КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ТАРАСА ШЕВЧЕНКА
ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ
КАФЕДРА ЕКОНОМІКИ ПІДПРИЄМСТВА

КВАЛІФІКАЦІЙНА МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

КОРПОРАТИВНА КУЛЬТУРА ЯК ФАКТОР ЗРОСТАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПРАЦІ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Студентки 2-го курсу магістратури заочної форми навчання
спеціальності 051 Економіка
освітньо-наукової програми «Економіка бізнесу»
Григорян Софії Андріївни

Науковий керівник
д.е.н., професор Филюк Галина Михайлівна

Засвідчую, що в цій дипломній
роботі немає запозичень із праць
інших авторів без відповідних посилань

Студентка _____
(підпис)

Робота допущена до захисту в ЕК рішенням кафедри економіки підприємства від «15» травня 2023 р., протокол №11.

Завідувач кафедри економіки
підприємства, доктор
економічних наук, професор
Филюк Галина Михайлівна _____
(підпис)

Київ – 2023

ЗМІСТ

ВСТУП……..3

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ЯК ФАКТОРА ЗРОСТАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПРАЦІ НА ПІДПРИЄМСТВІ……...7

1.1. Корпоративна культура: сутність і функції ……7

1.2. Особливості корпоративної культури на виробничому підприємстві……...12

1.3. Методи дослідження корпоративної культури та механізми її формування і розвитку……..20

ВИСНОВКИ до І розділу ……...27

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ТОВ «СП „СВИНЕЦЬ“»……29

2.1. Аналіз основних економічних показників ТОВ «СП „Свинець“»..29

2.2. Аналіз системи управління персоналом та корпоративної культури підприємства……..42

2.3. Методика оцінки рівня задоволеності персоналу різними аспектами діяльності……..…..51

ВИСНОВКИ до 2 розділу ……..62

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ТОВ «СП „СВИНЕЦЬ“»…….63

3.1. Основні напрями вдосконалення корпоративної культури……..…63

3.2. Розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення корпоративної культури з метою зростання ефективності праці на підприємстві……...68

ВИСНОВКИ до 3 розділу ……..72

ВИСНОВКИ……77

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ…….81

ДОДАТКИ……89

ВСТУП

Воєнний час, викликаний повномасштабною агресією Росії та розв'язанням загарбницької війни на території України, призвели до раптових змін у функціонуванні українського бізнесу. За підсумками 2022 року за оцінками експертів проєкту «Росія заплатить» KSE Institute щонайменше 109 великих та середніх підприємств зазнали прямих збитків. Вітчизняна промисловість у зонах бойових дій та окупації не працює, великі обсяги виробничих потужностей зруйновано або пошкоджено, ускладнено доступ підприємств до сировини та ринків збуту. Зокрема, через бойові дії Україна втратила близько третини потенціалу металургії, тож у 2022 р. Державною службою статистики зафіксовано падіння виробництва металургійної продукції на 65%.

Відтак питання збереження бізнесу та підтримки економіки у час війни перейшло до першочергових. Успішність його реалізації вітчизняними підприємствами багато в чому залежить від людського фактора та ефективності праці працівників.

Для успішної реалізації проєктів відновлення компаніям необхідно вибудовувати діяльність відповідно до міжнародних принципів та стандартів корпоративного управління. В умовах масової міграції підприємствам доводиться вирішувати проблеми катастрофічного браку кваліфікованих фахівців та високого ризику їх втрати. Все це висуває свої вимоги до корпоративної культури компанії та ефективності праці її співробітників. В першу чергу тому, що корпоративна культура є саме тим мотиваційним ресурсом керівництва підприємства, який дозволяє використовувати унікальні засоби залучення, утримання та розвитку персоналу, суттєво знизити ризик звільнення фахівців, стримати зростання витрат на персонал та підвищити ефективність праці співробітників компанії, а як наслідок – максимізувати прибуток підпприємства.

Виходячи з того, що кожному підприємству притаманна та чи інша корпоративна культура, яка впливає на його діяльність, роблячи її більш чи

менш ефективною, саме вплив корпоративної культури на результати діяльності організації робить доцільним процес її цілеспрямованого формування та удосконалювання. Відчувається нестача культури соціальної взаємодії в організаціїї і згуртованості у розв'язанні питань економічного відновлення

Методи дослідження та управління корпоративною культурою широко представлені у зарубіжній та вітчизняній літературі. Йдеться про праці Д. Денісона, В. Оучі, Г. Файоля, Г. Хофстеда, Е. Шейна та ін. Серед вітчизняних – роботи О. Балика, Д.Богині, А.Воронкової, Н. Гриценко, М. Новосад, М. Семикіної, І. Терон та інші.

Однак усе розмаїття інформації з цієї теми не дає можливості застосування чіткої методології управління корпоративною культурою як системою на підприємствах кольорової металургії. У результаті кожна управлінська команда на вітчизняних підприємствах шукає свої способи впливу на ефективність праці працівників. У зв'язку з цим проблема дослідження та вдосконалення процесу управління корпоративною культурою з метою отримання фактора впливу на підвищення ефективності праці працівників на підприємствах кольорової металургії в Україні представляється актуальною.

Об'єктом дослідження кваліфікаційної роботи магістра є промислове підприємство кольорової металургії.

Предметом дослідження є соціально-трудові відносини у процесі впливу системи управління корпоративною культурою підприємства на зростання ефективності праці.

Метою дослідження кваліфікаційної роботи магістра є систематизація теоретичних положень і обгрунтування практичних рекомендацій щодо удосконалення корпоративної культури з метою посилення впливу цього фактора на зростання ефективноості праці на підприємстві.

Сформульована мета дослідження визначила постановку і розв'язання наступних завдань:

- уточнити сутність і зміст поняття «корпоративна культура», з'ясувавши ступінь її впливу на зростання ефективності праці;

- виявити специфіку процесу розвитку корпоративної культури на виробничому підприємстві;

- встановити методи дослідження корпоративної культури та механізми її формування і розвитку;

- надати системну характеристику фінансово-господарської діяльності підприємства ТОВ «СП „Свинець“»;

- охарактеризувати систему управління персоналом та корпоративної культури підприємства ТОВ «СП „Свинець“»;

- розробити рекомендації щодо вдосконалення корпоративної культури на підприємстві кольорової металургії з метою підвищення ефективності праці працівників;

- оцінити соціально-економічну ефективність проекту вдосконалення корпоративної культури.

Теоретичною основою роботи став діалектичний підхід до вивчення соціально-трудових відносин та систем управління на виробничих промислових підприємствах. В кваліфікаційній роботі магістра використані праці вітчизняних та зарубіжних учених, фахівців у галузі системного аналізу, корпоративної культури, управління людськими ресурсами. Ще одним джерелом інформації стали публікації практичної спрямованості, написані фахівцями з розвитку персоналу, управління корпоративною культурою, тренінг-менеджерами. У процесі роботи автором вивчено 89 джерел інформації: матеріали періодичних видань, публікації спеціалістів з корпоративного управління, матеріали періодичних видань та глобальної мережі Інтернет.

Як інструментарій при підготовці кваліфікаційної роботи магістра застосовані структурний та функціональний аналіз, метод індукції та дедукції, статистичні методи дослідження, метод порівнянь та аналогій, метод експертних оцінок, методи соціально-психологічного обстеження,

комплекс спеціальних методологічних та методичних інструментів, застосовувалися у процесі опитувань та анкетування працівників підприємств. Важливе місце в роботі посідають фактичні дані про результати діяльності ТОВ «СП „Свинець“», надані відповідними підрозділами підприємства.

Відповідно до поставленої мети та логіки дослідження робота складається з вступу, трьох розділів, висновків, списку літератури та додатків.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ЯК ФАКТОРА ЗРОСТАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПРАЦІ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1. Корпоративна культура: сутність і функції

На зростання ефективності праці впливає з різною спрямованістю і силою низка факторів, а саме демографічні, економічні, соціальні, правові, політичні, екологічні тощо. Найменш однозначним серед них є вплив ментально-культурних факторів. В сфері трудових відносин в різних регіонах України менталітет має свою специфіку, пов'язану із відмінностями історичних, релігійних, соціальних та політичних умов. Це позначається також і на корпоративній культурі, зокрема, солідарності, організованості, можливості та силі соціальної згуртованості колективу. Відтак, однакові управлінські дії на трудову поведінку працівників на різних підприємствах демонструють розбіжності в поведінкових реакціях, які часто є діаметрально протилежними, а причиною цього є неоднакові корпоративні цінності та культурні особливості.

Формування корпоративної культури на підприємстві відбувається під час його функціонування через взаємодію працівників, визначення чинних правил, водночас воно вимагає чіткого розуміння цінностей та управління нормами трудової поведінки працівників з метою ефективного розвитку підприємства.

Розглянемо історію виникнення і розвитку поняття «корпоративна культура» з метою визначення основних складових, функцій, напрямів удосконалення.

Предмет дослідження – корпоративна культура – зразок того, як розвиток науково-технічного прогресу приводить суспільство до усвідомлення потреби в розвитку духовної культури, до того, щоб у трудовій

діяльності вимоги культури і етики були пріоритетними відносно вимог економіки.

Словосполучення «корпоративна культура» вперше використав у XIX ст. Х. фон Мольтке щодо визначення відносин між німецькими офіцерами [87].

Більш чітке визначення «культури організації» зустрічається, починаючи з другої половини XX ст. Термін «корпоративна культура» поєднує явища матеріального і нематеріального трудового життя працівників, а саме: домінуючі у ньому цінності, моральні норми, кодекс трудової поведінки, певні ритуали тощо. Дотепер концепція корпоратної культури не має єдиного трактування.

Згідно з Е. Шейном, організаційна культура визначається як норми, цінності та переконання, які характеризують ставлення та поведінку працівників на робочому місці [88]. Шейн вважав, що організація не сприймає культуру за один день, вона формується протягом певного періоду часу, оскільки організація та співробітники зазнають різних зміни та адаптуються до зовнішнього середовища для вирішення проблем. Е. Шейн також визначив організаційну культуру як модель колективних базових правил, винайдених, відкритих або вироблених певною групою людей у міру того, як вона вчилася вирішувати проблеми, пов’язані з адаптацією до зовнішнього середовища й внутрішньою інтеграцією, і розроблених досить добре для того, щоб вважатися цінними.

В Україні проблемами корпоративної культури зацікавилися фахівці різних напрямів наукової думки в 90-ті роки XX ст.: культурологи, менеджери, соціологи, психологи та ін. Грунтовні дослідженя питань корпоративної культури були успішно проведені Донбаською державною машинобудівною академією, АТ «Новокраматорський машинобудівний завод» і Слов’янським державним педагогічним університетом [17, с.125-130].

Аналіз існуючих типологій корпоративних культур показує, що їх можна розділити на три групи, класифікованих за особливостями їх створення. До першої групи належать типології, які створювалися, виходячи з національних особливостей персоналу, до них належать типології Г. Хофстеда, Ф. Клухольма – Ф. Стродберга, Ф. Тромпенаарсу. До другої групи належать типології, які засновані на галузевій приналежності (Т. Діл, А. Кеннеді, М. Бурке). До третьої віднесено типології, засновані на ціннісних орієнтаціях членів організації (К. Камерон і Р. Куїнн, У. Нойман, Р. Блейк і Ж. Мутон, С. Ханді).

З метою систематизації розглянемо деякі підходи до визначення сутності корпоративної культури (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Визначення «корпоративної культури» за різними підходами*

№	Автор	Визначення
Психологічний підхід		
1	М. Мескон	Корпоративна культура – клімат в організації; вона відображає звичаї, притаманні організації [79, с. 201]
2	Є. Шейн	Корпоративна культура – сукупність колективних базових правил, винайдених, відкритих або вироблених певною групою людей у міру того, як вона вчилася вирішувати проблеми, пов'язані з адаптацією до зовнішнього середовища й внутрішньою інтеграцією, і розроблених досить добре для того, щоб вважатися цінними [87, с. 245]
3	Є. Жак	Корпоративна культура – образ мислення, що увійшов до звички і став традицією, а також спосіб дії, який більшою чи меншою мірою розділяють всі працівники підприємства і який має бути засвоєний та хоч би частково прийнятий новачками, аби нові члени колективу стали «своїми» [76, с. 302]
4	П. Вейл	Корпоративна культура – унікальна загальна психологія організації [89, с. 167]
Управлінський підхід		

5	Г. Морган	Корпоративна культура (у метафізичному розумінні) – один із засобів здійснення організаційної діяльності за допомогою використання мови, фольклору, традицій та інших способів передачі основних цінностей, переконань, ідеологій, які спрямовують діяльність підприємств [82, с. 225]
6	Г. Хофстеде	Корпоративна культура – колективне програмування думок компанії, що дозволяє організації просуватися до успіху [73, с. 89]
		Функціональний підхід
7	Е. Браун	Корпоративна культура – це набір переконань, цінностей і засвоєних способів вирішення реальних проблем, що сформувався за час життя організації і має тенденцію прояву в різних матеріальних формах і в поведінці членів організації [63, с. 37]
8	К. Голд	Корпоративна культура – це унікальні характеристики сприйнятих особливостей організації, того, що вирізняє її серед інших у галузі [74, с. 408]
		Генетичний підхід
9	У. Оучі	Корпоративна культура – це символи, церемонії і міфи, які повідомляють членам організації важливі уявлення про цінності і переконання [84, с. 80]
10	С. Мішон та П. Штерн	Корпоративна культура – це сукупність поведінки, символів, ритуалів і міфів, які відповідають цінностям, властивим підприємствам, і передаються кожному членові організації як життєвий досвід [81, с. 278]
11	К. Шольц	Корпоративна культура є неявною, невидимою і неформальною свідомістю організації, яка управляє поведінкою людей і, у свою чергу, сама формується під впливом їх поведінких [86, с. 301]
12	М. Коул	Корпоративна культура виникає скрізь, де люди впродовж якогось періоду часу включені в спільну діяльність [65, с. 202]
		Описовий підхід
13	Д. Елдрідж, А. Кромбі	Корпоративна культура – це унікальна сукупність норм, цінностей, переконань, які визначають спосіб об’єднання груп та окремих особистостей в організацію для досягнення встановлених перед нею завдань [70, с. 301]

14	Р. Кілманн, М. Сакстон	Корпоративна культура – це філософські і ідеологічні уявлення, цінності, переконання, вірування, чекання, відносини і норми, які зв'язують організацію в єдине ціле і розділяються її членами [78, с. 90]
15	Д. Ньюстром, К. Девіс	Корпоративна культура – набір припущень, переконань, цінностей і норм, які розділяються всіма членами організації [83, с. 504]
Нормативний підхід		
16	М. Армстронг	Корпоративна культура – це сукупність переконань, стосунків, норм поведінки і цінностей, загальних для всіх співробітників даної організації [62, с. 309]
17	Д. Мацумото	Корпоративна культура – динамічна система правил, що розділяються членами організації [80, с. 307]
18	В. Сате	Культура представляє собою набір важливих установок (часто таких, які неможливо усвідомити та сформулювати), що поділяють члени того чи того суспільства [85, с. 84]

* *Джерело: узагальнено та доповнено автором*

Узагальнюючи наведені у таблиці 1.1 визначення, можна дійти висновку, що корпоративна культура – це система вірувань, очікувань, переконань, символів, цінностей, уявлень, а також чинних принципів, норм трудової поведінки, ритуалів, традицій тощо, які склалися на підприємстві за час діяльності та які схвалюється переважною більшістю працівників. Образно висловлюючись, організаційна культура означає «клей», що скріплює всю організацію. Фахівці вказують на зв'язок організаційної культури з продуктивністю: якісне обслуговування клієнтів для підвищення продуктивності, хороші міжособистісні відносини між співробітниками, що допомагає підвищити стратегічну конкурентоспроможність організації.

Формування корпоративної культури особливо актуально для українських підприємств, оскільки при трансформації економіки і суспільства слід підсилювати роль традицій і правил з метою розвитку національної економіки.

Корпоративна культура – в основному нематеріальна частина підприємства. Однак, це не применшує її впливу на трудову поведінку

працівників, навпаки робить її аналізування та управління більш складним завданням. Корпоративна культура підприємства може бути повністю регламентована локальними документами або ж можуть бути зафіксовані лише окремі принципи. Разом з тим, вона може існувати без будь-яких письмових правил.

Корпоративний дух підприємства не може бути повністю прописаний за статтями. Але важливо оформити і поширювати на загал головні положення корпоративної культури підприємства.

Отже, як напрям дослідження, корпоративна культура тісно пов'язана з такими науками, як культурологія, менеджмент, маркетинг, соціологія, психологія та ін. Це призводить до деяких труднощів під час дослідження, водночас – дає змогу застосовувати корпоративну культуру як інструмент ефективного управління підприємством в умовах змін.

1.2. Особливості корпоративної культури на виробничому підприємстві

Останнім часом економіка України характеризується нестабільністю і динамічністю, тому успішне функціонування і розвиток виробничих підприємств визначається здатністю швидко адаптуватися в цих умовах до змін. Формування і розвиток корпоративної культури українских підприємств відбувається в умовах вирішення виробничим підприємствами таких важливих проблем як зовнішньої адаптації т внутрішньої інтеграції.

Виробничий сектор України, зокрема, є феноменом, що знаходиться під впливом таких підсистем: політичної, соціально-економічної, соціокультурної та ін. В нестабільних умовах розвитку українського суспільства і економіки вплив цих підсистем відбувся на формуванні норм, принципів, ділової етики підприємницького середовища. На практиці – це унікальне поєднання сталих стереотипів поведінки часів авторитарної економіки, досвіду західної ділової культури і менеджменту і частково сформованих норм і правил, характерних для трансформаційної економіки.

Недостатня економічна ефективність багатьох українських виробничих підприємств, крім інших проблем, також обумовлена ігноруванням факту існування корпоративної культури. Все це призводить до спонтанного формуванням корпоративних культур українських підприємств. Корпоративна культура виробничого підприємства формується під впливом культури індивіда, цінностей та цілей, властивих цьому підприємству, а також національної культури. Схему взаємодії національної і корпоративної культур, культури особистості та культури працівника представлено на рис. 1.1

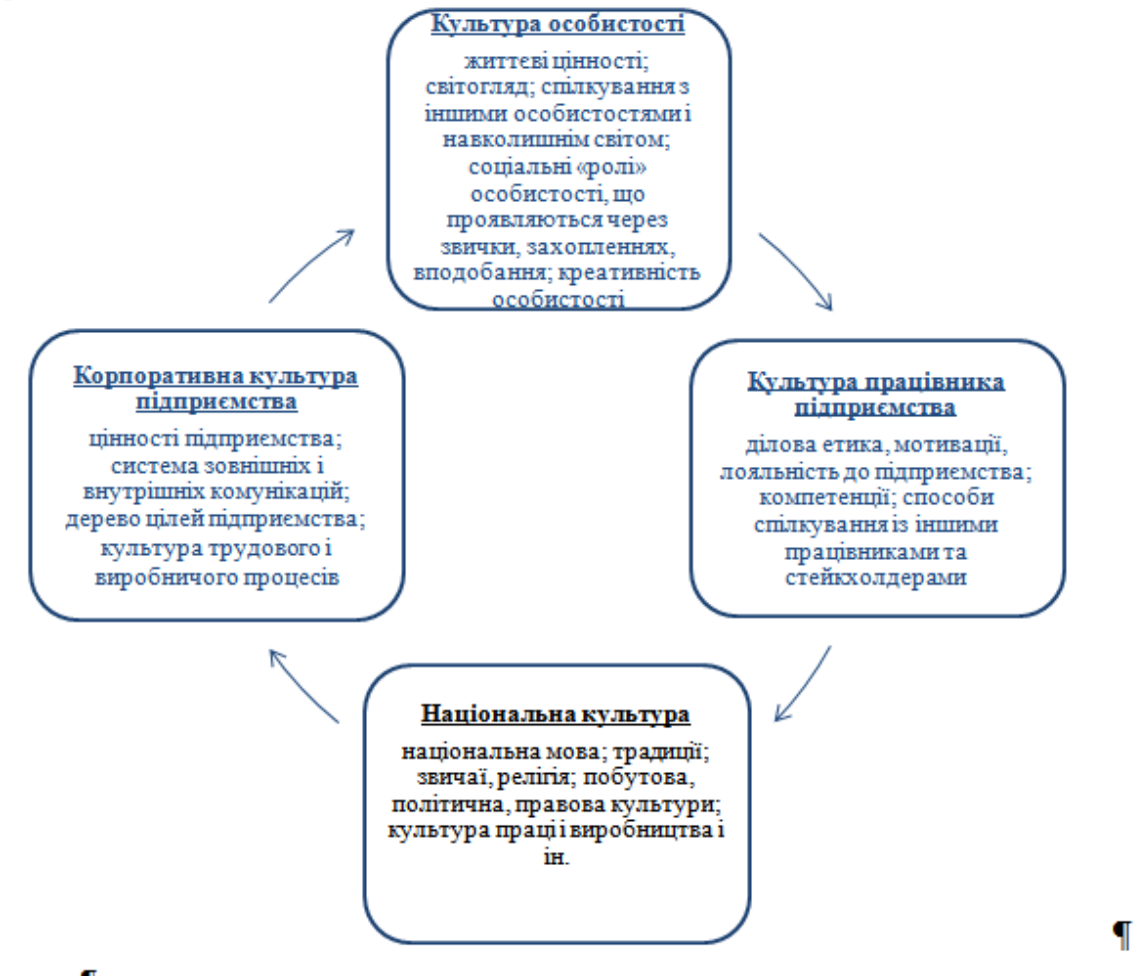


Рис. 1.1. Схема взаємодії культури особистості, культури працівника, корпоративної та національної культур*

** Джерело: складено на основі [33]*

Корпоративна культура належить до складних матеріально-духовних феноменів, вивчення яких стикається з низкою проблем, що включають оцінювання впливу факторів на формування та розвитк

корпоративної культури [17, с. 101].

З метою визначення напрямів формування корпоративної культури та забезпечення ефективного механізму її функціонування слід систематизувати чинники впливу на корпоративну культуру. Систематизація чинників формування корпоративної культури вимагає певної класифікації та виділення серед них найбільш пріоритетних та впливових.

Доцільність визначення впливу чинників на формування корпоративної культури зумовлена таким:

- сукупність чинників уможливлює розуміння сутності корпоративної культури та впливу на неї низки чинників;

- чинники дозволяють виявляти певні тенденції, що важливо з точки зору моделювання та визначення стратегії розвитку підприємства;

- по-третє, знаючи напрям впливу чинників, можна ефективно застосовувати корпоративну культуру як інструмент розвитку підприємства та легкої адаптації в умовах змін.

Для визначення чинників, що впливають на формування корпоративної культури українських виробничих підприємств, слід їх класифікувати залежно від рівня аналізу:

- на макрорівні – чинники, що діють в масштабах суспільства і характеризують його загалом;

- на мезорівні – чинники, що впливають на рівні підприємства;

- на мікрорівні – чинники, що діють на рівні індивіда (стосуються сім'ї, системи освіти, виховання, соціалізації тощо).

На макрорівні рівні загальні тенденції коригуються з урахуванням специфіки менталітету, національної культури, самобутності країни.

На мезорівні (корпоративна культура підприємств) слід враховувати вид діяльності та масштаб підприємства, стадію його життєвого циклу.

На мікрорівні визначається вартість людського капіталу підприємств, яка, в свою чергу, формує сукупну вартість людського капіталу країни.

Таким чином, «корпоративна культура» – це явище, пов'язане не з лише з кожним окремим підприємством, а з національною культурою в цілому.

Макрочинники для всіх підприємств є однаковими, мезочинники і мікрочинники формуються на рівні підприємства, що обумовлює різноманітність корпоративних культур. Отже, особливості корпоративної культури підприємства визначаються не лише сукупним впливом зазначених чинників, а й проявом складових, які обумовлюють його унікальність.

У процесі розвитку відбувається зміна сили впливу чинників і переосмислення культури: ігнорування, критика, осудження, сприйняття (або не сприйняття), тобто чинники можуть стимулювати або дестимулювати розвиток культури чи окремих елементів.

Охарактеризуємо зазначені чинники формування корпоративної культури на українських виробничих підприємствах на макрорівні. Взаємозалежність чинників макрорівня та їхня багатогранність обумовлюють різнонаправлений вплив на формування корпоративної культури і спричиняють певні труднощі, пов'язані із складністю реального оцінювання ступеня впливу кожного чинника.

Найпоширенішою формою, в якій проявляється корпоративна культура, є складні організаційно-правові форми виробничих підприємств.

Поглиблення інтеграції та глобальної конкуренції стає основною рисою сучасної економіки, отже й корпоративний сегмент у ній набуває значного місця. Нерівність між соціальними групами, регіонами, країнами у результаті діяльності корпорацій наразі посилюється. Отже, одним з шляхів забезпечення національної економічної безпеки і конкурентоспроможності в умовах глобалізації є створення подібної корпоративної економіки країни з виходом українських підприємств на світові ринки.

Процес формування корпоративних структур у вітчизняній економіці

має досить суперечливий та непослідовний характер. Особливості їх формування у перехідній економіці зумовлені, насамперед, двома групами обставин: по-перше, це стереотипи свідомості людей, що звикли до застарілої централізованої системи господарювання; по-друге, це наслідки та результати реалізації визначених державою цільових напрямів і методів проведення ринкової інтеграції та структурної перебудови економіки України [33, с. 192].

Не зважаючи на позитивну динаміку показників кількості суб'єктів господарювання корпоративного типу, слід зауважити, що динаміка розвитку корпоративного сегменту досі є недостатньо розвиненою.

