

**МІНІСТЕРСТВО ВНУТРІШНІХ СПРАВ УКРАЇНИ  
ЛЬВІВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ВНУТРІШНІХ СПРАВ  
ІНСТИТУТ УПРАВЛІННЯ, ПСИХОЛОГІЇ ТА БЕЗПЕКИ  
Кафедра менеджменту**

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

на тему:

**ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ПІДПРИЄМСТВА**

здобувача вищої освіти освітнього  
ступеня «бакалавр»  
2 курсу денної форми навчання  
спеціальності 073 «Менеджмент»  
Павла ЦИМБРИЛА

**Науковий керівник:**  
д.е.н., проф. Зінаїда ЖИВКО

**Рецензент**  
к.е.н., доц. Ольга МАРТИН  
(ПІБ рецензента)

***Кваліфікаційна робота допущена до захисту***

«\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2021 р., протокол № \_\_\_\_\_

Завідувач кафедри менеджменту,  
к. т. н., доцент

\_\_\_\_\_ Галина ЛЕСЬКІВ  
(підпис)

## АНОТАЦІЯ

Цимбрила П. І. Формування організаційної культури.- Рукопис.

Дослідження на здобуття освітнього ступеня «бакалавр» за спеціальністю 073 «Менеджмент», Львів, 2022.

У першому розділі проведено теоретичне дослідження організаційної культури, її формування, чинники та елементи, вплив організаційної культури на організації та підприємства. У другому розділі проведено аналіз організаційної культури у ТОВ «Львівська Пивна Компанія» та визначено методи та способи осучаснення організаційної культури для ТОВ «Львівська Пивна Компанія».

На основі теоретичних відомостей та матеріалів, а також практичних матеріалів, зроблені відповідні висновки та запропоновано відповідні корективи та зміни.

*Ключові слова:* організаційна культура, організація, підприємство, аспект, аналіз, оптимізація.

## ANNOTATION

Tsymbryla P. I. Formation of organizational culture.

Research on the master of education degree and qualification of Bachelor 073 «Management». Lviv, 2022.

The first section conducts a theoretical study of organizational culture, its formation, factors and elements, the impact of organizational culture on organizations and enterprises. The second section analyzes the organizational culture in Lviv Beer Company LLC and identifies methods and ways to modernize organizational culture for Lviv Beer Company LLC.

Based on theoretical information and materials, as well as practical materials, appropriate conclusions were made and appropriate adjustments and changes were proposed.

*Key words:* organizational culture, organization, enterprise, aspect, analysis, optimization.

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ СИСТЕМИ ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ПІДПРИЄМСТВА .....	8
1.1. Зміст та роль організаційної культури у системі управління підприємством.....	8
1.2. Методи, сутність, функції та підходи до формування видів організаційної культури.....	16
1.3. Іноземна практика формування та забезпечення організаційної культури.....	35
Висновки до першого розділу .....	42
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ПІДПРИЄМСТВА .....	43
2.1. Соціологічно-організаційна характеристика підприємства ТОВ «Львівська Пивна Компанія» .....	43
2.2. Аналіз господарської діяльності та вплив на неї організаційної культури ТОВ «Львівська Пивна Компанія».....	45
2.3. ТОВ «Львівська Пивна Компанія» як HR-бренд.....	52
2.4. Організаційні заходи щодо вдосконалення організаційної культури ...	55
Висновки до другого розділу .....	58
ВИСНОВКИ .....	59
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....	62
ДОДАТКИ .....	65

## ВСТУП

У сучасних тенденціях світових компаній неухильно підвищується важливість та необхідність розвитку та побудови власної організаційної та корпоративної культури, що неодмінно впливають на якість та ефективність управління організацією, а також діяльність організації, розвитку персоналу та зв'язків між працівниками в організації. Лише наприкінці дев'яностих років ХХ століття, лише після розпаду СРСР та спроб будівництва в пострадянських країнах систем ринкової економіки, економічних, соціальних реформ, в країнах СНД та Україні з'являється усвідомлення значної ролі, що відіграє для організації організаційна культура, в ефективності діяльності організації, її конкурентоспроможності та якомога кращих умов існування. Це тоді, коли у західних країнах та компаніях розуміння необхідності організаційної культури прийшло вже у вісімдесяті роки ХХ століття.

За прикладом іноземних компаній та їхньою практикою можна побачити, що організація, якій вдається створити власну сильну організаційну культуру та структуру, домагається кращих показників ефективності та добитися більшої продуктивності у своїй діяльності. Деякі іноземні дослідження показують, що розвинена організаційна культура без урахування інших елементів умов праці переважно супроводжується підвищенням продуктивності персоналу приблизно на 15-25%. І навпаки – багато організацій зі слабкою та нерозбудованою організаційною культурою у ході здійснення своєї діяльності виявляються неефективними за мінливих ринкових умов і часто програють у конкуренції [1].

Донедавна вважалося, що в конкурентній боротьбі перемога за сильнішою та багатшою організацією й усі зусилля менеджерів та керівництва були спрямовані на те, аби стати найкращою організацією чи компанією на ринку. Проте в теперішніх умовах ведення бізнесу та умов конкуренції усі зусилля організації спрямовуються на те, щоби стати унікальною компанією, що найкраще б запам'ятовувалась споживачам у своїй галузі та сфері діяльності на ринку. За ресурсною теорією унікальний елемент конкурентоспроможність організації в довгостроковому стратегічному плані компанії може забезпечити

відмінні риси її ресурсів, виробів, послуг тощо. Й, окрім цього, унікального шарму компанії також надає цільове позиціювання організації на ринку.

Унікальна організаційна культура як результат спільної діяльності працівників яких пов'язує спільна ціль, місія, загальні цінності, правила, набутим досвідом, організаційними знаннями, що і є джерело нових ідей, для створення конкурентоспроможних продукції та послуг, що дозволяє компанії тривалий час зберігати та підсилювати свою конкурентоспроможність. Таким чином, організаційна культура, є одним з найбільш важливих стратегічних ресурсів, організаційна культура мотивує працівників на ефективну працю, що і забезпечує стійку конкурентну перевагу компанії.

Як основна філософія організаційна культура організації несе в собі цінності, завдяки яким і визначають взаємовідносини співробітників організації, їхню поведінку і ставлення до роботи. Це означає, що персонал організації бере на себе певні зобов'язання та завдання для успішного співробітництва працівників та активної інтеграції нових працівників до персоналу, впровадження в життя колективу оптимізаційних та мотиваційних методик роботи, для успішної ефективної роботи компанії у сфері своєї господарської діяльності та стійкої конкурентоспроможності. В організаційній культурі визначаються певні офіційні правила поведінки (а іноді – негласні), що є прийнятними для усіх, що вказують, що відповідає чинним в певній організації нормам поведінки та взаєминам, що є припустимим, а що ні. Впроваджуються правила, які встановлюють порядок взаємин серед працівників, взаємин працівників зі споживачами та партнерами організації, культуру участі в суспільному житті тощо. Усе наведене раніше може бути формалізовано та представлено у вигляді кредо компанії, соціального кодексу, кодексу корпоративного управління та поведінки чи інших подібних дисциплінарних документів [2].

**Об'єкт дослідження:** система формування організаційної культури і організаційна культура Товариства з обмеженою відповідальністю «Львівська Пивна Компанія».

**Предмет дослідження:** основи і принципи формування організаційної культури та особливості різної організаційної культури у компаніях.

**Мета та завдання дослідження:** провести аналіз теоретичних та практичних складових організаційної культури, розробити та запропонувати варіанти оптимізації організаційної культури організації.

**Завданнями кваліфікаційної роботи є:**

- дослідити теоретичні аспекти організаційної культури підприємства;
- проаналізувати фінансово-господарську діяльність товариства з обмеженою відповідальністю «Львівська Пивна Компанія» та її організаційну культуру;
- проаналізувати систему організаційно культури Товариства з обмеженою відповідальністю «Львівська Пивна Компанія»;
- обґрунтувати шляхи покращення діяльності, Товариства з обмеженою відповідальністю «Львівська Пивна Компанія» а також шляхи покращення організаційної культури у компаніях.

**Методи дослідження:** несуть у собі ціль досягнення поставленої мети та завдання дослідження, яка здійснювалася за допомогою методів наукового пізнання, таких як синтезу та аналізу, дедукції та індукції логічного та системного підходу.

**Інформаційною базою дослідження** є законодавчі та нормативні акти, монографічний матеріал, інформація статистичних та фінансових звітів незалежного аудитора, наукові праці вчених, які вивчають корпоративну культуру, Інтернет-ресурси.

**Результати дослідження та їх новизна:** у результаті дослідження за допомогою логічного та системного аналізу було виявлено різносторонність та складність системи формування організаційної культури, великий вплив організаційної культури на робочу ефективність колективу компанії.

**Перспективи подальших досліджень:** організаційна культура – це досить давня система, яка прийняла знайомий нам образ зовсім недавно; вона постійно змінюється та включає в себе все нові та нові можливості і завдання, які компанії

використовує в своїй корпоративній системі. Таким чином, організаційна культура адаптується та змінюється за рахунок постійно розвитку, тому перспективи подальшого більш глибокого та детального вивчення мають доцільну перспективу.

**Практичне значення роботи:** отримані результати дослідження можуть бути використані для оптимізації результативності функціонування організаційної культури у Товаристві з обмеженою відповідальністю «Львівська Пивна Компанія», а також для покращення управління їх розвитком.

**Апробація результатів дослідження. Наукові публікації:**

1. Владислава Єременко, Ірина Заставна, Павло Цимбрила. Особливості податкової соціальної пільги (ПСП): *Міжнародна науково-практична інтернет-конференція студентів, аспірантів та молодих вчених пам'яті видатного українського вченого-економіста Сергія Ілліча Юрія* (м. Кам'янець-Подільський, 01 лютого 2022 р.). Кам'янець-Подільський: НРЗВО «Кам'янець-Подільський державний інститут». 2022. (394 с.). С. 194-195.

2. Павло Цимбрила. Елементи економічної безпеки підприємства: *Науково-практична інтернет-конференція «Менеджмент і безпека: теоретичні та прикладні аспекти»*, (М. Львів. 13 травня 2022 року.). Львівський державний університет внутрішніх справ.

3. Павло Цимбрила. Економічні дані у інформаційній системі підприємства: *Науково-практична інтернет-конференція «Менеджмент і безпека: теоретичні та прикладні аспекти»*. (м. Львів. 13 травня 2022 року.). Львівський державний університет внутрішніх справ.

**Структура та обсяг роботи:** робота включає вступ, два розділи, висновки, список використаних джерел (31 найменування) та 6 додатків. В роботі міститься 2 таблиці та 13 рисунків.

## **РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ СИСТЕМИ ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ПІДПРИЄМСТВА**

### **1.1. Зміст та роль організаційної культури у системі управління підприємством**

Організаційна культура підприємства у своїй складовій суті є складним і багатоплановим явищем та поняттям, на яке справляє вплив цілий перелік різних за своєю суттю факторів: як зовнішніх, наприклад, державний лад, типи економічної системи, національна культура, місце дислокації підприємства, особливості функціонування галузі та ін.; так і внутрішні, наприклад, цінності та переконання засновників, керівників, персоналу, застосованих технологій, характер цілеспрямованого впливу на організаційну культуру, стадії життєвого циклу організацій та ін. [3].

Також організаційна культура по своїй суті – це система прийнятих в організації певних цінностей, переконань, принципів, норм поведінки, правил що розділяються та підтримуються її працівниками під час виконання робочих завдань. Основним елементом та частиною організаційної культури є ділова культура підприємства і корпоративна культура, до яких належать певні норми та правила що затверджують принципи компанією у сфері ведення бізнесу, веденню організацією господарської діяльності, ділової етики, діловий етикет, ділової комунікації [1].

Для персоналу підприємства організаційна культура створює сприятливу атмосферу для спрямованість колективної діяльності, і стає орієнтир, адже мета організаційної діяльності тісно пов'язана з цінностями, прийнятими в організації, а також допустимі способи досягнення різних цілей, як особистих, так і організаційних [4].

Самі цінності у корпоративній культурі виступають як еталонне уявлення про систему світосприйняття, критерій вибору в процесі трудової діяльності,



вони описують елементи, явища життя суспільства, трудового колективу з точки зору їх соціального значення. У зв'язку із цим Едгар Штейн точно зазначає: «Набір переконань і цінностей, який знаходить реальне втілення в ідеології або в організаційній філософії, може слугувати орієнтиром або моделлю поведінки в складних або невизначених обставинах» [5]. Позиціонування організаційної культури подано на рис. 1.1.

