий рік поспіль участь у конференції "30 до 30" є традицією компанії, де половину списку складають військові та волонтери – справжні герої нашого часу! Усі учасники "30 до 30" є молодими лідерами, які активно працюють над нашою вільною та прогресивною культурною майбутністю. CEO Nemiroff, Юрій Сорочинський, особисто привітав переможців списку «30 до 30» у категорії "Бізнес".

7. **Участь у міжнародних барних та коктейльних подіях і благодійних фестивалях.** Nemiroff – єдиний український бренд, який бере участь у Lisbon Bar Show, одній з найпрестижніших міжнародних подій у сфері барного та коктейльного мистецтва. Цей захід збирає професіоналів та ентузіастів галузі з усього світу для обміну досвідом, демонстрації останніх трендів та інновацій, а також для ознайомлення з новими продуктами та технологіями. Також варто відзначити, що Nemiroff активно бере участь у багатьох благодійних барних фестах, підтримуючи соціальні та культурні ініціативи.

8. **Підтримка Незламних: Nemiroff.** Компанія активно бере участь в наданні медичного обладнання для постраждалих від війни.

9. **Майстер класи.** Регулярно проводяться спільні майстер-класи, наприклад, найближчий захід - арт-терапія з писанкарства. Це дозволяє співробітникам розслабитися, провести час корисно та створити приємну атмосферу спілкування з колегами.

10. **Ознайомлення нових співробітників.** Компанія організовує для новачків знайомчу поїздку до Вінницької області, де вони відвідують завод, проходять екскурсію і дізнаються про кожен етап виробництва, щоб краще розуміти свою роботу і продукцію, з якою будуть працювати.

11. **Святкові подарунки.** На свята компанія дарує співробітникам невеличкі приємні подарунки, що піднімає настрій працівників

Компанія стежить за розвитком своїх працівників та активно інвестує у їхнє навчання. Співробітники мають можливість відвідувати спеціалізовані курси, які спрямовані на досягнення робочих завдань та цілей компанії, і оплачуються компанією.

Такі ініціативи можуть сприяти покращенню продуктивності та розвитку співробітників через пряму взаємодію щодо цілей і завдань, надання якісного зворотного зв'язку і обговорення очікувань в роботі. Це також дозволяє зрозуміти індивідуальні навчальні потреби персоналу та сприяє побудові сильних робочих відносин, заснованих на довірі, повазі та відкритості.

Щодо формування корпоративної культури через організацію тренінгів та тимбілдингу, важливо забезпечити сприятливу атмосферу для співпраці та ефективної взаємодії між підрозділами. Сприяючи успішній співпраці, ці заходи повинні охоплювати всі групи співробітників. Досвід підтверджує, що такі заходи не лише покращують психологічний клімат у колективі, але і значно підвищують ефективність бізнес-процесів у компанії.

Формування корпоративної культури в компанії може бути успішним лише у тому випадку, якщо це не обмежується лише впровадженням і дотриманням корпоративного кодексу. Важливо також враховувати різноманітні заходи, спрямовані на розвиток і згуртування всього колективу.

2.3. Проблеми управління корпоративною культурою ТОВ «ЛВН ЛІМІТЕД»

Оцінку ефективності або міцності корпоративної культури підприємства можна провести двома способами.

1. Перший метод - це пряма оцінка, яка базується на тестуванні та опитуваннях співробітників.

2. Другий метод - непряма оцінка, яка полягає в аналізі кожного елемента системи окремо та його впливу на результати, що дозволяє зрозуміти загальну ефективність корпоративної культури.

Для більш глибокого аналізу корпоративної культури та виявлення проблем в компанії, було проведено опитування серед працівників ТОВ «ЛІВН ЛІМІТЕД». Створена анкета мала на меті дослідження різних аспектів корпоративної культури в цій організації, включаючи співвідношення зі значущими цінностями компанії та використання різних методів мотивації на робочому місці. Працівникам було запропоновано відповісти на ряд питань, спрямованих на визначення їхнього уявлення про корпоративну культуру та її вплив на робочий процес.

Результати анкетування були розглянуті за різними групами працівників: спеціалісти та робочий персонал. Всього було опитано 44 особи. Отримані дані зображені у вигляді діаграм.

Запитанням «Чи знаєте ви історію своєї компанії?» відповіли 64% з 44 опитаних співробітників «так», а 29% – що знають недостатньо добре. Такий результат вражає, оскільки багатьом співробітникам цікава історія їхнього підприємства, і вони показали зацікавленість у тому, що відбувається в компанії, де вони працюють. Отримані відповіді представлені на рисунку 2.6.

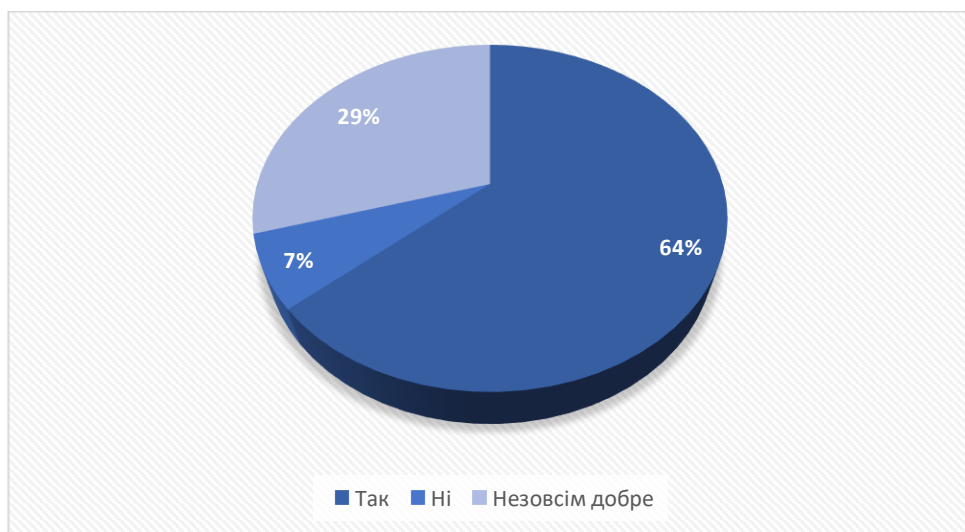


Рис 2.6. Розподіл відповідей на питання « Чи знаєте історію походження компанії? »

Джерело: згруповано автором

44 опитаних особи, лише 11% працюють на компанії більше 10 років, від 5 до 10 років – 23%, а 66% – менше 5 років. Майже третина опитаних (29 осіб) працює в компанії менше 5 років, що свідчить про те, що колектив ще є молодим. Отримані відповіді представлені на рисунку 2.7.

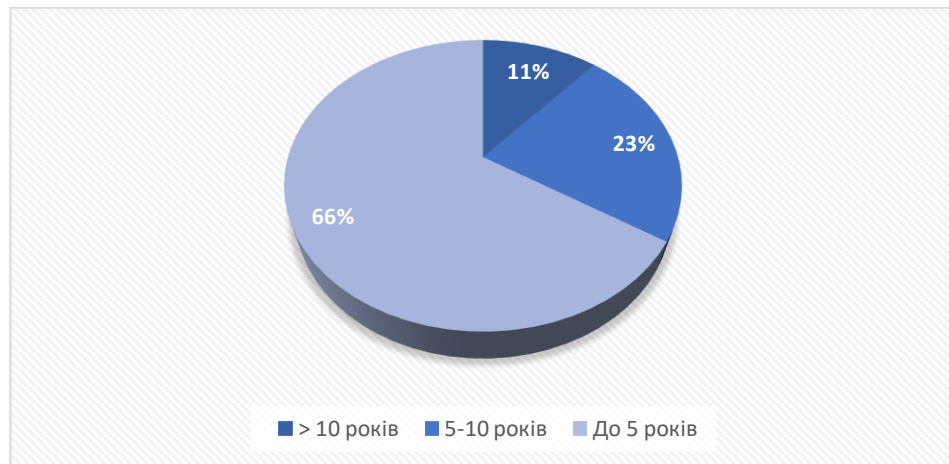


Рис 2.7. Розподіл відповідей на питання «Скільки ви працюєте в компанії?»

Джерело: згруповано автором

Думки співробітників щодо корпоративної культури розділилися. Для багатьох це можливість спільного відпочинку з колегами (35%), для інших - соціальна підтримка у фірмі (14%), для третіх - традиції компанії (11%), а також командний дух (10%). Важливо відзначити, що для більшості співробітників велике значення має соціальна допомога. Отримані відповіді представлені на рисунку 2.8.



Рис 2.8. Розподіл відповідей на питання «Що для Вас означає корпоративна культура?»

Джерело: згруповано автором

У дозвіллі працівники ТОВ «ЛВН ЛІМІТЕД» активно беруть участь у заходах компанії - це відзначається у 36% випадків. Це свідчить про те, що співробітники підтримують заходи компанії та з радістю беруть участь в них. Наприклад, у «Friday Night» бере участь 18% працівників, а «Cinema Day» - 14%. Однак 36% працівників обирають участь у всіх наведених заходах. Такі заходи позитивно впливають на продуктивність роботи. Отримані відповіді представлені на рисунку 2.9.

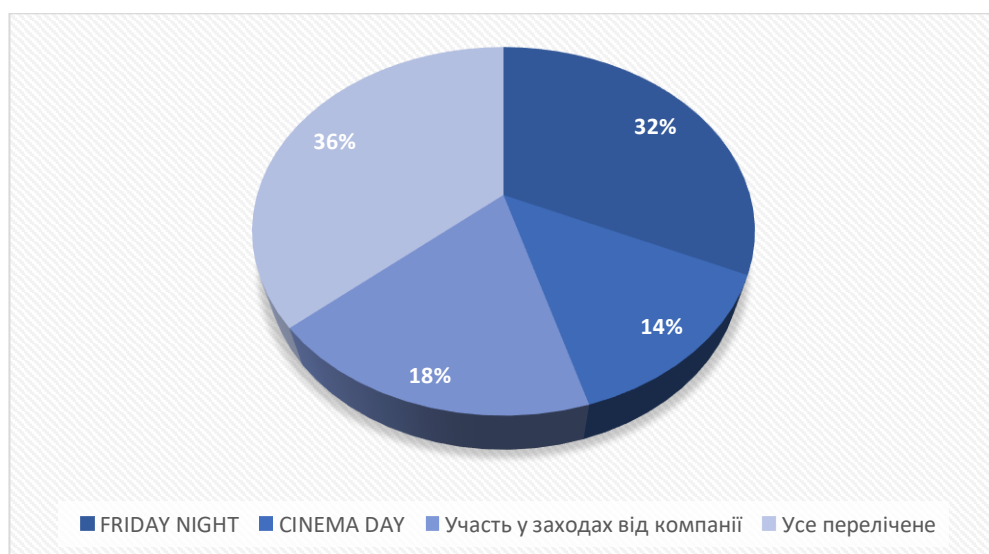


Рис 2.9. Розподіл відповідей на питання «Які види спільного відпочинку, мають позитивний вплив на внутрішню корпоративну культуру?»

