

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЛІНГВІСТИЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Кафедра менеджменту і маркетингу

Кваліфікаційна робота магістра

**на тему: «УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ
ОРГАНІЗАЦІЇ
(на прикладі ТОВ «Юнілівер Україна»)»**

*Допущено до захисту
«___» _____ року*

Студентки групи М 01-21 з
факультету туризму, бізнесу і психології
освітньої програми
Управління та адміністрування
бізнес-процесами
за спеціальністю 073 Менеджмент
Знайди Ірини Андріївни

*Завідувач кафедри
менеджменту і маркетингу*
_____ Тарасюк М. В.
(підпис)

Науковий керівник:
кандидат економічних наук, доцент
Насікан Н. І.

Національна шкала _____
Кількість балів _____
Оцінка ЄКТС _____

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ОРГАНІЗАЦІЇ.....	6
1.1. Сутність, види і значення корпоративної культури організації.....	6
1.2. Формування і розвиток корпоративної культури організації	16
1.3. Вплив корпоративної культури на ефективність функціонування організації.....	22
РОЗДІЛ 2.....	29
ДОСЛІДЖЕННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ТА ЇЇ РОЗВИТКУ У ТОВ «ЮНІЛІВЕР УКРАЇНА»	29
2.1. Загальна організаційно-економічна характеристика діяльності ТОВ «ЮНІЛІВЕР УКРАЇНА»	29
2.2. Аналіз стану корпоративної культури організації.....	38
2.3. Оцінка ефективності управління корпоративною культурою ТОВ «ЮНІЛІВЕР УКРАЇНА»	50
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ПОКРАЩЕННЯ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ У ТОВ «ЮНІЛІВЕР УКРАЇНА»	55
3.1. Впровадження сучасних технологій event – менеджменту для підтримки і закріплення корпоративних цінностей ТОВ «ЮНІЛІВЕР УКРАЇНА»	55
3.2. Заходи щодо удосконалення управління розвитком корпоративної культури ТОВ «ЮНІЛІВЕР УКРАЇНА».....	59
ВИСНОВКИ.....	67
РЕЗЮМЕ.....	69
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	71
ДОДАТКИ.....	0
шибка! Закладка не определена.	

ВСТУП

Актуальність дослідження. Сучасні умови господарювання призводять до необхідності трансформації традиційної управлінської системи організації до змін у цілях і способах розвитку її корпоративної культури, зокрема, формування ключових цінностей організації, націлених на задоволення потреб покупців і зміцнення своєї ринкової позиції.

В умовах ринку корпоративна культура виступає потужною конкурентною перевагою організації, підвищуючи ефективність її функціонування у зовнішньому середовищі, як правило, за рахунок зростання організаційної ефективності, що робить вкрай актуальним управління розвитком корпоративної культури та її вдосконалення у сучасних організаціях.

Проблеми корпоративної культури, її типологія та формування розглядалися багатьма вітчизняними й зарубіжними науковцями, серед яких: Т. Алексєєв, В. Гаєвський, Ю. Давидов, М. Дмитренко, Г. Захарчин, Дж. Зонненфельд, М. Копитко, В. Кравченко, М. Коул, Т. Кицак, А. Маслов, Б. Мільнер, В. Никифорова, М. Портер, Т. Пітерс, Г. Хаєт, Г.Хофстеде, Г. Чайка, М.Чепелюк, Є. Шейн та ін. Разом із тим, актуальним залишається подальше дослідження питань, пов'язаних із підтримкою корпоративної культури організації та управлінням її розвитком. Останнє зумовило постановку мети дослідження і формулювання його завдань.

Мета дослідження в кваліфікаційній роботі – визначити шляхи покращення управління розвитком корпоративної культури на прикладі ТОВ «Юнілівер Україна».

Для досягнення зазначеної мети поставлено такі **завдання**:

- дослідити сутність, види і значення корпоративної культури;
- описати процес формування і розвитку корпоративної культури

організації;

- визначити вплив корпоративної культури на ефективність функціонування організації;

- навести загальну організаційно-економічну характеристику ТОВ «Юнілівер Україна»;

- проаналізувати стан корпоративної культури організації;

- оцінити ефективність управління корпоративною культурою у ТОВ «Юнілівер Україна»;

- розглянути досвід впровадження сучасних технологій event – менеджменту для підтримки і закріплення корпоративних цінностей у ТОВ «Юнілівер Україна»;

- запропонувати заходи щодо удосконалення управління розвитком корпоративної культури у ТОВ «Юнілівер Україна».

Об'єктом дослідження є корпоративна культура організації.

Предмет дослідження – управління розвитком корпоративної культури організації.

Емпірична (експериментальна) база дослідження - Товариство з обмеженою відповідальністю «Юнілівер Україна».

Методи дослідження. Методологічною основою кваліфікаційної роботи є загальнонаукові методи дослідження: абстрактно-логічний метод; системний аналіз; спостереження і узагальнення; аналіз і синтез, а також специфічні методи: економічного аналізу та експертної оцінки (для оцінки ефективності корпоративної культури організації).

Елементи наукової новизни. У кваліфікаційній роботі викладено теоретичні обґрунтування, основні результати, висновки та рекомендації, які спрямовані на оптимізацію управління розвитком корпоративної культури організації.

Практичне значення результатів проведеного дослідження полягає у тому, що обґрунтовані теоретичні положення, викладені у роботі, доведені до рівня рекомендацій, які можуть бути реалізовані в організаціях різних сфер і галузей.

Апробація результатів роботи. Окремі положення кваліфікаційної роботи обговорювались на Міжнародній науковій інтернет-конференції соціогуманітарного спрямування «Шістдесят дев'яті економіко-правові дискусії», за результатами якої опубліковані тези доповіді на тему: «Роль корпоративної культури в міжнародній компанії».

Інформаційну базу дослідження склали монографії та науково - аналітичні статті вітчизняних і зарубіжних учених, інформаційні матеріали із відкритих джерел, фінансова звітність та інша первинна документація досліджуваної організації, власні спостереження автора.

Структура кваліфікаційної роботи. Кваліфікаційна робота обсягом 70 сторінок, складається із вступу, трьох розділів, висновків, резюме. Список використаних джерел включає 50 найменувань, додатків – два на 9 сторінках.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1. Сутність, види і значення корпоративної культури організації

У сучасних умовах кожна організація потребує створення системи цінностей, що поділяються всіма членами цієї організації. Мова йде про формування та розвиток корпоративної культури як важливого фактору впливу на результативність та продуктивність організації. Завдяки корпоративній культурі організація набуває унікального образу в уявленні ділових партнерів і споживачів, за допомогою чого вона й досягає конкурентних переваг.

У науковій літературі існує достатньо різних підходів до розуміння корпоративної культури, відповідно, різняться і її визначення. Так, наприклад, Е. Шейн визначив її як «комплекс базових припущень, виявлений, винайдений або розроблений групою з тією метою, щоб навчитися справлятися з проблемами внутрішньої інтеграції та зовнішньої адаптації. Важливо, щоб цей комплекс функціонував досить довго, підтвердив свою спроможність. Тому він має передаватися новим членам організації як правильний спосіб мислення та почуттів щодо згаданих проблем» [48].

Н.Гриценко, підкреслюючи особливу роль корпоративної культури в реалізації мети організації, зазначає, що під корпоративною культурою «слід розуміти унікальну сукупність норм, цінностей, переконань, зразків поведінки і тому подібне, які визначають спосіб об'єднання груп і окремих осіб в організації для досягнення поставлених перед нею цілей» [10, с.284].

На думку П.Мельник та М. Зеленої, корпоративна культура «...є комплексом переконань і очікувань, що розділяється членами організації. Ці переконання і очікування формують норми, які в значній мірі визначають

поведінку в організації окремих осіб і груп» [29, с.67].

І. В. Терон розглядає корпоративну культуру як «особливу сферу організаційної реальності, що складається з комплексів спеціалізованих та впорядкованих віртуальних та матеріальних ресурсів та результатів праці працівників, які включають у собі систему сформованих міжособистісних відносин. Ця сфера поєднує сукупності взаємопов'язаних організаційних процесів та явищ, у надрах яких завдяки цілеспрямованим діям персоналу у трьох відокремлених культурних просторах: економічному, соціальному та виробничому відбувається перетворення вищеназваних ресурсів у кінцеві продукти діяльності системи загалом [44, с.739].

М.І.Овчаренко та С.В. Червякова під поняттям «корпоративна культура» розуміють «систему неформальних та формальних правил та норм діяльності, стилю керівництва, традицій та звичаїв, індивідуальних та групових інтересів, показників задоволеності працівників умовами праці, особливостей поведінки працюючих у цій організаційній структурі, рівня взаємного співробітництва» [33, с.131]

Акцент на двовекторності корпоративної культури – її спрямованості як на внутрішнє, так і на зовнішнє середовище, проглядається у визначенні Т.Башук і А.Жолудевої, які розглядають корпоративну культуру як «...сукупність основних переконань, що самостійно сформовані, засновані чи розроблені відповідною групою у міру того, як вона вчиться вирішувати проблеми адаптації до зовнішнього середовища і внутрішньої інтеграції, які виявилися доволі ефективними, щоб їх вважати цінними, а тому передаються новими іменами як правильний образ сприйняття, мислення і ставлення до конкретних проблем» [4 с.179].

Сутнісні характеристики поняття «корпоративна культура» іншими науковцями наведено на рис.1.1.

Автор	Визначення
Біла І. С., Насікан Н.І.	«...це творча діяльність організації: як минула, втілена в цінностях, традиціях, нормах; так і справжня, така, що ґрунтується на уречевленні цінностей, норм і традицій» [5]
Кислинська В.О.	«...це один із способів здійснення організаційної діяльності за допомогою використання мови, фольклору, традицій і інших засобів передачі основних цінностей, переконань, ідеології, які направляють діяльність підприємства в потрібне русло» [16]
Копець Г. Р.	«... це все те, що для останньої типово: її характерні риси, превалюючи відносини, зразки прийнятих норм поведінки, що сформувалися» [19, с.232]
Копитко М. І.	«...це набір переконань, цінностей і засвоєних способів вирішення реальних проблем, що сформувався за час життя організації і що має тенденцію прояву в різних матеріальних формах і в поведінці членів організації» [21, с.86]
Кондратюк А. К.	«...система переконань, норм поведінки, установок і цінностей, які є тими неписаними правилами, що визначають, як повинні працювати і вести себе люди в даній організації. При цьому мова йде про переконання і цінностях, які поділяються переважною більшістю членів організації» [18, с.151]
Красовська О.Ю.	«...це, перш за все, система базових уявлень, тобто таких подань, які не просто описані і зафіксовані в документах і яких дотримується група, але таких, які існують у головах людей і відповідно до яких здійснюється їх діяльність в даній організації» [25, с.89]

Рис.1.1. Сутнісні характеристики визначення поняття «корпоративна культура»

Джерело: розроблено автором за даними [5;16;18; 19; 21; 25].

Розглянувши різні позиції вчених щодо поняття «корпоративна культура», на основі їх узагальнення можна дійти висновку, що корпоративна культура організації – це такий набір базових цінностей, негласних норм і угод, поглядів і переконань, що поділяються всіма її членами. Це своєрідна система очікувань і загальних припущень про те, що і як робиться в організації, які пізнаються в міру зіткнення з внутрішніми та зовнішніми проблемами.

Як зазначає О. Андросова, корпоративна культура є комплексом ціннісних орієнтацій, які утворюють ієрархічну систему, «... у вершині якої стоять

колективні базові уявлення, потім цінності та ідеали, потім артефакти – предмети, ритуали та ін.» [1, с.22]. Зважаючи на їх численність і різноманітність, виділяють різні види корпоративної культури. Так, за ознакою переважного стилю управління організацією розрізняють: авторитарна, ліберальна, демократична; стабільна та нестабільна; інтегрована, дезінтегрована, особистісно орієнтовна корпоративна культура. Розглянемо кожен вид більш детально.

Авторитарний вид характеризується централізацією влади та всеосяжним контролем над персоналом, рішення приймаються одноосібно, не беручи до уваги думку співробітників. Переважає неухильна службова ієрархія. До основних рис ліберального виду можна віднести: байдуже відношення керівника до управління персоналом, керівник віддасть перевагу не втручатися в конфлікти, а залишатися на нейтральній позиції. При даному виді корпоративної культури досить часто процеси в організації стають неорганізованими. Демократичний вид можна охарактеризувати, як доцільний розподіл відповідальності між персоналом, спільне прийняття рішень, передача повноважень та присутність зворотнього зв'язку. Всі три види об'єднує відміна ознака – переважний стиль управління організацією.

Стабільна корпоративна культура виражається в стійких і постійних організаційних нормах, правил поведінки, традиціях та інших елементах корпоративної культури. Нестійка виражається в нестабільній системі управління організацією, не суцільне ставлення до персоналу, відсутність чітких норм поведінки та правил. Класифікаційною ознакою в перелічених видах виступає рівень стабільності корпоративної культури.

Об'єднаний колектив з спільною думкою характеризує інтегрований вид. Працівники підтримають та розділяють всі елементи корпоративної культури. В дезінтегрованій корпоративній культурі персонал не поділяє єдину думку, розбіжності у поглядах, неприйняття організаційних норм та правил поведінки,

що може призвести до конфлікту між співробітниками.

На першому місці в особистісно орієнтовній культурі стоїть персонал. Керівництво підтримує, допомагає, інвестує в розвиток свого персоналу. На відміну від цього виду, в функціонально орієнтовній замість персоналу на першому місці стоїть досягнення задач та виконання завдання, при цьому приділяється мінімум уваги до персоналу. Відміною ознакою є цінності організації. Так, в першій корпоративній культурі це люди, а в другій, відповідно – цілі та задачі. Переваги і недоліки різних видів КК наведено в Додатку А.

Ефективність управління сучасною організацією визначається досягнутим рівнем її корпоративної культури [30, с.68]. У зарубіжній літературі можна знайти приклади досліджень з використання корпоративної культури як інструменту управління компаніями та їх розвитком. Так, результати досліджень І. Пітерса та Р. Уотермана показали, що серед досліджених ними високоприбуткових компаній 88% мали спеціалізовані підрозділи, що відповідали за впровадження моральних цінностей; 58% компаній використовували програми культури обслуговування; 65% – розробляли програми з впровадження моральних цінностей та здійснення заходів підвищення рентабельності [30, с.68].

У міру розвитку корпоративної культури відбувається досить динамічне вдосконалення процесів, що відбуваються в організації при оптимальних комунікаціях між аналітичними та виробничими блоками, на фоні сталості ключових кадрів [11, с.114]. З часом розвиток корпоративної культури набуває масового характеру, стаючи стратегією діяльності організації, значимість якої зростає поряд із такими факторами як виробничі потужності, технології, персонал. На сьогоднішній день більшість компаній, що процвітають і розвиваються, прагнуть продуктивного розвитку корпоративної культури, яка впливає на згуртованість колективу та його бажання досягти спільного успіху.

Сьогодні корпоративна культура важлива для будь-якої організації, оскільки управляючи нею можна впливати на мотивацію працівників; привабливість підприємства як роботодавця, що відбивається на плинності кадрів; моральність кожного працівника, його ділову репутацію; продуктивність та ефективність трудової діяльності; якість роботи працівників; характер особистісних та виробничих відносин в організації; творчий потенціал службовців [4, с.182].

Культура організації може створюватися самостійно, на основі сформованих правил і традицій, але для успішного функціонування культуру необхідно підтримувати та змінювати за необхідності.

Якщо у процесі діяльності організації у співробітників формуються звички, негласні правила, навіть традиції, самостійно, без втручання сторонніх осіб, у такому разі це не є корпоративною культурою і не впливає на ефективність роботи організації. Для формування корпоративної культури необхідно проаналізувати базові цінності, символіку, визначити бажані зразки поведінки корпоративних традицій та методи роботи з персоналом. Результатом успішної роботи з формування корпоративної культури вважатиметься ступінь прихильності співробітника до організації. Вона складається з мотивів людини: потреб, стимулів, вимог до рівня професіоналізму і т.ін.

Видимими проявами корпоративної культури є ритуали [2, с.69]. Ритуали – це послідовність дій, що має тенденцію повторюватися, що виражає основні стандарти та норми поведінки, цінності організації. Наприклад, заохочення чи осуд з боку керівництва, коли певний стиль поведінки співробітника заслуговує на повагу, чи навпаки, несхвалення.

Численні дослідження корпоративної культури призвели до того, що Е. Шейн виокремив у ній окремі шари: поверхневий, внутрішній та глибинний . [48, с.59] (рис.1.2).



Рис.1.2. Три рівні корпоративної культури за Е. Шейном

Джерело: [48, с.59]

Ця модель, удосконалена Е. Шейном у 1983 р., досі є достатньо популярною та широко цитованою, а її перевагою є виважена ієрархія рівнів корпоративної культури та визначення зв'язків між ними. Пізнання корпоративної культури починається з вивчення зовнішніх фактів, тобто, «поверхневого» рівня.

Верхній – символічний – рівень дає досить загальні уявлення про корпоративну культуру організації: ці явища легко виявити, але їх дуже складно інтерпретувати без знання інших рівнів системи. «Внутрішній» рівень становлять спільні цінності та переконання, які поділяються всіма членами організації. На «глибинному» рівні знаходяться базові (фундаментальні) уявлення, які фактично і визначають специфіку вищих рівнів корпоративної культури. В якості подібних базових цінностей Е. Шейн розглядає ставлення співробітників організації до буття, сприйняття ними часу та простору,

сформоване ставлення до праці та оточуючих.

Основою сильної корпоративної культури є цінності, тобто, положення та ідеї, прийняті в компанії. Корпоративні цінності відображаються в нормах корпоративної поведінки, але не завжди вони можуть поділитися усіма членами колективу. Для повної ідентифікації співробітника з організацією, необхідне повне ухвалення співробітником її цінностей. Корпоративні цінності стосуються багатьох аспектів діяльності організації: її призначення, розподіл влади, відносини як керівника з колективом, так і всередині колективу, дисципліна, методи вирішення конфліктів, оцінка ефективності роботи тощо [30, с.69].