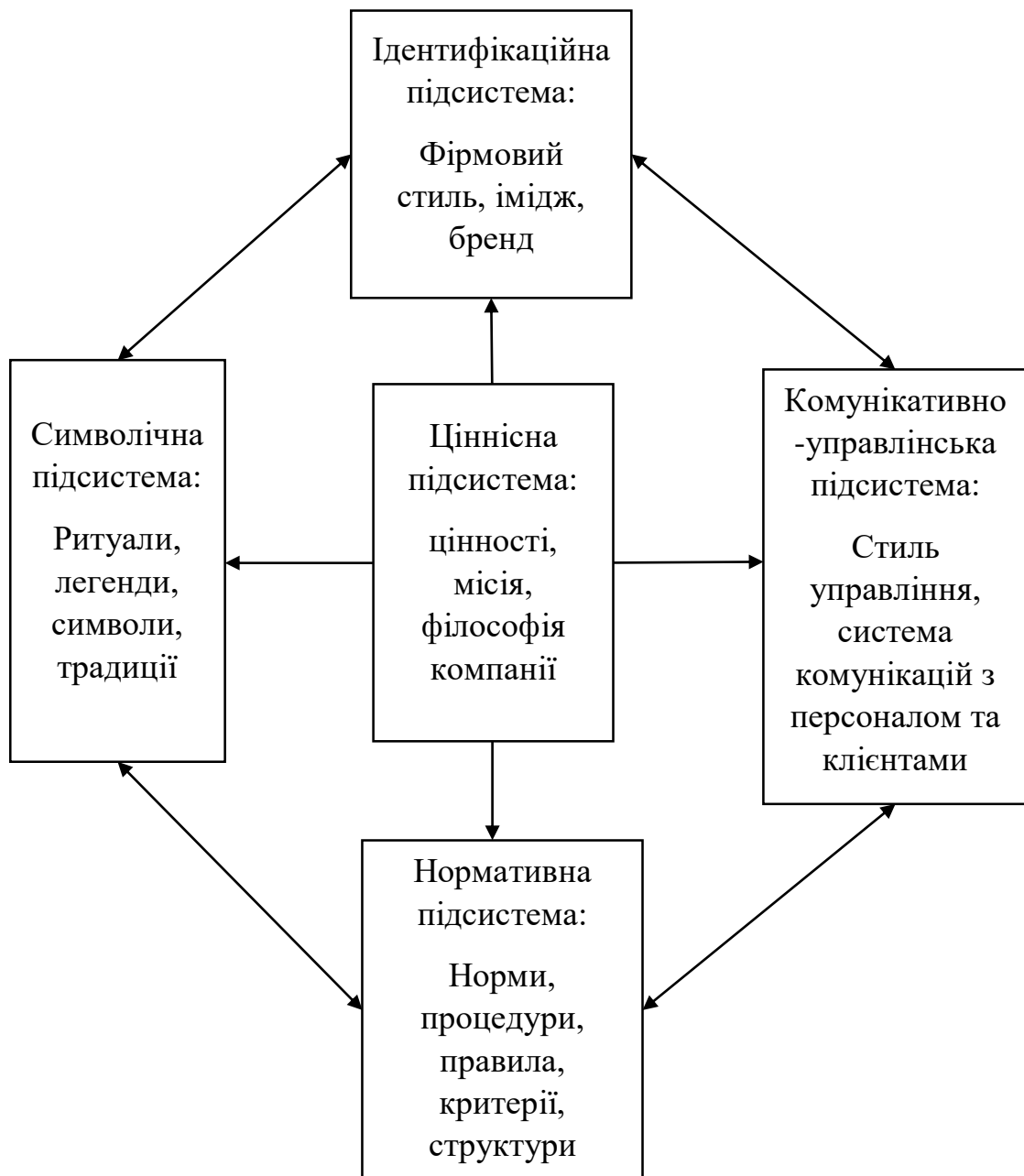


Рис. 1.1. Організаційна культура підприємства як система [5]

Організаційна культура, по своїй суті та в загальному розумінні, складається з різноманітних частин, форм та понять, цінностей, норм і переконань, таких як:

- Герої – це працівники, що, окрім того, що працюють відповідно до загальноприйнятих правил та норм, але й подають приклад для успішної роботи іншим працівникам, характеру, людських якостей, що допомагають у роботі та є властивими для сильної організаційної культури. Герої є прикладами для імітації, буває, вони реальні, буває, вони лиш символ, що не існує реально, буває, їхні заслуги перевищені. Досягнення героя, зокрема професійне, показують (чи символізують іншим), як потрібно працювати в організації чи на виробництві, вести себе під час праці чи загалом серед персоналу компанії та суспільства. Власне, компанії з сильною організаційною культурою зазвичай використовують приклади героїв (чи так званих «героїв»), що своїми вчинками та діями підтверджують цінності і норми прийнятої в організації культури чи культури поведження серед суспільства;

- Звичаї – спеціально розроблені чи сплановані дії чи каскад дій, що призначені стосовно певної події; зазвичай подається, як вигідні для колективу;

- Міф – драматична оповідь про події, що відбулися, зазвичай, застосовується щодо пояснень екстраординарних чи незвичних подій. Також використовується як сліпа, непідтверджена нічим віра в існування якоїсь події, що часто непідтверджена ніякими фактами;

- Девіз – фраза, що виражає (часто стисло) ключові цінності компанії. Девізи є популярними серед багатьох, зокрема великих та транснаціональних, компаній. Також є досить універсальним засобом єднання працівників навколо якоїсь ідеї та загалом, а також часто є непоганим маркетинговим ходом серед широкого загалу; часто є необхідним для внутрішнього та зовнішнього середовища компанії [6];

- Мета – це певне завдання, що часто формулюється на довготривалій період, яке ставить перед собою керівництво компанії і часто має на меті розширення компанії, покращення її роботи та ефективності, зокрема часто має

на меті покращення саме для працівників. Часто йменуються «цілями компанії». Зазвичай, компанії ставлять перед собою декілька цілей;

- Історія – оповідь, заснована на подіях, що відбувалися, тобто реальних, проте доволі часто зустрічається як суміш правди та вигадки;
- Ритуал – певний процес чи поведінка, що виступає як стандартний (для окремої компанії) та ретельний і несе собою певну цінність для компанії чи її персоналу. Проте, варто зауважити, застосовується нечасто та не має жодної практичної цінності;
- Церемоніал – це сукупність деяких звичок та звичаїв, що пов’язані з походженням чи існуванням певної події. Церемонії – це спецзаходи, що підкреслюють та показують цінності та досягнення, що об’єднують людей, зокрема працівників. Зазвичай, керівництво компанії влаштовують подібні церемонії з метою представлення яскравих прикладів критеріїв цінності компанії та її досягнень, досягнень працівників. Часто церемонії влаштовуються для відзначення та вшановування героїв компанії;
- Мова – визначений вид або манера розмови чи письменності, форма літератури, що використовується всередині підприємства, персоналом, та для маркетингу організації. На неї значною мірою впливає манера розмови працівників, а також мова, якою вони послуговуються поза роботою та поширена в державі чи на певній території;
- Легенда – це якась оповідь про дивовижну чи дивовижні події, що мали місце в історії, проте з плином часу були видозмінені та прикрашені додатковими деталями, зазвичай, небувалими. В організаційній культурі легенди зазнають дещо іншого вигляду. Зазвичай, вони розповідаються серед персоналу компанії бувалими співробітниками новим, що покликане підтримувати перш за все дружню атмосферу у колективі, а також для поширення основних цілей та цінностей організації серед нових працівників [6].

Місія надає організації певну визначеність та її індивідуалізує. Місія є основою для створення цілей та стратегії організації, фактично, визначає її організаційну структуру, впливає на її формування, позаяк персонал організації повинен поділяти місію як основну мету організації, усвідомлювати її, а також вносити свій вклад у її реалізацію. До того ж, місія висуває деякі та певні вимоги до персоналу, а також встановлює правила відбору працівників для роботи в організації [7]. Фактори, що впливають на організаційну культуру, подані на рис. 1.2.

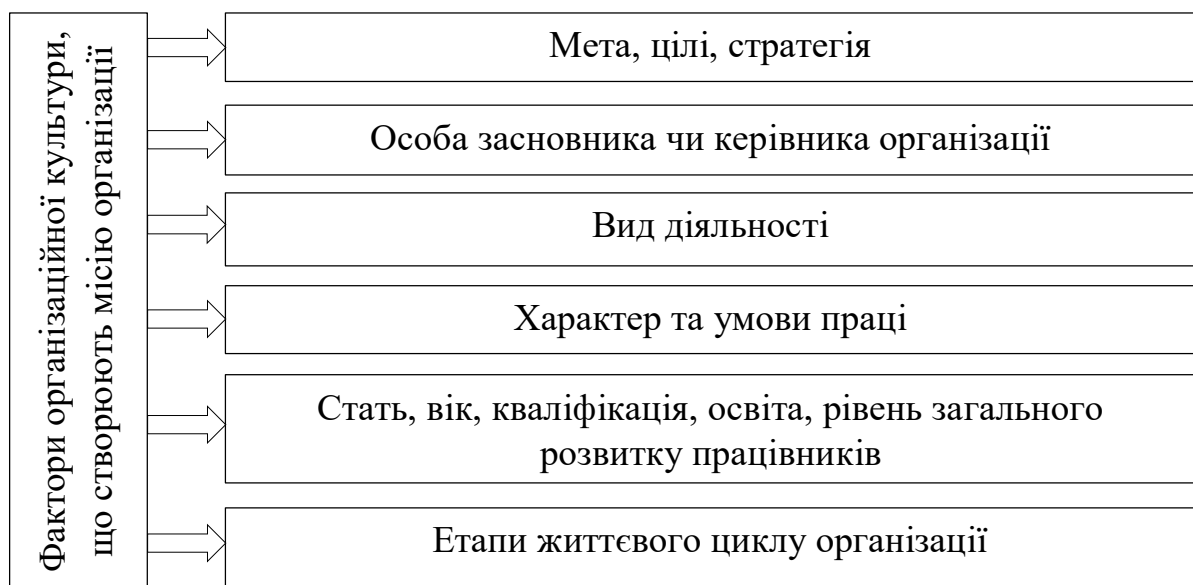


Рис. 1.2. Внутрішні фактори організаційної культури, що впливають на місію організації [зроблено за власними дослідженнями]

Як вже було зазначено, одним з найважливіших елементів організаційної культури є філософія компанії. Філософія являє собою каскад цінностей, що перш за все повинні відповідати на запитання: «Що виступає найважливішим для організації?» Філософія відображає сприйняття людини та її призначення, а також сукупність найважливіших принципів діяльності. Вона задає ключові напрямки розвитку та існування організації, встановлює умови та стиль керівництва, способи та процедуру вирішення конфліктних ситуацій, правила серед персоналу, зокрема його поведінки, способи мотивації, а також створює стовп іміджу.

Доволі важливу роль для сприйняття організації, як з середини, так і ззовні, відіграють так звані об'єктивні елементи культури. До них відносять:

- Логотипи – емблема, символ чи відзнака, що показує приналежність до певної організації, класу, розряду, групи;
- Символіка – сукупність певних символів, що призначені до використання певною групою осіб, компанією чи організацією, або державою загалом;
- Товарні знаки – певні позначки, зокрема словесні, образотворчі чи комбіновані та ін., що служать для індивідуальності товарів чи послуг організації;
- Уніформа персоналу – певний корпоративний та робочий одяг, що підкреслює загальний стиль компанії;
- Зовнішній вигляд офісів, виробничих приміщень та ін. – виступає своєрідним маркером та показником рівня компанії та її загального стану справ (можливо, окремих складових) та культурного рівня персоналу організації, її керівників та посадовців [1].

Актуальність вивчення організаційної культури є в тому, що значення особливості організаційної культури підприємства дозволяє оцінити міру стабільності організації, її конкурентоспроможності, можливі напрямки управлінських рішень, а також здатність досягати запланованих результатів.

Як один з основоположних чинників впливу на компанію організаційна культура має власну структуру. Структура організаційної культури подана на рис.1.3.

Слід зауважити, що сама структура поділяється на такі складові: традиції, цінності, імідж компанії, стратегія та місія, правила та норми поведінки, етичні норми підприємства та ін.

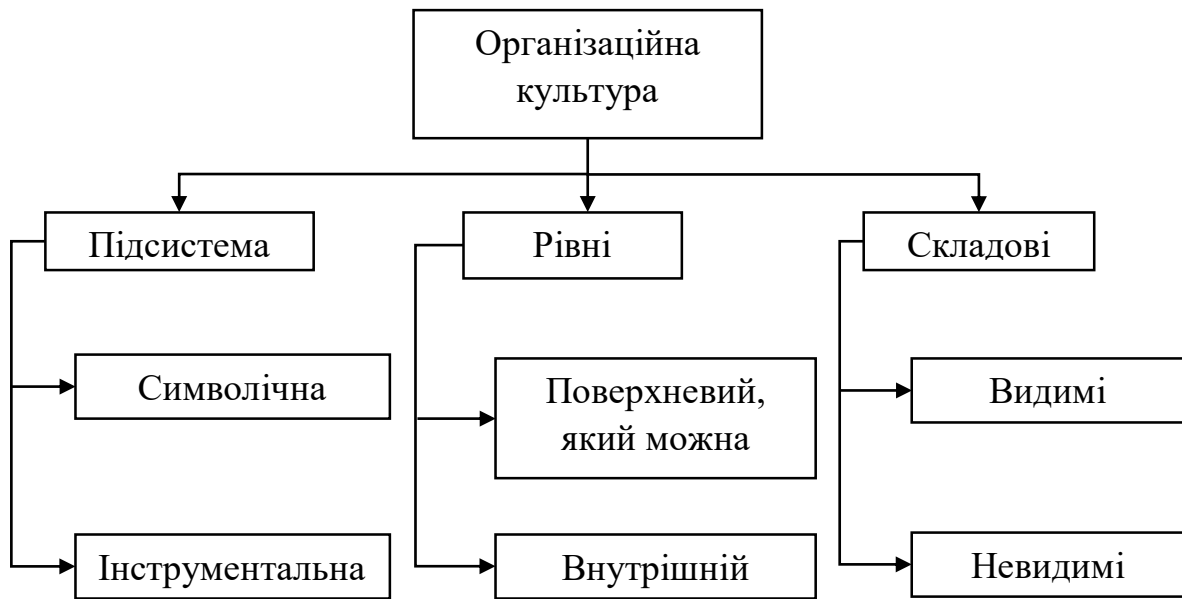


Рис. 1.3. Структура організаційної культури [8]

Також варто звернути увагу на принципи та моменти, які допомагають та впливають на вдосконалення організаційної культури: корисність, законність, відкритість, точність стратегічних та тактичних планів товариства, оптимізація і постійне вдосконалення підприємства в різних напрямках діяльності.

Серед варіацій організаційних культур найчастіше можна виділити:

- Культура влади: в ній найважливішим вважається лідер, який спрямовує діяльність працівників та якого постійно наслідують; компанія з таким типом культури, як культура влади, будується на ієрархічному принципі;
- Культуру ролі: характеризується функціональним розподілом повноважень та обов'язків відповідно до кваліфікації працівників; основним чинником є безпосереднє підпорядкування нижчих ланок працівників вищим ланкам;
- Культура особистості: орієнтується саме на власних інтересах працівників підприємства, його комфорту на робочому місці; на найперше місце виноситься виконання поставлених їм завдань, а також і досягнення власних цілей, уміння знайти компроміс та уміння домовитися у випадку дилем, які виникли чи можуть виникнути;

▪ Культура завдання: на перше місце вноситься, тобто є найважливішим у роботі, виконання поставлених завдань, реалізація проектів організації, а вже на друге місце вноситься досягнення власних цілей, працівники компанії з таким типом культури переважно збираються та об'єднуються в групи для більш ефективного виконання поставленого завдання та самої роботи та характеризуються як персонал з високим рівнем професіоналізму та навченості [8].