Формування української економічної культури має певні особливості. Для неї характерні: одночасний прояв елементів традиційно українських, пострадянських цінностей і цінностей капіталістичної культури, які запозичуються разом із західним досвідом; різноманітність національних, регіональних, конфесіональних субкультур; відсутність консенсусу в суспільстві щодо цінностей, високий ступінь соціальної напруженості; відсутність загальної ідеології, руйнування національних цінностей внаслідок політичних та соціально-економічних змін.

На особливості корпоративної культури впливають відмінності менталітету та національної культури. Для аналізу ментальних відмінностей українців від представників інших країн використовують методику Г. Хофстеде, який виділяє п'ять характеристик – чинників національної культури, які визначають способи управління підприємствами (організаціями):

- відстань від влади – ступінь допустимої в країні нерівності між людьми;

- індивідуалізм – схильність населення країни до самостійних дій або до дій у складі команди, клану, роду, сім'ї, підприємства (організації);

- маскулінність – прихильне ставлення населення країни до цінностей, які асоціюються гендерною роллю чоловіка: наполегливість,

самовпевненість, успіх, конкуренція;

- прагнення уникнення невизначеності – прихильне ставлення населення країни до визначених ситуацій;

- довгостроковість орієнтацій – довгострокова (або) короткострокова орієнтація в поведінці населення країни [73, с. 76].

Корпоративні культури на різних підприємствах не можуть бути аналогічними, на формування їхніх особливостей вливають чинники макрорівня: соціальне становище, освіта, релігійні та політичні погляди працівників, національна приналежність, креативність та інші індивідуальні особливості працівників.

Одним із основних чинників впливу на формування корпоративної культури на мікрорівні є якість професійної освіти. Саме наявність кваліфікованої робочої сили є одним із важливих чинників підвищення ефективності праці, забезпечення випуску конкурентоздатної продукції, можливості швидкої економічної євроінтеграції тощо.

Безумовно, професійний рівень працівників суттєво впливає на формування та розвиток корпоративної культури. Освічені та професійн працівники краще розуміють та сприймають цінності корпоративної культури, частіше проявляють креативність та ініціативність, здатні до саморозвиу і змін, позитивно сприймають нові підходи до організації праці, управлінских рішень. Якщо працівники не розуміють корпоративну культуру підприємства, не сприймають її, тоді вона залишиться лише формальністю.

На підставі аналізу джерел [33] можна визначити чинники мезорівня, які впливають на формування корпоративної культури виробничих підприємств України: адаптивність бізнесу; корпоративне управління, корпоративна етика, кадрова політика та фінанси.

Розглянемо ступінь впливу чинників мезорівня на формування корпоративної культури виробничих підприємств України.

Адаптивність бізнесу є чинником, тісно взаємопозв’язаним з

корпоративною культурою. Новітні технології знаходяться поряд з корпоративною культурою, яка орієнтована на зміни зовнішнього середовища, виробництво високоякісної продукції, задоволення споживачів, створення сприятливих умов праці, дотримання вимог екологічної безпеки і ін. Іншою важливою умовою для адаптації підприємствами до змін зовнішнього середовища та здатності розвиватися є наявність сучасного менеджменту, який пов'язаний з рівнем розвитку корпоративного управління.

Наступною важливою тенденцією останніх років стала підвищена увага до таких чинників розвитку бізнесу, як корпоративна етика, корпоративна соціальна відповідальність, кадрова політика. Ці чинники напряму стосуються покращення соціально-економічних відносин з різними групами зацікавлених сторін та сприяють ефективності діяльності виробничих підприємств. В умовах воєнного стану потреба у віднайденні не фінансових, а соціальних резервів економічного хростання стає особливо актуальною.

Отже, рівень корпоративної культури на українських виробничих підприємствах країни є недостатньо високим. Відтак, керівникам слід приділяти увагу ефективнішому використанню наявного потенціалу, удосконаленню діючих механізмів.

Вплив розглянутих чинників має використовуватися для ефективного формування корпоративної культури на виробничих підприємствах України з метою посилення їхнього позитивного впливу, що дасть змогу створити таку культуру, яка б найбільш внутрішнім і зовнішнім умовам функціонування підприємств.

Вважаємо, що серед основних причин, які стримують формування та розвиток сучасних моделей корпоративних культур на виробничих підприємствах України, слід виокремити такі:

- недооцінка такого найважливішого активу підприємства, як працівники;

- недостатні інвестиції в розвиток персоналу, в його професійну підготовку та перепідготовку в умовах змін;

- застарілі стилі і системи управління, які не відповідають умовам сучасності;

- недостатнє розуміння важливості і необхідності формування корпоративної культури як конкурентної переваги.

Отже, основні завдання з формування корпоративної культури на виробничих підприємствах України пов'язані з необхідністю низки перетворень, а саме: заміна застарілих бюрократичних структур більш мобільними сучасними, орієнтованими на ринкові умови; формування соціально відповідального бізнесу; розвиток систем управління персоналом, спрямованих на соціальне партнерство та ін.

Розглянемо особливості формування і функціонування корпоративної культури на прикладі українських металургійних підприємств.

«Метінвест» – це міжнародна гірничо-металургійна група компаній. До неї входять видобувні та металургійні підприємства Європи, США, та України [35].

Група «Метінвест» приділяє досатньо уваги дослідженням ефективності корпоративної культури. Корпоративна культура компанія отримує високі оцінки. Так, «Метінвест» є переможцем в спеціальній номінації «Корпоративна культура» в рейтингу журналу Leadership Journey [69]. Компанія визначає свою корпоративну культуру як поєднання історій міст, епох і культурних традицій. Це складне завдання: об'єднати в ціле працівників різних поколінь, субкультур з різними життєвими цінностями і при цьому зберігати традиції галузі та водночас надати можливості для реалізації інновацій.

Визначальними принципами корпоративної культури ПрАТ «Дніпровський коксохімічний завод» є безпека і екологічність, лідерство, соціальна відповідальність, взаємоповага та довіра [18].

З метою формування та розвитку корпоративної культури виробничого підприємства, яке перебуває на стадії виробничих, організаційних і управлінських змін, доцільно дослідити методичний інструментарій, що дасть змогу удосконалити корпоративну культуру у відповідності до визначної корпоративної стратегії.

Використання теоретичних та методичних засад уможливлює знаходження нових рішень для побудови або удосконалення корпоративної культури в умовах нестабілності.

1.3. Методи дослідження корпоративної культури та механізми її формування та розвитку

Американський вчений Е. Шейн запропонував алгоритм дослідження корпоративної культури, який назвав «дешифруванням». Сутність підходу Е. Шейна [88] полягає в тому, що надійні дані при дослідженні корпоративної культури отримують тільки при груповому обговоренні самими носіями культури особливостей поведінки в їхньому колективі. За Шейном «дешифрування» культури проходить за трьома рівнями, які наочно предствлені на рис. 1.2.

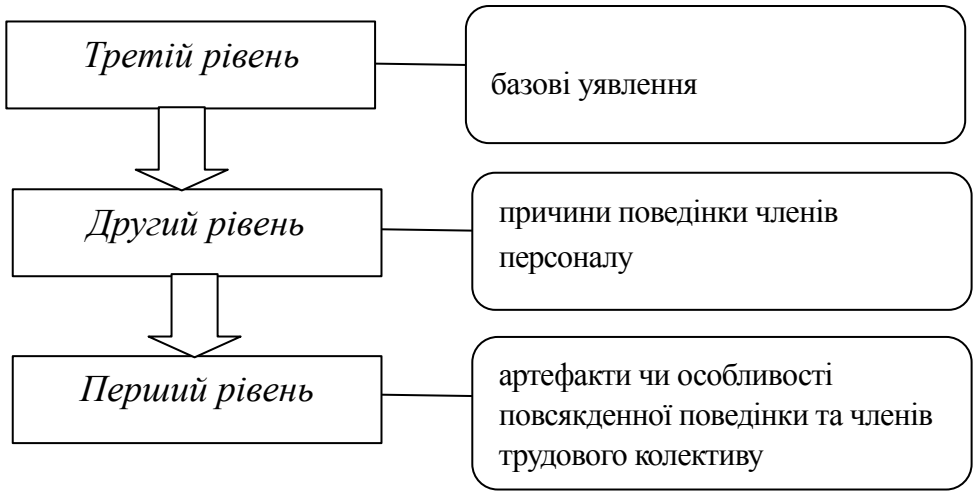


Рис. 1.2. Групування складових копоративної культури за Е. Шейном*

**Джерело: сформовано на основі [88]*

Перший рівень – артефакти чи особливості повсякденної поведінки та членів трудового колективу. До цього рівня Е. Шейн відносить характерний для компанії стиль одягу, манеру спілкування з керівництвом, особливості мови, організаційну архітектуру, фізичне компонування робочих місць, використання часу, гасла тощо.

Другий рівень – причини поведінки членів персоналу. Цей рівень дає змогу зрозуміти цінності, на яких базуються артефакти: проголошені цілі, стратегія, філософія, думки і судження працівників компанії.

Третій рівень – «глибинний» – базові уявлення, які важко усвідомлюються працівниками. До них відносяться специфічність сприйняття, думки, почуття, несвідомі переконання та уявлення членів компанії.

Вивчаючи корпоративну культуру підприємства, дослідники використовують різні діагностики, які пов'язані з обраною методологією. Психологи в основному використовують якісні методи у дослідженні: глибинні інтерв'ю, включене спостереження, що передбачає спільну роботу з членами досліджуваного колективу, аналіз документів, легенд, аналіз якості продукції, аналіз діяльності підприємства, стереотипів спілкування тощо. Результатом діагностики є опис підприємства як унікального комплексу цінностей, норм і вірувань працівників. За інтерпретованими результатами можна простежити процеси виникнення та відтворення культури, її унікальність. Недоліками даних методів є залежність інтерпретації результатів від особистості дослідника та складність порівнянь якісних досліджень [85].

Соціологи дотримуються кількісних методів у діагностиці корпоративних культур: тестування, анкетування та ін. Результати таких досліджень представляють у вигляді опису з побудованим профілем корпоративної культури та віднесенням підприємства до певного типу.

Для реалізації завдань цього дослідження пропонуємо використовувати емпіричні методи дослідження. До емпіричних методів дослідження корпоративної культури належать методи спостереження, опитування, тестування, моделювання, проективні методики.

1. Для вивчення поведінкового рівня корпоративної культури ефективний метод спостереження, який дає змогу безпосередньо в просторі організаційних подій визначити її елементи, а саме:

- інфраструктуру;

- символіку (емблеми, стиль одягу, прапори тощо);

- традиції та ритуали (прийом/звільнення працівника, зміна статусу; нагородження працівників, корпоративні свята та ін.);

- трудова поведінка працівників;

- формальні та неформальні правила;

- деякі способи комунікації (специфічна мова жестів) та ін.

Такий методичний підхід дає змогу визначити ідеологію підприємства як систему усвідомлення корпоративних інтересів, місію, філософію, стратегічні цілі та засоби їх досягнення. Для нього потрібне глибоке «занурення» дослідника у сутність організаційних процесів. Ефективність методу великою мірою залежить від досвіду / кваліфікації дослідника, адже цей результат використання методу залежить від використаних критеріїв та суб'єктивних оцінок.

2. Опитування – форма моніторингових досліджень корпоративної культури у формі періодичного анкетування та інтерв'ю з подальшим аналізом даних, які відображають суть та динаміку організаційно-культурних процесів. Метод анкетування дає змогу отримувати первинну соціологічну і соціально-психологічну інформацію на тему дослідження у значної чисельності працівників.

Інтерв'ю – це усне опитування з метою отримання інформації про елементи культури за заздалегідь розробленим планом. На інтерв'ю з'ясовуються основні проблеми підприємства, їхні причини, розробляються можливі шляхи їх вирішення. Для економії часу та отримання більш повної інформації про проблеми підприємства часто використовують метод «фокус-груп» – групові дискусії за заздалегідь розробленим сценарієм.

3. Тестування – метод, за допомогою якого оцінюють складні властивості

та якості особистості (групи), що не піддаються прямому, безпосередньому спостереженню. Даним методом виявляють ціннісно-мотиваційний образ групи, потенціал професійної та ділової успішності, стиль керівництва та рівень формалізації організаційних контактів, ставлення до праці та інші аспекти корпоративної культури.

4. Моделювання – процедура отримання інформації про трудовий колектив, пов'язана з прийомами імітації та редукції (спрощення). У вивченні корпоративної культури моделювання використовується при неможливості досліджувати за допомогою опитувань (наприклад, через фінансові витрати, забезпечення безпеки). В основному використовуються два варіанти організації моделювання:

- вибір моделі корпоративної культури за аналогією з вже наявними подібними зразками, освоєними у низці успішних соціально-культурних спільнот;

- створення штучних міні-груп, де визначають закономірності організаційно-культурної поведінки членів трудового колективу в режимі ділової гри.

У першому випадку набір модельних ознак імовірно відомий і порівняний з реальними явищами в досліджуваній корпоративній культурі. У другому випадку параметри корпоративної культури виявляються спонтанно. Обидва підходи в їх поєднанні важливі на етапі програмування (впровадження) заданого типу корпоративної культури стосовно конкретного трудового колективу.

5. Проєктивні методи. Дані методи дають змогу виявляти та описувати усвідомлювані та підсвідомі компоненти та рівні корпоративної культури. Крім того, проєктивні методики дозволють уникати проблеми отримання інформації, пов'язані зі страхами працівників про можливі негативні наслідки з боку керівництва за розголошення внутрішньої інформації консультанта.

Найбільшого поширення серед даних методів набув метод незакінчених пропозицій та його різновиду метод незакінчених речень. За допомогою неї

можна досліджувати очікування випробуваного і «проєктовані» ним очікування на своїх колег, керівників і підлеглих, а також їхню взаємовідповідність. Використовуючи лише на основі взаємних очікувань працівників підприємства та менеджменту, здійснюється координація спільної діяльності, формуються критерії заохочення та покарання.

На основі статистики ефективності емпіричних методів найбільш ефективними є такі методи:

- інтерв'ю з працівниками та менеджерами компаній;

- фокус-групи (групові дискусії);

- опитувальники та анкети [75, с. 88].

Визначення типу корпоративної культури підприємства є необхідною процедурою теоретичних досліджень, проте неоднозначною з погляду практики. Це пов'язано з високою суб'єктивністю, зокрема, висновків, і високою складністю при порівнянні результатів. Так, наприклад, за однією ознакою дві компанії можуть відноситися до одного типу культури, а за іншою ознакою – до різних типів.

Формування корпоративної культури будь-якого підприємства починається в момент її створення під впливом зовнішніх вимог ринку (конкуренції з боку виробників товарів-замінників, пошуку свого цінового сегмента, адаптації до умов зовнішнього середовища), проблем внутрішньої інтеграції (встановлення та підтримання ефективних відносин у процесі роботи) та управлінської культури лідера (особисті цінності, віра та стиль керівництва).

Е. Шейн до процесу зовнішньої адаптації відносить рішення таких проблем:

- визначення місії та вибір стратегії;

- постановка цілей підприємства;

- вибір засобів та методів, що використовуються для досягнення цілей;

- оцінка: встановлення критеріїв контролю, створення інформаційної системи;

- корекція: встановлення типів дій стосовно тих, що відхилилися від

мети.

До проблем процесу внутрішньої інтеграції Е. Шейн відносить:

- спільну мову та концептуальні категорії;

- межі груп та критерії входу та виходу з них;

- правила придбання та втрати влади, визначення та розподіл статусів в організації;

- вироблення норм прихильності, дружби та любові: встановлення правил про характер соціальних відносин на підприємстві між працівниками різних статей, віку;

- визначення допустимого рівня відкритості у виробничому середовищі;

- види нагороджень та покарань як критерії бажаного (небажаного) типу поведінки на роботі;

- пояснення незрозумілого – ідеологія та релігія. Визначення значення речей, які не піддаються пояснення та контролю з боку організації.

Корпоративна культура, що формується протягом багатьох років, є найбільш стабільним елементом підприємства. Однак вона також здатна зазнавати змін протягом тривалого періоду часу. Зміни – це природний процес життєвого циклу компанії. Відповідно, корпоративна культура змінюється природним шляхом під впливом процесів, що відбуваються всередині компанії, а також під впливом факторів зовнішнього середовища, що динамічно змінюються. Власники та керівництво компанії можуть свідомо змінювати її корпоративну культуру. Будь яка зміна корпоративної культури – це складний і трудомісткий процес.

Робота зі зміни корпоративної культури включає:

- оцінку ефективності діяльності підприємства, його формальної та неформальної структур;

- аналіз того, що може бути використане з минулого досвіду: традиції і процедури;

- вироблення нових цілей та ідеологічних установок, можливо, зміна місії;

- вироблення та освоєння нової моделі ефективного керівництва і ін.

Зазначимо, що процес зміни корпоративної культури на етапі «середнього віку» складніший, ніж на стадії створення та «раннього віку» компанії, оскільки вона цілком і повністю впроваджена у повсякденні роботи і невіддільна від них. Практика управління персоналом пропонує кілька основних способів зміни культури на етапі «середнього віку» компанії:

- «підживлення» із найефективніших субкультур, тобто, призначення на керівні посади носіїв найбільш прийнятної на даний момент культури компанії;

- структурні зміни;

- технологічні застосування, тобто, свідоме впровадження керівництвом компанії нової технології змін у корпоративній культурі. Технології можуть мати фізичне втілення (наприклад, автоматизація виробництва) або соціотехнічний характер (наприклад, впровадження міжнародних стандартів, систем раціоналізації робочого місця);

- використання сторонніх менеджерів, тобто. призначення на керівні посади носіїв зовсім іншої корпоративної культури, яка за оцінками власників та / або керівництва більш ефективніша;

- створення конфліктних ситуацій та розвінчання міфів, метою яких є форсування настання організаційної кризи для перегляду культурних уявлень.

На стадії зрілості та можливого занепаду компанії для зміни корпоративної культури застосовуються такі методи:

- зміна через нав’язування переконань. Використовується, якщо елементи старої культури привабливі для працівників, але вже завдають шкоди розвитку підприємства. Для змін у таких ситуаціях менеджери-реформатори, по-перше, усувають можливість для виходу з них; по-друге, загострюють протиріччя, одночасно забезпечуючи психологічну безпеку. Правильно використовуючи необхідні стимули, вони заважають звільненню з підприємсва тим, хто має залишитися;

- зміна у вигляді перетворення. Використовується якщо менеджер-реформатор чітко розуміє, яким має стати підприємство; існує модель культури, яка найбільш підходить для застосування; керівник має необхідні

повноваження для впровадження цієї моделі. У процес перетворення потрібно залучати всіх працівників підприємства. Вироблення нових уявлень – це, передусім, перегляд старих поглядів та переконань через навчання та підготовку персоналу, а за необхідності і зміну організаційної структури. Навчання нових принципів має призводити до видимих поліпшень. Створюються нові девізи, історії, легенди та ритуали. Всі інші описані вище механізми формування корпоративної культури також можуть надавати певний вплив, проте без готовності до примусу працівників прийняти нові корпоративні цінності перетворення неможливо;

- зміна за допомогою реорганізації та переродження. Процес реорганізації та переродження ще мало вивчений. Якщо організація фізично руйнується, то руйнується корпоративна культура, носієм якої вона є.

Отже, проаналізувавши численні аспекти та види корпоративної культури можна зробити висновок, що, незважаючи на існування великої кількості різних механізмів та методів формування корпоративної культури компанії, а також різноманітного методичного інструментарію її дослідження, неможливо побудувати універсальну модель корпоративної культури, що є мотиваційним ресурсом управління компанією. Однак розуміння процесів управління корпоративною культурою, визначення методів та засобів діагностики персоналу на предмет виявлення його задоволеності рівнем культури на підприємстві, дає змогу проводити дослідження та керувати корпоративною культурою в будь-яких видах економічної діяльності. Розробка рекомендацій на основі об’єктивного аналізу результатів досліджень та своєчасне надання їх керівництву підприємства вплине, перш за все, на підвищення ефективності праці працівників.

ВИСНОВКИ до І розділу

На підставі проведеного дослідження теоретико-методичних основ формування корпоративної культури як чинника зростання ефективності праці на підприємстві слід робити такі висновки. Впровадження в

корпоративні відносини правил, норм, традицій створює атмосферу єдності цілей кожного суб'єкта соціально-трудових відносин та дає змогу досягати високих рівнів результатів діяльності підприємства. Сформована корпоративна культура є конкурентною перевагою підприємств, які є важливою складовою стабільності економічного й суспільного життя країни.

Для визначення впливу чинників формування і розвитку корпоративної культури виробничих підприємств в Україні доцільно розглядати їх на макро-, мезо- та мікрорівнях. Такий підхід дає змогу вчасно виявити проблеми і основні причини, які перешкоджають розвитку, розробити напрями щодо зміни корпоративної культури виробничих підприємств України.

РОЗДІЛ 2
АНАЛІЗ ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ТОВ «СП „СВИНЕЦЬ“»

2.1. Аналіз основних економічних показників ТОВ «СП „Свинець“»

Зміни, що відбуваються у соціально-економічному житті України з 24 лютого 2022 р., природним чином відбиваються і на основних цінностях організації, що становлять її культуру. Багато вітчизняних підприємств наразі потребують удосконалення існуючої корпоративної культури у зв’язку із радикальними змінами зовнішнього середовища ведення бізнесу, спричиненими війною, масової міграції, катастрофічного браку кваліфікованих фахівців та високого ризику їх втрати. Завдяки оновленню та удосконаленню корпоративної культури керівництво підприємства може досягти поставлених завдань як для окремих структурних підрозділів, так і для підприємства в цілому.

Об’єктом дослідження кваліфікаційної роботи магістра є промислове підприємство кольорової металургії – ТОВ «СП „Свинець“», яке є провідним виробником вторинного свинцю в Україні. Продукція компанії – це свинець та свинцевовмісні сплави, а також регранулят або вторинний поліпропілен.

Історія ТОВ «СП „Свинець“» бере свої витоки з моменту заснування у 1956 р. заводу-гіганта «Укрцинк», який випускав 100 тисяч тонн свинцю на рік. Наразі, зберігаючи досвід минулих поколінь та освоюючи нові технології, підприємство здійснює діяльність зі збирання, зберігання, переробки та утилізації вторинної свинцемісткої сировини. ТОВ «СП „Свинець“» закуповує відпрацьовані свинцево-кислотні акумуляторні батареї, які містять свинець відходи і брухт свинцю, що є шкідливими як для людини, так і для навколишнього середовища, з метою їх комплексної повної утилізації. Результатом виробничої діяльності підприємства є випуск готової продукції у вигляді товарного свинцю та свинцевих сплавів, що використовуються у

виробництві нових свинцево-кислотних акумуляторних батарей, кабельних оболонок, рибальських снастей та іншого.

Усі виробничі потужності зосереджені в місті Костянтинівка Донецької області на базі колишнього металургійного заводу «Укрцинк». Там виконуються всі етапи виготовлення продукції – переробка брухту та відходів свинцево-кислотних акумуляторних батарей (АКБ) та виробництво свинцю та сплавів на його основі.

Більша частина продукції експортується (залежно від ринкових умов, 85-95% від загального обсягу виробництва). Головними споживачами товарної продукції у вигляді зливків свинцю та свинцевих сплавів, що виробляється ТОВ «СП „Свинець“», є заводи-виробники свинцево-кислотних акумуляторних батарей. Клієнтами ТОВ «СП „Свинець“» є таож виробники акумуляторних батарей, балансувальних тягарців для автомобілів, пігментів та скла на свинцевій основі, оболонок кабелів, спортивної амуніції та рибальських снастей. Географія поставок товарів ТОВ «СП „Свинець“» включає такі країни: Болгарія, Єгипет, Італія, Німеччина, Польща, Румунія, Словенія, Туреччина, Саудівська Аравія. «Svinets» є зареєстрованим брендом Лондонської Біржі Металів, затвердженим для поставок за контрактами Біржі. Продукція суворо відповідає стандартам Біржі за якістю, маркою, формою та розмірами.

Протягом 2018-2021 років (рис. 2.1) чистий дохід ТОВ «СП „Свинець“» характеризувався нерівномірною динамікою: найбільший рівень його був за результатами 2021 р. (1001857 тис. грн.), а найменший – за результатами 2019 р. (668488 тис. грн.). При цьому, за результатами 2021 р. обсяг реалізації зріс порівняно з 2020 роком на 40%.