Цінності безпосередньо пов'язані з прийнятими нормами поведінки, які знаходять свій відбиток в офіційних документах організації. До таких документів належать: «Пам'ятка для співробітника», «Корпоративний кодекс етики» та ін. Для ефективної роботи необхідно, щоб цінності та норми відповідали економічним реаліям компанії, сприяли її процвітанню та розвитку.

Корпоративна культура складається з різних джерел: це і досвід колективу, що працює з моменту становлення організації, і водночас погляд нового співробітника чи керівника. Все зазначене чинить прямий вплив на розвиток прогресивних уявлень і цінностей. Поведінка лідера, а саме: на що він звертає увагу, або як поводить у критичних ситуаціях, які у нього критерії відбору співробітників – все це чинить певний вплив на образ компанії та її корпоративну культуру.

Складність у формуванні корпоративної культури може виникнути у зв'язку з оцінкою важливості корпоративної культури самими співробітниками. Більшість шукачів роботи, в першу чергу, звертають увагу на заробітну плату, стабільність організації, престиж, а приймають рішення про звільнення, переважно орієнтуючись на внутрішній клімат у колективі та стосунки з керівництвом.

Складність у формуванні корпоративної культури може виникнути у зв'язку з оцінкою важливості корпоративної культури самими співробітниками. Більшість шукачів роботи, в першу чергу, звертають увагу на заробітну плату, стабільність організації, престиж, а приймають рішення про звільнення, переважно орієнтуючись на внутрішній клімат у колективі та стосунки з керівництвом.

Вирішення подібної проблеми можливе шляхом знаходження балансу у цінностях організації та цінностях співробітника, що може стати шляхом підвищення ефективності використання корпоративної культури як інструменту управління персоналом [11, с.119]. Відомо, що організації з яскраво вираженою корпоративною культурою найефективніші у використанні людських ресурсів. Після того, як людина задовольняє свої матеріальні потреби, виникають потреби у самореалізації, чому сприяє культура організації. Компанії із сильною корпоративною культурою дозволяють мотивувати персонал, визначити відносини, як з клієнтами, так і з постачальниками та партнерами, тим самим підвищуючи ефективність діяльності за рахунок розроблених установок, при цьому відбувається формування відданості організаційним завданням. Для значної частини співробітників наявність корпоративної культури є певною психологічною гарантією стабільності організації.

Внаслідок розвитку корпоративної культури, як підкреслюють В.Дергачова та Г.Федірко, формується корпоративна ідентичність працівників, що у процесі діяльності організації може призвести до більш ефективного використання людських ресурсів [12, с.5]. Іншими словами, співробітниками стає простіше управляти, згуртованість у колективі зростає, а мотивуючим фактором виконання цілей організації стають корпоративні цінності. Результатом впровадження корпоративної культури в організації є повна ідентифікація співробітника з нею: прийняття цінностей, дотримання норм і правил, прагнення досягти загальноорганізаційні цілі, що трансформується у

внутрішню мотивацію співробітника.

На перших етапах формування корпоративної культури запроваджуються певні корпоративні правила та стандарти поведінки, розробляють кодекси етики членів компаній, особливу увагу приділяють внутрішньоорганізаційним ритуалам та міфам. У процесі обміну інформацією складається певний стиль комунікацій між співробітниками, під час обміну інформацією, передаються прийняті у компанії міфи, погляди, цінності, обряди, ритуали, що становлять ядро корпоративної культури.

Ритуал у корпоративній культурі – це символічний захід, що повторюється, послідовність дій, яка є видимим проявом корпоративної культури та засобом для наочної демонстрації основних цінностей організації. Під корпоративним обрядом розуміється сукупність встановлених правилами організації процесів, у яких втілюються її уявлення про корпоративні цінності.

Важливою особливістю у розвитку корпоративної культури є її вплив на імідж компанії. Саме корпоративна культура створює певний імідж організації, що відрізняє її від будь-якої іншої; вона підтримує систему соціальної стабільності в організації, згуртовує її, забезпечуючи властиві їй стандарти поведінки. Формування позитивного іміджу організації забезпечує лояльність споживача, підвищення конкурентоспроможності та стабільності організації.

Окремим аспектом розвитку корпоративної культури організації є корпоративна професійна етика. Остання включає моральні норми, що регулюють взаємини людей у трудовій діяльності, та ставлення людини до своїх професійних обов'язків. Професійна етика містить у собі норми поведінки, прийняті в колективі, відповідне тлумачення завдань і цілей організації. У рамках розвитку корпоративної культури цілком можливим може бути запровадження кодексу професійної етики – зведення етичних і моральних правил поведінки, що приймаються і поділяються кожним співробітником організації незалежно від посади, і які визначають рівень

внутрішньокорпоративного життя співробітників організації.

Отже, корпоративна культура є потужним інструментом управління, за допомогою якого керівники мають можливість створити більш ефективну організацію. Управління процесами формування та розвитку корпоративної культури є одним із головних завдань будь-якої організації, виконання якого дозволяє керівництву повною мірою використовувати потенціал культури організації та направляти його на благо її розвитку.

1.2. Формування і розвиток корпоративної культури організації

У функціонуванні сучасної організації важливим чинником є формування і розвиток корпоративної культури, яка, є джерелом стабільності, надійності організації, основою плану розвитку та успіху у довгостроковій перспективі. Знання основ корпоративної культури компанії, як підкреслює М. Копитко, «допомагає адаптуватися новим співробітникам, правильно розставляти пріоритети у подіях, що відбуваються, і виконувати поставлені завдання» [20, с.63].

На формування корпоративної культури впливають зовнішні та внутрішні фактори, з яких варто виділити кілька основоположних.

Перший чинник – тип бізнесу, який визначає характер і особливості корпоративної культури. Наприклад, бізнес у фінансовому зобов'язує до більш строгого регламентування культури, продажі формують варіативність, гнучкість, а розважальний сектор – сприяє розвитку творчої атмосфери [32, с.187].

Другий чинник – навколишнє середовище, яке включає конкуренцію, державне регулювання та інші фактори, які безпосередньо впливають на організацію. Також важливим чинником є стадія життєвого циклу організації.

Кожна із стадій має свої завдання і проблеми і це, відповідно, визначає особливості у формуванні і розвитку корпоративної культури організації.

Суттєву роль відіграє і особистість керівника, від світогляда якого, залежить місія, завдання, стратегія розвитку. Керівник бере на себе відповідальність в ключових аспектах діяльності організації. Наступний чиник включає ставлення працівника до організації.

І, наостанок, варто згадати систему ціннісних орієнтацій членів організації. Формування корпоративної культури починається з формування системи цінностей (стандартів поведінки, традицій, символіки, зовнішнього вигляду), які обов'язково існують в організації, навіть якщо вони не вербалізовані та не закріплені в нормативних актах, регламентуючих документах, положеннях організації.

Окремо слід зазначити, що на формування корпоративної культури може також впливати суперечливість поглядів співробітників і їхніх очікувань від «нав'язуваних» правил, оскільки деякі керівники на початку становлення корпоративної культури виробляють узагальнені уявлення про цінності та намагаються втілити ці уявлення у поведінку співробітників організації. Вочевидь, що такий підхід викликає переважно невдоволення з боку працівників.

Корпоративна культура завжди формується у процесі діяльності організації та розвивається паралельно з розвитком організації. Виявляючись у всіх видах діяльності та у відносинах організації, корпоративна культура не може існувати як незалежне явище чи об'єкт. Д.С. Ліфінцев виділяє два способи формування корпоративної культури: стихійний, коли корпоративна культура складається під дією некерованих факторів та процесів, та науковий, в основу якого покладено наукові методи та моделі її формування [26, с.191].

Формування корпоративної культури організації відбувається у декілька етапів, про які зазначають І. Отенко та М. Чепелюк [34, с.63]. Цей процес

починається з аналізу поточного стану корпоративної культури організації (рис.1.2.).

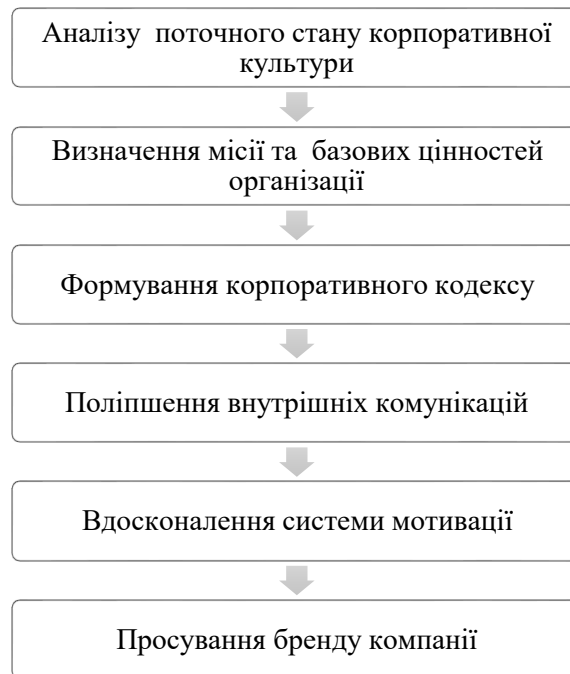


Рис.1.2. Процес формування корпоративної культури

Джерело: [34, с.63]

Під час аналізу встановлюють, в якій мірі та в яких аспектах корпоративна культура не відповідає бажаному стану. Основну роботу з аналізу корпоративної культури виконує служба персоналу організації. При цьому, можуть бути запрошені фахівці консалтингових компаній, оскільки не всі проблеми організації видно зсередини. Істотну роль на етапі аналізу відіграє взаємодія служби персоналу з керівництвом і власниками організації, які повинні сформулювати основну концепцію бажаного стану корпоративної культури.

На другому етапі визначається місія організації та її базові цінності. Важливим на цьому етапі є перевірка того, що з місією і цінностями

ознайомлені не тільки вище керівництво організації, але і менеджери середньої ланки і рядові співробітники. Достатньо велике значення має також оцінка ступеня готовності організації до сприйняття бажаних цінностей. Наприклад, власники компанії як основну мету декларують розвиток інновацій, а в реальності в організації жорстко пригнічується будь-яка ініціатива і не виділяються кошти на підвищення кваліфікації персоналу.

Наступним етапом є формування корпоративного кодексу – документа, в якому викладені стандарти поведінки в організації. Форму кодексу кожна організація вибирає самостійно, це може бути текстовий опис або низка влучних емоційних гасел. Слідом за встановленням стандартів поведінки поступово формуються традиції організації, для чого спочатку розробляють плани і графіки проведення конкретних заходів. На думку К.Голубенко, якщо, наприклад, потрібно впровадити традицію постійного навчання, то для цього слід виділити спеціальні навчальні години і організувати видачу необхідної літератури [9, с.180].

Далі проводиться поліпшення внутрішніх комунікацій. Цей етап передбачає відпрацювання способів обміну інформацією. На ньому до служби персоналу повинні підключитися відділ зв'язків з громадськістю та служба інформаційних технологій, оскільки комунікаційні процеси тісно пов'язані з системою документообігу організації або організаційною інформаційною системою.

На наступному етапі відбувається вдосконалення системи мотивації. Йдеться, перш за все, про впровадження методів нематеріальної мотивації. Можна використовувати дипломи, медалі, подяки та рекомендаційні листи, дошки пошани тощо. На цьому етапі визначальною є роль вищого керівництва організації.

Наостанок менеджери зосереджують зусилля на просуванні бренду компанії. Перш за все, вивчають та доопрацьовують корпоративний стиль і

символіку організації. Мова йде про розробку сувенірної продукції з логотипом організації, фірмового одягу. Далі розробляється план заходів щодо продажу бренду. Створення та реалізація плану вимагає участі відділу маркетингу, оскільки важливим є врахування інтересів всіх груп стейкхолдерів – клієнтів компанії і постачальників, співробітників, власників [34, с.64].

Виділені етапи формування корпоративної культури можуть відбуватись не тільки послідовно, але й паралельно. Крім того, процес формування корпоративної культури має різний зміст на різних етапах розвитку бізнесу. Якщо організація знаходиться на стадії створення ключової компетенції, значення мають особисті цінності керівника і топ-менеджмента, на етапі зростання організації цінності її перших осіб закріплюються за допомогою ритуалів і символів. На етапі зрілості на перше місце виходить правильний підбір персоналу і передача цінностей новим працівникам. На етапі наступного зростання консолідуючими факторами стають подолання кризи і створення інновацій.

Можна виділити кілька критеріїв добре сформованої та розвиненої корпоративної культури:

- бренд організації популярний на ринку;
- у компанії хороша репутація серед постачальників та клієнтів;
- всі співробітники організації знайомі з місією, стратегічними цілями та цінностями;
- керівники організації мають авторитет у всіх співробітників, співробітники добровільно хочуть навчатись у своїх керівників;
- всі співробітники знають останні події в організації та розуміють їх причини та наслідки;
- співробітники задоволені результатами роботи, розуміють значимість власних зусиль та внесок, який вони вносять у спільну справу;

- співробітники у вільний час допомагають колегам, прагнуть уникнути неконструктивних конфліктів;
- співробітники мотивовані на роботу саме у своїй організації, відсутня плинність кадрів, вони самі відстежують якість своєї роботи;
- співробітники не опираються змінам, не відчують страху перед нововведеннями.

Можна виділити базові методи розвитку корпоративної культури організації:

- розробка корпоративного кодексу. Результатом його розробки стане конкретна фіксація місії, цінностей, правил поведінки, норм, прийнятих у колективі, і формування у працівників організації конкретних цілей, досягнення ними яких дозволить розвиватися організації. Співробітники не просто зможуть чітко усвідомити, які довгострокові перспективи має компанія, а й спрогнозувати свої власні дії. Розробка кодексу корпоративної культури дозволить також закріпити основні правила та принципи корпоративної культури підприємства, способи взаємодії організації з конкретним співробітником, що дозволить підвищити рівень дисципліни, лояльність працівників організації, їх трудову активність та продуктивність [2];
- залучення рядових співробітників до процесу створення корпоративних цінностей;
- обговорення в колективі планів та результатів змін корпоративної культури;
- демонстрація топ – менеджерами зразків корпоративної поведінки;
- стимулювання необхідної поведінки;
- ознайомлення колективу з корпоративною культурою інших компаній;
- реалізація культурних програм.

Корпоративна культура допомагає підтримувати стабільні зв'язки і відносини всередині організації і в її відносинах із зовнішнім середовищем і є джерелом стабільності, що особливо важливо для співробітників.

Основними результатами успішної діяльності менеджерів з формування та розвитку корпоративної культури є участь співробітників у трудовому процесі, емоційна прив'язаність до колективу та організації в цілому, спрямування співробітників на досягнення поставлених цілей. Роль корпоративної культури полягає у впливі на рівень мотивації співробітників, імідж організації та її репутацію як роботодавця. Покращення іміджу, підвищення лояльності клієнтів, зниження плинності кадрів і підвищення продуктивності праці збільшують прибутки компанії, збільшують виплати працівникам і корпоративну соціальну відповідальність.

1.3. Вплив корпоративної культури на ефективність функціонування організації

У сьогоденних реаліях перед керівництвом будь-якої організації постійно виникає питання підвищення ефективності її діяльності. Ці проблеми актуальні як для зарубіжних, так і для вітчизняних організацій. Лише висока ефективність може забезпечити конкурентоспроможність організації, а тому її благополуччя і комерційний успіх.

Основним фактором, який впливає на ефективність функціонування організації виступає корпоративна культура. На думку багатьох вітчизняних і зарубіжних дослідників, корпоративна культура пов'язана зі створенням найкращих соціально-психологічних умов в організації для творчої ефективної праці. Ще Т. Пітерс і Р. Уотерман, як підкреслюють Л.Сікорська і О. Лесько, виявили в своїх дослідженнях «зв'язок між культурою і успіхом у роботі

підприємства, описавши управлінську практику успішних організацій і виявивши ряд вірувань і цінностей культури, які привели підприємства до успіху» [40].

В узагальненому вигляді зв'язок між культурою і результатами діяльності організації був представлений у моделі американського соціолога Т. Парсонса. Така ідея була розвинена і конкретизована Р. Квіном і Дж. Рорбахом у їх моделі конкуруючих цінностей і корпоративної ефективності, яка пояснює вплив тих чи інших цінностей на ефективність діяльності організації. Вітчизняні вчені Л.Сікорська та О. Лесько також вважають, що «удосконалення корпоративної культури, перетворення її в потужний спонукаючий і об'єднуючий початок, може стати одним з важелів підвищення ефективності функціонування підприємства,...що дозволяє орієнтувати всі підрозділи та окремих осіб на спільні цілі, мобілізувати ініціативу співробітників і забезпечити продуктивну взаємодію» [40].

Водночас Г. Коpecь відзначає безпосередній вплив корпоративної культури на стійкість організації. У своїх працях автор виходить з того, що «гнучка корпоративна культура дозволяє компанії адаптуватися до змін зовнішнього середовища, а також пропонує модель вимірювання внеску корпоративної культури в розвиток компанії» [19, с. 231].

А. К. Кондратюк вказує, що культура організації пов'язує всі види діяльності, функціональні елементи та відносини зсередини організації, робить при цьому згуртованішим колектив, а також формує імідж організації, покращує її зовнішній образ, репутацію, впливає на якість відносин з постачальниками, партнерами, покупцями, контактними аудиторіями [18, с. 152].

Корпоративна культура підвищує стійкість організації, надаючи їй більшу гнучкість. Вона визначає лінію поведінки, яка дозволяє співробітникам швидко і адекватно реагувати на несподівані події. Культурні елементи, які сприяють гнучкості та сталості, можна знайти в різноманітних організаціях. До

структурних елементів гнучкої корпоративної культури можна віднести прагнення щодо досягнення результату, командну роботу, ефективно організоване спілкування, неформальну систему контактів, засновану на особистих зв'язках, і розширення делегування повноважень.