Результати показали, що 82% опитаних вважає дуже важливим працювати з колегами, які мають добрі взаємини, тоді як лише 18% не вважають це таким важливим. Ці відповіді підтверджують, що для ефективної роботи співробітникам потрібне позитивне психологічне та моральне середовище. Отримані відповіді представлені на рисунку 2.10.



Рис 2.10. Розподіл відповідей на питання "Як важливо для вас працювати з колегами, які мають гарні взаємини один з одним?"

Джерело: сформовано автором

30% співробітників ТОВ "ЛВН ЛІМІТЕД" вважають стабільність та перспективу основною цінністю, а 23% відзначають важливість цікавої роботи. 20% зазначають високу заробітну плату, а 9% вказують на значення оцінки роботи за справедливістю. Додатково, 18% бажають можливості брати участь у прийнятті рішень. Отримані відповіді представлені на рисунку 2.11.



Рис 2.11. Розподіл відповідей на питання «Котрі з наведених цінностей були основними при виборі нашої компанії?»

Джерело: згруповано автором

Графік показує, що найбільш важливі для співробітників форми нематеріального стимулювання це можливість кар'єрного росту - 32%, а також навчання та підвищення кваліфікації - 27%. Загалом, на основі отриманих даних можна висунути висновок, що у підприємства є достатньо форм нематеріального стимулювання для кожного працівника, що має позитивний вплив на результати праці і є додатковим засобом підтримки корпоративної культури. Отримані відповіді представлені на рисунку 2.12.

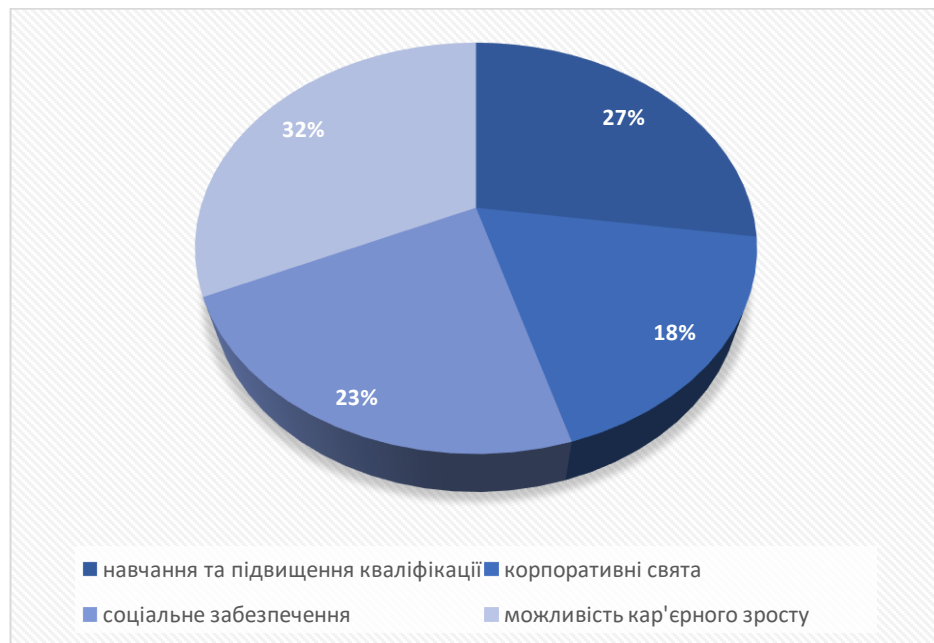


Рис 2.12. Розподіл відповідей на питання «Які форми нематеріального стимулювання вважаються найбільш значущими?»

Джерело: сформовано автором

Запитання про загальне задоволення існуючою корпоративною культурою показало, що 78% працівників повністю задоволені існуючою культурою, але 22% вважають, що є місце для покращень.

Це призвело до потреби оцінити ступінь задоволеності окремими аспектами корпоративної культури. У зв'язку з цим була проведена додаткова анкета для визначення задоволеності співробітників корпоративною культурою. Кожне питання у цій анкеті мало вимогу оцінити на бальній шкалі від 0 до 10. Чим вище середній бал серед всіх співробітників, тим більша задоволеність цим аспектом культури. Нижче наведені середні бали відповідей, отримані під час анкетування (табл. 2.6).

За результатами анкетування виявлено, що загальний рівень задоволеності перевищує середній рівень, що є дуже позитивним. Співробітники виявились не до кінця задоволеними кар'єрним зростанням в колективі, можливо, через те, що хоча деякі керівники вже досягли певного

рівня, компанія все ж робить зусилля для того, щоб всі працівники мали можливості для кар'єрного зросту всередині.

Таблиця 2.6.

**Оцінки, які були зібрані в процесі анкетування серед
співробітників ТОВ «ЛВН ЛІМІТЕД»**

№ п/ п	Питання	Середній бал
1.	Клімат в колективі	9,1
2.	Політика компанії та керівництва	8,4
3.	Способи управління керівництва	8,6
4.	Кар'єрне зростання	8,3
5.	Організація дозвілля колектива	9,6
6.	Нематеріальні засоби мотивації	8,9

Складено на основі проведеного дослідження

Найвищі оцінки були дані за клімат в колективі та організацію дозвілля в колективі, а також за нематеріальні мотиваційні чинники. Результати анкети будуть відображені графічно на рис. 2.13.

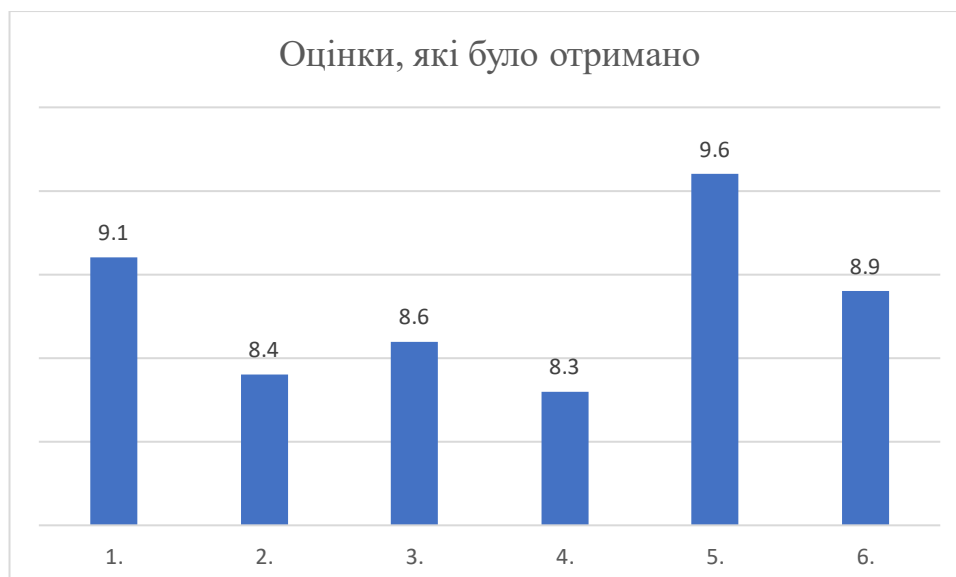


Рис 2.13. Результати анкетування працівників ТОВ «ЛВН ЛІМІТЕД»

Джерело: складено на основі проведеного дослідження

Таким чином, згідно з графіком, найменший середній бал співробітники віддали у кар'єрному зростанні. Однак я не погоджуюся з цим, оскільки у компанії дуже часто надають можливість спробувати себе в інших відділах, що є загальною практикою. Відділ кадрів регулярно повідомляє працівників про відкриті вакансії та пропонує їм спробувати себе або порекомендувати кандидатів. У компанії ТОВ «ЛВН ЛІМІТЕД» роблять все можливе для розвитку своїх працівників, також навчають молодших спеціалістів та вирощують молодих професіоналів у своєму справі внутрішньо.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ТОВ «ЛВН ЛІМІТЕД»

3.1. Оцінка ефективності запропонованих стратегій управління корпоративною культурою в компанії «ЛВН ЛІМІТЕД»

Розробка Положення про корпоративну культуру є важливою задачею, що вимагає уважного підходу та розуміння основних принципів організації. Викладення корпоративного духу не може бути обмеженим лише формальними аспектами. Корпоративна культура перетворюється на особисту сутність, яка проникає всі сфери життя компанії. Важливо не лише висловлювати основні принципи, а й впроваджувати їх у повсякденну практику через корпоративні заходи та комунікаційні засоби.

При вивченні впливу працівників ТОВ «ЛВН ЛІМІТЕД» на формування корпоративної культури, важливо враховувати їхні цінності та менталітет, зокрема, спрямованість на моральні принципи і індивідуальність. Важливо збалансувати індивідуальність з колективними цілями та встановити ефективні механізми співпраці та комунікації.

Існують різні підходи до визначення корпоративної культури. Одні вважають її системою взаємин, які компанія будує як у відношенні до зовнішнього середовища, так і у внутрішньому контексті. Інші розглядають її як сукупність сталих практик, які формують ідеологію компанії як для зовнішнього (ринку), так і внутрішнього (співробітників) оточення. Проте, загалом можна виділити два основних типи корпоративної культури: той, що формується компанією (через її керівництво), та інший, який складається спонтанно з внутрішніх ініціатив персоналу.

Сутність корпоративної культури виявляється в спільних цінностях та поглядах співробітників, які допомагають їм сприймати та розуміти цю

культуру через спілкування та інтерпретацію, і кожен співробітник стає свого роду її носієм (рис. 3.1.).



Рис 3.1. Зміст корпоративної культури

Джерело: сформовано автором на основі [20]

Ретельно проаналізувавши наукові підходи до розуміння корпоративної культури, стає зрозумілим, що вона має кілька рівнів, які детально характеризують її структуру.

Починаючи з «зовнішнього рівня», ми спостерігаємо видимі атрибути, такі як унікальний стиль компанії, символіка, організаційні заходи, які можна відчуті і сприймати через п'ять чуттів людини. Цей рівень характеризується легкістю виявлення речей, але не завжди їхньою легкістю інтерпретації у контексті корпоративної культури.

Далі, на «внутрішньому рівні», ми спостерігаємо глибше розуміння. Цінності цього рівня більш глибокі і становлять основу для норм і форм поведінки, що творять єдність поглядів і дій серед працівників. Тут зосереджуються на місії компанії, її кодексі, правилах взаємодії між співробітниками.

Крім того, є «прихований» (або «латентний») рівень, який залишається непомітним для зовнішніх спостерігачів і включає незадекларовані правила, що регулюють внутрішні відносини в компанії. Вплинути на цей рівень досить складно, але він має значний вплив на формування та реалізацію попередніх двох рівнів корпоративної культури [21].

Крім рівнів структури корпоративної культури, важливо розглянути і її складові компоненти (табл. 3.1).