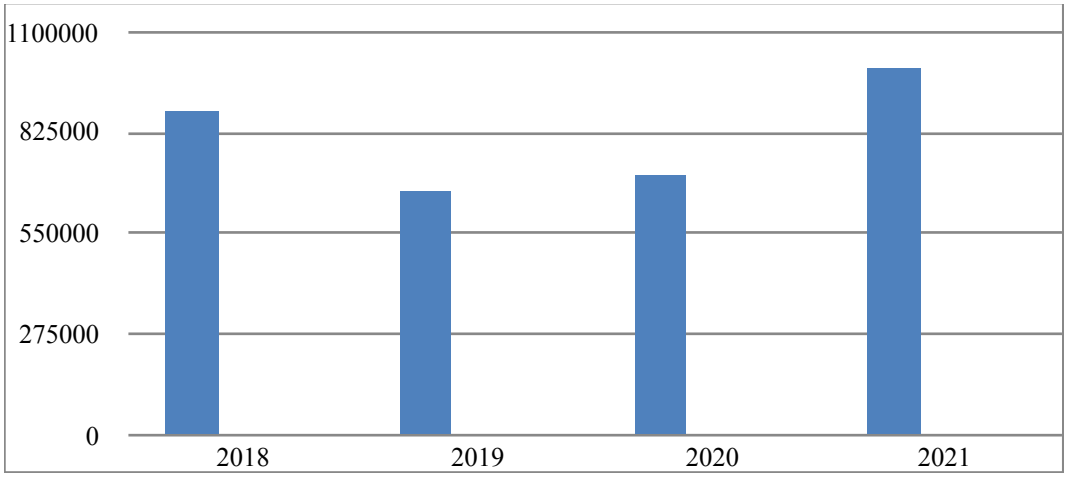


Рис. 2.1. Динаміка чистого доходу від реалізації продукції (робіт, послуг) ТОВ «СП „Свинець“» за 2018-2021 рр., тис. грн.*

* *Джерело: побудовано за даними фінансової звітності підприємства (Додатки А, Б, В)*

Висока ступінь перероблюваності свинцю сприяє формуванню насиченого сировинного ринку у вигляді вже відпрацьованих свинцево-кислотних акумуляторних батарей, що формує взаємозалежний ринок із сильною конкуренцією внаслідок наявності на ринку великої кількості виробників свинцево-кислотних АКБ, переробників відпрацьованих АКБ та свинцевих відпрацьованих АКБ. Виробники АКБ, як правило, також є і переробниками свинцевого брухту, тому сильно впливають на конкуренцію одночасно і на ринку АКБ, і на ринку сировини для виробництва АКБ. Таке становище сприяє високому насиченню ринку широким асортиментом продукції, позитивно позначаючись на ціноутворенні як у секторі сировини, і, отже, у секторі готової продукції. Позитивним фактором впливу на формування актуальних ринкових цін також сприяє торгівля свинцем на світових біржах, у тому числі на Лондонській Біржі Металів – усі дії всіх зацікавлених гравців на даному ринку під впливом факторів попиту та пропозиції формують ціну на метал у реальному часі, щохвилини підтримуючи її актуальність, яку також орієнтуються ті учасники ринку, які беруть безпосередньої участі у торгах. Відтак, умови конкурентного ринку посилюють потребу у віднайденні нецінових резервів економічного

зростання для підприємства. На нашу думку, соціальним резервом підвищення ефективності праці може стати корпоративна культура.

Складові виробничого потенціалу ТОВ «СП „Свинець“» – засоби і предмети праці, які використовуються у виробництві – представлені у таблиці 2.1. Основними з них є механічні засоби праці, які становлять матеріальну основу виробництва продукції і підвищення ефективності праці.

Таблиця 2.1

Необоротні та оборотні активи ТОВ «СП „Свинець“», їх динаміка та структура за період 2018-2021 рр.

Показники	Звітний період				Абсолютне відхилення (+,-)			Темп росту, %		
	2018	2019	2020	2021	2019 від 2018	2020 від 2019	2021 від 2020	2019 до 2018	2020 до 2019	2021 до 2020
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1.Нематеріальні активи, тис. грн.	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
2.Основні засоби, тис. грн	44528	44552	40722	54302	24	-3830	13580	100	91	133
первісна вартість	59215	64783	65730	88317	5568	947	22587	109	101	134
знос	14687	20231	25008	34015	5544	4777	9007	138	124	136
3.Оборотні активи, тис. грн.	295815	212403	326180	201202	-83412	-186223	-124978	72	154	62
виробничі запаси, тис. грн.	101874	65788	114351	59371	-36086	48563	-54980	65	174	52
незаввершене виробництво, тис. грн.	6247	9852	8392	4192	3605	-1460	-4200	158	85	50
готова продукція, тис. грн.	10072	12173	21074	8178	2101	8901	-12896	121	173	39
дебіторська заборгованість, тис. грн.	143482	89037	123736	91352	-54445	34700	-32384	62	139	74
гроші та їх еквіваленти, тис. грн.	13141	9237	14979	15316	-3904	5742	337	70	162	102

витрати майбутніх періодів, тис. грн.	4743	20707	13853	1519	15964	-6854	-12334	437	67	11
4.Усього, тис. грн	340343	256955	366902	255504	-83388	109947	-111398	75	143	70

**Джерело: розраховано за даними фінансової звітності підприємства (Додатки А, Б, В)*

Проаналізувавши дані таблиці 2.1, можемо дійти висновків, що за 2018-2021 рр. у підприємства відсутні нематеріальні активи. Видно також нестабільну динаміку по інших показниках. Стабільний позитивний приріст за період 2018-2021 рр. спостерігається лише щодо показника первісної вартості основних засобів, що пов'язано із придбанням нового устаткування.

Сучасне високотехнологічне устаткування є гарантією якості продукції ТОВ «СП „Свинець“». У процесі виробництва використовується обладнання компанії Engitec Technologies S.p.A (Італія), спеціально розроблене та призначене для виробництва вторинного свинцю. Комп'ютеризована автоматизація всього технологічного процесу дозволяє реалізувати систему контролю виробництва у цифровому вигляді і налагодити чітку взаємодію між її елементами, звівши до мінімуму можливість виникнення помилок або збоїв у процесі виробництва.

Як вже було зазначено раніше, основна продукція компанії – це свинець та свинцевовмісні сплави. Продукція ТОВ «СП „Свинець“» маркується товарним знаком, зареєстрованим 17.03.2003 р. (номер свідоцтва 30206), (рис. 2.2).

Рис.2.2. Товарний знак підприємства ТОВ «СП „Свинець“»

В таблиці 2.2 представлена вартісна структура виробництва і реалізації основної продукції підприємства – свинцю.

Таблиця 2.2

Структура виробництва основної продукції ТОВ «СП „Свинець“» – свинцю*

№п/п	Види продукції	Обсяги виробництва і реалізації, тис. грн.			Частка у загальному обсязі, %		
		2019	2020	2021	2019	2020	2021
1	Свинець необроблений (крім порошків і лусочок, свинцю необробленого, що містить сурму, рафінованого)	469712,4	580651,1	725140,1	74,7	85,7	82,8
2	Свинець необроблений, що містить сурму (крім порошків і лусочок)	159447,2	96624,4	150423,0	25,3	14,3	17,2

**Джерело: розраховано автором за матеріалами підприємства*

ТОВ «СП „Свинець“» дотримується принципу швидкого обертання продукції. Наявність на складі товарної продукції (див. Табл.2.1) зумовлено узгодженими планами її продажу на підставі укладених річних контрактіа і місячних заявок покупців, які дозволяють визначити на найближчий період часу достатність завантаженості виробничих потужностей і необхідність корегування обсягів сировини, що закуповується. Нагромадження і зберігання на складі продукції за відсутності позначення щодо її приналежності і строків реалізації на підприємстві не передбачено.

Впізнаваність та висока репутація ТОВ «СП „Свинець“» та вироблених товарів забезпечується високою якістю товару, своєчасним забезпеченням замовників продукцією та гнучкою можливістю індивідуального підходу до кожного з них, відповідального ведення бізнесу. Підприємство не використовує агресивних методів просування товару та дотримується

принципів «ввічливого» маркетингу. Завдяки грамотному позиціонуванню та відповідальному підходу до ведення діяльності, продукція ТОВ «СП „Свинець“» добре знайома і високо цінується серед широкого кола спеціалізованих підприємств Європи та України.

Аналіз показників ефективності системи збуту ТОВ «СП „Свинець“» за 2018-2021 рр. наведено в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

Аналіз показників оцінки ефективності системи збуту ТОВ «СП „Свинець“» за 2018-2021 рр.

Показники	Звітний період				Абсолютне відхилення (+,-)			Темп росту, %		
	2018	2019	2020	2021	2019 від 2018	2020 від 2019	2021 від 2020	2019 до 2018	2020 до 2019	2021 до 2020
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Обсяг збуту (чистий дохід від реалізації продукції), тис. грн.	884273	668488	707307	1001857	-215785	38819	294550	76	106	142
Валовий прибуток (+) або збиток (-) від реалізації, тис. грн.	13460	21730	22041	84961	8270	311	62920	161	101	385
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	870813	646758	685266	916896	-224055	38508	231630	74	106	134
Рентабельність продукції, %	0,4	3,4	3,2	9,2	-	-	-	-	-	-
Середні товарні запаси, тис. грн.	122293	91563	146797	79077	-30730	55234	-67720	75	160	54
Коефіцієнт інтенсивності оборотності товарних запасів	7,2	7,3	4,8	12,7	-	-	-	-	-	-
Товарооборотність, дн.	51	50	76	29	-	-	-	-	-	-
Обсяг збуту в розрахунку на 1 працівника, що займається збутомі маркетингом, тис. грн.	68021	51422	54408	77066	-16599	2986	22658	76	106	142

** Джерело: розраховано за даними фінансової звітності підприємства (Додатки А, Б, В)*

Отримані дані показують, що з 2018 р. по 2021 р. показники обсягу збуту, валового прибутку від реалізації продукції та собівартості реалізованої продукції на ТОВ «СП „Свинець“» помірно зросли.

Показник рентабельності реалізованої продукції у 2019 і 2020 рр. залишався на стабільно невисокому рівні – 3,4% і 3,2% відповідно. У 2021 р. відбулося підвищення цього показника до 9,2% тобто за кожну залучену гривню власних коштів було отримано 9,2 копійок валового прибутку.

Показник середніх товарних запасів ТОВ «СП „Свинець“» за рік з 2018 по 2021 рр. характеризувався нестабільністю. В 2019 та 2021 рр. він зменшився на 25% та 46% відповідно, а в 2020 виріс на 60%. Це свідчить про необхідність здійснення підприємством витрат на зберігання готової продукції на складах. Нестабільним протягом досліджуваного періоду був також і коефіцієнт інтенсивності оборотності товарних запасів. Збільшення інтенсивності оборотності товарних запасів в 2021 р. свідчить про поліпшення господарської діяльності підприємства.

Успішність бізнесу охарактеризується фінансово-економічними показниками підприємства. Дані показники дають можливість оцінити не тільки реальну картину ефективності діяльності підприємства за декілька останніх років, але й охарактеризувати наявний потенціал для впровадження змін. Показники розраховуються на основі аналізу бухгалтерської та фінансової звітності за відповідний період, зокрема балансу підприємства та фінансових звітів (додатки А, Б, В).

В таблиці 2.4 показані основні техніко-економічні показники фінансово-господарської діяльності ТОВ «СП „Свинець“» за 2018-2021 рр.

Проаналізувавши дані, наведені в таблиці 2.4, можна зробити наступні висновки: в цілому за період з 2018 по 2021 р. підприємство несуттєво збільшило виробництво своєї продукції, оскільки собівартість продукції та її реалізація збільшились відповідно на 5% та на 14%. Також за період

2018-2021 рр. помітно виріс валовий прибуток – темп росту становить 631%. Від'ємний приріст є у дебіторській заборгованості. Скорочення дебіторської заборгованості за період 2018-2021 рр. на 36% на фоні зростання чистого доходу від реалізації свідчить про покращення платіжної дисципліни у контрагентів.

Таблиця 2.4

Основні техніко-економічні показники фінансово-господарської діяльності ТОВ «СП „Свинець“» за 2018-2021 рр.*

Показники	Звітний період				Абсолютне відхилення (+,-)			Темп росту, %		
	2018	2019	2020	2021	2019 від 2018	2020 від 2019	2021 від 2020	2019 до 2018	2020 до 2019	2021 до 2020
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	884273	668488	707307	1001857	-215785	38819	294550	76	106	142
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	870813	646758	685266	916896	-224055	38508	231630	74	106	134
Валовий прибуток (+) або збиток (-), тис. грн.	13460	21730	22041	84961	8270	311	62920	161	101	385
Фінансовий результат від операційної діяльності, прибуток (+) або збиток (-), тис. грн.	-96647	-87816	2297	9837	8831	90113	7540	-110	103	428
Чистий прибуток (+), збиток (-), тис. грн.	-7093	-2706	-606	-3134	4387	2100	-2528	262	446	-5223
Середньооблікова чисельність штатних працівників, осіб	198	194	186	179	-4	-8	-7	98	96	96

Дебіторська заборгованість за продукцію (товари, роботи, послуги) на кінець року, тис. грн.	143482	89037	123736	91352	-54445	34699	-32384	62	139	74
Кредиторська заборгованість за продукцію (товари, роботи, послуги) на кінець року, тис. грн.	237248	223433	354501	242601	-13815	131068	-111900	94	159	68
Нерозподілений прибуток (+), непокритий збиток (-), тис. грн.	7282	9988	10594	13728	2706	606	3134	137	106	130

** Джерело: розраховано за даними фінансової звітності підприємства (Додатки А, Б, В)*

Аналіз фінансового стану підприємства ТОВ «СП „Свинець“» за 2018-2021 рр. наведено в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

Аналіз фінансового стану ТОВ «СП „Свинець“» за 2018-2021 рр.*

Показники	Звітний період				Абсолютне відхилення (+,-)			Темп росту, %		
	2018	2019	2020	2021	2019 від 2018	2020 від 2019	2021 від 2020	2019 до 2018	2020 до 2019	2021 до 2020
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Всього активи, тис. грн.	343373	258147	368274	256056	-85226	110127	-112218	75	143	70
1.Необоротні активи тис. грн.	47558	45744	42094	54854	-1814	-3650	12760	96	92	130
у % до активів	14	18	11	21	-	-	-	-	-	-
2.Оборотні активи, тис. грн.	295815	212403	326180	201202	-83412	-186223	-124978	72	154	62
у % до активів	86	82	89	79	-	-	-	-	-	-
2.1.Запаси тис. грн.	122293	91563	146797	79077	-30730	55234	-67720	75	160	54
у % до оборотних активів	41	43	45	39	-	-	-	-	-	-
2.2.Дебіторська заборгованість, тис. грн.	143482	89037	123736	91352	-54445	34700	-32384	62	139	74

у % до оборотних активів	49	42	38	45	-	-	-		-	-
2.3.Гроші та їх еквіваленти, тис. грн.	13141	9237	14979	15316	-3904	5742	337	70	162	102
у % до оборотних активів	4	4	5	7	-	-	-	-	-	-

** Джерело: розраховано за даними фінансової звітності підприємства (Додатки А, Б, В)*

Збільшення необоротних активів в 2021 р. з 42094 тис. грн. до 54854 тис грн. свідчить про купівлю підприємством нового устаткування. Внаслідок кращої організації роботи з постачальниками відбулось скорочення у запасах та оборотних активах з 2018 по 2021 рр. Позитивним є скорочення дебіторської заборгованості на 38% та 26% у 2019 та 2021 році відповідно.

В таблиці 2.6 наведемо інформацію про динаміку показників ліквідності ТОВ «СП „Свинець“» за 2018-2021 рр.

Таблиця 2.6

Динаміка показників ліквідності ТОВ «СП „Свинець“» за 2018-2021 рр.*

Показники	Звітний період				Абсолютне відхилення (+,-)			Темп росту, %		
	2018	2019	2020	2021	2019 від 2018	2020 від 2019	2021 від 2020	2019 до 2018	2020 до 2019	2021 до 2020
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Оборотні активи, тис. грн.	295815	212403	326180	201202	-83412	-186223	-124978	72	154	62
Запаси тис. грн.	122293	91563	146797	79077	-30730	55234	-67720	75	160	54
Гроші та їх еквіваленти, тис. грн.	13141	9237	14979	15316	-3904	5742	337	70	162	102
Дебіторська заборгованість, тис. грн.	143482	89037	123736	91352	-54445	34700	-32384	62	139	74
Поточні зобов’язання, тис. грн.	350635	268115	378848	269764	-82520	110733	-109084	76	141	71

Коефіцієнт загальної ліквідності (коефіцієнт покриття)	0,84	0,79	0,86	0,75	-0,05	0,07	-0,11	94	108	87
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,45	0,37	0,37	0,28						
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,04	0,03	0,04	0,06	-0,01	0,01	0,02	75	133	150
Чистий оборотний капітал, тис. грн	-54820	-55712	-52668	-68562	-892	3044	-15894	-	-	-

** Джерело: розраховано за даними фінансової звітності підприємства (Додатки А, Б, В)*

Розраховані коєфіцієнти абсолютної ліквідності показують, що в період 2018-2021 рр. на кожну гривню поточних зобов'язань припадало в середньому близько 0,04 гривні грошей та їх еквівалентів, що на порядок менше від нормативу.

Значення коєфіцієнту швидкої ліквідності ТОВ «СП „Свинець“» також в усі роки досліджуваного періоду знаходилося нижче нормативного значення (0,37). Це підтверджує, що в компанії були проблеми з платоспроможністю. Причому в динаміці значення даного коефіцієнту зменшується, і в 2021 р. на кожну гривню поточних зобов'язань припадає 0,28 гривні високоліквідних оборотних активів.

Значення коефіцієнту покриття (коефіцієнту загальної ліквідності), який розраховується як відношення оборотних активів до поточних зобов'язань підприємства, у ТОВ «СП „Свинець“» теж нижче від нормативного. Якщо нормативне значення цього показника має бути більшим за 1, то виходячи з даних таблиці 2.6, у 2018 р. в ТОВ «СП „Свинець“» цей показник дорівнював 0,84, а в 2021 р. 0,75. Отримані дані показують, що протягом 2018-2021 рр. ТОВ «СП „Свинець“» не мало достатніх можливостей відповідати за своїми зобов'язаннями.

Чистий оборотний капітал ТОВ «СП „Свинець“», який розраховується як різниця між оборотними активами підприємства та його поточними

зобов'язаннями, за увесь досліджуваний період мав від'ємне значення. Цей показник свідчить про неспроможність підприємства за власні ресурси розширювати подальшу діяльність.

Динаміка показників фінансової стійкості ТОВ «СП „Свинець“» за 2018-2021 роки наведена в таблиці 2.7.

Таблиця 2.7

Динаміка показників фінансової стійкості ТОВ «СП „Свинець“» за 2018-2021 рр.

Показники	Звітний період				Абсолютне відхилення (+,-)			Темп росту, %		
	2018	2019	2020	2021	2019 від 2018	2020 від 2019	2021 від 2020	2019 до 2018	2020 до 2019	2021 до 2020
Пасив, тис. грн.	343373	258147	368274	256056	-85226	110127	-112218	75	143	70
Власний капітал, тис. грн.	7262	9968	10574	13708	2706	606	3134	137	106	130
Власний оборотний капітал, тис. грн.	-59563	-76419	-66521	-70081	-16856	9898	-3560	-128	-87	-105
Оборотні активи, тис. грн.	295815	212403	326180	201202	-83412	-186223	-124978	72	154	62
Коефіцієнт платоспроможності (автономії)	0,02	0,04	0,03	0,05	-	-	-	-	-	-
Коефіцієнт фінансування	48,28	26,90	35,83	19,68	-	-	-	-	-	-
Коефіцієнт покриття оборотних активів	0,84	0,79	0,86	0,76	-	-	-	-	-	-

** Джерело: розраховано за даними фінансової звітності підприємства (Додатки А, Б, В)*

Підприємство ТОВ «СП „Свинець“» значно залежить від позикових коштів і здатне фінансувати тільки 5% активів за рахунок власних коштів в 2021 р., що на 2% більше значення 2020 р., але на порядок нижче за норматив (>0,5).

Отримані дані щодо коефіцієнта фінансування показують, що у підприємства ТОВ «СП „Свинець“» в 2021 р. на кожну гривню витрачених

власних коштів припадало 19,68 гривень запозичених, що суттєво перевищує норматив (<1). І хоча значення коефіцієнта фінансування протягом досліджуваного періоду (2018-2021) покращилось більш ніж удвічі, проте можна зробити висновок, що ТОВ «СП „Свинець“» не є фінансово стійким, оскільки за весь період дослідження коефіцієнти фінансування та платоспроможності (автономії) були невідповідними нормативним значенням.

Коефіцієнт покриття оборотних активів підприємства з 2018 по 2021 рр. є також невідповідним нормативному значенню (>1), що свідчить про недостатність власних фінансових ресурсів для фінансування оборотних активів.

Варто зазначити, що такі невідповідні значення показників фінансової стійкості підприємства ТОВ «СП „Свинець“» самі по собі не означають високу вірогідність швидкого банкрутства. А от у поєднані з неспроможністю стабільно генерувати додатний чистий фінансовий результат (див. Табл.2.4), ТОВ «СП „Свинець“» може мати ускладнення при погашенні зобов’язань. При цьому потрібно мати на увазі, що зміна ситуації на ринку може спричинити погіршення ситуації.

Показники рентабельності ТОВ «СП „Свинець“» за 2018-2021 рр. наведені в таблиці 2.8. З огляду на те, що за увесь період дослідження чистий фінансовий результат мав від’ємне значення, обрахунок показників рентабельності проведено, використовуючи показник валового прибутку.

Рентабельність власного капіталу компанії має дуже високе значення. Якщо в 2018 р. кожна залучена гривня власних коштів дозволила отримати 1,82 гривні валового прибутку, то в 2021 р. – 6,2 гривні.

Таблиця 2.8

Аналіз показників рентабельності ТОВ «СП „Свинець“» за 2018-2021 рр., %

Показники	Звітний період			
	2018	2019	2020	2021
Рентабельність власного капіталу	182	174	208	620

Рентабельність продукції	0,4	3,4	3,2	9,2

** Джерело: розраховано за даними фінансової звітності підприємства (Додатки А, Б, В)*

Натомість, показник рентабельності реалізованої продукції у 2019 і 2020 рр. залишався на стабільно невисокому рівні – 3,4% і 3,2% відповідно, а у 2021 р. відбулося підвищення цього показника до 9,2%.

Порівняння представлених у таблиці 2.8 значень рентабельності власного капіталу та реалізованої продукції дає підстави для висновку щодо занадто низького значення власного капіталу у ТОВ «СП „Свинець“» і потребу в його нарощенні.

Таким чином можна підсумувати, що на фоні загальної нестабільності фінансових показників, ТОВ «СП „Свинець“» демонструє певний економічний підхід, що в одні роки забезпечує позитивний результат, а в інші – це зробити неможливо.

2.2. Аналіз системи управління персоналом та корпоративної культури підприємства

Персонал підприємства відіграє одну з головних ролей при формуванні корпоративної культури компанії. Залежно від статево-вікового складу персоналу підприємства, його соціального стану, рівня освіти, сімейного стану створюється певна система управління персоналом на підприємстві, обираються ті чи інші інструменти її вдосконалення.

У кваліфікаційній роботі магістра досліджується корпоративна культура підприємства кольорової металургії. У зв’язку з цим представляється доцільним проаналізувати соціально-демографічну ситуацію на підприємстві ТОВ «СП „Свинець“».

Проведемо аналіз кадрового забезпечення, управління персоналом організації праці у ТОВ «СП „Свинець“» у 2019-2021 рр. (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

Показники середньооблікової чисельності працівників
ТОВ «СП „Свинець“» у 2019-2021 рр.

Показники	Звітний період			Абсолютне відхилення (+,-)		Темп росту, %	
	2019	2020	2021	2020 від 2019	2021 від 2020	2020 до 2019	2021 до 2020
Керівники	16	15	13	-1	-2	94	87
Спеціалісти, фахівці	44	35	33	-9	-2	80	94
Службовці	20	17	13	-3	-4	-87	-105
Робітники	114	119	120	5	-1	104	101
Середньооблікова чисельність працівників	194	186	179	-8	-7	96	96

** Джерело: розраховано за даними звітності із праці підприємства*

Згідно даних таблиці 2.9 у 2021 р. середньооблікова чисельність персоналу ТОВ «СП „Свинець“» у 2019-2021 рр. зменшилася на 15 осіб (або на 7,7%) порівняно з 2019 р. та на 7 (або на 3,8%) – порівняно з 2020 р. Рівень плинності кадрів в розмірі 3-5% обумовлений необхідністю природної зміни кадрів, незначне його перевищення не свідчить про неефективність корпоративної культури компанії.

Професійно-кваліфікаційна структура персоналу ТОВ «СП „Свинець“» у 2019-2021 рр. представлена у табл. 2.10.

За даними таблиці 2.10, у 2021 р. питома вага керівників склала 5,0%, спеціалістів, фахівців – 12,8%, службовців – 7,3%, робітників – 74,9%. Така структура є характерною для персоналу виробничого підприємства. Крім того, у досліджуваному періоді спостерігається зростання питомої ваги робітників.

Таблиця 2.10

Професійно-кваліфікаційна структура персоналу ТОВ «СП „Свинець“»
у 2019-2021 рр.*

	Звітний період	Абсолютне відхилення	Абсолютне відхилення

Показники	2019		2020		2021		(+,-) 2021 р. по чисельності від:		(+,-) 2021 р. по питомій вазі від:	
	чисельність	питома вага, %	чисельність	питома вага, %	чисельність	питома вага, %	2019 р.	2020 р.	2019 р.	2020 р.
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Керівники	10	5,2	9	4,8	9	5,0	-1	0	-0,1	0,2
Спеціалісти, фахівці	30	15,5	25	13,4	23	12,8	-7	-2	-2,6	-0,6
Службовці	18	9,3	14	7,5	13	7,3	-5	-1	-2,0	-0,3
Робітники	136	70,1	138	74,2	134	74,9	-2	-4	4,8	0,7
Середньооблікова чисельність працівників	194	100	186	100	179	100	-15	-7	0,0	0,0

** Джерело: розраховано за даними звітності із праці підприємства*

Доповнимо якісну характеристику персоналу ТОВ «СП „Свинець“» у 2019-2021 роках дослідженням статево-вікової структури (табл. 2.11, рис. 2.3).

