

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

«ЗАТВЕРДЖУЮ»
В.о. завідувача кафедри
менеджменту, фінансів та
бізнес-адміністрування

_____Наталія ПРИЙМАК
«_____» _____2023 року

КВАЛІФІКАЦІЙНА БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

ТЕМА: *Формування системи ефективного корпоративного управління*

Виконавець: **Третяк Юлія Сергіївна** _____

Спеціальність: 073 «Менеджмент»

Освітня програма: «Менеджмент»

Науковий керівник: **Приймак Наталія Володимирівна** _____

Київ-2023

МІЖНАРОДНИЙ ЄВРОПЕЙСЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ
 Навчально-науковий інститут «Європейська школа бізнесу»
 Кафедра менеджменту, фінансів та бізнес-адміністрування
 Спеціальність 073 «Менеджмент»
 Освітня програма «Менеджмент»

«ЗАТВЕРДЖУЮ»
 В.о. завідувача кафедри
 менеджменту, фінансів та
 бізнес-адміністрування

_____Наталія ПРИЙМАК
 «__» _____2023 року

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

Третяк Юлія Сергіївна

1. Тема роботи «Формування системи корпоративного управління», науковий керівник роботи к.е.н. Приймак Наталія Володимирівна, затверджені наказом по університету № 15-ОД від «16» січня 2023 р.
2. Термін виконання роботи: з 22.05.2023 по 25.06.2023.
3. Вихідні дані до роботи: звітність підприємства за 2018-2022 рр., статут, нормативні та внутрішні документи.
4. Зміст пояснювальної записки: 1) дослідити теоретичні аспекти системи корпоративного управління підприємств; 2) провести аналіз діяльності підприємства та його стану, здійснити діагностику корпоративної культури, корпоративної стратегії та корпоративно-соціальної відповідальності; 3) розробити шляхи вдосконалення підприємствами управління корпоративною культурою.
5. Перелік графічного матеріалу: аналітичні таблиці, діаграми, графічні схеми.
6. Консультанти роботи із зазначенням розділів, які вони консультують:

Розділ	Консультант (посада, ПІБ)	Дата, підпис	
		Завдання видав	Завдання прийняв
Розділ 1	В.о. завідувача кафедри Приймак Н.В.	01.02.2023	
Розділ 2	В.о. завідувача кафедри Приймак Н.В.	07.03.2023	
Розділ 3	В.о. завідувача кафедри Приймак Н.В.	01.04.2023	

7. Календарний план

№ з/п	Назва етапів роботи	Термін виконання етапів роботи	Відмітка про виконання
1.	Визначення мети та завдання, опрацювання літературних джерел	до 31.01.2023	Виконано
2.	Складання плану роботи та погодження його з керівником, підготовка вступу та першого розділу роботи	01.02.2023-06.03.2023	Виконано
3.	Збір і обробка економічної та статистичної інформації, підготовка другого розділу роботи	07.03.2023-30.04.2023	Виконано
4.	Підготовка третього розділу роботи та висновків; перевірка роботи на антиплагіат	01.04.2023-05.06.2023	Виконано
5.	Попередній захист роботи на кафедрі	13.06.2023	Виконано
6.	Одержання відгуку від наукового керівника, зовнішнє рецензування роботи	14.06.2023	Виконано
7.	Здача роботи на кафедру	до 19.06.2023	Виконано
8.	Захист кваліфікаційної роботи	26.06.2023-30.06.2023	Виконано

Здобувач вищої освіти _____ Юлія ТРЕТЯК
(підпис)

Керівник
кваліфікаційної роботи _____ Наталія ПРИЙМАК
(підпис)

РЕФЕРАТ

Загальний обсяг пояснювальної записки до кваліфікаційної роботи «Формування системи ефективного корпоративного управління» становить 108 сторінок та містить 18 рисунків, 14 таблиць, 67 джерел, 3 додатки.

КОРПОРАТИВНЕ УПРАВЛІННЯ, СИСТЕМА КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ, КОРПОРАТИВНА СТРАТЕГІЯ, КОРПОРАТИВНА КУЛЬТУРА, КОРПОРАТИВНО-СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ.

Кваліфікаційна робота присвячена проблемі формування системи ефективного корпоративного управління на підприємстві.

В першому розділі досліджується сутність поняття «корпоративне управління». Підсумовуючи дослідження вчених, було зазначено, що корпоративне управління бізнесом розглядається як наука, система і процес.

Друга частина роботи присвячена аналізу системи корпоративного управління на підприємстві ПАТ «АВК». Досліджено фінансовий стан компанії, систему корпоративного управління, корпоративну культуру, корпоративну стратегію та корпоративно-соціальну відповідальність.

Проведені дослідження щодо планового розвитку корпоративної культури в компанії демонструють тенденцію до ціннісної орієнтації. Це означає, що в довгостроковій перспективі компанія підкреслює переваги просування окремих людей шляхом досягнення високого рівня згуртованості команди та доброї моральної атмосфери.

У третій частині сформульовано шляхи вдосконалення підприємствами управління корпоративною культурою, запропоновано організаційно-економічні заходи, які необхідно реалізувати, розкрито доцільність та очікуваний ефект ефективного плану побудови корпоративної культури.

Розроблено план заходів з розвитку корпоративної культури ПАТ «АВК» з урахуванням певних правил управління та формування корпоративної культури, що дозволяє ефективно управляти розвитком корпоративної культури.

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 to the qualification work «Formation of the system of effective corporate management» is 106 pages and contains 18 figures, 14 tables, 67 sources, 3 appendices.

CORPORATE MANAGEMENT, CORPORATE MANAGEMENT SYSTEM, CORPORATE STRATEGY, CORPORATE CULTURE, CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY.

The qualification work is devoted to the problem of forming a system of effective corporate management at the enterprise.

The first chapter explores the essence of the concept of "corporate governance". Summarizing the research of scientists, it was noted that corporate business management is considered as a science, system and process.

The second part of the work is devoted to the analysis of the corporate management system at the PJSC "AVK" enterprise. The company's financial condition, corporate governance system, corporate culture, corporate strategy and corporate social responsibility are studied.

The conducted study of the planned development of the company's corporate culture shows a tendency towards a value-oriented direction. This means that in the long term, the company emphasizes the benefits of personal improvement through the achievement of a high degree of team cohesion and a favorable moral climate.

In the third section, the ways of improving corporate culture management at the enterprise are formed, organizational and economic measures that must be implemented are proposed, the expediency and expected effectiveness of the proposed scheme for the development of the effectiveness of corporate culture are revealed.

A plan of activities for the development of corporate culture of PJSC "AVK" was developed, taking into account certain principles of management and formation of corporate culture, which allows effective management of the development of corporate culture.

The materials of the qualification work can be used when conducting scientific research, writing qualification works and for improving the work of enterprises.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ.....	10
1.1. Сутність та зміст корпоративного управління на підприємстві.....	10
1.2. Теорії, моделі та стандарти корпоративного управління.....	14
1.3. Роль корпоративної культури в управлінні підприємством.....	16
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ ПАТ «АВК».....	18
2.1 Загальна характеристика діяльності підприємства.....	32
2.2 Оцінка фінансового стану ПАТ «АВК».....	39
2.3 Аналіз системи корпоративного управління підприємством.....	49
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ОПТИМІЗАЦІЇ СИСТЕМИ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ ПАТ «АВК».....	66
3.1 Напрямки розвитку корпоративної стратегії ПАТ «АВК».....	66
3.2 Механізм з вдосконалення корпоративної культури на підприємстві ПАТ «АВК».....	72
3.3. Методи покращення системи корпоративного управління ПАТ «АВК».....	82
ВИСНОВКИ.....	91
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	95
ДОДАТКИ.....	102

ВСТУП

Актуальність теми. Ефективна система корпоративного управління є елементом національної конкурентоспроможності та джерелом розвитку сучасних соціально-економічних відносин. Корпоративне управління є засобом створення привабливого національного інвестиційного клімату та збільшення використання капіталу для накопичення національного багатства. Управління господарською діяльністю є багатоплановим процесом, який потребує певної організації взаємозв'язку між явищами та процесами.

Надійне корпоративне управління забезпечує належний розподіл повноважень, відповідальності, підзвітності, системи стримувань і противаг на кожному підприємстві, включаючи правління, управління ризиками, комплаєнс і функції внутрішнього аудиту. Створення якісної системи корпоративного управління є довготривалим процесом, ефективність якого впливає як на окремі показники діяльності підприємства (рівень капіталізації, прибутковість), так і на діяльність підприємства в цілому. Водночас недосконалість корпоративного управління призводить до недостатнього врахування інтересів широкого кола стейкхолдерів у корпоративній діяльності, а саме: менеджменту та власників, працівників, клієнтів тощо. Крім того, недосконале корпоративне управління негативно впливає на прибутковість і стійкість бізнесу, перешкоджаючи сталому розвитку всієї системи. Тому актуальною є необхідність підвищення рівня корпоративного управління відповідно до кращих світових практик, виходячи з аналізу внутрішніх факторів та умов розвитку бізнесу на ринку, доцільності реалізації теми кваліфікаційної роботи та визначення конкретних напрямів її розвитку для покращення економіки України.

Дослідженням сутності, стандартів і моделей корпоративного управління займаються українські вчені, такі як О. Акчуріна [1], Д. Баюра [4], І. Бочарова [5], Я. Головіна [15], Н. Супрун [49], В. Шевченко [61] та ін. Проте

існують певні проблеми з організацією українських моделей управління бізнесом, які потребують подальшого вивчення.

Метою кваліфікаційної роботи є удосконалення теоретико-методологічних положень, інструментарію та практичних рекомендацій для формування ефективної корпоративної системи управління на підприємстві.

Об'єкт дослідження – процес формування системи корпоративного управління підприємством.

Предмет дослідження - теоретичні та практичні аспекти формування системи корпоративного управління підприємством.

Методи дослідження. У роботі застосовувались узагальнений, порівняльний та системний методи – для з'ясування сутності, методів та оцінки якості управління підприємством; метод системного аналізу – для використання різноманітних наукових концепцій для визначення показників оцінки якості управління підприємством; коригувальний аналіз – встановлення залежності між значеннями показників фінансової діяльності підприємств та рейтинговою оцінкою діяльності окремих органів управління підприємством, графічні – використовуються для наочного представлення результатів дослідження.

Інформаційна база дослідження – наукові праці вітчизняних та закордонних дослідників з даної тематики, нормативно-правові акти, установчі документи, фінансово-статистична звітність підприємства, інтернет-джерела.

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 108 сторінок та містить 18 рисунків, 14 таблиць, 67 використаних джерел, 3 додатки.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

1.1. Сутність та зміст корпоративного управління на підприємстві

Елементом економічного і соціального інноваційного розвитку та основою національної конкурентоспроможності є корпоративне управління підприємствами, яке є складним і багатогранним процесом. Формування корпоративного управління в Україні є інструментом підвищення вартості підприємств. Поняття корпоративного управління походить від англійського «corporate governance», що перекладається як «корпоративне управління» [18]. Поняття «корпоративне управління» виникло одночасно з формою діяльності компанії. Сьогодні компаніями вважають бізнес-групи, що включають фінансові, виробничі, торгові та управлінські ланки [26].

Організовуючи бізнес та вибираючи форму організації, великою популярністю користується корпоративна форма. Становлення та розвиток корпоративного управління пройшло кілька етапів [4]:

1) «Shareholder-led» кінець XIX століття початок XX століття. У цей період виникли великі корпорації. Переважає наукова школа управління, центром якої є методи і принципи організації праці

2) початок 1930-х – 1950-ті рр. «домінування менеджерів». Характеризується розширенням сфер корпоративної діяльності. Передача керівникам виконавчих, контрольних і стратегічних функцій управління. Виникають конфлікти інтересів.

На рівні державних нормативних актів запроваджуються вимоги щодо розкриття інформації про діяльність компаній та торгівлю цінними паперами, посилюється роль комісії з цінних паперів;

3) 50-80 рр. XX ст., «реалізація загальних правил і принципів у сфері корпоративного управління». Зростає інвестиційна активність. Експорт капіталу у формі портфельних інвестицій. Значне збільшення частки

інституційних та колективних інвесторів у статутному капіталі. Європейське економічне співтовариство приймає директиву про гармонізацію корпоративного управління для відкритих товариств з обмеженою відповідальністю;

4) початок 1990-х років - дотепер «вирішення проблеми системного підходу до управління підприємством». Банкрутство ряду акціонерних товариств.

Посилення державного регулювання у сфері корпоративного управління. Кодекс корпоративного управління Кедбері, який реалізує на практиці принцип «зроби це або поруш». Розвиток механізмів внутрішнього контролю, системи заохочення членів наглядової ради [4].

Для розуміння сутності корпоративного управління наразі немає єдиного визначення. Дослідники розглядають корпоративне управління в контексті трьох основних підходів: як наукового, системного та процесного (рис. 1.1).



Рис 1.1 Три підходи до розгляду корпоративного управління

Джерело: сформовано автором на основі [5]

А. Шлейфер, Р. Вішні, М. Бечт розглядають корпоративне управління як «шляхи та способи, за допомогою яких інвестори гарантують отримання доходу на вкладений у корпорацію капітал» [15].

Прихильники цього визначення розглядають корпоративне управління дуже вузько. У більш широкому плані корпоративне управління слід трактувати з точки зору системного підходу. Так, у 1992 році А. Кедбері сформулював корпоративне управління як «систему управління та контролю за діяльністю компаній» [15].

Загальноприйнятим є розуміння корпоративного управління з точки зору суб'єкта управління. Так, В. А. Євтушевський визначає корпоративне управління як «процеси регулювання власником своїх корпоративних прав». При цьому автор розробляє внутрішні та зовнішні структурні елементи системи управління підприємством [15].

Також досі існує трактування корпоративного управління з точки зору системи внутрішніх і зовнішніх механізмів. Залишається розуміння корпоративного управління як системи, властивої країні. У науковій літературі можна зустріти різні класифікації механізмів корпоративного управління.

Тому Д. Деніс дає таку класифікацію:

- 1) правові та регулятивні механізми, що діють поза підприємством;
- 2) механізми внутрішнього контролю на підприємстві;
- 3) зовнішні механізми управління [15].

При цьому корпоративне управління визначається як «сукупність механізмів, які стимулюють керівників компанії приймати рішення, які підвищують цінність компанії для її власників» [15].

А. Шлейфер і Р. Вішні досліджують правову систему, контракти стимулювання менеджерів і власність великих інвесторів як механізми корпоративного управління. Дж. Веймер і Дж. Пепе розрізняють поняття системи та механізмів управління підприємством. Корпоративне управління – це специфічна для країни система, яка складається з правових і культурних факторів, які формують дев'яту модель впливу стейкхолдерів на прийняття

рішень корпоративними менеджерами [15].

Механізми корпоративного управління — це методи, які ефективно використовують корпорації. Насправді те, який механізм використовувати, залежить від системи корпоративного управління певної країни [1].

Визначення науковцями корпоративного управління та підходи до його трактування наведено в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

Визначення поняття «корпоративне управління» різними науковцями

Автор	Визначення	Підхід до визначення
А. Шлейфер, Р. Вишні	«Шляхи та способи, за допомогою яких інвестори гарантують отримання доходу на вкладений у корпорацію капітал»	Як способи гарантування доходів інвесторів
Д. Деніс	«Набір механізмів (як інституціональних, так і створених на ринку), які стимулюють менеджерів компанії»	Як механізми стимулювання менеджерів
Дж. Веймер, Дж. Папе	«Корпоративне управління – специфічна для країни система, яку складають правові, інституціональні та культурні фактори, що формують модель впливу стейкхолдерів на прийняття рішень менеджерами корпорацій»	Як система на рівні держави
С. Масютін	«Сучасний, прогресивний вид управлінської діяльності в рамках господарської системи, який характеризується наявністю корпоративної стратегії, корпоративного стилю роботи менеджерів усіх рівнів, корпоративної культури, фінансової та інформаційної відкритості, системи захисту прав акціонерів та власників інших цінних паперів підприємства-емітенту»	Як управлінська діяльність
Т. Момот	«Комплексна система внутрішніх і зовнішніх механізмів, що спрямована на оптимізацію структури корпоративних відносин для забезпечення гармонізації інтересів всіх суб'єктів корпоративних відносин і реалізації ефективного інвестиційного процесу в акціонерному товаристві для максимізації його капіталізації»	Як система механізмів оптимізації корпоративних відносин

Джерело: згруповано автором на основі [3]

Дослідження Організації економічного співробітництва та розвитку визначили чотири основні принципи ефективного корпоративного управління [58, с. 140]:

- чесність;

- прозорість;
- підзвітність;
- відповідальність.

Застосування цих правил допомагає вирішити проблеми, пов'язані з розподілом правління та прав власності, допомагає визначити завдання, що стоять перед компанією, та шляхи їх реалізації.

Метою корпоративного управління є підвищення ефективності функціонування компанії та створення балансу інтересів зацікавлених сторін [58, с. 141].

Коли компанія досягає своїх цілей, вона зміцнює власне бізнес-середовище та інвестиційний фонд і збільшує прибуток.

Основними завданнями менеджменту підприємства є [14, с. 55]:

- Створення та забезпечення функціонування ефективного механізму аналізу, який полягає у стратегічному управлінні, прийнятті управлінських рішень та контролі за діяльністю підприємства;
- Забезпечення рівноправного та справедливого ставлення до всіх зацікавлених сторін і доступу до ефективних засобів захисту в разі порушення їх прав
- Баланс зацікавлених сторін – акціонерів, менеджерів, співробітників, клієнтів, партнерів, постачальників, країн і громадськості. Виконання останнього завдання є запорукою діяльності компанії. Це пояснюється особливостями корпоративного управління — відокремленням власності від управління нею.

Основними складовими корпоративного управління є [27]:

- 1) взаємодія – аспект управління;
- 2) підхід - методично-цілеспрямована спрямованість, властива менеджменту;
- 3) ефективність - мета управління системою;
- 4) захист інтересів є специфічною ознакою управління підприємством.

Ефективна корпоративна система управління базується на кількох елементах: цінності корпоративної культури; чітко сформульованій стратегії розвитку; делегування повноважень і чіткий розподіл прав [58].

Структура корпоративного управління відповідає умовам і особливостям кожної конкретної країни і на неї впливають певні фактори: законодавча база; практики ділових відносин; статут товариства [58].

1.2. Теорії, моделі та стандарти корпоративного управління

Щоб створити ефективну систему управління бізнесом на підприємстві, необхідно знати суть її моделей і вибрати для себе правильну. Аналізуючи досвід різних країн, ми спостерігаємо відсутність єдиної та чіткої моделі корпоративного управління, сучасні моделі корпоративного управління науковці поділяють на чотири категорії [58]:

- 1) за ступенем концентрації власності (внутрішньої та зовнішньої);
- 2) за функціональним призначенням наглядової ради (американська, японська та німецька);
- 3) відповідно до структури наглядових та виконавчих органів корпоративного управління (модель єдиних стандартів та модель подвійних стандартів);
- 4) врахування інтересів (стейкхолдера та акціонера).

Інсайдерська модель корпоративного управління існує переважно в країнах континентальної Європи та Японії. Інсайдери є як акціонерами, так і менеджерами [58].

Специфіка цієї моделі полягає в тому, що власність зосереджена в руках кількох осіб, які володіють великими частками в корпоративних активах, а саме управління знаходиться під прямим впливом цих людей [58].

Модель аутсайдерського корпоративного управління характерна для Сполучених Штатів Америки, Канади та Великої Британії та включає розосереджену власність акціонерів. Менеджери відповідають за прийняття

управлінських рішень. Для американської моделі характерна часткова власність учасників і велика кількість інституційних інвесторів, не пов'язаних з корпорацією; чіткий розподіл прав і обов'язків власників, менеджерів і акціонерів. Ця модель характеризується причинно-наслідковим зв'язком між важливістю акціонерного фінансування, розміром ринку капіталу та розвитком системи корпоративного управління [58].

Інституційні інвестори також відіграють важливу роль у функціонуванні ринків капіталу та корпоративному управлінні [58].

В американській моделі корпоративного управління відсутня юридична відповідальність для інвесторів, оскільки вона покладена на управління корпорацією. Важливим механізмом японської моделі корпоративного управління є структура винагороди для інвесторів. Інвестори мотивовані збирати інформацію та дані про ціни акцій. Стимулом може бути винагорода менеджерів, яка залежить від ціни акцій компанії [58].

Іншою рушійною силою для японських менеджерів є можливість звільнення за погану продуктивність на роботі. Якщо інші компанії виявлять, що робота керівника була некомпетентною, такому керівнику буде важко знайти іншу роботу, а тому можуть бути накладені великі штрафи [66].

Водночас ті керівники, які демонструють повний професіоналізм, мають шанс на професійний розвиток. Німецька модель корпоративного управління має низку особливостей, які відсутні в японській та американській моделях. Існує три основні характеристики німецької моделі [58]:

- 1) двопалатне правління, що складається з правління та наглядової ради;
- 2) обмеження права голосу акціонерів, встановлені при організації;
- 3) чисельність наглядової ради корпоративного утворення визначена законом і не підлягає зміні.

Основними недоліками німецької моделі є: недостатня гнучкість компанії та ризик ухилення працівника від участі в управлінні. В Україні діє змішана модель корпоративного управління з поєднанням елементів німецької та американської моделей. Основними учасниками національної моделі

корпоративного управління є керівники (виконавчі директори) та акціонери – юридичні особи [58].

У світовій управлінській практиці в період становлення корпоративного менеджменту сформувалися його основні теорії, які вносять свої особливості в функціонування механізму корпоративного управління.

Основними теоріями корпоративного управління є [17]:

- 1) теорія агентських відносин;
- 2) теорія трансакційних витрат;
- 3) теорія управління;
- 4) теорія співучасника;
- 5) теорія ресурсної залежності.

Компанія має певну систему ведення бізнесу, одним з її елементів є корпоративне управління. Дотримання компанією основних принципів корпоративного управління є гарантією її майбутнього розвитку. Законодавча влада розробляє правові норми, практика створює корпоративні стандарти. Система стандартів управління підприємством створюється практикою управління підприємством, яка відображає як світовий, так і національний корпоративний досвід [21, с. 93].

Цю систему визначають [21, с. 73]:

- міжнародні стандарти - принципи корпоративного управління Організації економічного співробітництва та розвитку, Європейського банку реконструкції та розвитку;
- національні стандарти - кодекси корпоративної поведінки розвинених країн (Китай, Німеччина, Велика Британія, Японія, Канада);
- правила роботи рейтингових агентств, затверджені Технічним комітетом IOSCO;
- корпоративні стандарти;
- правила корпоративного управління;
- моделі корпоративного управління.

Для того, щоб організація зміцнювали свою конкурентоспроможність і були привабливими для інвесторів, необхідно дотримуватись рекомендацій міжнародних стандартів корпоративного управління.

Застосовними міжнародними стандартами є [21, с. 92]:

- Кодекс Кедбері, створений Комітетом під головуванням Адріана Кедбері, Інформаційною радою, Лондонською фондовою біржею та Спілкою професійних бухгалтерів у 1991 році у Великобританії;
- Кодекс належної практики німецького корпоративного управління, підготовлений Німецькою групою корпоративного управління в січні 2000 р.;
- Рекомендації Комітету з корпоративного управління під головуванням М. Вієно, підготовлені групою, сформованою Національною радою французької промисловості, Французькою асоціацією приватних підприємств та Рухом французьких підприємств;
- Основні напрями та проблеми управління підприємством, розроблені правлінням «Дженерал Моторс» у 1994 р.;
- Основні принципи та напрямки ведення бізнесу в США;
- Кодекс належної практики, розроблений у 1999 році Бразильським інститутом корпоративного управління [21, с. 53].

1.3 Роль корпоративної культури в управлінні підприємством

Корпоративна культура дуже важлива для підвищення ключових можливостей організації та її функціонування. Відсутність єдиного розуміння поняття «корпоративна культура» є однією з методологічних труднощів її дослідження, яка потребує систематизації. Значна частина цієї неоднозначності пов'язана з різними інтерпретаціями корпоративної культури та різними рівнями вкладу дослідників і теоретиків на різних етапах досліджень у цій галузі.

Розвиток корпоративної культури – це інноваційний розвиток підприємств у сучасному економічному середовищі, яке характеризується

нестабільністю та динамічністю. Важливу роль у цьому відіграв загальний зсув у напрямку розміщення інформаційних ресурсів та інтелектуального капіталу [2, с. 92].

Корпоративна культура - це комплекс певних ідей, цінностей, стандартів поведінки, установок і способів ведення професійної діяльності, які повинні розділяти всі члени організації.

Цю культуру також можна розглядати як інструмент для розробки організаційних стратегій, заснованих на стимулюванні інновацій та лідерства. Корпоративна культура має вирішальне значення для розвитку та підтримки рівня та інтенсивності відданості співробітників, які часто характеризують успішні організації.

Корпоративна культура компанії є першим кроком у розвитку корпоративної сфери управління персоналом. Вона унікальна і неповторна, і кожен бізнес має певні особливості. Дослідження цього питання доводять, що не існує компанії, які поділяють однакову корпоративну культуру, але компанії можуть застосовувати схожі підходи, методи, принципи для формування та розвитку корпоративної культури. Одним із шляхів, який може допомогти в її розвитку, є використання принципів корпоративної культури. Для того, щоб чітко визначитись із корпоративною культурою підприємствам, необхідно розробити її принципи у компанії [3, с. 93].