Якщо впорядкувати всі наведені елементи в єдину систему, це сприятиме кращому знайомству та розумінню корпоративної культури підприємства для його працівників. Це стане основою для створення міцної корпоративної культури, яка буде відома не лише всередині, а й поза межами підприємства.

Різні підходи до дослідження структури корпоративної культури показують, що вона має багаторівневий характер. Структуру корпоративної культури складають як зовнішні ознаки, які відображають матеріальні аспекти життя організації (символіка, стиль, організаційні заходи, робоче середовище), так і внутрішні цінності і норми, що визначають стратегії поведінки та спілкування.

Сучасний бізнес вимагає від керівників використання нових підходів до управління та мотивації персоналу. Такий підхід сприятиме формуванню системи управління, де активна та продуктивна праця буде стимулюватися, що призведе до досягнення позитивних результатів для підприємства [22].

Сьогодні корпоративна культура виступає не лише як засіб управління, але й як інструмент, що дозволяє прирости певні цінності, традиції та норми поведінки. Це сприяє єдності в організаційному середовищі та формує фірмовий стиль підприємства.

Таблиця 3.1.

Компоненти корпоративної культури				
Командні заходи:	Корпоративні ЗМІ:	Корпоративні документи:	Чітко зафіксована організаційна структура:	Корпоративні стандарти:
Корпоративні заходи, секторні або професійні свята, відзначення днів народжень працівників, дитячі свята (наприклад, День знань), досягнення в галузі фінансових результатів та інші події в житті організації.	Внутрішнє видання компанії, веб-ресурс організації, інформаційні дошки та розсилка інформаційних листів.	Документ про інтеграцію нових співробітників. Документ про винагородження. Документ про професійний розвиток. Документ про структуру відділів. Документ про оцінку працівників та їх винагородження. Документ про організацію корпоративних заходів.	Чітко представляє роботу кожного підрозділу і працівника за допомогою ілюстративного відображення виробничих зв'язків. Якщо ця структура зображена у положенні про адаптацію, то співробітникам буде легше зрозуміти можливості і перспективи.	У статуті або кодексі обов'язково закладаються ці принципи. Стандарти можуть мати загальний характер для всіх працівників або бути спеціалізованими для окремих відділів. Грамотно складений статут або кодекс практично заміщає всю потрібну корпоративну документацію.

Джерело: сформовано автором на основі [21].

Важливо розглядати вплив корпоративної культури на ефективність підприємства у відповідності до його загальної стратегії. Можна виділити чотири підходи до аналізу цієї відповідності:

1. Ігнорування культури, що перешкоджає стратегії.
2. Підпорядкування системи управління корпоративній культурі.
3. Зміни в культурі для досягнення стратегічних цілей.
4. Зміна стратегії для відповідності наявній культурі.

Третій підхід є складним, але він може бути ключовим для довгострокового успіху. Питання впливу корпоративної культури на розвиток

підприємства активно досліджувалися науковцями, і для успішної діяльності підприємство повинно мати здатність до адаптації, досягати цілей та взаємодіяти з іншими структурами.

Можна оцінювати вплив корпоративної культури за допомогою різних ефектів, які виникають в результаті впровадження заходів щодо розвитку або зміни цієї культури (таблиця 3.2.).

Таблиця 3.2.

Ефект	Опис
Економічний	Зростання продуктивності праці, зниження трудомісткості і собівартості продукції, зростання прибутку і рентабельності.
Ресурсний	Вивільнення ресурсів на підприємстві: матеріальних, трудових і фінансових.
Технічний	Поява нової техніки і технології, відкриттів, винаходів і раціоналізаторських пропозицій, ноу-хау і інших нововведень.
Соціальний	Підвищення матеріального і культурного рівня життя громадян, повніше задоволення їх потреб в товарах і послугах, поліпшення умов і техніки безпеки праці, зниження частки важкої ручної праці тощо.

Джерело: сформовано автором на основі [23].

Вплив корпоративної культури на економічну ефективність підприємства проявляється через його економічні результати. Це дозволяє оцінити та проаналізувати загальний вплив корпоративної культури на підприємство, включаючи всі аспекти його діяльності та життя, що сприяє отриманню цілісного розуміння цього впливу (рис 3.2.).

Забезпечення високого рівня компетентності персоналу є однією з основних цілей корпоративної культури. Це сприяє зростанню продуктивності та ефективності роботи, що в свою чергу приносить підприємству більше прибутку. Підвищення компетентності працівників дозволяє їм працювати на вищому рівні, використовуючи передові методи та технології, а також сприяє створенню нових ідей і креативному підходу до завдань.

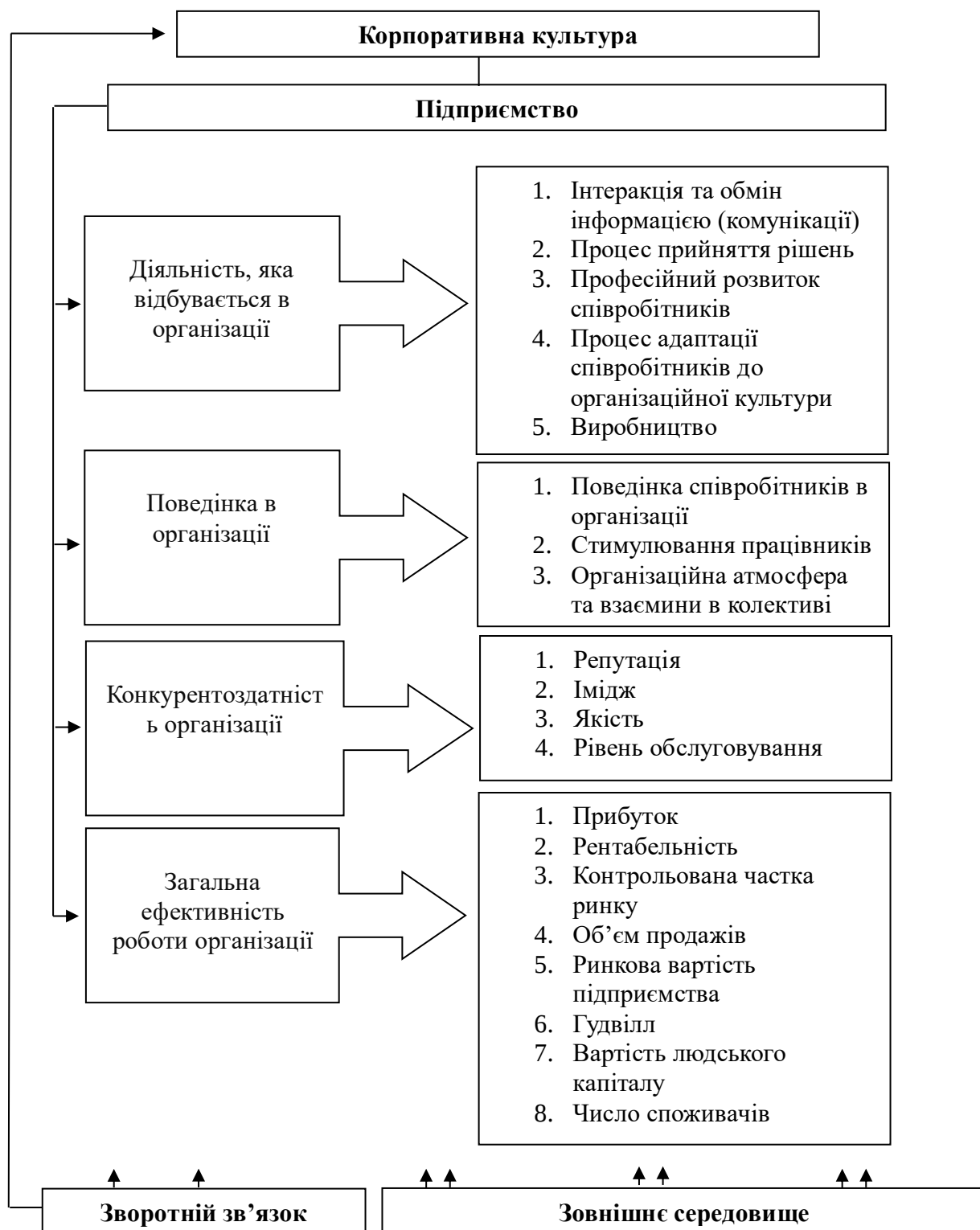


Рис 3.2. Загальний вплив корпоративної культури на функціонування підприємства

Джерело: сформовано автором

Під час вирішення завдань з підтримки корпоративної культури, потрібно враховувати три ключові аспекти:

1. **Правильний відбір персоналу.** Важливо відібрати та набрати співробітників, які мають необхідні знання, навички та здібності для успішної роботи і які відповідають корпоративній культурі і цінностям підприємства.

2. **Діяльність керівництва.** Голова та члени керівництва формують бачення та визначають стратегію підприємства. Вони мають виступати як приклад моралі та етики для всього колективу, щоб сприяти формуванню та зміцненню корпоративної культури.

3. **Культурна адаптація нових працівників.** Новачкам потрібно час для адаптації до корпоративної культури і правильного поведінкового підходу. Підтримка цього процесу допоможе новим працівникам краще вписатися в команду.

Реалізація цих заходів сприятиме формуванню ефективної та здорової корпоративної культури на підприємстві, збільшать задоволеність та лояльність працівників, що призведе до меншої текучості кадрів, підвищення продуктивності праці і, відповідно, ефективності підприємства.

3.2. Рекомендації з покращення корпоративної культури та оптимізації системи мотивації праці компанії ТОВ «ЛВН ЛІМІТЕД»

Корпоративна культура в організації, спільно з мотивацією праці, має значний вплив на ефективність персоналу. Ці два аспекти дозволяють стимулювати окремого співробітника до виконання роботи більш якісно, а також згуртовувати колектив для досягнення спільних цілей. Проте наявність факторів, що понижують мотивацію праці, може призвести до зниження енергії та ефективності роботи співробітників, що в свою чергу впливає на загальну продуктивність.

Корпоративна культура в компанії «ЛВН Лімітед» разом з мотивацією праці є важливим інструментом для підвищення результативності персоналу. Використання цих елементів дозволяє стимулювати окремих співробітників до більш високоякісної роботи та сприяти більш сплоченій командній діяльності.

Однак наявність факторів, які знижують мотивацію праці, може призвести до падіння продуктивності працівників і, відповідно, загальної ефективності роботи компанії. На рисунку 3.2 показана загальна організація методів та інструментів стимулювання персоналу в ТОВ «ЛВН ЛІМІТЕД».