Гнучкі компанії використовуючи декларовані цінності, навчання і виховання в традиціях своєї культури прищеплюють працівникам відповідальність і зацікавленість в досягненні цілей компанії. Швидка реакція організації на зміни зовнішнього середовища повинна узгоджувати її інтереси з інтересами співробітників. Якщо працівник ідентифікує себе з організацією, коли компанія успішна, він досягає самореалізації. Ототожнення особистих і корпоративних цілей може стимулюватися акціонерними опціонами або іншими механізмами, що формують зв'язок між фінансовим успіхом організації і особистою участю співробітників. Ще більш важливий мотивуючий момент містить у собі правильно сформульована місія компанії. Якщо співробітник переконаний, що бізнес його компанії – це не просто комерційне підприємництво, а й важлива для всього суспільства діяльність, він буде прагнути виконати свою роботу сумлінно [30, с. 266].

Для того, щоб корпоративна культура організації могла підтримати її стратегію розвитку і підвищення ефективності діяльності, керівництву необхідно систематично проводити збір даних, що описують стан об'єкта вивчення, перелік цінностей, цілей, завдань, які складають основу внутрішньофірмових і зовнішньофірмових відносин (на думку співробітників) та даних, що характеризують відносини організації з клієнтами, конкурентами, партнерами, постачальниками, місцевим населенням. Також важливо здійснювати аналіз відповідності фактично реалізованих цінностей, цілей і завдань, декларованим; розробляти заходи щодо поліпшення тих елементів культури, які за результатами проведеного аналізу виявилися не прогресивними [30, с. 267].

В останні роки корпоративну культуру визнають основним важелем правильного розуміння та управління організаційною поведінкою та мотивацією персоналу, а також – показником конкурентоспроможності організації. Саме тому важливого значення набуває управлінська діяльність щодо формування і розвитку корпоративної культури. Топ-менеджмент організацій починають підходити до цього стратегічно, створюючи спільні цінності та надихаючи співробітників організації на досягнення корпоративної місії, так і тактично, покращуючи поінформованість працівників, полегшуючи спілкування між ними, урізноманітнюючи канали комунікацій.

Однак навіть найретельніше продумана корпоративна культура не в змозі замінити оптимально сформовані бізнес-процеси, грамотного управління, організаційного порядку та регламентуючого забезпечення. Корпоративна культура є інструментом так званого «тонкого» управління, що діє тоді, коли решта інструментів перебувають у робочому стані і нормально налагоджені. У ситуації, коли в організації немає дієвої системи мотивації, не налагоджені бізнес-процеси, не ліквідовано підґрунтя серйозних організаційних патологій, активне формування і розвиток корпоративної культури сприймається працівниками швидше з роздратуванням, аніж із розумінням.

На сьогодні розроблено різні методи, які дозволяють менеджерам формувати та підтримувати корпоративну культуру організації, необхідну для успіху стратегії розвитку організації.

Серед методів підтримки корпоративної культури можна виділити наступні:

- декларовані менеджментом гасла, що включають місію, цілі, правила та принципи організації, що визначають її ставлення до своїх членів та суспільства;

- рольове моделювання, що виражається у щоденній поведінці менеджерів, їх відношенні та спілкуванні з підлеглими;

- зовнішні символи, що включають систему заохочення, статусні символи, критерії, що лежать в основі кадрових рішень;
- історії, легенди, міфи та обряди, пов'язані з виникненням організації, її засновниками чи визначними членами;
- поведінка вищого керівництва у кризових ситуаціях;
- кадрова політика організації.

Також один із методів, з якого починається корпоративна культура це набір персоналу. Рекрутинг персоналу, який відповідає вимогам рівня корпоративної культури, має спільне бачення розвитку та дотримання принципів організації. Такі співробітники дотримуються рекомендацій з правил поведінки, що істотно впливає на розвиток організації. Правила поведінки можуть зробити персонал більш згуртованим, створити дружню атмосферу, сформувати лояльне відношення працівників до організації. Лояльні працівники практично завжди прагнуть приносити найкращі результати, турбуються за розвиток організації, радіють успіху, відчувають гордість за кожну перемогу та, навіть інколи жертвують своїм вільним часом заради успіху. [49] Так, один із базових методів підтримання та розвитку корпоративної культури це розумний підбір відповідних співробітників.

Наступний метод це сприйняття ідеї організації, її місії, як головну ціль існування організації. Коли ідея стає на перше місце, доходи організації стрімко починають зростати. Тож, завданням керівництва є визначення чіткої місії організації для впровадження її в корпоративну культуру. Місія слугує орієнтиром для стратегічного розвитку організації і підкреслює особливості організації.

Одним із методів також є затвердження певного стилю управління. В залежності від стилю управління формується атмосфера всередині колективу. Від керівника та його стилю управління залежить розвиток персоналу та організації в цілому. Важливим кроком також є розроблення та впровадження

регламентів і процедур. [49]

Мотивація співробітників це ще один з методів розвитку та підтримання. Чітка та зрозуміла матеріальна та нематеріальна система мотивації значно впливає на позитивне сприйняття корпоративної культури. Балансування співробітниками часу приділеного для роботи та відпочинку, що отримав назву “work-life balance”. Організації впроваджують навіть спеціальні тренінги для правильної пріоритизації роботи і її виконання лише в робочий час. Перетворивши відпочинки, свята, ювілеї на спільний проведений час з колегами, наповнений змаганнями і яскравими подіями, організація отримує згуртований колектив. Підтримка і розвиток корпоративної культури здійснюється всіма переліченими методами і досягається спільним досягненнями всіх працівників. Розробляються методи управління персоналом та механізми трудової мотивації, програми соціалізації та адаптації, навчання, оцінювання результативності, відзначення досягнень та системи комунікації. Важливе місце займає адаптація, залучення до організації та її культури нових співробітників. Такі дії проводяться з метою формування певних цінностей у персоналу, адаптації на новій позиції та залучення до корпоративної культури організації. Інструментами соціалізації та адаптації слугують тренінги, введення працівника в історію організації, ознайомлення з її місією, культурою, цінностями та принципами, участь в корпоративних заходах. Після успішної адаптації, співробітник приймається в команду та стимулюється його просування по кар'єрних сходах. При зміні стратегії організації та її цінностей, обов'язково має змінюватися корпоративна культура. [49]

Отже, корпоративну культуру доцільно розглядати як комплекс прийнятих усіма членами колективу організації цінностей та норм, що впливають на їх дії у робочому середовищі та вибір засобів комунікацій. Корпоративна культура є неформальною свідомістю організації, її нематеріальним активом, відбиваючись і формуючись у поведінці працівників;

вона має пряму залежність від цілей організації.

Процес формування корпоративної культури компанії починається з аналізу існуючої культури. На другому етапі визначається місія організації та її базові цінності. Наступним етапом є формування корпоративного кодексу. Далі проводиться поліпшення внутрішніх комунікацій. На наступному етапі відбувається вдосконалення системи мотивації. Наостанок менеджери зосереджують зусилля на просуванні бренду компанії. Виділені етапи формування корпоративної культури можуть відбуватись не тільки послідовно, але й паралельно.

У сучасних організаціях корпоративна культура повинна формувати середовище, що прихильно відноситься до нововведень, відкрите до створення та впровадження інновацій: подібна інноваційно-орієнтована корпоративна культура допомагає організаціям вигравати в конкурентній боротьбі, створюючи конкурентні переваги у вигляді інновацій, і протистояти зовнішнім загрозам.

Корпоративна культура є важливим компонентом діяльності організації не тільки з точки зору підтримки тих чи інших норм, а й забезпечення ефективності її діяльності.

З усього вищевикладеного, можна зробити висновки про те, що корпоративна культура – одна з найважливіших складових успішної діяльності організації; і при правильному використанні може принести їй істотні переваги. Корпоративна культура об'єднує співробітників, роблячи їх невід'ємною частиною організації, формує сприятливий соціально-психологічний клімат в колективі, збільшує продуктивність праці, сприяє зростанню прихильності її працівників.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ТА ЇЇ РОЗВИТКУ У ТОВ «ЮНІЛІВЕР УКРАЇНА»

2.1. Загальна організаційно-економічна характеристика діяльності ТОВ «ЮНІЛІВЕР УКРАЇНА»

Товариство з обмеженою відповідальністю «Юнілівер Україна» (ТОВ «Юнілівер Україна»), створене у 1998 році, здійснює виробництво товарів для дому та постачання продуктів харчування, засобів особистої гігієни, косметичної продукції та товарів по догляду за домом. ТОВ «Юнілівер Україна» є юридичною особою за законодавством України із місцезнаходженням: 04119, місто Київ, вул. Дегтярівська, буд. 27-Т, літера А.

Мета ТОВ «Юнілівер Україна» – вдосконалення і розвиток організації, незмінно висока якість продукції, гідні умови праці та соціальні гарантії для свого колективу.

У ТОВ «Юнілівер Україна» створено лінійно-функціональну організаційну структуру управління (рис.2.1). Очолює підприємство генеральний директор, який реалізує основні функції управління, такі як: управління, перспективний розвиток, інші функції управління виконують безпосередні керівники відділів.

Структура ТОВ «Юнілівер Україна» має вигляд лінійної ієрархії, а лінійно-функціональна структура організації цілком відповідає її функціям і не

вимагає зміни. Перевагою такої структури є швидка реалізація управлінських рішень завдяки ієрархічності.

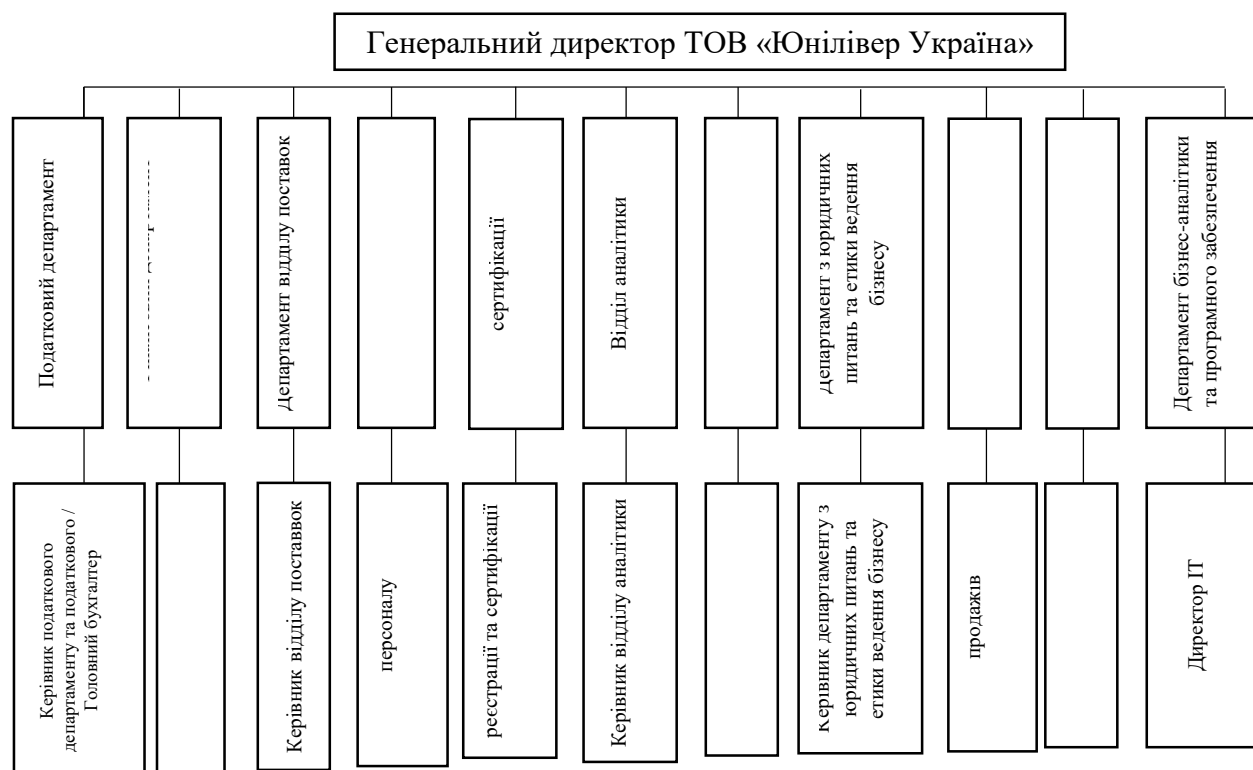


Рис.2.1. Організаційна структура ТОВ «Юнілівер Україна»

Джерело: складено автором на основі даних ТОВ «Юнілівер Україна»

Проведемо аналіз динаміки фінансових результатів діяльності ТОВ «Юнілівер Україна» за 2019-2021 рр. (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Динаміка фінансово-економічних показників діяльності ТОВ «Юнілівер Україна» за 2019-2021 рр.

Показники	Рік	Абсолютний приріст (відхилення), +,-	Відносний приріст
-----------	-----	--------------------------------------	-------------------

						(відхилення), %	
	2019	2020	2021	2020 / 2019	2021 / 2020	2020 / 2019	2021 / 2020
1	2	3	4	5	6	7	8
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	1743108	1920782	1881241	177674	-39541	10,19	-2,06
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	1162758	1167793	1151570	5035	-16223	0,43	-1,39

Продовження таблиці 2.1

Валовий прибуток	580350	752989	729671	172639	-23318	29,75	-3,10
Інші операційні доходи	9490	18004	3758	8514	-14246	89,72	-79,13
Адміністративні витрати	37122	35875	136349	-1247	100474	-3,36	280,07
Витрати на збут	410450	506438	532203	95988	25765	23,39	5,09
Інші операційні витрати	33604	14755	44332	-18849	29577	-56,09	200,45
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	108664	213925	20545	105261	-193380	96,87	-90,40
Інші фінансові доходи	13555	28074	19706	14519	-8368	107,11	-29,81
Фінансові витрати	4528	3187	4471	-1341	1284	-29,62	40,29
Інші витрати	59	1420	17	1361	-1403	2306,78	-98,80
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток (збиток)	117632	237395	185790	119763	-51605	101,81	-21,74
Витрати (дохід) з податку на прибуток	20389	46519	29207	26130	-17312	128,16	-37,21
Чистий фінансовий результат: прибуток	97243	190876	156583	93633	-34293	96,29	-17,97

Джерело: розраховано автором на основі даних фінансової звітності ТОВ «Юнілівер Україна»

На рис.2.2 наведено динаміку чистого доходу ТОВ «Юнілівер Україна» за 2019-2021 рр.

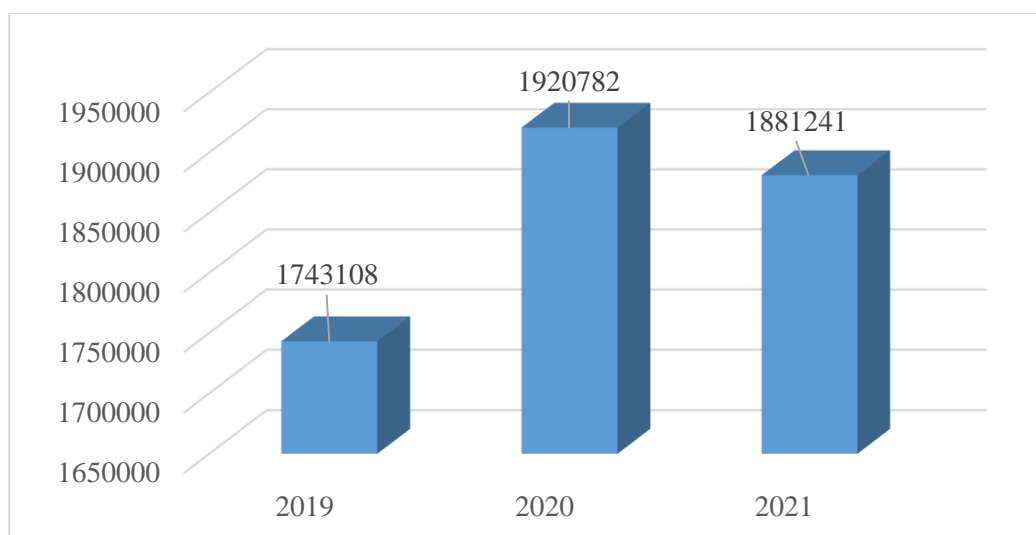


Рис.2.2. Динаміка чистого доходу ТОВ «Юнілівер Україна» за 2019-2021 рр.

Джерело: складено автором

З рис. 2.3 видно, що в 2019 р. ТОВ «Юнілівер Україна» сформувало обсяг чистого доходу в розмірі 1733108 тис. грн. У 2021 р. чистих дохід ТОВ «Юнілівер Україна» становить 1881241 тис. грн., що на 2,06% менше показника 2020 року.

Валовий прибуток ТОВ «Юнілівер Україна» був додатнім на кінець 2021 р. і становив 729671 тис. грн. проти 752989 в 2020 р., що вказує на ефективні операційні процеси, які дозволяють створювати додану вартість в рамках щоденної діяльності трудового колективу підприємства. Таким чином, у підприємства залишаються додаткові кошти, які можуть використовуватися для здійснення управлінських витрат, витрат на збут, фінансових витрат.

Чистий прибуток ТОВ «Юнілівер Україна» становив в 2020 р. 190876 тис. грн. (рис.2.3).