До елементів цінностей організаційної культури відносяться, наприклад, лідерство, довіра, новаторство, поведінка працівників, імідж, дисципліна, відповідальність персоналу та керівництва, ініціатива та ін. (рис.1.4)

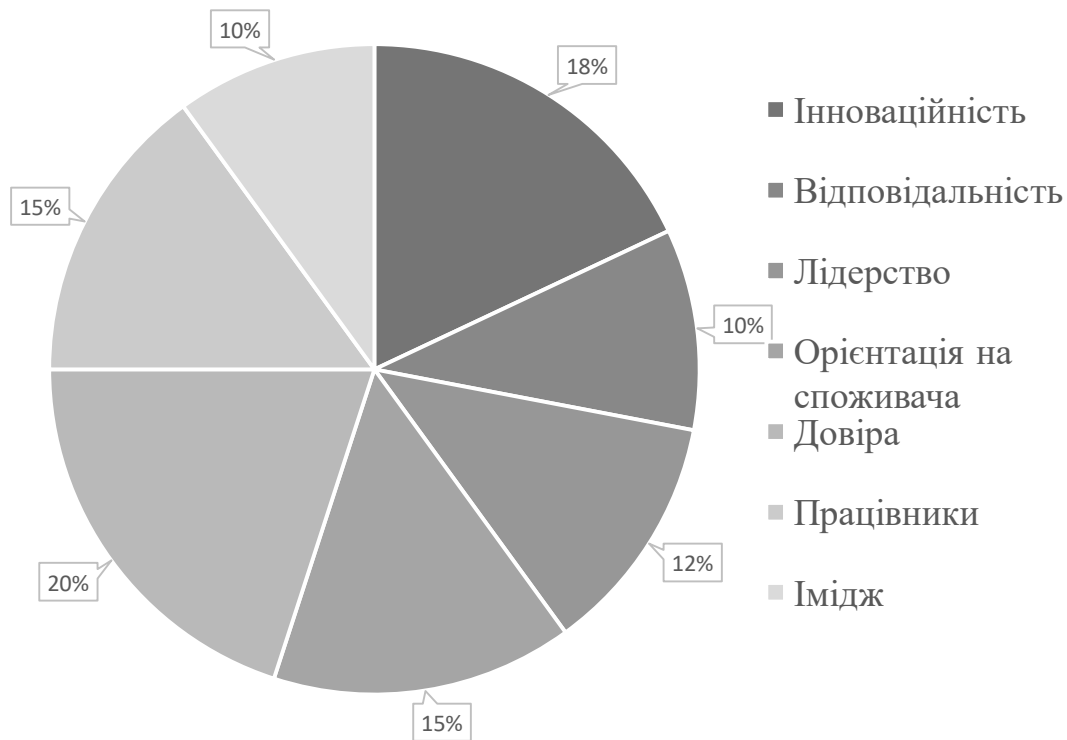


Рис. 1.4. Частка основних елементів цінностей організаційної культури [8]

Цінності повинні бути поширеними серед персоналу та, у більшості своїй, поділяються серед персоналу та всіма членами організації. Також цінності можна вважати так званим серцем організаційної культури, позаяк повинні гуртувати навколо себе робітників компанії та всіх членів організації.

## 1.2. Методи, сутність, функції та підходи до формування видів організаційної культури

Організаційна культура може бути створена, та існують методи її підтримки та зміцнення. В основному справи, слід говорити про те якою є і якою має бути корпоративна культура, організаційна філософія та практика управління товариством, саме такою організаційною культурою, яка буде зберігати та примножувати стратегію розвитку товариства. І так тут можливо виокремити цілий перелік методів:

- Поведінка керівника. Безперечно, керівнику варто в першу чергу розпочинати з самого себе. З давніх давен доведено, що люди найкраще засвоюють нові для себе зразки поведінки через та за допомогою наслідування. Керівник зобов'язаний стати своєрідним орієнтиром для підлеглих, показуючи та надаючи приклад такого ставлення до своєї роботи та діла, такої прогресивної та креативної поведінки для закріплення та розвитку її у співробітників;

- Заява, заклики, декларація керівництва. Не можна забувати, що для закріплення бажаних для товариства трудових результатів та, перш за все, трудових цінностей організації та зразків поведінки у ній, значну вагу мають не тільки звернення до голосу розуму, а й до власних емоцій;

- Культивоване ставлення в організації до людей, до їх помилок особливо яскраво проявляється в критичних ситуаціях. Це яскраво проілюстровано на прикладі співробітника, помилка якого принесла організації значні збитки. Звісно, у такій ситуації цей самий співробітник думає, що на його кар'єрі в цій організації поставлено хрест. Тому, коли його запрошують до керівництва організації, цей співробітник, певна річ, написав заяву на звільнення. Проте його не тільки не звільнено, а й запропоновано новий відповідальний напрямок роботи в організації. Найдоречнішою в цьому випадку буде фраза керівництва до цього працівника: «Ваше навчання обійшлося



організації надто дорого, аби розкидатися такими кадрами». Суть цього прикладу в тому, що співробітник, який зробив суттєву помилку, що призвела до шалених збитків чи негараздів для організації, отримавши такий кредит довіри від керівництва організації, напевне захоче виправдати цю довіру, а гіркий досвід, здобутий дорогою ціною, служитиме цьому стимулом;

- Навчання співробітників та підвищення їхньої кваліфікації призначене не тільки надавати персоналу нових вмій та навичок, а й покликане як один з найважливіших інструментів та методів пропаганди та закріплення бажаного ставлення співробітників до діла, яке вони виконують, до самої організації. Також це служить роз'ясненням, мовляв, якого ставлення та яку поведінку організація бажає побачити від своїх співробітників, яка поведінка буде заохочуватись та вітатись керівництвом організації;

- Принципи будівництва в організації системи стимулювання та заохочування спрямована на підтримування саме тієї норми поведінки, саме того ставлення до справи чи діла, саме тих робочих результатів, в яких знаходить найбільш повне вираження зміст та основа спрямованість культивованої і підтримуваної керівництвом організаційної культури;

- Критерії відбору в організацію. Тут все залежить від думки керівництва організації та його відповіді на власні питання. Яких працівників організація бажає бачити в себе? Якими навичками та яким рівнем освіти працівники повинні володіти? Чи важливий для нас досвід працівників? Чи велике значення для нас має прийняття працівниками цінностей організації, її керівництва та інших співробітників? Відповідаючи на ці питання, організація тим самим створює для себе певні критерії та рівні можливих працівників;

- Організаційні традиції та порядки. Не секрет, що організаційна культура закріплена в традиціях, порядках та правилах організації. При цьому бувають виключення, одноразові відступи від правил, приписів чи традицій від загальноприйнятого порядку в організації, що можуть впливати на організаційну культуру;

- Широке впровадження корпоративної символіки. Досвід найспішніших організацій показує, що загальне впровадження корпоративної символіки, що проявляються на уніформі персоналу, упаковках виготовленої продукції, транспортних засобів, оформлення приміщень організації та інше, позитивно позначається на ставленні персоналу до організації, підвищує прихильність співробітників до своєї організації [9].

Ефективність, стійкість та надійність організаційної культури визначається певним переліком чинників, які впливають на організацію, такими чинниками є: віра в надійність підприємства, цінності, які закладені в підприємстві та які поділяє колектив організації, сутність та ступінь підтримки організаційної культури колективом організації, доступність та зрозумілість для персоналу цілей та пріоритетів самої культури підприємства.

Слід звернути увагу ще на силу організаційної культури, яка поділяється великою кількістю працівників, яка чітко та точно визначає пріоритети і переваги та має великий вплив на поведінку персоналу в організації.

Сильна організаційна культура не лише створює переваги та бонуси для організації, але також треба пам'ятати, що вона є досить великою перешкодою на шляху проведення змін у компанії. Тому з огляду на це вважається мати ліпше організаційну культуру помірної сили.

Для підтримки відповідного рівня організаційної культури пропонується наступна група методів (рис. 1.5):

- Моделювання ролей, навчання та тренування: Елементи організаційної культури засвоюються найліпше працівниками через практику виконання своєї роботи та поставлених перед ними завдань. Менеджери можуть навмисне додати працівникам аспекти організаційної культури у програму навчання та щоденно в деяких моментах підскакувати та допомагати працівнику у процесі виконання ним певних завдань та своєї роботи;



Рис. 1.5. Принципи формування організаційної культури [11]

- Виділення зі сторони менеджерів об'єктів, оцінки, контролю, елементів та предметів - це один з найбільш ефективних засобів підтримки організаційної культури у товаристві, тому що своїми діями, що постійно повторюються менеджер скеровує та орієнтує робітників на те, що є важливим та на ті дії, яких від них очікують;

- Реакція керівників та менеджерів на критичні ситуації та організаційні кризи: у таких випадках керівництво та менеджери з підлеглими розкривають для себе організаційну культуру з іншої сторони або такою мірою, в якій вони собі її не представляли. Потужні кризові події вимагають та потребують у компанії або зміцнення та посилення вже існуючої організаційної культури, або впровадження в організаційну культуру нових елементів, цінностей та норм які покликані дещо скоригувати та змінити вже існуючу організаційну культуру [10];

- Критерії визначення винагород та статусів: організаційна культура у компанії працює через системи винагород, бонусів та привілеїв. Максимальне значення прикріплене до певних видів та основи поведінки, визначають для працівників пріоритети, та враховують на більшу цінність деяких завзятих працівників, що мають більше значення та приносять більше користі деяким менеджерам та компанії в цілому;

- Критерії прийняття на роботу, просування персоналу та його звільнення: це один з основоположних засобів підтримки організаційної культури. Вихідні елементи регулювання кадрового процесу оперативно стають відомі персоналу щодо руху персоналу усередині компанії. Критерії кадрових елементів можуть як позитивно, так і негативно впливати на організаційну культуру або можуть навіть перешкоджати зміцненню організаційної культури у товаристві;

- Організаційні символи та обряди: велика кількість вірувань та цінностей, які позиціонуються у основі організаційної культури виражається через різноманітні події, ритуали, церемонії, традиції та обряди. До вище сказаного відносяться стандартні та повторюванні заходи і події у колективі, що проводяться у спеціальний час з певною метою для впливу на поведінку, думку та розуміння робітниками компанії особливостей організаційної культури. Навіть певні управлінські рішення можуть стати у організаційній культурі організаційними обрядами та ритуалами, які працівники будуть сприймати новим елементом організаційної культури. Такі аспекти організаційної культури

виступають як важливе культурне значення для компанії та підсилюють організаційну культуру та усилують самовизначеність та свідомість працівників [10];

Також під принципами формування організаційної культури розуміється основні правила, на яких і будується сам принцип та процес формування, оцінка аналіз та підтримка самій організаційної культури у підприємстві. Ці аспекти та принципи розділяються на основні базові принципи формування організаційної культури та на принципи та елементи формування та відтворення цінностей організаційної культури організації. Підходи до формування методології організаційної культури подано на рис. 1.6.



Рис. 1.6. Алгоритм формування методології вивчення, аналізу, оцінки та підтримки організаційної культури [11].

Існує дуже велика кількість визначення терміну організаційна культура як функції компанії, проте більша частинна дослідників сходяться на тому що культура собою являє собою складну композицію важливих припущень, прийнятих та поділюваних усіма членами товариства. Виділяється три основних підходи до визначення поняття «організаційна культура».

- Організаційна культура як об'єкт управління: взаємодія елементів організації або місцевої громади та здійснення основоположних процесів культури. В даному випадку, культура – це певна картина більш-менш однорідних та узгоджених одне з одним уявлень, значень та узагальнень, які не завжди видно; вони проявляються під час трудового процесу і розділяються різними категоріями фахівців, орієнтуючи їх та надаючи сенс їх діяльності в певній системі.

- Організаційна культура як інструмент управління організації: за допомогою цього є велика можливість підвищити ефективність та оптимізувати діяльність організації та взаємодія для розвитку місцевої спільноти. З сторони зору зазначеного підходу під культурою розуміється універсальна сукупність норм, аспектів, зразків поведінки, переконання, цінностей та іншого, які визначають засоби об'єднання груп та окремих персон для досягнення поставлених цілей.

- Культура як об'єкт управління: у цьому випадку під культурою розуміється сукупність домінуючих моральних норм та цінностей, прийнятих зразків поведінки та ритуалів, що укорінилися, традицій, що поділяються членами організації, а також можливі до відтворення за допомогою та через формальних чи неформальних лідерів. Таким чином, культура задає певну систему координат, що пояснює, чому система працює саме за таким зразком, саме таким чином, а не будь-яким іншим. Вона дозволяє значною мірою згладити проблему узгодження індивідуальних цілей співробітника із загальною метою, формуючи спільний культурний простір, що включає в себе цінності, норми,

поведінкові моделі та моралі, що поділяються та сприймаються всіма учасниками.

До складу розуміння «культура», окрім понять норм та цінностей, входить також багато інших елементів. Зокрема, організаційна культура включає в себе також і місію та стратегію організації, її ритуали чи традиції, стиль організації (логотип, фірмовий одяг та ін.), культуру робочого місця, міфи, герої чи легенди організації, архітектурний дизайн, взаємовідносини, комунікацію, мотивацію та поведінку, організацію виробничого середовища.

Функції організаційної культури:

- Охоронна функція: Перешкода для небажаних тенденцій, а також негативних впливів зовнішнього середовища організації, знешкодження негативного впливу зовнішніх факторів;
- Інтеграційна функція: Усвідомлення цілей, сприятливі враження, відчуття себе, себто співробітника, членом єдиного колективу та спільноти;
- Регулююча функція: Правила поведінки, що визначають форми діяльності, характер взаємодії працівників та людей загалом, форми обміну інформацією;
- Замісна функція: Заміщення офіційних механізмів і зменшення потоку інформації та розпоряджень керівництва – скорочення витрат управління;
- Функція адаптації: Спрощення та полегшення взаємної адаптації нових членів товариства та спільноти організації, а також соціально-економічної системи;
- Освітня та розвиваюча функція: Приріст навичок і знань членів соціально-економічної системи (в нашому випадку, організації), співробітників та персоналу загалом сприяє досягненню цілей системи, себто організації;
- Функція управління якістю: Перехід якості роботи та робочого середовища в якість продукції, результатів [12].

Елементи організаційної культури подано на рис. 1.7.



Рис. 1.7. Елементи організаційної культури [12].

Розпізнання організаційної культури соціально–економічної системи можна характеризувати за критеріями:

- Гнучкість соціально–економічної системи, особливості щодо змін;
- Інтер'єру будівлі організації;
- Зміст організаційно культурної літератури та засобів масової інформації, що друкується на певній території;
- Відносини до споживачів товарів та послуг;
- Історія фірми або території;

Типи культур:

1. Ієрархічна: Виникла під час промислової революції XIX століття. Ґрунтується на моделі влади, яка регламентує всю діяльність організації у формі правил, інструкцій та процедур. Джерелом влади виступає компетентність. Відмінними ознаками є:



- централізована система управління;
- чіткий поділ повноважень;
- стандартизовані правила та процедури;
- розвинені системи та механізми обліку та контролю.

Ефективно працює в умовах стабільного зовнішнього середовища. Проте під час кризових ситуацій ієрархічна модель втрачає ефективність.

2. Ринкова: Розквіт цієї моделі відбувся посеред ХХ століття. В основному, базується на плануванні вартісних відносин, здебільшого орієнтація на рентабельність. Ефективність визначається на основі вартісних показників. Передбачає агресивну комерційну поведінку та високу динамічність.