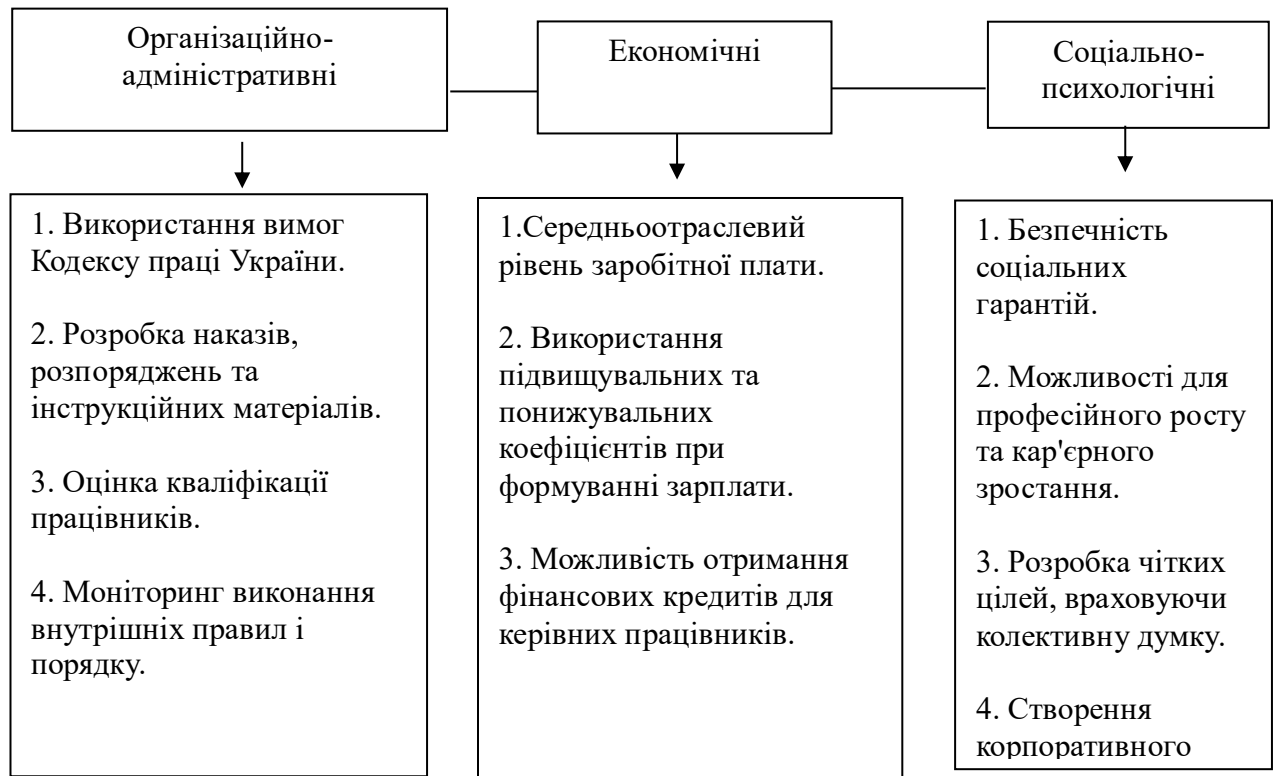


Рис 3.3. Методи та інструменти стимулювання персоналу в ТОВ «ЛВН ЛІМІТЕД»

Джерело: сформовано автором

Зрозуміло, що введена система стимулів може свідчити про стабільність та високий рівень розвитку управління в організації. Однак для подальшого росту виробничої діяльності ТОВ «ЛВН ЛІМІТЕД» із покращенням корпоративної культури буде необхідно переглянути внутрішні нормативні та інструкційні документи в суттєвому обсязі.

У період фінансово-економічної кризи та підвищеної соціальної напруги, значенням стають мотивуючі фактори, такі як стабільність роботи та відповідальність роботодавця перед своїми працівниками. Для багатьох людей,

що шукають роботу, основний акцент переноситься з фінансових аспектів (високі зарплатні умови) на репутацію та авторитет роботодавця на ринку праці, перспективи компанії та її здатність працювати в умовах економічних труднощів.

Підвищення мотивації суттєво підвищує продуктивність праці, оскільки високо мотивований працівник працює більш ефективно. Організації з добре виконуваними своєю роботу працівниками зазвичай досягають кращих результатів, а зміна установки працівника до своєї роботи сприяє зростанню прибутковості компанії. Керівництво ТОВ «ЛВН Лімітед» повинне зосередитися на цих принципах для покращення мотивації праці.

Основною метою удосконалення системи мотивації праці в ТОВ «ЛВН ЛІМІТЕД» є зацікавлення персоналу у підвищенні ефективності підприємства для максимізації прибутковості, зводячи до єдності індивідуальних та загальних цілей. Ціль досягається через впровадження нових форм стимулювання, як моральних, так і матеріальних, за допомогою різноманітних адміністративних, економічних і соціально-психологічних підходів у керівництві персоналом.

Створення системи підтримки корпоративної культури має бути ретельно сплановане та систематичне. Це дозволяє сформувати спільне бачення корпоративної культури серед працівників підприємства, що важливо для досягнення спільних цілей та успішної роботи колективу.

Запропоновано список заходів для підтримки розвитку корпоративної культури на підприємстві, який буде впроваджувати відділення корпоративної культури:

1. **Створення корпоративного порталу або форуму:** Дозволить співробітникам обмінюватися ідеями, думками та досвідом, сприяючи комунікації та співпраці.
2. **Створення системи зворотного зв'язку:** Регулярні опитування та анонімні оцінки клімату на робочому місці допоможуть зрозуміти потреби та бажання працівників щодо корпоративної культури.

3. **Проведення корпоративних заходів та свят:** Ці заходи можуть включати тематичні вечірки, екскурсії, спортивні змагання або культурні події, які сприяють взаємодії та зміцненню спільної робочої атмосфери. Навіть при наявності тематичних заходів в офісі, деяким працівникам бракує можливості виходу за межі компанії.

4. **Організація освітніх заходів:** Додатково, необхідно стимулювати персонал компанії знаннями. Для досягнення високого професіоналізму у будь-якій справі, працівник повинен постійно прагнути поліпшити свої навички та знання у своїй галузі, але це не єдине. Важливо надавати співробітникам авіапідприємства можливість виявити себе та свої здібності і в інших сферах, якщо вони виявляють цікавість і бажання у цьому напрямку. Професіонал, який зацікавлений у навчанні, обов'язково зросте у своїй кар'єрі та розвине додаткові компетенції. Тому знання та навчання можна використовувати як нагороду та мотиваційний фактор. Проведення семінарів, тренінгів та лекцій з питань розвитку особистості, командної роботи та професійного зростання.

5. **Менторські програми:** Створення програм, де досвідчені співробітники допомагають новачкам в освоєнні корпоративних цінностей та норм.

6. **Підвищення рівня матеріальної мотивації праці.** Матеріальна мотивація праці, яка здійснюється через виплату заробітної плати та премій, є одним з ключових чинників впливу на персонал. Однак суб'єктивність, що часто супроводжує оцінку результатів роботи співробітників (відсутність чітких критеріїв оцінки та відсутність стимулювання об'єктивності), може знизити ефективність матеріального стимулювання, іноді навіть зробити його демотивуючим. З метою підвищення ефективності функціонування ТОВ «ЛВН ЛІМІТЕД», керівництву слід зосередитися на підвищенні мотиваційного впливу заробітної плати та премій шляхом впровадження принципу справедливості в системі матеріального стимулювання персоналу. Людям подобається відчувати, що їх кар'єра розвивається. Навіть невелике

збільшення відповідальності може надати значного поштовху. Розвиток кар'єри є відмінним стимулом. Чим більше можливостей для професійного росту та різноманітність посад, тим більше шансів на постійний розвиток, що сприяє збереженню досвідченого персоналу у компанії і створює можливості для винагород за досягнення та внесок у компанію. Ця стратегія працює добре. Керівництву компанії ТОВ «ЛІВН Лімітед» необхідно активно сприяти тому, щоб працівники завжди мали кар'єрні цілі та постійно розвивалися в цьому напрямку, що позитивно позначатиметься на їхній продуктивності і стабільності на роботі.

Усі теорії мотивації підкреслюють важливість кар'єрного росту та професійного розвитку, розглядаючи їх як дві різні, але взаємодоповнюючі сфери: одна - у межах однієї організації, а інша - за межами. Однак професійний ріст може бути успішно використаний в рамках однієї компанії, де є можливість зміни функціональних обов'язків. Наприклад, працівник будь-якого відділу ТОВ «ЛІВН Лімітед», представивши ідеї щодо покращення продажів через розробку оригінальної рекламної кампанії, може отримати нові відповідальності у відділі маркетингу або інших підрозділах.

Важливо пам'ятати, що для впровадження нових заходів та підтримки вже існуючих всі співробітники мають бути включені у процес, мати готовність до змін і активно підтримувати їх.

Сучасні працівники більш ніж колись прагнуть не лише до матеріального благополуччя, але й відчувати психологічний комфорт у компанії, де корпоративні цінності відповідають їхнім власним цінностям. Співпраця з такою організацією дозволяє працівникам викладатися на максимум і бути частинкою єдиного колективу.

Вирішальну роль у створенні корпоративної культури відіграє керівник компанії. Його погляди та підходи до цінностей колективу формують конкретну корпоративну культуру.

Завдання керівництва ТОВ «ЛІВН Лімітед» полягає у знаходженні балансу між жорсткою ієрархією та наданням вільності підлеглим для

запобігання можливих негативних тенденцій.

Заходи з впровадження цих елементів у компанії приведуть до збільшення ефективності працівників ТОВ «ЛВН ЛІМІТЕД».

Для менеджерів підприємства впровадження організаційних інновацій буде виявлятися у кращому керуванні підлеглими за новими напрямками, розподілі обов'язків відповідно до навиків підлеглих та розкритті їхнього професійного потенціалу.

Покращення елементів корпоративної культури ТОВ «ЛВН ЛІМІТЕД» призведе до позитивних організаційних результатів:

- ефективне виконання роботи;
- раціональне використання ресурсів;
- використання новітніх технік і прийомів у роботі;
- використання нововведень та розширення можливостей працівників;
- підвищення усвідомлення персоналом своєї ролі в компанії;
- підвищення іміджу компанії та її сприйняття споживачами;
- ефективні методи мотивації співробітників;
- сприяння культурним цінностям і символам у професійній діяльності;
- комбінування стилів управління, відповідних ринковим умовам.

Конкурентоспроможність ТОВ «ЛВН ЛІМІТЕД» визначається його корпоративною культурою, сприйняттям споживачами зовнішнього вигляду компанії та її представників, а також рівнем обізнаності споживачів щодо продукції. Це сприяє формуванню позитивного іміджу, що збільшує інтерес покупців до продукції компанії.

Для підвищення рівня корпоративної культури ТОВ «ЛВН Лімітед», необхідно приділяти увагу рівню обслуговування клієнтів, підвищувати якість продукції та періодично впроваджувати новітні ідеї.

Постійне впровадження інновацій в роботу організації сприятиме змінам

у поведінці працівників через їхню взаємодію з керівниками, заміну застарілих принципів та цінностей на сучасні, а також вдосконалення способів комунікації з персоналом.