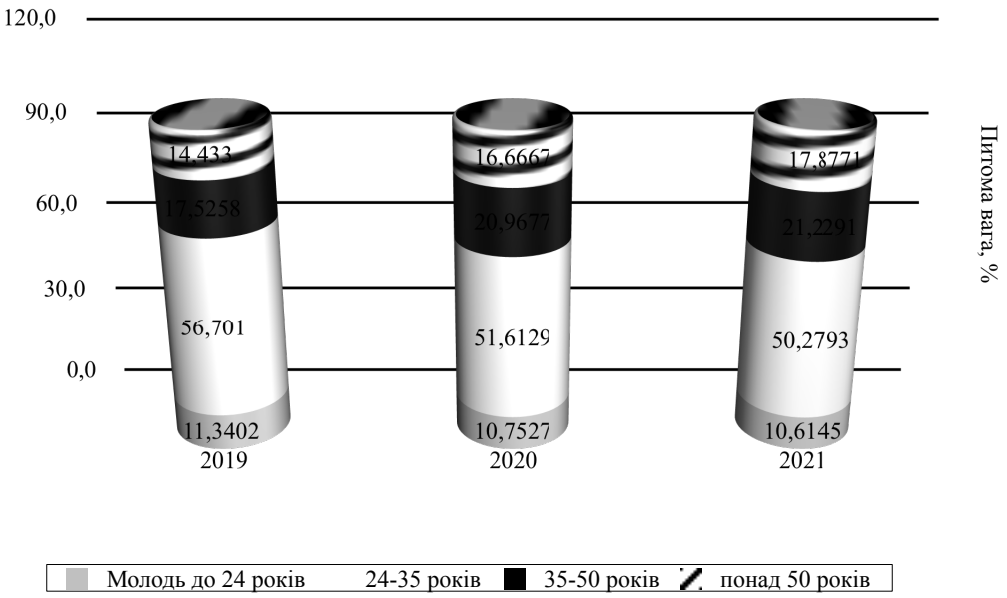


Рис.2.3. Вікова структура персоналу ТОВ «СП „Свинець“» у 2019-2021 рр.

Таблиця 2.11

Статево-вікова структура персоналу ТОВ «СП „Свинець“»
у 2019-2021 рр.*

Показники	Звітний період						Абсолютне відхилення (+,-) по чисельності		Абсолютне відхилення (+,-) по питомій вазі	
	2019		2020		2021					
	чисельність	питома вага, %	чисельність	питома вага, %	чисельність	питома вага, %	2020 від 2019	2021 від 2020	2020 до 2019	2021 до 2020
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Чоловіки	135	69,6	135	72,6	129	72,1	0	-6	3	-0,5
Жінки	60	30,9	53	28,5	50	27,9	-7	-3	-2,4	-0,6
Молодь до 24 років	22	11,3	20	10,8	19	10,6	-2	-1	-0,5	-0,2
24-35 років	110	56,7	96	51,6	90	50,3	-14	-6	-5,1	-1,3
35-50 років	34	17,5	39	21,0	38	21,2	5	-1	3,5	0,2
понад 50 років	28	14,4	31	16,7	32	17,9	3	1	2,3	1,2
Середньооблікова чисельність працівників	194	100	186	100	179	100	-8	-7	-	-

** Джерело: розраховано за даними звітності із праці підприємства*

За даними таблиці 2.11, у структурі персоналу ТОВ «СП „Свинець“» у 2019-2021 рр. питома вага чоловіків суттєво переважає.

Серед персоналу найбільшу частку мають працівники у віці від 24 до 35 років, що створює позитивні перспективи для формування і розвитку корпоративної культури, так як молодь більш сприймає зміни.

В таблиці 2.12 та на рисунку 2.4 представлені показники руху персоналу ТОВ «СП „Свинець“» у 2019-2021 рр. Згідно розрахованих показників руху персоналу (табл. 2.12) у досліджуваному періоді показник коефіцієнту обороту з прийняття у 2021 р. на 0,0172 більше показника 2019 р. на та 0,0151 – більше показника 2020 р. Разом з тим, спостерігається збільшення коефіцієнту плинності персоналу (0,0258 – у 2019 році, 0,0503 – у 2021 році), що є негативною тенденцією.

Таблиця 2.12

Показники руху персоналу ТОВ «СП „Свинець“» у 2019-2021 рр.*

Показники	Звітний період			Абсолютне відхилення (+,-)		Темп росту, %	
	2019	2020	2021	2020 від 2019	2021 від 2020	2020 до 2019	2021 до 2020
1	2	3	4	5	6	7	8
Середньооблікова чисельність працівників	194	186	179	-8	-7	96	96
Прийнято	1	5	4	4	-1	500	80
Вибуло	5	8	9	3	1	160	113
у тому числі:за власним бажанням	5	8	9	3	1	160	113
Коефіцієнт обороту з прийняття	0,0052	0,0269	0,0223	0,0217	-0,0046	-	-
Коефіцієнт плинності	0,0258	0,0430	0,0503	00172	0,0073	-	-

** Джерело: розраховано за даними звітності із праці підприємства*

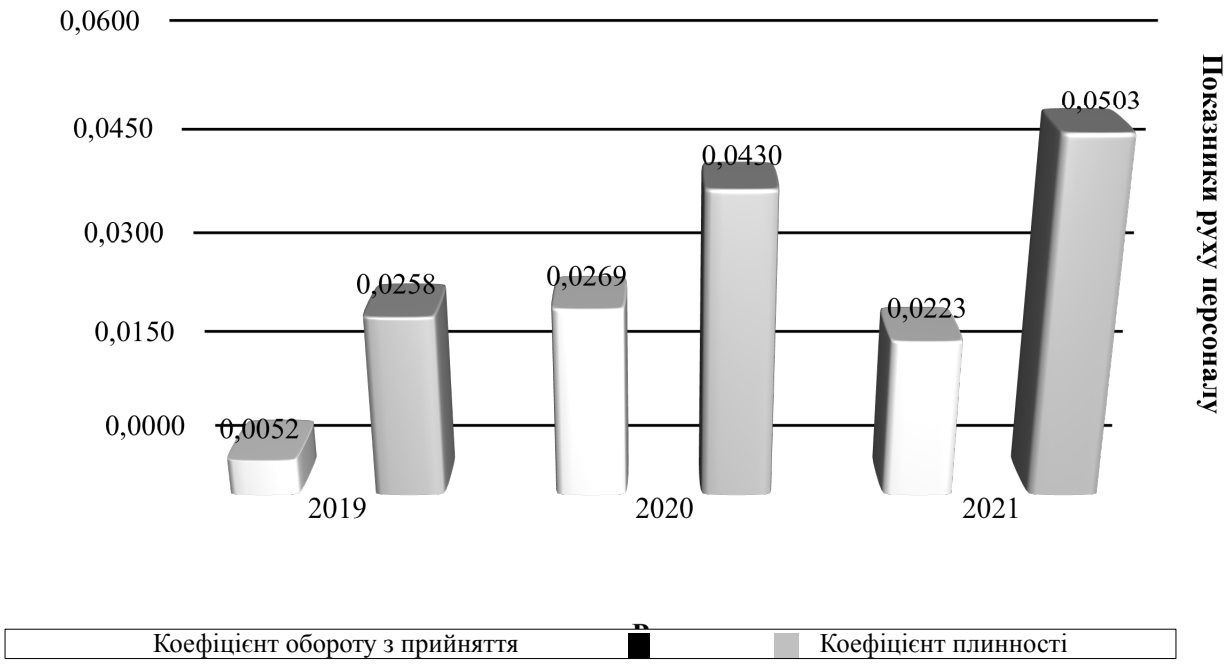


Рис. 2.4. Показники руху персоналу ТОВ «СП „Свинець“» у 2019-2021 рр.

Ефективність праці персоналу ТОВ «СП „Свинець“» у 2019-2021 рр. представлена у таблиці 2.13.

Таблиця 2.13

Показники продуктивності праці персоналу ТОВ «СП „Свинець“» у 2019-2021 рр.

Показники	Звітний період			Абсолютне відхилення (+,-)		Темп росту, %	
	2019	2020	2021	2020 від 2019	2021 від 2020	2020 до 2019	2021 до 2020
1	2	3	4	5	6	7	8
Дохід від реалізації продукції , тис. грн	668488	707307	1001857	38819	294550	106	142
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	194	186	179	-8	-7	96	96
Відпрацьовано працівниками, год.	409728	392832	378048	-316826	-14784	96	96
Виробіток на 1 працівника, тис.грн.	3445,8	3802,7	5597,0	356,9	1794,2	110	147
Трудомісткість продукції, люд.-год.	0,613	0,555	0,377	-0,06	-0,2	91	68

** Джерело: розраховано за даними фінансової звітності та звітності із праці підприємства*

За даними таблиці 2.13, у досліджуваному періоді спостерігалася позитивна динаміка показника продуктивності праці. Так, виробіток одного працівника у 2021 р. склав 5597 тис. грн, що на 62% більше показника 2019 р. та на 47% – показника 2020 р. Отже, можна зробити висновок, що ТОВ «СП „Свинець“» ефективно використовує працю наявного персоналу.

Розглянемо показники оплати праці у ТОВ «СП „Свинець“» у 2019-2021 рр. (табл.2.14).

За даними табл. 2.14, середньомісячна заробітна плата 1 працівника ТОВ «СП „Свинець“» у 2021 р. складала 8268,2 грн, що на 43,8% більше показника 2019 р. та на 20,1% більше показника 2020 р.

В табл. 2.15 представлена динаміка показників середномісячної заробіної плати працівників ТОВ «СП „Свинець“» у порівнянні з динамікою мінімальної заробітної плати у 2019-2021 рр.

Таблиця 2.14

Показники оплати праці у ТОВ «СП „Свинець“» у 2019-2021 рр.

Показники	Звітний період			Абсолютне відхилення (+,-)		Темп росту, %	
	2019	2020	2021	2020 від 2019	2021 від 2020	2020 до 2019	2021 до 2020
1	2	3	4	5	6	7	8
Фонд оплати праці	13383	15367	17760		2393		116
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	194	186	179	-8	-7		96
Середньорічна заробітна плата 1 працівника	69,0	82,6	99,2		16,6		120
Середньомісячна заробітна плата 1 працівника, грн.	5748,7	6884,9	8268,2		1383,3		120

** Джерело: розраховано за даними фінансової звітності підприємства*

Таблиця 2.15

Порівняння показники оплати праці у ТОВ «СП „Свинець“»
та мінімальної заробітної плати у 2019-2021 рр.

Показники	Звітний період			Абсолютне відхилення (+, -)		Темп росту, %	
	2019	2020	2021	2021 від 2019	2021 від 2020	2021 до 2019	2021 до 2020
Середньомісячна заробітна плата одного працівника, грн.	5748,7	6884,9	8268,2	2519,4	1383,3	143,8	120,1

Мінімальна заробітна плата, грн	4143,0	4723,0	6500,0	2357,0	1777,0	156,37	137,29
Співвідношення середньомісячної заробітної плати та мінімальної, %	138,8	145,8	127,2	-11,6	-18,6	-	-

Відповідно до даних табл. 2.15, у 2021 р. середньомісячна заробітна плата ТОВ «СП „Свинець“» була на 27,2% вища за показник мінімальної заробітної плати. Разом з тим, 2019 р. показник складав 138,8%, у 2020 р. 145,8 %. Отже, хоча у 2021 р. середньомісячна заробітна плата працівників підприємства вища за показник мінімальної заробітної плати, у попередні роки спостерігалася краща тенденція.

Таким чином, соціально-демографічну ситуацію на підприємстві можна назвати складною. У зв’язку з цим особливу роль у розвитку та утриманні висококваліфікованих фахівців на підприємствах компанії кольорової металургії грає правильно реалізована мотиваційна політика, що спирається на грамотно організовану систему управління персоналом компанії та прогресивну корпоративну культуру.

Корпоративна культура тісно пов’язана з системою управління персоналом підприємства. Вона одночасно є і складовою цієї системи та базисом її побудови. У зв’язку з цим, для того щоб удосконалювати систему управління підприємством, потрібно чітко розуміти, які існують взаємозв’язки корпоративної культури та системи управління персоналом, чи є цінності, закладені у культурі компанії, логічним продовженням системи управління персоналом, чи суперечать методам, використовуваним керівництвом під час відбору, адаптації, оцінці, навчанні і мотивації персоналу.

Індикаторами неузгодженості корпоративної культури та методів управління є такі показники, як збільшення рівня плинності та абсентеїзму[1],

[1] Абсентеїзм – загальна кількість втрачених робочих днів (або годин) або частота випадків відсутності на роботі.

зниження продуктивності, зниження рівня ініціативності працівників, збільшення числа конфліктів між співробітниками і менеджерами.

Система управління персоналом ТОВ «СП „Свинець“» безпосередньо пов’язана з місією та стратегічними цілями компанії. Ключовими характеристиками стратегування ділової активності ТОВ «СП „Свинець“» є:

- підтримка високої ліквідності та якості продукції;
- відповідальність та екологічність виробництва;
- гнучкість та адаптивність до ринкових умов;
- ефективність та раціональність фінансово-економічного управління;
- технологічна сучасність та ділова відкритість;
- високі показники прибутку та податкових відрахувань.

Досягнення цих цілей потребує нових підходів до управління компанією.

ТОВ «СП „Свинець“» розвиває систему корпоративного управління, ґрунтуючись на принципах прозорого та відповідального ведення бізнесу. На чолі компанії стоїть Директор, який відповідає за діяльність підприємства. У нього є три заступники, відповідальність яких чітко розмежована. Організаційна структура ТОВ «СП „Свинець“» побудована за функціональним принципом. Структура ТОВ «СП „Свинець“» показана в Додатку Г.

ТОВ «СП „Свинець“» забезпечує близько 200 робочих місць для населення міста Костянтинівка Донецької області та прилеглих районів. Одна із стратегічних цілей ТОВ «СП „Свинець“»: стати компанією, в якій люди прагнуть працювати. У зв’язку з цим ТОВ «СП „Свинець“» потрібно приділяти особливу увагу утриманню кваліфікованих фахівців, їх мотивації та професійному розвитку.

Заступник директора з економічних питань ТОВ «СП „Свинець“» відповідає за розробку та підтримку системи стимулювання праці, заснованої на принципах справедливості та неупередженості при винагороді співробітників. Рівень оплати праці (середня заробітна плата) на

підприємстві встановлюється трохи вище за середньоринкову в регіоні. Система стимулювання праці персоналу прив'язана до певних зразків поведінки та відповідає цінностям компанії. Форми стимулювання персоналу, що використовуються на підприємстві: заробітна плата, премії; медичне обслуговування, субсидії на харчування, транспорт компанії або компенсація транспортних витрат.

Зазначимо, що рівень оплати праці – це потужний фактор в оцінці корпоративної культури компанії. З одного боку, цей показник характеризує абсолютні доходи співробітників, і за допомогою нього ми можемо оцінити різницю в рівнях оплати праці в порівнянні з конкурентами та ринком праці. З іншого боку, ставлення співробітників до рівня оплати праці (задоволеність заробітною платою) на підприємстві є показовим, оскільки дозволяє оцінити ризики звільнення та «переманювання» фахівців підприємства, а також проаналізувати уявлення співробітників про те, наскільки «справедлива» система оплати праці на підприємстві.

Також слід зазначити щорічне зниження рівня абсентеїзму та порушень вимог охорони праці та промислової безпеки на підприємстві. Дані показники визначаються при аналізі документів: табеля обліку робочого часу, документів та розпоряджень щодо застосування санкцій за порушення трудової дисципліни тощо. Зміна кількості порушень є наслідком процесу вдосконалення системи корпоративного управління.

Підводячи підсумок аналізу системи управління персоналом ТОВ «СП „Свинець“», зазначимо, що успішність бізнесу багато в чому залежить від людського фактора та ефективності праці працівників. Це висуває свої вимоги до корпоративної культури компанії та ефективності праці її співробітників. Відтак, характеристика структури персоналу підприємства має надзвичайно важливе значення для того, щоб проаналізувати можливості використання керівництвом підприємства такого мотиваційного ресурсу для залучення, утримання та розвитку персоналу як корпоративна культура.

2.3. Методика оцінки рівня задоволеності персоналу різними аспектами діяльності

Головною метою діагностики корпоративної культури є створення інструментарію та бази для прийняття управлінських рішень у сфері поточних завдань (наприклад, чи вдасться впровадити той чи інший інструмент управління, як підвищити рівень лояльності персоналу), у сфері стратегічних завдань (збільшення частки ринку, зростання прибутковості), для прогнозування потенціалу підприємства в умовах змін (структурні перетворення, злиття, поглинання і ін.). Діагностика корпоративної культури оцінює в комплексі організацію виробничих процесів та ефективність взаємодії працівників. Діагностика культури необхідна перед плануванням змін у самій культурі. Слід прагнути перспективної корпоративної культури, яка створює умови для реалізації поставлених завдань.

Поетапний план проведення діагностики корпоративної культури включає такі етапи:

1. Визначення предмета діагностики: постановка управлінського завдання та визначення цілей дослідження.

2. Визначення об’єкта діагностики: вибір складових, що вивчаються.

3. Вибір стратегії виміру. Розробка методичного та практичного інструментарію.

4. Проведення виміру.

5. Аналіз отриманих характеристик корпоративної культури, визначення її типу.

6. База для прогнозу та прийняття управлінських рішень. Розробка комплексу заходів (практичні рекомендації). Прогнозування можливих проблем у сфері управління персоналом та загалом у діяльності підприємства.

Для діагностики корпоративної культури ТОВ «СП „Свинець“» пропонуються такі напрями:

1) визначення типу корпоративної культури та побудова його профілю;

2) оцінка ставлення працівників до чинної культури та аналіз тенденцій у її розвитку;

3) оцінка іміджу керівництва;

4) проведення оцінки психологічного клімату у колективі.

Вибір методики для цих досліджень визначався, виходячи з надійності оцінок, що можуть бути одержані, а також трудовитрат для їх досягнення. Методика К. Камерона та Р. Куїна дозволяє побудувати профіль корпоративної культури в координатах конкуруючих цінностей: гнучкість та дискретність – стабільність та контроль, зовнішній фокус та диференціація – внутрішній фокус та інтеграція. Ці координати генеруються двома вимірами, виділеними зі статистичного аналізу індикаторів ефективності діяльності підприємства, розбиваючи їх на чотири групи. Один вимір відокремлює індикатори ефективності, що виділяють гнучкість, дискретність дій, від індикаторів, ціннісна значущість яких пов’язана зі стабільністю, порядком, контролем. Другий вимір відокремлює індикатори ефективності, пов’язані з внутрішньою орієнтацією, інтеграцією та єдністю, від індикаторів, що асоціюються із зовнішньою орієнтацією, диференціацією, суперництвом. Зазначені вище вимірювання утворюють на площині чотири квадранти, відповідні чотирьом перелікам індикаторів організаційної ефективності, причому послідовність розташування квадрантів на площині має сувору визначеність.

На рис. 2.5 наочно представлені типи корпоративної культури за К. Камероном і Р. Куїнном.

Внутрішній фокус та інтеграція	Гнучкість та дискретність	Зовнішній фокус та диференціація
	Кланова культура (А)	Адхократична культура (В)

Ієрархічна культура (C)	Ринкова культура (D)

Стабільність та контроль

Рис. 2.5. Типи корпоративної культури за К. Камероном і Р. Куїнном [64]

Кланова культура характеризується як місце роботи, що нагадує велику родину. Лідери організації мислять патерналістично, надаючи великого значення високій згуртованості колективу. Висока обов'зковість керівництва підприємства щодо працівників. Успіх підприємства визначається підтримкою здорового внутрішнього клімату та піклування про людей.

Адхократична культура характеризує динамічне, підприємницьке та творче місце роботи. Відмінними рисами лідерів підприємства є вміння передбачати новаторство, орієнтація на ризик. Базові цінності підприємства полягають у готовності до викликів часу та зовнішнього середовища, експериментування та новаторство. Успіх підприємства пов'язаний із виробництвом унікальних та оригінальних продуктів та послуг.

Ринкова культура характерна для підприємства, орієнтованого на результати. Лідери підприємства є жорсткими керівниками для персоналу та жорсткими конкурентами у зовнішньому середовищі. Основна мета трудового колективу – прагнення перемагати. Успіх підприємства визначається випередженням конкурентів та лідерством на ринку.

Ієрархічна культура характерна для формалізованого та структурованого підприємства. Лідери підприємства – гарні координатори та організатори. В основі трудової діяльності персоналу лежать формальні правила та процедури, що підтримують заданий плавний темп діяльності. Успіх підприємства пов'язаний із забезпеченням стабільності, передбачуваності та рентабельності.

За цією методикою відбувається оцінка корпоративної культури за такими параметрами:

- найважливіші показники;
- загальний стиль лідерства у створенні;
- управління найманими працівниками;
- сполучна сутність організації;
- стратегічні цілі;
- критерії успіху.

Для дослідження використовують анкету (Додатки Д, Е, Ж) та відповідно до отриманих даних формується профіль корпоративної культури підприємства: наявна культура, бажана культура.

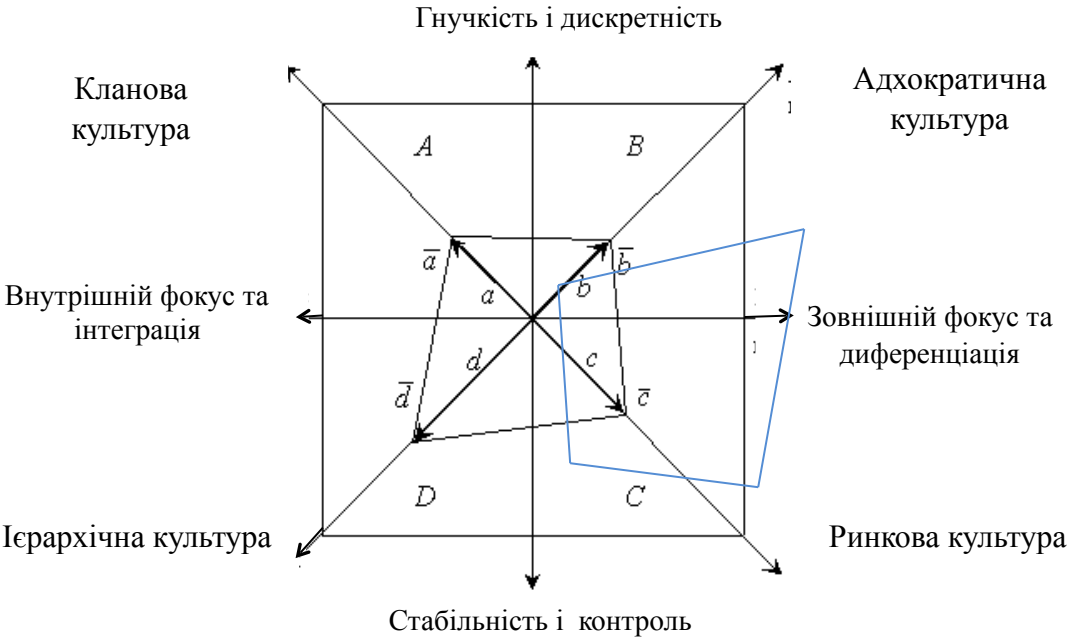


Рис. 2.6. Профіль корпоративної культури ТОВ «СП „Свинець“»

Отже, для ТОВ «СП „Свинець“» характерний бюрократичний тип копоративної культури, але переважним є адхократичний, який відрізняється великим динамізмом, прагненням новизни, вітанням особистої ініціативи і свободи.

Для виявлення ставлення персоналу до корпоративної культури було проведено опитування з допомогою методу інтерв'ювання. Для цього було складено перелік питань (Додаток Ж) та обрано групу працівників, з якими відбулося інтерв'ю. Серед них були представники різних посад, різної статево-вікової категорії та рівня кваліфікації. Проведена діагностика дозволила виявити низку тенденцій розвитку корпоративної культури та чинники, що її визначають:

- відсутність чіткого ставлення до корпоративної культури серед працівників підприємств. На питання про наявність корпоративної культури на підприємстві 44,96% респондентів дали позитивну відповідь; 43,41% опитаних відповіли, що є лише деякі елементи; 11,63% вважають, що культури на підприємстві немає. Ця ситуація викликана насамперед тим, що на підприємстві корпоративній культурі приділяється недостатня увага з боку керівництва, відсутня пропаганда спільних цінностей та існуючих норм та правил поведінки;

- незадовільний стан корпоративної культури. У процесі дослідження було уточнено та систематизовано елементи корпоративної культури, які найбільш повно характеризують реальні можливості формування культурного простору. Дані складові оцінювалися працівниками за п'ятибальною шкалою (5 балів – максимальне значення). Найбільш розвиненими елементами є такі, як орієнтація на результат (4 бали), ясність цілей та орієнтація на їх досягнення (3 бали), умови праці та трудова дисципліна (3 бали), технічний рівень виробництва (3 бали), здатність до вирішення конфліктів (2 бали). Такі ж важливі складові корпоративної культури як система цінностей, мотиваційний механізм, комунікаційні зв'язки, відданість працівників цілям підприємства, орієнтація керівництва на персонал отримали найнижчі оцінки, що позначається у результаті дієвості культури;

- роз'єднаний характер групових взаємин у колективі. Відповіді респондентів дозволили зробити висновок, що найбільш тісний зв'язок групових відносин спостерігається у фахівців (46,55% респонденти

охарактеризували її характер як згуртований, у 12,07% – як опозиційний, у 39,66% – як роз'єднаний). Серед керівників переважає роз'єднаний характер відносин групи (у 46,77% відповідей). Це також можна відзначити і для робітників: 38,46 % відзначили їхню роз'єднаність, 34,62% – згуртованість, 26,92% – опозиційність. Існуючий стан групових відносин у колективі призводить до зниження ефективності комунікаційних зв'язків, сприйняття працівниками спільних цінностей, не ідентичності індивідуальних цілей із загальними цілями підприємства;

- недосконалість мотиваційного механізму, що виражається у незадоволеності існуючою системою оплати праці у працівників та відсутності належної уваги до підвищення їх кваліфікації. Більший відсоток задоволених оплатою посідають працівники, які мають фахову вищу освіту (33,33%). Не задоволені своєю оплатою праці найчастіше працівники із середньою та середньою спеціальною освітою (40,48%).