3. Кланова: Поширена здебільшого в Японії, Китаї та інших країнах Південно-Східної Азії. Баується на базі бригадної організації праці, підвищенні кваліфікації найманих працівників. Вважається адаптивною до змін. Споживачі сприймаються як партнери. Культивуються відданість справі та організації, її цілям та меті, обов'язковість, взаємин довіра, проте в рамках клану (в основному сімейного). Вищий менеджмент привертає найманих працівників до участі в бізнесі (довічна зайнятість, володіння акціями).

4. Адхократична: Сформувалась в інформаційну епоху. Динамічна культура, пройнята духом підприємництва, люди готові йти на ризик. Заохочується новаторство, ризик, індивідуальність, самобутність, курс на інновації. Основою успіху вважається – створення унікальних нових товарів та послуг [12].

У теоретичних розробках терміну «організаційна культура» існує велика кількість визначень цього терміну, але всіх їх об'єднує розуміння її як аспекти ідеології управління, що виражає основні елементи та цінності організації, які спрямовані на підвищення ефективності трудового потенціалу працівників та самої компанії. Також можна виділити що основними функціями організаційної культури внутрішня інтеграція та зовнішня адаптація:

- Внутрішня інтеграція: це забезпечення взаємодії персоналу на основі сформованих в організації та її правилах;

- Зовнішня адаптація: забезпечення взаємодії організації з її зовнішнім оточенням [13];

Теоретично, організаційну культуру поділяють на дві великі відносно самостійні частини: матеріальну та духовну. Матеріальна культура – це вся сфера матеріальної діяльності, а також її результати. До матеріальної культури належать:

- Знаряддя та засоби праці;
- Речі;
- Матеріально-предметна діяльність;
- Матеріально-предметні відносини;
- Штучне середовище;
- Соціальні організації.

Духовна культура – це цілісна система, що містить всі форми, види та рівні суспільної свідомості, освіти та виховання, релігії, науки, моральності. Вона включає: сенс, цінності, соціальні норми, соціальні орієнтири, ритуали, вірування та знання [13].

Найбільш поширений підхід до вивчення організаційної культури передбачає виділені трьох її рівні. Які опублікував Едгарт Штейн професор з школи управління менеджменту Массачусетського технологічного інституту, та запропонував методологію аналізу та метод вивчення організаційної культури за трьома рівнями: поверхневому, внутрішньому, глибинному (Рис. 1.8).

Суб'єктивна організаційна культура – це припущення чи переконання, що поділяються працівниками, очікування, віра, а також групове сприйняття, тобто сприйняття всім персоналом, організаційного оточення, його цінностей, норми, моралей, що існують поза особою. До суб'єктивної організаційної культури включають наступні чинники чи елементи:

- Героїв організації;
- Міфи та історії про організацію, а також про її лідерів;
- Табу та заборони в організації;

Організаційна культура	<b>Поверхневий рівень</b>		
	<b>Зовнішні фактори</b>		
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Технології;</li> <li>▪ Архітектура;</li> <li>▪ Зразки поведінки;</li> <li>▪ Стиль одягу;</li> <li>▪ Емоційна атмосфера</li> <li>▪ Робоче місце</li> </ul>	<b>Об'єктивна культура</b>	
	<b>Внутрішній рівень</b>		
	<b>Цінність орієнтира та вірувань</b>		
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Моральні погляди;</li> <li>▪ Етичні правила;</li> <li>▪ Стратегія;</li> <li>▪ Філософія;</li> <li>▪ Цінності;</li> <li>▪ Кодекс поведінки;</li> <li>▪ Норми взаємодії;</li> <li>▪ Місії;</li> <li>▪ Девізи;</li> </ul>	<b>Суб'єктивна культура</b>	
	<b>Глибинний рівень</b>		
	<b>Базові припущення</b>		
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Сенс предметів та явищ;</li> <li>▪ Відносини з природою;</li> <li>▪ Розуміння реальності часу та простору;</li> <li>▪ Відношення людини та діяльності;</li> <li>▪ Вірування та переконання;</li> <li>▪ Національна ментальність;</li> <li>▪ Регіональна ментальність;</li> </ul>		

Рис. 1.8. Рівні аналізу організаційної культури за Едгаром Штейном [13]

- Обряди та ритуали в організації;

- Мову спілкування.

Суб'єктивна організаційна культура є основою для формування управлінської культури, тобто стилю управління в організації, управлінських рішень, їхнього характеру, а також характеру взаємин керівництва організації з її персоналом, професійно-технічного рівня персоналу.

Об'єктивна організаційна культура – це, як вважається, зовнішнє матеріальне оточення організації, зокрема будівлі, їхня архітектура, місце розташування, устаткування та меблі, кольори будівлі та в будівлі, внутрішній інтер'єр, зручність, кімнати прийому та ін. Все з переліченого певною мірою відображає та показує цінності організації.

Суб'єктивна та об'єктивна організаційні культури активно взаємодіють між собою. Але суб'єктивний аспект організаційної культури здійснює куди більший вплив на формування як загальних рис організаційної культури та культури в організації, так і специфічних її відмінностей у різних людей та різних організацій [13]. Норми та цінності організації подані у рис. 1.9.



Рис. 1.9. Зміст культурних комплексів за С. Фразовим [12].

Особливої уваги та актуальності деякі функції організаційної культури є для сучасних економічних організацій, що зумовлено необхідністю особливої уваги зі сторони менеджерів та вищого керівництва компанії до цих функцій та до самих проблем формування організаційної культури. Функції організаційної культури допомагають та оптимізують взаємодію в компанії, обмежити простір невизначеності, та зміни балансу сил на користь стабільності та стійкості. До функцій організаційної культури відносять:

- Інтегруюча функція: ця функція організаційної культури створює відчуття ідентичності у персоналу та робочих груп на підприємстві. Це дає змогу кожному працівнику внутрішнього організаційного життя: отримати найбільш сприятливе враження про організаційну діяльність, освідомити цілі організації, відчувати себе частиною єдиної системи та визначити свою відповідальність перед компанією;

- Регулююча функція: це функція організаційної культури, що включає в себе неформальні правила підприємства. Вони вказують працівникам компанії на те як вони повинні поводитися на роботі та на самому робочому місці. Такі правила описують та підмічають способи дій персоналу в організації: форми обміну інформацією в середині компанії, характер робочих конфліктів, послідовність здійснення роботи. Таким чином, завдання та дії працівників є більш впорядкованими для ефективного виконання завдання.

- Функція зміцнення: ця функція, що здатна до ефективного зміцнення формальних та офіційних механізмів компанії, дає організації змогу не вдаватися до надмірного ускладнення формальних структур та збільшення потоку офіційної інформації компанії. Оскільки організаційна культура є самовідтворюваним елементом, відміно від формального механізму компанії який цілеспрямовано створюється керівництвом компанії, таким організаційна культура є феноменом що самовідтворює – мову культури, норми поведінки, культурні комунікації, та ще багато інших елементів культури організації яка відтворюється без витрат спеціальних зусиль.

- Адаптивна функція: ця функція організаційної культури полегшує взаємну адаптацію працівників та організації до самих себе, тобто персоналу до організації та організації до персоналу. Проте у свою чергу можливий протилежний процес – індивідуалізація, коли організація здійснює свою діяльність так, аби щонайбільше застосовувати власний потенціал, навички та можливості окремої людини для вирішення власних завдань та досягнення поставленої мети.

- Освітня та розвиваюча функція: ця функція демонструє, що культура завжди пов'язана з освітнім та виховним процесом, а також освітнім та виховним ефектом. Керівники організацій зобов'язані піклуватися про освітній рівень та професійну підготовку персоналу організації. Результатом такого піклування керівництва буде приріст навичок та знань кожного члена персоналу організації, яких організації, та її керівництво, зокрема, використовуватиме задля досягнення поставлених цілей та стратегії. Власне, даним чином, організація збільшує кількість та якість наявних та нових економічних ресурсів [14].

- Функція управління якістю: ця функція визначає, що, оскільки культура, зрештою, втілюється у результатах господарської діяльності – економічних благах, то організаційна культура, передбачаючи уважніше та дедалі серйозніше ставлення до виконуваної роботи; продукує загальне підвищення якості товарів та послуг, що виробляються та надаються відповідно, що пропонуються організацією. Інакше кажучи, з якості виконання роботи та якості самої роботи т робочого середовища загалом впливає якість виготовленої організацією продукції чи наданих послуг.

- Орієнтуюча функція: ця функція, загалом, направляє діяльність організації, її персоналу та керівництва, їхньої спроможності та можливостей, у необхідний для організації напрямок.

- Мотиваційна функція: це функція, що створює та підкреслює необхідні та бажані стимули для куди ефективнішої роботи та якнайскорішого досягнення мети, цілей та стратегії організації.

- Функція формування іміджу: ця функція передбачає створення певного бажаного іміджу компанії, тобто її вигляду та образу в очах тих, хто в ній зацікавлений та її оточує, зокрема користувачів організації. Даний образ є результатом мимовільного синтезу людьми окремих елементів культури організації в якесь невловиме ціле, що здійснює вплив, здебільшого, бажаний, на емоційне та раціональне ставлення до організації.

- Функція орієнтації на споживача: ця функція передбачає врахування цілей, запитів, інтересів та потреб споживачів, що відображаються в елементах культури, а також встановлюють здебільшого міцні та несуперечливі відносини між організацією та її клієнтами. Зокрема, варто відмітити, що велика кількість сучасних організацій вважають за найбільш значну цінність організації її турботу про власних клієнтів, споживачів.

- Функція регулювання партнерських відносин: дана функція передбачає, що організаційна культура виробляє певні норми поведінки з партнерами організації, що передбачають, зокрема, моральну відповідальність перед партнерами за власні рішення та вчинки. В даному розумінні, організаційна культура розвиває та доповнює правила та приписи поведінки, що вироблена в межах ринкової економічної культури.

- Функція пристосування економічної організації до потреб суспільства: дія цієї функції створює найсприятливіші зовнішні умови для діяльності організації. Ефект цієї функції полягає в усуненні бар'єрів та перешкод, нейтралізації дій, що пов'язані з порушеннями або ігноруванням організацією правил суспільної гри. Іншими словами, вигода організації полягає в усуненні економічних недоліків – перш за все, збитків [15].

Принцип усвідомлення є визначальним, позаяк підтверджує бажання керівництва організації займатися проблемами культури, виходячи з реальної неминучості змін. Цьому принципу, власне, властива сила духу та піднесення, а не механічні структури. Піднесення, чи осяяння, показує картину майбутнього та зміцнює віру в перспективу та незворотність змін, а сила духу та добра воля додають енергії на ці зміни. З точки зору мотивації, важливо запалити персонал

свіжою ідеєю та зарядити його енергією, необхідною для реалізації цієї ідеї, що значно полегшить сприйняття даних змін. Принципи формування організаційної культури зображені схематично на рис. 1.10.



Рис. 1.10. Принципи формування організаційної культури [16]

1. Принципи системності: цей принцип орієнтує людей на свідомий вибір при переході від одного рівня організаційної культури на інший. Завдяки цьому принципу впорядковується вся діяльність яка пов'язана з функціями формування організаційної культури в компанії. Цей принцип з часом набув особливого впливу та ваги у період перехідних процесів, з причини відсутності впорядкованих дій, що з часом приведе до негативних наслідків, хаосу та безладу. Всі поведінкові ролі та патерни мають бути точно та конкретно розписаними, так само, як і правила, норми, інструкції, приписки,



розпорядження, що своєчасно доставленні та доведенні до відому персоналу компанії.

2. Принципи цілеспрямованості: в основі ґрунтуються на загальноприйнятому розумінні, що будь-яка діяльність має мати свою мету та ціль та бути можливою з часом їх виконати. Виходячи з поставленої мети та цілі або низки цілей, в першу чергу, потрібно розробити алгоритм їх досягнення та варіанти альтернативи цих алгоритмів.

3. Принцип алгоритмічності: передбачається сукупність кроків, які необхідно зробити для досягнення бажаної цілі. Ця сукупність кроків повинна виконуватися за певними правилами і в логічній послідовності відповідно до певного алгоритму. Сам принцип алгоритмічності впорядковує всі дії підприємства та забезпечення успішної реалізації цілей компанії [17].

4. Принцип ресурсозабезпечення: цей принцип передбачає обов'язкове нормативне, інформаційне, фінансове, кадрове, організаційно-управлінське забезпечення всіх рівнів та етапів процесу формування організаційної культури компанії. Також цей принцип сильно впливає на організаційні роботи та залежності від системи менеджменту компанії та її організаційної культури.

5. Принцип гармонічності: даний принцип доповнює всі потреби та має благородну ціль узгодити всі інтереси та аспекти формування організаційної культури компанії, та узгодити всі можливі інтереси працівників компанії. Завдяки дотримання принципу гармонічності організаційної культури можливе досягнення та сприяння поліпшення атмосфери в самій компанії, та полегшується саме сприйняття нових змін в компанії, які повинні синхронно відбуватися для стабільного та надійного розвитку організаційної культури та самої компанії.

6. Принцип прозорості: забезпечує гармонічне, ефективне та чітке виконання поставлених перед компанією та колективом завдань та процедур з аспектів формування організаційної культури компанії, які повинні проходити відкрито, прозоро та демократично.

7. Принцип комплексності: даний принцип пов'язує у єдине всі функції механізму організації та забезпечує системність та точність проведення аналізу, планування та моделювання всіх робіт та завдань що пов'язанні з формування організаційної культури компанії.

8. Принцип поєднання: це принцип гнучкості та стабільності організацій в умовах невизначеності є дуже важливим, хоча на перший розсуд може містити негативні аспекти та ознаки. Стабільність та надійність організаційної культури компанії визначається закономірностями, які необхідні для постійного та твердого розвитку організаційної культури, що, як наслідок, приводить до універсального закону розвитку .Одночасно з самим механізмом формування організаційної культури компанії має бути оптимально гнучким для не передбачених змін у компанії та її культурі, для цього необхідно підбирати та розробляти різні варіації інструментів для адаптації організаційної культури [16].

9. Принцип синергетики: принцип, який встановив загальні закономірності формування організаційної культури в складник умовах елементів нелінійності та недетермінованості проходження процесів організаційної культури. Різні науковці, що розглядали даний принцип в якості та ролі нового ефективного аспекту діяльності людини в організаційній культурі. Завдяки принципу синергічності та його механізму формуванню організаційної культури з часом набуває динамічного характеру, де сама впливає на самоорганізацію системи організаційної культуру компанії.

10. Принцип альтернативності: даний принцип дає можливість вибору, важливо тільки встановити критерії вибору та провести оцінку альтернатив з огляду ефективності, затрат та результатів.