Принципи корпоративної культури відображають її ідеї по відношенню до співробітників і клієнтів, а також визначають поведінку для ефективного управління. Кожне підприємство може самостійно розробляти принципи корпоративної культури. Тому що є базові принципи, які можуть бути специфічними та загальними для різних підприємств, і в залежності від галузі, сфери діяльності, форми бізнесу підприємство може доповнювати загальні принципи індивідуальними. Загальні принципи враховують найважливіші особливості та характеристики корпоративної культури підприємства. Вони можуть бути загальними для багатьох організацій, але корпоративна культура на підприємстві є індивідуальною та характерною. Тому виділяють спеціальні

правила - це ті, що враховують особистісні та специфічні характеристики та корпоративну культуру підприємства. Ці політики зазвичай розробляються спеціально для конкретного підприємства. Кредит може мати форму самої структури, створеної за прикладом іншої компанії [4, с. 63].

Також це може бути сам механізм комунікації, який часто проявляється в проектах компанії. Повне копіювання іміджу корпоративної поведінки зазвичай не вдається. Кожен колектив унікальний і має свій статево-віковий склад, професійно-кваліфікаційну структуру персоналу та географічну специфіку. Все це накладає свій відбиток. Велике значення має історія створення підприємства, становлення самого колективу та усталених традицій. Таким чином, корпоративна культура задає організаційний напрямок компанії, що пояснює, чому організація функціонує тим чи іншим способом. Це часто допомагає узгодити індивідуальні цілі співробітників із загальною метою організації, створюючи загальний культурний простір, що включає цінності, принципи, норми та моделі поведінки, яких дотримуються всі співробітники. Розробка та створення сильної корпоративної культури є складним процесом, що включає багато елементів, і не існує універсального підходу до успіху [5, с. 84].

Бізнес-середовище постійно змінюється і розвивається, і завданням керівництва тут є забезпечення належної адаптації та розвитку своєї організації та її готовності до змін. На культуру впливають прямо і опосередковано механізми. Прямі механізми включають рольову поведінку, мислення, статус і оточення. Непрямі механізми безпосередньо не впливають на організаційну культуру, але вони є визначальними. Це місія та бачення компанії, офіційні керівні принципи, фірмовий стиль, ритуали та структура.

При формуванні корпоративної культури, враховуючи різноманітність факторів, що впливають на її рівень, доцільно керуватися такими загальними принципами [7, с. 12]:

1. Соціально-економічний та інтелектуальний розвиток. Цей принцип передбачає, що корпоративна культура орієнтована на забезпечення

адекватного економічного добробуту, соціального та інтелектуального розвитку всіх працівників підприємства.

2. Комплексність і регулярність. Він передбачає формування та розвиток корпоративної культури з точки зору охоплення всіх працівників, явищ, елементів і процесів, що забезпечують функціонування підприємства.

3. Розміри та зручність використання. Корпоративна культура в компанії повинна забезпечувати її ефективну роботу. Отже, виділення принципу вимірності забезпечить набір якісних і кількісних параметрів для оцінки рівня корпоративної культури та характеру її впливу на фінансово-економічні тощо показники діяльності підприємства. Корпоративна культура повинна виконувати функцію корисності як для людей, так і для компанії.

Відповідно до класичної концепції Е. Шейна, корпоративна культура виконує дві основні функції [8, с. 183]:

1. Функцію адаптації організації до зовнішнього середовища (зовнішня адаптація).

2. Функція внутрішньої інтеграції. Якщо перша функція пов'язана з виживанням і розвитком компанії та процвітанням на ринку, то друга пов'язана з існуванням компанії як такої, оскільки саме міцні внутрішні соціальні структури є необхідною необхідністю для організації.

Інші дослідники виділяють наступні функції корпоративної культури [8, с. 183]:

- Формування іміджу організації, де корпоративна культура проявляється через цінності, які організація підтримує не тільки всередині, але й комунікує зовні. Клієнтам легше скласти думку про компанію, подивившись і зрозумівши цінності та принципи компанії. Але щоб уникнути помилок, непорозумінь і невинуватених очікувань під час співпраці.

- Корпоративна культура з її місією, історією та традиціями підтримує цінності компанії, закріплює їх у світогляді кожного співробітника, тим самим задає внутрішні орієнтири та стандарти поведінки, реалізуючи т.зв. колективне програмування.

- Сприяння соціалізації нових працівників. Соціалізація нового співробітника багато в чому залежить від того, наскільки успішно він зможе «влитися» або прийняти існуючу культуру.

- Встановлення норм і правил поведінки. Корпоративна культура діє як неформальний «збірник правил», який визначає прийнятну та неприйнятну поведінку в організації. Сильна корпоративна культура дозволяє спростити управлінську діяльність, зменшити кількість формальних команд і інструкцій і зменшити потребу в контролі.

- Формує у співробітників почуття причетності до спільної справи, а також сприяє ідентифікації працівника з компанією, формує прихильність і лояльність. Люди відчують себе частиною однієї системи, яка надає сенсу їхній роботі. Підвищується рівень відповідальності, а відтак і якість досягнення цілей».

- Когнітивна – спрямована на пізнання культури на етапі адаптації працівника до організації, і тим самим сприяє його комфортному та природному включенню в життя колективу.

- Комунікативна, оскільки завдяки прийнятим в організації цінностям, нормам поведінки та іншим елементам культури забезпечується взаєморозуміння працівників та їх взаємодія.

- Освітньо-розвивальна – оволодіння культурою створює додаткові знання та позитивно впливає на її діяльність.

- Нормативна – встановлює стандарти прийнятної поведінки в організації.

- Захисна – культура є перешкодою для проникнення небажаних тенденцій.

- Інтеграція – прийняття корпоративної культури створює спільноту людей, які відчують себе частиною однієї системи.

- Заміщення - сильна культура дозволяє зменшити потік формальних розпоряджень і наказів.

- Мотиваційна – сприйняття культури зазвичай створює додаткові можливості для людини, і навпаки.

Кожна функція пов'язана із завданням корпоративної культури. Для того, щоб надати співробітнику важливу інформацію, що стосується планів компанії, її місії та стратегії.

Сучасні ринкові умови вимагають від керівників підприємства використання нових форм і методів управлінського та ефективного впливу на працівників. Це допоможе створити систему управління, в якій кожен співробітник захоче розвиватися і працювати на компанію, з т. зв. взаємовигідне співробітництво, яке в свою чергу призведе до успішного функціонування підприємства. Сьогодні корпоративна культура є одним із найсильніших інструментів управління. Вплив корпоративної культури на ефективність діяльності підприємства слід розглядати з точки зору її відповідності загальній стратегії підприємства [22].

Корпоративна культура розвиває у співробітників почуття спільності, приналежності та соціальної захищеності, що впливає на лояльність до компанії. Він також сприяє ефективному розвитку та прагне виконати свою місію, і таким чином може стимулювати самосвідомий розвиток кожного працівника. Корпоративна культура допомагає новим співробітникам швидко адаптуватися до умов в організації.

Корпоративна культура сьогодні — це інструмент управлінської діяльності, один із прогресивних методів управління колективом співробітників, дозволяє «м'яко і непомітно» прищеплювати певні цінності, традиції, які ведуть до організаційної єдності та створення корпоративного стилю поведінки на підприємстві. Сучасні процеси глобалізації змінюють завдання та підхід до формування політики конкурентоспроможності, вибір сучасного механізму її реалізації та організації з'являється поступово і лише в останні роки. На формування корпоративної культури значний вплив мають соціальні, економічні та історичні фактори українського суспільства та ментальності. Етнічні особливості українців формувалися протягом тривалого

історичного періоду та під впливом різних культур. Це впливало на формування менталітету українського народу та й відповідно, на корпоративну культуру.

В. Грушко зазначає: «суспільство переповнене суперечностями, які його паралізують не лише з приводу вирішення дискусійних проблем, але також і тих, щодо яких вже сформувався національний консенсус, зокрема реформування у напрямку соціальної ринкової економіки» [10, с. 83].

Загалом, успішне управління корпоративною культурою створює загальну продуктивність підприємства. Твердження про те, що корпоративна культура впливає на ефективність роботи, я вважаю цілком виправданим. Вплив корпоративної культури на діяльність організації можна простежити в тому, наскільки компанії вдається досягти поставлених цілей. Це важливо для вдосконалення та розвитку трудового потенціалу організації, який є складовою її загального економічного потенціалу. Досягнення мети корпоративної культури призводить до підвищення компетентності персоналу, що означає підвищення прибутковості організації в цілому.

Корпоративна культура створюється не відразу, процес її створення складний і займає багато часу. Вона розвивається за своїми певними законами, має свої закономірності і включає такі основні етапи [11, с. 83], що представлені на рис. 1.2.

Процес розвитку корпоративної культури безперервний, і КК зазнає локальних змін під впливом різних зовнішніх і внутрішніх факторів. Культура визначає спосіб вирішення проблем, а також визначає організацію та взаємовідносини в процесі організаційної діяльності. Тому без відповідної зміни корпоративної культури будь-яка зміна в компанії локально чи глобально буде неефективною, оскільки має фундаментальне значення для вибору напрямку розвитку компанії. Зовнішнє середовище впливає як на корпоративну культуру, так і на організацію в цілому. Зворотній зв'язок, необхідний для якісних змін, відбувається саме через корпоративну культуру.



Рис. 1.2 Закономірності та етапи розвитку корпоративної культури

Джерело: сформовано автором на основі [11, с. 83]

В результаті зворотного зв'язку корпоративна культура пристосовується до мінливого зовнішнього середовища, отже, це вимагає змін у всіх аспектах діяльності компанії [12, с. 293].

Якщо зовнішнє середовище істотно змінюється, організація повинна адаптувати свою культуру або її окремі елементи до цих змін, щоб не було конфлікту між цінностями, породженими зовнішнім середовищем, і внутрішнім середовищем.

Зміни та розвиток корпоративної культури неминучі, коли організація виходить на міжнародний рівень, де стикаються різні культури та стереотипи поведінки. У разі об'єднання кількох організацій з різними корпоративними культурами, поєднання різних цінностей і створення нової культури в

майбутньому потребує часу і великих зусиль. Відповідні труднощі виникнуть при створенні культури в організації, де працюють люди різних національностей і релігій, оскільки їх культурні цінності мають різні основи.

Тому при зміні корпоративної культури необхідно дотримуватися певних правил [13, с. 283]:

- поетапність змін;
- морально-психологічна підготовка всієї організації до змін; поступовість, але системність нововведення;
- узгодження нововведень із базовими елементами КК;
- всезагальна згода на переоцінку корпоративних цінностей і зміну корпоративної культури.

Процес формування, розвитку та зміни корпоративної культури управляється відповідно до певних принципів, якими керується діяльність.

Основні принципи, що керують процесами корпоративної культури, виражають те спільне, що вони керують організаціями, охоплюють усі їх фази та визначають їх успіх [14, с. 55]:

Принцип свідомості. Реалізація цього принципу полягає у визначенні та розробці ефективного механізму свідомого управління змінами та реального сприйняття необхідності змін усім персоналом організації.

Створення ефективного механізму має бути різноспрямованим, з урахуванням інтересів усіх формальних і неформальних груп організації. Цей принцип характеризується духовною силою та просвітленням, а не механічними конструкціями. Просвітництво малює картину майбутнього і зміцнює віру в перспективність і незворотність змін, а мужність додає енергії цим змінам. Важливо запалити людей новою ідеєю та зарядити енергією для її реалізації, тоді серед керівників запанує творча атмосфера та злагодженість, що допоможе подолати опір інноваціям.

Принцип регулярності є продовженням попереднього, оскільки він також акцентує увагу на необхідності свідомих дій при переході від одного рівня культури до іншого, більш просунутого. Його використання пов'язане з

певною системою дій, яка включає етап підготовки до зміни стану культури та етап реалізації цих змін. Підготовка до змін полягає в пропонуванні та обґрунтуванні основної мети запланованих змін, визначенні засобів і умов досягнення цієї мети [29, с. 69].

Принцип спільного використання ресурсів - передбачає обов'язкове інформаційне, кадрове та фінансове забезпечення процесів корпоративної культури на кожному з основних етапів.

Принцип прогнозування базується на практично незворотних змінах середовища корпоративної культури, а також на її адаптивності. У цьому сенсі опір середовища організації інноваціям, який може приймати форму консервативних дій по відношенню до нового, є природним і навіть закономірним для збереження стабільності середовища як системи. Прийняття або неприйняття нового можна розглядати з точки зору якісного стану системи корпоративної культури, можливості чи неможливості її збереження, стабільності та саморозвитку. Дія цього принципу спрямована на запобігання спонтанним, непередбачуваним змінам, які можуть суттєво затримати впровадження процесів розвитку або зміни корпоративної культури. Тому управління ними має включати передбачення, прогнозування змін та їх наслідків для всієї організації [29, с. 69].

Принцип стабільності. Суть цього принципу полягає в тому, що при переході від спонтанних до керованих процесів має зміцнюватися здатність до самоадаптації. Сучасний, динамічний світ зумовлює зростання інновацій у всіх сферах і ланках суспільного життя, що призводить до істотних змін їх якості. Домінуючою зміною якості процесів корпоративної культури є підвищення їх довговічності. Це проявляється у визнанні їх невідповідності та закономірності, необхідних для розвитку корпоративної культури та організації. У результаті ці інноваційні процеси матимуть необхідну підтримку у вигляді ресурсів. Змінюється також ставлення до нових цінностей, переконань, норм поведінки, підвищується рівень очікування нового, а значить, з'являється механізм необхідного впровадження нового.

Принцип гармонійності полягає в узгодженні інтересів усього персоналу в процесі зміни корпоративної культури, забезпеченні психологічного комфорту для співробітників організації та синхронізації зміни корпоративної культури з організаційним розвитком підприємства в цілому. Роль цього принципу розкриває ефективність організаційного менеджменту в процесі розвитку та зміни корпоративної культури.

Усі описані принципи є елементами складних організаційних та управлінських систем, за допомогою яких розвиваються та змінюються корпоративні культури. Вони тісно взаємодіють один з одним, посилюючи відповідний ефект завдяки синергії. З точки зору синергії розвиток — це послідовна зміна хаосу й порядку, а розвиток супроводжується безперервним зростанням ентропії системи. Синергетика дозволяє досліджувати процес формування, розвитку та зміни корпоративної культури з двох аспектів [15, с. 335]:

- 1) динамічний, тобто з точки зору особливостей розвитку корпоративної культури в нелінійних умовах;
- 2) за рахунок впливу корпоративної культури на реалізацію синергетичних ефектів, а відтак і на самоорганізацію соціально-економічної системи.

Розвиток корпоративної культури є нелінійним і недетермінованим. Це відбувається тому, що в свідомості співробітників у процесі їхньої колективної діяльності формується бажання створювати хаос. Отже, синергетичний підхід дає змогу встановити загальні закономірності розвитку організаційної культури в умовах недетермінізму та нелінійності.

Необхідною умовою організаційного розвитку є наявність в організації багатьох різних і навіть протилежних факторів і сил. Проте чим різноманітніші елементи системи і чим більше зв'язків між ними, тим сильніша їх єдність, зв'язок і взаємодія. Це означає, що чим складніша і досконаліша система, тим вищим має бути рівень корпоративної культури.

Лише у високорозвинутих (галузевих) країнах компанії мають ефективну корпоративну культуру, спільні цілі та високі цінності, несуть відповідальність перед суспільством. Корпоративна культура, створюючи тривалі духовні зв'язки та комунікацію всередині організації, створює її внутрішній потенціал, завдяки якому організація зможе виживати в кризових умовах (наприклад, організація) і розвиватися (завдяки високій кваліфікації співробітників, власним інноваційним дослідженням тощо).

Корпоративна культура дає можливість реорганізовувати процеси і структури організації відповідно до мінливої ситуації. Корпоративна культура відноситься до внутрішнього середовища організації, є її внутрішнім ресурсом: духовним, нематеріальним, інтелектуальним, тобто корпоративна культура – це внутрішній потенціал, який забезпечує самоорганізацію системи [16, с. 82].

Синергійний механізм формування та розвитку корпоративної культури проявляється у встановленні та зміцненні взаємозв'язків та взаємодії між різними елементами соціально-економічної системи (такими як організаційні структурні одиниці). Однак для ефективного співробітництва необхідно, щоб співробітники розуміли процеси, що відбуваються в організації, функції, цілі та деталі роботи всіх структурних підрозділів організації. У сучасних організаціях недостатньо знати та вміти виконувати свою маленьку частину загального виробничого процесу, ви повинні пропрацювати процес, зрозуміти своє місце в ньому, побачити і знати кінцевий результат і цінувати його її досягнення зацікавлені. Корпоративна культура, орієнтована на співпрацю та спільну роботу, забезпечує реалізацію синергетичних ефектів, згідно з якими загальна ефективність командної діяльності буде, як зазвичай, вищою, ніж сума результатів окремих співробітників, оскільки навіть висококваліфіковані та професійні працівники потребують командної роботи та допомоги.

Хаотичний характер організаційного розвитку означає вибір нового шляху розвитку, що позначиться на стані корпоративної культури. Зміни в організаційному шляху та розвитку визначають її перехід до нового якісного

стану, тобто до побудови нової соціально-економічної системи з трьох аспектів: функціонального, корпоративного, елементного [17, с.336].

Формується абсолютно нове поєднання системних функцій і завдань, розвиток нових функцій вимагає принципово нового елементного забезпечення (матеріальних, фінансових, людських та інших ресурсів), створюються абсолютно нові корпоративні структури для виконання функції, змінюються мета і критерії досягнення цілей системи.

Перехід організації в якісно новий стан неможливий без якісної зміни корпоративної культури, яка також здійснюється відповідно до трьох аспектів системного підходу. Становлення та розвиток корпоративної культури є одним із найважливіших процесів, тому дослідження механізму цього процесу необхідно розглядати також з точки зору нелінійної динаміки.

Різноманітні процеси, що відбуваються в організації (виробничий процес, процеси комунікації, соціалізації, менеджменту, створення та розвитку корпоративної культури тощо), сьогодні є центральним фактором функціонування та розвитку організації. Однією із сучасних процесоорієнтованих концепцій є реінжиніринг. Реінжиніринг стимулює появу нового мислення, редизайн, новий підхід до організації процесів, що відбуваються на підприємстві, до організації управління підприємством. Реінжиніринг охоплює не тільки процеси виробничо-господарської діяльності організації, а й процеси комунікації, прийняття рішень та управління. Процес формування, розвитку й змін КК може відбуватися відповідно до життєвого циклу організації [18, с. 33].

Оскільки організаційний розвиток поділяється на три важливі періоди, кожен період має свої власні культурні проблеми та відповідні механізми вирішення. Ці періоди включають наступні важливі віхи організації: початок створення та зростання організації, довгострокове функціонування організації (середній період життя організації), процвітання організації, стабільність і занепад організації.

Характеристики періоду засновані на теорії розвитку, в якій виділяються такі основні характеристики: покоління (династія) управлінців, складність і масштаби. Покоління менеджерів залежить від того, хто керує організацією: фактичні засновники (перше покоління), родина, яка контролює організацію (друге або третє покоління) або професійні менеджери (четверте покоління), які не мають контролю та власності.

Відповідно до теорії корпоративної культури Е. Шайна, перше і друге покоління організаційного менеджменту можуть змусити організацію вийти на великий масштаб, що призведе до ускладнення процесу управління.

Під керівництвом четвертого покоління професійних менеджерів організація може бути невеликою та простою. З точки зору культури, важливою змінною є зміна поколінь менеджерів. Розглянемо зв'язок між етапами життя організації та її культурою [19, с. 244].

На етапі становлення організації формується її корпоративна культура відповідно до місії та стратегії розвитку організації. Основні цінності культури будуть встановлені ключовими лідерами та керівниками організації. Тобто взаємозалежність між базовими цінностями, нормами поведінки, системами взаємовідносин і виникненням менеджерів дуже велика. Під час фази зростання організації, в середині її життєвого циклу, коли культура повільно диверсифікується, менеджери повинні вирішити, які елементи культури слід змінити. На етапах зрілості та занепаду культура частково набуває дисфункціональних характеристик, перестає бути активним потенціалом і тому потребує змін, щоб адаптуватися до викликів часу.

В науковій літературі корпоративне управління є новим напрямком, що розвивається, що призвело до відсутності єдиного визначення терміну «корпоративне управління». Корпоративне управління також розуміється широко - це процес, який встановлює баланс між суспільними та особистими потребами; точніше, це процес, у якому інтереси інвесторів забезпечуються корпораціями. Основні позиції, з яких трактується управління бізнесом: як самотійна наука, як система і як процес.

Становлення корпоративної культури проходило чотири історичні етапи, зокрема, з моменту її зародження, де були задіяні лише виробничі процеси, і до теперішнього часу в удосконаленому вигляді, зокрема, в процесі взаємодія між підприємством, людиною, зовнішнім середовищем і суспільством. Корпоративне управління сприяє економічному розвитку країни шляхом створення стабільного інвестиційного середовища та підвищення ефективності використання капіталу. Керівництво компанії виконує багато завдань, які сприяють більшому успіху компанії. Елементами системи управління підприємством є: цінності культури підприємства, чітка стратегія розвитку, децентралізація та чіткий розподіл прав. Існують відмінності в управлінні підприємством між інсайдерами, аутсайдерами, американською, японською та німецькою моделями. В Україні діє гібридна модель корпоративного управління. У практиці глобального менеджменту в процесі становлення менеджменту підприємства сформувалися його основні теорії, а їх характеристики впроваджено в роботу механізму управління підприємством. На практиці підприємства використовують стандарти корпоративного управління, особливо міжнародні та національні стандарти.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ ПАТ «АВК»

2.1 Загальна характеристика діяльності підприємства

Компанія «АВК» — український виробник кондитерських виробів, який у 2017 році посів 64 місце в топ-100 кондитерських компаній світу. Спеціалізується на кондитерських виробках, мультизлакових снеках та рослинному м'ясі. Виробничі потужності розташовані в Дніпрі [67].

ПАТ «АВК» робить ставку на розвиток брендової продукції, роблячи ставку на виробництво високоякісної, складної у виготовленні продукції (шоколадних кондитерських, екструдованих та борошняних виробів).

Підприємство «АВК»:

- Володіє сучасним обладнанням для виробництва харчової упаковки;
- Виробляє близько 20 тонн цукерок на добу;
- Розфасовує близько 400 тонн продукції на добу;
- Загальна площа виробничих потужностей перевищує 30 000 метрів квадратних.

Торгові марки: «Королівський Шарм», «Труфальє», «Трюфель», «Гуллівер», «Мажор», «Бам-Бук», «Шоколадна Ніч», «Шоколад без цукру АВК», «Kresko», «Brunch», «Dreameat» [67].

Кондитерська компанія «АВК» є першою компанією в Україні, яка почала виробництво шоколаду з какао бобів і як фахівці в цій галузі, діляться секретами виробництва шоколаду, розповідають про історію цього улюбленого лакомства та запрошують всіх в реальний "Шоколадний музей", який рухається з міста в місто. У вересні 2010 року компанія «АВК» відкрила свій перший «Музей шоколаду» в Черкасах. Ідея «шоколадний музей» отримала такий успіх, що музей в 2011 році був майже в кожному місті України. В нього входить інформативний тур, експонати з шоколаду та шоколадних виробів, дегустації.

Традиційно значна частина фінансування спрямовується на підтримку інноваційного розвитку спеціалістів компанії (маркетологів, техніків). Потужності «АВК» дозволяють виробляти до 450 тонн продукції на добу. Система управління якістю підприємства сертифікована на відповідність вимогам світових стандартів. Свій перший сертифікат якості ISO 9001:94 компанія отримала в 2000 році і щороку підтверджується аудитами. У 2003 році компанія «АВК» першою в Україні почала виробництво желейних бобів. Сьогодні бренд «Жувіленд» є беззаперечним лідером у цій категорії. Якість продукції «АВК» підтверджено міжнародними сертифікатами [67].

Солодоші, що продаються на ринку, виготовлені за найсучаснішими технологіями. Робота сучасного високопродуктивного обладнання, суворе дотримання технології виробництва, використання ексклюзивної високоякісної сировини і матеріалів для виробництва кондитерських виробів є запорукою головних переваг продукції «АВК» [67].

Продукція під торговою маркою «АВК» визнана споживачами в Україні. Крім того, продукція підприємства експортується в Казахстан, інші країни СНД та Європи. «АВК» є стратегічно важливим підприємством нашого регіону та всієї країни.

Виробництво сьогодні в основному зосереджено на внутрішньому ринку. Історія компанії тільки починається, і першочерговим завданням керівництва компанії було зміцнення позицій на внутрішньому ринку, яке на сьогоднішній день виконано. Зв'язок і стабільність виробничих і фінансових показників дозволяють сучасним підприємствам зосереджувати свою діяльність на розширенні зовнішніх ринків.

Підприємство виробляє традиційні кондитерські вироби та нові для України види продукції. Сучасні методи підготовки сировини та виробництва напівфабрикатів, використання нових пакувальних матеріалів забезпечують тривале зберігання продукції споживчої якості та високих смакових характеристик [67].

Враховуючи те, що нестабільність сировинного ринку є серйозною перешкодою для кондитерської галузі, великі інвестиційні компанії на другому етапі почнуть покращувати технічний рівень сировинного сектора.

