

Міністерство освіти і науки України
Національний університет «Києво-Могилянська академія»
Факультет економічних наук
Кафедра маркетингу та управління бізнесом

Кваліфікаційна робота

освітній ступінь – бакалавр

на тему: «Основи формування корпоративної культури компанії»

Виконала: студентка 4-го року
навчання,

спеціальності 073 Менеджмент
Педченко С.О.

(прізвище та ініціали)

Керівник

Бурбело Н.О.

(прізвище та ініціали)

Старший викладач кафедри
Маркетингу та управління бізнесом

Рецензент _____
(прізвище та ініціали)

Кваліфікаційна робота захищена
з оцінкою _____

Секретар ЕК Ісаєнко А.М.
«____» _____ 20____ р.

Київ – 2023

Національний університет «Києво-Могилянська академія»

Факультет економічних наук

Кафедра маркетингу та управління бізнесом

Освітній ступінь бакалавр

Спеціальність 073 Менеджмент

Освітня програма Менеджмент

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри Пічик К.В.

«_____»

_____ 20__ року

ЗАВДАННЯ

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ

Педченко Софії Олексіївні

1. Тема роботи – Основи формування корпоративної культури компанії.

Науковий керівник роботи: Бурбело Н.О., старший викладач кафедри Маркетингу та управління бізнесом.

затверджені наказом вищого навчального закладу від «05» травня 2023 року №524-с

2. Строк подання студентом роботи «15» травня 2023 р.

3. Зміст бакалаврської роботи (перелік питань, які потрібно розробити):

Розділ 1. Теоретичні аспекти формування корпоративної культури.

Розділ 2. Діагностика корпоративної культури Red Bull Україна.

Розділ 3. Напрями удосконалення корпоративної культури Red Bull Україна

ГРАФІК ПІДГОТОВКИ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ ДО ЗАХИСТУ

№ з/п	ПЕРЕЛІК РОБІТ	Термін виконання	Дата ознайомлення наукового керівника	Підпис наукового керівника
1.	Вибір теми, затвердження її на засіданні кафедри та закріплення наукового керівника Узгодження календарного графіка підготовки кваліфікаційної роботи. Ознайомлення студента з критеріями оцінювання кваліфікаційної роботи (п. 8.5).	жовтень	18.10.2022р.	
2.	Вивчення джерел літератури, матеріалів архівів, періодичних видань, збір та узагальнення фактів, даних	жовтень – листопад	жовтень – листопад	
3.	Складання плану кваліфікаційної роботи та узгодження з науковим керівником	листопад	22.11.2022р.	
4.	Написання розділів роботи	листопад – березень	01.10.2022р. 30.03.2023р.	
5.	Проміжний контроль виконання роботи	лютий	25.02.2023р.	
6.	Написання кваліфікаційної роботи в цілому, ознайомлення з її першим варіантом наукового керівника	січень – березень	січень – березень	
	Розділ 1.	15.01	15.01.2023р.	
	Розділ 2.	25.03	17.03.2023р.	
	Розділ 3.	21.04	27.04.2023р.	
7.	Повне завершення написання кваліфікаційної роботи, оформлення її згідно з вимогами й подання на відгук науковому керівнику	квітень – початок травня	10.05.2023р.	
8.	Подання кваліфікаційної роботи для перевірки письмових робіт студентів НаУКМА на відповідність вимогам академічної доброчесності	початок травня	10.05.2023р.	
9.	Подання на зовнішню рецензію	початок травня		
10.	Підготовка до захисту кваліфікаційної роботи на засіданні кафедри: написання доповіді та виготовлення ілюстративного матеріалу	До 15 травня		
11.	Попередній захист кваліфікаційної роботи на засіданні кафедри	до 10 травня		
12.	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру з усіма супроводжувальними документами	до 14 травня		
13.	Публічний захист кваліфікаційної роботи перед екзаменаційною комісією	згідно з розкладом роботи ЕК		

Графік узгоджено « 18 » жовтня 2022_р.

Науковий керівник  (підпис) Бурбело Н.О.(прізвище та ініціали)

Виконавець кваліфікаційної роботи  (підпис) Педченко С.О.(прізвище та ініціали)

ПРИМІТКА: Завдання на кваліфікаційну роботу та графік підготовки кваліфікаційної роботи до захисту

друкуються на одному аркуші, на двох сторонах.