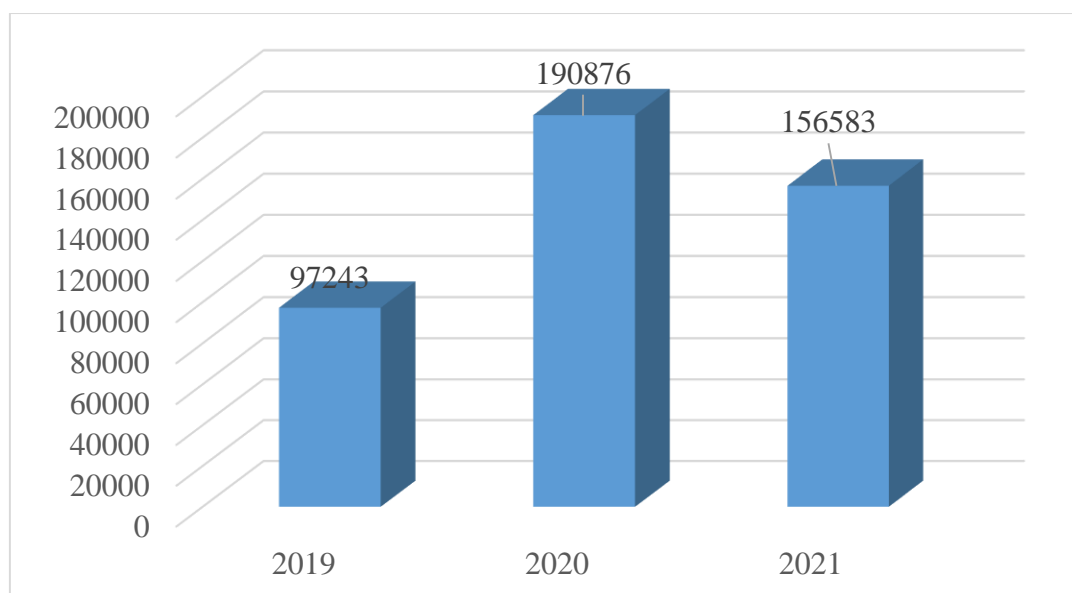


Рис.2.3. Динаміка чистого прибутку ТОВ «Юнілівер Україна» за 2019-2021 рр.

Джерело: складено автором

У 2021 році відбувається його зменшення на 34293 тис.грн. (або на 17,97%). Негативна динаміка даного показника говорить про зниження здатності підприємства здійснювати нарощування обсягу залученого капіталу, але чистий прибуток достатньо високий і це дозволяє підприємству стійко функціонувати на ринку.

Динаміка показників рентабельності ТОВ «Юнілівер Україна» за 2019-2021 рр. наведена в табл.2.2.

Таблиця 2.2

Динаміка показників рентабельності ТОВ «Юнілівер Україна» за 2019-2021 рр.

Показники	Рік			Абсолютний приріст (відхилення), +,-	
	2019	2020	2021	2020 / 2019	2021 / 2020

Рентабельність активів, %	9,25	14,27	11,35	5,02	-2,92
Рентабельність власного капіталу, %	0,30	0,23	0,22	-0,07	-0,01
Рентабельність продажів, %	5,58	9,94	8,32	4,36	-1,61

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності

Показник рентабельності активів ТОВ «Юнілівер Україна» показує, що на кожен гривню, котра використовується для фінансування активів підприємства, було сформовано чистого прибутку в розмірі 11,35 коп. в 2021 р. Необхідно здійснювати активізацію управлінського потенціалу для формування плану зростання прибутковості і його практичної реалізації.

Важливим показником є рентабельність власного капіталу, який відображає ефективність роботи компанії з точки зору власників або потенційних інвесторів. Тобто, 0,22 копійки припадає на одиницю доходу.

Рентабельність продажів ТОВ «Юнілівер Україна» в 2021 р. зменшилася на 1,62 відсотки у порівнянні з 2020 р. і становила 8,32 – це достатньо високий показник, що засвідчує достатньо ефективну діяльність підприємства.

Виходячи з даних табл.2.2, можна зробити висновки, що фінансові показники діяльності ТОВ «Юнілівер Україна» в 2021 році дещо зменшились. Під час мирного відродження економіки у майбутньому підприємству необхідно здійснювати пошук ефективних шляхів економічного зростання для підвищення рівня своєї фінансової стабільності та прибутковості.

Отже, проведений аналіз фінансово-економічної діяльності ТОВ «Юнілівер Україна» дозволив виявити як позитивні так і негативні тенденції в господарській діяльності організації. Її чистий прибуток у 2021 р. свідчить, що на підприємстві було активізовано раціоналізаторський і творчий потенціал управлінців для формування і підтримки прийнятного рівня прибутковості. Поточний рівень рентабельності діяльності ТОВ «Юнілівер Україна» передбачає необхідність пошуку можливостей для подальшого підвищення

ефективності роботи ТОВ «Юнілівер Україна», використання наявних резервів для забезпечення більш високого чистого прибутку і прибутковості коштів, які вкладені власниками.

З метою визначення сильних і слабких сторін, можливостей та загроз ТОВ «Юнілівер Україна» на поточний момент можна провести SWOT-аналіз (табл. 2.5). Його здійснено на основі методу експертної оцінки, аналізу первинних документів та аналітичних матеріалів із відкритих джерел та вивчення загальної ситуації на цільовому ринку.

Таблиця 2.5

Матриця SWOT-аналізу ТОВ «Юнілівер Україна»

Сильні сторони	Слабкі сторони
<ul style="list-style-type: none"> – наявність професійної команди управлінців – сформовані канали пропозиції продукції – наявність лояльних споживачів – позитивні фінансові показники господарської діяльності – наявність впізнаваного бренду – наявність команди професіоналів, які забезпечують високоякісне надання послуги – впроваджені сучасні технології менеджменту – сертифікати якості та якісна продукція – соціально відповідальна компанія, впровадження соціальних проектів (екологічних, захист тварин, гендерної рівності та інші) – політика інклюзивності – підтримка і розвиток співробітників – залучення студентів до кейс чемпіонатів та проведення навчальних сесій – фінансова підтримка глобальної команди організації – визначений компас організації і розвинена корпоративна культура – матеріальна підтримка працівників 	<ul style="list-style-type: none"> – втрата значної частки бізнесу – високе конкурентне середовище в регіоні діяльності організації – необхідність фінансових впливань для відновлення бізнесу – відсутність власних маркетингових досліджень – зменшення наявності фінансових резервів для подолання тимчасових спадів ринку – стрімке підвищення цін через інфляцію – висока залежність бізнес-процесів від глобального керівництва – низька обізнаність споживача про вихід з російського ринку – наявність брендів, які були представлені на російському ринку
Можливості	Загрози
<ul style="list-style-type: none"> – перспектива зростання клієнтської бази при активізацію маркетингової політики – впровадження інноваційних технологій обслуговування клієнтів – перспектива зниження операційних витрат за 	<ul style="list-style-type: none"> – зниження платоспроможного попиту у середовищі потенційних споживачів – небезпека випередження впровадження інноваційних технологій обслуговування зі сторони конкуруючих

<p>допомогою впровадження енергозберігаючих технологій</p> <ul style="list-style-type: none"> – проведення маркетингового дослідження з метою діагностики вразливостей конкурентів, а також їх подальше використання в маркетинговій політиці – можливість підвищення клієнтського потоку за допомогою роботи з цільовими сегментами потенційних споживачів – залучення нових контрагентів для розширення об'ємів дистрибуції продукції – розширення асортиментної матриці – підвищення обізнаності споживача про компанію та бренди – підвищення впізнаності логотипу 	<p>підприємств</p> <ul style="list-style-type: none"> – ризики, пов'язані з різким обмеженням фінансування проєктів. Істотне зниження інвестиційної складової проєктів – небезпека різкого інфляційного стрибка та падіння попиту, що виникло у зв'язку з нападом РФ на Україну – відмова споживача від брендів, які асоціюються з російським ринком
--	---

Джерело: складено автором

Отже, організація має безліч сильних сторін, які допомагають успішно функціонувати та розвивати бізнес. Серед зазначених доцільно виділити оригінальні фактори, які має, на жаль, не кожний бізнес України, такі як політика інклюзивності, підтримання гендерної рівності, екологічні проєкти. Саме ці фактори, видається, мають значний вплив на майбутній розвиток організації. Безумовно виробництво якісної продукції, підтримка лояльності споживачів, втілення місії організації та постійний розвиток працівників дають можливість нарощувати свій бізнес, впроваджувати нові бренди та охоплювати більші цільові групи споживачів.

Серед слабких сторін організації найбільший вплив має втрата виробництва та складу. В зв'язку з війною була повністю знищена чайна фабрика, що призвело до втрати частки бізнесу. Також був знищений склад організації. Це призвело до додаткових витрат, а також значних збитків. Незважаючи на значні втрати організація повністю підтримує працівників фабрики та складу. Встата складу спричинила перебої постачання продукції. Через відсутність певний час брендів на полицях, лояльність споживача може бути втрачена. Різке підвищення інфляції спричинило підвищення цін на товари, що значно вплинуло на купівельну спроможність клієнта. Також, загальне виробництво таких російських брендів, як “Чорний жемчуг”, сильно

вплинуло на лояльність споживачів і призвело до виведення деяких брендів з ринку. Споживачі асоціюють цей бренд з російським ринком, адже реклама та упаковка була орієнтована саме на російського споживача. Для управління можливими економічними ризиками, пов'язаними з макроекономічною нестабільністю, необхідно передбачити наявність резервних джерел фінансування, які дозволять подолати, наслідки, що виникли через напад РФ на Україну.

З урахуванням поточних загроз подальший розвиток ТОВ «Юнілівер Україна» вимагає створення професійних команд фахівців у галузі маркетингу, які здійснюють спостереження за ринком, поведінкою конкурентів, що відстежують появу нової продукції на цільовому ринку, а також пропонують нові форми маркетингової поведінки бізнесу. Аналіз полиці споживача і введення нових брендів, які повністю замінять бренди, які асоціюються у споживача з російським ринком. Також, доцільно впровадити бренди з більш високою маржинальністю для збільшення прибутку організації та повернення лояльності споживачів.

Компанія повністю відповідає за кожного співробітника і бере на себе відповідальність за його безпеку.

Кадрова безпека на ТОВ «Юнілівер Україна» має забезпечуватись наданням конкурентних умов праці фахівцям, а також програм постійного підвищення кваліфікації персоналу. Організація постійно займається залученням нових співробітників, загалом студентів до лідерській програмі, що позитивно впливає на розвиток організації.

Отже, ТОВ «Юнілівер Україна» має достатні можливості для розвитку, зокрема потенціал впровадження нових брендів, залучення нових цільових груп споживачів, покращення якості продукції за рахунок підвищення кваліфікації персоналу та впровадження найбільш сучасних технологій виробництва.

2.2. Аналіз стану корпоративної культури організації

Однією із сильних сторін ТОВ «Юнілівер Україна» є його корпоративна культура, основи якої закріплені у корпоративному кодексі підприємства.

Корпоративний кодекс ТОВ «Юнілівер Україна» – зведення правил, що описує ті моделі поведінки й єдині стандарти відносин та спільної діяльності, які вітаються у компанії. Кодекс розставляє пріоритети, визначає «правила гри» для всіх співробітників ТОВ «Юнілівер Україна», встановлює регламенти робочих процесів, містить моделі поведінки в різних ситуаціях, сприяє створенню унікальної корпоративної культури.

Підґрунтям створення корпоративного кодексу у ТОВ «Юнілівер Україна» став його динамічний розвиток, постійне збільшення числа працівників. З іншого боку, на появу кодексу вплинула необхідність організації ефективної взаємодії підрозділів таким чином, щоб усі відділи були спрямовані на досягнення спільної мети, використовуючи одні й самі методи, керуючись загальними правилами. Єдина корпоративна філософія сприяє згуртуванню колективу, задаючи загальні всім підрозділам принципи ведення бізнесу та поведінки в організації.

Для дослідження стану корпоративної культури ТОВ «Юнілівер Україна» варто використати метод поелементної якісної оцінки та характеристику організації з використанням аспектів, виділених Гертом Хофстеде.

Аналіз корпоративної культури ТОВ «Юнілівер Україна» на основі методу поелементної якісної оцінки включає визначення найважливіших ознак, характеристик, цінностей, що створюють фундамент для розвитку корпоративної культури.

Розглянемо історію розвитку та досягнення ТОВ «Юнілівер Україна».

Компанія Unilever розпочала свою діяльність в Україні 1 травня 1993 року. Через п'ять років, у 1998 р, внаслідок стрімкого розвитку бізнесу в країні

було прийнято рішення про заснування ТОВ «Юнілівер Україна» з центральним офісом у м. Києві. У 2022 році компанія відзначає 29-річчя роботи на українському ринку. Таким чином, транснаціональна англо-голландська компанія, історія якого починається у 80-х роках XIX століття, створило базу для роботи на території України.

У портфелі компанії наявні такі всесвітньовідомі глобальні бренди, як: супи та основи для приготування страв Knorr; майонез Hellmann's; косметична продукція та засоби особистої гігієни: Dove, AXE, Rexona, Love Beauty & Planet, TRESemme, Clear, Timotei, Silky hands, Camay, Signal, Closeup, Лісовий бальзам; морозиво Ben&Jerry та Magnum; засоби для догляду за домом Cif, Domestos; засоби для прання Coccolino та Savo» [43]. Всі перелічені бренди, крім морозива та майонеза, представлені зараз на українському ринку. На території України виробляються такі бренди, як «Domestos», «Silky hands».

Щодо досягнень, то ТОВ «Юнілівер Україна» на сьогодні є членом та партнером Національної Ради Інвесторів при Президентові України, Європейської Бізнес Асоціації та Американської Торгової Палати.

Важливим для характеристики корпоративної культури організації є наявність місії організації, визначення її цілей та завдань.

Місія ТОВ «Юнілівер Україна» – «зробити сталий розвиток та покращення якості життя звичним явищем та доступним для всіх». ОВ «Юнілівер Україна» – «компанія, яка динамічно розвивається, що дає підстави з впевненістю дивитися у майбутнє та визначати стратегію її розвитку на тривалу перспективу» [35].

Основні цілі ТОВ «Юнілівер Україна» визначені як підвищення ефективності роботи та посилення на ринку його лідерських позицій.

Завдання ТОВ «Юнілівер Україна», які були оголошені на самому початку цього року, це:

- створення споживача (споживача, який вважає за краще купувати

продукцію в одній компанії) і забезпечення його продукцією, що максимально задовольняє його потреби;

- створення системи та умов праці в організації для максимального розвитку і задоволення потреб працівників в духовному, професійному і матеріальному сенсі;

- збільшення загальної частки ринку;

- збільшення обсягу прибутку.

Крім місії, цілей і завдань ТОВ «Юнілівер Україна» використовує логотип компанії Unilever, символічне представлення якого є вдалим поєднанням кольорової гами (рис. 2.4).



Рис. 2.4. Логотип Unilever

Сині і білі кольори логотипу налаштовують на комунікабельність і зберігаються в пам'яті триваліший час. Кожна частина ~~нього~~ логотипу має символічне значення. Так, у ньому можна розгледіти серце, що означає кохання та гарне самопочуття, птах – відображає свободу та отримання задоволення від життя. Вода є ресурсом, необхідним для життя, здоров'я та чистоти. Це символізує роботу по зменшенню води під час виробництва. скра уособлює зміни, спрямовані на покращення життя людей, з якими компанія співпрацює по всьому світі. Ложка – символ харчування та кулінарії, оскільки організація прагне покращити смак вироблених харчових продуктів та досягти поширення

здорового харчування. Квітка на логотипі ілюструє повагу до краси споживачів і краси природи. Загалом, кожен із символів на логотипі має своє особливе значення. Тому він є унікальним і відрізняється від інших логотипів подібних організацій своєю змістовністю, оригінальністю, яскравим відображенням місії організації, що, вочевидь, здатне надихати кожного співробітника на зміни.

ТОВ «Юнілівер Україна» послуговується у своєму розвитку девізами компанії Unilever, а саме: «Безпека та надійність» і «Професіонали для людей». Ці девізи підтверджуються практичною діяльністю, а саме: «компанія бере на себе зобов'язання допомогти понад мільярд людей вжити заходів щодо поліпшення їх здоров'я і благополуччя; удвічі зменшити вплив наших продуктів на навколишнє середовище; покращення якості життя мільйонів людей» [35].

Визначальне місце у корпоративній культурі організації відіграють її цінності та принципи.

Цінності ТОВ «Юнілівер Україна»:

«1. Наші клієнти – відносини з клієнтами та партнерами будуються на довгостроковій взаємовигідній основі, саме тому всі клієнти нашої компанії довіряють нам та є нашими вірними друзями.

2. Наші співробітники – це не тільки невід'ємна частина бізнес-процесу, але й члени великої дружної родини професіоналів.

3. Досвід – ми щодня вдосконалюємо наші знання та закладаємо фундамент для подальшого розвитку.

4. Постійний рух вперед – це сила та інструмент розвитку нашого багатолітнього успішного бізнесу» [35].

Аналізуючи стан корпоративної культури ТОВ «Юнілівер Україна», варто підкреслити, що в організації діє Кодекс етики і правила поведінки для всіх співробітників. Базовим положенням Кодексу визначено повагу до інших, незалежно від їхніх посад. Дотримання етичних норм має особливе значення для організації. Весь колектив ТОВ «Юнілівер Україна» є єдиною командою,

яка має досягти спільної мети – збільшення прибутку. Тому всі співробітники зобов'язані в будь-якій ситуації вести себе коректно, з дотриманням всіх етичних норм і вимог законодавства, незалежно від місця і характеру роботи.

ТОВ «Юнілівер Україна» забезпечує всім працівникам рівні можливості для прояву своїх здібностей у процесі трудової діяльності. Співробітники ТОВ «Юнілівер Україна» поважають особисте життя колег, не допускаючи будь-якого втручання в нього.

Особливе місце в корпоративній культурі ТОВ «Юнілівер Україна» посідає так званий «Компас Unilever». Мова йде про оформлення усвідомлення всією організацією свого призначення, завдяки якому, як впевнено керівництво, можна сподіватись на довший період процвітання організації.

Призначення компанії Unilever, відповідно і ТОВ «Юнілівер Україна» полягає в тому, щоб бути світовим лідером у сталому бізнесі. Бізнес-модель Unilever покладається на призначення та цілі, що відповідають майбутньому, забезпечуючи продуктивність та фінансові результати. Відповідно до цього призначення і було розроблено компас для всіх підприємств компанії Unilever, який забезпечує їхній розвиток у правильному напрямку (рис.2.1).



Рис. 2.1. Компас Unilever

Компас спрямовує компанію та її підприємства, включно з ТОВ

«Юнілівер Україна» на операційну досконалість завдяки п'яти фундаментальним чинникам зростання:

- цілеспрямовані бренди
- покращення проникнення брендів на нові ринки
- впливові інновації
- створення ресурсів для зростання.