Останні перспективи розвитку компанії зосереджені на прагненні до розширення зовнішніх ринків, ідеальної якості продукції, подальшому збільшенні продажів продукції, що задовольняє потреби покупців на внутрішньому ринку, та підвищенні прибутковості діяльності компанії.

Щороку фахівці компанії створюють багато нових продуктів.

«АВК» виробляє понад 300 найменувань цукерок, шоколаду, печива, вафель, джемів і тортів із загальним річним обсягом виробництва до 200 тис. тонн. Номенклатура компанії включає 240 найменувань кондитерської продукції та понад 30 найменувань шоколадних сиропів. Найбільш відомі продукти «Клуб желе», «Мажор», «Мікс», «Шедевр», карамель 68,4%; драже 2,5%; борошністі вироби (вафлі, печиво) 12,4%; цукерки глазуrowані 13,8%; цукерки желеино-жувальні 2,8% [67].

Таблиця 2.1

Виробництво продукції в груповому асортименті

Найменування продукції	Обсяг виробництва, тони					
	2020 р.		2021 р.		2022 р.	
	Кількість	пит. вага, %	Кількість	пит. вага, %	Кількість	пит. вага, %
Кондитерські вироби усього	1322	100,0	1895	100,0	2279	100,0
у т.ч. цукристі	1104	83,5	1660	87,6	2006	88,0
- карамель	659	49,9	1297	68,4	1624	71,2
- драже	87	6,6	48	2,5	30	1,3
- цукерки желеино-жувальні	310	23,4	262	13,8	319	14,0
- цукерки неглазуrowані	48	3,6	53	2,8	33	1,4
- борошністі	218	16,5	235	12,4	273	12,0

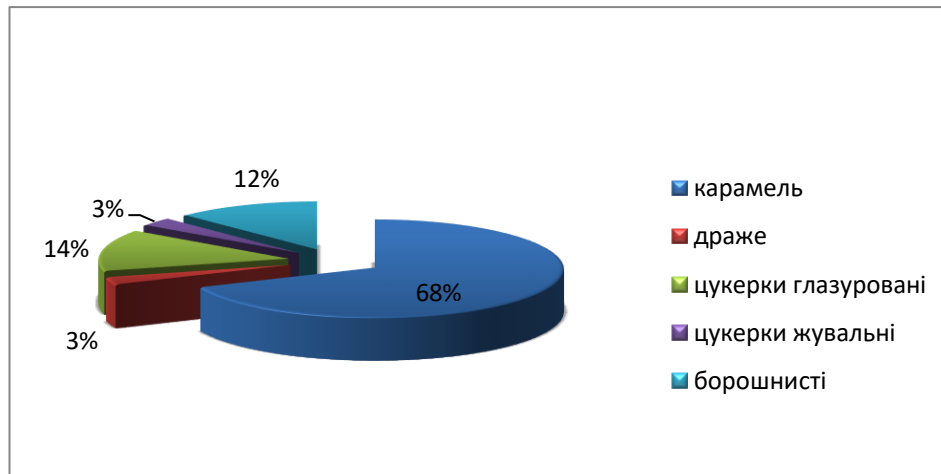


Рис. 2.1. Продукція в груповому асортименті

Джерело: сформовано автором на основі [67]

Основні споживачі ПАТ «АВК» розташовані у великих містах України і прилеглих областей. В Україні це, насамперед: Дніпрі, Києві, Кривому Розі, Запорозжі, Черкасах, Вінниці, Одесі, Харкові, Львові.

Загалом, ефективність діяльності підприємств залежить від рівня задоволеності споживачів і здатності створювати більшу споживчу цінність порівняно з конкурентами. Підприємства повинні розуміти своїх конкурентів і споживачів. Знання про конкурентів дозволяє компаніям передбачити їхню реакцію на різноманітні запуснені маркетингові кампанії та використовувати їх слабкі місця. Загроза появи нових конкурентів, а також сила покупців у переговорах можуть істотно вплинути на привабливість галузі та прибутковість кожного конкурента.

Існують і інші фактори, що визначають привабливість галузі та її довгострокову прибутковість, створюючи правила конкуренції. Це загроза виходу на ринок нових конкурентів і поява товарів-субститутів, здатність покупців диктувати умови постачальникам і навпаки, конкуренція серед існуючих гравців. У таких випадках, коли ці сили достатньо зосереджені, можна сказати, що галузь у цілому є менш ефективною, ніж середня; там, де ці фактори не мають великого впливу, ефективність, як правило, вище

середньої. Реклама, безсумнівно, є одним із найефективніших способів просування [67].

Організаційна структура управління – склад та підпорядкованість органів управління. Базою для побудови організаційної структури управління є організаційна структура виробництва та функцій управління. Організаційну структуру господарства можна розглянути на рис. 2.2

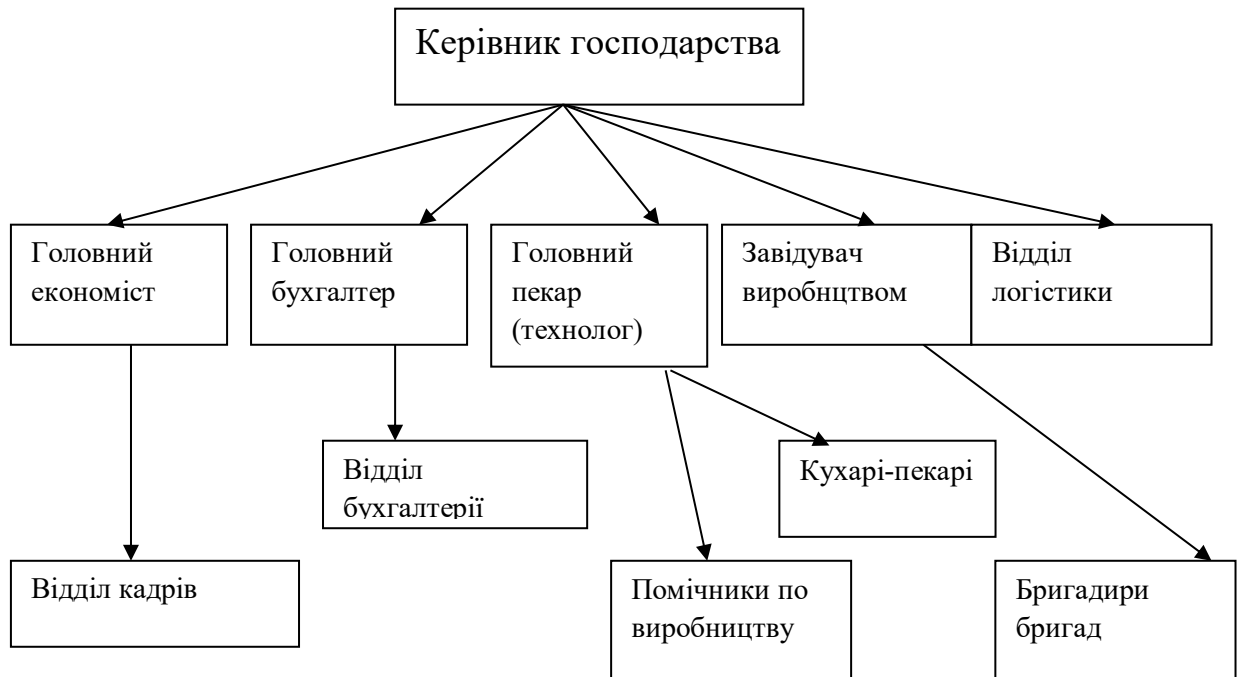


Рисунок 2.2. Організаційна структура підприємства ПАТ «АВК»

Джерело: побудовано автором на основі [67]

Структура системи управління набуває ієрархічної форми. В кожній посадові інструкції визначено функції, обов'язки, права і відповідальність працівника, що займає певну посаду.

Завдяки наявності лінійної функціональної організаційної структури здійснюються процеси управління бізнесом. Цей вид управління здійснюється на основі поділу праці та кооперації управлінської діяльності, і полягає в кінцевому підсумку в досягненні поставлених цілей і завдань підприємства. Підприємствами керують лінійні керівники, робочі відділи та групи співробітників у їх структурі.

На підприємствах є функціональні відділи, які безпосередньо займаються реалізацією питань, підготовкою проектів і програм, допомагають ключовим керівникам. Усі рішення приймаються або через генерального директора, або в межах його компетенції безпосередньо через керівників відповідних підрозділів служби. Головним керуючим підприємством є генеральний директор, в обов'язки якого входить організація роботи колективу та забезпечення ефективної взаємодії всіх виробничих підрозділів, магазинів та інших структурних підрозділів підприємства.

Керівник підприємства самостійно вирішує питання діяльності підприємства, якщо це не покладено на іншу особу. Заступники керівників підприємств, керівники органів управління та структурних підрозділів (виробництв, цехів, управлінь, філій, дільниць та інших подібних структурних підрозділів), спеціалісти призначаються на посади та звільняються з посад керівником підприємства. Відповідальний (голова) здійснює загальне керівництво підприємством, вирішує всі питання господарсько-фінансової діяльності підприємства в межах наданих йому повноважень, доручає виконання окремих виробничо-господарських функцій іншим посадовим особам підприємства.

Основним завданням генерального директора є координація та організація ефективної роботи підлеглих і спрямування їх діяльності для досягнення швидких темпів розвитку та вдосконалення виробництва і продукції. В обов'язки бухгалтерії входить забезпечення належного ведення бухгалтерського обліку та фінансової звітності підприємства з урахуванням специфіки діяльності та техніки обробки облікових даних [25].

Організація документообігу підприємства та підбір кваліфікованих працівників покладається на відділ кадрів. До повноважень відділу входять повноваження щодо ведення адміністративних справ про кадровий склад, обліку підготовки, перепідготовки та атестації персоналу, виконання розпоряджень керівництва з кадрової роботи.

Управління логістики підприємства об'єднує матеріально-технічне забезпечення, збут товарів, транспортування та інші питання в комплекс управління. В обов'язки даного відділу входить планування поставок сировини і матеріалів, дослідження ринку постачальників, підписання договорів на постачання матеріальних ресурсів, організація надходження товарів, оптимізація розміщення придбаних матеріальних цінностей на складах, виведення продукції на ринок, забезпечення якості обслуговування споживачів, а також надання послуг з маркетингу. Відділ готує інформацію про продажі та переваги споживачів, планування маршрутів, пошук і підбір вантажоперевізників, завантаження транспорту з урахуванням конкретних транспортних умов для окремих видів вантажів, контроль планових показників за доставкою вантажів клієнтам, забезпечення укладення транспортних договорів, забезпечення оплати послуг перевізника.

Головний пекар розробляє технології та рецептури приготування нової продукції розробляє технологічні карти та погоджує нові розробки безпосередньо з керівником підприємства.

Тому на підприємстві ПАТ «АВК» реалізовано чіткий горизонтальний розподіл управлінських завдань за рахунок формування функціональних підрозділів, які вирішують конкретні завдання та конкретні досяжні цілі. Підрозділи формуються на основі поєднання спеціалізованих управлінських завдань, пов'язаних із конкретними об'єктами управління, функціональними сферами діяльності чи конкретними цілями за умови децентралізованої відповідальності.

На підприємстві працює виробнича вимірювальна лабораторія, яка проводить постійний контроль якості вхідних матеріалів і контроль якості готової продукції. На фабриці розроблено та впроваджено систему управління безпечністю харчових продуктів відповідно до ДСТУ ISO 22000:2007.

Кондитерська галузь в Україні досить розвинена, тому конкуренція тут досить висока, що в свою чергу добре для споживачів.

Основними сильними конкурентами ПАТ «АВК» є: «Світоч», «Корона», «Рошен», «Київ-КОНТІ», ВАТ «ТерА» та ін. Ці компанії займають лідируючі позиції на українському ринку, користуються великою любов'ю споживачів і мають високу частку ринку. Щодо найближчих конкурентів, то це: «Буковина» (Чернівці), «Хмельницька цукеркова фабрика», «Ласощі» (Івано-Франківськ), «Житомирські кірасоші» (Житомир). Ці підприємства виробляють подібний асортимент продукції, а їхні обсяги продажів є найближчими до тих підприємств, що розглядаються [25].

2.2 Оцінка фінансового стану ПАТ «АВК»

Проаналізуємо основні фінансово-економічні показники, наведені в таблиці 2.2. Для реалізації була використана фінансова звітність ПАТ «АВК», наведена в додатку А. Використовуючи аналіз таблиці 2.2, ми виявили, що кількість необоротних активів у 2022 році порівняно з 2018 роком зросла на 24635 тис. грн. Або 13,36%, що впливає на зростання основних фондів, а значить, потенціал виробничих підприємств можна розширити.

Оборотні активи у 2022 році склали 356,709 млн грн, або 205,558 млн грн. Або на 135,1% більше показника 2018 року, що свідчить про формування більш ліквідної структури активів. 2018-2022 власний капітал збільшився на 3319 тис. грн. Або на 1,81%, що пов'язано зі зменшенням суми невідшкодованих збитків від неприбуткової діяльності підприємства.

Позиковий капітал також збільшився з 334 105 тис. грн. до 542,982 тис. грн., що свідчить про посилення залежності підприємств від зовнішніх джерел фінансування. Залишок у національній валюті за 2022 рік становив 565,718 млн. грн., що еквівалентно 230,188 млн. грн. Або на 68,60% більше показника 2018 року, що свідчить про розширення ділової активності. Чистий прибуток збільшився на 586,666 млн грн. Або 188,81%, що свідчить про розширення сфери діяльності та зміцнення позицій на ринку.

Однак варто зазначити, що зростання цього показника відбулося або за рахунок зростання виробництва, або за рахунок зростання цін. Динамічна собівартість зросла на 534 127 тис. грн у негативному напрямку. Або 185,74% порівняно з 2022 роком, що свідчить про падіння прибутків підприємств. З 2018 по 2019 рік ПАТ «АВК» отримало збитків на 4410 грн. та 578 грн., але з 2020 року чистий прибуток зріс на 4740 грн. відповідно.

Таблиця 2.2

Основні фінансово-економічні показники ПАТ «АВК»

Показники	Роки					Відхилення 2022/2018	
	2018	2019	2020	2021	2022	Абсолютне , тис.грн	Віднос не, %
Оборотні активи	151151.0	244239.0	328224.0	373051.0	356709.0	205 559.0	135.0
Необоротні активи	184374.0	189129.0	189021.0	199376.0	209009.0	24635.0	13.350
Власний капітал	182954.0	183597.0	184541.0	185590.0	186273.0	3319.0	1.80
Позиковий капітал	334105.0	427836.0	517265.0	558641.0	542982.0	208.877	62.51
Валюта балансу	335530.0	433368.0	517245.0	572427.0	565718.0	230 188.0	68.60
Чистий дохід	310722.0	434188.0	822581.0	893832.0	897388.0	586665.0	188.82
Собівартість	- 287564.0	- 413277.0	- 753641.0	- 821467.0	- 821691.0	-534127.0	185.75
Чистий прибуток	-4411.0	-578.0	202.0	42.0	330.0	4740.0	-107.48

Для оцінки фінансового стану необхідно розрахувати та проаналізувати показники майнового стану, ліквідності, ділової активності та рентабельності. На першому етапі аналізу фінансового стану розрахуємо показники майнового стану, які характеризують забезпеченість засобами виробництва та їх стан у процесі виробництва.

Розглянемо показники майнового стану (табл. 2.3). Динамічна швидкість вибуття перевищує швидкість оновлення, що вказує на те, що швидкість вибуття основного засобу нижча за швидкість оновлення.

Таблиця 2.3

Динаміка показників майнового стану ПАТ «АВК» 2018-2022 рр.

Коефіцієнти	Роки					Відхилення	
	2018	2019	2020	2021	2021	2022/2018	2022/2021
Коефіцієнт оновлення	-0.06	0.09	0.08	0.1	0.1	0.16	276.6
Коефіцієнт зносу	0.13	0.19	0.26	0.31	0.35	0.21	161.5
Коефіцієнт вибуття	-0.06	0.10	0.09	0.11	0.11	0.17	309
Коефіцієнт придатності	0.87	0.81	0.74	0.69	0.65	-0.21	24.1

Коефіцієнт динамічного зносу збільшився з 0,13 до 0,35, але відповідав нормативному значенню ($>0,5$), що свідчить про збільшення частки непридатних основних засобів на 24,1%. Відповідно, коефіцієнт придатності знизився з 0,87 до 0,65, тобто підприємство неефективно використовувало кошти амортизаційних відрахувань, господарство зазнало збитків.

Щоб визначити, якою мірою компанія здатна виконати свої зобов'язання, необхідний аналіз показників ліквідності та аналіз ліквідності балансу. Для розрахунку ліквідності балансу необхідно згрупувати активи і пасиви фірми (табл. 2.3 і 2.4).

Таблиця 2.4

Склад активів за рівнем ліквідності ПАТ «АВК» за 2018- 2022 роки

Активи	Роки					Відхилення	
	2018	2019	2020	2021	2022	Тис.грн	%
Високоліквідний (A1)	3450.0	6409.0	10495.0	28554.0	25545.0	22095.0	640.42
Швидколіквідні (A2)	146378.0	233083	309388.0	327599.0	307342.0	160964.0	109.95
Повільноліквідні (A3)	1865.0	4888.0	8341.0	9701.0	15495.0	13630.0	730.83
Важколіквідні (A4)	184374.0	189129.0	189021.0	199376.0	209009.0	24635.0	13.36
Разом	336067.0	433509.0	517245.0	565230.0	557391.0	221324.0	1509.54

Згідно з даними таблиці 2.4 видно, що спостерігається тенденція до зростання високоліквідних активів, тобто збільшення на 222095 тис. грн. або 640,43 % з 2018 по 2022 роки. Це свідчить про те, що компанія має кошти, які можна негайно реалізувати, підвищуючи абсолютний рівень ліквідності

компанії. Сума швидколіквідних активів у 2022 році склала 307,342 млн грн, або 160,964 млн грн. Або на 109,96% більше, ніж у 2018 році, завдяки збільшенню дебіторської заборгованості за товарами. Повільно ліквідні активи зросли на 13630 тис. грн. Або 730,83% пов'язано із зростанням дебіторської заборгованості. Неліквідні активи зросли на 24,635 млн грн. Або на 13,36%, що зумовлено збільшенням суми необоротних активів.

Таблиця 2.5

Склад зобов'язань терміновості платежів ПАТ «АВК» 2018-2022 рр.

Види зобов'язань	Роки					Відхилення (2022/2018)	
	2018	2019	2020	2021	2022	Абсолютне, тис.грн	Відносне, %
Термінові (П1)	5435.0	14873.0	13765.0	19363.0	21662.0	6227.0	298.55
Короткострокові (П2)	135450.0	220955.0	302272.0	269752.0	257995.0	22545.0	90.45
Довгострокові (П3)	7884.0	7843.0	7050.0	68139.0	68062.0	60178.0	763.29
Постійні (П3)	182954.0	183597.0	184541.0	85590	186273.0	3319	1.82
Разом	331723.0	427268.0	507628.0	542844.0	533992.0	202269.0	1154.5

Проаналізувавши склад заборгованості, згрупованої за терміновістю сплати, ми помітили, що найбільш термінова заборгованість зросла на 16 227 тис. грн. Або збільшення на 298,56%, за рахунок збільшення нарахованої кредиторської заборгованості. Сума короткострокових зобов'язань зросла з 135450 тис. грн. до 257,995 тис. грн за 2018-2022 рр., що пов'язано зі зростанням кредиторської заборгованості.

Довгострокові зобов'язання динамічно зросли на 60178 тис. грн. Збільшення склало 763,29% і на кінець 2022 року склало 68,062 млн грн, в основному за рахунок збільшення довгострокових зобов'язань. Безстрокові зобов'язання зросли на 3319 тис. грн. Або збільшення на 1,81% за рахунок збільшення статутного капіталу.

Отже, порівнявши відповідну групу активів, згруповану за ліквідністю, з відповідною групою пасиву, згрупованою за терміновістю платежу, визначимо ліквідність балансу ПАТ «АВК» (табл. 2.6)

Таблиця 2.6

Аналіз ліквідності балансу ПАТ «АВК» 2018-2022 роки

Показник	Роки				
	2018	2019	2020	2021	2022
Перша група (А1-П1)	-1985	-8464	-3270	9191	3883
Друга група (А2-П2)	10928	12128	7116	57847	49347
Третя група (А3-П3)	-6019	-2955	1291	-58438	-52567
Чверта група (А4-П4)	1420	5532	4480	13786	22736

Таким чином, баланс вважається ліквідним, якщо виконуються такі умови: $A1 > P1$, $A2 > P2$, $A3 > P3$, $A4 > P4$. Однак перша умова ліквідності не виконується, оскільки найбільш термінові пасиви перевищують найбільш ліквідні активи. За другою групою виконується умова ліквідності, яка свідчить про те, що більш ліквідні активи перевищують короткострокові зобов'язання. Невиконання третьої умови пов'язане з короткостроковими зобов'язаннями, що перевищують швидкі оборотні активи. Спостерігаємо порушення четвертої умови, яка є мінімальною умовною гарантією фінансової стійкості, а відтак і наявності власних обігових коштів. Тому можна сказати, що баланс ПАТ «АВК» є неліквідним.

Для подальшої оцінки фінансового стану розрахуємо показник ліквідності. Єдиним абсолютним показником ліквідності є розмір оборотних коштів. Цей показник показує, наскільки власний капітал може покрити ліквідні активи підприємства. У ПАТ «АВК» найменшого значення показник сягнув у 2019 році – 2,311 млн грн, а у 2021 році – 54,353 млн грн. За 2022 рік порівняно з 2021 роком відбулося зменшення на 9027 грн. Відбувається це через зменшення суми прибутку. Далі розрахуємо основні відносні коефіцієнти ліквідності (табл. 2.7)

Таблиця 2.7

**Динаміка показників ліквідності та платоспроможності ПАТ «АВК»
2018-2022 рр.**

Показник	Роки					Відхилення	
	2018	2019	2020	2021	2022	2022/2018	2022/2021
Коефіцієнт поточної ліквідності	1.08	1.04	1.04	1.27	1.25	0.17	15.70
Коефіцієнт швидкої ліквідності	1.06	1.02	1.01	1.23	1.19	0.13	11.94
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0.02	0.03	0.03	0.08	0.07	0.05	216.80

Аналізуючи показники ліквідності підприємства, встановлено, що коефіцієнт покриття за період аналізу не відповідає нормативному (1,5-2,5), а оборотних коштів недостатньо для погашення поточних зобов'язань. Коефіцієнт швидкості в 2018-2022 роках становить 1,9-1,19. Значення цього показника більше нормативного (0,8-1,0). Коефіцієнт абсолютної ліквідності за період аналізу був низьким, що не відповідало нормативу (0,25-0,3), і становив у 2022 році 0,07, тобто лише 7% поточних зобов'язань підприємство може погасити грошовими коштами та їх еквівалентами. Наступний показник для оцінки фінансового здоров'я - фінансова стабільність. Спочатку визначимо фінансову стійкість відповідно до типу оцінки фінансової стійкості фірми (табл. 2.8).

Згідно з результатами аналізу в таблиці 2.8 фінансова ситуація була нестабільною у 2018 році, а період з 2019 по 2022 роки показав, що підприємство перебувало в критичному стані.

Головною проблемою такого становища є відсутність власного оборотного капіталу, тому виникає нестача нормальних джерел для фінансування запасів та витрат. Як наслідок, підприємство ПАТ «АВК» знаходиться на межі банкрутства.

Таблиця 2.8

Відносні показники фінансової стійкості ПАТ «АВК» за 2018-2022 роки

Показники	Роки				
	2018	2019	2020	2021	2022
Власний оборотний капітал	-1420	-5532	-4480	-13786	-22736
Довгострокові позикові кошти	6464	2311	2570	54353	45326
Загальна величина основних джерел формування запасів	151156	244239	328224	373051	356709
Надлишок, нестача власних оборотних коштів	-152571	-249771	-332704	-386837	-379445
Надлишок, нестача власних і довгострокових позикових джерел формування запасів	-144687	-241928	-325654	-318698	-311383
Надлишок, нестача загальної величини основних джерел формування запасів	5	-	-	-	-
Тип фінансової стійкості	Критич.	Критич.	Критич.	Критич.	Критич.

Розглянемо відносні показники фінансової стійкості (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

Відносні показники фінансової стійкості ПАТ «АВК» за 2018-2022 рр.

Показники	Роки					Відхилення 2022-2018
	2018	2019	2020	2021	2022	
Коеф. автономії	0.54	0.42	0.36	0.32	0.33	0.21
Коеф. фінансової залежності	1.83	2.36	2.80	3.08	3.04	1.20
Коеф. фінансування	0.83	1.36	1.80	2.08	2.04	1.20
Коеф. фінансової стійкості	1.2	0.74	0.55	0.48	0.49	-0.71
Коеф. забезпеченості оборотним капіталом	-0.01	-0.02	-0.02	-0.07	-0.12	-0.11
Коеф. маневреності власним капіталом	-0.01	-0.03	-0.02	-0.07	-0.12	-0.11

З аналізу в таблиці 2.9 можна зробити висновок, що підприємство має високий ступінь залежності від зовнішнього фінансування та низький ступінь фінансової автономії, оскільки коефіцієнт автономії, який визначає частку власного капіталу в загальній структурі капіталу, знизився на 0,21, тобто власний капітал знизився з 54% до 33% є негативною тенденцією, оскільки нормативне значення цього показника має перевищувати 0,5. Отже, коефіцієнт динамічної фінансової залежності зростає з 1,83 до 3,04, тобто збільшується

частка позикових коштів і втрачається фінансова незалежність. Коефіцієнт фінансування зріс з 0,83 до 2,04, тобто збільшується позиковий капітал до 1 грн. У результаті бізнес став більш залежним від кредитного фінансування. Коефіцієнт фінансової стійкості з року в рік знизився на 0,71, що свідчить про ступінь залежності власного капіталу від фінансування зовнішніх фінансових ресурсів [15].