Проведена діагностика дає змогу зробити висновок, що корпоративна культура в ТОВ «СП „Свинець“» потребує змін та коригування, насамперед це стосується кадрової політики. Поточний її рівень не сприяє підвищенню ефективності праці, хоча значною мірою визначає результативність персоналу.

Також для аналізу корпоративної культури важливо провести оцінку стилю керівництва ТОВ «СП „Свинець“». Важливість цієї інформації полягає в тому, що саме керівник є головним творцем корпоративної культури підприємства та від його позиції, стилю управління, іміджу залежить напрям розвитку культури. Для проведення цього дослідження було використано анкету (Додаток Е), згідно з якою необхідно вибрати один із трьох стилів управління: авторитарний, демократичний чи ліберальний.

Відповідно до цього дослідження трохи змінюється група респондентів, а саме, виключаються керівні посади. У цій анкеті позиція керівника оцінюється із боку ставлення щодо нього підлеглих.

За отриманими даними, слід зробити висновок, що керівнику властивий авторитарний метод керівництва. Авторитарний (директивний) стиль керівництва характеризується централізацією влади в одних руках. Він одноосібно ухвалює рішення, жорстко визначає всю діяльність підлеглих, не даючи їм можливості виявити ініціативу. Підлеглі повинні лише виконувати те, що їм наказано, при цьому вони одержують мінімум необхідної інформації. Контроль за їх діяльністю цілком ґрунтується на силі владних повноважень керівника. Він зазвичай орієнтований на вирішення суто виробничих завдань.

Також однією з найважливіших характеристик рівня корпоративної культури є аналіз психологічного клімату. Для проведення цього дослідження було використано карту-схему для дослідження психологічного клімату в трудовому колективі (додаток Д). Для заповнення даної схеми було обрано групу працівників різних підрозділів, різного віку та займані різні посади. Опитуваним запропоновано оцінити судження за 3-бальною шкалою. Чим більше сума, набрана в процесі анкетування, тим краще психологічний клімат у трудовому колективі. За даними дослідження, 70,0% опитаних оцінюють психологічний клімат, як несприятливий і лише 30,0% схиляються до більш позитивних результатів. Такі результати дають змогу припусити, що психологічна обстановка негативно впливає на рівень конфліктності, вносить дисбаланс у хід роботи і заважає досягненню позитивних результатів.

Пропонований алгоритм оцінки корпоративної культури є досить універсальним і може бути використаний визначення рівня культурного розвитку будь-якого підприємства.

При цьому він має ряд переваг:

1) дозволяє залучити до дослідження стану корпоративної культури всіх працівників, незалежно від посад, що ними, що підвищує об’єктивність отриманих оцінок;

2) є комплексним через те, що оцінює різні аспекти розвитку корпоративної культури;

3) дає кількісну оцінку корпоративної культури та встановлює залежність її рівня з показниками діяльності підприємства. Це забезпечує можливість прогнозування результатів діяльності підприємсва під час реалізації стратегічних перетворень;

4) може бути проведений силами кадрової служби підприємсва, виключаючи залучення зовнішніх фахівців, скорочуючи при цьому фінансові витрати з реалізації цього процесу.

Системна взаємодія всіх елементів, що відображається у запропонованому алгоритмі діагностики корпоративної культури, визначає стан корпоративної культури підприємства та є основою для вибудовування соціального механізму її регулювання, реалізація якого сприяє досягненню відповідності між корпоративною культурою та стратегією підприємства.

Отже, корпоративна культура ТОВ «СП „Свинець“» носить фрагментарний характер. Для успішної діяльності необхідний внутрішній розвиток, підвищення рівня комунікації, зниження бар’єру між щаблями ієрархії, професійний розвиток і підвищення кваліфікації персоналу, і створення умов успішнішої роботи. Все це вказує на необхідність формування більш сильної та ефективної корпоративної культури, яка сприятиме згуртованості трудового колективу ТОВ «СП „Свинець“» та закріплюватиме лідируючі позиції.

На підставі проведених досліджень можна виділити основні проблеми, що підтверджують наявність слабкої корпоративної культури в ТОВ «СП „Свинець“» (табл. 2.16).

Таблиця 2.16

Основні проблеми, що підтверджують наявність слабкої корпоративної культури ТОВ «СП „Свинець“»

Проблема	Причина
Поява чуток і пліток	Нестача інформації чи неправильна її інтерпретація працівниками
Скарги працівників один на одного	Наявність неконструктивного конфлікту у колективі

Утворення ворогуючих угруповань, коаліцій	Демонстрація працівниками, що вони не поділяють цінності, що декларуються підприємством.
Випадки ігнорування доручень керівництва	Недовіра до керівників та стилю управління, недосконала система управління персоналом
Випадки неробочого настрою у колективі	Зниження трудової дисципліни
Збільшення критичних зауважень від працівників та одночасно зниження рівня їх ініціативності	Зниження лояльності персоналу до підприємства. Невдоволення працівників, що наростає, пов'язане зі зниженням мотивації (незадоволення оплатою праці, умовами праці, нематеріальним мотивуванням і ін.)

Згідно даних табл. 2.16, у корпоративній культурі ТОВ «СП „Свинець“» є низка пробем, що загрожує призвести до зниження ефективності праці, відволікання працівників від основних функцій, зниження якості роботи, порушення зобов'язань перед замовниками. Все це відбиватиметься на діловій репутації і іміджі ТОВ «СП „Свинець“».

Як було зазначено в розділі 1, формувати, розвивати і коригувати корпоративну культуру можна цілеспрямовано. Провідна роль цьому процесі належить керівнику. Його цінності та погляди, стиль поведінки, ставлення до справи транслюється та переймається підлеглими. У деяких випадках можна сміливо ставити знак рівності між цінностями підприємства та цінностями керівника. Звідси випливає одна з основних проблем формування корпоративної культури – стиль управління, усвідомлення необхідності змін у даному питанні. Значну роль у формуванні корпоративної культури відіграє особистий приклад керівника. Директор ТОВ «СП „Свинець“» дотримується авторитарного (директивного) стилю керівництва, що характеризується централізацією влади у руках одного керівника. Він одноосібно ухвалює рішення, жорстко визначає всю діяльність підлеглих, не залишаючи їм простору для прояву ініціативи. Контроль за їх діяльністю цілком ґрунтується на силі владних повноважень керівника. Він зазвичай орієнтований рішення суто виробничих завдань.

Іншою ключовою проблемою є нерозуміння загальної системи цінностей працівниками ТОВ «СП „Свинець“». Одна частина колективу наголошує на таких цінностях як старанність, дисципліна, ієрархія, влада, централізація, кар’єра; для іншої важливі партнерство, лояльність, творчість, колектив, здатність йти на компроміс, децентралізація. Роз’єднана система цінностей, наразі, відіграє дезорганізуючу функцію, несе у собі негативні наслідки і є непродуктивною.

Ще однією проблемою у формуванні корпоративної культури є недостатньо компетентна робота служби кадрів ТОВ «СП „Свинець“». У службі кадрів в цьому контексті є своє унікальне завдання, яке полягає в тому, щоб чітко розрізняти тих працівників, які справді поділяють культурні цінності підприємства та наслідують їх у поведінці, і тих, хто лише зовні декларує солідарність із цінностями та принципами. Щоб досягти ідентифікації працівників з підприємством, потрібно здійснювати цілий комплекс послідовних заходів, починаючи з ретельного відбору кандидатів на роботу. Підбираються такі категорії персоналу: приймає правила і умови корпоративної культури, є носієм важливих цінностей, що відсутні на підприємстві, але бажані за запровадження, здатний передавати їх іншим працівникам.

Слід зазначити, що поряд із професійними навичками необхідно враховувати психологічні, іміджеві, поведінкові характеристики претендента на вакансію, які повинні відповідати цій корпоративній культурі підприємства, її ціннісним орієнтаціям, етичним обмеженням, особливостям національного менталітету.

Також необхідно відзначити недостатню ефективність системи мотивації персоналу, оскільки вона орієнтована переважно на матеріальне стимулювання. На нашу думку, необхідна оптимізація системи мотивування з урахуванням усього спектра матеріальних та нематеріальних важелів заохочення персоналу. Звичайно необхідно проводити постійну роботу з роз’яснення що, за що і коли заохочується, а що карається. Даний підхід

формує у працівників розуміння того, як вони повинні діяти в тих чи інших ситуаціях. Необхідно також враховувати такі мотиватори, як підвищення кваліфікації, рівня освіти, кар'єрне зростання.

Вважаємо, що необхідно створити документ, що регламентує всі положення, цінності, стандарти, норми поведінки з урахуванням даної корпоративної культури – Кодексу корпоративної культури ТОВ «СП „Свинець“». Репутаційна функція Кодексу полягає у формуванні довіри до підприємства з боку референтних зовнішніх груп. Таким чином, Кодекс, будучи інструментом корпоративного PR, підвищує інвестиційну привабливість підприємства. Наявність на підприємстві Кодексу корпоративної культури стає загальносвітовим стандартом ведення бізнесу. Управлінська функція кодексу полягає у регулюванні поведінки у складних етичних ситуаціях. Підвищення ефективності діяльності працівників здійснюється шляхом регламентації пріоритетів у взаємодії із значними зовнішніми групами, визначення порядку прийняття рішень у складних етичних ситуаціях, вказівки на неприйнятні форми поведінки.

ВИСНОВКИ до 2 розділу.

ТОВ «СП „Свинець“» є провідним виробником вторинного свинцю в Україні. З 2018 р. по 2021 р. показники обсягу збуту, валового прибутку від реалізації продукції на ТОВ «СП „Свинець“» мали додатнє значення та характеризувалися помірною динамікою. Проте ТОВ «СП „Свинець“» значно залежить від позикових коштів і здатне фінансувати тільки 5% активів за рахунок власних коштів.

ТОВ «СП „Свинець“» забезпечує близько 200 робочих місць для населення міста Костянтинівка Донецької області та прилеглих районів. Одна із стратегічних цілей ТОВ «СП „Свинець“»: стати компанією, в якій люди прагнуть працювати. Проаналізувавши систему управління персоналом і корпоративною культурою ТОВ «СП „Свинець“», можна дійти висновку, що вона носить фрагментарний характер і орієнтована переважно на результат

діяльності підприємства. Для успішної подальшої діяльності необхідний внутрішній розвиток, підвищення рівня комунікації, зниження бар’єру між щаблями ієрархії, професійний розвиток і підвищення кваліфікації персоналу, і створення умов успішнішої роботи. Все це вказує на необхідність формування більш сильної та ефективної корпоративної культури, яка сприятиме згуртованості трудового колективу ТОВ «СП „Свинець“» та закріплюватиме лідируючі позиції.Обгрунтована доцільність створення документу, що регламентує всі положення, цінності, стандарти, норми поведінки – Кодексу корпоративної культури ТОВ «СП „Свинець“».

РОЗДІЛ 3
НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ТОВ «СП „СВИНЕЦЬ“»

3.1. Основні напрями вдосконалення корпоративної культури

Проведене в розділі 2 дослідження оцінки рівня задоволеності персоналу ТОВ «СП „Свинець“» різними аспектами діяльності дало підстави для висновку, що вдосконалення корпоративної культури цього підприємства залежить, передусім, від вищого керівництва. Саме воно має поставити цілком певні завдання, що відображають бажаний стан корпоративної культури, а робоча група, у складі якої мають працювати працівники служби кадрів підприємства, повинна намітити шляхи досягнення поставленої мети. При цьому завдання керівництва мають бути «сумісними» між собою та реалістичними. Неможливо реалізувати мету формування високої ініціативності працівників за суворого дотримання жорстких і численних інструкцій (що характерно для авторитарного стилю управління) або досягти високого рівня взаємодопомоги між працівниками при культивуванні індивідуальної конкуренції та суперництва. Серйозні перетворення корпоративної культури вимагають розробки спеціальної багатоетапної програми з обов’язковою участю працівників підприємства, провідних фахівців, представників служби кадрів та топ-менеджерів підприємства.

Для формування пропозицій щодо оптимізації корпоративної культури, на нашу думку, доцільний підхід поелементного розгляду корпоративної культури та відповідних заходів її оптимізації. Тому вважаємо, що розпочати треба не з поверхневого, а з глибинного рівня, а в ньому – із системи цінностей. В основі корпоративної культури лежать цінності, що визначають моральні принципи працівників, їхню трудову поведінку, правила міжособистісного спілкування тощо. Підприємство, якє бажає бути спрямованим на ефективну діяльність, повинно сформулювати систему

цінностей, які необхідно привести у відповідність до специфіки діяльності підприємства.

При формуванні системи цінностей слід врахувати ті, які є важливими в житті працівників взагалі, а не тільки в трудовій діяльності. Розроблений проект системи цінностей (при цьому їх не повинно бути дуже багато) підлягає обов'язковому обговоренню в трудовому колективі (і за формою та змістом), оскільки дуже важливо, щоб:

по-перше, цінності поділялися більшістю працівників;

по-друге, працівники відчували свою причетність до формування засад корпоративної культури.

Разом з тим, необхідно не просто визначити основні цінності підприємства, а всіляко їх втілювати в життя. Ухвалена система цінностей має опинитися в центрі уваги всіх заходів щодо вдосконалення корпоративної культури. На нашу думку, важливим є ознайомлення із системою цінностей підприємства при прийнятті на роботу, при проведенні навчальних заходів, тренінгів.

Місія у концентрованій формі показує головне призначення підприємства, сенс його функціонування. Вона формує колективну свідомість, встановлює нормативні основи взаємодії підприємства у внутрішньому та зовнішньому середовищі, наголошує на його соціальній ролі, відображає основні завдання, базові цінності, принципи роботи підприємства, стратегію його розвитку. Для формулювання місії повинні залучатися досвідчені працівники.

Щодо принципів діяльності підприємства, то вони можуть включатися як у формулювання місії, так і пропонуватися окремо. У цьому принципи мають відповідати цінностям підприємства, поєднуватися із нею. Стратегія розвитку підприємства є описом його перспективи чи бачення бажаного стану. При формулюванні стратегії треба дотримуватися чіткого, конкретного та реалістичного викладу, визначеності результатів, що мотивують кожного на їхнє досягнення. Формулювання стратегії розвитку підприємства має бути

зрозумілим для трудового колективу та партнерів. Стратегію розвитку не слід замінювати середньо- або короткостроковими планами, як це практикується наразі в ТОВ «СП „Свинець“». Бачення стратегічного розвитку завжди має на увазі якісний прорив. Стратегія не дає точних інструкцій, вона лише дає орієнтири, які можуть призвести до якісно іншого майбутнього. Стратегічні орієнтири можуть диференціюватися з різних напрямів, наприклад, стратегія у сфері підготовки та розвитку кадрів, у сфері економічної діяльності, у сфері встановлення партнерських відносин, взаємодії з вищими органами тощо. У розробці стратегії, як і інших «глибинних» елементів корпоративної культури, мають брати безпосередню участь топ-менеджери, оскільки вони краще за інших знають можливості та перспективи розвитку підприємства і, насамперед, від них залежатиме реалізація стратегічних цілей.

Кожне підприємство має власну історію народження та становлення. У колективах із сильною корпоративною культурою вважається правильним знати свою історію, передавати традиції з покоління до покоління, шанувати ветеранів підприємства. Крім цього, змінюючи, удосконалюючи корпоративну культуру, доцільно звертатися саме до тих історичних фактів, подій, які проповідують, зміцнюють цінності та норми поведінки, що впроваджуються. Значення ритуалів і традицій полягає у єднанні працівників, до приєднання до цілого: трудового колективу, професії, усього суспільства.

Через ритуали та традиції підприємство втілює свої цінності. Вони виражаються у святкуванні будь-яких подій та покликані сприяти збереженню стабільності колективного життя, існуючих норм та установок. Під час корпоративнох свят відбувається передача культурних традицій із покоління до покоління, що дозволяє працівникам здійснювати свою самоідентифікацію з колективом підприємства. Отже, організовуючи як систематично повторювані, так і разові святкові заходи, необхідно знову ж таки націлюватися на культивування саме тих цінностей, які будуть прийняті на підприємстві.

На нашу думку, про корпоративну культуру та її вдосконалення правомірно говорити лише у тому випадку, коли виконуються певні умови роботи персоналу, зокрема: працівники переважно задоволені працею, умовами праці, результатами, відносинами у колективі тощо. Удосконалення умов праці має вестися постійно, оскільки меж йому немає і бути не може, а через особливу увагу до певних обставин, що становлять життєдіяльність колективу, можна щепити ті чи інші цінності, принципи роботи.

Поверхневий рівень корпоративної культури хоча більш доступний для сприйняття, є похідним від глибинного. Інколи керівники недооцінюють важливість та роль змістовних складових корпоративної культури (місії, цінностей, принципів, стратегії тощо), вважаючи достатнім періодично організовувати корпоративні заходи та розміщувати наочну агітацію, не враховуючи, що останні мають працювати на певну ідеологію.

Корпоративна культура підприємства може і повинна відображатись у стані, зовнішньому вигляді будівель, приміщень, прилеглих територій. Підприємство повинне демонструвати свій діловий імідж через оформлення фасадів, приймальних, інших приміщень, де бувають відвідувачі, клієнти, партнери. Важливо, щоб і пересічні працівники на своїх робочих місцях відчували вплив корпоративної естетики. Якщо на підприємстві офіційно прийняті місія, цінності, стратегія, принципи, доцільно щонайменше знайти місце для їх доступного розміщення, а в кращому разі – цілеспрямовано за допомогою наочної агітації формувати відповідні установки та норми поведінки.

Одним із проявів корпоративної культури є зовнішній вигляд працівників. Підприємство зі сформованим діловим іміджем повинне вимагати від персоналу дотримуватися певного дрес-коду, який іноді фіксується в спеціальних документах. Для виробничого підприємства це можуть бути:

- уніформа з логотипом підприємства – для робітників;

- аксесуари з логотипом підприємства (шарфи, краватки) – для офісних працівників.

Доцільно використовувати бейджі із зазначенням прізвища, імені та по батькові працівника, особливо для тих, які контактують із відвідувачами. Отже, особливий стиль підприємства може виявлятися у наявності власної символіки, логотипу, емблеми, гімну тощо.

Елементи фірмового стилю доцільно використовувати для оформлення будівель, приміщень, документів – на стендах, плакатах, розтяжках, прапорцях, значках, сувенірній продукції, листах подяки, вітальних листівках. Можливі певні атрибути окремих підрозділів підприємства чи напрямів діяльності колективу, як виробничих, і позавиробничих (спорт, дозвілля тощо).

Найбільш значущим зовнішнім проявом корпоративної культури є реальна поведінка працівників, яка відображає і ставлення до праці, взаємини у колективі по вертикалі та горизонталі, принципи спілкування з партнерами і навіть особистісні життєві настанови та обставини. Для формування поведінкових стандартів, варто розробити документ, який містить у короткій та доступній формі основні вимоги до працівників організації з урахуванням специфіки їх праці («Кодекси корпоративної етики» або «Правила корпоративної поведінки»), та максимально послідовно культивувати їх при прийнятті управлінських рішень. До розробки такого регламенту необхідно залучити досвідчених працівників, які пройшли на підприємстві різні щаблі кар’єрних сходів, які розуміють особливості роботи представників різних функціональних підрозділів. До поведінкових аспектів корпоративної культури ставляться питання взаємин по вертикалі та горизонталі. Згуртовуючу роль грають корпоративні культурно-масові заходи та залучення працівників до управління.

Важливою складовою корпоративної культури є система комунікації (інформаційного обміну). Керівництву підприємства доцільно ретельно проаналізувати існуючу систему комунікацій та намітити шляхи її

вдосконалення з урахуванням планованих змін корпоративної культури, оскільки інформація відіграє провідну роль у будь-яких перетвореннях. Будь-які пропозиції щодо формування прогресивної корпоративної культури без доведення за допомогою спеціальних каналів до всіх працівників не матимуть потрібного впливу. На нашу думку, недостатньо лише ознайомити з елементами культури, що запроваджуються, потрібна кропітка послідовна робота з їхнього «вкорінення» за допомогою інформаційних технологій.

Підприємству слід розробити та офіційно прийняти базові елементи корпоративної культури ціннісного рівня у вигляді спеціальних документів: цінності підприємства, принципи діяльності, місія та стратегія підприємства. До комплекту документів з корпоративної культури може увійти історичний нарис про підприємство, кодекс трудової поведінки.

Загалом, як вже зазначалося, робота з оптимізації культури організації дуже трудомістка, багатоаспектна, тривала і потребує постійної уваги з боку керівництва. Тому потрібна Програма розвитку корпоративної культури, в якій мають бути зазначені (крім названого вище) цілі та завдання планованих перетворень, об’єкти та суб’єкти (відповідальні) впливу; конкретні заходи, диференційовані за окремими напрямами (наприклад, за структурними елементами корпоративної культури) з термінами реалізації; організаційно-управлінське, фінансове, інформаційне забезпечення запланованих заходів.

3.2. Розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення корпоративної культури з метою зростання ефективності праці на підприємстві

Можна запропонувати нові методи реорганізації корпоративної культури, які перетворять її на ефективну корпоративну культуру для досягнення поставленої мети підприємства.

Для покращення корпоративної культури ТОВ «СП „Свинець“» пропонуємо реалізувати такі програми:

1. Програма, спрямована на удосконалення системи мотивування персоналу.

Матеріальне заохочення працівників є ефективним методом мотиваційної системи, але й нематеріальні мотиваційні пропозиції впливають на зацікавленість працівників у результатах праці. З метою вдосконалення системи мотивування пропонуємо удосконалити систему підбору основних робітників та провідних фахівців; створивши єдину систему відбору кандидатів на основі професійної та психологічної експертизи та результатів випробувань на рівній основі для всіх претендентів на керівні посади, а також враховувати досвід та навички, досягнення та нагороди, отримані працівниками галузі кольорової металургії. Для підтримки та розвитку корпоративної культури при доборі та розміщенні персоналу в ТОВ «СП „Свинець“» пропонуємо оцінювати претендентів за наступними показниками (критеріями):

- психологічної сумісності із колективом;
- дисциплінованості;
- ділових якостей;
- стилю та методівв роботи;
- участі в інноваційній діяльності;
- якості роботи, що виконується.

2. Програма, що підвищує мотивацію персоналу шляхом покращення соціального забезпечення.

Забезпечення профілактики професійних захворювань.

Для працівників, що найбільш відзначилися, можливо надати повну або часткову компенсацію оплати відпочинку та лікувально-профілактичних процедур. Оплатити (повністю чи частково) дозвілля для працівників та їх сімей.

3. Програма щодо вдосконалення проведення корпоративних заходів. Організація рекреаційної діяльності є дуже важливою для формування корпоративного духу підприємства та згуртованої команди.

4. Програма підтримки молодих фахівців.

Удосконалена корпоративна культура підприємства має підтримувати не лише ініціативи працівників у реалізації короткострокових та довгострокових проєктів, спрямованих на зміцнення корпоративного духу та інноваційного підходу до розвитку, а й прагнення персоналу передавати молодим спеціалістам знання та досвід. Для швидкої адаптації молодих працівників слід використовувати наставництво. Важливо мати інституційну підтримку та допомогу у реалізації творчих ініціатив нових працівників. Реалізація такої підтримки керівництвом підприємства допоможе налагодити відносини між колегами, забезпечить передачу корпоративних цінностей новому поколінню працівників.

5. Програма розвитку міжособистісних відносин між працівниками, адміністрацією та громадськими організаціями.

Розробка цієї програми дозволить встановити відносини не лише всередині підприємства, а й за його межами. Для реалізації цієї програми можна організувати тренінги та можливість психологічної підтримки у випадках виникнення конфліктних ситуацій.

Подібні дії збільшать цінність кожного працівника для підприємства, підвищать довіру до підприємства та покращать його імідж.

6. Програма зниження плинності персоналу.

Реалізація попередніх програм може скоротити плинність кадрів. На підприємстві, в якому сформовано сильну корпоративну культуру, працівники почуваються гідно, соціально захищеними, реалізованими, цінними та задоволеними роботою та результатами роботи.

Пропонуємо для впровадження проєкт Кодексу корпоративної культури ТОВ «СП „Свинець“» (Додаток З).

Також доцільно запровадити елементи демократичного стилю керівництва. За такого стилю керівництва директору варто децентралізувати свою владу. Він має більше консультуватися з підлеглими, які також мають брати участь у виробленні рішень. Для цього підлеглі повинні одержувати

достатньо інформації, щоб мати уявлення про перспективи своєї роботи. Ініціатива з їхнього боку має всіляко стимулюватися. Директор має делегувати підлеглим частину своїх повноважень, зокрема під час здійснення контролю, запроваджуючи елементи колективного самоврядування.

Враховуючи, що діяльність структурних підрозділів ТОВ «СП „Свинець“» тісно пов’язана з його потребами у розвитку корпоративної культури, вважаємо, що значним ресурсом удосконалення корпоративної культури може бути нова орієнтація і збільшення чисельності служби кадрів.