11. Принцип динамічності: підкреслює мобільність, ефективність та оперативність сфері прийняття управлінських рішень та здійснення всіх необхідних процедур зі сфери формування організаційної культури компанії. Даний принцип також вказує на постійне оновлення та розвиток певних аспектів та елементів організаційної культури відповідно до змін у зовнішньому та у внутрішньому середовищі організації, та чинники які можуть на це повпливати.

В всіх вищенаведених принципах є елементи та аспекти цілісної системи механізму формування організаційної культури, які за допомогою синергічного аспекту усилують та підсилюють один одного, що полегшують дію механізму формування організаційної культури, що скеровує його дії та рух у правильному напрямку [16].

### **1.3. Іноземна практика формування та забезпечення організаційної культури**

Дуже великий масив аспектів, переконань, цінностей, традицій, територіальної історії, національна історія та інше впливає на організаційну культуру підприємств при її заснуванні приносяться як самі засновники, так і працівники компанії, і з цього різноманіття культурно-історичних аспектів і створюється перша організаційна культура, яка в своїй основі дуже прив'язана до культурно-історичних елементів. Проте з часом та з розростанням та процвітанням компанії організаційна культура сильно збільшується і все менше в деяких елементах повлягається на культурно-історичний фактор.

Як одним з прикладів можна навести факт, що саме у більшості західних та європейських компаній, які у минулому, так і в сьогоденні часі, розвивалися з маленьких сімейних бізнесів, про що свідчать і самі назви таких компаній з негласної традиції, яким давали назви залежно від прізвища сім'ї, та де досить змішана організаційна культура. На відміну від європейських країн, де змішана організаційна культура, в американському сегменті, особливо у США, більше ставлять на два фактори: це розвиток творчого ставлення до поставлених завдань та до самої роботи, якщо це потрібно, та на оптимізацію виробництва та максимізації швидких прибутків за допомогою різноманітних способів конкурентоспроможності, додаткових послуг та інновації. На противагу американській системі ставлять систему азіатських компаній, особливо японську систему організаційної культури, де більший наголос ставлять на стійку

спеціалізацію з чітким адаптивним планом дій компанії, де велика ставка робиться не на додаткові послуги, а на якість продукції та на багаторічну репутацію.

В кінцевому плані вплив національної культури та субкультур, які впливають на організаційну культуру, можна простежити за різноманітними параметрами:

- Ставлення людей до природи: у різних країнах існують велика різниця ставлення до природи та навколишнього середовища. У деяких колективах та групах панує думка, що природу можна та потрібно ефективно та оптимально використовувати на користь країни та самих людей. Супроти цих груп є люди, які думають, що країни та люди повинні адаптувати вже своє існування під існування навколишнього середовища. Проте ці дві думки є критичними у теперішній час; більшість країн та компаній використовують та дотримуються помірної думки, де у більшій чи меншій частині використовуються дві минулі думки, але все залежить від законодавства та самих людей [17];

- Ставлення до часу: у кожній частині світу та в кожній країні зі своєю культурою своє розуміння часу, яке формувалося довгий відрізок історії у деяких країнах, самі особливості ставлення до часу сильно відрізняються і майже протипожежними. Приміром, у США та його населення час – це обмежений ресурс, а у Канади та її громадян до часу ставляться спокійніше і вважають, що є час на роботу і на власне життя, а вже у південних країнах американського материка ставлення до часу є також досить специфічним і його можна описати, як щось середнє між «час обмежений» і «жити сьогоднішнім». У західній Європі ставлення до часу подібне до США, але набагато м'якше. Щоправда, це може різнитися від країни до країни, проте, що слід виділити, що в цих країнах вміють розділяти власний час та час на роботу, а от у східній Європі ставлення до часу коливається і є досить меланхолійним, але дуже цінуються своєчасність та пунктуальність. У країн Азії ставлення також відрізняються між собою, але, що можна виділити, то це прихильне ставлення до своєчасних та пунктуальних

людей та вміння чітко та точно розділити завдання у робочий час та у вільний час; ці люди проводять час як у своє благо, так і можуть взяти за потреби роботу на дім, але це залежить від компанії. Також слід згадати країни Близького сходу та деякі країни Африки, де ставлення до часу не таке критичне, як в решті світу, і де на запізнення на декілька хвилин навіть не звернуть уваги;

- Індивідуалізм та колективізм: культура різних країн традиційно діляться на колективістські та на індивідуалістські, залежно від системи цінностей країни. У західних країнах більш характерна незалежність особистості та прагнуть до самовираження та особистих досягнень. У протилежне можна представити Японію, в якій розвинута групова та колективна взаємодія та сприйняття людини як частини компанії;

- Значення формальних процедур: у деяких національних культурах обов'язкове дотримання всіх формальних процедур найбільший відбиток є в країнах Західної Європи, Східної Європи, Азії та Латинської Америки, але слід пам'ятати, що рівень формалізації залежить від культури та важливості договору та завдання. А в країнах Північної Америки та деяких країнах Європейського Союзу є головнішими особисті домовленості, але це також залежить від культури та рівня важливості договору та завдань;

- Організація ділових зустрічей: у різних національних культурах та країнах має різний характер. Якщо в Азії не прийнято зразу переходити до справи і переговорам звичайно передують достатньо довга прелюдія, де йде розмова про погоду, політику, сім'ю. В Латинській Америці властиві публічні та багатолюдні переговори, в Європі прийнято вести переговори з незначною прелюдією, і та з недовготривалим обговорюванням контракту, а в Північній Америці, в особливості у США, бізнесмени невисокої думки про формальності, багатослівності та церемонії [16].

Класифікація типів організаційних культур за Ч.Хенді (рис. 1.11), а системоутворюючі чинники організаційної культури японських і західних організацій зведені в таблицю 1.1.



Рис. 1.11. Кваліфікація типів організаційних культур за Ч. Хенді [18].

Таблиця 1.1.

Системоутворюючі чинники організаційної культури японських і західних компаній [19]

№ з/п	Критерії порівняння	Японські організації	Американські організації
1.	Орієнтація менеджерів	Базується на довгостроковій пропозиції. Значущі цінності збільшення частки ринку, питомої ваги нових виробів, підвищення якості продукції.	Базується на короткостроковій перспективі. Значимі орієнтації отримання швидкого доходу від інвестицій і підвищення вартості акцій.
2.	Уявлення про організацію	Базується на високих моральних принципах та сімейних цінностях; намагається утворити єдиний колектив, включаючи туди і сімейні цінності, допомагаючи працівникам подолати труднощі, зокрема, що не стосуються напряду організації та налужать до ряду особистих; ідея створення з колективу однієї великої сім'ї.	Базується на економічних цінностях; організація служить задля досягнення своїх основних цілей та з метою отримання прибутків, люди приєднуються до неї на основі контракту.
3.	Найм персоналу	Переважає довгостроковий найм. Здебільшого, для штатних працівників у великих компаніях передбачений довічний найм. Перехід в іншу організацію, серед великих компаній та організацій, «з підвищенням», як правило, не можливий.	Передбачається короткостроковий найм. Можливість звільнення сприяє ефективності організації. Роботодавці та працівники вільні у своєму виборі, зокрема щодо питання, працювати в організації чи звільнитись, у якій організації працювати.
4.	Кар'єра працівника	Внутрішньо організаційна повільна кар'єра. Постійна ротация кадрів між структурними підрозділами. Базова освіта не визначає кар'єру людини.	Можливість швидкої кар'єри для компетентних працівників. Принципова орієнтація на міжорганізаційну кар'єру. Кар'єра будується в одній професійній області.
5.	Головний фактор, що визначає статус людини в організації	Стаж роботи.	Особисті заслуги, талант і компетентність.

Продовження таблиці 1.1.

6.	Освітні програми в організації	Освіта – це обов’язок фірми перед співробітником. Постійна реалізація внутрішньо фірмових освітніх програм.	Освіта – інструмент підвищення ефективності персоналу. Особливу увагу до спеціальних програм підготовки менеджменту.
7.	Оцінка працівників	Конфіденційна оцінка. Не можна говорити людям про те, що один з них краще або гірше за іншого.	Відкрита оцінка співробітників в рамках атестації. У ряді випадків пряме заохочення конкуренції між людьми.
8.	Управлінські рішення і відповідальність	Колегіальні.	Індивідуальні.
9.	Оплата праці	Строго конфіденційна форма виплат, зарплат визначається стажем роботи. Великі бонуси від прибутку організації в цілому.	Відкриті тарифні сітки або системи бальної оцінки посад, мотивуючі персонал до зростання. Бонуси характерні тільки останнім часом.

У таблиці 1.1. наведено основні відмінності в організаційних культурах японських організацій та американських, перш за все, походженням зі Сполучених Штатів Америки. Японія та США, наведені у цій таблиці, є одними з провідних економічних країн світ, проте їхні моделі менеджменту, управління та, власне, вся організаційна культура кардинально відрізняється.

Також варто відмітити основні відмінності між стилями ведення переговорів у різних культурах, зокрема японської та притаманної країнам Північної Америки, як одного з елементів організаційної культури організації.

Для Японії в цьому плані характерна висока значущість емоційної сприйнятливості, притаманне бажання приховування власних емоцій. Можна сказати, що в більшості для Японії, як і для Азіатського регіону в цілому, властива «тонка гра» між сторонами. Важливу роль відіграє той факт, що в цій країні властиве прийняття рішень групою, на основі консенсусу, покроковий підхід до прийняття рішень, а особи, що приймають рішення, нерідко мають особливі неприховані інтереси. У переговорників, як правило, відсутня схильність до полеміки: застосовується збереження спокою у випадку власної



правоти. Важливо роль відіграє імідж організації та її престиж. Трапляються випадки, коли рішення керівництва організації, навіть якщо воно буде збитковим, приймається на підставі необхідності порятунку іміджу та престижу організації. Для цієї країни властива особлива турбота про правильність оформлення, акуратність оформлення ділової документації. Немаловажливим для організації залишається формування сприятливого емоційного середовища прийняття рішень. Кінцевою метою для організації в Японії, за японською системою менеджменту та організаційною культурою цієї країни є інтереси організації та всієї групи.

Для країн Північної Америки, зокрема Сполучених Штатів Америки та Канади, як правило, властива низька значущість емоційного забарвлення та сприятливості, відкриті чи неупереджені дії. Вирішення суперечок між двома сторонами через суд, здебільшого, рідше, аніж за допомогою домовленостей між партнерами. Командна робота організації служить ресурсом для особи, що приймає в цій організації рішення, а прийняття рішень відбувається на підставі співвідношення між витратами й результатами. Підтримка престижу не завжди є підставою для прийняття рішень. Трапляється, що особи, відповідальні за прийняття рішень, мають особливі інтереси, проте у більшості випадків це вважається неетичним. Для переговорників цього регіону сильно виражена схильність до полеміки, що проявляється у випадку як правоти, так і не завжди; загалом, нестриманість. Ділова документація виступає великим значенням, перш за все, доказовий матеріал. Вважається, що прийняття рішень відбувається за систематичним підходом до організації процесу. Найбільше властива об'єктивність процесу прийняття рішень; прагнення до того, щоб уникнути скрутних станів та конфлікту інтересів. Кінцевою метою у регіоні Північної Америки вважається, перш за все, одержання прибутку чи задоволення інтересів індивіда [20].

## **Висновки до першого розділу**

Опісля всього сказаного, спираючись на наведену раніше інформацію про організаційну культуру організацій та на конструктивний аналіз цієї ж інформації, стають детально зрозумілі ті факти, які свідчать про те, що організаційна культура – це не лише багатомісткий та складний для використання фактор, на який, крім того, є багато джерел впливу, як з середини компанії, так і з зовнішнього середовища. Але якщо компанія або товариство правильно сформуєть або реорганізують вже існуючу організаційну культуру, оптимально сформулюють першочергові напрямки для організаційної культури і самого підприємства, запозичить успішний досвід у іноземних компаній та представників організаційної культури, доцільно поставлять мотиваційні пріоритети для колективу та окремих працівників, створять свої корпоративні міфи, легенди та навіть своїх корпоративних героїв і будуть плекати у колективі благонадійний моральний дух, який зміцнить колектив, то у такому випадку багатомістка, примхлива та непотрібна на перший погляд організаційна культура переросте і стане як і мотиваційною та оптимізаційною системою для працівників, так і стане репутаційною візиткою даного товариства у всіх розуміння з цього слова.

## РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ПІДПРИЄМСТВА

### 2.1. Соціологічно-організаційна характеристика підприємства ТОВ «Львівська Пивна Компанія»

Історія Товариства з обмеженою відповідальністю «Львівська Пивна Компанія» починається з 1998 року і з тих часів підприємство багаторазово зросло та збільшилося, стало однією з найбільших та найвпливовіших компаній, що здійснює дистриб'юторську діяльність у західних та центральних регіонах нашої держави, з основними потужностями на заході України.

Щодо взаємодії в економічній системі регіону, то варто сказати, що компанія, внаслідок своїх вдалих угод та контрактів, широко зарекомендувала себе серед відповідних фірм, що потребують логістичних послуг, зокрема здебільшого на заході України – місці дислокації складів компанії. Серед клієнтів ТОВ «Львівська Пивна Компанія» великі гравці на ринку України, а також транснаціональні компанії зі світовим ім'ям, а саме – «Carlsberg», «Київстар», «Nemiroff», «IDS Wojomi» та ін. Наявність у компанії низки загальновідомих компаній тільки збільшило клієнтську базу компанії, не говорячи вже про прибутки та можливості розвитку компанії. Цей крок став найкращим маркетинговим ходом компанії, що й далі зацікавлює все нових потенційних клієнтів та споживачів [21].

Станом на сьогодні Товариство з обмеженою відповідальністю «Львівська Пивна Компанія» є дистриб'ютором понад як сімдесяти провідних міжнародних та українських виробників, що свідчить про високу довіру широкого загалу підприємств та компаній на як і внутрішньому ринку України, так і на міжнародному ринку до товариства та його діяльності.

Варто відмітити, що свою місію Товариство з обмеженою відповідальністю «Львівська Пивна Компанія», що, як вже було згадано, є одним

з важливих елементів організаційної культури, навколо якого гуртується персонал, формулює так: «Ми об'єднуємо найкращих заради вдосконалення послуг для партнерів та суспільства».