Так само знизився коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами (0,06) та коефіцієнт працездатності власних коштів (0,12). Аналіз коефіцієнта левериджу власного капіталу показує, що використання власного капіталу не є гнучким, а ліквідність поганою. Поточні активи фінансуються за рахунок поточних зобов'язань. Отже, аналіз фінансової стійкості дозволяє зробити висновок, що підприємство ПАТ «АВК» має критичний тип фінансової стійкості, що передбачає фінансування часток і витрат за рахунок усіх наявних ресурсів та має високу фінансову стійкість. Залежність від позикового капіталу, оскільки на кінець 2022 року власний капітал становив лише 33% від загальної структури капіталу [16].

Метою аналізу ділової активності є визначення ефективності використання виробничих і фінансових ресурсів (табл. 2.10).

Таблиця 2.10

Показники ділової активності ПАТ «АВК» за 2018-2022 роки

Показники	Роки					Відхилення, 2022-2018 рр.
	2018	2019	2020	2021	2022	
Коефіцієнт оборотності активів	1,09	1,13	1,73	1,64	1,58	0,49
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	1,69	2,37	4,47	4,83	4,83	3,14
Коефіцієнт оборотності запасів	-35,55	-60,84	-56,86	-98,67	0	35,55
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	1,95	1,15	1,53	1,41	1,42	-0,53
Тривалість погашення оборотності дебіторської заборгованості, дн.	185	313	236	255	254	69
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	-0,28	-0,43	-0,34	-0,35	-0,32	-0,04

Тривалість погашення обороту кредиторської заборгованості, дн	-102	-0,5	-0,3	-0,3	-0,3	101,9
Тривалість операційного циклу, дн	108	151	112	120	116	8

Стосовно показника ділової активності ПАТ «АВК» можна відзначити, що коефіцієнт динамічної оборотності активів зріс на 0,49 з 1,58 у 2022 році, що означає активи, зумовлені збільшенням кількості грошових одиниць на одиницю реалізованої продукції. Коефіцієнт оборотності власного капіталу зріс з 1,69 у 2018 році до 4,83 у 2022 році відповідно до очікуваної тенденції показника. У 2022 році оборотність запасів дорівнювала нулю, тобто зросли виробничі запаси та незавершене виробництво або зменшився попит на готову продукцію. Зменшення оборотності дебіторської заборгованості свідчить про те, що покупці не вчасно погашали заборгованість, а комерційний кредит, наданий підприємствами, збільшився, тому термін погашення дебіторської заборгованості з 2018 по 2022 рік збільшився на 69 днів [17].

Оборотність кредиторської заборгованості демонструє негативну динаміку, вказуючи на те, що швидкість оборотності кредиторської заборгованості низька, а бізнес-кредит підприємств зростає. Бізнес-цикл динамічно зріс зі 108 днів у 2018 році до 116 днів у 2022 році, тобто збільшився проміжок часу між виготовленням, продажем та оплатою продукції.

Аналіз показників рентабельності дає можливість оцінити фінансову діяльність фірм (табл. 2.11).

Проаналізувавши показники рентабельності, ми помітили, що згідно розрахунку в таблиці 2.11 рентабельність підприємства покращилася з 2020 року. Показник рентабельності активів почав зростати у 2019 році, але залишився незмінним у 2022 році через зниження попиту на промислові товари для бізнесу. Рентабельність капіталу почала зростати в 2020 році. Це добре для власників і акціонерів. Порівняно з 2018 роком рентабельність продажів зросла на 0,015.

Таблиця 2.11

Динаміка показників прибутку ПАТ «АВК» 2018-2022 рр.

Показники	Роки					Відхилення	
	2018	2019	2020	2021	2022	2022-2018 рр.	2022- 2021 рр.
Рентабельність активів	-0,03	0,003	0,004	0,006	0,003	0,03	-0,003
Рентабельність власного капіталу	-0,02	- 0,003	0,001	0,0002	0,002	0,026	0,002
Чиста рентабельність продажів	-0,01	- 0,001	0,0002	4,70	0,0003	0,015	0,0003
Рентабельність продукції	- 13,68	-0,92	-0,13	-0,12	-0,12	13,57	0,003

Проте рентабельність виробництва, яка характеризує підприємницьку діяльність, має негативну динаміку, але зростає. У 2022 році на 1 грн. Активи склали 0,003 грн. Чистий збиток, на 1 грн. Ставка - 0,002 грн. Чистий збиток, на 1 грн. Чистий дохід - 0,0003 грн. Чистий прибуток і 1 грн. Собівартість - 0,12 грн. чистий збиток. Така ситуація зумовлена збитковістю підприємства у 2018-2019 роках.

Таким чином, проаналізувавши показники фінансового аналізу, можна оцінити фінансовий стан ПАТ «АВК». Аналіз майнового стану показує, що основні фонди підприємства знаходяться в незадовільному стані. Вони линяють швидше, ніж можуть оновлюватися, тому знос збільшується. Таким чином, амортизаційні відрахування використовуються неефективно. Усі активи підприємства (висока ліквідність, швидка ліквідність, повільна ліквідність і жорстка ліквідність) мають тенденцію до збільшення.

У компанії є кошти для негайної реалізації. Збільшується дебіторська заборгованість та необоротні активи. Це підвищує абсолютний рівень ліквідності бізнесу. Але баланс підприємства є неліквідним, тому підприємство не може швидко ліквідувати свої активи. Тому оборотних активів недостатньо для виконання поточних зобов'язань.

Неліквідність негативно впливає на власників (зменшення прибутку та втрата капітальних внесків) і на кредиторів підприємства (затримка виплати

відсотків і боргу). З аналізу абсолютних показників можна зробити висновок, що фінансовий стан підприємства є критичним. Тобто підприємство не може вчасно виконати свої фінансові зобов'язання через відсутність нормального фондового та тарифного фінансування, відсутність власних обігових коштів [18].

Відповідні показники фінансової стійкості свідчать про високу залежність підприємств від зовнішнього фінансування та низьку фінансову автономію. Збільшується частка позикових коштів, що позначається на фінансовій незалежності та втрачає її. За показниками ділової активності зріс дохід від реалізації продукції, принесений пайовими активами, але на відміну від показників оборотності активів інші показники негативно впливають на господарську діяльність [19].

Виробничі запаси та незавершене виробництво збільшуються або попит на продукцію зменшується, покупці не повертають борги вчасно, а бізнес-кредити, що надаються підприємствами, зростають. Термін погашення дебіторської заборгованості 69 днів.

Оборотність кредиторської заборгованості відбувається дуже повільно. Бізнес-цикл становить 116 днів, включаючи виробництво, реалізацію та оплату продукції.

Рентабельність компанії покращилася з 2020 року, але вона не ідеальна. У 2022 році на 1 грн. Активи склали 0,003 грн. Чистий збиток, на 1 грн. Ставка - 0,002 грн. Чистий збиток, на 1 грн. Чистий дохід - 0,0003 грн. Чистий прибуток і 1 грн. Собівартість - 0,12 грн. чистий збиток. Така ситуація зумовлена збитковістю підприємства у 2018-2019 роках.

Отже, виходячи з аналітичних даних фінансового стану, зазначаємо, що ПАТ «АВК» необхідно вжити заходів щодо покращення діяльності підприємства.

2.3 Аналіз системи корпоративного управління підприємством

Одним із факторів підвищення ефективності бізнесу в сучасному ринковому середовищі є його корпоративне управління. Аналізуючи корпоративне управління ПАТ «АВК» ми відзначили, що воно відповідає українському законодавству та міжнародній практиці та сприяє ефективному управлінню бізнесом. ПАТ «АВК» має чітку та прозору структуру управління та систему внутрішнього контролю для забезпечення ефективної роботи системи корпоративного управління.

Для визначення стану системи корпоративного управління підприємством ПАТ «АВК» проаналізуємо її елементи (рис. 2.3).

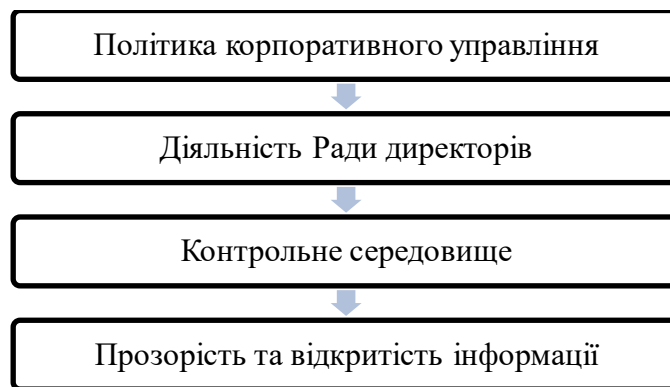


Рис 2.3 Елементи системи корпоративного управління підприємством

Джерело: побудовано автором

Політика корпоративного управління ПАТ «АВК» відображає важливість розуміння суті її необхідності (чи є в компанії Кодекс корпоративного управління; чи є особа, відповідальна за корпоративне управління; чи є при Раді директорів відділ корпоративного управління). Аналізуючи цей елемент, варто зазначити, що ПАТ «АВК» не досліджує обставини, що стосуються корпоративного управління в цілому. На жаль, Кодекс корпоративного управління компанії ще знаходиться в стадії розробки. ПАТ «АВК» не має особи, відповідальної за корпоративне управління.

Діяльність Ради директорів характеризується відсутністю незалежних представників. Держава не має прямого впливу на роботу підприємства, лише на законодавчому рівні, що є позитивним явищем в умовах ринкової конкуренції.

ПАТ «АВК» має низький рейтинг корпоративного управління за напрямком «Правління», що характеризується відсутністю комітетів правління, неможливістю заочного голосування його членів та відсутністю декларацій як незалежних членів правління. Члени правління отримують добрі гроші за виконання своїх повноважень. Контрольне середовище, особливо внутрішній контроль, аудит, управління ризиками, не було належним чином проаналізовано, але ризики були виявлені. Це явище не сприяє реальному контролю компанії та управлінню ризиками. Загалом стан корпоративного управління за напрямом «управління, контроль» задовільний – розкривається інформація про результати аудиту, діяльність виконавчих органів. Проте інформація про статус внутрішнього аудиту та наявність такого відділу; плата за управління, фінансові звіти, бухгалтерський облік та зовнішній аудит свідчать про прозорість та розкриття діяльності ПАТ «АВК» та знаходяться у вільному доступі на сайті компанії.

Крім того, компанія встановила правила корпоративної соціальної відповідальності. ПАТ «АВК» не має інших відкритих документів, які б відображали інформацію про правління компанії.

Поширеним методом визначення якості корпоративного управління є встановлення рейтингів. У 2021 році рейтингове агентство SBE-Ratinh провело 2-річний аналіз публічної практики корпоративного управління, за результатами якого досліджувалось підприємницька діяльність різних організаційно-правових форм і форм власності. На рис. 2.4 наведено результати оцінки рейтингу корпоративного менеджменту ПАТ «АВК».

На основі аналізу групи індикаторів SBE-Ratinh визначено рівень корпоративного управління – висновки щодо розкриття інформації,

ефективності ведення бізнесу та готовності підприємств залучати кошти на фондовому ринку [10].

Рейтинг ПАТ «АВК» становить 48% у 2020 році та 58% у 2021 році, що свідчить про зростання корпоративного управління.

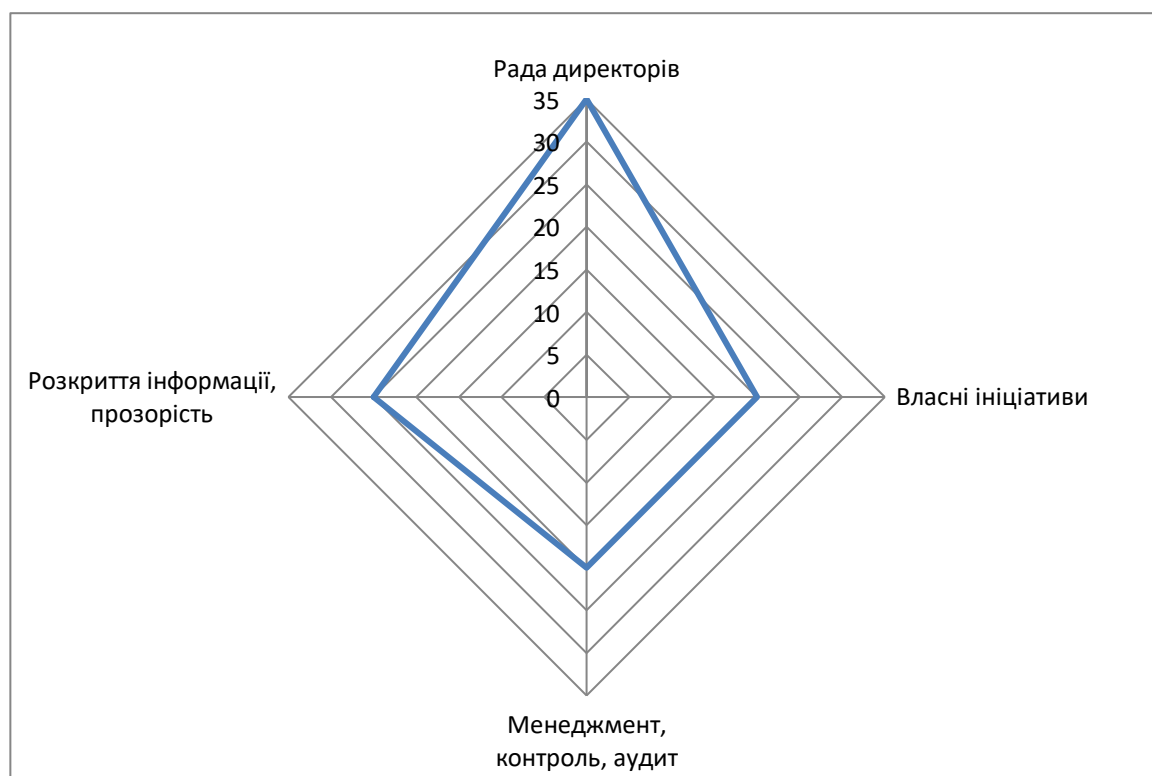


Рис. 2.4. Стан корпоративного управління ПАТ «АВК»

Джерело: сформовано автором

Розглянемо основні компоненти корпоративної культури в управлінні підприємством ПАТ «АВК».

Місія ПАТ «АВК» - надавати клієнтам високоякісні послуги, що перевершують їхні очікування та будувати відносини на все життя.

Головна мета ПАТ «АВК» – досягти позиції національного лідера в наданні своїх послуг та забезпечити кінцевого споживача високоякісними послугами у всіх сферах своєї діяльності. Головний принцип роботи – орієнтація на споживача, на ефективність і якість процесів і розвиток персоналу.

Загальні цілі компанії ПАТ «АВК» формуються та встановлюються на основі місії організації та певних цінностей, якими керується вище керівництво, а саме: створення корпорації, яка включає не лише одну компанію, але й усі партнери (всі організації, що надають послуги компанії у всіх сферах діяльності);

- У компанії діє етичний кодекс і правила поведінки співробітників, корпоративний дрес-код, який не є суворим, але передбачає домінування ділового стилю.

- Традиції компанії. Співробітники ПАТ «АВК» вміють не тільки сумлінно працювати, а й культурно відпочивати.

Компанія обов'язково відзначає такі свята, як Новий рік, 8 березня та день народження компанії. Особливу увагу компанія приділяє здоровому способу життя. Це масове відвідування спортивно-оздоровчих заходів. Співробітники мають абонементи в спортивний комплекс. Це означає, що такі заходи, як свята і традиції, існують і організовуються з урахуванням специфіки організації, тому що вони спрямовані на досягнення однієї мети – згуртування колективу. Організація намагається залучити до цього всіх своїх співробітників, щоб не допустити «розколу» своєї культури, її розвитку в різних напрямках.

Стратегічною метою кадрової політики ПАТ «АВК» є забезпечення оптимального балансу відсоткового оновлення та збереження чисельного та якісного складу персоналу відповідно до потреб самої організації, вимог законодавства та стану ринку праці. Ефективність роботи кожного підприємства значною мірою залежить від наявності кадрів та рівня кваліфікації працівників.

Для досягнення високого рівня виробництва компанія приділяє особливу увагу підбору персоналу. Основна і основна вимога – високий професіоналізм, підкріплений наявністю вищої освіти та досвіду роботи. Важливим показником, що характеризує діяльність підприємства, є зміна зайнятості.

З метою підвищення рівня професіоналізму працівників у плановій та позаплановій формі проводяться навчання, курси та семінари. Співробітники компанії також мають можливість брати участь у виставках, присвячених напряму їхньої кваліфікації. У роботі над виставкою також беруть участь іноземні фахівці, які діляться своїм досвідом. Обговорюються нові ідеї, нові продукти, сучасні методи та технології, інновації. Кожен співробітник компанії вважає обов'язковим проходження професійної підготовки та регулярне навчання на семінарах за фахом. Навчання за особливим напрямком для кожного співробітника, підвищення кваліфікації, оплачується компанією, тому що вона вважає навчання співробітників вигідною інвестицією.

Система мотивації. Найважливішим економічним методом мотивації на підприємстві є винагорода. Форми, системи та оплата праці працівників товариства, премії, надбавки та інші види доходів визначаються правлінням самостійно.

Неекономічні (соціальні) методи мотивації. Велику роль у мотивації працівників відіграють соціальні пільги та виплати. Перелік пільг, які надаються працівникам ПАТ «АВК» (рис 2.5):

- оплачувана відпустка (24 календарних дні);	- оплата лікарняних	- оплачувана відпустка по вагітності та пологах;	- страхування від нещасних випадків.
--	---------------------	--	--------------------------------------

Рис 2.5. Перелік пільг, які надаються працівникам ПАТ «АВК»

Джерело: побудовано автором

Працівники підприємства зобов'язані вести здоровий спосіб життя, проходити медичні огляди згідно з графіком. Організаційні методи включають мотивацію цілями, залучення до організаційних питань, збагачення роботи.

Кадрова політика всієї компанії спрямована на досягнення наступних стратегічних цілей (рис. 2.6):

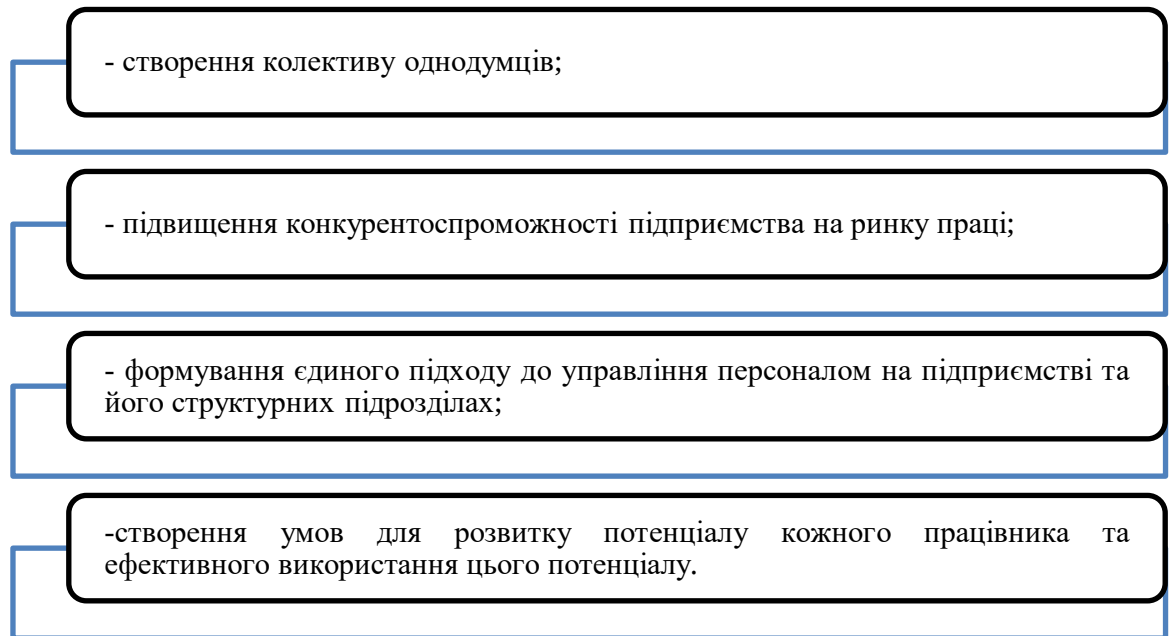


Рис. 2.6 Кадрова політика компанії ПАТ «АВК»

Джерело: побудовано автором

Морально-психологічні методи мотивації на підприємстві ПАТ «АВК» включають регулярне навчання, визнання, яке може бути особистим і публічним, а також похвалу і критику.

Суть персонального визнання полягає в тому, що видатні працівники перераховуються в спеціальних звітах вищого керівництва організації, які подаються особисто керівником або його заступником. Соціальне визнання - це широке поширення інформації про досягнення співробітників. Суспільне визнання часто супроводжується нагородами, почесними та цінними подарунками.

- Соціально-психологічна культура визначає стан міжособистісних відносин на підприємстві ПАТ «АВК».

Соціально-психологічний клімат характеризується стилем керівництва та взаєморозумінням співробітників, рівнем залученості співробітників у діяльність компанії та здатністю вирішувати конфлікти. Стиль управління в ПАТ «АВК» демократичний. Кожен працівник має право висловити свою думку. У спілкуванні керівників з підлеглими простежується конструктивна

розмова. Співробітники мають право на помилку, вважається, що це, навпаки, крок до розвитку. До методів управління належать накази та команди.

Створено систему раціоналізаторських пропозицій для покращення роботи підприємства. Метою системи є використання ідей усіх співробітників компанії для підвищення якості продукції та зниження собівартості продукції. Індивідуальні пропозиції розробляються співробітниками компанії, потім передаються на затвердження спеціалістам і розраховується економічний ефект. Заявка підлягає обов'язковому виконанню за умови її результативності.

Метою формування корпоративної культури в управлінні компанією ПАТ «АВК» є (рис. 2.7):

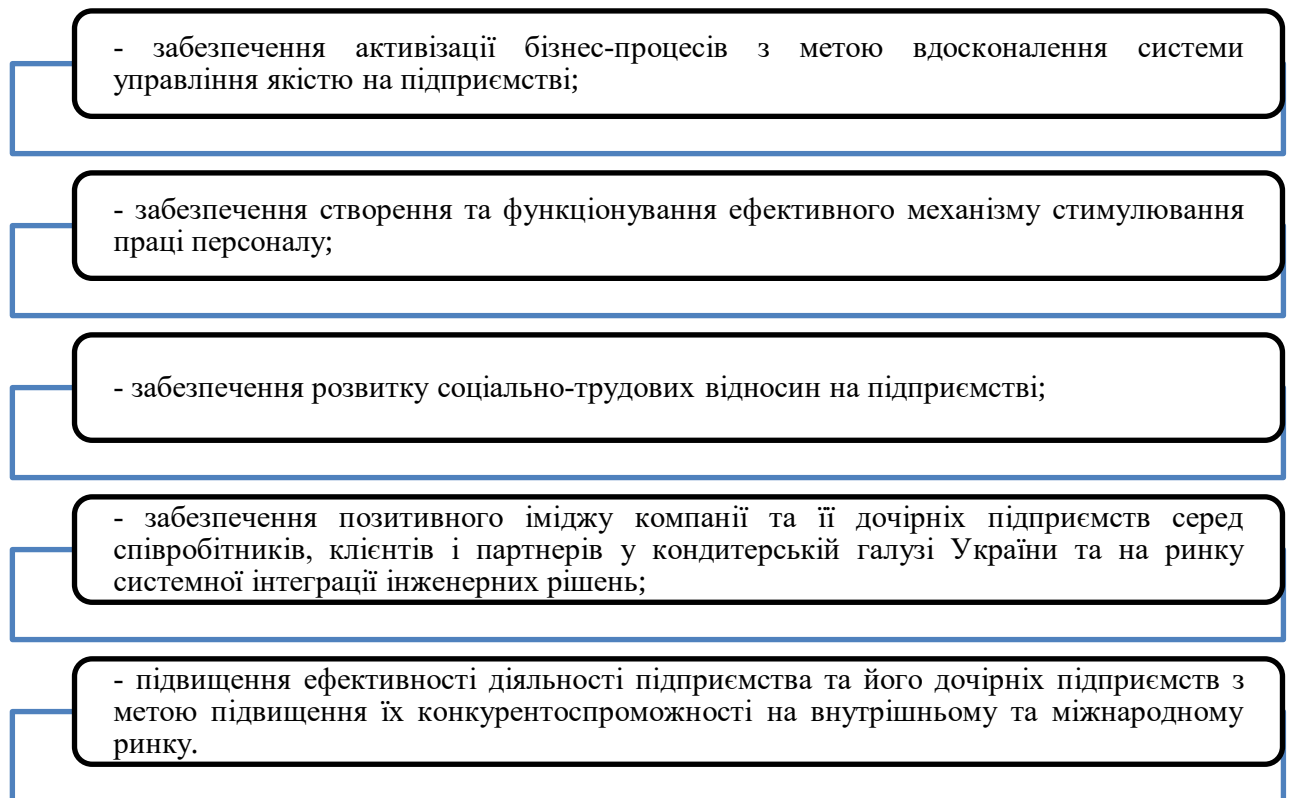


Рис. 2.7 Метою формування корпоративної культури в управлінні компанією ПАТ «АВК»

Джерело: побудовано автором

Посилено та аргументовано виконання керівництвом підприємства завдання щодо забезпечення розвитку соціально-трудових відносин у рамках формування корпоративної культури в ПАТ «АВК» оскільки саме керівництво підприємства усвідомлює важливість соціально-трудових відносин (які на

макрорівні, безпосередньо пов'язані з корпоративною культурою підприємства [13, с. 227]), оскільки об'єктивно існуючі відносини, що постійно розвиваються, розвиваються за рахунок економічних, соціальних, культурних, правових аспектів трудового процесу, спрямованих на підвищення якості трудового життя компанії та її дочірніх компаній.