Сукупна корпоративна культура ТОВ «ЛВН Лімітед» є гнучким і змінним елементом, що стимулює соціальні інновації. Новизна та актуальність корпоративної культури дозволяє їй бути ефективною, змінювати мотивацію працівників, планувати та реалізовувати управлінські заходи.

Впровадження корпоративної культури стає цілком доцільним через проведення тренінгів, навчання персоналу новим навичкам етики бізнесу, вивчення нових знань і тенденцій розвитку галузі, а також формування загального уявлення про компанію та її конкурентів.

Рекомендовані рівні впровадження корпоративної культури ТОВ «ЛВН ЛІМІТЕД»: громадський та мікрорівень.

Громадський рівень впровадження корпоративної культури охоплює сферу топ-менеджменту підприємства, де суспільна етика базується на загальносуспільних цінностях: створення нових можливостей для населення, участь у житті громади, розвиток інфраструктури, а також створення робочих місць, що сприяє підвищенню якості життя. В межах цього напрямку підприємству слід:

1. Не допускати діяльності, що може шкодити довкіллю.
2. Постійно удосконалювати маркетингову, управлінську та виробничу діяльність.
3. Дотримуватись добросовісної конкуренції та поважати конкурентів і контрагентів.

Суспільний рівень впровадження корпоративної культури формує приклад для трудових ресурсів підприємства, навчає їх діяти відповідно до загальновідомих норм поведінки. Коли працівники проходять навчання, вони можуть ефективно спілкуватись з менеджерами, колегами, постачальниками, клієнтами, потенційними споживачами та конкурентами.

Корпоративна культура становить фундамент для співробітництва та

взаємодії усіх рівнів у компанії. Вона впливає на управління, прийняття рішень, сприйняття цілей та цінностей компанії кожним її членом. Якщо культура є позитивною та відповідає стратегічному баченню компанії, це сприяє ефективності та продуктивності всієї організації.

Успішність компанії напряду пов'язана з тим, наскільки вдало вона впроваджує та підтримує свою корпоративну культуру. Це включає не лише створення правильних цінностей та норм, а й створення середовища, де працівники почувують себе комфортно та мають можливість для розвитку та самовираження.

Розуміння та активна участь працівників у формуванні та підтримці корпоративної культури є ключем до стабільності та успіху організації. Це означає, що культура не лише має бути офіційно заявлена, а й повинна жити в щоденній практиці компанії, відображаючи її цінності, підходи до роботи та ставлення до працівників та клієнтів.

У період економічної нестабільності та кризи в Україні та світі, працівники особливо цінують відчуття стабільності, захищеності та надійності у плані заробітної плати. Тому зараз є відмінний момент для вдосконалення корпоративної культури, зміцнення лояльності працівників та підвищення їх залученості до компанії.

ВИСНОВКИ

У результаті виконання бакалаврської роботи було зроблено кілька висновків щодо корпоративної культури як важливого чинника сучасного підприємства:

1. Корпоративна культура виникає разом з компанією і з часом набуває ключового значення, оскільки вона відображає цінності та духовні аспекти підприємства, впливає на сприйняття в соціальному середовищі та взаємодію з навколишнім світом через поведінку та взаємодію з співробітниками.

2. Корпоративна культура реалізується на трьох рівнях: зовнішньому, базовому та внутрішньому, що включає в себе унікальний стиль, місію компанії, правила спілкування та набір незадекларованих норм.

3. Ефективна корпоративна культура передбачає знання та розуміння завдань кожним співробітником, демонстрацію фахової підготовки та необхідних навичок для досягнення поставлених цілей.

4. Корпоративна культура базується на цінностях, символах, припущеннях і віруваннях підприємства.

5. Формування та розвиток корпоративної культури є необхідною складовою стратегічного управління бізнесом та повинно перебувати під постійним контролем вищого керівництва компанії.

Корпоративна культура становить фундамент для співробітництва та взаємодії усіх рівнів у компанії. Вона впливає на управління, прийняття рішень, сприйняття цілей та цінностей компанії кожним її членом. Якщо культура є позитивною та відповідає стратегічному баченню компанії, це сприяє ефективності та продуктивності всієї організації.

Успішність компанії напряму пов'язана з тим, наскільки вдало вона впроваджує та підтримує свою корпоративну культуру. Це включає не лише створення правильних цінностей та норм, а й створення середовища, де працівники відчувають себе комфортно та мають можливість для розвитку та

самовираження.

Розуміння та активна участь працівників у формуванні та підтримці корпоративної культури є ключем до стабільності та успіху організації. Це означає, що культура не лише має бути офіційно заявлена, а й повинна жити в щоденній практиці компанії, відображаючи її цінності, підходи до роботи та ставлення до працівників та клієнтів.

Корпоративну культуру можна розглядати як ключовий нематеріальний актив, що має значний вплив на продуктивність компанії та формування її ринкової цінності. Це складна система цінностей, переконань, принципів управління, норм поведінки та традицій, яка сприяє соціальній взаємодії, комунікації та обміну інформацією, сприяючи гармонізації відносин між керівництвом та персоналом. Корпоративна культура також допомагає організації ефективно адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі та є важливим механізмом для інтеграції внутрішніх процесів компанії. Її основна роль полягає в утворенні єдиної команди, сприянні відчуттю колективної відповідальності та підтримці гармонії у взаємодії між співробітниками.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. «CareerBuilder».,(2019) Forty Percent of Employers Plan to Hire Full-Time Workers This Year, Forty-Seven Percent Recruiting Part-Time Workers. URL: <https://press.careerbuilder.com/2019-03-05-Forty-Percent-of-Employers-Plan-to-Hire-Full-Time-Workers-This-Year-Forty-Seven-Percent-Recruiting-Part-Time-Workers>. (дата звернення 07.04.2024)
2. Олексенко Я.А. Соціально-економічний зміст та передумови становлення корпоративної культури на підприємстві. Науковий вісник Херсонського державного університету. 2019. URL: http://www.ej.kherson.ua/journal/economic_33/25.pdf (дата звернення 07.04.2024)
3. ОСНОВНІ СКЛАДОВІ ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ В ОРГАНІЗАЦІЇ URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/197225725.pdf> Дата звернення (07.04.2024)
4. Ковалевский С.В. Развитие культуры организации: гуманизация, качество деятельности, успех: Методы изучения культуры и ценности организации / С.В. Ковалевский, О.А. Медведева, Г.Л. Хае. – Краматорск: ДГМА, 2007. – Кн. 1. – 195 с.
5. Отенко І. П., Чепелюк М. І.,(2018) Корпоративна культура: міжнародний та трансформаційний аспекти : монографія [Електронний ресурс] / – Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця. URL:<http://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/20079/1/2018-%20%20d0%9e%20%20d0%82%20%20d0%b5%20%20d0%bd%20%20d0%ba%20%20d0%be%20%20d0%86%20%20d0%9f%20%20d0%a7%20%20d0%b5%20%20d0%bf%20%20d0%bb%20%20d0%8e%20%20d0%ba%20%20d0%9c%20%20d0%86.pdf> . (дата звернення 08.04.2024).
6. Кагляк О. О., Корпоративна культура в організації. URL: <https://ir.lib.vntu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/17693/2126.pdf?sequence=3&isAllowed=y>. (дата звернення 08.04.2024)
7. Бала О. І. Принципи корпоративної культури підприємств: сутність

та види / О. І. Бала, О. В. Муқан, Р. Д. Бала // Вісник Національного університету "Львівська політехніка". – № 682 : Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. 2010. – С. 11– 15. – Бібліографія: 10 назв.

8. Письменний І. В. Етос публічної служби в Україні: теоретичний та емпіричний аспекти / І. Письменний, Н. Липовська // Аспекти публічного управління. – 2015. – Т. 3, № 10. – С. 5 – 11.

9. Свидрук І.І., Миронов Ю.Б., Кундицький О.О. Теорія організації URL: <https://kerivnyk.info/teoriya-organizacii9>. (дата звернення 17.04.2024)

10. Методика діагностики організаційної культури Д. Денісона / Denison Consulting. – URL: <http://www.denisonconsulting.com>. (дата звернення 19.04.2024)

11. URL:https://stud.com.ua/79855/menedzhment/modeli_korporativnih_kultur_dilu_kennedi (дата звернення 19.04.2024)

12. URL: <http://www.oca.com.ua/corporate%20culture.htm> (дата звернення 19.04.2024)

13. URL:https://stud.com.ua/79856/menedzhment/modeli_korporativnih_kultur_zonnenfeldu (дата звернення 19.04.2024)

14. Meiste J. (2020) Top 10 HR Trends That Matter Most In The 2020 Workplace.

15. URL:<https://rep.dnuvs.ukr.education/server/api/core/bitstreams/923a61cb-97b8-4e87-ba81-d0a87567f75c/content> (дата звернення 30.04.2024)

16. URL:<https://echas.vnu.edu.ua/index.php/echas/article/download/256/209с53> (дата звернення 01.05.2024)

17. Clarity-project: ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ ТОВ «ЛВН ЛІМІТЕД»: Фінансова звітність. URL: https://clarity-project.info/edr/39195903/finances?current_year=2020. (дата звернення 01.05.2024)

18. URL:https://stud.com.ua/15360/menedzhment/model_tririvnevoyi_or_ganizatsiynoyi_kulturi (дата звернення 03.05.2024)

19. Ліпенцев А. В. Організаційна культура / А. Ліпенцев // Енциклопедія державного управління : у 8 т. / наук.-ред. кол. : Ю. В. Ковбасюк (голова) [таін.] ; Нац. акад. держ. упр. при Президентові України. – Київ : НАДУ, 2011.
20. Гандапас Р. Корпоративная культура. Огнем и мечом / Р. Гандапас // Менеджер и менеджмент. – №9. – Київ, 2007. – С. 4–8.
21. Дугина О. Корпоративная культура и организационные изменения / О. Дугина // Управление персоналом. – № 12. – Киев, 2000 – С. 8–12.
22. Качан И. Методики диагностики организационной культуры предприятия / И. Качан, В. Зубенко // Научные труды ДонНТУ: Серия: экономическая. – № 33. – Донецк, ДонНТУ, 2008. – С. 187–191.
23. Мизелева Г. Корпоративная культура: взгляд изнутри / Г. Мизелева, И. Балакина, Я. Эйдельман // Справочник по управлению персоналом. – № 3. Киев, 2004. – С. 14–32.
24. Офіційна фінансова звітність ТОВ «ЛВН ЛІМІТЕД». URL: <https://clarity-project.info/edr/39195903/finances>. (дата звернення 02.05.2024)
25. Лахтіонова Л.А. Фінансовий аналіз суб'єктів господарювання: Монографія. К., КНЕУ, 2010. 387 с.
26. Лещик І.Б., Пиріг Г.І. Теоретичні аспекти формування поняття «корпоративне управління». *Глобальні та національні проблеми економіки*. Випуск 7. 2015. С. 392–397. URL:<http://global-national.in.ua/issue-7-2015/15-vipusk-7-veresen-2015-r/1301>. (дата звернення: 01.05.2024).
27. Лозова Т. І., Олійник Г. Ю., Олійник О. А. Моделювання маркетингової системи корпоративного управління компанії та ефективність її впровадження. *Економіка та держава*. 2021. № 2. С. 29–34. URL:[10.32702/2306-6806.2021.2.29](https://doi.org/10.32702/2306-6806.2021.2.29) (дата звернення: 01.05.2024).
28. Мушкевич Ю. В. Головні аспекти ефективного корпоративного управління підприємствами на сучасному рівні. *Економічні горизонти*. 2021. №3. С. 64– 72. URL:[https://doi.org/10.31499/2616-5236.3-4\(18\).2021.245223](https://doi.org/10.31499/2616-5236.3-4(18).2021.245223) (дата звернення: 01.05.2024).