ТОВ «Львівська Пивна Компанія» надає великої ваги технологічному та інноваційному розвитку компанії (та й, власне, загальному розвитку). Зокрема, компанія відкриває нові склади, що не тільки забезпечують робочими місцями місцевих жителів, а й надають змогу для розвитку, змогу збільшити можливості свого основного виду діяльності – логістики, та й можливість залучити нових клієнтів збільшивши потужності. Співпраця з великою кількістю компаній та дистриб'юторська діяльність компанії практично на всій території України дає змогу залучити все нові кошти для розвитку рухомого та нерухомого майна товариства, що, власне, товариство і робить. Будівництво нових складів відбувається із залученням нових технологій та світових стандартів будівництва, зокрема щодо екології, що дає можливість запевнити споживачів компанії у надійності співпраці з компанією. Також цьому сприяє оновлення рухомого складу. Великі кошти компанія витрачає на зберігання наявного рухомого майна в належному стані, його оновлення чи ремонт.

Щодо будівництва, то варто зазначити, що У 2021 році компанією здано в експлуатацію найбільший технопарк в західному регіоні України – Protec Zymna Voda. Того ж року розпочато дистрибуцію продукції компанії Green Day у місті Львові. А також відкрито мережу магазинів розливного пива – Львівські Крани [21].

Також варто зазначити, що технопарк Protec Zymna Voda, що розташований у населеному пункті Зимна Вода, що біля Львова, окрім того, що є найбільшим у Західній Україні, він ще й забезпечує понад 2000 робочих місць. У важливості будівництва цього технопарку, окрім вищого керівництва компанії, наголошував Президент України Володимир Зеленський, що відвідав будівництво цього технопарку у вересні 2020 року у рамках робочої поїздки у Львівську область [22].

Оскільки компанія дорожить власним ім'ям, яке заробила за довгі роки виснажливої праці на ринку України, вона дбає, аби не виникало жодних проблем. Зокрема, для цього відбувається фахове навчання працівників компанії вже безпосередньо на місці праці, а усі менеджери на управлінці мають високий рівень кваліфікації. Це все дає можливість мінімізувати кількість проблем, які могли б виникнути у ході виконання роботи, зберігання, транспортування продукції споживачів компанії.

Як вже було проаналізовано, компанія дорожить власним ім'ям та, насамперед, репутацією в очах партнерів та споживачів. Немаловажливим залишається мати хороше ім'я серед соціуму, перш за все – власного персоналу. Ставлення персоналу до власної компанії визначається товариством як суттєвий фактор організаційної культури, тому робить усе можливе, аби персонал не тільки працював як належить, а й отримував моральне задоволення від роботи у колективі, збільшував власні навички у спілкування та співпраці з іншими учасниками персоналу та й усіма іншими людьми загалом. Як соціологічний фактор це визначається немаловажливим в очах керівництва товариства.

## **2.2. Аналіз господарської діяльності та вплив на неї організаційної культури ТОВ «Львівська Пивна Компанія».**

Підприємство зі свого заснування займалося логістичною діяльністю. Проте з плином часу кількість видів та сфер діяльності компанії стрімко збільшувалося. На даний момент Товариство з обмеженою відповідальністю «Львівська Пивна Компанія» займається наступними видами діяльності:

Оптова торгівля напоями;

- Діяльність посередників у торгівлі сільськогосподарською сировиною;
- Оптова торгівля зерном, тютюном, насінням та кормами для тварин;
- Неспеціалізована оптова торгівля продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами;

- Інша діяльність із забезпечення трудовими ресурсами;
- Надання інших допоміжних комерційних послуг;
- Оптова торгівля відходами та брухтом;
- Неспеціалізована оптова торгівля;
- Роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах продуктами харчування;
- Роздрібна торгівля телекомунікаційним обладнанням в спеціалізованих магазинах;
- Роздрібна торгівля електронною апаратурою побутового призначення для приймання, запису, відтворення звуку і зображення;
- Вантажний автомобільний транспорт;
- Складування;
- Інша допоміжна діяльність у сфері транспорту;
- Інша діяльність у сфері інформаційних технологій і комп'ютерних систем;
- Надання в оренду та експлуатацію власного чи орендованого майна;
- Рекламні агентства;
- Дослідження кон'юнктури ринку та виявлення громадської думки [23].

Дистриб'юторські філії компанії розташовані у 9 містах, в тому числі у столиці – Києві. А по всій території України працюють регіональні представники компанії.

Загалом Товариство з обмеженою відповідальністю «Львівська Пивна Компанія» є офіційним дистриб'ютором понад 30 компаній, нараховує у своєму активі понад 285 брендів, виробництва багатьох відомих компаній, які розповсюджуються у понад 38 тисячах торгових точках продажу. Клієнтами організації є майже 40 000 торгових точок, у які здійснюється постачання близько 5000 найменувань продукції [21].

Варто зазначити, що ТОВ «Львівська Пивна Компанія», що також відома як LPK (аббревіатура назви компанії у латинській транслітерації), є складовою

частиною Групи Protec. Крім LPK в Групу також входять компанії Protec Development, Овертранс та Логістик Груп [21].

Варто додати, що ТОВ «Львівська Пивна Компанія» постійно проявляє активність на вільному ринку з метою отримання нових вигідних контрактів, завоювання довіри серед широкого спектру потенційних споживачів та партнерів, співпрацю з великими українськими та навіть транснаціональними компаніями та фірмами, схожих за впливом та поширеністю на всесвітньо відому компанію «Carlsberg» та ін.

Зважаючи на те, що Україна є та визнається світом як держава з ринковою економікою, уряд України, зокрема Кабінет Міністрів України, Міністерство економіки України та Верховна Рада України, мають за мету забезпечити умови вільної конкуренції на ринку та обмеження монополій, що є завданням Антимонопольного комітету України. Для цього в Україні діє низка законів, зокрема Закон України «Про захист економічної конкуренції», що визначає правові засади підтримки та захисту економічної конкуренції, обмеження монополізму в господарській діяльності і спрямований на забезпечення ефективного функціонування економіки України на основі розвитку конкурентних відносин, та Закон України «Про захист від недобросовісної конкуренції», що спрямований на встановлення, розвиток і забезпечення торгових та інших чесних звичаїв ведення конкуренції при здійсненні підприємницької діяльності в умовах ринкових відносин [24-26].

Діяльність дистриб'юторів базується на наступних принципах Господарського кодексу України: самостійне формування підприємцем програми діяльності, вибору постачальників і споживачів продукції, залучення матеріально-технічних, фінансових та інших видів ресурсів, комерційний розрахунок та власний комерційний ризик, вільне розпорядження прибутком, що залишається у підприємця після сплати податків, зборів та інших платежів, передбачених законом [26-27].

Зокрема, варто додати, що держава також прагне більш стрімкого та стійкого розвитку логістичної та експедиторської діяльності України та на

території України. З цією метою уряд України в лиці Кабінету Міністрів України та Верховної ради України прийняли Закон України «Про транспортно-експедиторську діяльність» та просувають його та допомагають для його функціонування та ефективної дії. Можна виділити, що цей закон утвердив права та обов'язки експедиторів (себто логістичні фірми та компанії) та клієнтів, що дало чіткі границі для порозуміння між компанією та клієнтом, а також для взаємодії для найефективнішої діяльності та найкращих результатів для обох сторін [28].

Та, як вже було зазначено, Товариство з обмеженою відповідальністю «Львівська Пивна Компанія» постійно розвивається та експериментує, що можна замітити на основі фінансового стану активів та пасивів товариства, що зображено у додатку А та у додатку Б. Також на основі інформації з даних фінансових звітів прослідковуються способи підприємства у 2020 році мінімізувати фінансову шкоду яку їм завдала пандемія COVID-19 та спричинена ним же економічна криза.

Слід звернути увагу, що дебіторська заборгованість товариства «Львівська Пивна Компанія» з 2019 року під кінець 2020 року через раніше наведену не сприятливу економічну ситуацію в країні та у світі загалом, зросла більш ніж у три рази, на відміну від кінця звітнього періоду 2019 року. Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи та послуги за наведений раніше звітний період також помітно збільшилася, що не дає підстав вважати, що вона позитивно впливає на саме товариство та на його діяльність.

В процесі дослідження фінансово-господарської діяльності підприємства використовують наступну послідовність аналізу:

- 1) аналіз обсягів проведеної реалізації;
- 2) аналіз валового доходу;
- 3) аналіз прибутку;
- 4) аналіз рентабельності (табл. 2.1.).



Таблиця 2.1.

## Фінансові показники ТОВ «Львівська пивна компанія»

Стаття	2018	2019	2020
1	2	3	4
Собівартість реалізованої продукції, тис.грн	1463060	1686406	1479789
Чистий дохід від реалізації, тис.грн	1626344	1894844	1699484
Валовий прибуток, тис.грн	163284	208438	219695
Фінансовий результат до оподаткування (прибуток), тис.грн	13842	19451	12457
Фінансові витрати, тис.грн	2717	1349	20983
Фінансовий результат від операційної діяльності (збиток), тис.грн	18519	7271	0
Чистий фінансовий результат (прибуток), тис.грн	11342	15833	9076
Сукупний дохід, тис.грн	11342	15833	9076

За результатами таблиці бачимо, що чистий дохід від реалізованої продукції в 2019 році зріс на 268500 тис.грн., а ось в 2000 році через пандемію Covid зменшився на 195360 тис.грн., витрати в 2019 році зменшилися через впровадження низки заходів щодо режиму економії, однак в 2020 році різко зросли.

За досліджуваний період зросли валові доходи компанії зросли в 2019 році на 45154 тис.грн. проти 2018 року, на 11254 тис.грн. в 2020 році проти 2019 року.

На валові доходи впливають такі фактори: 1) зміна обсягу збуту товарів; 2) зміна валових доходів на середньому рівні.

Якщо провести аналіз процесу управління персоналом, то слід зазначити, що велике значення має рівень освіти персоналу, показники освітнього рівня персоналу на рис. 2.1.

Показники освітнього рівня персоналу			
Показники (осіб)	2019	2020	2021
Всього персоналу	100	100	110
Середня освіта	30	30	28
Спеціальна освіта	20	20	27
Незакінчена вища освіта	4	4	4
Вища освіта	43	43	48
Більше однієї освіти	3	3	3

Рис. 2.1. Показники освітнього рівня персоналу

ТОВ «Львівська пивна компанія» є відкритою організацією. Від рівня освіти залежить стан організаційної культури компанії. Врахувати, 43 особи з 100 мають вищу освіту, тобто 43%, майже половина персоналу мають вищу освіту, що означає висококваліфікований склад персоналу. Чим вищий рівень освіти персоналу, тим вища культура організації.

При використанні даних з додатків В та Г прослідковуються напрямки, на які компанія зробила переваги щодо їх розвитку та отримання з них солідних доходів. На початку своєї діяльності компанія зробила основну ставку на алкогольні напої, які, приміром, у 2019 році в тому ж році принесли компанії 1216907000 грн; та на інші продовольчі товари які принесли компанії приблизно 515261000 грн. Проте вже у 2020 році компанія вирішила збільшити та урізноманітнити напрямки свого прибутку, але, як і в минулому році, алкогольні напої є найбільш прибутковими та принесли компанії 765916000 грн; однак, окрім цього, компанія оптимізувала ще два напрямки, такі як інші продовольчі товари та роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах, що в сумі принесло компанії 830717000 грн. чистого доходу.

Дистриб'юторське Товариство з обмеженою відповідальністю «Львівська Пивна Компанія» несе певні адміністративні, амортизаційні та збутові витрати,

що вказані у додатку Г та додатку Д, де можна замітити, що через те, що компанія не перший рік, на ринку в неї є немалий довід та знання, які її менеджери та керівники використовують на користь самої компанії.

Сама організаційна культура представляє собою організаційну культуру на кшталт європейської, тобто суміш північноамериканської та азійської системи менеджменту. Власне, сама культура щодо організації та компанії більш схожа до культури у Японії та інших розвинених азійських країн, проте ставлення керівництва компанії до власного персоналу більш прагматичне та схоже на північноамериканську модель.

Організаційна культура компанії, зокрема, передбачає знешкодження та нейтралізацію всіх можливих конфліктних ситуацій всередині колективу ще на етапі початку чи зародження. До того ж, така політика допомагає не розділяти колектив на великі окремі групи, а тримати неабияку єдність, що, в свою чергу, не несе загрози зриву діяльності організації та робочого процесу та прямо впливає на господарську діяльність товариства.

Вплив організаційно культури на господарську діяльність ТОВ «Львівська Пивна Компанія» важко переоцінити, оскільки від неї, себто організаційної культури, залежить, перш за все, єдність персоналу та керівництва для виконання поставлених цілей, мети та завдань. І навпаки – вся господарська діяльність та поставлені завдання об'єднують персонал.

Вся організаційна культура, її окремі елементи та інструменти, зокрема цілі та мета організації, фірмові логотипи та уніформа та ін., мають на меті об'єднати працівників, зробити їх згуртованішими навколо однієї роботи, одного працівника. І тут ТОВ «Львівська Пивна Компанія» робить усе правильно: за допомогою організаційної культури, її інструментів та елементів, дана організація об'єднує весь свій персонал навколо компанії, і тим самим покращує продуктивність власної праці та господарської діяльності загалом.

Проте не варто забувати, що ТОВ «Львівська Пивна Компанія» це надто вже й велике підприємство, що багато чого собі дозволити не може, поряд з такими світовими гігантами, як транснаціональна компанія «Carlsberg», з якою,

до речі, ТОВ «Львівська Пивна Компанія» найактивніше співпрацює. Їхні ресурси та можливості є вкрай обмежені. Це й позначається на організаційній культурі зокрема. Дане товариство надає фірмову продукцію, тобто продукцію з власним логотипом, на кшталт чашок чи одягу, та уніформу, своїм працівникам, що, зрештою, і дає свої плоди – це заохочення все-таки мотивує працівників працювати краще. Відповідно, й господарська діяльність за рахунок цього покращується. Проте компанія, як вже було сказано, має вкрай обмежені ресурси, якщо говорити про матеріальні стимули організаційної культури. Але, звісно, це не всі стимули, які надає дана організація. Інші стимули та мотиватори роботи даної організації представлені у підрозділі 2.3.

### **2.3. ТОВ «Львівська Пивна Компанія» як HR-бренд**

HR-бренд, або мовою оригіналу Human Resources, що означає людські ресурси, – це імідж компанії як роботодавця. Загалом, HR-бренд спрямований на створення репутації серед кандидатів та працівників як благонадійного та успішного підприємства-роботодавця, а також і активне управління іміджем та репутацією компанії в очах спонсорів, партнерів та інших зацікавлених осіб чи сторін.

HR-бренд це персональний образ, що характеризує компанію у сфері роботи з персоналом та створення позитивного враження у соціумі навколо компанії. Репутація та імідж організації складається з відгуків рекомендацій та думок теперішніх та минулих співробітників компанії.