Служба кадрів повинна функціонувати, орієнтуючись на залучення до роботи конкретних людей, здатних вивести підприємство на новий якісний рівень або розвинути новий напрям діяльності. Крім того, результативність заходів, що проводяться в рамках реформування корпоративної культури, значною мірою визначається рівнем розвитку кадрового складу підприємства.

Необхідно також створити кадровий резерв підприємства з активних, творчих, цілеспрямованих працівників, які об’єктивно представляють перспективи та можливості зростання, які усвідомлено прийняли рішення працювати на підприємстві.

У процесі пошуку прихованих резервів покращення корпоративної культури ТОВ «СП „Свинець“» доцільно використати кадровий аудит. Сьогодні наявність чітко налагодженої та відповідної законодавству системи кадрового документообігу є однією з важливих умов успішної діяльності підприємства. Нині багато підприємств усвідомлюють необхідність регулярного проведення як фінансового, а й кадрового аудиту і хотіли б отримати незалежну і об’єктивну оцінку своєї системи кадрового документообігу.

Своєчасно проведений кадровий аудит та подальша корекція системи кадрового документообігу та системи управління персоналом дозволять ТОВ «СП „Свинець“»:

- юридично грамотно вибудовувати взаємини із персоналом;

- мінімізувати можливі ризики, що виникають у процесі проходження перевірок та вирішення трудових спорів із працівниками;

- оптимізувати зв’язки між підрозділами підприємства;

- підвищити рівень корпоративної культури.

Важливий напрям удосконалення корпоративної культури – це розвиток системи мотивації праці персоналу. На нашу думку, для підприємства слід реформувати систему нематеріального мотивування праці.

У рамках проведеного дослідження було проведено анкетування персоналу, що дозволило виявити певні закономірності оцінки персоналом підприємства стану системи мотивування персоналу. Найбільш важливими мотивуючими факторами для працівників ТОВ «СП „Свинець“» були:

- високий заробіток;

- можливість професійного та кар’єрного зростання;

- сприятливий психологічний клімат у колективі.

При цьому позитивно працівники підприємства оцінили такі моменти:

- режим роботи;

- рівень організації трудового процесу.

Працівники не задоволені такими умовами трудової діяльності:

- рівнем заробітної плати;

- недостатньо задовільними санітарно-гігієнічними умовами;

- психологічним кліматом у колективі;

- наявністю монотонної праці;

- авторитарним стилем керівництва.

Графік реалізації заходів щодо вдосконалення існуючої корпоративної культури ТОВ «СП „Свинець“» наведено у табл. 3.1.

Таблиця 3.1

План запровадження заходів щодо вдосконалення корпоративної культури ТОВ «СП „Свинець“»*

Захід	Тривалість застосування

Визначення потреби у нововведенні, затвердження посадової інструкції фахівця з корпоративної культури, підбір, затвердження на посаді та адаптація даного фахівця служби кадрів	3 місяці
Ознайомлення персоналу з нововведеннями у кадровій роботі	1 місяць
Розробка та затвердження навчальних планів, програм та матеріалів для адаптації молодих фахівців	2 місяці
Розробка заходів щодо нематеріального мотивування персоналу	2 місяці

** Джерело: розробка автора*

На рис. 3.1 представлений механізм формування і розвитку корпоративної культури ТОВ «СП „Свинець“».

Для реалізації рекомендованих заходів необхідне запровадження нової посади – спеціаліста з корпоративної культури, яка нині в організаційній структурі служби кадрів ТОВ «СП „Свинець“» відсутня.

Рис. 3.1. Механізм формування і розвитку корпоративної культури ТОВ «СП „Свинець“»

Джерело: розроблено автором

В табл. 3.2 представлений Паспорт проєкту з розвитку корпоративної культури ТОВ «СП „Свинець“» на 2024-2025 рр.

Таблиця 3.2

Паспорт проєкту з розвитку корпоративної культури
ТОВ «СП „Свинець“» на 2024-2025 рр.

Найменування	Проєкт удосконалення корпоративної культури ТОВ «СП „Свинець“» на 2024–2025 рр.
Мета	Метою проєкту є вдосконалення корпоративної культури ТОВ «СП „Свинець“» з метою підвищення ефективності праці
Завдання	Затвердження корпоративних цінностей. Удосконалення етичних принципів ділового спілкування. Підвищення лояльності персоналу до підприємства. Підвищення рівня міжособистісного спілкування. Удосконалення системи правління персоналом, зокрема системи мотивування персоналу. Запровадження елементів демократичного стилю управління.
Термін реалізації	2024-2025 рр.
Очікувані результати	Реалізація проєкту дозволить: - підвищити якість управління за рахунок розвитку ключових компетенцій персоналу; - виявити фактори, які гальмують або сприяють розвитку підприємства; - опрацювати проблеми підприємства; - коригувати трудову поведінку працівників, що веде до підвищення лояльності персоналу стосовно керівництва та підприємства; - виявити працівників, здатних до виконання лідерської функції, сформувати кадровий резерв; - розробити рекомендації для керівника підприємства щодо оптимального використання потенціалу працівників; - сформувати єдину внутрішньокорпоративну мову та взаєморозуміння.

Отже, запропоновані практичні рекомендації щодо вдосконалення корпоративної культури сприятимуть зростанню ефективності праці у ТОВ «СП „Свинець“».

ВИСНОВКИ до 3 розділу

Для виявлення ставлення персоналу до корпоративної культури було проведено опитування з допомогою методу інтерв’ювання. Для цього було

складено перелік питань та обрано групу працівників, з якими відбулося інтерв'ю. Проведена діагностика дозволила виявити низку тенденцій розвитку корпоративної культури і дала підстави для висновку, що корпоративна культура в ТОВ «СП „Свинець“» носить фрагментарний характер та потребує змін і коригування.

Обгрунтована доцільність створення документу, що регламентує всі положення, цінності, стандарти, норми поведінки – Кодексу корпоративної культури ТОВ «СП „Свинець“». Запропоновано для впровадження проєкт Кодексу корпоративної культури ТОВ «СП „Свинець“». Також рекомендовано запровадити елементи демократичного стилю керівництва і збільшити чисельністі служби кадрів.

ВИСНОВКИ

В умовах воєнного стану потреба у віднайденні не фінансових, а соціальних резервів економічного зростання стає особливо актуальною для виробничих підприємств. Одним із таких резервів підвищення ефективності праці є корпоративна культура. Проведене в роботі узагальнення вітчизняної та іноземної наукової літератури дало підстави для наступного визначення: корпоративна культура – це система вірувань, очікувань, переконань, символів, цінностей, уявлень, а також чинних принципів, норм трудової поведінки, ритуалів, традицій тощо, які склалися на підприємстві за час діяльності та які схвалюється переважною більшістю працівників.

Чинники, що впливають на формування корпоративної культури українських виробничих підприємств, в роботі класифіковано залежно від рівня аналізу: це чинники макрорівня, що діють в масштабах суспільства, і на які складно вплинути на рівні підприємства; чинники мезорівня – це чинники, що впливають на рівні підприємства; чинники мікрорівня – ті, що діють на рівні індивіда. В роботі обгрунтовано, що чинниками мезорівня, які впливають на формування корпоративної культури виробничих підприємств України, є адаптивність бізнесу, корпоративне управління, корпоративна етика, кадрова політика та фінанси. Розглянуто також ступінь впливу окремих чинників мезорівня на формування корпоративної культури виробничих підприємств України.

З метою формування та розвитку корпоративної культури виробничого підприємства дослідники пропонують використовувати різні методичні підходи, зміст і призначення яких наведені в роботі. Для реалізації завдань цього дослідження запропонвано використовувати емпіричні методи дослідження: спостереження, опитування, тестування, моделювання, проективні методики.

Об’єктом дослідження кваліфікаційної роботи магістра є промислове підприємство кольорової металургії – ТОВ «СП „Свинець“», яке є провідним виробником вторинного свинцю в Україні. Продукція компанії – це свинець

та свинцевовмісні сплави, що використовуються у виробництві нових свинцево-кислотних акумуляторних батарей, кабельних оболонок, рибальських снастей та іншого, а також регранулят або вторинний поліпропілен. Більша частина продукції експортується (90% від загального обсягу виробництва). Бренд підприємства «Svinets» зареєстрований на Лондонській Біржі Металів.

Фінансово-господарська діяльність досліджуваного підприємства за 2019-2021 рр. характеризується нерівномірною динамікою. Зокрема, показники обсягу збуту, валового прибутку від реалізації продукції та собівартості реалізованої продукції на ТОВ «СП „Свинець“» помірно зросли. Також чисті доходи ТОВ «СП „Свинець“» мали додатнє значення, найбільший рівень чистого доходу був в 2021 р. (1001857 тис. грн.), а найменший – за результатами 2019 р. (668488 тис. грн.).

Показники рентабельності реалізованої продукції у 2019, 2020 та 2021 рр. були на стабільно невисокому рівні – 3,4% і 3,2% і 9,2% відповідно. Аналіз фінансового стану підприємства показав тривожні симптоми, зокрема, що ТОВ «СП „Свинець“» значно залежить від позикових коштів і здатне фінансувати тільки 5% активів за рахунок власних коштів в 2021 р., що порядок нижче за норматив (>0,5). У підприємства ТОВ «СП „Свинець“» в 2021 р. на кожну гривню витрачених власних коштів припадало 19,68 гривень запозичених, що суттєво перевищує норматив (<1). І хоча значення коефіцієнта фінансування протягом досліджуваного періоду (2018-2021) покращилось більш ніж удвічі, проте можна зробити висновок, що ТОВ «СП „Свинець“» не є фінансово стійким.

Персонал підприємства відіграє одну з головних ролей при формуванні корпоративної культури компанії. Залежно від статево-вікового складу персоналу підприємства, його соціального стану, рівня освіти, сімейного стану створюється певна система управління персоналом на підприємстві, обираються ті чи інші інструменти її вдосконалення. Тому в кваліфікаційній магістерській роботі детально проаналізована соціально-демографічна

ситуація на підприємстві ТОВ «СП „Свинець“». У 2021 р. середньооблікова чисельність персоналу ТОВ «СП „Свинець“» становила 174 особи. Рівень плинності кадрів в період 2019-2021 рр. незначний.

Професійно-кваліфікаційна структура ТОВ «СП „Свинець“» є характерною для персоналу виробничого підприємства: в 2021 р. питома вага керівників - 5,0%, спеціалістів, фахівців – 12,8%, службовців – 7,3%, робітників – 74,9%. У структурі персоналу ТОВ «СП „Свинець“» у 2019-2021 рр. питома вага чоловіків суттєво переважає. Серед персоналу найбільшу частку мають працівники у віці від 24 до 35 років, що створює позитивні перспективи для формування і розвитку корпоративної культури, так як молодь більш сприймає зміни.

У досліджуваному періоді спостерігалася позитивна динаміка показника продуктивності праці персоналу ТОВ «СП „Свинець“». Обгрунтовано, що ТОВ «СП „Свинець“» ефективно використовує працю наявного персоналу.Так, виробіток одного працівника у 2021 р. склав 5597 тис. грн, що на 62% більше показника 2019 р. та на 47% – показника 2020 р.

Одна із стратегічних цілей ТОВ «СП „Свинець“»: стати компанією, в якій люди прагнуть працювати. У зв’язку з цим ТОВ «СП „Свинець“» потрібно приділяти особливу увагу утриманню кваліфікованих фахівців, їх мотивації та професійному розвитку, що спирається на грамотно організовану систему управління персоналом компанії та прогресивну корпоративну культуру.

Для виявлення ставлення персоналу до корпоративної культури було проведено опитування з допомогою методу інтерв’ювання. Для цього було складено перелік питань та обрано групу працівників, з якими відбулося інтерв’ю. Проведена діагностика дозволила виявити низку тенденцій розвитку корпоративної культури і дала підстави для висновку, що корпоративна культура в ТОВ «СП „Свинець“» носить фрагментарний характер та потребує змін і коригування.

Обгрунтована доцільність створення документу, що регламентує всі положення, цінності, стандарти, норми поведінки – Кодексу корпоративної культури ТОВ «СП „Свинець“». Запропоновано для впровадження проєкт Кодексу корпоративної культури ТОВ «СП „Свинець“». Також рекомендовано запровадити елементи демократичного стилю керівництва і збільшити чисельності служби кадрів.

ДОДАТКИ

Додаток А

Баланс 2019-2021р.

Додаток 1
до Національного положення (стандарту)
бухгалтерського обліку 1 "Загальні вимоги до фінансової звітності"

		КОДИ		
	Дата (рік, місяць, число)	2020	01	01
Підприємство **ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "СПЕЦІАЛІЗОВАНЕ ПІДПРИЄМСТВО "СВИНЕЦЬ"**	за ЄДРПОУ	39463271		
Територія ДОНЕЦЬКА	за КОАТУУ	1412600000		
Організаційно-правова форма господарювання ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ	за КОПФГ	240		
Вид економічної діяльності Виробництво свинцю, цинку й олова	за КВЕД	24.43		
Середня кількість працівників [1] 194				
Адреса, телефон вулиця Б.ХМЕЛЬНИЦЬКОГО, буд. 1, ДОНЕЦЬКА обл., 85102 23014				

Одиниця виміру: тис. грн. без десяткового знака (окрім розділу IV Звіту про фінансові результати (Звіту про сукупний дохід) (форма №2), грошові показники якого наводяться в гривнях з копійками)

Складено (зробити позначку "v" у відповідній клітинці):

за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку	V
за міжнародними стандартами фінансової звітності	

Баланс (Звіт про фінансовий стан)
на 31 грудня 2019 р.

Форма №1 Код за ДКУД 1801001

А К Т И В	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	-	-
первісна вартість	1001	-	-
накопичена амортизація	1002	-	-
Незавершені капітальні інвестиції	1005	3 030	1 192
Основні засоби	1010	44 528	44 552
первісна вартість	1011	59 215	64 783
знос	1012	14 687	20 231
Інвестиційна нерухомість	1015	-	-
Первісна вартість інвестиційної нерухомості	1016	-	-
Знос інвестиційної нерухомості	1017	-	-
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Первісна вартість довгострокових біологічних активів	1021	-	-
Накопичена амортизація довгострокових біологічних активів	1022	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	-	-
інші фінансові інвестиції	1035	-	-
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	-	-
Відстрочені податкові активи	1045	-	-
Гудвіл	1050	-	-
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	-	-
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	**1095**	**47 558**	**45 744**
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	122 293	91 563
Виробничі запаси	1101	101 874	65 788
Незавершене виробництво	1102	6 247	9 852
Готова продукція	1103	10 072	12 173
Товари	1104	4 100	3 750
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Депозити перестрахування	1115	-	-
Векселі одержані	1120	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	143 482	89 037
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	6 009	1 843
з бюджетом	1135	104	-
у тому числі з податку на прибуток	1136	104	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	6 043	16
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	13 141	9 237
Готівка	1166	-	-
Рахунки в банках	1167	13 141	9 237
Витрати майбутніх періодів	1170	4 743	20 707
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	-	-
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	-	-
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	-	-

резервах незароблених премій	1183	-	-
інших страхових резервах	1184	-	-
Інші оборотні активи	1190	-	-
Усього за розділом II	**1195**	**295 815**	**212 403**
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	**1200**	**-**	**-**
Баланс	**1300**	**343 373**	**258 147**

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	20	20
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	-	-
Капітал у дооцінках	1405	-	-
Додатковий капітал	1410	-	-
Емісійний дохід	1411	-	-
Накопичені курсові різниці	1412	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	(7 282)	(9 988)
Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)
Вилучений капітал	1430	(-)	(-)
Інші резерви	1435	-	-
Усього за розділом I	**1495**	**(7 262)**	**(9 968)**
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	-	-
Пенсійні зобов'язання	1505	-	-
Довгострокові кредити банків	1510	-	-
Інші довгострокові зобов'язання	1515	-	-
Довгострокові забезпечення	1520	-	-
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	-	-
Цільове фінансування	1525	-	-
Благодійна допомога	1526	-	-
Страхові резерви	1530	-	-
у тому числі: резерв довгострокових зобов'язань	1531	-	-
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	-	-
резерв незароблених премій	1533	-	-
інші страхові резерви	1534	-	-
Інвестиційні контракти	1535	-	-
Призовий фонд	1540	-	-
Резерв на виплату джек-поту	1545	-	-
Усього за розділом II	**1595**	**-**	**-**
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Векселі видані	1605	14 650	13 954
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	237 248	223 433
розрахунками з бюджетом	1620	137	230
у тому числі з податку на прибуток	1621	-	-
розрахунками зі страхування	1625	138	130
розрахунками з оплати праці	1630	574	516
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	16 850	3 194
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	-	-
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	1645	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю	1650	-	-
Поточні забезпечення	1660	-	-
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	81 038	26 658
Усього за розділом III	**1695**	**350 635**	**268 115**
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	**1700**	**-**	**-**
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	**1800**	**-**	**-**
Баланс	**1900**	**343 373**	**258 147**

Керівник _____ **ПЕТРОВ СЕРГІЙ СЕРГІЙОВИЧ**

Головний бухгалтер _____ **ЄРМОЛОВА ТЕТЯНА ІВАНІВНА**

[1] Визначається в порядку, встановленому центральним органом виконавчої влади, що реалізує державну політику у сфері статистики.

	КОДИ		
Дата (рік, місяць, число)	2021	01	01
за ЄДРПОУ	39463271		
за КОАТУУ	1412600000		
за КОПФГ	240		
за КВЕД	24.43		

Підприємство **ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "СПЕЦІАЛІЗОВАНЕ ПІДПРИЄМСТВО "СВИНЕЦЬ"**

Територія ДОНЕЦЬКА

Організаційно-правова форма господарювання Товариство з обмеженою відповідальністю

Вид економічної діяльності Виробництво свинцю, цинку та олова

Середня кількість працівників [1] 186

Адреса, телефон вулиця Б.ХМЕЛЬНИЦЬКОГО, буд. 1, ДОНЕЦЬКА обл., 85102 23014

Одиниця виміру: тис. грн. без десяткового знака (окрім розділу IV Звіту про фінансові результати (Звіту про сукупний дохід) (форма №2), грошові показники якого наводяться в гривнях з копійками)

Складено (зробити позначку "v" у відповідній клітинці):

за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку	V
за міжнародними стандартами фінансової звітності	

Баланс (Звіт про фінансовий стан)
на 31 грудня 2020 р.

Форма №1 Код за ДКУД 1801001

А К Т И В	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	-	-
первісна вартість	1001	-	-
накопичена амортизація	1002	-	-
Незавершені капітальні інвестиції	1005	1 192	1 372
Основні засоби	1010	44 552	40 722
первісна вартість	1011	64 783	65 730
знос	1012	20 231	25 008
Інвестиційна нерухомість	1015	-	-
Первісна вартість інвестиційної нерухомості	1016	-	-
Знос інвестиційної нерухомості	1017	-	-
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Первісна вартість довгострокових біологічних активів	1021	-	-
Накопичена амортизація довгострокових біологічних активів	1022	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	-	-
інші фінансові інвестиції	1035	-	-
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	-	-
Відстрочені податкові активи	1045	-	-
Гудвіл	1050	-	-
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	-	-
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	**1095**	**45 744**	**42 094**
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	91 563	146 797
Виробничі запаси	1101	65 788	114 351
Незавершене виробництво	1102	9 852	8 392
Готова продукція	1103	12 173	21 074
Товари	1104	3 750	2 980
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Депозити перестрахування	1115	-	-
Векселі одержані	1120	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	89 037	123 736
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	1 843	25 357
з бюджетом	1135	-	3
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	1
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	16	1 455
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	9 237	14 979
Готівка	1166	-	-
Рахунки в банках	1167	9 237	14 979
Витрати майбутніх періодів	1170	20 707	13 853
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	-	-
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	-	-
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	-	-

резервах незароблених премій	1183	-	-
інших страхових резервах	1184	-	-
Інші оборотні активи	1190	-	-
Усього за розділом II	**1195**	**212 403**	**326 180**
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	**1200**	**-**	**-**
Баланс	**1300**	**258 147**	**368 274**

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	20	20
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	-	-
Капітал у дооцінках	1405	-	-
Додатковий капітал	1410	-	-
Емісійний дохід	1411	-	-
Накопичені курсові різниці	1412	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	(9 988)	(10 594)
Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)
Вилучений капітал	1430	(-)	(-)
Інші резерви	1435	-	-
Усього за розділом I	**1495**	**(9 968)**	**(10 574)**
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	-	-
Пенсійні зобов'язання	1505	-	-
Довгострокові кредити банків	1510	-	-
Інші довгострокові зобов'язання	1515	-	-
Довгострокові забезпечення	1520	-	-
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	-	-
Цільове фінансування	1525	-	-
Благодійна допомога	1526	-	-
Страхові резерви	1530	-	-
у тому числі: резерв довгострокових зобов'язань	1531	-	-
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	-	-
резерв незароблених премій	1533	-	-
інші страхові резерви	1534	-	-
Інвестиційні контракти	1535	-	-
Призовий фонд	1540	-	-
Резерв на виплату джек-поту	1545	-	-
Усього за розділом II	**1595**	**-**	**-**
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Векселі видані	1605	13 954	-
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	223 433	354 501
розрахунками з бюджетом	1620	230	8
у тому числі з податку на прибуток	1621	-	-
розрахунками зі страхування	1625	130	176
розрахунками з оплати праці	1630	516	686
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	3 194	7 985
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	-	-
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	1645	-	3
Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю	1650	-	-
Поточні забезпечення	1660	-	-
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	26 658	15 489
Усього за розділом III	**1695**	**268 115**	**378 848**
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	**1700**	**-**	**-**
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	**1800**	**-**	**-**
Баланс	**1900**	**258 147**	**368 274**

Керівник _____ **ПЕТРОВ СЕРГІЙ СЕРГІЙОВИЧ**

Головний бухгалтер _____ **ЄРМОЛОВА ТЕТЯНА ІВАНІВНА**

[1] Визначається в порядку, встановленому центральним органом виконавчої влади, що реалізує державну політику у сфері статистики.

Додаток 1
до Національного положення (стандарту)
бухгалтерського обліку 1 "Загальні вимоги до фінансової звітності"

		КОДИ		
	Дата (рік, місяць, число)	2022	01	01
Підприємство **ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "СПЕЦІАЛІЗОВАНЕ ПІДПРИЄМСТВО "СВИНЕЦЬ"**	за ЄДРПОУ	39463271		
Територія ДОНЕЦЬКА	за КАТОТТГ [1]	UA14120070010085843		
Організаційно-правова форма господарювання Товариство з обмеженою відповідальністю	за КОПФГ	240		
Вид економічної діяльності Виробництво свинцю, цинку й олова	за КВЕД	24.43		

Середня кількість працівників [2] 179

Адреса, телефон вулиця Б.ХМЕЛЬНИЦЬКОГО, буд. 1, ДОНЕЦЬКА обл., 85102

Одиниця виміру: тис. грн. без десяткового знака (окрім розділу IV Звіту про фінансові результати (Звіту про сукупний дохід) (форма №2), грошові показники якого наводяться в гривнях з копійками)

Складено (зробити позначку "v" у відповідній клітинці):

за національними положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку	V
за міжнародними стандартами фінансової звітності	

Баланс (Звіт про фінансовий стан)

на 31 грудня 2021 р.

Форма №1 Код за ДКУД 1801001

А К Т И В	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	-	-
первісна вартість	1001	-	-
накопичена амортизація	1002	-	-
Незавершені капітальні інвестиції	1005	1 372	552
Основні засоби	1010	40 722	54 302
первісна вартість	1011	65 730	88 317
знос	1012	25 008	34 015
Інвестиційна нерухомість	1015	-	-
первісна вартість інвестиційної нерухомості	1016	-	-
знос інвестиційної нерухомості	1017	-	-
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
первісна вартість довгострокових біологічних активів	1021	-	-
накопичена амортизація довгострокових біологічних активів	1022	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	-	-
інші фінансові інвестиції	1035	-	-
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	-	-
Відстрочені податкові активи	1045	-	-
Гудвіл	1050	-	-
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	-	-
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	**1095**	**42 094**	**54 854**
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	146 797	79 077
виробничі запаси	1101	114 351	59 371
незавершене виробництво	1102	8 392	4 192
готова продукція	1103	21 074	8 178
товари	1104	2 980	7 336
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Депозити перестрахування	1115	-	-
Векселі одержані	1120	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	123 736	91 352
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	25 357	13 665
з бюджетом	1135	3	249
у тому числі з податку на прибуток	1136	1	249
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	1 455	24
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	14 979	15 316
готівка	1166	-	-
рахунки в банках	1167	14 979	15 316
Витрати майбутніх періодів	1170	13 853	1 519
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	-	-
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	-	-
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	-	-

резервах незароблених премій	1183	-	-
інших страхових резервах	1184	-	-
Інші оборотні активи	1190	-	-
Усього за розділом II	**1195**	**326 180**	**201 202**
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	**1200**	**-**	**-**
Баланс	**1300**	**368 274**	**256 056**

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	20	20
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	-	-
Капітал у дооцінках	1405	-	-
Додатковий капітал	1410	-	-
емісійний дохід	1411	-	-
накопичені курсові різниці	1412	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	(10 594)	(13 728)
Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)
Вилучений капітал	1430	(-)	(-)
Інші резерви	1435	-	-
Усього за розділом I	**1495**	**(10 574)**	**(13 708)**
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	-	-
Пенсійні зобов'язання	1505	-	-
Довгострокові кредити банків	1510	-	-
Інші довгострокові зобов'язання	1515	-	-
Довгострокові забезпечення	1520	-	-
довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	-	-
Цільове фінансування	1525	-	-
благодійна допомога	1526	-	-
Страхові резерви	1530	-	-
у тому числі: резерв довгострокових зобов'язань	1531	-	-
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	-	-
резерв незароблених премій	1533	-	-
інші страхові резерви	1534	-	-
Інвестиційні контракти	1535	-	-
Призовий фонд	1540	-	-
Резерв на виплату джек-поту	1545	-	-
Усього за розділом II	**1595**	**-**	**-**
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Векселі видані	1605	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	354 501	242 601
розрахунками з бюджетом	1620	8	392
у тому числі з податку на прибуток	1621	-	-
розрахунками зі страхування	1625	176	244
розрахунками з оплати праці	1630	686	921
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	7 985	11 678
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	-	-
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	1645	3	10
Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю	1650	-	-
Поточні забезпечення	1660	-	-
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	15 489	13 918
Усього за розділом III	**1695**	**378 848**	**269 764**
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	**1700**	**-**	**-**
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	**1800**	**-**	**-**
Баланс	**1900**	**368 274**	**256 056**

Керівник _____ **ПЕТРОВ СЕРГІЙ СЕРГІЙОВИЧ**

Головний бухгалтер _____ **ЄРМОЛОВА ТЕТЯНА ІВАНІВНА**

[1] Кодифікатор адміністративно-територіальних одиниць та територій територіальних громад.