Формування основних основ корпоративної культури в сьогоdnішньому розумінні відбувалося поступово. На розвиток корпоративної культури ПАТ «АВК» вплинули такі фактори (рис 2.8):

- зовнішня ситуація (політична, соціальна, економічна країни, яка характеризувалася розвитком світової фінансово-економічної кризи це в свою чергу перешкоджало і гальмувало процеси формування корпоративної культури в ПАТ «АВК» а також на багатьох вітчизняних підприємствах, змінюючи свою функціональну спрямованість, з метою перш за все подолати наслідки критичного розвитку економічної ситуації в Україні та стабілізувати власне становище на ринку);

- внутрішня (організаційна реструктуризація ПАТ «АВК», що призвело до одного з основних завдань розвитку компанії, яким є: розробка та впровадження системи корпоративних цінностей; як фактор забезпечення конкурентоспроможності підприємства в контексті сертифікації систем менеджменту відповідно до вимог міжнародних стандартів)

- специфічні (створення системи підвищення кваліфікації персоналу у сфері: охорони праці, електробезпеки, безпеки на виробництві, що пов'язано зі специфікою роботи ПАТ «АВК»).

Рис 2.8 Фактори впливу на корпоративну культуру ПАТ «АВК»

Джерело: побудовано автором

Отже, особливістю процесу формування корпоративних правил є тісний зв'язок між розробкою корпоративних правил компанії та процесами розробки, впровадження та сертифікації системи менеджменту ПАТ «АВК» яка на сьогодні інтегрована та відповідає вимогам міжнародних стандартів.

Подальше вивчення факторів та особливостей формування корпоративної культури в ПАТ «АВК» дозволяє дійти наступних висновків: кожен співробітник компанії, приступаючи до роботи, одразу потрапляє під вплив цінностей організації, які впливають не тільки на його поведінку, а й на формування його системи цінностей. У свою чергу, цінності організації базуються на системі особистих соціальних цінностей, засвоєних працівником протягом життя.

Слід зазначити, що формування корпоративної культури компанії ПАТ «АВК» базується на ціннісному підході, згідно з яким (рис. 2.9):

а) управлінські рішення та дії співробітників ПАТ «АВК» на всіх рівнях корпоративної ієрархії в кінцевому підсумку спрямовані як на підвищення конкурентоспроможності компанії, так і на максимізацію її вартості;

б) управлінські рішення, що приймаються в ПАТ «АВК» співвідносяться з цілями, стандартами діяльності та Корпоративним кодексом (який зараз розробляється в компанії);

в) кожен працівник компанії має чітке, логічно обґрунтоване уявлення про те, як його рішення чи дії можуть вплинути на кінцевий прибуток ПАТ «АВК» для підвищення конкурентоспроможності та стабільного розвитку компанії в майбутньому;

г) рівень матеріальної винагороди та винагороди працівників підприємства ПАТ «АВК» визначає їх внесок у фінансово-економічний результат діяльності підприємства.

Рис. 2.9. Формування корпоративної культури компанії ПАТ «АВК»

Джерело: побудовано автором

Тому, беручи за основу формування корпоративної культури ПАТ «АВК» ціннісний підхід, керівництво компанії також поставило завдання регулярно перевіряти та оцінювати організаційну структуру та тип сформованої в ній корпоративної культури. Керівництво компанії вважає, що це допоможе краще зрозуміти та вдосконалити існуючий тип корпоративної

культури. Адже корпоративна культура не тільки регулює стосунки в колективі компанії, а й впливає на ефективність її діяльності.

Корпоративна культура ПАТ «АВК» має такі позитивні характеристики (рис. 2.10):

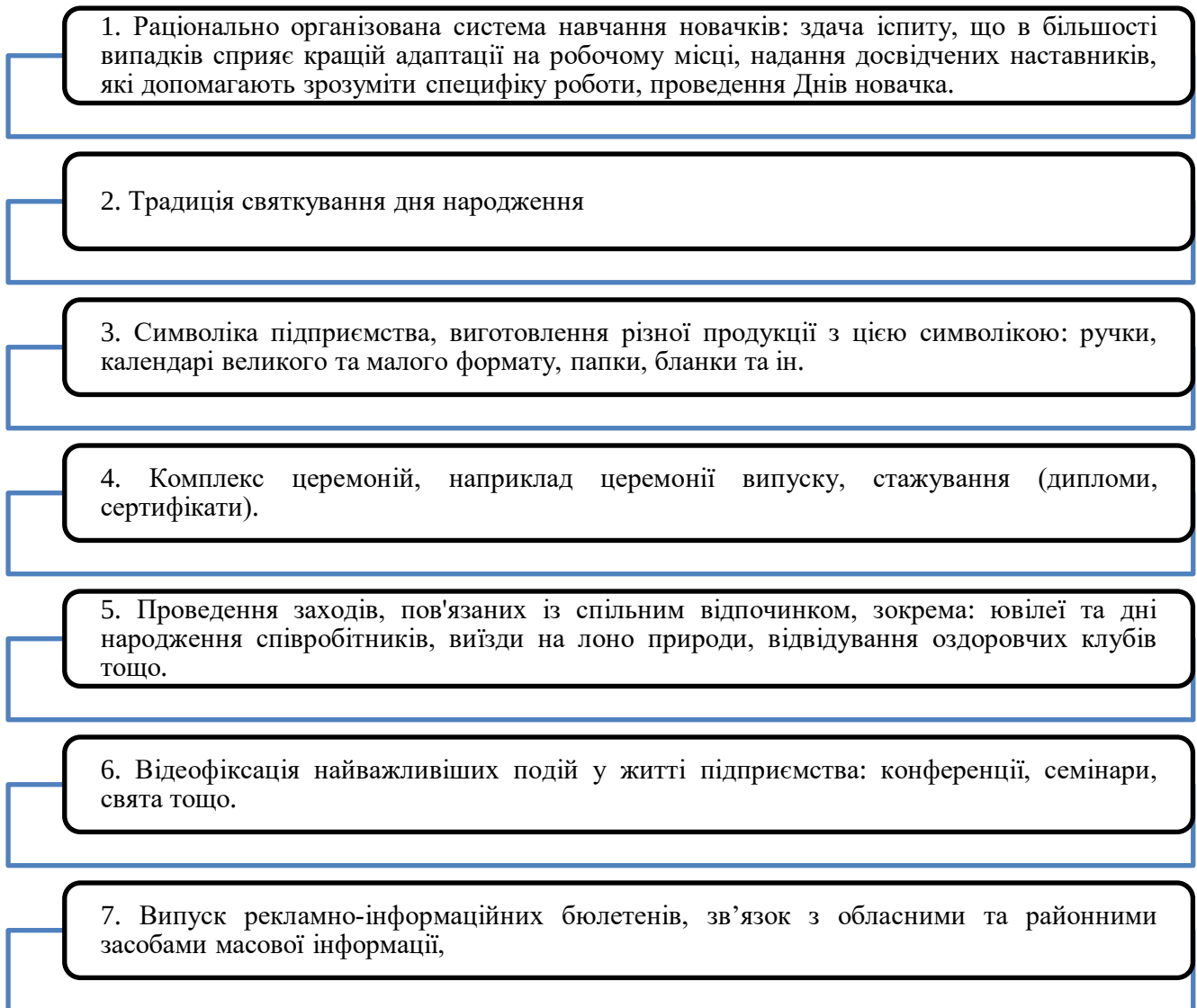


Рис. 2.10. Корпоративна культура підприємства ПАТ «АВК»

Джерело: побудовано автором

Підводячи підсумок, слід сказати, що формування ефективної корпоративної культури в компанії є надзвичайно складним і трудомістким процесом, що вимагає залучення співробітників усіх відділів компанії. Проте підвищення рівня організаційної культури підприємства вплине, як один із внутрішніх факторів, на ефективність його господарсько-фінансової

діяльності, і, як наслідок, на конкурентоспроможність на конкретному сегменті ринку.

Будь-яка організація, яка прагне мати авторитет і вплив у суспільстві, повинна знати, що на початку XXI століття більшість провідних компаній світу розробили власну політику корпоративної соціальної відповідальності (КСВ). Крім того, була створена Асоціація компаній з метою розвитку та просування концепції корпоративної соціальної відповідальності. Концепція корпоративної соціальної відповідальності може відрізнятися в різних компаніях на різних рівнях і в різних сферах діяльності, але зазвичай включає такі ключові компоненти [27, с. 74]:

- ✓ корпоративна етика;
- ✓ соціально відповідна корпоративна соціальна політика;
- ✓ політика захисту навколишнього середовища;
- ✓ принципи та методи управління компанії - дотримання прав людини у відносинах з постачальниками;
- ✓ відносини зі споживачами;
- ✓ кадрова політика.

Корпоративна етика не випадково є однією з основних характеристик соціально відповідального бізнесу, оскільки етичні питання ведення бізнесу стають все більш важливими в сучасному глобалізованому світі.

Як і більшість соціально відповідальних компаній, ПАТ «АВК», має свій кодекс етики. Зокрема, метою та змістом діяльності компанії є: сприяти здоровому майбутньому кожного жителя України [22].

Місія – сприяти покращенню якості життя споживачів шляхом виробництва здорової та безпечної продукції.

Корпоративна соціальна відповідальність спрямована на збереження та покращення здоров'я країни, сприятливого довкілля та раціонального використання природних ресурсів у зоні діяльності компанії, забезпечення безпеки персоналу в екологічно чистих умовах. Ціннісна база розвитку талантів компанії, як основний носій її філософії, поділяється на чотири

категорії, а саме: Безпека, Чесність, Ефективність і Лідерство. Будь-яка організація повинна розуміти, що соціально-етичний маркетинг з'явився через зростаючий скептицизм суспільства щодо того, чи відповідає концепція чистого маркетингу сучасним викликам, включаючи забруднення навколишнього середовища, виснаження природних ресурсів і швидке глобальне економічне зростання. Демографічна, економічна та фінансова кризи тощо. Громадяни все частіше задаються питанням, чи завжди той чи інший виробник має на увазі довгострокові інтереси споживачів і суспільства?

ПАТ «АВК» хоче бути ближчим до суспільства. Тому на офіційному сайті споживачі можуть знайти відповіді на найчастіші питання, зокрема про склад печива, кексів, вафель, про те який сорт борошна підприємство використовує для випічки, молоко якої жирності, масло чи спред. Які види начинок використовуються для булочок, які емульгатори та ароматизатори додаються та випічка без глютену та лактози [21].

На ці та інші питання відповідають провідні фахівці, такі як: начальник служби безпеки та якості, директор з виробництва, головний технолог. Підприємство ПАТ «АВК» прагне використовувати додаткову соціальну цінність у господарській діяльності, що підвищує вартість компанії та стає частиною її основного нематеріального активу – ділової репутації. Розуміння соціальних аспектів підприємницької діяльності може значно підвищити гудвіл компанії. Це пов'язано з наступними факторами:

- Збільшення обсягів продажів;
- Зміцнення позицій бренду;
- Розширення можливостей залучення, мотивації та винагороди співробітників;
- Зменшення собівартості продукції;
- Підтримка інвесторів.

Знаючи важливість суспільної поваги, великі корпорації прагнуть підкреслити соціальну значущість своєї діяльності для зміцнення своєї репутації. Тому ПАТ «АВК» у своїй корпоративній філософії акцентує увагу

на прагненні виконувати свої зобов'язання перед акціонерами та споживачами. Вони заявляють, що з відкритим серцем дотримуються моральних принципів управління, заснованих на соціальних стандартах.

ПАТ «АВК» розуміє свою відповідальність перед суспільством, у якому живе та працює, та міжнародною спільнотою в цілому. Тож компанія обіцяє бути добропорядним громадянином: підтримувати чесну працю та благодійність, сплачувати чесні та належні податки. Компанія вітає громадські покращення, а також розвиток системи освіти, охорони здоров'я та підтримання належного порядку на власності, яка їй належить, піклуючись про захист навколишнього середовища та природних ресурсів [19, с. 126].

Корпоративна стратегія управління компанією заснована на стабільному зростанні. Тільки завдяки розвитку можна досягти довгострокового планування і зробити компанію процвітаючою. Стратегічні моменти:

- Продукти ПАТ «АВК» підходять для всіх груп населення і купуються більшістю жителів. Компанія прагне задовольнити всі потреби своїх клієнтів. Створює доступність купівлі і зручність упаковки.

Загалом компанія визначила три сфери впливу для своїх клієнтів:

- Робота – забезпечується їжею будь-кого під час роботи;
- Кількість їжі, необхідна для втамування голоду та естетичного задоволення – розміщення продуктів безпосередньо в установах, підприємствах:
- Для щоденного споживання. Продукція компанії ПАТ «АВК» поширюється через мережу супермаркетів і продуктових магазинів, а також має кілька власних магазинів.

Споживачі залучаються через мережу роздрібних магазинів, невеликих продуктових магазинів, громадських розважальних закладів. Багато з цих стратегій працюють для клієнтів, але через різницю в рівнях середнього доходу компанії повинні прийняти нові методи впливу, щоб змінитися, і компанії це роблять успішно. Наприклад, розумне використання бренду ПАТ «АВК» як втілення якісного, престижного продукту [18, с. 64].

В результаті споживачі споживають цукерки ПАТ «АВК» в красивій та яскравій упаковці як елемент стилю.

ПАТ «АВК» завжди позиціонується як корисний продукт для всієї родини. Це найкращий спосіб дій в інтересах споживачів.

ПАТ «АВК» зменшує фінансові витрати, витрати на оплату праці тощо. Використовуючи стратегію поглинань, компанія вивільняє гроші для своїх перспективних інноваційних проектів і покращує контроль якості придбаних компаній.

SWOT-аналіз. Для отримання найбільш повної інформації проведемо аналіз сильних / слабких сторін, а також загроз / можливостей (табл. 2.12).

Таблиця 2.12

SWOT-аналіз ПАТ «АВК»

Внутрішнє середовище підприємства	
Сильні сторони: • Бренд є досить відомим. • Різноманітний асортимент продукції, • популярність ринку, • розвинена збутова система, • конкурентоспроможний товар, • користується попитом споживачів завдяки своїй якісній продукції, • чудова рекламна кампанія,	Слабкі сторони: • Недостатньо високий рівень кваліфікації кадрів, • Нестійкий фінансовий стан підприємства. • Стандартні методи просування товару на ринку. • Не проводяться маркетингові заходи по просуванню товару на нових каналах збуту, • Недостатня прихильність споживачів до марки ПАТ «АВК»
Зовнішнє середовище підприємства	
Можливості: • Конкурентні відносини, що розвиваються, • Проведення маркетингових дослідів щодо вивчення нових каналів збуту, • Зниження рівня податків, • Скорочення рівня безробітних, за рахунок надання робочих місць	Загрози: • Залежність від одного постачальника, • Високий рівень інфляції, • Конкуренція по випуску інших продуктів харчування подібного типу, • Не достатня платоспроможність населення не дає можливості розширювати бізнес та позначиться на нижчій рентабельності

Джерело: розроблено автором на основі [12, с. 73]

На основі вищенаведеного аналізу можна зробити висновок, що потенціал розвитку українського підприємства ПАТ «АВК» в основному полягає в усуненні слабких місць, правильному використанні можливостей та реагуванні на загрози.

Тому для залучення нових клієнтів з роздрібного сектору можливі наступні рекомендації:

1) Посилити слабкі сторони:

- Застосувати нові методи просування послуг, тобто знайти нові канали збуту, спочатку для усунення перебоїв у постачанні роздрібного обладнання.
- Працівники підприємства мають бути спрямовані на проходження підвищення кваліфікації.

2) Скористатися можливостями:

- Скористатися можливістю встановлення торгового обладнання для залучення нових клієнтів, тим самим знищивши конкуруючі компанії – виробників
- Зменшення безробіття.

3) Усунення загроз:

- Більш ретельна підготовка персоналу і пропозицій клієнтам, у майбутньому можна шукати на ринку пропозиції нових груп товарів, які не перетинаються на сучасному ринку, уникаючи залежності від одного постачальника [19, с. 82];
- Знешкодження конкурентів, котрі випускають подібну продукцію.

Отже, за даними SWOT-аналізу, можна зробити висновок, що підприємство ПАТ «АВК» займає високі позиції на цьому ринку, має силу та прагне усунути різноманітні загрози. Щоб вибрати поточну маркетингову стратегію підприємства, необхідно спочатку визначити загальну стратегію підприємства. Оцінка стратегічних варіантів. Залежно від сегментації ПАТ «АВК» доступні наступні варіанти маркетингової стратегії.

На основі SWOT-аналізу були обрані стратегічні альтернативи концентрованому (інтенсивному) зростанню. Вони включають ті стратегії, які

мають відношення до зміни продукту та/або ринку і не впливають на інші елементи. При дотриманні цих стратегій ПАТ «АВК» намагатиметься покращити свою продукцію або почати випускати нове, не змінюючи галузь.

З боку ринку компанії будуть шукати можливості покращити свої позиції на існуючих ринках або перейти на нові [22].

Конкретні види стратегій у першій групі наступні:

1) Стратегії зміцнення ринкових позицій, тобто підприємство докладає всіх зусиль, щоб завоювати кращі позиції на ринку з продуктом. Цей тип стратегії вимагає великих маркетингових зусиль. Можливі також спроби впровадження так званої горизонтальної інтеграції, коли підприємство намагається встановити контроль над своїми конкурентами.

2) Стратегії розвитку ринку, включаючи пошук нових ринків для вже виробленої продукції;

3) Стратегія розвитку продукту, передбачає вирішення завдання зростання за рахунок виробництва нового продукту, який буде реалізовуватися на вже освоєному компанією ринку. ПАТ «АВК» є одним із лідерів українського кондитерського виробництва, і, незважаючи на свої розміри, продовжує швидко розвиватися та вкладає значні кошти для розширення свого потенціалу. ПАТ «АВК» почало своє існування в Україні значно пізніше таких компаній, як «Рошен», і усвідомлює, що знаходиться в дещо нижчому положенні порівняно з конкурентами, проте, вона починає інтенсивну діяльність зі створення виробничих баз [22].

ПАТ «АВК» постійно вдосконалює свою продукцію. Компанія робить особливий акцент на політиці «зв'язків з громадськістю». Знамените ім'я не тільки вимагає, а й змушує ПАТ «АВК» брати участь у всіх загальнонаціональних програмах, масових акціях, масових заходах.

Без спонсорської підтримки ПАТ «АВК» в країні майже не обходяться великі події чи урочистості. Доступність продуктів ПАТ «АВК» не залежить від ціни. Натомість, завойовуючи ринок, компанія не прагне адаптувати свої ціни до ринкових умов нових країн. Грамотно використовуючи агресивні

рекламні системи (реклами, білборди) та забезпечуючи близькість до клієнтів, ПАТ «АВК» може встановлювати ціни вище, ніж традиційні вітчизняні виробники. Виходячи з якості, популярності та зручності продукції, компанія проводить єдину цінову політику, щоб приносити підприємству стабільний прибуток.

В результаті цінова стратегія компанії забезпечує їй беззаперечне лідерство на ринку кондитерської продукції і дозволяє чинити значний тиск на вітчизняних виробників. Завдяки своїй вмілій рекламній політиці ПАТ «АВК» досягло великого успіху на всіх ринках, які вона охоплює [19, с. 89].

На думку багатьох експертів, ПАТ «АВК» є безперечним лідером у своїй галузі, анонсує себе перед клієнтами, особливо з екранів телевізорів, білбордів. Для компанії характерна одноманітність політики у цій сфері. Основна політика ПАТ «АВК» полягає в тому, щоб покупці постійно пам'ятали про її існування. Компанія ніколи не забуває нагадувати про свої рекламні логотипи на фірмових ручках, холодильниках, лампах, встановлених у кафе, ресторанах, барах. Завдяки всьому цьому арсеналу компанії вдалося звикнути клієнтів до своєї продукції. Ще один ефективний, але все ж стандартний метод просування – запропонувати покупцям бути якомога ближче та доступніше до продукції. Майже всі магазини та кіоски укомплектовані продукцією ПАТ «АВК».

Крім усього, компанія також має ряд власних роздрібних магазинів, які можуть продавати солодощі покупцям у будь-який час, у будь-якому місці та у будь-який час доби. Виходячи з цього, можна сказати, що ПАТ «АВК» може скористатися перевагами стратегічної альтернативи, яка називається концентрованим (інтенсивним) зростанням. Це допоможе компанії покращити фінансові результати, закріпитися на ринку та захопити невикористані ринки.

РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ОПТИМІЗАЦІЇ СИСТЕМИ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ ПАТ «АВК»

3.1 Напрямки розвитку корпоративної стратегії ПАТ «АВК»

Дуже важливим чинником діяльності компанії для розвитку підприємства харчової промисловості є корпоративно-соціальна стратегія. Оскільки ПАТ «АВК» ще не має чітко визначеної корпоративно-соціальної стратегії, ми рекомендуємо наступні етапи її розробки та реалізації:

1. Першим кроком є визначення пріоритетного питання або поєднання кількох питань. Слід зазначити, що ця проблема не обов'язково має соціальний характер, оскільки багато проблем поза межами цієї сфери можна вирішити за допомогою соціальної діяльності.

2. Другий крок – визначення стратегічних пріоритетів. Сфера уваги стратегії може мати три характеристики: найбільш серйозні проблеми, на які впливає реалізація стратегії (якщо визначено не одне питання, а набір проблем); географічне розташування стратегії, територія, де вона буде діяти. Стейкхолдери – це зацікавлені особи, думку яких необхідно враховувати при формуванні стратегій [37, с. 98].

3. Третій крок – це збір та аналіз даних внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства. Слід зазначити, що після аналізу немає необхідності перераховувати позитивні та негативні факти, виявлені в результаті аналізу (що потребує подальших дій). На цьому етапі дуже важливо не застосовувати суб'єктивні думки, а лише констатувати об'єктивні факти.

4. Четвертий крок – SWOT аналіз. Це дуже відомий інструмент стратегічного планування, тому зауважимо, що кожна з чотирьох частин цього аналізу має містити не більше 10 балів.

5. П'ятий крок – аналіз причин і наслідків основних проблем. На цьому кроці ми визначаємо першопричину та наслідки основної проблеми на основі набору негативних фактів, виявлених на кроці 3, і слабких місць, виявлених

SWOT-аналізом. Важливість цього аналітичного інструменту важко переоцінити, тому що стратегія і всі її заходи повинні бути спрямовані саме на першопричину, тоді як більшість менеджерів розробляють стратегію з усіма своїми заходами, спрямованими на «поверхневі наслідки». Але їх усунення не допомагає для вирішення основної проблеми для реалізації соціальної стратегії ПАТ «АВК» поставлені завдання доцільно розділити на: - довгострокові (перспективні) - шляхом досягнення соціально-економічної стабільності та економічного зростання та оптимальні – короткострокові (поточні) - формується відповідно до вихідної позиції суспільства [38, с. 77].

У довгостроковій перспективі можна рекомендувати наступні завдання:

- з кожного проданого продукту 10 % йде реабілітацію дітей з ДЦП;
- визначити один/два благодійних напрямки, куди регулярно перераховуватимуться кошти;
- забезпечити безкоштовне навчання та стажування працівників;
- відкриття магазинів для пільгових категорій (пенсіонери, студенти);
- придбання обладнання з найменшим шкідливим впливом на навколишнє середовище;

Короткострокові завдання включають:

- конкурс бізнес-проектів для студентів ВНЗ на базі ПАТ «АВК»;
- безкоштовна поїздка до Європи кращому працівнику місяця/року;
- організація/співорганізація дитячих свят до Дня дитини [29, с. 69].

Соціальна стратегія ПАТ «АВК» принесе найбільшу користь суспільству та самій компанії за умови дотримання наступних трьох умов:

1. Обрати напрямок соціальної відповідальності та стиль ведення бізнесу, що відповідає стратегії компанії та не суперечить її цінностям.
2. Підприємство ПАТ «АВК» має виділити ресурси для соціальної відповідальності, включаючи тимчасові та людські ресурси.

3. Компанія підтверджує, що вона знає, як виміряти ефективність своїх ініціатив соціальної відповідальності та як ефективно повідомити про свої досягнення в цій сфері.