За допомогою цих чинників організація досягає поставлених цілей, а саме:

Боротьба зі зміною клімату – зменшити викиди парникових газів від виробництва продукції, замінити вуглець у складі засобів для чищення та прання на перероблений вуглець.

Захищати і відродити природу – забезпечити ланцюг поставок пальмової олії, паперу, картону, чаю без вирубки лісів; відродити 1,5 гектари землі, лісів та океанів; впровадити воду в місця де її бракує.

Світ без відходів – зменшити на 50% використання первинного пластику; збирати та переробляти більше пластику, ніж було виготовлено; підтримувати нульовий рівень утилізації відходів.

Позитивне харчування – згенерувати 1 млрд. євро від продажів рослинних м'ясних і молочних продуктів; скоротити кількість цукру та калорій в морозиві; зменшити вміст солі для скорочення її споживання.

Здоров'я і благополуччя – внести вклад за допомогою власних брендів у такі проблеми, як гендерна рівність, расова та етнічна рівність, впевненість та самооцінка, гігієна рук, санітарія, здоров'я шкіри.

Справедливість та різноманітність – досягти інклюзивної та справедливої культури, усунувши дискримінацію, прискорити різноманітне представництво на всіх керівних посадах, збільшити кількість працівників із обмеженими можливостями, збільшити представництво різних груп у рекламі.

Підвищити рівень життя – забезпечити гідну заробітну плату працівникам та допомогу малим і середнім підприємствам.

Майбутні працівники – допомогти молодим кадрам освоїти основні навички роботи, запропонувати гнучкі варіанти працевлаштування, підвищити кваліфікацію співробітників.

Цілі, поставлені організацією, надзвичайно амбітні і надихають всіх працівників на їх досягнення. У ТОВ «Юнілівер Україна» розробляються спеціальні проєкти, залучаються працівники з різним досвідом. Особливе місце в їх трудовому житті займає тренінг на тему «Призначення». Організація впевнена, що працівники будуть більш продуктивними, якщо робота, яку вони виконують, відповідатиме їх призначенню. Цей тренінг проходить майже весь день під наглядом коуча в невеликих групах. Під час тренінгу працівники згадують про своє дитинство, про свої досягнення та невдачі, сильні та слабкі сторони, рефлексують, відповідають на низку запитань і намагаються знайти своє призначення. У поодиноких випадках це навіть призводить до зміни виду діяльності працівника.

Щодо формування і дотримання традицій, то слід зазначити, що у ТОВ «Юнілівер Україна» обов'язково відзначаються такі свята, як Новий Рік, 8 березня, День народження компанії. Щорічно проводиться нагородження найкращих працівників, де відзначаються їх досягнення, вручаються нагороди, вручаються листи подяки, подарунки. Кожний ранок починається зі спільної зустрічі обов'язково за чашкою чаю Lipton. На зустрічі обговорюються досягнення, нововведення, відзначається внесок окремих працівників у загальну справу. Організація приділяє особливу увагу здоровому способу життя, тому схвалюється масове відвідування спортивних і розважальних заходів. Співробітники можуть отримати—знижки на відвідування спортивного комплексу і басейну. Визначальною традицією працівників всіх підприємств компанії Unilever стала участь у бігових марафонах від бренду «Рехона». Кожний рік співробітники подорожують своїми країнами і беруть участь у марафоні. Відповідно, ТОВ «Юнілівер Україна» не тільки заохочує свої

працівників до здорового способу життя, а й активно акумулює гроші на благодійність.

В рамках аналізу стану розвитку корпоративної культури варто також акцентувати увагу на кадровій політиці ТОВ «Юнілівер Україна», на розвитку його персоналу та впровадженій системі мотивації праці співробітників.

Стратегічна мета кадрової політики ТОВ «Юнілівер Україна» полягає в забезпеченні оптимального співвідношення відсотків поновлення і збереження чисельності та якості персоналу відповідно до потреб організації, вимог законодавства та стану ринку праці. Основною вимогою до працівників ТОВ «Юнілівер Україна», як і головної компанії Unilever, є високий рівень професіоналізму, підтримуваний наявністю спеціалізованої освіти. Кожен рік організація проводить відбір на лідерську програму, спрямовану на вирощування в самій компанії справжніх лідерів. Тим самим створюється можливість для молоді, переважно для студентів, потрапити в міжнародну компанію без досвіду роботи, але з наявним лідерським потенціалом.

У ТОВ «Юнілівер Україна» значна увага приділяється підвищенню кваліфікації та розвитку співробітників. Щорічно розробляється план гнучких цілей для кожного працівника, який допомагає підвищити його професійні навички. Працівники мають доступ до освітньої програми, де можна знайти актуальні для них курси, лекції, отримати сертифікати. Ще одним напрямком для їх професійного розвитку є міжнародна платформа, яка дає можливість взяти участь в міжнародних проєктах з відповідним досвідом роботи.

У ТОВ «Юнілівер Україна» створена система мотивації, яка передбачає наступні види матеріальної мотивації персоналу:

- оплата праці, яка є найважливішим мотиваційним стимулом до праці та має вагоме значення. Оплата праці встановлюється згідно з тарифними ставками та посадовими окладами, що діють в організації але не нижче рівнів, встановлених органами державного управління;

- премії, які нараховуються працівникам за результатами роботи всієї компанії раз на рік згідно відсотку прибутку всього кластеру, а також професійних досягнень працівників. Працівники кожні десять років роботи в організації отримують бонус.

Також до матеріальної мотивації персоналу ТОВ «Юнілівер Україна» відноситься:

- 1) грошова матеріальна допомога у важких та кризових ситуаціях (у зв'язку з хворобою, нещасним випадком, втратою близьких родичів);
- 2) подарунки на день народження; привітання співробітників з 6 грудня, 8-м березня, Новим Роком;
- 3) спільне проведення дозвілля, організоване керівництвом організації, ювілейні урочистості.
- 4) знижки на купівлю продукції організації, а також її партнерів.

Загалом ТОВ «Юнілівер Україна» створює сприятливі умови для роботи та гнучкий графік. Головна мета керівництва у цьому напрямку – отримати якісний результат діяльності працівника, а не повністю відпрацьований час. Останнє створює гарну робочу атмосферу і мотивує працівників.

З метою дотримання трудової дисципліни застосовується метод попередження, якщо працівник не виконує свої посадові обов'язки і не реагує на зауваження, його можуть звільнити із дотриманням всіх необхідних процедур.

Вагоме місце під час дослідження стану корпоративної культури будь-якої організації посідає її соціально-психологічна культура. Вона і визначає стан міжособистісних відносин у ТОВ «Юнілівер Україна». Стиль управління в організації може бути охарактеризований як демократичний. Кожен співробітник має право висловити свою думку. У спілкуванні менеджерів із підлеглими простежується прагнення дотримуватись конструктивної розмови. Співробітники мають право на помилки. Кожен працівник розглядається як

особистість, точка зору якого заслуговує на повагу. У колективах різних департаментів і відділів ТОВ «Юнілівер Україна» прийнято підбирати співробітників різного віку, національності, освіти та навичок, що створює атмосферу інклюзивності і допомагає генерувати найбільш цікаві ідеї.

Відповідно до концепції Г. Хофстеде, корпоративну культуру також можна охарактеризувати через ряд визначальних аспектів.

Перший із них – дистанція влади. Цей аспект в ТОВ «Юнілівер Україна» можна вважати низьким, тому що керівники і працівники спілкуються на «ти», що надзвичайно впливає на взаємовідносини в колективі. Усі рішення приймаються колективно після обговорення командою. Існує повага до думки кожного працівника, незалежно від його віку, кваліфікації, досвіду роботи, а керівництво заохочує та схвалює пропозиції та нові ідеї. Кожен може звернутися до будь-якого керівника і бути впевнений, що його вислухають та підтримають.

Другий аспект корпоративної культури за Г.Хофстеде – «мужність та жіночність» – показує, яка атмосфера панує в організації. Клімат у ТОВ «Юнілівер Україна» можна віднести до «жіночності», адже в організації панує тепла та дружня атмосфера. Кожен прагне допомогти один одному, налагодити теплі стосунки, переважна більшість співробітників схильні до компромісів та прийняття спільних рішень.

Наступний аспект – «індивідуалізм – колективізм». ТОВ «Юнілівер Україна», безумовно, тяжіє до колективізму через розповсюджену форму групового прийняття рішень, під час якого працівники вільно висловлюють свою точку зору, ідеї, думки та пропозиції. Близько 80% працівників впевнені, що команда, в якій панує дружня атмосфера, відіграє ключову роль в їх роботі.

Останній аспект – це прийнятність невизначеності, що характеризується намаганням уникнути невизначеності, а значить, по суті, інновацій, нововведень. У ТОВ «Юнілівер Україна» стимулюють створення внутрішніх

стартапів, які можуть вирішити найскладніші питання, що виникають через зміну різних факторів зовнішнього середовища. Тож, організація не уникає невизначеності, а навпаки, реагує на будь-які зміни.

В рамках управління розвитком корпоративної культури у компанії Unilever керівництвом щорічно ініціюється проведення опитування всіх співробітників, яке називають Univoice. Воно дає можливість компанії оцінити рівень задоволеності роботою, ознайомленість з місією організації, зворотний зв'язок щодо діяльності керівництва. Проходження цього опитування є обов'язковим для кожного працівника в кожній країні і заохочується керівництвом. У 2021 році, за даними ТОВ «Юнілівер Україна», в опитуванні взяли участь майже 80% працівників всіх підприємств компанії, що є гарним показником, зважаючи на загальну кількість працівників.

Опитування розділено на декілька блоків і включає низку питань, що відносяться до загальних показників: кар'єрні можливості, благополуччя, команда, керівництво, місія організації, дотримання кодексу та інші. Працівники оцінюють за шкалою від одного до десяти, наскільки вони згодні із запропонованим в анкеті твердженням. Наприклад, в анкеті можуть бути такі твердження, як: «Загалом, я надзвичайно задоволений Unilever як місцем для роботи», «У моїй команді ми маємо інклюзивне робоче середовище, в якому цінуються погляди та перспективи кожного», «Unilever пропонує мені можливість підвищити свої навички для успішного майбутнього», «Я можу підтримувати розумний баланс між особистим життям і робочим життям» та інші. Додатково працівники залишають розгорнутий зворотний зв'язок щодо свого безпосереднього керівника, а також скарги та пропозиції. Результат згаданого опитування, проведеного у минулому році, показав, що найважливішими для працівників є кар'єрні можливості, забезпечення благополуччя та наявність гарної команди (Рис.2.2)

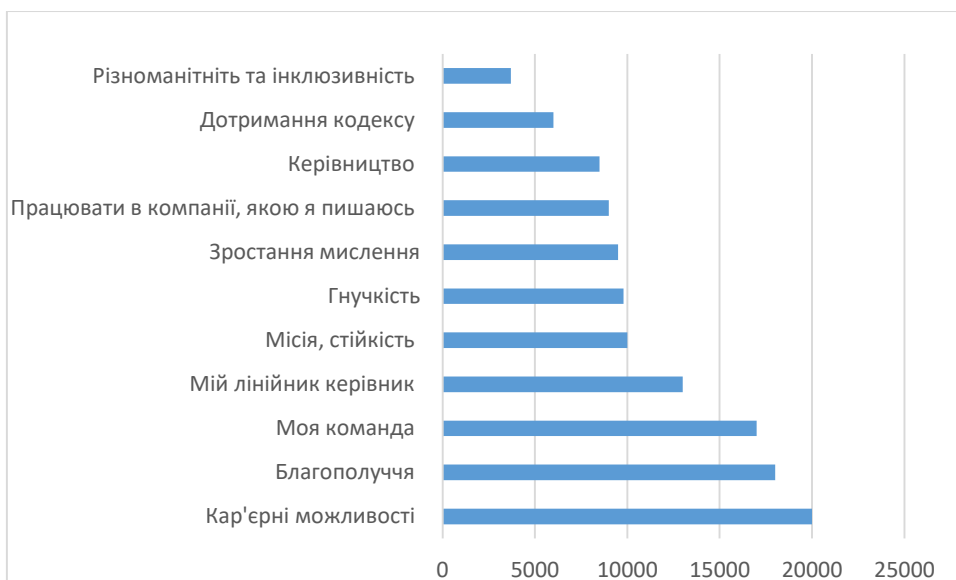


Рис. 2.2 Результати опитування “Univoice” 2021

Джерело: розроблено автором за даними організації

Результати опитування також показали, що працівники орієнтовно на 80% згодні, що середовище в організації є повністю сприятливою для розвитку та отримання кар'єрних можливостей, різноманітності та інклюзивності, а також підтримки благополуччя кожного працівника та (Рис.)



Рис.2.3 Результати опитування “Univoice” 2021

Джерело: розроблено автором за даними організації

Лише 30% працівників не впевнені в можливостях компанії щодо забезпечення благополуччя через зміну балансу між роботою та власним життям, спричинену

пандемією. У ТОВ «Юнілівер Україна», як і в головній компанії, регулярно проводиться аналіз результатів опитування, на підставі якого плануються і постійно впроваджуються зміни для підтримки і розвитку працівників.

Таким чином, дослідження корпоративної культури показало, що організація всіляко підтримує та розвиває корпоративну культуру шляхом мотивування співробітників, дотримуванням компасу та кодексу організації, проведення щорічного опитування, залучення працівників до традицій та різноманітних проектів.

2.3. Оцінка ефективності управління корпоративною культурою ТОВ «ЮНІЛІВЕР УКРАЇНА»

Однією з цілей корпоративної культури ТОВ «Юнілівер Україна» є мотивація працівників до ефективної праці, що сприяє досягненню цілей підприємства.

Проведемо дослідження динаміки структури персоналу ТОВ «Юнілівер Україна» за 2019-2021 рр., яку наведено в табл. 2.8.

Таблиця 2.8

Динаміка структури персоналу ТОВ «Юнілівер Україна» за 2019-2021 рр.

Категорії персоналу	Роки						Абсолютний приріст			
	2019		2020		2021		2020/2019		2021/2020	
	осіб	частка, %	осіб	частка, %	осіб	частка, %	осіб	в.п.	осіб	в.п.
Керівники	41	23,30	44	25,88	42	26,09	3	2,59	-2	0,20
Фахівці	29	16,48	32	18,82	29	18,01	3	2,35	-3	-0,81
Службовці	23	13,07	19	11,18	17	10,56	-4	-1,89	-2	-0,62
Робітники	83	47,16	75	44,12	73	45,34	-8	-3,04	-2	1,22
Разом	176	100	170	100	161	100	-6	0	-9	0

Джерело: складено та розраховано на підставі даних відділу персоналу

ТОВ «Юнілівер Україна»

З даних таблиці 2.8 видно, що за досліджуваний період чисельність персоналу ТОВ «Юнілівер Україна» зменшилася на 9 чоловік, що пов'язано зі скороченням штату робітників. Чисельність фахівців ТОВ «Юнілівер Україна» зменшилася на 3 чол., що пов'язано з об'єднанням посад та розширенням функціоналу керівників.

Група «робітники» становила в 2021 році 45,34% від усього персоналу підприємства. «Керівники» та «фахівці» займали у 2021 році частку в загальній структурі персоналу підприємства - 26,09% та 18,01% відповідно. Розглядаючи структуру персоналу за категоріями працівників, можна відзначити, що, в цілому, вона раціональна, з урахуванням особливостей діяльності організації.

Для оцінки ефективності корпоративної культури ТОВ «Юнілівер Україна» проаналізуємо показники, що характеризують плинність кадрів на підприємстві (табл.2.9).

Як зазначено в таблиці 2.9, коефіцієнт загального обороту трохи зріс у 2021 р. в порівнянні з 2020 р. з 29,2 до 30,2, проте збільшення коефіцієнта загального обороту та плинності кадрів пов'язане із зростанням кількості звільнених за власним бажанням – в 15 разів в порівнянні з минулим роком.

Таблиця 2.9

Динаміка показників інтенсивності руху персоналу ТОВ «Юнілівер Україна» за 2019-2021 рр.

Показник	Значення, осіб/%			Абсолютний приріст, в.п. (2021 р. з 2020 р.)
	2019 р	2020 р	2021 р	
Коефіцієнт прийняття кадрів	13,5	12,3	6,9	-5,4
Коефіцієнт стабільності кадрів	37,3	36,9	43,1	6,2
Коефіцієнт загального обороту	28,6	29,2	30,2	1
Коефіцієнт плинності кадрів	15,1	16,9	13,3	6,4

Коефіцієнт сталості кадрів	8,7	6,2	10,3	4,1
----------------------------	-----	-----	------	-----

Джерело: складено та розраховано на підставі даних відділу персоналу ТОВ «Юнілівер Україна»

Особливу увагу ТОВ «Юнілівер Україна» слід звернути на плинність кадрів. Так у 2019 році коефіцієнт плинності дорівнював 15,1%, в 2020 році становив 16,9%, а у 2021 році коефіцієнт плинності зменшився до рівня 13,3%. При розрахунку коефіцієнта плинності кадрів варто згадати і про його нормативне значення. Якщо показник досягає 3-6%, то це говорить, що кадрова політика компанії здорова і хвилюватися не варто. Німецькі дослідники вважають за норматив коефіцієнту плинності від 6% до 10%. Це рівень плинності свідчить про природне оновлення внутрішнього персоналу підприємства та відсутність проблем як в управлінні, так і в колективі. Якщо індекс плинності кадрів перевищує 10%, то це має бути підставою для зміни управлінського та економічного підходу, стабілізації становища персоналу підприємства. Якщо вчасно не реагувати на причини зростання даного показника, компанія зіткнеться з втратою іміджу на ринку праці, що призведе до втрати привабливості як роботодавця, а отже і до зниження рівня конкурентоспроможності на ринку праці. Адже постійне оновлення кадрів – це не позитивний фактор, а навпаки, це знижує темп роботи, а отже, знижує продуктивність через постійне навчання, коригування персоналу, етапів адаптації.

Отже, виходячи з вищезазначеного, коефіцієнт плинності персоналу має бути нижчим за 0,1, відповідаючи нормативним міжнародним показникам і демонструючи належне функціонування механізмів управління.