Варто зауважити, що створення бренду компанії на ринку та створення бренду компанії як роботодавця кардинально відрізняються у деяких елементах, та в деяких аспектах все-таки схожі між собою. HR-бренд може створюватися як без ринкового бренду, так і навпаки, але можна замітити, що компаніям з ім'ям та брендом набагато простіше робити собі ім'я та репутацію не тільки в нових галузях, а й на ринку праці [29].

Великої актуальності HR-бренд набув у процесі збільшення на ринку праці різномасштабних спеціалістів та досвідчених кандидатів. Таким чином, для полегшення та для більшої якості та ефективності відділу кадрів підприємства почали розвивати ще і HR-бренд, який, внаслідок своєї діяльності, виділить підприємство та збільшить кількість потенційних висококваліфікованих працівників.

HR-брендинг надає такі переваги для компаній:

- Час на пошук підходящих кваліфікованих кандидатів суттєво скорочується, позаяк можливий кандидат сам активніше реагуватиме на вакансію від компанії, що заробила собі відповідний імідж хорошого роботодавця на ринку праці;
- Пасивне якісне формування кадрового резерву компанії;
- Збільшення лояльності працівників та зменшення відпливу кадрів.

HR-бренд класифікується за типом напрямку на внутрішню та зовнішню атмосферу підприємства. Хоч подібний розподіл – умовність, тому що HR-бренд у своїй основі формується за допомогою організаційної культури.

Серед основних аспектів, які за допомогою HR-бренду впливають на компанію, виділяють наступні:

- Поширення та поглиблення організаційної культури;
- Оптимізована система кар'єрного росту;
- Властивості запропонованих соціальний пакет;
- Система професійної освіти та розвитку;
- Поліпшення системи мотивації, у вигляді премій та надбавок [30].

Елементи HR-бренду, що підвищують привабливість компанії та збільшують зацікавленість персоналу подано на рис. 2.2.



Рис 2.2. Елементи HR-бренду, які збільшують зацікавленість потенційного працівника [зроблено за власними дослідженнями]

Товариство з обмеженою відповідальністю «Львівська Пивна Компанія» за свій немалий час існування навмисно чи ненавмисно сформувало свій так званий HR-бренд. Цей бренд не створювався цілеспрямовано, він виник з метою покращити умови праці і згуртувати колектив, та зменшити кількість ситуацій, через які в колективі могли виникнути конфлікти. З цих бажань і поступово створювався HR-бренд, як побічний бонус для компанії.

Враховуючи, що до повномасштабного російського наступу у 2022 році ТОВ «Львівська Пивна Компанія» повільно, зате стабільно та впевнено, розвивалось та збільшувалось, їй періодично біли потрібні нові працівники з достатнім рівнем кваліфікації та загалом професіоналізму. Однак, як і в більшості українських компаній, основним мотивом виступають матеріальна винагорода, а в основі – достатньо високий рівень заробітної плати. Але з часом на українському ринку праці, крім достойної заробітної плати, стали актуальні ще і нематеріальні бонуси, у вигляді корпоративного транспорту, харчування зручного або гнучкого графіку роботи та ін. І ТОВ «Львівська Пивна Компанія» це розуміє, і водить для своїх працівників як матеріальні бонуси, серед яких корпоративний транспорт, високоякісна уніформа, висока оплати понаднормових та інше; так і не матеріальні, у вигляді курсу «Працівник місяця» або «Бригада кварталу» та ін. Також слід пам'ятати, що ринок праці, як і будь який ринок, досить мінливий, але завжди на ньому залишаються певні стійкі до змін аспекти. На ринку праці – це достойна заробітна плата та позитивна і здорова атмосфера в компанії та робочому колективі.

#### **2.4. Організаційні заходи щодо вдосконалення організаційної культури**

Як вже зрозуміло, організаційна культура відіграє надзвичайно велику вагу в організації, позаяк вона просочується та є присутньою на всіх рівнях та етапах організації, та має велику вагу на оптимальність виконання господарської діяльності підприємства. І, як вже було підмічено, можна зазначити, що в Товаристві з обмеженою відповідальністю «Львівська Пивна Компанія» в організаційній культурі зроблена ставка на гідну заробітну плату та премії як мотиватори, і як вся діяльність організаційної культури зводиться до нейтралізації конфліктів та мінімізації конфліктних ситуацій між персоналом,

також можна відмітити, що організаційна культура слабо задіяна в самому житті компанії.

Враховуючи ці факти та аскети організаційну культуру Товариства з обмеженою відповідальністю «Львівська Пивна Компанія» можна та потрібно модернізувати та оптимізувати. Одними з найбільш оптимально ефективними змінами та модифікаціями для компанії будуть:

- Оптимізована система винагород, на заміну теперішньої, яка в своїй основі ґрунтується лише на преміях. Взамін неї більш ефективно буде ввести різносторонню систему з багатьма видами винагороди та давати працівникам можливість в деякому діапазоні самим вибрати винагороду у виді додаткового вихідного або надбавки до заробітної плати; для керівників та менеджерів можна оформити систему подібним способом, але додати більш складні чи якісні винагороди, наприклад, зручніший кабінет, ліпше пакувальне місце чи помічника та інше;

- Модифікація кадрової системи та політики, у своїй основі компанії потрібно створити методикку для працівників кадрової служби та для керівників та менеджерів, що напряду взаємодіють з персоналом на робочому місці. Основною ціллю створеної методики для працівників кадрової системи підприємства буде багатовекторний розгляд кандидата на певну посаду і можливий аналіз якості та ефективності найму потенційного кандидата для компанії; а вже для керівників та менеджерів основним завданням взаємодії з потенційними кандидатами, які на випробувальному терміні або з новими працівниками ґрунтується на введенні працівника в організаційну культуру та успішному входженні нового працівника у вже спрацьований колектив так, щоб не викликати дисфункцій, конфліктів та дилем у колективі чи на робочому місці, які можуть негативно виразитися на ефективності господарської роботи компанії;

- Запровадження та відновлення традицій компанії, позитивно впливатиме не тільки на організаційну культуру, але й піде на користь всій компанії та більше об'єднає колективи та оптимізує їх роботу. Такими ритуалами



чи традиціями може стати ранковий та вечірній загальний збір бригадами або змінами, де керівник оголошує новини, підвищення робітників, нові повноваження та ін. Ще хорошою традицією є колективне святкування ювілеїв, днів народження, та інших подій. Ще слід відмітити, що хорошою традицією буде святкування професійних свят на підприємстві;

- Запозичили позитивних аспекти та елементи іноземних систем організаційної культур, що облегшить реконструкцію та оптимізацію організаційної культури, в реаліях Української компанії найбільш кращим варіантом дій буде формування організаційної культури на основі організаційної культури США або її протиположності організаційної культури Азії з перекроєм їх та додаванням традиційних, привичних та оптимально спрацьованих аспектів діяльності в компанії.

Також в компанії потрібно модернізувати та оптимізувати методи підтримки організаційної культури. Одним з найдієвіших способів підтримки культури організації є метод виділення предметів та об'єктів, чи завдань, та привертання до них уваги, що дозволить персоналу зрозуміти важливість цього елемента. Ще одним ефективним способом підтримки організаційної культури є тренінги та навчання персоналу з самого найму на посаду. Таким чином, керівник, який керує підлеглими як за допомогою себе як прикладу, так і порадами з настановами може показати, як потрібно уникати конфліктів, виконувати поставлені завдання та роботу, вести себе з колегами, партнерами та клієнтами та інше.

Основоположним аспектом у організаційній культурі є взаємозв'язок між організаційною культурою, внутрішньою атмосферою та поведінкою працівників і керівника на робочому місці. Слід виділити та пам'ятати, що організаційна культура недієва, якщо вона не є присутньою в усіх аспектах життєдіяльності компанії та у ситуаціях, де вона не взаємодіє з персоналом та підприємством під час ведення господарської діяльності. У Товаристві з обмеженою відповідальністю «Львівська Пивна компанія» не зразу помітно, але свіжий погляд «збоку» може замітити не лише слабку організаційну систему, але

й те, що ця система не задіяна в деяких елементах та аспектах життєдіяльності та ведення господарської діяльності. Для зміни та покращення організаційної культури компанії потрібно не лише вжити вище наведені варіанти, підсилити та змінити саме ставлення до організаційної культури.

### **Висновки до другого розділу**

У висновку можна сказати, що Товариство з обмеженою відповідальністю «Львівська Пивна Компанія» хоч і має досить великий та вагомий досвід діяльності на ринку, проте можливостей або спеціалістів, щоб оптимізувати деякі аспекти своєї діяльності, недостатньо, та й це не отримує відповідної та бажаної уваги, зокрема організаційна культура, зі сторони керівництва компанії. Саме підприємство вже багато років у фінансовому сенсі результативно працює, але сама організаційна культура та структури і елементи суміжні з ними використовують застарілі моделі поведінки або взагалі не впроваджені. У своїй прерогативі організаційна культура, як вже було вказано, спрямована на зменшення та боротьбу з конфліктними ситуаціями та на знешкодження напруженості між працівниками, колективами та змінами для унеможливлення появи конфліктних ситуацій. Для покращення та оптимізації ситуації з організаційною культурою Товариству з обмеженою відповідальністю «Львівська Пивна Компанія» необхідно, як вже було запропоновано раніше, реконструювати систему матеріальної та нематеріальної мотивації, змінити підхід до кадрової системи та системи найму кандидатів на спеціалізований, мотивований і завзятий контингент теоретичних працівників. Окрім цього, благополучно на підприємство подіє введення корпоративних традицій та свят.

## ВИСНОВКИ

Майже кожне підприємство не тільки в Україні, але й у світі загалом, намагається дбати про свій імідж, стиль, вигляд організації в очах клієнтів, зацікавлених осіб, конкурентів та й просто пересічних людей. Адже відомість компанії та те, як її бачить суспільство, є одним з ключових аспектів успішності компанії, збільшення її прибутків, замовлень та ін. І тут варто сказати, що організаційна культура – чудова можливість належно заявити про себе світові, зокрема поширюючи її, і зокрема через своїх працівників, що пишатимуться фактом праці саме на даному підприємстві.

Але, перш за все, організаційна культура націлена саме на підприємство, на його персонал, а відомість організації за допомогою організаційної культури стане приємними бонусом для організації. Встановлення грамотної та якісної організаційної культури, заохочення та залучення до неї допоможе згуртувати персонал, встановити хороші взаємини між керівництвом та кожним працівником, відволікти персонал від денної однакової чи не дуже рутини. Результатом встановлення такої організаційної культури стане персонал, що готовий і надалі працювати у даному підприємстві, що якісно, чесно та ефективно виконуватиме свою роботу, що пишатиметься своєю роботою та організацією, до якої належить.

Повертаючись до інформації, вказаної вище, та узагальнюючи її, можна зрозуміти, що організаційна культура – це надскладна структура всередині організаційної системи, і що компанія в XXI столітті не може собі дозволити існування навіть без зачатку організаційної культури. Організаційна культура просочилася на всі рівні управлінської, кадрової, господарської та інших сфер діяльності сучасної прибуткової компанії, в якій би дана сфера б не вела свою діяльність.

В організаційну культуру входять багато аспектів, такі як цілі, принципи, мета, стратегія, фірмовий стиль та ін., але основними з них є елемент мотивації, зменшення кількості конфліктних ситуацій, залучення компанією більш здібних

кандидатів на вакансію та створення позитивної та сприятливої атмосфери на робочих місцях та у самій компанії, що багатократно підвищить ефективність роботи працівників та збільшить зацікавленість самих працівників до своєї роботи та підштовхне їх до більш активного розвитку у напрямку своєї спеціальності.

Але слід не забувати, що хорошу організаційну культуру ще треба виробити та виплекати, зробити її популярною серед власного персоналу. Це клопітка робота, що захоплює багато аспектів, і, варто відмітити, вимагає неабиякої уваги, пильності, спостережень та інше. Як вже вказано раніше, до формування потрібно підходити відповідально та з певними принципами, враховуючи різні зовнішні та внутрішні фактори. До зовнішніх факторів відносяться такі чинники, як технології, стиль архітектури емоційна атмосфера, стиль одягу та інше. А от до внутрішніх – такі чинники, як цінності, моральні засади та погляди, етичні правила, місія, стратегія, цінності та норми поведінки та інше. Враховуючи вищенаведені фактори та чинники будується організаційна культура підприємства. І також варто виокремити відношення персоналу до керівництва та навпаки – керівництва до персоналу. Здавалося б, часто обговорювана тема, проте актуальна, і різні країни, організації та культури мають різні бачення як до цього виокремленого аспекту, так і всієї організаційної культури загалом.

Найбільш яскравим представниками організаційної культури є організаційна культура у Сполучених Штатах Америки та організаційна культура у країнах Азії: вони є двома представниками одного принципу, але з різними принципами ведення організаційної діяльності та культури, що розводить їх в різні паралелі ефективної діяльності та підходу до працівників та до способів мотивації, і розділу праці між колегами і ставленням працівників до керівників та менеджерів, і аналогічне ставлення керівної верхівки до підлеглих.

Організаційна культура, як було вказано вище, необхідний елемент будь-якої організації XXI століття, яка має можливість і, перш за все, бажає розвиватись, розвивати свій персонал. Товариство з обмеженою

відповідальністю «Львівська Пивна Компанія» не виняток і як компанія, що бажає рухатись далі та досягти власного прогресу, власного бачення «прогресу», покладає на організаційну культуру певні надії, окрім інших аспектів розвитку та підприємництва.

Що слід сказати про організаційну культуру Товариства з обмеженою відповідальністю «Львівська Пивна Компанія», то це те, що організаційна культура цієї компанії спрямована на зменшення можливих конфліктних ситуацій та пом'якшення їхньої дії на колектив та на оптимізацію мотиваційно-матеріальної системи, в основі якої стоїть якісна заробітна плата та премії за якісно виконані завдання та роботу.