В останні роки стандартизовані форми корпоративної соціальної звітності стали більш поширеними в усьому світі. Суттєвою особливістю цих стандартів є те, що вони розробляються та впроваджуються не урядами чи країнами, а групою адвокатів або якимось консорціумом, який може бути представлений бізнесом (зазвичай кількома великими компаніями), спеціалізованими установами (також приватним сектором) та представляють громадські організації [41, с. 37].

Соціальні (нефінансові) звіти — це набори записів, які відображають середовище організації, принципи та методи роботи з групами впливу, а також результати діяльності компанії в економічній, соціальній та екологічній сферах. Зміст стандартизованих звітів майже завжди зводиться до потрібної системи показників ділової активності: економічних, екологічних і соціальних. Такий підхід відомий як «потрійне підсумовування» діяльності підприємства за звітний період. Саме такий звіт ми рекомендуємо підготувати ПАТ «АВК». Підприємство не може ігнорувати процес подання такої корпоративної звітності, оскільки успіх їхньої компанії безпосередньо залежить від клієнта.

З метою забезпечення прозорості та достовірності соціального звіту, який готує ПАТ «АВК» можна рекомендувати наступні заходи:

- опитування зацікавлених сторін, на основі яких базується цей звіт, для вивчення їх думок;
- врахування специфічних вимог зацікавлених сторін, розробляти плани соціальної діяльності;
- інформувати зацікавлені сторони про хід виконання їхніх запитів та виявлені порушення [44, с. 289].

Для розвитку підприємств та активної реалізації корпоративної соціальної відповідальності перш за все необхідно вирішити проблему

розвитку та поширення корпоративної соціальної відповідальності у вітчизняному просторі, тобто знайти методи та шляхи розвитку та звернути увагу на корпоративну соціальну відповідальність.

На тлі розвитку національної моделі корпоративної соціальної відповідальності важливі такі ланки, як формулювання вимог до розкриття інформації, впровадження стандартів формування та перевірки корпоративної соціальної звітності, створення ринку прав корпоративного контролю та допомагає зміцнити рейтинги окремих компаній і країни.

Багато українських компаній можуть принести значну користь на шляху сталого розвитку суспільства, але для цього необхідно вжити певних заходів, щоб мотивувати їх виконувати свою корпоративну соціальну відповідальність [49, с. 172].

Зокрема:

- 1) Розробити національну стратегію розвитку соціальної відповідальності;
- 2) Проводити масштабні інформаційно-просвітницькі та освітні кампанії щодо природи та переваг соціальної відповідальності для розширення розуміння та правильного тлумачення концепції корпоративної соціальної відповідальності;
- 3) Надати доступ до онлайн консультаційної допомоги з питань КСВ;
- 4) Усунути перешкоди для корпоративної соціальної відповідальності, такі як податковий тиск і відсутність державної допомоги;
- 5) Створити наукові основи дослідження корпоративної соціальної відповідальності як стратегічної складової розвитку бізнесу в Україні;
- 6) Освітні програми для споживачів щодо впровадження етичних споживчих практик;
- 7) Реалізувати принцип соціальної відповідальності в діяльності органів місцевого самоврядування та державних органів [9, с. 123].

Підприємства, які впроваджують стратегії корпоративної соціальної відповідальності, дійсно зробили багато хорошого для суспільства та

впровадженню принципів демократичної та гуманної діяльності, але майже всі заходи приносять матеріальну користь підприємству. У результаті компанії можуть потенційно отримати прибуток від виконання соціальних обов'язків у своїй бізнес-практиці. На завершення пропонуємо ПАТ «АВК» при формуванні соціальних стратегій звернути увагу на наступні аспекти:

1. Підвищення рівня управління з метою запобігання ризикам. Для приклада можна назвати ризик конфлікту між акціонерами та керівниками акціонерних товариств або місцевою владою, підвищення податкового тиску (і без попередження), проблеми з інвесторами тощо. Успішність прийняття рішень залежить не стільки від професіоналізму, скільки від наявності та дотримання в суспільстві чітких норм корпоративної соціальної відповідальності. Якщо українські компанії хочуть позбутися географічного виміру та отримати широкий зарубіжний простір, вони зобов'язані відмовитися від внутрішнього варіанту суто сімейних бізнес-зв'язків і освоїти корпоративну соціальну відповідальність [11, с. 67].

2. Поліпшити управління репутацією, отримати реальне і постійне суспільне визнання, підвищити статус приватних брендів і іміджу компанії в цілому. Так, наприклад, у щорічному рейтингу Fortune Global 500 Most Admired Companies від Fortune International одним із 8 показників, що визначають її діяльність (поряд з інноваційністю, фінансовою обачністю, професіоналізмом співробітників тощо), є соціальна відповідальність. Саме завдяки корпоративній соціальній відповідальності компанії можуть демонструвати свою діяльність як «корпоративні громадяни» [2, с.159].

3. Збільшенню продажів і частки ринку також сприяла підтримка населення компаніями, які продовжують публічно відстоювати корпоративну соціальну відповідальність. Різноманітність товарів, широкий вибір на ринку створює умови, коли на вибір споживачами конкретного продукту чи бренду впливають не лише його ціна та якість, а й репутація компанії, помітність як соціально відповідального та ефект визнання, його громадськв діяльність. Дослідження Environics International CSR Monitor у 2021 році показало, що

найбільший вплив на компанії мають наступні фактори: соціальна відповідальність компанії, якість і репутація бренду, а також бізнес-показники компанії. Як ми бачили, корпоративна соціальна відповідальність стала фактором споживчої думки.

4. Розширити можливості залучення, утримання та мотивації співробітників компанії. Статистика показує, що 79% опитаних співробітників компанії заявили, що хотіли б працювати в соціально відповідальній компанії. Адже такий підхід тісно пов'язаний з рівнем винагороди та ступенем досконалості соціального ставлення, що тісно пов'язане з системою розвитку талантів [8, с. 98].

5. Певними перевагами впровадження КСВ є оптимізація операційних процесів і зниження витрат виробництва. Наприклад, більш ефективна реалізація програм енергозбереження, створення безвідходного виробничого циклу, ініціативи, спрямовані на підвищення безпеки виробничих середовищ, таких як скорочення викидів в атмосферу, зменшення використання шкідливих інгредієнтів, скорочення витрат. Крім того, за рахунок позитивної популярності оптимізується рекламний бюджет і ефективно використовуються комунікаційні канали громадських організацій (у деяких сферах цільова аудиторія цих організацій збігається з бізнес-структурою).

6. Побудова та налагодження ефективних відносин з іншими компаніями, державними установами та неурядовими організаціями є ключовим фактором для відкритого та широкого діалогу та солідарності.

Особливе місце в цьому процесі займає підписання великими компаніями так званих угод про регіональний розвиток з місцевою владою, де розташоване виробництво. Такий статус великих корпорацій, в основному плейс мейкерів, свідчить про позитивне ставлення до громади та її розташування і, безумовно, заслуговує кращої оцінки з боку громадськості [3, с. 73].

7. Поліпшити показники фінансово-господарської діяльності. Численні дослідження, проведені в різних країнах, показали, що існує майже прямий зв'язок між якістю політики КСВ і поліпшенням фінансових показників.

Дослідження, проведене в США, показало, що фінансові показники компаній, включених до рейтинга BusinessEthicsBestCitizencompanies, у 2021 році були значно кращими. Дослідження виміряло вісім ключових показників, включаючи зростання обороту та продажів, а також зростання валового прибутку за один і три роки. Також було оцінено зростання чистого прибутку та зростання курсу акцій. Дослідження показують, що компанії, які практикують соціальну відповідальність, мають вищі фінансові показники, ніж несоціально відповідальні компанії [9, с. 211].

3.2 Механізм з вдосконалення корпоративної культури на підприємстві ПАТ «АВК»

Формування корпоративної культури є тривалим і складним процесом, основними етапами якого є: визначення місії організації, визначення основних базових цінностей і на цій основі формування стандартів поведінки членів організації, встановлення традицій і норм.

При цьому основними шляхами вдосконалення корпоративної культури компанії є [18, с.23]:

- 1) Пропагувати цінності та філософію засновника компанії;
- 2) Використовувати колективний досвід, набутий під час створення та розвитку підприємства;
- 3) Розвиток нових цінностей в контексті розвитку співробітниками організації корпоративних стандартів (статутів, норм і т.д.), щоб вони надалі реалізовували нові цінності та ідеї.

Механізм ПАТ «АВК» щодо вдосконалення формування корпоративної культури показано нижче [12, с. 295]:

1) Формування основних елементів корпоративної культури: інноваційне впровадження, інвестиції в кошти проекту будівництва корпоративної культури, підготовка персоналу для проектів будівництва корпоративної культури, уніфікація структури управління, керівництво формуванням корпоративної культури та ознайомлення співробітників з корпоративною культурою. місія та напрямок подальшої діяльності. Це допоможе працівникам адаптуватися до нових вимог ринкового середовища та покращити свій психічний стан. Крім того, коли нові співробітники приходять в команду, вони ще не знайомі з внутрішніми кодексами поведінки, традиціями і основними правилами міжособистісних стосунків, навчання може дозволити їм швидко ознайомитися з майбутнім місцем роботи, місією компанії і вирішити, що їм робити в майбутньому, щоб стати в організації з повноправним членом.

2) Вибір організаційних заходів для забезпечення розвитку корпоративної культури на підприємстві: формування мотиваційних факторів на основі особистих досягнень і результатів праці, формування правил взаємовідносин, створення обліку корпоративної культури, впровадження прогресивного стилю управління та керівництва. інформаційне забезпечення розвитку корпоративної культури, зближення інтересів розвитку людських ресурсів та економічного зростання. Ці заходи сприятимуть створенню у працівників стимулів для вдосконалення виробничої діяльності, їхня праця стане більш ефективною та продуктивною, сприятиме згуртованості колективу та підвищить очікування працівників як щодо своєї поведінки, так і внутрішнього середовища колективу [13, с. 295].

Принципи створення механізмів гармонізації цінностей інтересів співробітників і їх основних орієнтацій повинні підтримувати саме таку поведінку, таке ставлення до справи, в якому культивується і підтримується зміст і основна спрямованість корпоративної культури. керівництвом знаходять своє найповніше вираження. Тут неприпустимі суперечливість і розбіжності між, словом, і ділом, оскільки навіть одноразове порушення

встановлених стимулюючих правил негайно викликає різке падіння довіри до політики менеджменту.

3) Визначення основних напрямків, цілей і стратегій формування корпоративної культури в компанії: залучення співробітників до прийняття управлінських рішень, делегування співробітникам більших повноважень і відповідальності, розвиток корпоративного духу компанії, створення організаційного стилю та іміджу і т.д. Це сприятиме комплексному представленню основних принципів корпоративної культури та їх ефективному сприйняттю всіма членами організації [37, с. 78].

Можна зробити висновок, що такий підхід до організації ефективної моделі корпоративної культури на підприємстві спрямований на те, щоб працівники усвідомлювали свою роль у діяльності підприємства, що від них залежить майбутній розвиток підприємства та їхнє особисте благополуччя. їх. Такі заходи сприятимуть тому, що співробітники відчують турботу, а отже, намагатимуться працювати краще та вдосконалювати корпоративні цінності та принципи. Водночас це створить можливість поповнити штат співробітниками, які привнесуть в організацію нові ефективні правила взаємовідносин і нові корпоративні цінності.

Узагальнюючи наведені ключові аспекти, що розкривають сутність механізму формування корпоративної культури компанії, пропонуємо під власне процесом формування корпоративної культури як інтелектуального надбання економічної системи розуміти комплекс заходів і заходів, спрямованих на при забезпеченні ефективності планування, організації та контролю процесів формування та розвитку корпоративної культури компанії, а також мотивації процесів її постійного вдосконалення з метою підвищення конкурентоспроможності компанії на внутрішньому та зовнішньому ринках.

В результаті проведеного дослідження нами також розроблено рекомендації, впровадження яких дозволить значно покращити корпоративну культуру на підприємстві ПАТ «АВК». Тому ми пропонуємо управління корпоративною культурою за такими принципами рис (3.1) [16, с. 63]:

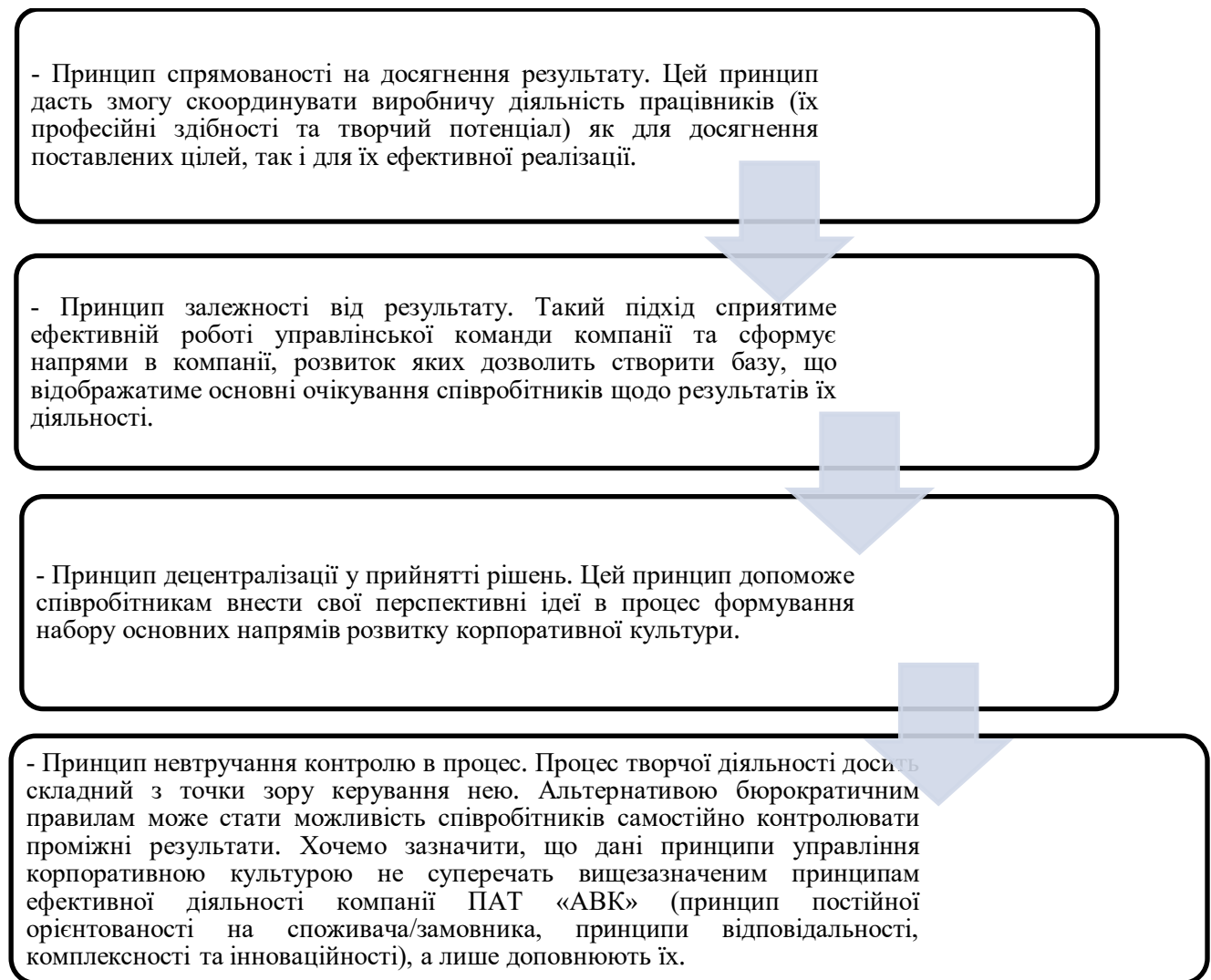


Рис. 3.1 Принципи управління корпоративною культурою на підприємстві ПАТ «АВК»

Джерело: побудовано автором

Працюючи над удосконаленням корпоративної культури на досліджуваному підприємстві ПАТ «АВК» ми визначили наступні основні складові для створення ефективної корпоративної культури та її подальшого вдосконалення [12, с. 295].

1. Місія організації, яка полягає в донесенні до споживачів і співробітників пріоритетних цілей, цінностей і стратегій організації, а також відповідає на основні питання: що таке організація, для кого і навіщо вона працює. На нашу думку, фундаментальні принципи, цінності, стандарти та система контролю формують колективну свідомість, створюють збалансовані стосунки та контакти між співробітниками, моделі ставлення до об'єктів

інтересів компанії та визначають важливість діяльності компанії в соціальному аспекті.

2. Створення командного духу. Командний дух - це духовні узи, які пов'язують активне організаційне життя компанії. Це сукупність духовних властивостей і функцій, які супроводжують трудову та економічну діяльність: уявлень, цінностей, мотивів, прагнень, очікувань. Ці компоненти формують духовно-емоційний фон діяльності підприємства, який виявляється в морально-психологічному кліматі, соціально-психологічних настроях працівників. Ступінь його інтенсивності, рівень емоційної напруги мають вирішальний вплив на механізми, динаміку та ефективність діяльності компанії та ПАТ «АВК» тут не виняток. Командний дух, який є невід'ємною складовою успіху бізнесу, передбачає наявність формальних морально-етичних принципів і нормативних цінностей – морального кодексу.

У сучасному менеджменті управління персоналом базується насамперед на ефективній комунікації. Для цього створюються внутрішні канали комунікації, які забезпечують ефективну циркуляцію вичерпної інформації всередині персоналу, діалог між керівниками та керованими підрозділами та рівнями. Для здійснення формування командного духу на підприємстві ПАТ «АВК» робочою групою створюється інформаційно-комунікаційна система в такому порядку: визначає джерело необхідної інформації; оцінює можливості засобів «виробництва» та «передавання» інформації; готує інформацію в обсязі та обсязі, що забезпечує узгодженість інтересів керівників і підлеглих; контролює його хід, своєчасне повне надходження; досліджує ефективність спілкування (визначає зворотний зв'язок) [2, с. 83].

3. Внутрішня інформаційна система як один із ключових елементів формування корпоративної культури ПАТ «АВК» повинна складатися з наступних елементів (рис 3.2):

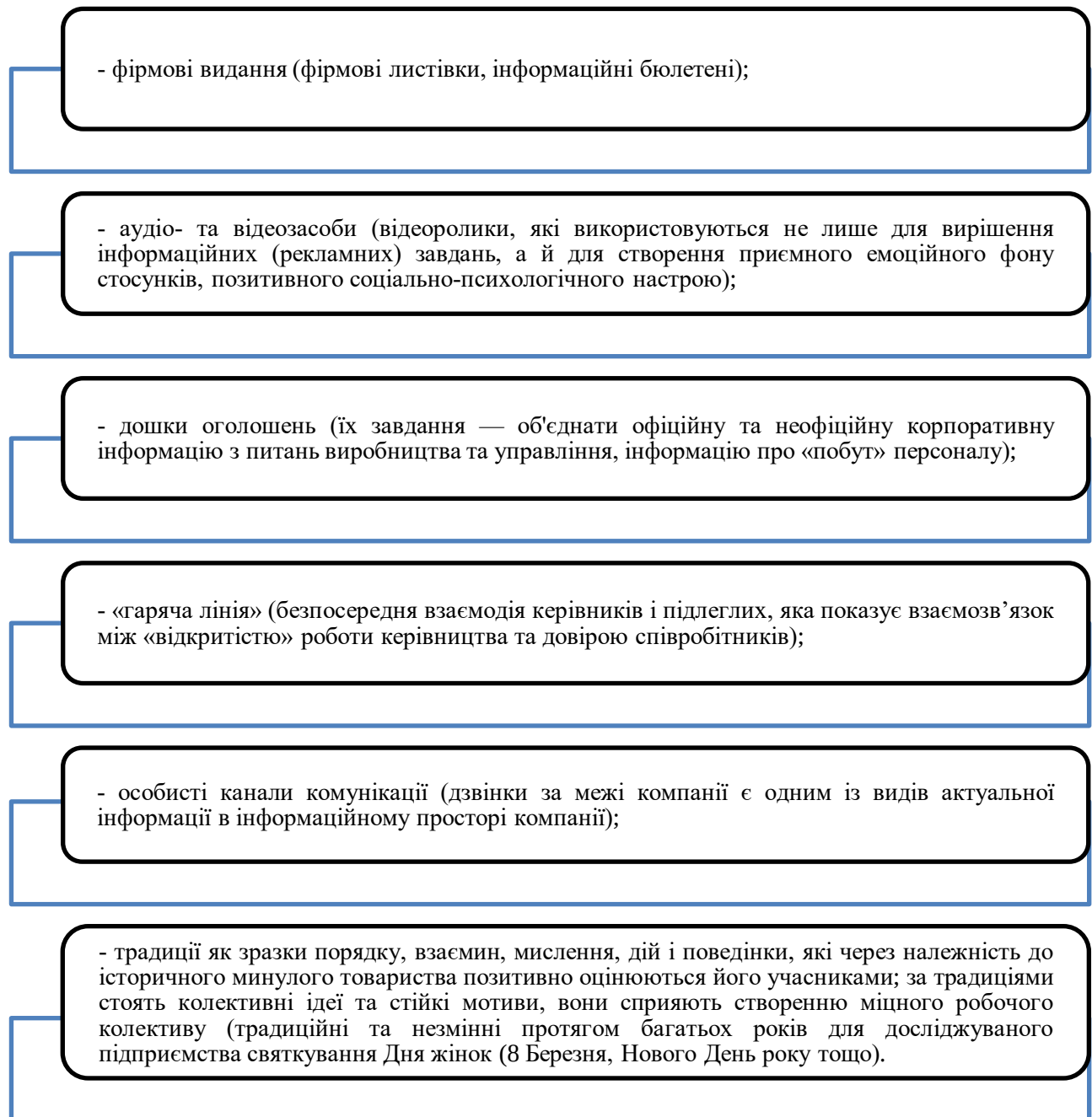


Рис. 3.2 Елементи внутрішньої інформаційної системи як одного із ключових елементів формування корпоративної культури ПАТ «АВК»

Джерело: сформовано автором

Особливою проблемою є відновлення традицій, тобто пошук інновацій та їх впровадження як необхідного елементу саморозвитку та змін, що відбуваються в компанії з часом. Можна також стверджувати, що без традиції не може бути організації, але без руйнування традиції не може бути прогресу, тому завдання полягає в тому, щоб знайти баланс між сталим станом і новими змінами.

4. Процес стандартизації в системі ключових елементів створення корпоративного органу в ПАТ «АВК» є водночас механізмом створення та розвитку неформальних відносин в організації: встановлена система стандартів сприяє, з одного боку, до підвищення привабливості членства в організації, з іншого боку, посилює груповий тиск на тих, чия поведінка відхиляється від прийнятих норм.

5. Стандарти також виконують ряд життєво важливих функцій для ПАТ «АВК», дозволяють забезпечити передбачувану поведінку співробітників у різних ситуаціях; дозволяють стандартно реагувати на ситуації, стабілізувати відносини; організувати ефективну співпрацю, як всередині організації, так і з іншими; створити «обличчя» організації, провадження прогресивного стилю управління та керівництва. Менеджмент у більш широкому розумінні включає вміння та вміння керівників різного рівня професійно підтримувати працездатність механізмів взаємодії співробітників, відносин між керівником і підлеглими [48, с. 78].

6. Етикет ділових відносин у ПАТ «АВК» як елемент його корпоративної культури складається із сукупності прийомів, методів і правил, які використовуються у ділових відносинах. Етикет ділового спілкування у внутрішньому середовищі компанії базується на взаємодії її формальних і неформальних структур, офіційних ділових відносин і неформальних повідомлень, що сприяє формуванню позитивної корпоративної культури [7, с. 63].

При цьому формальні елементи відіграють роль схеми та системи підпорядкованості, визначеної керівництвом організації виходячи з виробничо-технологічних потреб. Для них характерна функціональна прозорість і жорстка диференціація співробітників. Існує вимушена форма спілкування між групами на різних рівнях, а ділові контакти заздалегідь визначені і стандартизовані. Формальний підхід до організації міжособистісного спілкування складається з цілого комплексу посадових прав і обов'язків, пов'язаних з виконанням конкретних завдань: штатний розпис,

положення про відділ, посадові інструкції, субординація і методи суворого контролю - все це зараз розробляється в ПАТ «АВК» і працює в рамках системи управління якістю, що відповідає міжнародному стандарту.

7. Мотивація та стимулювання працівників. Соціально-економічною основою збереження та активізації працездатності персоналу будь-якого підприємства, і зокрема ПАТ «АВК» є мотивація праці. Система стимулювання (мотиваційний механізм праці) характеризує сукупність взаємопов'язаних заходів, які стимулюють окремого працівника або колектив працівників у цілому до досягнення індивідуальних і загальних цілей підприємства. Формуючи правильний підхід до роботи на досліджуваному підприємстві, ми дійшли висновку про необхідність створення таких умов, за яких персонал буде сприймати свою працю як свідому діяльність, яка є джерелом самовдосконалення, основою для професійне та службове зростання [6, с. 93].