Рівень стабільності персоналу ТОВ «Юнілівер Україна» в 2021 році становить 43,1%, що свідчить про низьку стабільність персоналу підприємства.

Цей факт свідчить на користь того, що система мотивації персоналу ТОВ «Юнілівер Україна» потребує деякої модифікації.

Одним із основних показників, що може характеризувати ефективність управління корпоративною культурою ТОВ «Юнілівер Україна», є продуктивність праці персоналу. Проведемо аналіз продуктивності праці персоналу ТОВ «Юнілівер Україна» за 2019-2021 роки в табл. 2.10.

Таблиця 2.10

Динаміка показників продуктивності праці персоналу ТОВ «Юнілівер Україна» за 2019 - 2021 рр.

Показники	За рік			Відхилення (+,-)	
	2019	2020	2021	2020/2019	2021/2020
Чистий дохід від реалізації продукції, тис.грн.	1743108	1920782	1881241	177674,00	-39541,00
Середньоспискова чисельність персоналу, чол.	176	170	161	-6,00	-9,00
Продуктивність праці персоналу, тис.грн./чол.	9904,02	11298,7	11684,7	1394,69	386,01

Джерело: складено та розраховано автором

Продуктивність праці персоналу ТОВ «Юнілівер Україна» зросла в 2021 році у порівнянні із показником 2020 року. Так, даний показник склав в 2021 році 11684,7 тис.грн./осіб, що на 386,01 тис. грн. більше показника 2020 року. Це позитивно впливає на господарську діяльність ТОВ «Юнілівер Україна» та свідчить про, хоча і не високу, результативність управління корпоративною культурою організації.

Отже, ТОВ «Юнілівер Україна» має сформовану мету, місію та традиції. Також компанія сформувала програму сталого розвитку і впевнено досягає цілі, керуючись компасом організації – головним інструментом розвитку організації. Організаційну структуру було віднесено до лінійно-функціональної, на чолі стоїть керівник, якому підлеглі керівники функціональних відділів. Фінансово-

економічний аналіз показав, що фінансові показники мають тенденцію до скорочення. Проаналізувавши сильні та слабкі сторони, можна зробити висновок, що значний вплив на організацію має втрата частки бізнесу через воєнні дії, а також висока залежність від сприйняття споживачами брендів організації. Сильні сторони включають позиціонування організації, як сильної та амбітної, з чітким прагненням до розвитку та досягнення цілей. За характеристикою Г.Хофстеде були виділені такі аспекти корпоративної культури ТОВ «Юнілівер Україна»: низька дистанція влади, тобто керівник приймає рішення, спираючись на команду та з повагою до кожного працівника; аспект жіночності, а саме дружня атмосфера в колективі, аспект колективізму, що виявляється у колективному прийнятті рішень та високій значущості команди в організації; організація є відкритою до інновацій та нововведень. Результати опитування по всіх підприємствах кластера Unilever показали, що 80% задоволені роботою в організації, а найважливішими факторами, які тримають їх в організації визначені кар'єрні можливості, які надає Unilever і ТОВ «Юнілівер Україна» включно, благополуччя персоналу, різноманітність та інклюзивність. Аналіз динаміки руху персоналу показав тенденцію до зниження, але, при цьому динаміка показників продуктивності персоналу зросла, що свідчить про ефективність управлінням корпоративною культурою організації.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ПОКРАЩЕННЯ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ТОВ «ЮНІЛІВЕР УКРАЇНА»

3.1. Впровадження сучасних технологій event – менеджменту для підтримки і закріплення корпоративних цінностей ТОВ «Юнілівер Україна»

Одним із інструментів впливу на корпоративну культуру є організація корпоративних подій. Організацією різномісних подій займається event (з англ.: “подія”) менеджмент. Таких подій, як: святкові подій, навчальні тренінги, тимблдинги, корпоративи. Організація таких подій може вплинути на мотивацію, підвищення ефективності, згуртувати співробітників.

Корпоративні свята це події, які ініціює та фінансує організація, з метою відзначити особливу подію в житті організації чи соціуму і, тим самим, підтримати корпоративну культуру чи досягти комерційні цілі. Найчастіше event-подію організують задля налагодження ділових відносин, поділитися ідеями, досвідом, нововведеннями, покращення атмосфери в організації. Також event події часто слугують методом привернення цільової аудиторії споживачів до нового товару чи компанії [50].

Велику роль відіграє також участь організації в соціально-публічних проєктах, що привертає увагу засобів масової інформації. Це призводить до поширення інформації про організацію та привернення споживачів до продукту.

У сучасній практиці event – менеджменту виділяють такі види event-подій:

- відкриття, на якому анонують запуск нового проєкту, продукту, відділу, будь-чого нового
- ярмарок, на якому можна придбати товар організації, спробувати новинки

- для залучання аудиторії до впровадження нової продукції чи сервісу організують презентацію
- свята, головною ціллю організації яких – зробити святкування видовищним і незабутнім
- прес-заходи включають всі події за участю ЗМІ (прес-тури, брифінги, прес-ланчі, круглі столи)
- фестивалі та концерти [50].

Відповідно до цільових груп, на які спрямовані події, event-менеджмент також поділяють на групи. Перша група – trade events або торговельні події, мета яких донести інформацію про досягнення організації до партнерів, впровадження нової продукції, покращення іміджу бренду. Наступна група – це corporate events чи корпоративні події, які організують для співробітників організації в форматі тимбілдінгу, відзначення важливих дат. Останню групу утворюють special events чи спеціальні події, які націлені безпосередньо на клієнтів. Це можуть бути концерти, ярмарки, благодійні акції, рекламні проекти.

У ТОВ “Юнілівер Україна” використовують переважну більшість видів і груп подій.

Так, у 2019 році вперше в Україні пройшов “International charity bazar”, що в перекладі означає благодійний базар, який слугує засобом збору коштів. Це один з найбільших фандрайзенгових заходів в Україні, мета якого – допомога жінкам, дітям, людям похилого віку та інвалідам. На заході країни презентують ремесла, сувеніри, національну кухню, музику, фольклор. На цьому благодійному заході були представлені товари 47 посольств. Компанія виступила представником посольства Великої Британії та представила на ярмарці продукти організації. Всі кошти, виручені з продажу товарів, були передані на благодійність.

ТОВ “Юнілівер Україна” встановила рекорд з висадки дерев, який був занесений в Книгу рекордів, як перший екологічний флешмоб, організований

іноземними організаціями. За підтримки посольства Нідерландів, співробітниками організацій “Рійк Цваан Україна” та “Unilever Україна” було засаджено площу одного гектару 8000 сажанцями дубів та сосен. Також для співробітників був проведений тренінг по сортуванню сміття та вручені екологічні подарунки. Такі заходи, заохочують персонал до збереження екології, що є однією з цілей організації.

За головним корпоративним інструментом організації – компасом встановлено, що бренди з місією ростуть. Організація розвиває кожен бренд і розкриває місію кожного. Так, бренд дезодоранту “Rexona” заохочує споживача до спорту. Організація за підтримки української бігової ліги створила “Rexona mini marathon”, що дає можливість бігунам подолати відстань в 4 кілометри, а виручені кошти передати на благодійність. В 2019 році в марафоні взяли участь понад 6000 учасників, а в 2020 близько 9000. Навіть під час карантину, була можливість взяти участь в марафоні дистанційно. Співробітники організації завжди беруть участь в забігах і подорожують разом по всій Україні. В останньому році команда “Юнілівер” пробігла марафон в таких містах, як Львів, Київ, Одеса. Такий захід, не тільки дає можливість компанії пожертвувати гроші на благодійність, а й заохочує співробітників до спорту.

Наступний бренд з місією – засіб для миття Domestos. Місія бренду – покращення гігієни та санітарії. Організація проводить благодійну акцію для дитячих шкіл. Програма виділяє кошти на ремонт шкільних туалетів, а також доносить важливість дотримання правил особистої гігієни. Цей проект є глобальним і проводиться по всьому світі.

Team building з англійської мови можна перекласти, як заходи, щодо згуртування колективу. Тімбілдинг проводиться з метою об’єднання колективу, налагодження відносин та покращення ділової атмосфери в організації. Компанія використовує цей інструмент для згуртування колективу, коли багато нових співробітників, чи час від часу для налагодження відносин між

персоналом. Такий інструмент є досить ефективним і підвищує мотивацію співробітникам. Найчасіше, тимбілдинг проводиться між відділами. Наприклад, відділ логістики, до якого входять декілька різноманітних відділів: склад, відділ по роботі з клієнтами, відділ планування. Всі з перелічених, сильно взаємопов'язані один з одним, але через зміну персонала, дуже часто робота є неефективною через комунікацію. Саме на тимбілдинзі кожен співробітник має змогу познайомитися один з одним і налагодити стосунки. Через пандемію і роботу віддалено, такі заходи стали проводити частіше, щоб персонал мав можливість особисто зустріти один одного. Загалом, тимбілдинг займає один чи два дні і проводиться за містом, щоб персонал мав можливість забути на деякий час про виконання своїх зобов'язань та повністю поринути в знайомство з усіма членами відділу. На тимбілдинзі проводяться різні розважальні заходи, відділи діляться на групи і приймають участь в різноманітних спортивно-розважальних заходах. Прикладом такого спортивно-розважального заходу може лугувати міні-гольф, де задіяний кожний співробітник, панує дружня та весела атмосфера. Розігрується найкраще крос-функціональне фото і нагороджуються переможці.

До святкових зимових свят організація організовує святковий корпоратив, а також проводить гру "Таємний Санта". В грі приймають участь всі охочі. Мета гри таємно подарувати подарунок колезі. Кожному співробітнику надається ім'я колеги і, не розголошуючи ім'я, він готує подарунок.

Святкові корпоративи проходять з використанням брендів організації. Так, кожен може спробувати новинку і залишити відгук, що саме сподобалося найбільше. На святі можна скуштувати страви, приготовлені з використанням таких брендів, як "Knorr" – приправи та "Hellmanns" – майонези та соуси; скуштувати морозиво "Magnum", "Ben&Jerry", "Grom". Для вегетаріанців є можливість скуштувати м'ясо "The Vegetarian Butcher". Встановлюється спеціальна фотозона, де можна прийняти участь в розіграші квитків на концерт

відомих виконаців. Також, працівники проходять вікторини на знання брендів і отримують подарунки. Представляють нових співробітників, підбивають підсумки, а також діляться досягненими результатами.

Таким чином, організація впроваджує велику кількість подій, активно залучає співробітників до благодійних акцій, проектів, різноманітних зустрічей, всіляко намагається згуртувати колектив за допомогою заходів.

3.2. Заходи щодо удосконалення управління розвитком корпоративної культури ТОВ «Юнілівер Україна»

Для успішного розвитку компанії їй необхідна міцна та ефективна корпоративна культура, це пов'язано зі швидкою зміною зовнішнього середовища. Корпоративні плани, процедури та стандарти старіють надто швидко, і не можуть бути ефективними інструкціями на постійній основі. Тому єдиною твердою і незмінною опорою прийняття рішень у компанії на всіх рівнях управління є саме корпоративна культура, тобто система найбільш загальних і стабільних цінностей і цілей, принципів і правил поведінки. Наявність сильної і стійкої, але водночас гнучкої корпоративної культури – один із найважливіших чинників виживання й успіху українських компаній в сьогоdnішніх реаліях функціонування, і одна з найважливіших конкурентних переваг.

ТОВ «Юнілівер Україна» гідно витримує конкуренцію, приваблює все більше нових клієнтів, що забезпечує організації популярність і стабільність.

На основі аналізу корпоративної культури, визначення її цінностей і цілей можна запропонувати ряд заходів щодо удосконалення управління корпоративною культурою ТОВ «Юнілівер Україна», а саме:

- вдосконалення діючої системи матеріальної мотивації персоналу шляхом впровадження нової системи матеріального заохочення;
- покращення соціально-психологічного клімату на основі застосування методу Buddying (приятелювання) на заміну традиційному методу наставництво;
- посилення інклюзивності організації, поваги до мультикультурності та цінування різноманітності персоналу за рахунок запровадження релокації персоналу та ротацій на споріднені підприємства в інших країнах:

Отже, для вдосконалення діючої системи матеріальної мотивації персоналу пропонується її коригування. Існуюча система матеріального стимулювання працівників у ТОВ «Юнілівер Україна», як було показано вище, не повною мірою виконує своє основне призначення, оскільки побудована на одному критерії для всього колективу – премії, яка виплачується практично завжди і стала для працівників формальністю, природною складовою заробітної плати. Тому пропонується при встановленні преміальних виплат враховувати такі характеристики, як: стаж роботи на підприємстві; кваліфікація (відповідність освіти профілю роботи); виконання плану; дотримання трудової дисципліни; відсутність претензій до якості виконуваних робіт; ініціативність у вирішенні виробничих завдань.

Розроблена структура системи матеріального заохочення включає критерії оцінки персоналу та діапазон преміальних виплат для різних категорій персоналу ТОВ «Юнілівер Україна» (табл. 3.3). При цьому, критеріями визначено стаж роботи в організації, кваліфікація, виконання плану, підтримка трудової дисципліни, відсутність претензій до якості виконання роботи,

ініціативність у вирішенні виробничих питань.

Таблиця 3.1

Запропонована структура системи матеріального заохочення персоналу ТОВ «Юнілівер Україна»

Категорії персоналу	Критерії оцінки персоналу та діапазон преміальних виплат, %					
	Стаж роботи в організації	Кваліфікація	Виконання плану	Підтримка трудової дисципліни	Відсутність претензій до якості виконаних робіт	Ініціативність у вирішенні виробничих питань
Керівники	0-10	0-5	0-60	0-10	0-10	0-5
Фахівці	0-15	0-15	0-50	0-5	0-5	0-5
Робітники	0-20	0-5	0-20	0-10	0-50	0-5

Джерело: складено автором

Найбільш вагомим відсоток преміальних виплат до 60% для категорії керівників повинен бути за виконання плану всією організацією, або підрозділами, які вони очолюють. Аналогічно – до 58% у фахівців. Тоді так для робітників підрозділів важливими критеріями преміальних виплат є відсутність претензій до якості виконаних робіт і стаж роботи в організації.

Поліпшення процесу трудової адаптації у ТОВ «Юнілівер Україна» є важливим заходом в управлінні корпоративною культурою, наслідком якого стане покращення соціально-психологічного клімату в організації. Означене може бути здійснено шляхом розробки Стандарту «Адаптація нових співробітників ТОВ «Юнілівер Україна»». Це необхідно для того, щоб досягти розуміння та згоди з цілями головної компанії та цілями і завданнями ТОВ «Юнілівер Україна», організацією їх діяльності та сформувати позитивний образ про товариство, а також, щоб допомогти новому співробітнику відчувати себе більш впевнено та комфортно. З цією метою доцільним би було

регламентувати Стандартом чинну програму адаптації співробітників, доповнивши її такими конкретними кроками, як застосування методу Buddying (приятелювання) протягом першого року перебування нового співробітника на посаді на заміну такому традиційному методу, як наставництво, та надання можливості суміщення новачком протягом проходження випробувального строку виконуваної роботи і дистанційного навчання за програмами, підготовленими в головній компанії Unilever. Практика дистанційного навчання в період адаптації нових співробітників набула надзвичайного поширення у багатьох країнах, враховуючи виклики пандемії COVID-19, і може вважатися одним із ключових елементів концепції самонавчання в організації.

Створений на основі чинної програми адаптації Стандарт «Адаптація нових співробітників ТОВ «Юнілівер Україна» міг би включати наступні заходи:

1. Знайомство із співробітником, відповідальним за проведення програми адаптації;
2. Знайомство з робочим місцем, відділом та його місцем в структурі організації, цілями і завданнями;
3. Знайомство нового співробітника з колективом відділу, в якому належить працювати новому співробітнику, та представлення його всьому колективу ТОВ «Юнілівер Україна»;
4. Вступний інструктаж з охорони праці, електро- та пожежної безпеки;
5. Проходження тренінгу з честного ведення бізнесу;
6. Перегляд низки роликів, знятих організацією, про честне ведення бізнесу, відносини між працівниками, спілкування з клієнтами, честну торгівлю.
7. Ознайомлення з місією, Кодексом етики та Компасом ТОВ «Юнілівер Україна» та проходження воркшопу призначення;

8. Вивчення посадової інструкції, здавання заліку за нею.
9. Постійна підтримка, захист та сприяння освоєнню новим співробітником необхідних навичок з боку найближчого за посадою колеги.
10. Сприяння та заохочення нового співробітника до проходження протягом випробувального строку дистанційного навчання за програмами, підготовленими в головній компанії Unilever, для покращення як професійних, так і навичок soft skills.

Без сумніву, застосування методу приятелювання з боку найближчих колег сприятиме покращенню соціально-психологічного клімату у ТОВ «Юнілівер Україна». На відміну від наставництва, яке є однією з форм навчання на робочому місці за принципом «учитель-ученик» із акцентом на розвиток прикладних професійних компетентностей учня, тобто на практичну складову, метод приятелювання базується на об'єктивному і відвертому зворотному зв'язку за принципом «колеги-приятелі», який дозволяє підтримувати нового співробітника у виконанні всіх цілей і завдань, до того ж, не тільки корпоративних, а й особистих. Адаптація співробітника через приятелювання з колегою дозволяє швидше засвоїти нові навички і стереотипи поведінки в колективі, прискорити процес звикання до організації. Водночас поширення практики таких відносин через покращення соціально-психологічного клімату в ТОВ «Юнілівер Україна» активно сприятиме подальшому розвитку його корпоративної культури.

Будучи гнучким, практичним та економічно ефективним, метод приятелювання може бути застосованим у компаніях різних за розміром, сферою діяльності, стадією життєвого циклу. Його використання буде особливо ефективним у сферах діяльності з високим ступенем професійного ризику, коли для повноцінного входження на посаду та мінімізації професійних помилок

потрібен час і умови для вироблення необхідних навичок; за високої плинності кадрів, коли постійно необхідна підготовка нових співробітників; у деяких стартапах та проєктах, що активно розвиваються, реалізація яких залежить від наявності у персоналу унікальних навичок, властивих тільки певній сфері діяльності тощо.