[2] Визначається в порядку, встановленому центральним органом виконавчої влади, що реалізує державну політику у сфері статистики.

		КОДИ		
	Дата (рік, місяць, число)	2020	01	01
Підприємство **ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "СПЕЦІАЛІЗОВАНЕ ПІДПРИЄМСТВО "СВИНЕЦЬ"**	за ЄДРПОУ	39463271		

(найменування)

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
за Рік 2019 р.

Форма N2 Код за ДКУД **1801003**

І. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	668 488	884 273
Чисті зароблені страхові премії	*2010*	-	-
премії підписані, валова сума	*2011*	-	-
премії, передані у перестрахування	*2012*	-	-
зміна резерву незароблених премій, валова сума	*2013*	-	-
зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	*2014*	-	-
Собівартість реалізованої продукції (товарів,робіт, послуг)	2050	(646 758)	(870 813)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	*2070*	-	-
Валовий: прибуток	2090	21 730	13 460
збиток	2095	(-)	(-)
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	*2105*	-	-
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	*2110*	-	-
зміна інших страхових резервів, валова сума	*2111*	-	-
зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	*2112*	-	-
Інші операційні доходи	2120	15 674	16 813
у тому числі: дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	*2121*	-	-
дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	*2122*	-	-
дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	*2123*	-	-
Адміністративні витрати	2130	(6 576)	(6 909)
Витрати на збут	2150	(5 823)	(680)
Інші операційні витрати	2180	(112 821)	(119 331)
у тому числі: витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	*2181*	-	-
витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	*2182*	-	-
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	-	-
збиток	2195	(87 816)	(96 647)
Доход від участі в капіталі	2200	-	-
Інші фінансові доходи	2220	34	62
Інші доходи	2240	88 365	94 109
у тому числі: дохід від благодійної допомоги	*2241*	-	-
Фінансові витрати	2250	(-)	(65)
Втрати від участі в капіталі	2255	(-)	(-)
Інші витрати	2270	(2 922)	(4 266)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	*2275*	-	-

Продовження додатка 2

Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	-	-
збиток	2295	(2 339)	(6 807)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	(367)	(286)
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	-
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	-	-
збиток	2355	(2 706)	(7 093)

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	**2**	**3**	**4**
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	-	-
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	-
Накопичені курсові різниці	2410	-	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	-
Інший сукупний дохід	2445	-	-
Інший сукупний дохід до оподаткування	**2450**	-	-
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-	-
Інший сукупний дохід після оподаткування	**2460**	-	-
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	**2465**	(2 706)	(7 093)

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	**2**	**3**	**4**
Матеріальні затрати	2500	593 421	809 564
Витрати на оплату праці	2505	13 383	12 861
Відрахування на соціальні заходи	2510	2 900	2 745
Амортизація	2515	6 379	6 353
Інші операційні витрати	2520	13 598	126 720
Разом	**2550**	629 681	958 243

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	**2**	**3**	**4**
Середньорічна кількість простих акцій	2600	-	-
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	-	-
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	-	-
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	-	-
Дивіденди на одну просту акцію	2650	-	-

Керівник _____ ПЕТРОВ СЕРГІЙ СЕРГІЙОВИЧ

Головний бухгалтер _____ ЄРМОЛОВА ТЕТЯНА ІВАНІВНА

	КОДИ		
Дата (рік, місяць, число)	2021	01	01
за ЄДРПОУ	39463271		

Підприємство **ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "СПЕЦІАЛІЗОВАНЕ ПІДПРИЄМСТВО "СВИНЕЦЬ"**

(найменування)

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
за Рік 2020 р.

Форма N2 Код за ДКУД **1801003**

І. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	707 307	668 488
Чисті зароблені страхові премії	*2010*	-	-
премії підписані, валова сума	*2011*	-	-
премії, передані у перестрахування	*2012*	-	-
зміна резерву незароблених премій, валова сума	*2013*	-	-
зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	*2014*	-	-
Собівартість реалізованої продукції (товарів,робіт, послуг)	2050	(685 266)	(646 758)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	*2070*	-	-
Валовий: прибуток	2090	22 041	21 730
збиток	2095	(-)	(-)
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	*2105*	-	-
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	*2110*	-	-
зміна інших страхових резервів, валова сума	*2111*	-	-
зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	*2112*	-	-
Інші операційні доходи	2120	36 672	15 674
у тому числі: дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	*2121*	-	-
дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	*2122*	-	-
дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	*2123*	-	-
Адміністративні витрати	2130	(8 947)	(6 576)
Витрати на збут	2150	(15 846)	(5 823)
Інші операційні витрати	2180	(31 623)	(112 821)
у тому числі: витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	*2181*	-	-
витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	*2182*	-	-
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	2 297	-
збиток	2195	(-)	(87 816)
Доход від участі в капіталі	2200	-	-
Інші фінансові доходи	2220	16	34
Інші доходи	2240	-	88 365
у тому числі: дохід від благодійної допомоги	*2241*	-	-
Фінансові витрати	2250	(-)	(-)
Втрати від участі в капіталі	2255	(-)	(-)
Інші витрати	2270	(2 666)	(2 922)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	*2275*	-	-

Продовження додатка 2

Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	-	-
збиток	2295	(353)	(2 339)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	(253)	(367)
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	-
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	-	-
збиток	2355	(606)	(2 706)

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	**Код рядка**	**За звітний період**	**За аналогічний період попереднього року**
1	**2**	**3**	**4**
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	-	-
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	-
Накопичені курсові різниці	2410	-	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	-
Інший сукупний дохід	2445	-	-
Інший сукупний дохід до оподаткування	**2450**	-	-
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-	-
Інший сукупний дохід після оподаткування	**2460**	-	-
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	**2465**	(606)	(2 706)

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	**Код рядка**	**За звітний період**	**За аналогічний період попереднього року**
1	**2**	**3**	**4**
Матеріальні затрати	2500	675 205	593 421
Витрати на оплату праці	2505	15 367	13 383
Відрахування на соціальні заходи	2510	3 420	2 900
Амортизація	2515	6 646	6 379
Інші операційні витрати	2520	45 813	13 598
Разом	**2550**	746 451	629 681

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Назва статті	**Код рядка**	**За звітний період**	**За аналогічний період попереднього року**
1	**2**	**3**	**4**
Середньорічна кількість простих акцій	2600	-	-
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	-	-
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	-	-
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	-	-
Дивіденди на одну просту акцію	2650	-	-

Керівник _____ ПЕТРОВ СЕРГІЙ СЕРГІЙОВИЧ

Головний бухгалтер _____ ЄРМОЛОВА ТЕТЯНА ІВАНІВНА

	КОДИ		
Дата (рік, місяць, число)	2022	01	01
за ЄДРПОУ	39463271		

Підприємство **ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "СПЕЦІАЛІЗОВАНЕ ПІДПРИЄМСТВО "СВИНЕЦЬ"**

(найменування)

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

Форма № 2 Код за ДКУД **1801003**

І. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	1 001 857	707 307
Чисті зароблені страхові премії	*2010*	-	-
премії підписані, валова сума	*2011*	-	-
премії, передані у перестрахування	*2012*	-	-
зміна резерву незароблених премій, валова сума	*2013*	-	-
зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	*2014*	-	-
Собівартість реалізованої продукції (товарів,робіт, послуг)	2050	(916 896)	(685 266)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	*2070*	-	-
Валовий: прибуток	2090	84 961	22 041
збиток	2095	(-)	(-)
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	*2105*	-	-
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	*2110*	-	-
зміна інших страхових резервів, валова сума	*2111*	-	-
зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	*2112*	-	-
Інші операційні доходи	2120	7 178	36 672
у тому числі: дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	*2121*	-	-
дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	*2122*	-	-
дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	*2123*	-	-
Адміністративні витрати	2130	(15 954)	(8 947)
Витрати на збут	2150	(30 130)	(15 846)
Інші операційні витрати	2180	(36 218)	(31 623)
у тому числі: витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	*2181*	-	-
витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	*2182*	-	-
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	9 837	2 297
збиток	2195	(-)	(-)
Дохід від участі в капіталі	2200	-	-
Інші фінансові доходи	2220	-	16
Інші доходи	2240	-	-
у тому числі: дохід від благодійної допомоги	*2241*	-	-
Фінансові витрати	2250	(-)	(-)
Втрати від участі в капіталі	2255	(-)	(-)
Інші витрати	2270	(12 707)	(2 666)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	*2275*	-	-

Продовження додатка 2

Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	-	-
збиток	2295	(2 870)	(353)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	(264)	(253)
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	-
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	-	-
збиток	2355	(3 134)	(606)

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	**2**	**3**	**4**
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	-	-
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	-
Накопичені курсові різниці	2410	-	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	-
Інший сукупний дохід	2445	-	-
Інший сукупний дохід до оподаткування	**2450**	-	-
Податок на прибуток, пов’язаний з іншим сукупним доходом	2455	-	-
Інший сукупний дохід після оподаткування	**2460**	-	-
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	**2465**	(3 134)	(606)

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	**2**	**3**	**4**
Матеріальні затрати	2500	861 717	675 205
Витрати на оплату праці	2505	17 760	15 367
Відрахування на соціальні заходи	2510	3 846	3 420
Амортизація	2515	9 212	6 646
Інші операційні витрати	2520	86 452	45 813
Разом	**2550**	978 987	746 451

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	**2**	**3**	**4**
Середньорічна кількість простих акцій	2600	-	-
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	-	-
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	-	-
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	-	-
Дивіденди на одну просту акцію	2650	-	-

Керівник _____ ПЕТРОВ СЕРГІЙ СЕРГІЙОВИЧ

Головний бухгалтер _____ ЄРМОЛОВА ТЕТЯНА ІВАНІВНА

Звіт про рух грошових коштів 2019-2021 р. *Додаток В*

	КОДИ		
Дата (рік, місяць, число)	2020	01	01
за ЄДРПОУ	39463271		

Підприємство **ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "СПЕЦІАЛІЗОВАНЕ ПІДПРИЄМСТВО "СВИНЕЦЬ"**

(найменування)

Звіт про рух грошових коштів (за прямим методом)
за Рік 2019 р.

Форма N3 Код за ДКУД 1801004

Стаття	Код	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
I. Рух коштів у результаті операційної діяльності			
Надходження від:			
Реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	3000	713 146	916 474
Повернення податків і зборів	3005	-	-
у тому числі податку на додану вартість	3006	-	-
Цільового фінансування	3010	-	-
Надходження від отримання субсидій, дотацій	3011	-	-
Надходження авансів від покупців і замовників	3015	-	-
Надходження від повернення авансів	3020	3	387
Надходження від відсотків за залишками коштів на поточних рахунках	3025	34	-
Надходження від боржників неустойки (штрафів, пені)	3035	-	-
Надходження від операційної оренди	3040	-	-
Надходження від отримання роялті, авторських винагород	3045	-	-
Надходження від страхових премій	3050	-	-
Надходження фінансових установ від повернення позик	3055	-	-
Інші надходження	3095	-	5 425
Витрачання на оплату:			
Товарів (робіт, послуг)	3100	(684 861)	(897 841)
Праці	3105	(10 601)	(10 489)
Відрахувань на соціальні заходи	3110	(2 906)	(2 818)
Зобов’язань з податків і зборів	3115	(2 764)	(3 317)
Витрачання на оплату зобов'язань з податку на прибуток	3116	(207)	(625)
Витрачання на оплату зобов'язань з податку на додану вартість	3117	(-)	(-)
Витрачання на оплату зобов'язань з інших податків і зборів	3118	(-)	(2 692)
Витрачання на оплату авансів	3135	(12 346)	(-)
Витрачання на оплату повернення авансів	3140	(11)	(257)
Витрачання на оплату цільових внесків	3145	(-)	(-)
Витрачання на оплату зобов'язань за страховими контрактами	3150	(-)	(-)
Витрачання фінансових установ на надання позик	3155	(-)	(-)
Інші витрачання	3190	(2 942)	(13 194)
Чистий рух коштів від операційної діяльності	**3195**	-3 248	-5 630
II. Рух коштів у результаті інвестиційної діяльності			
Надходження від реалізації:			
фінансових інвестицій	3200	-	-
необоротних активів	3205	-	-
Надходження від отриманих:			
відсотків	3215	-	62
дивідендів	3220	-	-
Надходження від деривативів	3225	-	-
Надходження від погашення позик	3230	63 321	42 510
Надходження від вибуття дочірнього підприємства та іншої господарської одиниці	3235	-	-
Інші надходження	3250	-	-

Витрачання на придбання: фінансових інвестицій	3255	(-)	(-)
необоротних активів	3260	(-)	(-)
Виплати за деривативами	3270	(-)	(-)
Витрачання на надання позик	3275	(1 087)	(26 848)
Витрачання на придбання дочірнього підприємства та іншої господарської одиниці	3280	(-)	(-)
Інші платежі	3290	(-)	(-)
Чистий рух коштів від інвестиційної діяльності	**3295**	62 234	15 724
III. Рух коштів у результаті фінансової діяльності			
Надходження від: Власного капіталу	3300	-	-
Отримання позик	3305	15 416	2 000
Надходження від продажу частки в дочірньому підприємстві	3310	-	-
Інші надходження	3340	-	-
Витрачання на: Викуп власних акцій	3345	(-)	(-)
Погашення позик	3350	77 896	4 776
Сплату дивідендів	3355	(-)	(-)
Витрачання на сплату відсотків	3360	(-)	(65)
Витрачання на сплату заборгованості з фінансової оренди	3365	(-)	(-)
Витрачання на придбання частки в дочірньому підприємстві	3370	(-)	(-)
Витрачання на виплати неконтрольованим часткам у дочірніх підприємствах	3375	(-)	(-)
Інші платежі	3390	(-)	(-)
Чистий рух коштів від фінансової діяльності	**3395**	-62 480	-2 841
Чистий рух грошових коштів за звітний період	**3400**	-3 494	7 253
Залишок коштів на початок року	3405	13 141	5 171
Вплив зміни валютних курсів на залишок коштів	3410	(410)	717
Залишок коштів на кінець року	3415	9 237	13 141

Керівник _____ **Петров Сергій Сергійович**

Головний бухгалтер _____ **ЄРМОЛОВА ТЕТЯНА ІВАНІВНА**

	КОДИ		
Дата (рік, місяць, число)	2021	01	01
за ЄДРПОУ	39463271		

Підприємство **ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "СПЕЦІАЛІЗОВАНЕ ПІДПРИЄМСТВО "СВИНЕЦЬ"**

(найменування)

Звіт про рух грошових коштів (за прямим методом)
за Рік 2020 р.

Форма N3 Код за ДКУД 1801004

Стаття	Код	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
I. Рух коштів у результаті операційної діяльності			
Надходження від:			
Реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	3000	713 949	713 146
Повернення податків і зборів	3005	-	-
у тому числі податку на додану вартість	3006	-	-
Цільового фінансування	3010	-	-
Надходження від отримання субсидій, дотацій	3011	-	-
Надходження авансів від покупців і замовників	3015	-	-
Надходження від повернення авансів	3020	1 663	3
Надходження від відсотків за залишками коштів на поточних рахунках	3025	16	34
Надходження від боржників неустойки (штрафів, пені)	3035	-	-
Надходження від операційної оренди	3040	-	-
Надходження від отримання роялті, авторських винагород	3045	-	-
Надходження від страхових премій	3050	-	-
Надходження фінансових установ від повернення позик	3055	-	-
Інші надходження	3095	-	-
Витрачання на оплату:			
Товарів (робіт, послуг)	3100	(673 657)	(684 861)
Праці	3105	(11 731)	(10 601)
Відрахувань на соціальні заходи	3110	(3 374)	(2 906)
Зобов’язань з податків і зборів	3115	(7 079)	(2 764)
Витрачання на оплату зобов'язань з податку на прибуток	3116	(593)	(207)
Витрачання на оплату зобов'язань з податку на додану вартість	3117	(3 445)	(-)
Витрачання на оплату зобов'язань з інших податків і зборів	3118	(-)	(-)
Витрачання на оплату авансів	3135	(1 664)	(12 346)
Витрачання на оплату повернення авансів	3140	(2)	(11)
Витрачання на оплату цільових внесків	3145	(-)	(-)
Витрачання на оплату зобов'язань за страховими контрактами	3150	(-)	(-)
Витрачання фінансових установ на надання позик	3155	(-)	(-)
Інші витрачання	3190	(6 156)	(2 942)
Чистий рух коштів від операційної діяльності	**3195**	11 965	-3 248
II. Рух коштів у результаті інвестиційної діяльності			
Надходження від реалізації:			
фінансових інвестицій	3200	-	-
необоротних активів	3205	-	-
Надходження від отриманих:			
відсотків	3215	16	-
дивідендів	3220	-	-
Надходження від деривативів	3225	-	-
Надходження від погашення позик	3230	3 220	63 321
Надходження від вибуття дочірнього підприємства та іншої господарської одиниці	3235	-	-
Інші надходження	3250	-	-

Витрачання на придбання: фінансових інвестицій	3255	(-)	(-)
необоротних активів	3260	(-)	(-)
Виплати за деривативами	3270	(-)	(-)
Витрачання на надання позик	3275	(3 220)	(1 087)
Витрачання на придбання дочірнього підприємства та іншої господарської одиниці	3280	(-)	(-)
Інші платежі	3290	(-)	(-)
Чистий рух коштів від інвестиційної діяльності	**3295**	16	62 234
III. Рух коштів у результаті фінансової діяльності			
Надходження від: Власного капіталу	3300	-	-
Отримання позик	3305	16 032	15 416
Надходження від продажу частки в дочірньому підприємстві	3310	-	-
Інші надходження	3340	-	-
Витрачання на: Викуп власних акцій	3345	(-)	(-)
Погашення позик	3350	24 074	77 896
Сплату дивідендів	3355	(-)	(-)
Витрачання на сплату відсотків	3360	(-)	(-)
Витрачання на сплату заборгованості з фінансової оренди	3365	(-)	(-)
Витрачання на придбання частки в дочірньому підприємстві	3370	(-)	(-)
Витрачання на виплати неконтрольованим часткам у дочірніх підприємствах	3375	(-)	(-)
Інші платежі	3390	(-)	(-)
Чистий рух коштів від фінансової діяльності	**3395**	-8 042	-62 480
Чистий рух грошових коштів за звітний період	**3400**	3 939	-3 494
Залишок коштів на початок року	3405	9 237	13 141
Вплив зміни валютних курсів на залишок коштів	3410	1 803	(410)
Залишок коштів на кінець року	3415	14 979	9 237

Керівник _____ **ПЕТРОВ СЕРГІЙ СЕРГІЙОВИЧ**

Головний бухгалтер _____ **ЄРМОЛОВА ТЕТЯНА ІВАНІВНА**

	КОДИ	
Дата (рік, місяць, число)	01	01
за ЄДРПОУ	39463271	

Підприємство **ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "СПЕЦІАЛІЗОВАНЕ ПІДПРИЄМСТВО "СВИНЕЦЬ"**

(найменування)

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

Форма №3 Код за ДКУД 1801004

Стаття	Код	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
I. Рух коштів у результаті операційної діяльності			
Надходження від:			
Реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	3000	1 051 161	713 949
Повернення податків і зборів	3005	-	-
у тому числі податку на додану вартість	3006	-	-
Цільового фінансування	3010	-	-
Надходження від отримання субсидій, дотацій	3011	-	-
Надходження авансів від покупців і замовників	3015	-	-
Надходження від повернення авансів	3020	9 066	1 663
Надходження від відсотків за залишками коштів на поточних рахунках	3025	-	16
Надходження від боржників неустойки (штрафів, пені)	3035	-	-
Надходження від операційної оренди	3040	-	-
Надходження від отримання роялті, авторських винагород	3045	-	-
Надходження від страхових премій	3050	-	-
Надходження фінансових установ від повернення позик	3055	-	-
Інші надходження	3095	-	-
Витрачання на оплату:			
Товарів (робіт, послуг)	3100	(1 009 836)	(673 657)
Праці	3105	(13 965)	(11 731)
Відрахувань на соціальні заходи	3110	(3 778)	(3 374)
Зобов’язань з податків і зборів	3115	(4 388)	(7 079)
Витрачання на оплату зобов'язань з податку на прибуток	3116	(248)	(593)
Витрачання на оплату зобов'язань з податку на додану вартість	3117	(2 943)	(3 445)
Витрачання на оплату зобов'язань з інших податків і зборів	3118	(-)	(-)
Витрачання на оплату авансів	3135	(3 270)	(1 664)
Витрачання на оплату повернення авансів	3140	(13 250)	(2)
Витрачання на оплату цільових внесків	3145	(-)	(-)
Витрачання на оплату зобов'язань за страховими контрактами	3150	(-)	(-)
Витрачання фінансових установ на надання позик	3155	(-)	(-)
Інші витрачання	3190	(8 677)	(6 156)
Чистий рух коштів від операційної діяльності	**3195**	3 063	11 965
II. Рух коштів у результаті інвестиційної діяльності			
Надходження від реалізації:			
фінансових інвестицій	3200	-	-
необоротних активів	3205	-	-
Надходження від отриманих:			
відсотків	3215	-	16
дивідендів	3220	-	-
Надходження від деривативів	3225	-	-
Надходження від погашення позик	3230	5 789	3 220
Надходження від вибуття дочірнього підприємства та іншої господарської одиниці	3235	-	-
Інші надходження	3250	-	-

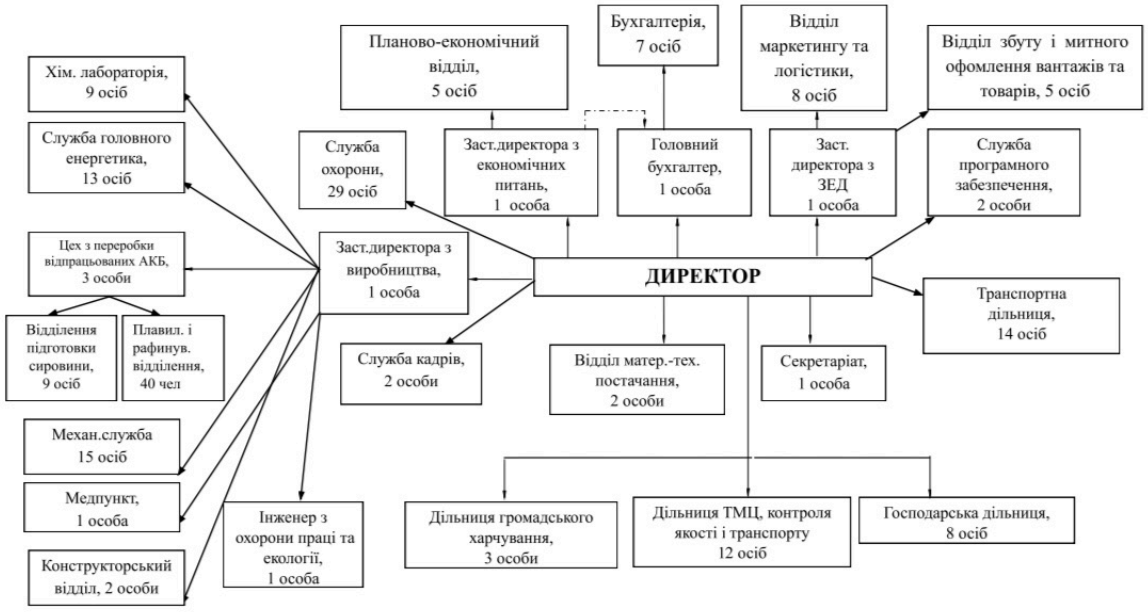
Витрачання на придбання: фінансових інвестицій	3255	(-)	(-)
необоротних активів	3260	(-)	(-)
Виплати за деривативами	3270	(-)	(-)
Витрачання на надання позик	3275	(5 789)	(3 220)
Витрачання на придбання дочірнього підприємства та іншої господарської одиниці	3280	(-)	(-)
Інші платежі	3290	(-)	(-)
Чистий рух коштів від інвестиційної діяльності	**3295**	-	16
III. Рух коштів у результаті фінансової діяльності			
Надходження від: Власного капіталу	3300	-	-
Отримання позик	3305	10 278	16 032
Надходження від продажу частки в дочірньому підприємстві	3310	-	-
Інші надходження	3340	-	-
Витрачання на: Викуп власних акцій	3345	(-)	(-)
Погашення позик	3350	12 759	24 074
Сплату дивідендів	3355	(-)	(-)
Витрачання на сплату відсотків	3360	(-)	(-)
Витрачання на сплату заборгованості з фінансової оренди	3365	(-)	(-)
Витрачання на придбання частки в дочірньому підприємстві	3370	(-)	(-)
Витрачання на виплати неконтрольованим часткам у дочірніх підприємствах	3375	(-)	(-)
Інші платежі	3390	(-)	(-)
Чистий рух коштів від фінансової діяльності	**3395**	-2 481	-8 042
Чистий рух грошових коштів за звітний період	**3400**	582	3 939
Залишок коштів на початок року	3405	14 979	9 237
Вплив зміни валютних курсів на залишок коштів	3410	(245)	1 803
Залишок коштів на кінець року	3415	15 316	14 979

Керівник _____ **ПЕТРОВ СЕРГІЙ СЕРГІЙОВИЧ**

Головний бухгалтер _____ **ЄРМОЛОВА ТЕТЯНА ІВАНІВНА**

Додаток Г

СТРУКТУРА ТОВ «СП „СВИНЕЦЬ“»



Додаток Д

КАРТА-СХЕМА ВИЗНАЧЕННЯ ПСИХОЛОГІЧНОГО КЛІМАТУ ТРУДОВОГО КОЛЕКТИВУ

Цей опитувальник дозволяє за короткий час визначити спрямованість (позитивна, негативна) настроїв у трудовому колективі. Дозволяє діагностувати проблеми на ранній стадії. Чим більша сума, набрана в процесі анкетування, тим краще клімат у трудовому колективі

П. І. Б. _____

Вік _____

Посада_____

Інструкція: слід прочитати спочатку пропозицію ліворуч, потім праворуч і після цього знаком "+" відзначити в середній частині листа ту оцінку, яка найбільше відповідає істині. При цьому треба мати на увазі, що оцінки означають:

+3 - характеристика, вказана зліва, у колективі присутня завжди;

+2 - характеристика проявляється у більшості випадків;

+1 - характеристика проявляться досить часто;

0 - ні те, ні протилежне (зазначене праворуч), характеристика не проявляється досить ясно або те й інше проявляється однаковою мірою;

-1 - досить часто проявляється протилежна характеристика (зазначене праворуч);

-2 - характеристика проявляється у більшості випадків;

-3 – характеристика проявляється завжди.