29. Мул Н.А., Ведерніков М.Д. Корпоративна культура в системі управління персоналом на підприємстві. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2010. № 1. С. 68-71.

30. Мец В.О. Економічний аналіз фінансових результатів та фінансового стану підприємства. К.: «Алерта», 2011. - 342 с.

31. Нестеренко, О. О. (2020). Облік соціально-репутаційного капіталу як засіб оцінки ефективності корпоративного управління. *Проблеми теорії та методології бухгалтерського обліку, контролю і аналізу*. 2020. Т. 45. С. 71– 77. URL:[https://doi.org/10.26642/pbo-2020-1\(45\)-71-77](https://doi.org/10.26642/pbo-2020-1(45)-71-77) (дата звернення: 01.05.2024).

32. Никифорова В. Г Н Управління персоналом: Навчальний посібник. 2-ге видання, виправлене та доповнене. Одеса: Атлант, 2013 р. 275 с.

33. Носова Є.А. Оцінка ліквідності та платоспроможності підприємства. *Вісник Академії праці і соціальних відносин Федерації профспілок України*, 2019. №2. С.584

34. Потенціал та розвиток підприємства: навч. посіб. Б.Є. Бачевський, І.В. Заблудська, О.О. Решетняк; за ред. Б.Є. Бачевського К.: Центр навч. літ-ри, 2019. 396 с.

35. Пархоменко Н.А. Теоретичні засади управління персоналом. *Вісник Східноукр. нац. ун-ту імені В. Даля* 2009. № 3 (133). С.156

36. Пономаренко О. Системні методи в економіці, менеджменті, бізнесі / О. Пономаренко. К. : Основи, 2010. 390 с.

37.Палига Є.М., Палига І.Є. Корпоративне управління та фондовий ринок: підруч. Львів: УАД, 2017. 506 с.

38.Палига Є. М., Базилук В. Б., Палига І. Є. Удосконалення корпоративного управління видавничо-поліграфічних підприємств. *Вісник економічної науки України*. 2019. № 2 (37). С. 73–77. URL: [https://doi.org/10.37405/1729-7206.2019.2\(37\).73-77](https://doi.org/10.37405/1729-7206.2019.2(37).73-77) (дата звернення: 01.05.2024).

39.Петухова О. М., Черноштан Г. Г. Діагностика системи

корпоративного управління підприємств кондитерської галузі. *Інвестиції: практика та досвід*. 2016. № 18. С. 47–51. URL: <http://www.investplan.com.ua=1&z=5i=7> (дата звернення: 01.05.2024).

40. Про затвердження Принципів корпоративного управління. Рішення Національної комісії з цінних паперів та Фондового ринку № 955 від 22.07.2014 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/vr955863-14#Text> (дата звернення: 01.05.2024).

41. Погребняк А. Ю. Якість корпоративного управління: генезис поняття. *Підприємництво та інновації*. 2018. Т. 5. С.34–39. URL:<http://ejournal.in.ua/index.php/journal/article/view/64> (дата звернення: 01.05.2024).

42. Потенціал та розвиток підприємства: навч. посіб. Б.Є. Бачевський, І.В. Заблудський, О.О. Решетняк; за ред. Б.Є. Бачевського К.: Центр навч. літератури, 2019. 396 с.

43. Полоус О.В. Принципи управління формуванням креативності персоналу на підприємстві. Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Полтава, 2013. №1 (56). С. 192.

44. Романюк В. М. Еволюція розвитку моделей корпоративного управління в умовах конкуренції. *Бізнес-Інформ*. 2015. № 7. С. 288–294. URL: http://www.business-inform.net/annotated-catalogu2015_07_0&langua&s44 (дата звернення: 01.05.2024).

45. Старостенко Г.Г., Мірко Н.В. Фінансовий аналіз: Навч. посіб. К.: ЦНЛ, 2019. 224 с.

46. Сабадирьова А.Л., Бабій О.М., Куклінова Т.В., Салавеліс Д.Є. Потенціал і розвиток підприємства: Навчальний посібник. Одеса: ОНЕУ, 2016. 343 с.

47. Садовська І. Б. Бухгалтерський облік : навч. посібник. – К.: Центр навчальної літератури, 2018. – 688 с.

48. Стійкий розвиток підприємств у міжнародному економічному просторі: колективна монографія за заг. ред. О.В. Ареф'євої Київ, НАУ, 2018.

364 с.

49. Супрун Н. А. Корпоративна соціальна відповідальність як чинник соціального залучення. *Український соціум*. 2013. № 2(45). с. 163-176.

50. Тимцуник В.І., Бєлова О.І. Корпоративна культура як основа формування мотиваційного механізму у стратегічному управлінні підприємством. *Науковий вісник академії муніципального управління*. 2011. № 2. С. 80-92

51. Управління персоналом: В.М. Данюк. А.М. Колот, Г.С. Суков та ін.; за заг. та наук. ред. к. е. н., проф. В.М. Данюка. К.: КНЕУ; Краматорськ: НКМЗ, 2013. 666с.

52. Федулова Л.І. Підходи до оцінки рівня готовності підприємства щодо інноваційного розвитку. *Вісник Київського національного університету ім. Т. Шевченка. Економіка*. 2011. № 124/125. С. 36-40

53. Фещенко О.П. Аналіз ліквідності як важливий етап оцінки фінансового стану підприємств. *Фінанси, облік і аудит*, 2012. 221 с.

54. Фролова Т. О. Становлення національної системи корпоративного управління. *Агросвіт*. 2012. № 9. С. 34–39. URL: <http://www.agrosvit.info/op> (дата звернення: 01.05.2024).

55. Харун О.А. Розвиток корпоративного управління в умовах глобалізації. Східна Європа: *Економіка, бізнес та управління*. 2018. № 17. С. 49–55. URL: <http://srd.pgasa.dp.ua:8080/handle/123456789/2053> (дата звернення: 01.05.2024).

56. Хілуха О. А. Аналіз корпоративного управління: зміст основних етапів. *Економіка, управління та адміністрування. Вісник ЖДТУ*. 2018 Т. 1. С. 90–95. URL: [https://doi.org/10.26642/jen-2018-1\(83\)-90-95](https://doi.org/10.26642/jen-2018-1(83)-90-95) (дата звернення: 01.05.2024).

57. Хілуха О. А. Сутнісні характеристики корпоративного управління. *Вісник Волинського інституту економіки та менеджменту*. № 11. 2015. С. 68

58. Харун О. А., Стецюк О. В. Сутнісні характеристики корпоративної культури підприємств. *Економіка і суспільство*. 2017. Вип. 13. С. 139–144.

59. Хіміч І. Г. Особливості формування корпоративної культури вітчизняних підприємств на сучасному етапі. *Економічний простір*. 2009. №23/1. С. 216–222.

60. Шконда В.В., Кальянов А.В. *Корпоративна культура в управлінні людським потенціалом*: монографія. Донецьк: Ноулідж (Донецьке відділення), 2009. 168 с.

61. Шевченко В. С. Визначення впливу корпоративної культури на діяльність підприємства. *Комунальне господарство*. 2011. Вип. 14. С. 160–165.

62. Шиян Н. І. Корпоративне управління: навчальний посібник. Харк. нац. аграр. ун-т ім. В.В. Докучаєва. Х.: ХНАУ, 2017. 194 с.

63. Шкільняк М. Менеджмент у системі корпоративного управління. *Вісник Економіки*. 2018. № 2. С. 7 - 20.

64. Шкільняк М. Корпоративне управління: навч. посіб. Тернопіль: Крок, 2014. 293 с

65. Ярославський А. О. Економічна ефективність діяльності підприємства: теоретичний аспект. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2018. №12.177 с.

66. Margaret Rouse. Corporate governance 2018. URL: <http://searchfinancialsecurity.techtarget.coIrl/definition/corporate> (дата звернення: 01.05.2024).

69. Corporate Governance, Investor Protection and Performance in Emerging Markets // World Bank Policy Research Working Paper. 2818. – 2002. – April.

70. Kaplan R. The Strategy Focused Organization: how balanced scorecard companies thrive in the new business environment / Robert S. Kaplan, David P. Norton. – Harvard Business School Publishing Corporation, 2001. – P. 400

ДОДАТКИ

Додаток А

Дата звіту 2021-03-01

Період 2020 рік, 12 міс

Баланс (Звіт про фінансовий стан)

Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	1 595	89
первісна вартість	1001	22 576	21 809
накопичена амортизація	1002	20 981	21 720
Незавершені капітальні інвестиції	1005	11 778	42 581
Основні засоби	1010	643 430	623 048
первісна вартість	1011	1 563 558	1 585 295
знос	1012	920 128	962 247
Інвестиційна нерухомість	1015	0	0
первісна вартість	1016	0	0
знос	1017	0	0
Довгострокові біологічні активи	1020	0	0
первісна вартість	1021	0	0
накопичена амортизація	1022	0	0
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0	0
інші фінансові інвестиції	1035	0	0
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0	0
Відстрочені податкові активи	1045	0	0
Гудвіл	1050	0	0
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0	0
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0	0
Інші необоротні активи	1090	0	0
Усього за розділом I	1095	656 803	665 718
II. Оборотні активи Запаси	1100	84 879	148 544
Виробничі запаси	1101	41 758	59 909
Незавершене виробництво	1102	4 982	5 370
Готова продукція	1103	38 107	57 055
Товари	1104	32	26 210
Поточні біологічні активи	1110	0	0
Депозити перестрахування	1115	0	0
Векселі одержані	1120	0	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	360 942	418 333
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	26 184	31 861

з бюджетом	1135	143 851	183 731
у тому числі з податку на прибуток	1136	0	0
з нарахованих доходів	1140	0	71
із внутрішніх розрахунків	1145	593 478	504 609
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	2 411	367
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	0
Гроші та їх еквіваленти	1165	43 789	34 512
Готівка	1166	0	0
Рахунки в банках	1167	43 789	34 512
Витрати майбутніх періодів	1170	3 938	4 304
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0	0
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	0	0
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0	0
резервах незароблених премій	1183	0	0
інших страхових резервах	1184	0	0
Інші оборотні активи	1190	0	0
Усього за розділом II	1195	1 259 472	1 326 332
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	0
Баланс	1300	1 916 275	1 992 050