Ще одним заходом удосконалення управління корпоративною культурою у ТОВ «Юнілівер Україна» є посилення інклюзивності організації, поваги до мультикультурності та цінування різноманітності персоналу. Мова йде про запровадження релокації персоналу та ротацій на споріднені підприємства в інших країнах.

На сьогодні головна компанія Unilever представлена у 190 країнах, а її працівники кожного дня комунікують один із одним, беруть участь у різноманітних проєктах, незважаючи на місцезнаходження того, чи іншого підприємства, також існують загальні тренінги, зустрічі, опитування. Проте, на нашу думку, ТОВ «Юнілівер Україна» ще має значні резерви у посиленні своєї інклюзивності до рівнів інших підприємств компанії Unilever, які розташовані в інших країнах. Під інклюзивністю організації мається на увазі різноманіття її колективу з різним досвідом та навичками, віком та національністю. Можна виділити декілька причин, які впливають на рівень інклюзивності, різноманіття в колективі. По-перше, найчастіше в міжнародних проєктах бере участь лише вище керівництво через високий рівень його компетентності, досвіду, навичок ділового етикету. Разом із тим, для всіх співробітників Unilever відкрита внутрішня програма Flex, яка дає можливість будь-кому взяти участь в проєкті різних країн. Працівнику потрібно відправити резюме і, якщо його навички співпадають з вимогами, його візьмуть в команду проєкту. Але, виходячи з досвіду, дуже мало співробітників, зокрема і персоналу ТОВ «Юнілівер Україна», користується цією програмою. Друга причина, яка суттєво впливає на

розвиток інклюзивності та різноманіття колективу ТОВ «Юнілівер Україна», це – рівень знання англійської мови. Хоча більшість працівників товариства володіють англійською мовою, однак рівень її не достатній для вільного спілкування зі співробітниками підприємств Unilever з інших країн в міжнародних проєктах.

Останній, але не менш важливий, чинник – це вивчення особливостей кожної національності. Він відіграє виключно важливу роль у діловій етиці. Знаходячись в команді, яка складається з різних національностей важливо поважати і цінувати її мультикультурність, розуміти особливості ведення бізнесу чи спілкування з представниками різних народів і культур, щоб уникнути непорозуміння. Часто тон співрозмовника може здаватися грубим, однак, цілком може бути, що це просто стиль спілкування. Чи, навпаки, співробітника дуже ввічливо просять виконати завдання і він не розуміє наскільки це терміново.

У поточному році ТОВ «Юнілівер Україна» приєдналася до кластеру Польщі та Балтики, що дає можливість проходити ротації персоналу з підприємствами в цих країнах, вивчати особливості ділової етики національностей, ведення бізнесу та урізноманітнення колективу.

Ротація співробітників ТОВ «Юнілівер Україна», яка має складати від трьох до шести місяців залежно від тривалості конкретного проєкту, має включати такі етапи:

- пошук проєкту для співробітника, виходячи із його досвіду, навичок, бажаного напрямку розвитку
- переїзд в іншу країну, оскільки досить важко налагодити ефективні комунікації дистанційно

- знайомство з командою, введення в проєкт, ознайомленні і навчання обов'язкам
- щотижневі зустрічі співробітника з керівником для обговорення його стану адаптації в колективі, досягнень і проблем
- підбиття підсумків по завершенню проєкту.

Запровадження регулярних ротацій на споріднені підприємства в інших країнах сприятиме кар'єрному зростанню співробітників ТОВ «Юнілівер Україна», підвищенню їх кваліфікаційних навичок, запозиченню досвіду колег, розширенню світогляду та проявам креативного нестандартного мислення. Це зменшить плинність персоналу, підвищить мотивацію кожного співробітника, покращить прийнятну систему ціннісних орієнтирів в колективі у напрямку поваги до мультикультурності і цінування різноманітності.

Впровадження зазначених заходів по удосконаленню управління корпоративною культурою у ТОВ «Юнілівер Україна» призведе до:

- підвищення мотивації персоналу, відповідальності співробітників за свої дії, командного духу;
- покращення соціально-психологічного клімату та згуртованості колективу;
- створення здорового суперництва серед співробітників;
- зниження ризику появи комунікаційних бар'єрів в організації;
- зменшення часу адаптації нових співробітників, зростання лояльності до компанії і покращення поінформованості співробітників про її базові цінності;
- посилення поваги до різноманітності персоналу та мультикультурності.

Запропоновані заходи сприятимуть розвитку корпоративної культури ТОВ «Юнілівер Україна», зменшенню плинності персоналу, підвищенню продуктивності праці, і, відповідно, зростанню ефективності діяльності організації.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі здійснено обґрунтування теоретичних засад і розроблено практичні рекомендації щодо вдосконалення управління корпоративною культурою організації.

Було визначено, що корпоративна культура – одна з найважливіших складових успішної діяльності організації; і при правильному використанні може принести їй істотні переваги. Корпоративна культура об'єднує співробітників, роблячи їх невід'ємною частиною організації, формує сприятливий соціально-психологічний клімат в колективі, збільшує продуктивність праці, сприяє зростанню прихильності її працівників.

Проаналізувавши корпоративну культуру організації було досліджено, що ТОВ «Юнілівер Україна» має сформовану мету, місію та традиції. Головний інструмент розвитку корпоративної культури – компас організації. Фінансово-економічний аналіз показав, що фінансові показники мають тенденцію до скорочення. Проаналізувавши сильні та слабкі сторони, можна зробити висновок, що значний вплив на організацію має втрата частки бізнесу через воєнні дії, а також відмова споживача від продукту, адже раніше відбувалась реалізація російських брендів організації на українському ринку. Сильні сторони включають позиціонування організації, як сильної та амбітної, з чітким прагненням до розвитку та досягнення цілей. Результати опитування по всіх підприємствах кластера Unilever показали, що 80% задоволені роботою в організації, а найважливішими факторами, які тримають їх в організації визначені кар'єрні можливості, які надає Unilever і ТОВ «Юнілівер Україна» включно, благополуччя персоналу, різноманітність та інклюзивність. Аналіз динаміки руху персоналу показав тенденцію до зниження, але, при цьому динаміка показників продуктивності персоналу зросла, що свідчить про ефективність управління корпоративною культурою організації.

Організація активно використовує event менеджмент, організовуючи

свята, благодійні ярмарки, заходи щодо просування брендів, бігові марафони, різноманітні зустрічі та свята, активно залучаючи працівників.

Корпоративну культуру організації було віднесено до розвинутої і були запропоновані такі заходи, як: вдосконалення діючої системи матеріальної мотивації персоналу шляхом впровадження нової системи матеріального заохочення; покращення соціально-психологічного клімату на основі застосування методу Buddying (приятелювання) на заміну традиційному методу наставництва; посилення інклюзивності організації, поваги до мультикультурності та цінування різноманітності персоналу за рахунок запровадження релокації персоналу та ротацій на споріднені підприємства в інших країнах. Запропоновані заходи сприятимуть розвитку корпоративної культури ТОВ «Юнілівер Україна».

РЕЗЮМЕ

Кваліфікаційна робота на тему: «Управління розвитком корпоративної культури організації» виконана на базі ТОВ «Юнілівер Україна».

Мета дослідження в кваліфікаційній роботі – визначити шляхи покращення управління розвитком корпоративної культури на прикладі ТОВ «Юнілівер Україна».

У першому розділі досліджено формування та управління розвитком корпоративної культури організації, а саме процес формування корпоративної культури та чинники, які впливають на її розвиток. Розглянуто вплив корпоративної культури на ефективність функціонування організації, а також методи підтримки корпоративної культури.

У другому розділі проведена загальна організаційно-економічна характеристика діяльності ТОВ «Юнілівер Україна». Під час роботи була розглянута організаційна структура та динаміка структури персоналу, проаналізовані фінансові показники організації, проведений SWOT-аналіз та визначені переваги та недоліки ТОВ «Юнілівер Україна». Проведений аналіз стану корпоративної культури.

У третьому розділі кваліфікаційної роботи були розглянуті шляхи покращення управління розвитком корпоративної культури на основі аналізу корпоративної культури організації. У ході нього були розглянуті сучасні технології event - менеджменту, які використовуються з метою підтримки корпоративних цінностей організації.

В процесі роботи було запропоновано заходи щодо удосконалення управління розвитком корпоративної культури організації з метою покращення корпоративної культури ТОВ «Юнілівер Україна».

RESUME

The qualification work on the topic: "Management of the development of the corporate culture of the organization" was performed on the basis of Unilever Ukraine LLC.

The purpose of the research in the qualification work is to determine ways to improve the management of the development of corporate culture on the example of Unilever Ukraine LLC.

The first chapter examines the formation and management of the development of the organization's corporate culture, namely the process of formation of the corporate culture and the factors that influence its development. The influence of corporate culture on the functioning of the organization, as well as methods of supporting corporate culture, are considered.

In the second chapter, the general organizational and economic characteristics of the activities of Unilever Ukraine LLC are carried out. During the work, the organizational structure and dynamics of the personnel structure were considered, the organization's financial indicators were analyzed, a SWOT analysis was conducted, and the advantages and disadvantages of Unilever Ukraine LLC were determined. Conducted state of corporate culture.

In the third section of the qualification work, ways to improve the management of the development of corporate culture were considered, based on the analysis of the organization's corporate culture. During the course, modern technologies of event management were considered in order to support the corporate values of the organization.

During the work, measures were proposed to improve the management of the development of the organization's corporate culture, with the aim of improving the corporate culture of Unilever Ukraine LLC.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андросова О.Ф. Сучасний науковий підхід до формування структури, видів і функцій корпоративної культури на підприємствах. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління: науково-практичний журнал*, 2017. Вип. 5(10), с. 22-34
2. Апостолюк О. Корпоративна культура як інструмент ефективного менеджменту підприємства в підвищенні його конкурентоспроможності. *Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки*. 2016. № 2. С. 68–73
3. Ахновська І.О., Панасюк П.І. Антикризове управління підприємством в умовах економіки мінімального контакту. *Економічний простір*. 2021. №166. С. 42-48.
4. Башук Т.О., Жолудева А.М. Доцільність формування корпоративної культури на підприємстві. *Маркетинг і менеджмент інновацій*, 2017. № 2. С. 179-184.
5. Біла І. С., Насікан Н.І. Корпоративна культура як складник соціальної відповідальності бізнесу. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2018. №5 (16). URL: http://www.easterneurope-ebm.in.ua/journal/16_2018/16_2018.pdf
6. Білявська Ю.В. Формування збалансованої організаційної культури підприємств торгівлі. *Вісник Львівської комерційної академії. Серія економічна*. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vlca_ekon_2014_45_18
7. Біляк Ю. Корпоративна культура як інструмент ефективного управління персоналом. *Агросвіт*. 2014. № 10. С. 39–43.
8. Виходець О.М. Концепція корпоративної культури управління. *Економіка: проблеми теорії та практики*. 2019. №4 (250). с. 143-148
9. Голубенко К.О. Вплив корпоративної культури на ефективність

діяльності підприємства URL: <http://s-journal.cdu.edu.ua/base/2008/v6/v6pp66-67.pdf>.

10. Гриценко Н.В. Особливості формування корпоративної культури організації. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2017. № 59. С. 284–290.

11. Громко Л. Корпоративна культура як ключовий чинник розвитку торговельного підприємства. *Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки*. 2020. №2. С. 114–120. URL: <https://echas.vnu.edu.ua/index.php/echas/article/view>.

12. Дергачова В.В., Федірко Г.А. Особливості формування корпоративної культури на підприємствах України. *Економічний вісник НТУУ «КПІ»*. 2018. № 15. С. 1-8

13. Долга Г. В. Вплив корпоративної культури на управління персоналом підприємства. *Modern economics*, 2018. № 7. С. 60-67.

14. Дяків О.П. Основні складові формування корпоративної культури в організації. URL <https://core.ac.uk/download/pdf/32607044.pdf>

15. Зеліч В.В. Роль та місце корпоративної культури та її вплив на розвиток підприємства. *Інфраструктура ринку*. 2017. Вип. 6. С. 21–25.

16. Кислинська В.О. Корпоративна культура підприємства – один із факторів його конкурентоздатності. URL: http://www.rusnauka.com/Economics/10_kislins_ka

17. Кицак Т.Г. Інноваційні напрями розвитку корпоративної культури на вітчизняних підприємствах. *Соціально-трудова відносина: теорія та практика*, 2014. № 1. С. 171–177. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/stvttp_2014_1_27.

18. Кондратюк А. К. Роль корпоративної культури у діяльності підприємства. *Освітньо-інноваційна інтерактивна платформа "Студентські підприємницькі ініціативи"*: матеріали V Всеукраїнської наукової Інтернет-

конференції (3 грудня 2020 р., м. Київ). Київ : КНУТД, 2020. С. 151-156.

19. Копець Г. Р. Роль корпоративної культури у мотивації персоналу. *Проблеми економіки та управління*, 2016. № 554. С. 232-239.

20. Копитко М. І. Взаємозв'язок процесів формування корпоративної культури підприємств та рівня лояльності працівників з позиції забезпечення економічної безпеки. *Актуальні проблеми забезпечення економічної безпеки в Україні: колективна монографія*. Львів: Ліга-Прес, 2017. 368 с.

21. Копитко М. І. Корпоративна культура підприємств: історія виникнення та сутність. *Причорноморські економічні студії*. 2016. Вип. № 9-1. С. 86-91.

22. Копитко М. І., Левків Г. Я. Вплив корпоративної культури на рівень лояльності працівників у процесі забезпечення економічної безпеки підприємств. *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ. Серія економічна*. 2016. Вип. 2. С. 187-200.

23. Копитко, М., Михаліцька, Н., & Верескля, М. Корпоративна культура як стратегічний напрям управління підприємством в умовах сучасних викликів. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2021. №2 (62), С. 92–99.

24. Кузнецова С.А., Кузнецов А.А. Формування корпоративної культури в залежності від специфіки підприємства. *Проблеми економіки*. 2017. № 4. URL: http://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2017-4_0-pages-91_94.pdf

25. Красовська О.Ю. Генезис поняття «корпоративна культура підприємства». *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2017. Вип. 6 (1). С. 89–93

26. Ліфінцев Д.С. Корпоративна культура як інструмент формування іміджу організації. *Стратегія економічного розвитку України*. 2014. вип. 24-25. С. 190-193.

27. Лозова Т. І., Олійник Г. Ю., Кадацька Т. О. Корпоративна культура

у системі реалізації маркетингової стратегії компанії. *Економіка та держава*. 2021. № 1. С. 10–16.

28. Лопухова К.О. Вплив корпоративної культури на соціальні процеси підприємства. *Вісник економіки транспорту і промисловості*, 2015. № 31. С. 216-219.

29. Мельник П. І., Зелена М. І. Корпоративна культура як чинник успішності компанії. *Причорноморські економічні студії*. 2016. Вип. 4. С. 67-70.

30. Небилиця О. А. Цифрова корпоративна культура як стратегічний напрям управління персоналом сучасного підприємства. [URL:http://repository.hnea/12345pdf](http://repository.hnea/12345pdf).

31. Ніфатова О.М., Ващенко А.А. Формування корпоративної культури як основи прийняття управлінських рішень. II Всеукраїнська наукова Інтернет-конференція «Освітньо-інноваційна інтерактивна платформа «Підприємницькі ініціативи» (м. Київ, 7 грудня 2017 р.). Київ : КНУТД, 2017. С. 263–269.

32. Никифоренко В. Г., Кравченко В. О. Корпоративна культура як складова конкурентних переваг підприємства. *Вісник соціально-економічних досліджень : зб. наук. праць; Одеський національний економічний університет*. Одеса, 2019. Вип. № 69 (1). С. 189-198.

33. Овчаренко М.І., Червякова С.В. Методичне забезпечення оцінки стану корпоративної культури підприємства. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2017. № 2. С. 130-139.

34. Отенко І., Чепелюк М. Корпоративна культура: міжнародний та трансформаційний аспекти: монографія. Харків: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2018. 243 с.

35. Офіційний сайт ТОВ «Юнілівер Україна»

36. Петрова І. Л. Вплив корпоративної культури на модернізацію соціально-трудових відносин. *Вчені записки*. 2015. № 40. С. 145–152. URL:

http://www.irbisnbuv.gov.ua/cgiVzuk_2015_40_21.

37. Потапюк І.П., Даниленко К.О., Мокієнко Є.О. Корпоративна культура як складова стратегічного управління персоналом підприємства. *Приазовський економічний вісник*. 2017. № 5 (05). С. 170-175. URL: <http://rev.kpu.zp.ua/vypusk-5-05>.

38. Сазонова Т.О., Потапюк І.П., Шаповал В.В. Роль корпоративної культури в сучасній діяльності підприємства. *Економічний форум*, 2020. № 1(4), С.138-144.

39. Сидорко І. Формування позитивної корпоративної культури організації. *Вимірювальна техніка та метрологія*. 2017. №78. С. 118-123.

40. Сікорська Л. В., Лесько О. Й. Формування корпоративної культури підприємства. URL: <http://ir.lib.vntu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/63> uen.

41. Смольницька А. Корпоративна культура як інструмент ефективного менеджменту компанії. *Сектори економіки в процесі реалізації державної регіональної політики: Дванадцяті регіональні та муніципальні читання: зб. матеріалів доп. міжнар. наук.-практ. конф.* Тернопіль: СМП «Тайп», 2017. Ч. II. С. 153-155.

42. Стамбульська Х., Передало Х. С. Корпоративна культура: сутність, типи та роль у розвитку організації. *Ефективна економіка*. 2022. № 1. – URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9912>

43. Степанова Л. В., Тужилкіна О. В. Корпоративна культура в контексті регулювання соціально-трудова відносин / *Соціально-трудова відносини: проблеми науки та практики*: монографія. Полтава, 2020. С. 518–534.

44. Терон І. В. Корпоративна культура в механізмах регулювання соціально-трудова відносин. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2015. № 6. С. 739–745. URL: <http://global-national.in.ua/archive/6-2015/131.pdf>.