Пропозиції щодо покращення мотивації працівників представлені на рисунку (рис. 3.3):

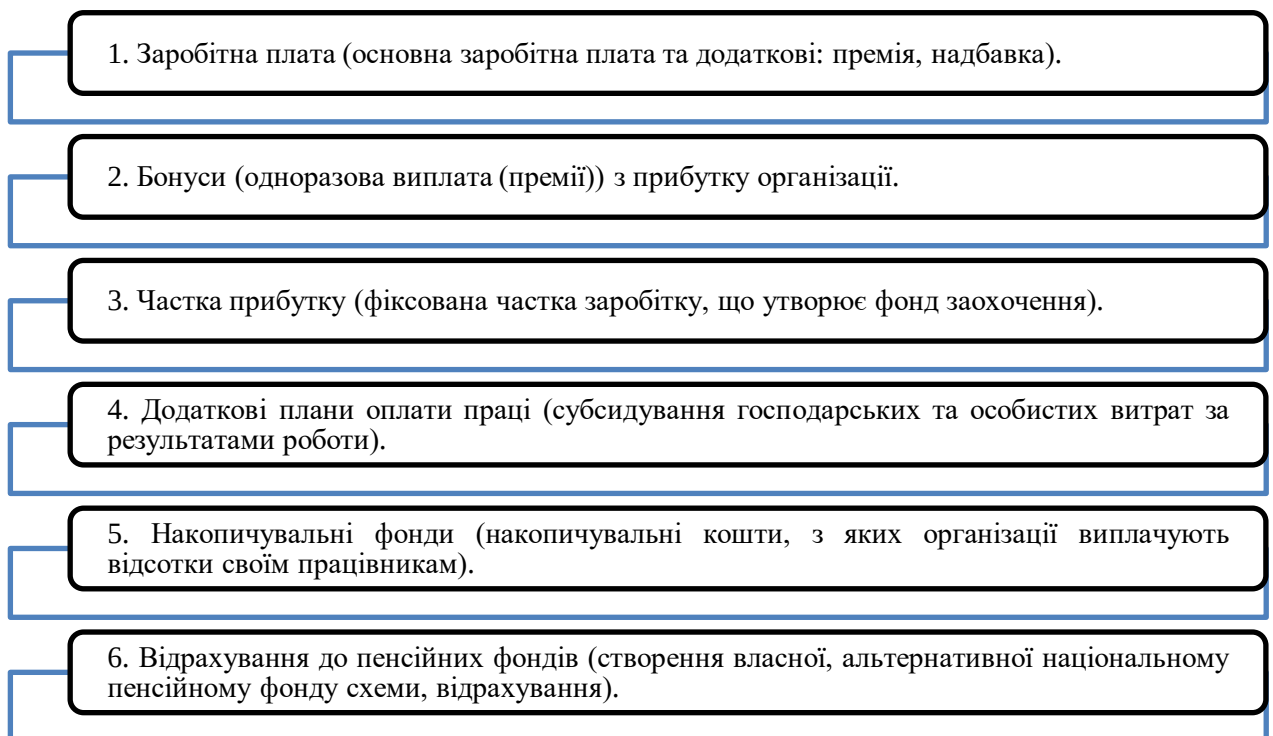


Рис. 3.3 Пропозиції щодо покращення мотивації працівників ПАТ «АВК»

8. Фірмовий стиль є невід'ємною частиною корпоративної культури ПАТ «АВК» яка формує враження про організацію в оточуючих. Фірмовий стиль виражає «обличчя», репутацію компанії, на основі якої, насправді, формуються враження про неї у контактних осіб (споживачів, клієнтів, партнерів).

Комплексна оцінка якості продукції, послуг, сервісного супроводу, рівня ділового спілкування, партнерства, стабільності є основним шляхом формування позитивного стилю, корпоративної культури як ПАТ «АВК» так і інших вітчизняних підприємств.

Одним із завдань робочої групи з корпоративної культури та менеджменту також є забезпечення того, щоб персонал на робочому місці ідентифікувався з організацією та повністю відповідав корпоративному стилю, дотримуючись принципів корпоративної культури. Адже кожен співробітник компанії передає інформацію про себе в зовнішнє середовище, тобто створює імідж організації: зовнішній вигляд, манеру поведінки, якість ділового спілкування, дотримання контрактів і т.д [49, с. 165].

9. Культура якості. Серед елементів формування корпоративної культури ПАТ «АВК» особливе значення має формування культури якості.

Хоча прибуток залишається метою бізнесу, соціальна сфера (потреби споживачів, суспільні інтереси) вважається однією з необхідних умов ефективного управління компанією. Саме це актуалізує проблему «культури якості» підприємств, продукції і послуг (якість яких забезпечується в рамках ефективно функціонуючої системи управління якістю), яка стає сутністю торгововиробничих, сервісних процесів і вирішальним елементом потенціалу зростання конкурентоспроможності підприємства.

Ціннісний підхід до її формування також має стати важливою передумовою, що лежить в основі формування сучасної корпоративної культури. Виходячи з того, що останнім часом корпоративна культура з допоміжного ресурсу, що дозволяє підвищити ефективність діяльності організації, перетворилася на повноцінний інтелектуальний капітал, слід

розуміти, що культура робить вагомий внесок у створення кінцевої цінності організації [50, с. 83].

Водночас зазначимо, що процес формування та управління корпоративною культурою на підприємстві ПАТ «АВК» ускладнюється певними обставинами.

По-перше, це вимагає досить високого рівня підготовки фахівців, чий зусилля задіяні в управлінні корпоративною культурою організації.

По-друге, часто виникає необхідність значних інвестицій у процес створення та підтримки корпоративної культури. Ця проблема ускладнюється ще й тим, що ступінь ризику при прийнятті управлінських рішень щодо культури в організації досить високий, оскільки отримання гарантованого результату характеризується високою невизначеністю. Визначити внесок корпоративної культури у формування вартості кінцевого продукту також досить проблематично.

По-третє, динаміка процесів зовнішнього середовища вимагає постійного коригування організаційного забезпечення процесу управління корпоративною культурою [4, с. 83].

Детально описавши основні етапи створення корпоративної культури, дослідивши елементи та взаємозв'язки між ними в контексті створення корпоративної культури на прикладі досліджуваного підприємства ПАТ «АВК» ми дійшли до висновку, що для практичної реалізації основних принципів корпоративної культури в культурі підприємства необхідно задіяти весь потенціал і всю структуру управління компанією. Вирішення цих завдань дозволить підприємствам окреслити мету формування корпоративної культури та наполегливо працювати над створенням ефективної моделі її функціонування, яка в майбутньому стане одним із головних факторів ефективної роботи та високої конкурентоспроможності.

3.3. Методи покращення системи корпоративного управління ПАТ «АВК»

Чим більша компанія, тим більше часу та енергії потрібно для розробки стратегії, пошуку нових можливостей, спілкування та координації. У таких компаніях менеджерам важче розробляти довгострокові плани та узгоджувати їх із планами всієї компанії. Багато з цих компаній мають талановитих лідерів, бачення та стратегію, а також наймають найкращих консультантів. Можливим поясненням може бути наявність помилки в організаційному механізмі корпоративного управління компанією, але в останні роки все частіше почастішали дискусії про те, що обрана компанією організаційно-економічна стратегія не може бути реалізована. Саме тому корпоративна стратегія розробляється для оптимізації діяльності на всіх рівнях, досягнення цілей і вдосконалення механізмів корпоративного управління, адже стратегія – це набір концепцій, які дозволяють планувати майбутнє організації. Успіх корпоративної стратегії залежить від того, якою мірою компанія визначає свою конкурентну перевагу.

Для визначення потенційних ресурсів і сильних сторін компанія проаналізувала такі аспекти своєї діяльності [54, с. 36]:

- Переваги вартості продукції компанії та її можливість застосування при розробці нових стратегій;
- Кола споживачів у кожній країні та частка ринку компанії в цій країні порівняно з її найближчими конкурентами;
- Перевершити конкурентів у виробництві на основі цін на ресурси на конкретних місцевих ринках;
- Якість переваги товару в порівнянні з аналогічними товарами конкурентів.

Тому прийнято вважати, що стратегія є засобом, за допомогою якого компанія виживає, адаптуючись до свого середовища, тоді як корпоративне управління є вибором для реалізації стратегії. Кожна ланка в ланцюжку

«довкілля-стратегія-менеджмент» тісно пов'язана. Якщо відповідності немає, то виживання підприємства опиниться під загрозою.

На рис. 3.4 показано, як підприємство може раціонально поєднати ці елементи для досягнення відповідності між корпоративним середовищем, стратегією та корпоративним управлінням.

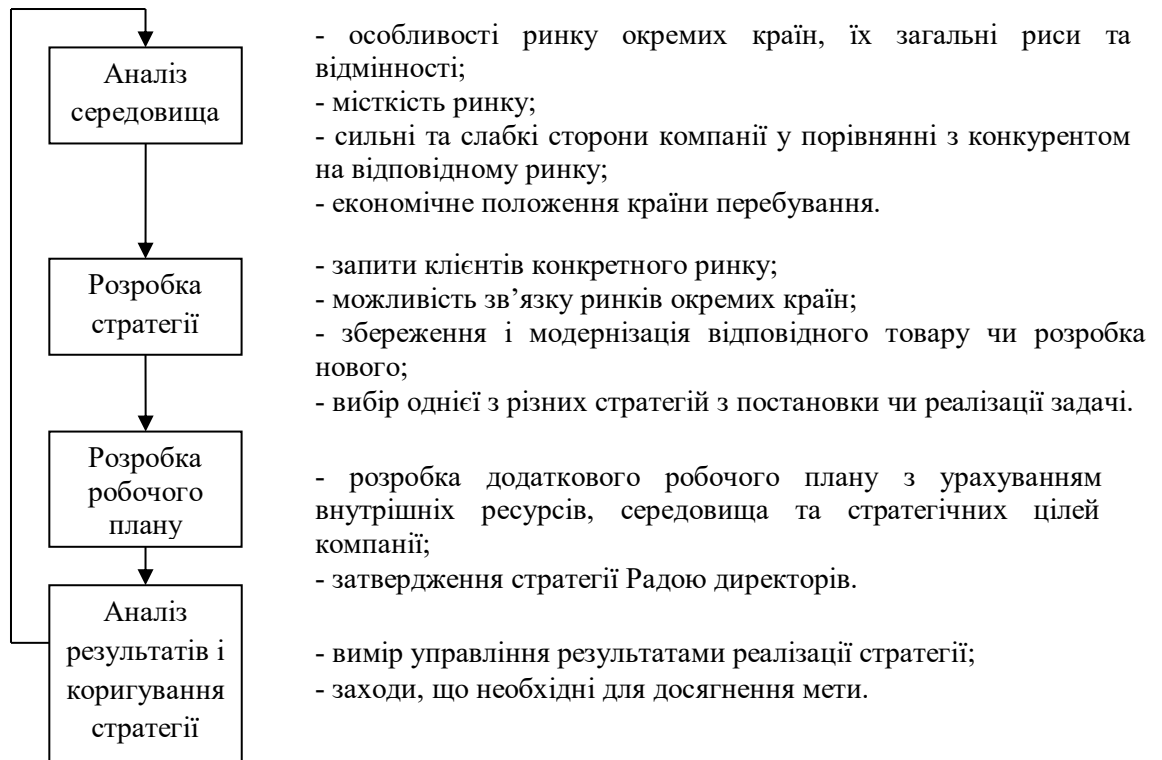


Рис. 3.4. Відповідності між середовищем, стратегією та корпоративним управлінням

Джерело: побудовано автором

Розглянемо процес впровадження організаційно-економічної стратегії для підприємства ПАТ «АВК» на рис. 3.5.

ПАТ «АВК» — провідна компанія кондитерської галузі України, орієнтована на довгострокове прибуткове зростання, яка в своїй роботі керується принципами правильного харчування та здорового способу життя. Саме корпоративна культура підтримує реалізацію стратегії компанії та щоденну роботу. Він визначає ставлення співробітників до роботи, клієнтів і партнерів, спосіб і ефективність командної роботи, відносини всередині колективу і в кінцевому підсумку визначає успіх або поразку компанії.

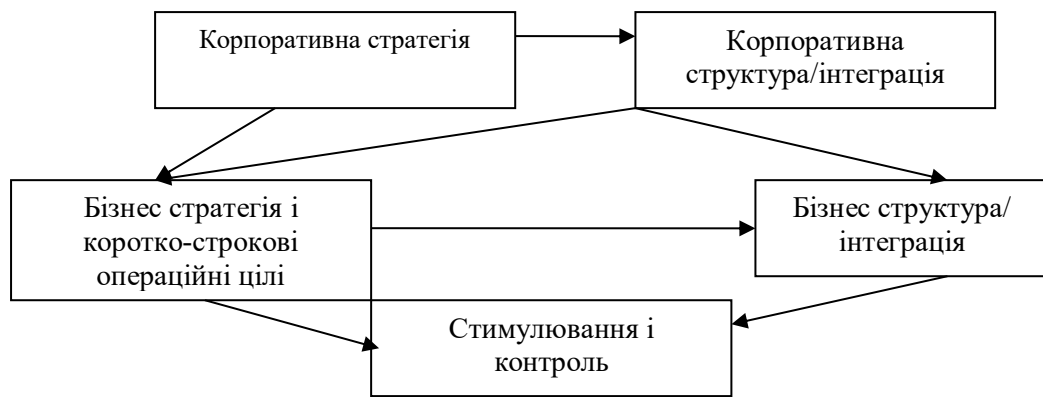


Рис. 3.5. Процес впровадження організаційно-економічної стратегії

Джерело: побудовано автором

Розуміння спільного бачення, спільних цінностей і способів роботи полегшує досягнення результатів і вирішення проблем. Для кращого розуміння корпоративного бачення, донесення корпоративних цінностей та координації відповідних проектів рекомендується створити відділ корпоративного розвитку та стратегічного управління (рис. 3.6).



Рис. 3.6. Підрозділ стратегічного планування в умовах формування корпоративної стратегії управління

Джерело: побудовано автором

Відділ стратегічного розвитку часто може співпрацювати з іншими корпоративними відділами. По-перше, він підтримує структуру з точки зору інструментів, необхідних для реалізації стратегії компанії. По-друге, це гарантує, що стратегія доводиться до ключових функцій, таких як людські ресурси та фінанси [57, с.78].

Завдання стратегічного менеджменту полягає в тому, щоб виявити нереалізовану вартість, зробивши реалізацію стратегії чітким пріоритетом для компанії. Це можливо лише за підтримки інших підрозділів та розуміння ними стратегічної місії.

Що стосується тих заходів, в яких не повинен брати участь відділ стратегічного управління, то це стратегічна директива на корпоративному та бізнес-рівні. Крім того, стратегічне управління не повинно намагатися взяти на себе функції, які належать до компетенції інших відділів. Його роль – допомагати, навчати та координувати.

ПАТ «АВК» завжди дотримується принципу, що якісне харчування – головне джерело здоров'я. Зі збільшенням наукових знань про продукти, які ми споживаємо, зростає й розуміння того, що таке хороша їжа. Якісна їжа з давніх часів вважалася безпечною. З часом люди зрозуміли, що якісна їжа повинна містити всі необхідні поживні речовини.

Дослідження та інновації в галузі харчування в НЦ ПАТ «АВК» спрямовані на те, щоб продукція ПАТ «АВК» відповідала всім цим стандартам [59, с. 218].

1. Розробити цілі ефективної корпоративної стратегії.
2. Сформулювати корпоративну стратегію
3. План реалізації затвердженої корпоративної стратегії

Реалізація програми гармонійно відбувається у чотирьох взаємопов'язаних напрямках:

- Співробітники
- Продукти
- Наука

- Бренди та комунікації

Успіх усієї програми залежить від ефективного планування та правильного вибору відповідних ресурсів для реалізації в усіх напрямках.

1. Персонал

Мета програми: Підвищити рівень знань співробітників з основ правильного харчування, поживності марок та їх поживних властивостей.

Цей напрям спрямований на поступову зміну знань і ставлення співробітників до самого харчування з послідовним переходом до збалансованого і розумного харчування для самих співробітників і їх оточення. Для досягнення цієї мети протягом року буде посилено навчання здоров'ю та раціональному харчуванню. Навчальний курс складатиметься з кількох модулів [56, с. 92].

*Основний модуль - для всіх співробітників ПАТ «АВК».

*Розширений модуль - для маркетологів і партнерів рекламних агентств, а також співробітників, які займаються розробкою нових продуктів і процесами контролю якості. Для цієї ж групи планується спеціальне навчання для кожної сфери діяльності з метою розвитку маркетингових комунікацій на основі харчової основи та харчової цінності продуктового портфолію.

Завданнями стратегічного розвитку щодо цього є [59, с. 219]:

- Допомога в плануванні, координації та мотивації роботи Спеціалізованих харчових продуктів, технічних і кадрових ресурсів у практичній реалізації глобальної бізнес-стратегії;

- Постійно спілкуватися та забезпечувати передачу інформації про цілі навчання та способи їх реалізації працівникам усіх рівнів;

- Координація реалізації проекту шляхом організації серії тренінгів відповідного рівня для фахівців різних галузей для забезпечення зростання ключових можливостей співробітників;

- Підтримка корпоративної культури компанії;

- Збільшення кількості постійних клієнтів за рахунок підвищення рівня знань співробітників компанії про харчову цінність бренду ПАТ «АВК» та його поживні властивості;

- Зростання частки споживачів у певних галузях за рахунок підвищення рівня знань співробітників компанії про поживність бренду ПАТ «АВК» та його поживні властивості;

Наука.

Мета програми: задоволення потреб та очікувань споживачів – на основі інновацій та оновлення.

Цей напрямок відноситься до досліджень та інновацій, спрямованих на впровадження більш раціональних і здорових інгредієнтів. Розгалужена мережа дослідницьких центрів компанії працює в наступних напрямках: безпека продуктів, процесів і інгредієнтів, поліпшення смакових і поживних властивостей, фізіологія і метаболізм, засвоюваність їжі, дієта, фактори, що впливають на апетит і насичення.

3. Продукти

Мета програми: Склад продукту як конкурентна перевага бренду.

Цей напрямок насамперед стосується оздоровчих властивостей самої їжі.

Підхід 60/40, який визначає смаковий профіль продуктів ПАТ «АВК» над продуктами конкурентів, тепер доповнюється з точки зору поживності.

Дослідження 60/40+ також включало аналіз харчової цінності продукту. Дані цього дослідження стануть основою для визначення сильних сторін поживного профілю продукту для створення конкурентної переваги, а також визначення напрямків для подальших реінновацій (модифікація продукту для покращення смаку та харчової цінності).

Відділ стратегічного розвитку відповідає за координацію роботи різних відділів у сфері продуктів із діяльністю відділу сертифікації та технічного відділу для формулювання стратегії правильного донесення харчових аспектів продуктів ПАТ «АВК» з метою збільшення частки постійних клієнтів і

клієнтів у певній галузі.

Брендинг і комунікація.

Мета програми: повідомити харчову цінність бренду.

Довгострокова місія програми полягає в спілкуванні зі споживачами, використовуючи харчові факти як основу для профілів здоров'я продукту на основі даних досліджень 60/40+.

Місія відділу стратегічного розвитку:

- Максимізація прибутковості компанії завдяки запозиченню кращих практик із зовнішніх ринків компанії під час реалізації стратегії ПАТ «АВК»;
- Незмінна зосередженість організації на заходах і діях для стимулювання реалізації стратегічного плану;
- Організаційна підтримка комунікації бачення компанії та позиціонування її продукції на ринку.

1. Прогнозування результату

Таким чином, робота департаменту буде зосереджена на ключових аспектах фінансової діяльності компанії, клієнтів і постачальників, внутрішньої організації компанії, навчання та розвитку персоналу.

Таблиця 3.2. показує очікувані переваги організаційно-господарської діяльності в відділу:

Таблиця 3.2.

Вигода від організаційно-господарської діяльності сектору розвитку бізнесу

Завдання відділу стратегічного управління	Ключовий фактор успіху	Показник
Фокус на фінансові результати	Максимізація прибутковості за рахунок залучення кращих практик зарубіжних ринків компанії	Дохід, отриманий від своєчасного впровадження глобальних стратегічних проектів
Фокус на споживачів	Зростання кількості постійних клієнтів та частки клієнтів у певній галузі.	Кількість постійних клієнтів (%), частка клієнтів у певній галузі (кількість)
Фокус на навчання та розвиток персоналу	Зростання ключової компетенції працівників	Наявність ключових компетенцій (%)

Для здійснення інноваційної діяльності в системі корпоративного управління підприємством ПАТ «АВК» необхідно створити науково-дослідну проектну групу, до складу якої входять професіонали з різними особистісними характеристиками, завданням яких є створення нових типів бізнес-компаній всередині компанії.

Створення такої команди ПАТ «АВК» допоможе швидко реагувати на зміни, сприятиме контролю та зменшить небажання працівників до інновацій. Основними перевагами розробки такої команди ПАТ «АВК» є - розширення зв'язків не тільки між структурними підрозділами компанії, а й між постачальниками та споживачами з метою економії часу на розробку інновацій; Принципи функціональних команд сприяють конкуренції між відділами компанії, скорочують час виходу нових продуктів на ринок, покращують якість продукції. Для організації ефективної роботи команди проекту власники та топ-менеджмент ПАТ «АВК» повинні враховувати такі правила [61, с. 162].

1) Команда повинна повністю складатися з професіоналів-однодумців, близько 7-8 осіб, які вирішують напрямок проекту. Найкращі співробітники компанії є основою роботи команди науково-дослідних проектів, а технічний і допоміжний персонал знаходяться на периферії. Проектні команди повинні мати доступ до фінансових, інноваційних та виробничих ресурсів у своїй діяльності. Команда проекту створюється тимчасово;

2) Робота команди проекту повинна охоплювати якомога більше. Усі члени команди повинні розуміти важливість своєї ролі в системі корпоративного управління та власну відповідальність. Команда проекту повинна публікувати всі результати своєї роботи;

3) Команда проекту повинна мати автономію. Управління проектними командами характеризується:

- акцентом на вузькоспеціалізованих співробітниках;
- наявністю творчого потенціалу співробітників;

- високою плинністю кадрів;
- прагненням до систематичного самовдосконалення.

Члени команди проекту повинні мати гнучкий графік роботи, оскільки їхня робота є творчою та інтелектуальною, що сприяє успішній діяльності ТОВ ПАТ «АВК». Щоб виконувати свої обов'язки, члени проектних команд повинні постійно навчатися, відвідувати вебінари, курси, тренінги за темами своїх проектів і повинні робити це в робочий час.

Керівництво ПАТ «АВК» повинно розуміти, що команда проекту не потребує використання системного контролю; вказувати час виконання конкретної роботи; аналізувати роботу окремого учасника недоцільно. Це не вплине на ефективні результати роботи колективу, а навпаки, дестабілізує його. Також слід звернути увагу на мотивацію членів команди проекту ПАТ «АВК». Систематичне навчання для підвищення власної якості потребує фінансових вкладень, тому фінансова мотивація має відповідати потребам саморозвитку. Творча діяльність команди ПАТ «АВК» може призвести до конфліктних ситуацій між командами. Придатність спеціалістів проектною команди ПАТ «АВК» повинна враховувати соціально-психологічний клімат колективу. Основними загрозами для роботи членів команди ПАТ «АВК» можуть бути: – відсутність чітких завдань, систематична критика та неприйняття керівника [62, с. 89].

Слід зазначити, що будь-яка реорганізація, в тому числі і створення нових відділів в компанії, тягне за собою серйозні прямі і непрямі витрати, пов'язані з недоотриманням прибутку через спрямування частини прибутку на роботу організації. Тому, перш ніж остаточно зважитися на реорганізацію, необхідно поррахувати, чи варто братися за цю справу. Іншими словами, така складна програма, як зміна організаційної структури, потребує ретельного аналізу з точки зору її ефективності. Проте визначити економічні наслідки внесених змін важко, по-перше, тому, що вони зазвичай розраховуються не прямо, а опосередковано. У нашому випадку зміна організаційної структури є засобом досягнення мети вищого рівня, а не просто досягнення економічних

результатів. Крім того, формування корпоративної культури та організація комунікації бачення компанії та позиціонування її продукції на українському ринку є лише однією з необхідних, але не достатніх умов для отримання збільшення частки прибутку.

ВИСНОВКИ

Провівши дане дослідження, можна зробити наступні висновки:

У сучасній науковій літературі відсутнє чітке визначення поняття «корпоративне управління». Підсумовуючи дослідження вчених, зазначимо, що корпоративне управління бізнесом розглядається як наука, система і процес.

Встановлено, що становлення корпоративного управління в Україні пройшло чотири етапи, які тривають і донині. В економічній літературі виділяють три основні моделі корпоративного управління, кожна зі своїми особливостями, зокрема – американську, німецьку, японську, інсайдерську та аутсайдерську. Кожна держава приймає цю притаманну модель, враховуючи традиції та правові системи. В Україні діє змішана система корпоративного управління. Основними теоріями корпоративного управління є: агентська, управлінська, трансакційні витрати, співучасники, залежність від ресурсів. Ці теорії в основному зосереджені на внутрішньому середовищі підприємства як об'єкті управління.

Українські стандарти корпоративного управління відповідають світовим стандартам, що є позитивною рисою для України. По суті, бізнес, який піклується про свою ділову репутацію та намагається залучити інвесторів, впроваджує у свою діяльність власні кодекси та принципи корпоративного управління.