Але якщо керівництво Товариства з обмеженою відповідальністю «Львівська Пивна Компанія» повільно та поступово почне реформувати та застосує методи укріплення та створення системи нематеріальної та психологічної мотивації та паралельно модифікує і розширить систему матеріальної мотивації – це підсилить організаційну систему та культуру, що, як наслідок, і покращить якість роботи та господарської діяльності, а закріпити отриманий результат і підтримувати організаційну культуру на достойному рівні дозволить модифікована та розширена система ритуалів, традицій та створення негласного збірника інтересних та смішних ситуацій на робочому місті, який буде об'єднувати колектив, заставить кожного працівника відчувати свою окремічність і відчувати себе членом організації, бути членом колективу.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Основи формування організаційної культури. URL: [https://stud.com.ua/65592/menedzhment/osnovi\\_formuvannya\\_organizatsiynoyi\\_kulturi](https://stud.com.ua/65592/menedzhment/osnovi_formuvannya_organizatsiynoyi_kulturi)
2. Організаційна культура як. Культура організації. Інтереси різних груп у діяльності компанії. URL: <https://lesmag.ru/organizacionnaya-kultura-kak-kultura-organizacii-interesy.html>
3. Формування організаційної культури підприємства. URL: <http://eprints.zu.edu.ua/8459/1/Тези%20Польща%202011.pdf>
4. Роль організаційної культури в діяльності підприємств торгівлі. URL: <http://www.dy.nauka.com.ua/?op=1&z=267>
5. Структура організаційної культури підприємства. URL: <http://dspace.nuft.edu.ua/bitstream/123456789/3005/1/92.pdf>
6. Складові частини організаційної культури. URL: [https://studopedia.com.ua/1\\_38311\\_skladovi-chastini-organizatsiynoi-kulturi.html](https://studopedia.com.ua/1_38311_skladovi-chastini-organizatsiynoi-kulturi.html)
7. Елементи організаційної культури. Імідж організації. URL: [https://stud.com.ua/42649/menedzhment/elementi\\_organizatsiynoyi\\_kulturi\\_imidzh\\_organizatsiyi](https://stud.com.ua/42649/menedzhment/elementi_organizatsiynoyi_kulturi_imidzh_organizatsiyi)
8. Теоретичні аспекти організаційної культури та її місце в системі менеджменту підприємства. URL: [http://rev.kpu.zp.ua/journals/2020/2\\_19\\_ukr/27.pdf](http://rev.kpu.zp.ua/journals/2020/2_19_ukr/27.pdf)
9. Методи підтримки та розвитку організаційної культури. URL: [https://studopedia.com.ua/1\\_67262\\_prikladi-pozitivnih-ta-negativnih-tsinnostey.html](https://studopedia.com.ua/1_67262_prikladi-pozitivnih-ta-negativnih-tsinnostey.html)
10. Марченко О.М., Томаневич Л.М. Теорія організації. [Текст]. Навч.посібник. Львів: ЛьвДУВС, 2015. 359 с.
11. Алгоритм дослідження організаційної культури. URL: <http://ebib.pp.ua/algorithm-issledovaniya-organizatsionnoy.html>
12. Гапоненко А.Л. Теория управления. Учебник; под общей редакцией А.Л.Гапоненко, А.П.Панкрухина. М.: Изд-во РАГС, 2003. 558 с.

13. Сутність, компонентна структура, типологія та функції організаційної культури. URL:

[https://pidru4niki.com/89767/menedzhment/sutnist\\_komponentna\\_struktura\\_tipologiya\\_funktsiyi\\_organizatsiynoyi\\_kulturi](https://pidru4niki.com/89767/menedzhment/sutnist_komponentna_struktura_tipologiya_funktsiyi_organizatsiynoyi_kulturi)

14. Функції організаційної культури. URL:  
<https://studfile.net/preview/5483352/page:6/>

15. Функції організаційної культури. URL:  
[https://pidru4niki.com/16850303/menedzhment/funktsiyi\\_organizatsiynoyi\\_kulturi](https://pidru4niki.com/16850303/menedzhment/funktsiyi_organizatsiynoyi_kulturi)

16. Концептуальні підходи до формування культури організації. URL:  
[https://pidru4niki.com/83651/menedzhment/kontseptualni\\_pidhodi\\_formuvannya\\_kulturi\\_organizatsiyi](https://pidru4niki.com/83651/menedzhment/kontseptualni_pidhodi_formuvannya_kulturi_organizatsiyi)

17. Національні особливості організаційної культури. URL:  
[https://stud.com.ua/30679/psihologiya/natsionalni\\_osoblivosti\\_organizatsiynoyi\\_kulturi](https://stud.com.ua/30679/psihologiya/natsionalni_osoblivosti_organizatsiynoyi_kulturi)

18. Лобза А.В., Карпук Д. Організаційна культура як елемент успіху компанії <https://core.ac.uk/download/48406450.pdf>

19. Типології організаційної культури. URL:  
[https://stud.com.ua/36070/sotsiologiya/tipologiyi\\_organizatsiynoyi\\_kulturi](https://stud.com.ua/36070/sotsiologiya/tipologiyi_organizatsiynoyi_kulturi)

20. Комарова. К. В. Організаційна культура : навч. посіб. Дніпропетровськ : ДДФА, 2011. 166 с.

21. Офіційний сайт ТОВ «Львівська Пивна Компанія». URL: <https://protec-lpk.com.ua>

22. Володимир Зеленський ознайомився з будівництвом логістичного центру на Львівщині, який створить дві тисячі робочих місць. URL:  
<https://www.president.gov.ua/news/volodimir-zelenskiy-oznajomivsvya-z-budivnictvom-logistichnog-63685>

23. ЛЬВІВСЬКА ПИВНА КОМПАНІЯ, ТОВ. URL: <https://www.ua-region.com.ua/33285781>

24. Про захист економічної конкуренції : Закон України від 11.01.2001 №2210-III. Дата оновлення: 06.10.2021 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2210-14#Text> (дата звернення: 24.03.2022)

25. Про захист від недобросовісної конкуренції: Закон України від 07.06.1996 №236/96-ВР. Дата оновлення: 16.10.2020. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/236/96-вр#Text> (дата звернення: 24.03.2022)

26. Законодавче регулювання прямого продажу в Україні. URL: <http://udsa.org.ua/законодавче-регулювання-прямого-про/>

27. Господарський кодекс України : від 16.01.2003 №436-IV. Дата оновлення: 12.01.2022. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text> (дата звернення: 24.03.2022)

28. Про транспортно-експедиторську діяльність : Закон України від 01.07.2004 №1955-IV. Дата оновлення: 01.01.2022 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1955-15#Text> (дата звернення: 24.03.2022)

29. HR-бренд. URL: <https://www.e-executive.ru/wiki/index.php/HR-бренд>

30. Удосконалення організаційної культури та структури управління на ВАТ “ЛуАЗ” URL: [https://ua-referat.com/Удосконалення\\_організаційної\\_культури\\_та\\_структури\\_управління\\_на\\_ВАТ\\_ЛуАЗ](https://ua-referat.com/Удосконалення_організаційної_культури_та_структури_управління_на_ВАТ_ЛуАЗ)

31. Звіт незалежного аудитора Львівської Пивної Компанії за 2020 рік. URL: <https://protec-lpk.com.ua/uploads/Звіт%20незалежного%20%20аудитора%20Львівської%20Пивної%20Компанії%20за%202020%20рік.pdf>



ДОДАТКИ

## Звіт про фінансовий стан активів організації у 2019-2020 рр. (у грн.) [31]

АКТИВ	2019 рік	2020 рік
1	2	3
<b>I. Необоротні активи</b>		
Нематеріальні активи:	189 000	1 669 000
- первісна вартість	1 320 000	2 945 000
- накопичена амортизація	1 131 000	1 276 000
Незавершені капітальні інвестиції	-	-
Основні засоби:	15 474 000	13 269 000
- первісна вартість	29 321 000	31 648 000
- знос	13 847 000	18 379 000
Інвестиційна нерухомість:	-	-
- первісна вартість інвестиційні нерухомості	-	-
- знос інвестиційної нерухомості	-	-
Довгострокові біологічні активи:	-	-
- первісна вартість довгострокових біологічних активів	-	-
- накопичена амортизація довгострокових біологічних активів	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції:	-	-
- які обліковуються за методом участі в капіталі	-	-
- інших підприємств	-	-
- інші фінансові інвестиції	-	-
Довгострокова дебіторська заборгованість	475 000	1 941 000
Відстрочені податкові активи	274 000	274 000
Гудвіл	-	-
Відстрочені податкові витрати	-	-
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	-	-
Інші необоротні активи	-	-
<b>Усього за розділом I</b>	<b>16 412 000</b>	<b>17 153 000</b>
<b>II. Оборотні активи</b>		
Запаси	154 249 000	574 569 000
Виробничі запаси	8 202 000	10 376 000
Незавершене виробництво	-	-
Готова продукція	-	-
Товари	-	-
Поточні біологічні активи	-	-
Депозити перестраховання	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	122 709 000	183 956 000
Дебіторська заборгованість за розрахунками:	-	-
- за виданими авансами	534 000	-
- з бюджетом	-	-
- у тому числі з податку на прибуток	-	-
- дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	-	-

## Продовження Додатка А

- дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	85 589 000	136 470 000
Поточні фінансові інвестиції	-	-
Гроші та їх еквіваленти	21 184 000	25 251 000
Готівка	277 000	668 000
Розрахунки в банках	19 076 000	23 139 000
Витрати майбутніх періодів	-	-
Частка перестраховика у страхових резервах, у тому числі в:	-	-
- резервах довгострокових зобов'язань	-	-
- резервах незароблених премій	-	-
- інших страхових резервах	-	-
Інші оборотні активи	-	-
<b>Усього за розділом II</b>	<b>384 265 000</b>	<b>920 246 000</b>
<b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>БАЛАНС</b>	<b>400 677 000</b>	<b>937 399 000</b>

## Звіт про фінансовий стан пасивів організації у 2019-2020 рр. (у грн.) [31]

ПАСИВ	2019 рік	2020 рік
1	2	3
<b>I. Власний капітал</b>		
Зареєстрований (пайовий) капітал	10 621 000	10 621 000
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	-	-
Капітал у дооцінках	-	-
Додатковий капітал	1 742 000	193 000
Емісійний дохід	-	-
Накопичені курсові різниці	-	-
Резервний капітал	3 186 000	3 186 000
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	52 875 000	61 951 000
Неоплачений капітал	( - )	( - )
Вилучений капітал	( - )	( - )
Інші резерви	-	-
<b>Усього за розділом I</b>	<b>68 424 000</b>	<b>75 951 000</b>
<b>II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення</b>		
Відстрочені податкові зобов'язання	-	-
Пенсійні зобов'язання	-	-
Довгострокові кредити банків	-	-
Інші довгострокові зобов'язання	17 710 000	222 993 000
Довгострокові забезпечення	-	-
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	-	-
Цільове фінансування	-	-
Благодійна допомога	-	-
Страхові резерви, у тому числі:	-	-
- резерв довгострокових зобов'язань	-	-
- резерв збитків або резерв належних виплат	-	-
- резерв незароблених премій	-	-
- інші страхові резерви	-	-
Інвестиційні контракти	-	-
Резерв на виплату джек-поту	-	-
<b>Усього за розділом II</b>	<b>17 710 000</b>	<b>222 993 000</b>
<b>III. Поточні зобов'язання і забезпечення</b>		
Короткострокові кредити банків	29 000	-
Векселі видані	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:		
- довгостроковими зобов'язаннями	18 594 000	49 000
- товари, роботи, послуги	132 438 000	419 745 000
- розрахунками з бюджетом	1 393 000	1 881 000
- у тому числі з податку на прибуток	-	-
- розрахунками зі страхування	250 000	655 000
- розрахунками з оплати праці	1 809 000	2 674 000
- поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	-	-
- поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	-	-

## Продовження Додатка Б

- поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх рахунків	-	-
- поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю	-	-
Поточні забезпечення	7 682 000	5 103 000
Доходи майбутніх періодів	-	-
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	-	-
Інші поточні зобов'язання	151 988 000	208 348 000
<b>Усього за розділом III</b>	<b>314 543 000</b>	<b>638 455 000</b>
<b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття</b>	-	-
<b>V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду</b>	-	-
<b>БАЛАНС</b>	<b>400 677 000</b>	<b>937 399 000</b>

## Чистий дохід від основної діяльності за 2019-2020 рр. (у грн.) [31]

Показники (продаж товарів, в тому числі товарних груп)	2019 рік	2020 рік
1	2	3
Оптова торгівля напоями (по групах товарів):	1 764 223 000	1 189 639 000
- алкогольні напої	1 216 907 000	765 916 000
- кава, чай, какао, прянощі	32 055 000	55 747 000
- інші продовольчі товари	515 261 000	367 947 000
- інші не продовольчі товари	-	29 000
Роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах:	37 586 000	462 770 000
- мобільні телефони та аксесуари	3 332 000	1 393 000
- пиво	34 254 000	461 377 000
Доходи від надання послуг	31 493 000	47 075 000
Послуга «Електронні гроші»	1 025 000	1 223 000
Винагорода за продаж стартових пакетів «Київстар»	13 353 000	14 754 000
Маркетингові послуги	17 115	31 098
<b>Всього</b>	<b>1 833 302 000</b>	<b>1 699 484 000</b>

## Собівартість продажу за 2019-2020 рр. (у грн.) [31]

Показники	2019 рік	2020 рік
1	2	3
Алкогольні напої	1 171 666 000	1 093 254 000
Продовольчі товари	359 216 000	344 978 000
Непродовольчі товари	112 374 000	41 557 000
<b>Всього</b>	<b>1 643 256 000</b>	<b>1 479 789 000</b>

## Адміністративні витрати за 2019-2020 рр. (у грн.) [31]

Показники	2019 рік	2020 рік
1	2	3
Заробітна плата та відрахування на соціальні заходи	12 837 000	20 499 000
Послуги зв'язку	550 000	681 000
Податки (акцизний збір, ліцензії)	2 963 000	2 226 000
Амортизація та знос основних засобів, інших необоротних та нематеріальних активів для адміністративних цілей	4 853 000	5 157 000
Господарські витрати	441 000	479 000
Канцтовари	1 370 000	1 243 000
Банківське обслуговування (в т.ч. комісія з додаткових гарантій)	-	1 972 000
Обслуговування оргтехніки	519 000	436 000
Паливо	1 178 000	635 000
Оренда приміщень офісу, комунальні витрати, охорона	2 056 000	3 963 000
Консультаційні послуги з програмування та обслуговування 1-С	1 896 000	1 978 000
Інші адміністративні витрати	2 419 000	3 358 000
<b>Всього</b>	<b>31 082 000</b>	<b>42 627 000</b>



## Витрати збуту за 2019-2020 рр. (у грн.) [31]

Показники	2019 рік	2020 рік
1	2	3
Заробітна плата працівників збуту та відрахування на соціальні заходи	54 684 000	60 675 000
Господарські витрати	424 000	85 000
Комунальні послуги	2 375 000	1 325 000
Маркетингові послуги та перепродажна підготовка	22 698 000	18 799 000
Оренда	12 929 000	13 999 000
Охорона	155 000	102 000
Паливо	40 693 000	20 080 000
Страхування авто	1 488 000	733 000
Витрати за договором підряду	1 082 000	1 440 000
Технічне обслуговування активів на поточний ремонт	31 865 000	22 388 000
Інші витрати збуту	1 285 000	659 000
<b>Разом</b>	<b>169 678 000</b>	<b>149 585 000</b>