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	74 033	74 033
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	0
Капітал у дооцінках	1405	0	0
Додатковий капітал	1410	0	0
Емісійний дохід	1411	0	0
Накопичені курсові різниці	1412	0	0
Резервний капітал	1415	0	0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	177 728	176 870
Неоплачений капітал	1425	0	0
Вилучений капітал	1430	0	0
Інші резерви	1435	0	0
Усього за розділом I	1495	251 761	250 903
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення Відстрочені податкові зобов'язання	1500	80 023	81 177
Пенсійні зобов'язання	1505	0	0
Довгострокові кредити банків	1510	281 866	193 681
Інші довгострокові зобов'язання	1515	282 457	171 113
Довгострокові забезпечення	1520	0	0

Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0	0
Цільове фінансування	1525	0	0
Благодійна допомога	1526	0	0
Страхові резерви	1530	0	0
у тому числі: резерв довгострокових зобов'язань	1531	0	0
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0	0
резерв незароблених премій	1533	0	0
інші страхові резерви	1534	0	0
Інвестиційні контракти	1535	0	0
Призовий фонд	1540	0	0
Резерв на виплату джек-поту	1545	0	0
Усього за розділом II	1595	644 346	445 971
III. Поточні зобов'язання і забезпечення	1600	500	139 733
Короткострокові кредити банків			
Векселі видані	1605	114 264	129 499
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	72 480	0
товари, роботи, послуги	1615	294 459	269 814
розрахунками з бюджетом	1620	30 092	8 200
у тому числі з податку на прибуток	1621	0	0
розрахунками зі страхування	1625	1 432	1 325
розрахунками з оплати праці	1630	6 633	6 186
за одержаними авансами	1635	2 855	72
за розрахунками з учасниками	1640	0	0
із внутрішніх розрахунків	1645	454 585	705 090
за страховою діяльністю	1650	0	0
Поточні забезпечення	1660	26 480	22 007
Доходи майбутніх періодів	1665	0	0
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	0
Інші поточні зобов'язання	1690	16 388	13 250
Усього за розділом III	1695	1 020 168	1 295 176
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	0
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0	0
Баланс	1900	1 916 275	1 992 050

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

Фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	1 706 784	1 803 531
Чисті зароблені страхові премії	2010	0	0
Премії підписані, валова сума	2011	0	0
Премії, передані у перестраховування	2012	0	0
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	0	0
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	0	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	1 097 051	1 233 602
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	0	0
Валовий: прибуток	2090	609 733	569 929
збиток	2095	0	0
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0	0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0	0
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0	0
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0	0
Інші операційні доходи	2120	30 655	155 459
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0	0
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0	0
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	0	0
Адміністративні витрати	2130	106 224	104 433
Витрати на збут	2150	347 578	325 740
Інші операційні витрати	2180	78 263	20 970
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	0	0
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	0	0
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	108 323	274 245
збиток	2195	0	0
Дохід від участі в капіталі	2200	0	0
Інші фінансові доходи	2220	55 561	127 723

Інші доходи	2240	0	65 729
Дохід від благодійної допомоги	2241	0	0
Фінансові витрати	2250	70 376	131 003
Втрати від участі в капіталі	2255	0	0
Інші витрати	2270	93 180	3 320
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0	0
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	328	333 374
збиток	2295	0	0
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-1 153	-70 461
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	0
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	0	262 913
збиток	2355	825	0

Сукупний дохід

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	0	0
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	0	0
Накопичені курсові різниці	2410	0	0
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	0	0
Інший сукупний дохід	2445	0	0
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0	0
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	0	0
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0	0
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	-825	262 913

Елементи операційних витрат

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Матеріальні затрати	2500	846 061	863 228
Витрати на оплату праці	2505	177 454	178 651
Відрахування на соціальні заходи	2510	29 615	29 483
Амортизація	2515	50 842	48 443
Інші операційні витрати	2520	763 652	716 061
Разом	2550	1 867 624	1 835 866

Додаток Б

Дата звіту 2022-03-04
 Період 2021 рік, 12 міс
 Бухгалтер ЧЕРНАТА НАТАЛІЯ ЛЕОНІДІВНА
 КАТОТТГ UA05020030010063857
 Кількість працівників 648

Баланс (Звіт про фінансовий стан)

Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	89	84
первісна вартість	1001	21 809	21 602
накопичена амортизація	1002	21 720	21 518
Незавершені капітальні інвестиції	1005	42 581	67 071
Основні засоби	1010	623 048	640 003
первісна вартість	1011	1 585 295	1 643 817
знос	1012	962 247	1 003 814
Інвестиційна нерухомість	1015	0	
первісна вартість	1016	0	
знос	1017	0	
Довгострокові біологічні активи	1020	0	
первісна вартість	1021	0	
накопичена амортизація	1022	0	
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0	
інші фінансові інвестиції	1035	0	
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0	
Відстрочені податкові активи	1045	0	
Гудвіл	1050	0	
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0	
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0	
Інші необоротні активи	1090	0	
Усього за розділом I	1095	665 718	707 158
II. Оборотні активи Запаси	1100	148 544	167 897
Виробничі запаси	1101	59 909	84 101
Незавершене виробництво	1102	5 370	9 481
Готова продукція	1103	57 055	39 568
Товари	1104	26 210	34 747
Поточні біологічні активи	1110	0	
Депозити перестраховування	1115	0	
Векселі одержані	1120	0	
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	418 333	565 436
Дебіторська заборгованість за	1130	31 861	28 289

розрахунками: за виданими авансами			
з бюджетом	1135	183 731	140 538
у тому числі з податку на прибуток	1136	0	
з нарахованих доходів	1140	71	13
із внутрішніх розрахунків	1145	504 609	431 868
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	367	3 134
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	
Гроші та їх еквіваленти	1165	34 512	8 033
Готівка	1166	0	
Рахунки в банках	1167	34 512	8 033
Витрати майбутніх періодів	1170	4 304	4 696
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0	
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	0	
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0	
резервах незароблених премій	1183	0	
інших страхових резервах	1184	0	
Інші оборотні активи	1190	0	
Усього за розділом II	1195	1 326 332	1 349 904
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	
Баланс	1300	1 992 050	2 057 062

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	74 033	74 033
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	
Капітал у дооцінках	1405	0	
Додатковий капітал	1410	0	
Емісійний дохід	1411	0	
Накопичені курсові різниці	1412	0	
Резервний капітал	1415	0	
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	176 870	252 708
Неоплачений капітал	1425	0	
Вилучений капітал	1430	0	
Інші резерви	1435	0	
Усього за розділом I	1495	250 903	326 741
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення Відстрочені податкові зобов'язання	1500	81 177	79 848
Пенсійні зобов'язання	1505	0	
Довгострокові кредити банків	1510	193 681	147 138
Інші довгострокові зобов'язання	1515	171 113	173 852

Довгострокові забезпечення	1520	0	
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0	
Цільове фінансування	1525	0	
Благодійна допомога	1526	0	
Страхові резерви	1530	0	
у тому числі: резерв довгострокових зобов'язань	1531	0	
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0	
резерв незароблених премій	1533	0	
інші страхові резерви	1534	0	
Інвестиційні контракти	1535	0	
Призовий фонд	1540	0	
Резерв на виплату джек-поту	1545	0	
Усього за розділом II	1595	445 971	400 838
III. Поточні зобов'язання і забезпечення	1600	139 733	153 029
Короткострокові кредити банків			
Векселі видані	1605	129 499	113 756
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	0	25 084
товари, роботи, послуги	1615	269 814	465 936
розрахунками з бюджетом	1620	8 200	34 946
у тому числі з податку на прибуток	1621	0	1 714
розрахунками зі страхування	1625	1 325	1 599
розрахунками з оплати праці	1630	6 186	7 539
за одержаними авансами	1635	72	4 915
за розрахунками з учасниками	1640	0	
із внутрішніх розрахунків	1645	705 090	481 952
за страховою діяльністю	1650	0	
Поточні забезпечення	1660	22 007	24 705
Доходи майбутніх періодів	1665	0	
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	
Інші поточні зобов'язання	1690	13 250	16 022
Усього за розділом III	1695	1 295 176	1 329 483
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0	
Баланс	1900	1 992 050	2 057 062

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

Фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	2 325 052	1 706 784
Чисті зароблені страхові премії	2010		0
Премії підписані, валова сума	2011		0
Премії, передані у перестраховування	2012		0
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013		0
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014		0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	1 622 712	1 097 051
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		0
Валовий: прибуток	2090	702 340	609 733
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105		0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110		0
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111		0
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112		0
Інші операційні доходи	2120	50 987	30 655
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121		0
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122		0
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123		0
Адміністративні витрати	2130	132 547	106 224
Витрати на збут	2150	444 196	347 578
Інші операційні витрати	2180	50 781	78 263
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181		0
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182		0
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	125 803	108 323
Дохід від участі в капіталі	2200		0
Інші фінансові доходи	2220	7 222	55 561
Інші доходи	2240	17 161	0
Дохід від благодійної допомоги	2241		0

Фінансові витрати	2250	54 085	70 376
Втрати від участі в капіталі	2255		0
Інші витрати	2270	308	93 180
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275		0
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	95 793	328
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-21 354	-1 153
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		0
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	74 439	
збиток	2355		825

Сукупний дохід

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400		0
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405		0
Накопичені курсові різниці	2410		0
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415		0
Інший сукупний дохід	2445		0
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0	0
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455		0
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0	0
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	74 439	-825

Елементи операційних витрат

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Матеріальні затрати	2500	1 004 569	846 061
Витрати на оплату праці	2505	202 266	177 454
Відрахування на соціальні заходи	2510	36 585	29 615
Амортизація	2515	46 310	50 842
Інші операційні витрати	2520	796 365	763 652
Разом	2550	2 086 095	1 867 624

Додаток В

Дата звіту 2023-02-22
 Період 2022 рік, 12 міс
 Бухгалтер ЧЕРНАТА НАТАЛІЯ ЛЕОНІДІВНА
 КАТОТТГ UA05020030010063857
 Кількість працівників 595

Баланс (Звіт про фінансовий стан)

Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	84	61
первісна вартість	1001	21 602	20 050
накопичена амортизація	1002	21 518	19 989
Незавершені капітальні інвестиції	1005	67 071	115 608
Основні засоби	1010	640 003	600 365
первісна вартість	1011	1 643 817	1 647 671
знос	1012	1 003 814	1 047 306
Інвестиційна нерухомість	1015	0	
первісна вартість	1016	0	
знос	1017	0	
Довгострокові біологічні активи	1020	0	
первісна вартість	1021	0	
накопичена амортизація	1022	0	
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0	
інші фінансові інвестиції	1035	0	
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0	
Відстрочені податкові активи	1045	0	
Гудвіл	1050	0	
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0	
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0	
Інші необоротні активи	1090	0	
Усього за розділом I	1095	707 158	716 034
II. Оборотні активи Запаси	1100	167 897	196 127
Виробничі запаси	1101	84 101	109 699
Незавершене виробництво	1102	9 481	9 669
Готова продукція	1103	39 568	62 890
Товари	1104	34 747	13 869
Поточні біологічні активи	1110	0	
Депозити перестрахування	1115	0	
Векселі одержані	1120	0	
Дебіторська заборгованість за продукцію,	1125	565 436	383 930