45. Трушкіна Н.В., Ринкевич Н.С. Модернізація організаційної

культури підприємств в умовах економіки знань / *Сучасні підходи до соціально-економічного, інформаційного та науково-технічного розвитку суб'єктів національного господарства*: монографія; Нац. металургійна акад. України. Дніпро: Пороги, 2020. С. 233-247

46. Фіщук Н. Ю. Корпоративна культура організації: сутність, види, принципи та вплив на розвиток організації. *Вісник Сумського національного аграрного університету*, 2014. № 6 (24). С. 56-65.

47. Фокіна-Мезенцева К.В. Мотиваційні основи корпоративної культури в системі менеджменту якості підприємства: теорія, методологія, практика: монографія. Херсон: Видавничий дім «Гельветика», 2018. 300 с.

48. Шейн Э. Организационная культура и лидерство. 3-е изд. СПб.: Питер, 2007. 336 с.

49. Макажан Є.В Розвиток та підтримка корпоративної культури. Випуск 30, частина 1. 2018

50. Медведенко В.В Event- менеджмент, як засіб формування та корпоративної культури. С.181-187.

Додаток А

Таблиця А. 1.

Види корпоративної культури

Вид корпоративної культури (КК)	Переваги	Недоліки
2	4	5
1.1. Авторитарна (директивна) КК	Керівник може контролювати всі ділянки роботи. Чітка дисципліна. Така КК може бути ефективною в умовах антикризового управління, в перехідний період, проте підтримувати її в організації постійно не рекомендується	Така КК негативно впливає на морально-психологічний клімат в колективі, веде до зниження ініціативи та особистої відповідальності співробітників (керівник все одно дасть завдання сам). Відсутність зворотного зв'язку у відносинах підлеглий-начальник викликає взаємне нерозуміння, недоумки і може негативно позначитися на діяльності організації в цілому
1.2. Ліберальна КК	Відсутність жорсткого контролю відкриває більше можливостей для самовираження і реалізації співробітників. Даний вид КК може благополучно функціонувати в творчих колективах (театрах, художніх і реставраційних майстернях) за умови наявності у всіх працівників високого рівня самодисципліни	Відсутність контролю над виконанням службових обов'язків та дотриманням правил внутрішнього розпорядку при слабкому рівні самодисципліни та відповідальності співробітників може привести до деморалізації трудового колективу і зриву всієї роботи організації. У переломні і кризові моменти, які потребують вольових рішень керівництва, підтримувати таку КК недоцільно
1.3. Демократична (колегіальна) КК	Ця КК сприяє формуванню сприятливого психологічного клімату в колективі, стимулює лояльність і підвищує особисту відповідальність співробітників. Рекомендована в періоди стабільного розвитку	Може викликати труднощі при прийнятті рішень в разі занадто великої роз'єднаності членів колективу в поглядах на те чи інше питання. При недостатньому авторитеті керівника може привести до саботажу його рішень і недоречною фамільярності в спілкуванні
2.1. стабільна КК	Співробітники ясно розуміють, що від них чекають; знають, "як можна" і "як не можна" поводитися в різних ситуаціях, що виникають в ході робочого процесу. Існуючі норми прозорі і єдині для всього персоналу	Недостатня гнучкість, консерватизм, небажання змінюватися відповідно до сучасних реалій (роками усталені, але вже застарілі норми і правила викоринилися насилу)
2.2. нестабільна КК	Відсутність чітких норм і правил спочатку може розглядатися як довіру керівництва до своїх співробітників, надання їм більшої свободи і широких можливостей для неформального спілкування. Дана КК може бути доречною в невеликих організаціях без складної ієрархічної структури	У той же час відсутність чітких норм і правил, різна (часом діаметрально протилежна) реакція керівництва на одні і ті ж дії співробітників залежно від настрою і інших суб'єктивних чинників збиває з пантелику і демотивує персонал. Нестабільна КК може негативно позначитися і на зовнішньому іміджі організації
3.1. Інтегрована КК (висока ступінь)	Єдність і згуртованість формують командний дух, знижують рівень конфліктності, тим самим	Зашореність в поглядах, небажання будувати конструктивний діалог з інакодумцями (співробітниками, які не поділяють цінності і

відповідності)	позитивно впливаючи на кінцеву результативність діяльності всієї організації	інтереси, пропаговані діючу пенсійну систему організації корпоративною культурою)
3.2. Дезінтегрована КК (низький ступінь відповідності)	При щирому бажанні керівництва налагодити конструктивний діалог з співробітниками і вислухати всі наявні думки, ситуацію можна змінити в кращу сторону. Можливо, для цього доведеться піти на компроміс (у розумних межах) і переглянути окремі елементи КК	Демотивація персоналу, низький рівень самовіддачі співробітників, недотримання ними діючих норм і правил. Все це призводить до зниження ефективності роботи і погіршення іміджу організації в очах громадськості
4.1. Особистісно орієнтована КК	Надання широких можливостей для професійної та творчої самореалізації є хорошим стимулом для співробітників, підвищує ступінь їх відповідальності до покладених обов'язків і рівень лояльності по відношенню до роботодавця	Можлива зайва лояльність керівництва по відношенню до працівників, що межує з потуранням. На догоду особистим інтересам окремих співробітників може знижуватися увагу до виробничих питань
4.2. Функціонально орієнтована КК	Оскільки інтереси справи займають першочергове значення, дана КК здатна забезпечити безперебійне функціонування організації і виконання поставлених перед нею завдань	Існує ризик надмірної уніфікації та знеособлення всіх виробничих процесів. Ігнорування особистих потреб і виникають у персоналу проблем може негативно позначитися на кінцевих результатах діяльності організації

Додаток Б

Фінансова звітність підприємства

			Дата (рік, місяць, число)		
			2019	12	31
Підприємство	Товариство з обмеженою відповідальністю «Юніаівер Україна»	за ЄДРПОУ	25641220		
Територія	Україна	за КОАТУУ	8039100000		
Організаційно-правова форма господарювання	Товариство з обмеженою відповідальністю	за КОПФГ	240		
Вид економічної діяльності	Неспеціалізована оптова торгівля	за КВЕД	46.90		
Середня кількість працівників ¹	161				
Адреса	04119, Україна, м. Київ, вул. Дегтярівська, буд. 27-Г (літ.А).				

Одиниця виміру: у тисячах гривень

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

за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку

за міжнародними стандартами фінансової звітності

V

Баланс (Звіт про фінансовий стан)

на 31 грудня 2020 року

Форма № 1

Код за ДКУД

1801001

Актив	Код рядка	31 грудня 2019 р.	31 грудня 2020 р.	Примітка
1	2	4	3	6
I. Необоротні активи				
Нематеріальні активи:				
залишкова вартість	1000	11 184	67 985	4
первісна вартість	1001	229 318	287 255	
накопичена амортизація	1002	(218 134)	(219 270)	
Незаввершені капітальні інвестиції	1005	6 884	1 081	
Основні засоби:				
залишкова вартість	1010	106 588	149 837	5, 6
первісна вартість	1011	225 327	272 026	
накопичений знос	1012	(118 739)	(122 189)	
Інвестиційна нерухомість:				
залишкова вартість	1015	-	-	
первісна вартість	1016	-	-	
накопичений знос	1017	-	-	
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	45 205	81 019	20(6)
Інші необоротні активи	1090	-	29 556	7
Усього за розділом I	1095	169 861	329 478	

ТОВ «Юнілівер Україна»
 Фінансова звітність станом на та за рік, що закінчився 31 грудня 2020 року
 Баланс (Звіт про фінансовий стан) на 31 грудня 2020 року

Актив	Код рядка	31 грудня 2019 р.	31 грудня 2020 р.	Примітка
1	2	4	5	6
II. Оборотні активи				
Запаси:	1100	204 998	231 713	8
виробничі запаси	1101	39 963	39 337	
незавершене виробництво	1102	3 238	2 753	
готова продукція	1103	17 417	23 651	
товари	1104	144 380	165 972	
Векселі отримані	1120	-	-	
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	437 357	259 822	9
Дебіторська заборгованість за розрахунками:				
за виданими авансами	1130	16 478	23 522	10
з бюджетом	1135	9 254	136	
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	126	126	
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-	
Грошові кошти та їх еквіваленти	1165	498 195	533 136	21(6)
Витрати майбутніх періодів	1170	1 127	1 326	
Інші оборотні активи	1190	119	209	
Усього за розділом II²	1195	1 167 654	1 049 990	
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття²	1200	-	-	
Баланс	1300	1 337 515	1 379 468	

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

²Усього поточних активів слід розраховувати як суму рядків 1195 та 1200, що разом складають 1 049 990 тис гривень на 31 грудня 2020 р. (31 грудня 2019 р.: 1 167 654 тисячі гривень, відповідно).

Пасив	Код рядка	31 грудня 2019 р.	31 грудня 2020 р.	Примітка
1	2		3	5
I. Власний капітал				
Зареєстрований капітал	1400	1 151 329	1 151 329	11
Капітал у дооцінках	1405	-	-	
Додатковий капітал	1410	38 378	38 378	
Резервний капітал	1415	-	-	
Непокритий збиток	1420	(373 144)	(492 473)	
Неоплачений капітал	1425	-	-	
Вилучений капітал	1430	-	-	
Усього за розділом I	1495	816 563	697 234	
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення				
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	-	-	
Зобов'язання з виплат працівникам після закінчення трудової діяльності та інші виплати	1505	-	-	
Довгострокові кредити банків	1510	-	-	
Інші довгострокові зобов'язання	1515	22 248	77 812	6
Довгострокові забезпечення	1520	-	-	
Цільового фінансування	1525	-	-	
Усього за розділом II¹	1595	22 248	77 812	
III. Поточні зобов'язання і забезпечення				
Короткострокові кредити банків	1600	-	-	
Поточна кредиторська заборгованість за довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-	
товари, роботи, послуги	1615	241 134	164 085	12
розрахунками з бюджетом:	1620	23 683	56 500	14
у тому числі з податку на прибуток	1621	23 683	40 230	
розрахунками зі страхування	1625	-	-	
розрахунками з оплати праці	1630	38	165	
одержаними авансами	1635	713	1 258	
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	-	-	
Поточні забезпечення	1660	218 117	369 037	13
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-	
Інші поточні зобов'язання	1690	15 019	13 377	
Усього за розділом III²	1695	498 704	604 422	
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття³	1700	-	-	
Баланс	1900	1 337 515	1 379 468	

Підприємство	Товариство з обмеженою відповідальністю «Юнілівер Україна»	Дата (рік, місяць, число)	2019	12	31
		за ЄДРПОУ	25641220		

**Звіт про фінансові результати
(звіт про сукупний дохід)
за рік, що закінчився 31 грудня 2020 року**

Форма № 2 Код за ДКУД

1801001

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року	Примітка
1	2	3	4	5
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	1 881 241	1 920 782	15
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(1 151 570)	(1 167 793)	16
Валовий:				
Прибуток	2090	729 671	752 989	
Збиток	2095	-	-	
Інші операційні доходи	2120	3 758	18 004	
Адміністративні витрати	2130	(136 349)	(35 875)	18
Витрати на збут	2150	(532 203)	(506 438)	17
Інші операційні витрати	2180	(44 332)	(14 755)	19
Результати від операційної діяльності:				
Прибуток	2190	20 545	213 925	
Збиток	2195	-	-	
Дохід від участі в капіталі	2200	-	-	
Інші фінансові доходи	2220	19 706	28 074	
Інші доходи	2240	150 027	3	4,24
Фінансові витрати	2250	(4 471)	(3 187)	
Втрати від участі у капіталі	2255	-	-	
Інші витрати	2270	(17)	(1 420)	
Фінансовий результат до оподаткування:				
Прибуток	2290	185 790	237 395	
Збиток	2295	-	-	
Витрати з податку на прибуток	2300	(29 207)	(46 519)	20
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	-	
Чистий фінансовий результат:				
Прибуток	2350	156 583	190 876	
Збиток	2355	-	-	

Підприємство	Товариство з обмеженою відповідальністю «Юнілівер Україна»	за ЄДРПОУ	25641220
Територія	Україна	за КОАТУУ	8039100000
Організаційно-правова форма господарювання	Товариство з обмеженою відповідальністю	за КОПФГ	240
Вид економічної діяльності	Неспеціалізована оптова торгівля	за КВЕД	46.90
Середня кількість працівників ¹	170		
Адреса	04119, Україна, м. Київ, вул. Дегтярівська, буд. 27-Т (літ.А).		

Одиниця виміру: у тисячах гривень

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

за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку

за міжнародними стандартами фінансової звітності

V

Баланси (Звіти про фінансовий стан)
на 31 грудня 2019 р., 31 грудня 2018 р. та 1 січня 2018 р.

		Форма № 1		Код за ДКУД		1801001
Актив	Код рядка	1 січня 2018 р.	31 грудня 2018 р.	31 грудня 2019 р.	Примітка	
1	2	5	4	3	6	
I. Необоротні активи						
Нематеріальні активи:						
залишкова вартість	1000	18 874	16 413	11 184		4
первісна вартість	1001	229 440	229 948	229 318		
накопичена амортизація	1002	(210 566)	(213 535)	(218 134)		
Незавершені капітальні інвестиції	1005	463	660	6 884		
Основні засоби:						
залишкова вартість	1010	147 380	108 281	106 588		5, 6
первісна вартість	1011	206 518	208 733	225 327		
накопичений знос	1012	(59 138)	(100 452)	(118 739)		
Інвестиційна нерухомість:						
залишкова вартість	1015	-	-	-		
первісна вартість	1016	-	-	-		
накопичений знос	1017	-	-	-		
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	30 868	42 233	45 205		20
Інші необоротні активи	1090	39 820	39 820	-		10
Усього за розділом I	1095	237 405	207 407	169 861		

(продовження)

Актив	Код рядка	1 січня 2018 р.	31 грудня 2018 р.	31 грудня 2019 р.	Примітка
1	2	3	4	5	6
II. Оборотні активи					
Запаси:	1100	248 339	223 248	204 998	7
виробничі запаси	1101	49 400	40 461	39 963	
незавершене виробництво	1102	3 103	1 672	3 238	
готова продукція	1103	57 386	21 273	17 417	
товари	1104	138 450	159 842	144 380	
Векселі отримані	1120	-	-	-	
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	277 581	388 366	437 357	8
Дебіторська заборгованість за розрахунками:					
за виданими авансами	1130	17 197	19 004	16 478	9
з бюджетом	1135	11 671	49	9 254	
у тому числі з податку на прибуток	1136	5 992	-	-	
Інші поточна дебіторська заборгованість	1155	147	333	126	
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-	-	
Грошові кошти та їх еквіваленти	1165	138 931	211 486	498 195	
Витрати майбутніх періодів	1170	962	1 523	1 127	
Інші оборотні активи	1190	92		119	
Усього за розділом II ²	1195	694 920	844 009	1 167 654	
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття ³	1200	-	-	-	
Баланс	1300	932 325	1 051 416	1 337 515	

Пасив	Код рядка	1 січня 2018 р.	31 грудня 2018 р.	31 грудня 2019 р.	Примітка
1	2	4		3	5
I. Власний капітал					
Зареєстрований капітал	1400	1 151 329	1 151 329	1 151 329	11
Капітал у дооцінках	1405	-	-	-	
Додатковий капітал	1410	38 378	38 378	38 378	
Резервний капітал	1415	-	-	-	
Непокритий збиток	1420	(658 528)	(561 285)	(373 144)	
Неоплачений капітал	1425	-	-	-	
Вилучений капітал	1430	-	-	-	
Усього за розділом I	1495	531 179	628 422	816 563	
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення					
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	-	-	-	
Зобов'язання з виплат працівникам після закінчення трудової діяльності та інші виплати	1505	-	-	-	
Довгострокові кредити банків	1510	-	-	-	
Інші довгострокові зобов'язання	1515	13 689	8 187	22 248	6
Довгострокові забезпечення	1520	-	-	-	
Цільового фінансування	1525	-	-	-	
Усього за розділом II³	1595	13 689	8 187	22 248	
III. Поточні зобов'язання і забезпечення					
Короткострокові кредити банків	1600	-	-	-	
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-	-	
товари, роботи, послуги	1615	252 321	182 774	241 134	12
розрахунками з бюджетом:	1620	-	23 547	23 683	14
у тому числі з податку на прибуток	1621	-	11 085	23 683	
розрахунками зі страхування	1625	-	-	-	
розрахунками з оплати праці	1630	180	176	38	
одержаними авансами	1635	550	725	713	
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	-	-	-	
Поточні забезпечення	1660	111 185	193 596	218 117	13
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-	-	
Інші поточні зобов'язання	1690	23 221	13 989	15 019	
Усього за розділом III³	1695	387 457	414 807	498 704	
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття³					
Баланс	1900	932 325	1 051 416	1 337 515	

Звіти про фінансові результати
(звіти про сукупний дохід)
за роки, що закінчилися 31 грудня 2019 р. та 31 грудня 2018

Форма № 2

Код за ДКУД

1801001

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року	Примітка
1	2	3	4	5
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	1 920 782	1 743 108	15
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(1 165 982)	(1 162 758)	16
Валовий:				
Прибуток	2090	754 800	580 350	
Збиток	2095			
Інші операційні доходи	2120	18 004	9 490	
Адміністративні витрати	2130	(35 875)	(37 122)	18
Витрати на збут	2150	(506 438)	(410 450)	17
Інші операційні витрати	2180	(16 566)	(33 604)	19
Результати від операційної діяльності:				
Прибуток¹	2190	213 925	108 664	
Збиток¹	2195	-	-	
Дохід від участі в капіталі	2200	-	-	
Інші фінансові доходи	2220	28 074	13 555	
Інші доходи ¹	2240	3	-	
Фінансові витрати	2250	(3 187)	(4 528)	
Втрати від участі у капіталі	2255	-	-	
Інші витрати ¹	2270	(1 420)	(59)	
Фінансовий результат до оподаткування:				
Прибуток	2290	237 395	117 632	
Збиток	2295	-	-	
Витрати з податку на прибуток	2300	(46 519)	(20 389)	20
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	-	
Чистий фінансовий результат:				
Прибуток	2350	190 876	97 243	
Збиток	2355	-	-	