Позитивні особливості		Негативні особливості
1. Переважає бадьорий та життєрадісний настрій		1.Переважає пригнічений настрій, песимістичний тон
2. Переважають доброзичливість у взаєминах, взаємні симпатії		2. Переважає конфліктність у відносинах, агресивність, антипатії.
3. У відносинах між групами всередині колективу існує взаємне розуміння		3. Групи конфліктують між собою

4. Членам колективу подобається бути разом, брати участь у спільних справах, разом проводити вільний час.		4. Члени колективу виявляють байдужість до тіснішого спілкування, негативно ставляться до спільної діяльності у позаробочий час
5. Успіх чи невдачі окремих членів колективу викликають співпереживання, співчуття усіх членів колективу		5. Успіхи та невдачі членів колективу залишають байдужими інших, а іноді викликають заздрість та зловтіху.
6. В колективі переважають схвалення та підтримка, зауваження та критика висловлюються з добрими намірами.		6. Критичні зауваження мають характер явних та неприхованих випадів
7. Члени колективу з повагою ставляться до думки інших		7. У колективі кожен вважає свою думку головною і є нетерпимим до думок товаришів.
8. У важкі для колективу хвилини відбувається емоційне єднання за принципом «один за всіх і всі за одного».		8. У важких випадках колектив «розкисає», з'являється розгубленість, виникають сварки, взаємні звинувачення.
9. Досягнення чи невдачі колективу переживаються усіма членами колективу як свої власні.		9. Досягнення чи невдачі всього колективу не знаходять відгуку у його представників
10. Колектив ставиться із роумінням до нових членів, намагається допомогти їм освоїтися		10. Новачки почуваються зайвими, чужими, до них нерідко проявляється ворожість
11. Колектив активний, сповнений енергії		11. Колектив пасивний, інертний
12. Колектив швидко реагує, якщо потрібно зробити корисну справу.		12. Колектив неможливо підняти на спільну справу, кожен думає лише про власні інтереси.

13. У колективі існує справедливе ставлення до всіх членів, тут підтримують слабких, виступають на їх захист.		Колектив поділяється на «привілейованих» і «тих, ким нехтують», тут презирливо ставляться до слабких, висміюють їх.
14. Члени колективу відчувають гордість за свій колектив, якщо його оголошують керівники.		14. До похвал і заохочень колективу тут ставляться байдуже.

Додаток Е

ВИЗНАЧЕННЯ СТИЛЮ КЕРІВНИЦТВА ТРУДОВИМ КОЛЕКТИВОМ

Даний опитувальник дозволяє визначити стиль керівництва та тип лідера-керівника у трудовому колективі.

Текст опитувальника

П. І.Б. _____

Вік_____

Посада_____

Інструкція: перед Вами 16 груп тверджень, що характеризують ділові якості керівника. Кожна група складається з трьох тверджень, позначених цифрами а , б, в . Вам слід уважно прочитати всі три твердження у складі кожної групи та вибрати одне, яке найбільше відповідає Вашій думці про керівника. Позначте обране твердження на опитувальному аркуші знаком «+» під відповідною літерою. Якщо Ви оцінюєте одночасно двох керівників або більше, порівняйте їх між собою за трьома твердженнями. Виберіть по одному із тверджень, що характеризують кожного керівника (або одне твердження, що характеризує двох або більше керівників), і позначте Вашу думку про кожного на опитувальному аркуші різними знаками: «+», «!», «».*

1. а) Керівник вимагає, щоб про всі справи доповідали саме йому.

б) Намагається все вирішувати разом із підлеглими, одноосібно вирішує лише термінові та оперативні питання.

в) Деякі важливі справи вирішуються без участі керівника, його функції виконують інші.

2. а) Завжди щось наказує, розпоряджається, наполягає, але ніколи не просить.

б) Наказує те, що хочеться виконати.

в) Наказувати не вміє.

3. а) Намагається, щоб його заступники були кваліфікованими фахівцями.

б) Керівнику байдуже, хто працює у нього заступником, помічником.

в) Він домагається безвідмовного виконання та підпорядкування заступників, помічників.

4. а) Його цікавить лише виконання плану, а не ставлення людей один до іншого.

б) Підходить до справи формально.

в) Вирішуючи виробничі завдання, намагається створити комфортні відносини для людей у колективі.

5. а) Напевно, він консервативний, оскільки боїться нового.

б) Ініціатива підлеглих керівником не сприймається.

в) Сприяє тому, щоб підлеглі працювали самостійно.

6. а) На критику керівник зазвичай не ображається, прислухається до неї.

б) Не любить, коли його критикують, і намагається приховати це.

в) Критику вислуховує, навіть збирається вживати заходів, але нічого не вживає.

7. а) Складається враження, що керівник боїться відповідати за свої дії, бажає зменшити свою відповідальність.

б) Відповідальність розподіляє між собою та підлеглими.

в) Керівник не боїться відповідати за свої дії, одноосібно приймає рішення чи скасовує їх.

8. а) Регулярно радиться з підлеглими, особливо досвідченими працівниками.

б) Підлеглі як радять, але можуть давати вказівки своєму керівнику.

в) Не допускає, щоби підлеглі йому радили, а тим більше заперечували.

9. а) Зазвичай радиться із заступниками та нижчестоящими керівниками, але не з рядовими підлеглими.

б) Регулярно спілкується з підлеглими, говорить про стан справ у колективі, про труднощі, які доведеться подолати.

в) Для виконання будь-якої роботи йому нерідко доводиться вмовляти своїх підлеглих.

10. а) Завжди звертається до підлеглих ввічливо, доброзичливо.

б) У поводженні з підлеглими часто виявляє байдужість.

в) У поводженні з підлеглими буває нетактовним і навіть грубим.

11. а) У критичних ситуаціях керівник погано справляється зі своїми обов'язками.

б) У критичних ситуаціях керівник, зазвичай, переходить до більш жорстких методів керівництва.

в) Критичні ситуації не змінюють способу його керівництва.

12. а) Сам вирішує навіть ті питання, з якими не зовсім добре знайомий.

б) Якщо щось не знає, то не боїться цього показати та звертається за допомогою до інших.

в) Він може діяти сам, але чекає «підштовхування».

13. а) Мабуть, він не дуже вимоглива людина.

б) Він вимогливий, але водночас і справедливий.

в) Про нього можна сказати, що він буває надто суворим і навіть прискіпливим.

14. а) Контролюючи результати, завжди помічає позитивну сторону, хвалить підлеглих.

б) Завжди дуже суворо контролює роботу підлеглих та колективу вцілому.

в) Контролює роботу час від часу.

15. а) Керівник вміє підтримувати дисципліну та порядок.

б) Часто робить підлеглим зауваження, а інколи і догани.

в) Не може впливати на дисципліну.

16. а) У присутності керівника підлеглим постійно доводиться працювати у напрузі.

б) З керівником працювати цікаво.

в) Підлеглі працюють самостійно.

За сукупністю відповідей визначається домінуючий стиль керівництва: авторитарний, демократичний чи ліберальний

	авторитарний	ліберальний	демократичний
1	а	б	в
2	а	в	б
3	в	б	а
4	а	в	б
5	б	в	а
6	б	а	в
7	в	б	а
8	в	б	а
9	а	в	б

10	в	а	б
11	в	а	б
12	а	б	в
13	в	а	б
14	а	б	в
15	б	в	б
16	а	в	б

Додаток Ж

ЗАГАЛЬНІ ПИТАННЯ ЩОДО ІНТЕРВ'Ю З ПРАЦІВНИКАМИ ТОВ «СП “СВИНЕЦЬ”»

1. Чи існує для підприємства корпоративна культура?
2. Чи можна сказати, що корпоративна культура підприємства єдина чи складається з різних культур?
3. Чи рівномірно розподілений вплив корпоративної культури?
4. Як корпоративна культура впливає на повсякденне життя співробітників?
5. Що відбувається у випадках порушення будь-яких норм корпоративної культури?
6. Яким є призначення ТОВ «СП “Свинець”» (його місія)?
7. Чи мають підрозділи підприємства (окремі працівники) власні цілі у межах загальної стратегії, узгоджені з цілями?
8. Які цінності поділюються співробітниками на підприємстві?
9. Чи існує кодекс етичних норм та стандартів професійної практики?
10. Які з перерахованих вище елементів корпоративної культури закріплені документально?
11 Наскільки добре працівники підприємства поінформовані про зміст вищеперерахованих елементів корпоративної культури?
12. Чи існують в організації девізи чи гасла?
13. Чи існують на підприємстві міфи, легенди, історія?
14. Як святкуються на підприємстві національні свята?
15. Як святкуються на підприємстві особисті свята працівників?
16. Чи має підприємства власні свята?
17. Як часто ТОВ «СП “Свинець”» проводить загальнокорпоративні заходи та з яких приводів вони відбуваються?
18. Стиль управління підприємства ближчий до демократичного чи жорсткого (авторитарного)?
19. Чи може кожен працівник підприємства вказати місце іншого працівника в ієрархічній структурі?
20. Наскільки демократичні відносини у системі «начальник-підлеглий»?
21. На якому рівні зазвичай розв’язуються конфлікти між працівниками (безпосередньо між працівниками, між працівниками і керівництвом)?

22. Покарання та заохочення є наслідком волі керівника або наслідком заздалегідь встановлених правил гри?

23. Ваше ставлення до системи оплати праці на підприємстві.

Додаток 3

КОДЕКС КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ТОВ «СП “СВИНЕЦЬ”»

КОДЕКС КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ТОВ «СП “СВИНЕЦЬ”» (ДАЛІ - КОДЕКС) має на меті:

- дати кожному працівнику уявлення про місію, цінності та принципи діяльності підприємства;
- встановити стандарти корпоративної поведінки, що визначають взаємини всередині колективу, відносини з клієнтами, діловими партнерами, державними органами, громадськістю та конкурентами;
- служити інструментом для запобігання можливим порушенням та конфліктним ситуаціям, а також для розвитку корпоративної культури, заснованої на високих етичних стандартах.

ЦІННОСТІ

На нашому підприємстві ми особливо цінуємо:

- повагу до особистих прав та інтересів наших працівників, вимог клієнтів, умов взаємодії, що висуваються діловими партнерами, суспільством;
- справедливість, що передбачає оплату праці відповідно до досягнутих результатів і рівні умови для професійного зростання;
- чесність у відносинах та наданні інформації, необхідної для нашої роботи;
- ефективність як стабільне досягнення максимальних результатів у всьому, що ми робимо;
- мужність протистояти тому, що ми не приймаємо, а також брати особисту відповідальність за наслідки власних рішень;
- турботу, що виявляється в нашому прагненні захистити людей від будь-якої шкоди для їх життя і здоров’я і зберегти навколишнє середовище;
- довіру до працівників, що дозволяє делегувати повноваження та відповідальність щодо прийняття рішень та їх реалізації.

Наслідуючи наші цінності, ми зможемо підтримувати таку корпоративну культуру, яка необхідна для досягнення найвищого рівня у всіх наших ділових прагненнях.

Наші цінності уможливлюють наші успіхи, вони є обов’язковими для нас і ми пропонуємо усім, хто з нами співпрацює, доєднатися до них. Ми не відступаємо від наших цінностей задля отримання прибутку. Ми сприймаємо їх як ланку, що зв’язує всі сфери нашої діяльності і чекаємо на те саме у взаєминах з нашими діловими партнерами.

МІСІЯ

Наша місія полягає в тому, щоб забезпечити розвиток металургійної промисловості, зайняти лідируючі позиції на українському ринку та стати компанією, в якій люди прагнуть працювати.

Через успіх ТОВ «СП “СВИНЕЦЬ”» – до процвітання кожного з нас та суспільства.

ЕТИЧНІ ПРИНЦИПИ ТА СТАНДАРТИ

Етичні принципи та стандарти засновані на цінностях підприємства, повазі норм права та дотриманні законів. Вони регулюють внутрішні та зовнішні відносини; використання ресурсів підприємства; поведінку у ситуаціях, пов’язаних із виникненням конфлікту інтересів.

ЗОВНІШНІ ВІДНОСИНИ

А. Взаємовіднсини із інвесторами, клієнтами, діловими партнерами, конкурентами. Всі наші відносини будуються на основі принципів партнерства та взаємної поваги. Чесне ведення справ – це основа всіх наших угод і відносин.

1. Ми завжди виконуємо свої зобов'язання та очікуємо на виконання зобов’язань від своїх партнерів.

2. Ми зацікавлені у стійкому розвитку нашого бізнесу та бізнесу наших партнерів.

3. Ми прагнемо довгострокової та взаємовигідної співпраці і вважаємо, що відносини з діловими партнерами, засновані на повазі, довірі, чесності та справедливості, є першорядними для нашого успіху.

4. Ми орієнтуємося на потреби клієнтів та гарантуємо високу якість нашої продукції, стабільність та передбачуваність.

5. На підприємстві прийнято систему обробки замовлень та пропозицій, яка допомагає розбиратися в тих ситуаціях, коли наші високі стандарти ставляться під сумнів.

6. Ми цінуємо свою репутацію, суворо дотримуємося норм і правил ділової етики та права.

7. Ми вважаємо, що наші ділові партнери також підтримують високі стандарти етики. Агенти, представники та консультанти організації повинні підтверджувати свою

готовність діяти згідно з прийнятими політиками та процедурами підприємства та не порушувати наші принципи та цінності. Якщо це можливо, ми сприяємо прийняттю наших цінностей та принципів компаніями, з якими співпрацюємо.

8. Ми конкуруємо чесно. Ми не приймаємо і не здійснюємо незаконних виплат в будь-якій формі. Ми не використовуємо неетичні чи несправедливі способи впливу на наших партнерів чи конкурентів, так само як і не вдаємося до загроз їх використання.

Б. Відносини із суспільством. Ми розглядаємо соціальне інвестування як важливий елемент сталого розвитку регіону, в якому ведеться наша виробнича діяльність. Багатосторонній діалог із місцевою громадою – обов'язковий елемент соціальної діяльності нашого підприємства.

1. Ми розвиваємо та по можливосты підтримуємо місцеві соціальні ініціативи, спрямовані на покращення якості життя людей.

2. Ми вітаємо участь працівників та членів їх сімей у соціальних ініціативах підприємства та створюємо для цього необхідні умови.

3. Ми надаємо рівні можливості участі у наших соціальних програмах та застосовуємо прозорі механізми фінансування соціальної діяльності. Інформація про наші соціальні ініціативи відкрита для кожного учасника.

В. Відносини з органами державної влади. Ми прагнемо побудови та підтримки здорових, конструктивних та відкритих взаємовідносин з державними органами, чиновниками та іншими представниками державної влади на законній основі:

1. Ми не робимо спроб вплинути нечесним способом на прийняття рішень органами державної влади чи чиновниками.

2. Ми дотримуємося всіх законних вимог, які застосовуються до нашої діяльності. Ми вірні як букві, так і духу цих законів та керівних принципів.

3. Ми своєчасно та повністю сплачуємо податки.

4. Підприємство ні прямо, ні опосередковано не бере участі у політичних рухах чи організаціях.

5. Працівники можуть брати участь діяльності будь-якої політичної партії у вільний від роботи час і за власний рахунок.

ВИКОРИСТАННЯ РЕСУРСІВ

Підприємство використовує раціонально наявні ресурси для досягнення поставленої мети.

1. Ми вітаємо дбайливе ставлення до майна та активів підприємства.

2. Ми не використовуємо своє становище на підприємстві, активи, інформацію та ресурси в особистих цілях.

3. Ми прагнемо раціонально використовувати свій робочий час, час своїх колег та ділових партнерів.

4. Працівники повинні враховувати різницю між питаннями, які можуть обговорюватися виключно серед колег по роботі, та інформацією, якою можна поділитися з рідними та близькими. Працівники повинні дотримуватися конфіденційності інформації, отриманої під час їхньої професійної діяльності.

КОНФЛІКТ ІНТЕРЕСІВ

Усі працівники повинні діяти на користь підприємства та уникати будь-яких конфліктів інтересів.

1. Виконуючи свої посадові обов’язки, керівники та працівники повинні бути незалежними від конфлікту інтересів, що стосуються підприємства, або їх особисто.

2. ТОВ «СП “СВИНЕЦЬ”» очікує, що працівники будуть вести справи з постачальниками, клієнтами, підрядниками та іншими особами, ґрунтуючись виключно на інтересах підприємства без протекції або переваги третіх сторін, в основі яких лежать особисті міркування працівників.

3. Жоден із працівників не повинен вдаватися прямо чи опосередковано до отримання будь-якої особистої вигоди чи послуги від будь-якої фізичної чи юридичної особи, яка має ділові відносини з підприємством або прагне до таких відносин.

4. Підприємство очікує, що працівники негайно повідомлятимуть про будь-які конфлікти інтересів своїм керівникам.

5. Якщо конфлікту інтересів уникнути неможливо, працівники повинні повідомити про цей конфлікт інтересів своїм керівникам і надалі не брати участь у прийнятті рішень з цього питання.

6. Ми уникатимемо будь-яких відносин чи дій, які можуть завадити прийняттю об'єктивних та чесних рішень у рамках нашої діяльності.

Кодекс не намагається описати усі можливі конфлікти інтересів, що можуть виникнути. До нього слід вдаватися в будь-якій ситуації, коли особистий інтерес працівника суперечить інтересам підприємства в цілому або коли працівник може

розглядатися як одержувач незаконної особистої вигоди внаслідок займаної нею посади на підприємстві.

ВНУТРІШНІ ВЗАЄМОВІДНОСИНИ

Де б ми не працювали, ми працюємо на загальний результат.

1. Ми поважаємо особисту свободу, права та гідність людини, ставимося до співробітників з довірою та надаємо кожному рівні можливості. Ми не допускаємо будь-яких форм дискримінації або утисків на робочому місці та поведінки, які розглядалися б як образливі та неприйнятні для більшості людей.

2. Підприємство завжди виконує свої зобов'язання перед працівниками, а працівники дотримуються своїх зобов'язань перед підприємством та один перед іншим.

3. Ми вітаємо лідерство як здатність ухвалювати рішення на всіх рівнях. Необхідні повноваження делегуються кожному працівнику, кожного з яких очікується прийняття особистої відповідальності у виконання поставлених завдань.

6. Ми очікуємо ініціативи та максимального внеску кожного з нас у вирішення завдань, що стоять перед підприємсвом, та цінуємо командну роботу, де кожен голос буде почутий.

7. Ми завжди спілкуємося відкрито, чітко висловлюючи свої думки. Ми заохочуємо будь-який зворотний зв'язок, значущий для нашої роботи, і можемо звернутися з пропозицією щодо покращення діяльності до керівника будь-якого рівня.

8. Ми прагнемо діяти таким чином, щоб наші близькі, особисті, дружні, сімейно-родинні уподобання не перешкоджали реалізації принципу рівних можливостей, не обмежували нас у прийнятті ефективних рішень і не допускали розкриття конфіденційної інформації.

9. Підприємство створює умови для професійного розвитку працівників. Професійний розвиток спрямовується на підвищення якості виконуваної роботи та досягнення поставленої мети.

10. Ми цінуємо наших працівників та заохочуємо їх за успіхи в роботі.

ЕФЕКТИВНІСТЬ І ПРИБУТКОВІСТЬ

Підприємство досягне своєї мети лише за умови, що кожен працівник – від директора до робітника – працюватиме ефективно.

1. Кожен працівник ставить перед собою амбітні цілі та робить все, щоб їх перевершити.

2. Кожен працівник бере участь у визначенні цілей своєї діяльності відповідно до інтересів організації, безпосередні керівники беруть участь у визначенні цілей діяльності своїх підлеглих.

3. Кожному працівнику необхідно чітко розуміти свої цілі та їх взаємозв'язок із цілями свого підрозділу.

4. Ми завжди готові до змін та нових вимог зовнішнього середовища.

5. Ми постійно вдосконалюємо процеси та методи нашої роботи, боремося з необґрунтованою бюрократією, підвищуючи продуктивність та ефективність.

6. Ми прагнемо послідовності у своїх рішеннях і діях.

7. Ми аналізуємо ризики, пов’язані з нашою діяльністю, та постійно мінімізуємо їх.

8. Ми постійно шукаємо та використовуємо можливості оптимізації залучених ресурсів.

9. Наш вибір постачальників та підрядників завжди будується на інтересах підприємства, без будь-яких упереджень.

ОХОРОНА ЗДОРОВ’Я, ПРОМИСЛОВА БЕЗПЕКА І ОХОРОНА ДОВКІЛЛЯ

Ми цінуємо життя людини та її здоров’я понад економічні результати та виробничі досягнення.

1. Ми підтримуємо поведінку, що сприяє покращенню здоров’я працівників та членів їх сімей.

2. Ми робимо все можливе для того, щоб мінімізувати ризики виробничого травматизму та екологічної небезпеки.

3. Ми прагнемо до виконання офіційно прийнятих норм та вимог у галузі охорони здоровэя, промислової безпеки та охорони довкілля.

4. Ми застосовуємо ресурсозберігаючі технології та послідовно усуваємо негативний вплив на довкілля.

5. Ми розвиваємо та вдосконалюємо системи безпеки праці та екології.

Забезпечення умов виробництва, безпечного для життя, здоров'я та довкілля – пряма відповідальність керівників на всіх рівнях управління.

ВИКОНАННЯ КОДЕКСУ

Положення Кодексу корпоративної культури поширюються на всіх працівників ТОВ «СП “СВИНЕЦЬ”», які беруть на себе зобов’язання керуватися ними у своїй роботі незалежно від посади та статусу. При прийомі на роботу працівники повинні бути

ознайомлені з положеннями Кодексу та вимогою щодо його застосування у повсякденній роботі. З цією метою, а також для ефективного та повсюдного впровадження Кодексу розроблено курс навчання корпоративній культурі, який:

- роз'яснює положення Кодексу з урахуванням існуючої практики застосування;
- призначений для всіх працівників незалежно від терміну їхньої роботи на підприємстві.

Якщо ви не впевнені:

- в етичності своїх дій чи рішень,
- в етичності дій чи рішень своїх колег та керівників,
- відповідності своїх дій чи рішень цінностям та принципам підприємства, вам необхідно звернутися за допомогою до свого безпосереднього керівника або уповноваженого з корпоративної етики.

Якщо ваш колега поводиться неетично, слід попередити його про це, вказавши, який принцип Кодексу він порушує. Усі спірні питання необхідно вирішувати з безпосереднім керівником чи уповноваженим із корпоративної культури.

Ваше звернення з етичних питань може бути передано до кадрової служби, якщо:

- питання не може бути вирішене на місці вашим безпосереднім керівником або уповноваженим з корпоративної культури,
- питання стосується дій чи рішень уповноваженого з корпоративної культури.

Ми гарантуємо, що надана вами інформація в жодному разі не буде використана проти вас, а ваше звернення залишиться конфіденційним. Ви будете вчасно проінформовані про рішення щодо свого звернення уповноваженим з корпоративної культури або представником кадрової служби.

Будь-яке переслідування працівника, який добровільно заявив про порушення принципів Кодексу, буде розцінено як окреме порушення принципів Кодексу.