Корпоративну культуру слід розглядати як важливий нематеріальний ресурс, який може істотно впливати на ефективність функціонування компанії та формування її ринкової вартості. Корпоративна культура - це складна і багатогранна система цінностей, переконань, принципів ділового обороту, норм поведінки, традицій, яка забезпечує соціальні зв'язки, спілкування та інформаційне спілкування, гармонізує відносини між роботодавцями та працівниками. Корпоративна культура також сприяє більш ефективній адаптації організації до зовнішнього середовища, є ефективним механізмом

інтеграції внутрішніх організаційних процесів. Основна роль корпоративної культури в організації полягає в тому, що вона допомагає згуртувати колектив, формує почуття колективної відповідальності, підтримує баланс у соціальних і службових відносинах.

Друга частина роботи присвячена аналізу системи корпоративного управління на підприємстві ПАТ «АВК». Аналіз майнового стану показує, що основні фонди підприємства знаходяться в незадовільному стані. Баланс підприємства є неліквідним, тому підприємство не може швидко конвертувати свої активи у валюту. З аналізу абсолютних показників фінансової стійкості можна зробити висновок, що фінансовий стан підприємства є критичним. Відповідні показники фінансової стійкості свідчать про високу залежність підприємств від зовнішнього фінансування та низьку фінансову автономію.

З точки зору показників ділової активності комерційне кредитування підприємств зростає. Термін погашення дебіторської заборгованості 69 днів. Оборотність кредиторської заборгованості відбувається дуже повільно. Бізнес-цикл становить 116 днів, включаючи виробництво, реалізацію та оплату продукції. Рентабельність компанії покращилася з 2019 року, але вона не ідеальна. Тобто фінансовий стан ПАТ «АВК» є задовільним.

Проведене дослідження запланованого розвитку корпоративної культури підприємства показує схильність у бік ціннісноорієнтованого напрямку. Це означає, що в довгостроковій перспективі підприємство робить акцент на вигоді від вдосконалення особистості через досягнення високого ступеня згуртованості колективу і сприятливого морального клімату.

Корпоративно-соціальна відповідальність принесе найбільшу користь суспільству та ПАТ «АВК» за умови виконання наступних трьох умов:

1. Обрати напрямок соціальної відповідальності, який відповідає стратегії компанії та не суперечить її цінностям та бізнесу.
2. Готовність компанії формувати ресурси на соціально відповідальну роботу, в тому числі, тимчасові і людські.

3. Компанія заявляє, що є справді соціально відповідальною компанією, яка завжди прислухається до побажань зацікавлених сторін і вчасно реагує.

У третьому розділі сформовано шляхи вдосконалення корпоративного управління культури на підприємстві, запропоновано організаційно-економічні заходи, які необхідно реалізувати, розкрито доцільність та очікувану ефективність запропонованої схеми розвитку ефективності корпоративної культури.

З метою формування ефективного корпоративного управління ПАТ «АВК» пропонується створити проектну групу науково-дослідних робіт із завданням створення нового виду бізнесу в компанії. Команда повинна повністю складатися з професіоналів-однодумців, близько 7-8 осіб, які будуть визначати напрямок проекту. Найкращі співробітники компанії повинні бути ядром роботи команди проекту

Розроблено план заходів з розвитку корпоративної культури ПАТ «АВК» з урахуванням певних принципів управління та формування корпоративної культури, що дозволяє ефективно управляти розвитком корпоративної культури. Реалізація вищезазначених заходів забезпечує отримання економічного ефекту від інновацій. Також встановлено, що створення нормальних умов праці залежить насамперед від забезпечення сприятливих умов праці – виключення важкої фізичної праці, роботи у шкідливих і аварійних умовах, зниження монотонності, нервового напруження тощо.

Управління розвитком корпоративної культури вимагає врахування різноманітних факторів, зумовлених специфікою діяльності, спрямованої на її вдосконалення та комплексним характером її впливу на результати діяльності компанії. Оцінка ефективності управління розвитком корпоративної культури на підприємстві потребує визначення тих переваг, розвиток яких є для нього найбільш важливим. Для оцінки цих переваг підприємство має розробити систему кількісних показників, які мають бути пов'язані із загальноекономічними показниками його діяльності.

Розробка корпоративної стратегії є складним процесом управління. Не кожна організація може дозволити собі розробку стратегії, оскільки розробка стратегії вимагає значних фінансових вкладень і не дає миттєвих результатів. Але без ефективної стратегії організація не може створити умови для свого подальшого існування та зростання.

З огляду на постійну зміну зовнішнього середовища, важливість розробки стратегії, яка йде в ногу зі змінами, зростає. Розробка та реалізація правильної та грамотної корпоративної стратегії допоможе багатьом вітчизняним організаціям успішно конкурувати та розвиватися на міжнародному рівні. Перш за все, для формування корпоративної стратегії бізнесу необхідний комплексний підхід.

Розроблена стратегія не повинна бути конкретною для індивідуального впровадження, і хоча дуже важливі заходи допомагають вирішувати окремі, не пов'язані між собою завдання, вона повинна об'єднати всі дії та плани компанії в узгоджений пакет, щоб забезпечити досягнення основної мети компанії.

Перш за все, для формування корпоративної стратегії бізнесу необхідний комплексний підхід. Розроблена стратегія не повинна бути специфічною для індивідуальної реалізації, і хоча дуже важливі заходи допомагають вирішувати окремі, не пов'язані між собою завдання, вона повинна пов'язувати всі дії та плани компанії в узгоджений пакет, щоб забезпечити реалізацію основної мети компанії.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Акчуріна О. А. Тенденції розвитку сутності поняття «корпоративне управління». *Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності*. 2013. Вип. 1(2). С. 53–56. URL: <http://nbuv.gov.ua/UJRN/Tpaeiv20131%282%290> (дата звернення: 01.04.2023).
2. Артеменко М.Г, (2010). *Корпоративна культура: мотиви управлінської діяльності*. Вісник ХНУ імені В.Н. Каразіна. № 917. 347 с.
3. Адаптивне управління підприємствами в умовах неотехнологічного відтворення. колективна монографія за заг. ред. О.В. Ареф'євої Київ, НАУ, 2020. 260 с.
4. Баюра Д. Корпоративне управління як об'єкт наукового дослідження. Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. *Економіка*. 2008. Вип. 99–100. С. 60–63. URL:<http://nbuv.gov.ua/VKNUEkon200899-10021> (дата звернення: 01.04.2023).
5. Бочарова Н. А. Розмежування понять «корпоративне управління» та «корпоративний менеджмент». *Економіка трансп. комплексу: зб. наук. пр. М-во освіти і науки України, ХНАДУ; редкол.: В. Г. Шинкаренко (відп. ред.) та ін.* Харків, 2021. Вип. 37. С. 21–35.
6. Бойчик І. М. Економіка підприємства : навч. посіб. К. Атіка, 2018. 543 с.
7. Бала О.І., Мукан О.В., Бала Р.Д. Принципи корпоративної культури підприємства: сутність і види. Вісник Національного університету «Львівська політехніка» 2010. № 682. С. 11-15.
8. Башук Т.О., Жолудєва А.М. Доцільність формування корпоративної культури на підприємстві. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2011. № 2. С. 179-184.
9. Баюра Д. Корпоративна соціальна відповідальність у системі корпоративного управління. *Україна: аспекти праці*. 2014. №1. С. 121-125.

10. Виноградський М. Д. Управління персоналом. : навч. Посібник. К. : Центр учбової літератури, 2009. – 502 с.
11. Вовк О.М., Сімкова Т.О. Потенціал і розвиток підприємства: методичні рекомендації до практичних занять та виконання домашнього завдання для студентів спеціальності 6.030504 «Економіка підприємства». 2014. 248 с.
12. Васильківський Д. М. Система корпоративного управління промисловими холдингами. *Економіка та суспільство: електрон. наук. фах. вид.* Мукач. держ. ун-т. 2018. Вип. 14. С. 292–300. URL:<http://www.economyandsocietpdf> (дата звернення: 01.04.2023).
13. Велика О. Ю. Особливості сучасного корпоративного управління в Україні. Глобальні та національні проблеми економіки. *Електронне наукове фахове видання.* 2018. Вип. 22. С. 282–286. URL:<http://globalnational.in.ua/archive/22-2018/56.pdf> (дата звернення: 01.04.2023).
14. Волошко Н. О. Корпоративне управління в умовах глобалізації міжнародних економічних відносин: модель становлення та розвитку. *Економіка та держава.* 2021. № 12. С. 54–58.
15. Головіна Я.С. Сутність корпоративного управління. *Глобальні та національні проблеми економіки.* Випуск 4. 2015. С. 335–339.
16. Гессен А. Є. Становлення системи корпоративної соціальної відповідальності. *Вісник Дніпропетровської.*
17. Дибач І. Л. Формування та розвиток корпоративного управління. *Облік і фінанси.* 2019. № 3. С. 138–147. URL:http://nbuv.gov.ua/UJRN2019_3_19 (дата звернення: 01.04.2023).
18. Казакова Т.С. Сучасні підходи до визначення корпоративного управління в умовах інформаційної економіки. *Науковий вісник Херсонського державного університету.* 2014. Випуск 4. С. 25–33. URL:<http://www.econ.vernadskyjournals.in.ua/journals/2017/28> (дата звернення: 01.04.2023).

19. Клепікова О. А. Моделювання процесів корпоративного управління в компанії. Вісник соціально-економічних досліджень. Одеса: Одеський національний економічний університет. 2018. № 2 (66). С. 244–255. URL: <http://dspace.oneu.edu.ua/jspui/handle/123456789/7882> (дата звернення: 01.04.2023).

20. Корнійчук А. А. Оцінка ефективності корпоративного управління на підприємстві. *Економіка, управління та адміністрування*. Вісник ЖДТУ. 2017. №1. С. 80–83. URL: [https://doi.org/10.26642/jen-2017-1\(79\)-80-83](https://doi.org/10.26642/jen-2017-1(79)-80-83) (дата звернення: 01.04.2023).

21. Корпоративне управління в системі економічної безпеки: навч. посібник. З. Б. Живко, О. Р. Сватюк, М. І. Копитко. Львів: ЛьвДУВС. 2018. 456 с.

22. Кислинська В.О. Корпоративна культура підприємства – один із факторів його конкурентоздатності, URL: http://www.rusnauka.com/Economics/10_kislins_ka (дата звернення: 01.04.2023).

23. Кичко І. М. Інновації в управлінні персоналом та сучасний ринок праці: аспекти взаємодії. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2017. №5. 5(71) С. 147

24. Лаврук В.В. Методичні основи інноваційного бізнес-планування в контексті формування галузевої стратегії. *Інноваційна економіка*. 2014. № 3. С. 159.

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: 01.04.2023).

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: 01.04.2023).

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: 01.04.2023).

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: 01.04.2023).

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. Заблудський, 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., Базиліук 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: 01.04.2023).

39. Петухова О. М., Чорноштан 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: 01.04.2023).

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: 01.04.2023).

41. Погребняк А. Ю. Якість корпоративного управління: генезис поняття. *Підприємництво та інновації*. 2018. Т. 5. С.34–39. URL:<http://eijournal.in.ua/index.php/journal/article/view/64> (дата звернення: 01.04.2023).

42. Потенціал та розвиток підприємства: навч. посіб. Б.Є. Бачевський, І.В. Заблудський, О.О. Решетняк; за ред. Б.Є. Бачевського К.: Центр навч. літ-ри, 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: 01.04.2023).

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

46. Сабади́рьова 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. Арєф'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. No 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: 01.04.2023).
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: 01.04.2023).

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: 01.04.2023).
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://searchflnancialsecurity.techtarget.coIrl/definition/corporate> (дата звернення: 01.04.2023).
67. Офіційний сайт ПАТ «АВК», URL: <https://www.avk.ua/ua/uk> (дата звернення: 01.04.2023).

68. Ремига Ю.С., Третьяк Ю.С. Теоретичні основи корпоративної культури. *Наука та інновації: сучасний вектор розвитку науки та світу* : збірник тез доповідей науково-практичних конференцій Міжнародного наукового форуму (25-26 травня 2023 року). – Чернігів : НУ «Чернігівська політехніка», 2023. – 186 с.

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

Сертифікат якості

	
ТОВ «АВК КОНФЕКШІНЕРІ»	
Головний Офіс: вул. Межигірська, 82-а, м. Київ, 04080, Україна Виробничий майданчик: вул. Шоколадна, 8, смт. Слобожанське, Дніпровський район, Дніпропетровська область, 52005, Україна	
<i>Bureau Veritas Certification Holding SAS – UK Branch підтверджує, що Система Менеджменту вищезазначеної організації перевірена та відповідає вимогам стандартів на системи управління, які вказано нижче</i>	
ISO 22000:2005	
<i>Сфера сертифікації</i>	
Виробництво цукерок, вафель, шоколаду, глазури, сухих продуктів екструзійної технології.	
Категорія продукту: CIV - Processing of ambient stable products	
Дата первинного затвердження:	24 січня 2020
Дата закінчення попереднього циклу*:	N/A
Дата сертифікаційного / ресертифікаційного аудиту*:	28 грудня 2019
Дата початку сертифікаційного / ресертифікаційного циклу:	24 січня 2020
За умови постійного належного функціонування Системи Менеджменту організації, цей сертифікат діє до: 23 січня 2023	
Сертифікат No.	20200001
Версія:	1
Дата ревізії:	24 січня 2020
	
Підписано від імені BVCH SAS UK Branch	
Адреса органу з сертифікації: 5 th Floor, 66 Prescott Street, London E1 8HG, United Kingdom Регіональний офіс: 5-й поверх, вул. Симона Петлюри, 28, м. Київ, 01032, УКРАЇНА	
Інформацію щодо сфери сертифікації та застосовності вимог системи менеджменту можна одержати від сертифікованої організації. Для підтвердження чинності цього сертифікату звертайтеся за тел.: +380 44 354 16 00	
	
0008	
Certificate Template ISO 22000:2005 UKAS Cat C D E G I rev 1.1	
November 20, 2018	

ФІНАНСОВА ЗВІТНІСТЬ ПАТ «АВК»

Таблиця Б.1 Баланс ПАТ «АВК» за 2018-2022 роки

Актив						
I. Необоротні активи						
Нематеріальні активи:	1000	123	89	65	46	38
Первісна вартість	1001	471	471	455	454	433
Накопичена амортизація	1002	348	382	390	408	395
Незавершені капітальні інвестиції	1005	0	0	0	3314	2321
Основні засоби:	1010	184251	189040	188956	196016	206650
Первісна вартість	1011	212236	233900	254507	282399	315514
Знос	1012	27985	44860	65551	86383	108864
Усього за розділом I	1095	184374	189129	189021	199376	209009
II. Оборотні активи						
Запаси:	1100	1865	4888	8341	9701	15495
виробничі запаси	1101	1861	4884	8291	0	0
Незавершене виробництво	1102	4	44	19	0	0
товари	1104	0	0	31	0	0
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги:	1125	140785	191683	280349	304368	286027
Дебіторська заборгованість за розрахунками:						
за виданими авансами	1130	2952	33627	11038	16049	14613
з бюджетом	1135	1243	4859	14370	5422	4983
у тому числі з податку на прибуток		542	141	0	0	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	856	2773	3631	1760	1719
Гроші та їх еквіваленти:	1165	3450	6409	10495	28554	25545
Рахунки в банках		3450	6409	10495	28554	25545
Витрати майбутніх періодів		0	0	0	2087	46
Інші оборотні активи		0	0	0	5110	8281
Усього за розділом II	1195	151151	244239	328224	373051	356709
Баланс	1300	335525	433368	517245	572427	565718

Пасив						
I. Власний капітал						
Зареєстрований капітал	1400	15390	15390	15390	15390	15390
Капітал у дооцінках	1405	77930	70970	64456	58509	52841
Додатковий капітал	1410	3229	3229	3229	3229	3229

Резервний капітал	1415	3847	3847	3847	3847	3847
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	82558	90161	97619	104615	110966
Усього за розділом I	1495	182954	183597	184541	185590	186273
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення						
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	7881	7843	7050	6339	6262
Інші довгострокові зобов'язання	1515	0	0	0	61800	61800
Усього за розділом II	1595	7884	7843	7050	68139	68062
III. Поточні зобов'язання і забезпечення						
товари, роботи, послуги	1615	135450	220955	302272	269752	257995
розрахунками з бюджетом	1620	555	1036	2152	3014	3161
у тому числі з податку на прибуток	1621	0	0	223	262	0
Розрахунками зі страхування	1625	1324	2551	2061	2890	3198
розрахунками з оплати праці	1630	2967	5329	7410	10178	12620
одержаними авансами	1635	0	274	26	225	74
за розрахунками з учасниками		20	49	73	72	59
Поточні забезпечення	1660	3807	6100	9617	10485	14384
Доходи майбутніх періодів	1665	0	0	0	19098	17342
Інші поточні зобов'язання	1690	569	5634	2043	2984	2550
Усього за розділом III	1695	144692	241928	325654	318698	311383
Баланс	1900	335530	433368	517245	572427	565718

Таблиця Б.2. Звіт про фінансові результати ПАТ «АВК» за 2018-2022 роки

Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції	2000	310722	434188	822581	893832	897388
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(287564)	(413277)	(753641)	(821467)	(821691)
Валовий прибуток (збиток)	2090 (2095)	23158	220911	68940	72365	75697
Інші операційні доходи	2120	24144	88266	12582	12074	9029
Адміністративні витрати	2130	(19961)	(18508)	(21031)	(34143)	(26215)
Витрати на збут	2150	(1483)	(3337)	(42545)	(31973)	(44792)
Інші операційні витрати	2180	(22013)	(86389)	(16541)	(17950)	(12599)
Фінансові результати від операційної діяльності	2190 (2195)	3845	943	1405	373	1120
Інші доходи	2240	5	4	0	1756	26
Інші витрати	2270	(8556)	(333)	(5)	(7)	(1)
Фінансові результати до оподаткування	2290 (2295)	(4706)	614	1400	2122	1145
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	296	-1192	-1198	-2080	-815
Чистий фінансовий результат - прибуток (збиток)	220 (225)	(4410)	(578)	202	42	330

Договір-оферта інтернет магазину:

Інтернет магазин " avksweets.com ", публікує даний договір, що є публічним договором-офертою на адресу як фізичних, так і юридичних осіб про таке:

1. Предмет договору-оферти.

1.1.ПРОДАВЕЦЬ ФОП«Коблова М.М.» (Юридична адреса: 02090, м. Київ, вул. Астраханська, код ЄДРПОУ 2912707060, тел.: +38(050)-448-11-07 email: info@avksweets.com), зобов'язується передати у власність ПОКУПЦЮ, а ПОКУПЕЦЬ зобов'язується оплатити і прийняти замовлені в інтернет-магазині avksweets.com товари.

2. Момент укладання договору.

2.1.Текст даного Договору є публічною офертою (Цей документ є публічною офертою і публічним Договором та згідно ст. 633, 641 і гол. 63 Цивільного кодексу України її умови однакові для всіх споживачів. Відповідно з ч. 2 ст. 642 Цивільного кодексу України, звернення , за наданням Послуги є акцептом даної оферти, яка вважається рівносильним укладення Договору на умовах, викладених в оферті. Ви повинні повідомити свої персональні дані і надати їх для вільного використання ПРОДАВЦЯ, в такому випадку Договір буде вважатися укладеним, а ПРОДАВЕЦЬ таким, що прийняв на себе зобов'язання поставити товари, які визначені в предметі Договору. У разі необхідності договір може бути укладеним у письмовій формі.)

2.2. Факт оформлення ЗАМОВЛЕННЯ ТОВАРУ у ПРОДАВЦЯ як самостійно, так і через оператора, є беззаперечним прийняттям даного Договору, і ПОКУПЕЦЬ розглядається як особа, яка вступила з інтернет-магазином avksweets.com в договірні відносини.

2.3. Оформлення ЗАМОВЛЕННЯ ТОВАРУ та розрахунку здійснюється шляхом замовлення Покупцем в інтернет-магазині avksweets.com

3. Ціна ТОВАРУ.

3.1. Ціни на Товар в інтернет-магазині вказані в національній валюті України - гривні.

4. Оплата ТОВАРУ.

4.1. При безготівковій формі оплати обов'язок ПОКУПЦЯ по сплаті ціни ТОВАРУ вважається виконаним з моменту зарахування відповідних грошових коштів у розмірі 100% (ста відсотків) передоплати на розрахунковий рахунок ПРОДАВЦЯ за реквізитами, зазначені ПРОДАВЦЕМ ПОКУПЦЕВІ.

4.2. ТОВАРИ поставляються ПОКУПЦЕВІ за цінами, найменуванню, у кількості, відповідно до рахунку, оплаченого ПОКУПЦЕМ.

5. Доставка ТОВАРУ.

5.1. Доставка товару ПОКУПЦЕВІ здійснюється за адресою і в терміни, узгоджені ПОКУПЦЕМ і менеджером ПРОДАВЦЯ при оформленні ЗАМОВЛЕННЯ.

5.2. Вартість доставки ТОВАРУ визначається менеджером ПРОДАВЦЯ при оформленні замовлення.

5.3. Неявка ПОКУПЦЯ або не вчинення інших необхідних дій для прийняття ТОВАРУ можуть розглядатися ПРОДАВЦЕМ в якості відмови ПОКУПЦЯ від виконання ДОГОВОРУ.

6. Гарантії на товар.

6.1. На всю продукцію, що продається в Інтернет-магазині avksweets.com, є всі необхідні сертифікати якості та санітарно-гігієнічні висновки.

6.2. Гарантійний термін на ТОВАР встановлює виробник.

7. Права та обов'язки сторін.

7.1. ПРОДАВЕЦЬ зобов'язується:

7.1.1. Не розголошувати будь-яку приватну інформацію ПОКУПЦЯ і не надавати доступ до цієї інформації третім особам, за винятком випадків, передбачених законодавством.

7.1.2. Надати ПОКУПЦЕВІ можливість отримання безкоштовних телефонних та других видів консультацій, вказаними на сайті магазину " avksweets.com "Обсяг консультацій обмежується конкретними питаннями, пов'язаними з виконанням замовлення.

7.1.3. ПРОДАВЕЦЬ залишає за собою право змінювати справжній ДОГОВІР в односторонньому порядку до моменту його укладення.

7.2. ПОКУПЕЦЬ зобов'язується:

7.2.1. До моменту укладення ДОГОВОРУ ознайомитися зі змістом договору-оферти, умовами оплати та доставки на сайті магазину " avksweets.com "

7.2.2. Надавати достовірну інформацію про себе (ПІБ, контактні телефони, адресу електронної пошти) та реквізити для доставки ТОВАРУ.

7.2.3. Прийняти та оплатити ТОВАР в зазначені в цьому договорі та ЗАМОВЛЕНІ терміни.

8. Відповідальність сторін та вирішення спорів.

8.1. Сторони несуть відповідальність за невиконання або неналежне виконання цього ДОГОВОРУ в порядку, передбаченому цим Договором та чинним законодавством.

8.2. ПРОДАВЕЦЬ не несе відповідальності за доставку ЗАМОВЛЕННЯ, якщо ПОКУПЦЕМ вказано неправильну адресу доставки.

8.3. ПРОДАВЕЦЬ не несе відповідальності, якщо очікування ПОКУПЦЯ про споживчі властивості ТОВАРУ виявилися не виправдані.

8.4. ПРОДАВЕЦЬ не несе відповідальності за часткове або повне невиконання зобов'язань з доставки ТОВАРУ, якщо вони є наслідком форс-мажорних обставин.

8.5. ПОКУПЕЦЬ, оформляючи ЗАМОВЛЕННЯ, несе відповідальність за достовірність наданої інформації про себе, а так само підтверджує, що до умов цього ДОГОВОРУ ознайомлений і згоден.

8.6. Усі суперечки та розбіжності, що виникають при виконанні СТОРОНАМИ зобов'язань за цим Договором, вирішуються шляхом переговорів. У разі неможливості їх усунення, СТОРОНИ мають право звернутися за судовим захистом своїх інтересів.

9. Повернення і обмін товару.

9.1. Вимога покупця про обмін або повернення товару підлягає задоволенню, якщо товар не був у споживанні, збережено його споживчі властивості, збережена і не

порушена упаковка, збережені документи, що підтверджують факт купівлі цього ТОВАРУ в інтернет-магазині "avksweets.com"

9.2. Термін такої вимоги становить 14 (чотирнадцять) днів з моменту передачі товару покупцеві.

9.3. ПОКУПЕЦЬ компенсує ПРОДАВЦЕВІ необхідні транспортні витрати, понесені у зв'язку з організацією обміну або повернення ТОВАРУ.

10. Форс-мажорні обставини.

10.1. Сторони звільняються від відповідальності за невиконання або неналежне виконання зобов'язань за Договором на час дії непереборної сили. Під непереборною силою розуміються надзвичайні і непереборні за даних умов обставини, що перешкоджають виконанню своїх зобов'язань СТОРОНАМИ за цим Договором. До них відносяться стихійні явища (землетруси, повені і т. п.), Обставини суспільного життя (воєнні дії, надзвичайні стани, найбільші страйки, епідемії і т. п.), Заборонні заходи державних органів (заборона перевезень, валютні обмеження, міжнародні санкції заборони на торгівлю і т. п.). Протягом цього часу СТОРОНИ не мають взаємних претензій, і кожна з СТОРІН приймає на себе свій ризик наслідки форс-мажорних обставин.

11. Термін дії договору.

11.1. Справжній ДОГОВІР набуває чинності з моменту звернення та оформлення ЗАМОВЛЕННЯ в інтернет магазині

"avksweets.com", і закінчується при повному виконанні зобов'язань СТОРОНАМИ.