товари, роботи, послуги			
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	28 289	38 770
з бюджетом	1135	140 538	136 973
у тому числі з податку на прибуток	1136	0	
з нарахованих доходів	1140	13	16
із внутрішніх розрахунків	1145	431 868	292 186
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	3 134	4 482
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	
Гроші та їх еквіваленти	1165	8 033	323 149
Готівка	1166	0	
Рахунки в банках	1167	8 033	323 149
Витрати майбутніх періодів	1170	4 696	4 580
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0	
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	0	
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0	
резервах незароблених премій	1183	0	
інших страхових резервах	1184	0	
Інші оборотні активи	1190	0	
Усього за розділом II	1195	1 349 904	1 380 213
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	
Баланс	1300	2 057 062	2 096 247

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	74 033	74 033
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	
Капітал у дооцінках	1405	0	
Додатковий капітал	1410	0	
Емісійний дохід	1411	0	
Накопичені курсові різниці	1412	0	
Резервний капітал	1415	0	
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	252 708	234 976
Неоплачений капітал	1425	0	
Вилучений капітал	1430	0	
Інші резерви	1435	0	
Усього за розділом I	1495	326 741	309 009
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення Відстрочені податкові зобов'язання	1500	79 848	64 187
Пенсійні зобов'язання	1505	0	

Довгострокові кредити банків	1510	147 138	246 657
Інші довгострокові зобов'язання	1515	173 852	151 059
Довгострокові забезпечення	1520	0	
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0	
Цільове фінансування	1525	0	
Благодійна допомога	1526	0	
Страхові резерви	1530	0	
у тому числі: резерв довгострокових зобов'язань	1531	0	
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0	
резерв незароблених премій	1533	0	
інші страхові резерви	1534	0	
Інвестиційні контракти	1535	0	
Призовий фонд	1540	0	
Резерв на виплату джек-поту	1545	0	
Усього за розділом II	1595	400 838	461 903
III. Поточні зобов'язання і забезпечення	1600	153 029	100 000
Короткострокові кредити банків			
Векселі видані	1605	113 756	90 050
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	25 084	134 009
товари, роботи, послуги	1615	465 936	282 697
розрахунками з бюджетом	1620	34 946	39 502
у тому числі з податку на прибуток	1621	1 714	5 717
розрахунками зі страхування	1625	1 599	1 831
розрахунками з оплати праці	1630	7 539	7 850
за одержаними авансами	1635	4 915	2 257
за розрахунками з учасниками	1640	0	
із внутрішніх розрахунків	1645	481 952	622 327
за страховою діяльністю	1650	0	
Поточні забезпечення	1660	24 705	25 745
Доходи майбутніх періодів	1665	0	
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	
Інші поточні зобов'язання	1690	16 022	19 067
Усього за розділом III	1695	1 329 483	1 325 335
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0	
Баланс	1900	2 057 062	2 096 247

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

Фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	1 991 343	2 325 052
Чисті зароблені страхові премії	2010		0
Премії підписані, валова сума	2011		0
Премії, передані у перестраховування	2012		0
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013		0
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014		0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	1 227 791	1 622 712
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		0
Валовий: прибуток	2090	763 552	702 340
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105		0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110		0
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111		0
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112		0
Інші операційні доходи	2120	147 768	50 987
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121		0
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122		0
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123		0
Адміністративні витрати	2130	128 266	132 547
Витрати на збут	2150	353 235	444 196
Інші операційні витрати	2180	266 729	50 781
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181		0
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182		0
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	163 090	125 803
Дохід від участі в капіталі	2200		0
Інші фінансові доходи	2220	12 996	7 222
Інші доходи	2240	50	17 161
Дохід від благодійної допомоги	2241		0

Фінансові витрати	2250	69 751	54 085
Втрати від участі в капіталі	2255		0
Інші витрати	2270	127 707	308
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275		0
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290		95 793
збиток	2295	21 322	
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-11 931	-21 354
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		0
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350		74 439
збиток	2355	33 253	

Сукупний дохід

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400		0
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405		0
Накопичені курсові різниці	2410		0
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415		0
Інший сукупний дохід	2445		0
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0	0
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455		0
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0	0
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	-33 253	74 439

Елементи операційних витрат

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Матеріальні затрати	2500	1 037 805	1 004 569
Витрати на оплату праці	2505	204 415	202 266
Відрахування на соціальні заходи	2510	34 422	36 585
Амортизація	2515	45 291	46 310
Інші операційні витрати	2520	809 570	796 365
Разом	2550	2 131 503	2 086 095.00

Додаток Д

Дата звіту

2024-02-28

Період 2023 рік, 12 міс
 Бухгалтер ЧЕРНАТА НАТАЛІЯ ЛЕОНІДІВНА
 КАТОТТГ UA05020030010063857
 Кількість працівників 609

Баланс (Звіт про фінансовий стан)

Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	61	42
первісна вартість	1001	20 050	20 050
накопичена амортизація	1002	19 989	20 008
Незавершені капітальні інвестиції	1005	115 608	158 524
Основні засоби	1010	600 365	564 678
первісна вартість	1011	1 647 671	1 635 896
знос	1012	1 047 306	1 071 218
Інвестиційна нерухомість	1015	0	
первісна вартість	1016	0	
знос	1017	0	
Довгострокові біологічні активи	1020	0	
первісна вартість	1021	0	
накопичена амортизація	1022	0	
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0	
інші фінансові інвестиції	1035	0	
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0	
Відстрочені податкові активи	1045	0	
Гудвіл	1050	0	
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0	
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0	
Інші необоротні активи	1090	0	
Усього за розділом I	1095	716 034	723 244
II. Оборотні активи Запаси	1100	196 127	260 650
Виробничі запаси	1101	109 699	166 867
Незавершене виробництво	1102	9 669	8 373
Готова продукція	1103	62 890	66 504
Товари	1104	13 869	18 906
Поточні біологічні активи	1110	0	
Депозити перестраховування	1115	0	
Векселі одержані	1120	0	
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	383 930	616 632
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	38 770	38 883
з бюджетом	1135	136 973	161 469

у тому числі з податку на прибуток	1136	0	
з нарахованих доходів	1140	16	47
із внутрішніх розрахунків	1145	292 186	498 752
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	4 482	16 448
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	
Гроші та їх еквіваленти	1165	323 149	105 050
Готівка	1166	0	
Рахунки в банках	1167	323 149	105 050
Витрати майбутніх періодів	1170	4 580	5 177
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0	
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	0	
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0	
резервах незароблених премій	1183	0	
інших страхових резервах	1184	0	
Інші оборотні активи	1190	0	
Усього за розділом II	1195	1 380 213	1 703 108
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	
Баланс	1300	2 096 247	2 426 352

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	74 033	74 033
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	
Капітал у дооцінках	1405	0	
Додатковий капітал	1410	0	
Емісійний дохід	1411	0	
Накопичені курсові різниці	1412	0	
Резервний капітал	1415	0	
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	234 976	525 119
Неоплачений капітал	1425	0	
Вилучений капітал	1430	0	
Інші резерви	1435	0	
Усього за розділом I	1495	309 009	599 152
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення Відстрочені податкові зобов'язання	1500	64 187	59 472
Пенсійні зобов'язання	1505	0	
Довгострокові кредити банків	1510	246 657	
Інші довгострокові зобов'язання	1515	151 059	152 231
Довгострокові забезпечення	1520	0	
Довгострокові забезпечення витрат	1521	0	

персоналу			
Цільове фінансування	1525	0	
Благодійна допомога	1526	0	
Страхові резерви	1530	0	
у тому числі: резерв довгострокових зобов'язань	1531	0	
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0	
резерв незароблених премій	1533	0	
інші страхові резерви	1534	0	
Інвестиційні контракти	1535	0	
Призовий фонд	1540	0	
Резерв на виплату джек-поту	1545	0	
Усього за розділом II	1595	461 903	211 703
III. Поточні зобов'язання і забезпечення	1600	100 000	185 300
Короткострокові кредити банків			
Векселі видані	1605	90 050	117 160
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	134 009	75 221
товари, роботи, послуги	1615	282 697	362 210
розрахунками з бюджетом	1620	39 502	74 209
у тому числі з податку на прибуток	1621	5 717	22 289
розрахунками зі страхування	1625	1 831	2 117
розрахунками з оплати праці	1630	7 850	9 847
за одержаними авансами	1635	2 257	425
за розрахунками з учасниками	1640	0	
із внутрішніх розрахунків	1645	622 327	726 052
за страховою діяльністю	1650	0	
Поточні забезпечення	1660	25 745	41 661
Доходи майбутніх періодів	1665	0	
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	
Інші поточні зобов'язання	1690	19 067	21 295
Усього за розділом III	1695	1 325 335	1 615 497
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0	
Баланс	1900	2 096 247	2 426 352

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

Фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	2 821 079	1 991 343
Чисті зароблені страхові премії	2010		0
Премії підписані, валова сума	2011		0
Премії, передані у перестраховання	2012		0
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013		0
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014		0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	1 774 386	1 227 791
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		0
Валовий: прибуток	2090	1 046 693	763 552
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105		0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110		0
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111		0
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112		0
Інші операційні доходи	2120	268 105	147 768
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121		0
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122		0
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123		0
Адміністративні витрати	2130	173 868	128 266
Витрати на збут	2150	576 043	353 235
Інші операційні витрати	2180	139 675	266 729
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181		0
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182		0
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	425 212	163 090
Дохід від участі в капіталі	2200		0
Інші фінансові доходи	2220	18 428	12 996
Інші доходи	2240	1 957	50
Дохід від благодійної допомоги	2241		0

Фінансові витрати	2250	69 575	69 751
Втрати від участі в капіталі	2255		0
Інші витрати	2270	22 003	127 707
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275		0
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	354 019	
збиток	2295		21 322
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-68 577	-11 931
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		0
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	285 442	
збиток	2355		33 253

Сукупний дохід

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400		0
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405		0
Накопичені курсові різниці	2410		0
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415		0
Інший сукупний дохід	2445		0
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0	0
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455		0
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0	0
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	285 442	-33 253

Елементи операційних витрат

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Матеріальні затрати	2500	1 467 232	1 037 805
Витрати на оплату праці	2505	296 496	204 415
Відрахування на соціальні заходи	2510	47 697	34 422
Амортизація	2515	43 864	45 291
Інші операційні витрати	2520	1 108 681	809 570
Разом	2550	2 963 970	2 131 503





Додаток 3



Додаток И



Додаток І



Додаток ІІ