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ	8
1.1. Сутність поняття корпоративної культури	8
1.2. Місце та роль корпоративної культури в процесі забезпечення конкурентоспроможності організації	13
1.3. Особливості формування корпоративної культури на підприємстві	18
РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ RED BULL УКРАЇНА	24
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства.....	24
2.2. Аналіз зовнішнього середовища Red Bull Україна	29
2.3. Діагностика управління корпоративною культурою Red Bull Україна	33
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ RED BULL Україна.....	41
3.1. Розробка заходів і напрямів удосконалення корпоративної культури Red Bull Україна.....	41
3.2. Оцінювання економічної ефективності запропонованих заходів удосконалення корпоративної культури	53
ВИСНОВКИ.....	55
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	61
ДОДАТКИ.....	66

ВСТУП

Актуальність теми дослідження обумовлена необхідністю формування концепції корпоративної культури підприємства як основи його розвитку в майбутньому. В умовах забезпечення соціального та економічного розвитку формування корпоративної культури підприємства зумовлене важливістю її впливу на господарську діяльність. Створення і реалізація корпоративної культури на підприємстві є потужним інструментом системи управління персоналом, забезпечує його цілісність та сприятливі умови для управління підприємством, сприяє стабільному розвитку.

Сьогодні спостерігаються значні зміни серед факторів конкурентоспроможності підприємства, зокрема зростання питомої ваги факторів, що належать до нематеріальних активів. Важливе місце цій групі факторів відводиться корпоративній культурі, як елементу інтелектуального капіталу підприємства, адже вона сприяє досягненню ним конкурентних переваг і, на відміну від фінансових чи природних ресурсів, є невичерпною.

Корпоративна культура дає змогу підприємству своєчасно реагувати на зміни зовнішнього середовища, займати лідируючі позиції на ринку і підвищувати власну конкурентоспроможність. Ефективне управління процесом розвитку корпоративної культури підприємства є ключовим завданням його менеджменту.

Дослідженню питань управління розвитком корпоративної культури організацій присвячені наукові праці вітчизняних і зарубіжних науковців: Р.Д. Бала, Т.І.Євтухова, Ю.В.Легенько, Л.І. Міхов, М.М. Надейко, О.В. Родіонов, І.П.Потапюк, Н.В.Трушкіна, С.Фей, Е.Шейн, та ін.

Метою кваліфікаційної роботи: дослідити теоретико-методичні засади, розробити та обґрунтувати практичні рекомендації щодо формування корпоративної культури компанії Red Bull Україна.

Завданнями кваліфікаційної роботи є:

- визначити сутність поняття корпоративної культури;

- розглянути місце та роль корпоративної культури в процесі забезпечення конкурентоспроможності підприємства;
- дослідити особливості формування корпоративної культури на підприємстві;
- надати організаційно-економічну характеристика підприємства;
- проаналізувати зовнішнє середовище Red Bull Україна;
- провести діагностику управління корпоративною культурою Red Bull Україна;
- розробити заходи і напрями удосконалення корпоративної культури Red Bull Україна;
- оцінити економічну ефективність запропонованих заходів з удосконалення корпоративної культури.

Об’єктом дослідження є процес формування корпоративної культури Red Bull Україна.

Предметом дослідження є теоретико-методичні та засади управління розвитком корпоративної культури Red Bull Україна.

Методи дослідження. У ході написання кваліфікаційної роботи використовувались наступні методи: монографічний метод, метод логічного узагальнення, метод систематизації – при визначенні сутності корпоративної культури; функціонально-структурний аналіз, метод аналізу та синтезу, – при дослідженні ролі корпоративної культури в процесі забезпечення конкурентоспроможності організації; метод аналізу ієрархій, метод дедукції та індукції – при дослідженні особливостей формування корпоративної культури на підприємстві; метод декомпозиції, спостереження – при аналізі корпоративної культури на підприємстві; методи прогнозування і моделювання – при розробці напрямів удосконалення корпоративної культури Red Bull Україна.

Інформаційною базою роботи були матеріали монографічних досліджень вітчизняних і закордонних вчених, статті періодичного друку,

дані інформаційно-аналітичних бюлетенів, дані підприємства, інформаційні бази мережі Інтернет.

Наукова новизна полягає у можливості використання отриманих у роботі рекомендація для удосконалення корпоративної культури вітчизняних підприємств.

Структура роботи. Структура кваліфікаційної роботи обумовлена логікою дослідження та складається зі вступу, трьох розділи, висновків, списку використаних джерел із 40 найменувань, 1 додатку. Загальний обсяг роботи становить 74 сторінки, з яких 56 сторінок основного тексту.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ

1.1. Сутність поняття корпоративної культури

Сучасне успішне підприємство важко уявити без власної корпоративної культури, яка являє собою сукупність основних положень діяльності підприємства, зумовлених його місією і стратегією розвитку, які знаходять відображення в соціальних нормах та цінностях співробітників. Корпоративна культура дає можливість вирізнити підприємство серед інших, зміцнює соціальну стабільність, є контролюючим механізмом, що направляє та формує відносини і поведінку працівників

Корпоративна культура підприємства – це один із найважливіших ресурсів, що здатен суттєво впливати на результативність функціонування бізнес-організації, це важлива складова соціального капіталу [8, с. 158].

В умовах ситуації постійних динамічних змін у зовнішньому і внутрішньому середовищі увага до потенціалу корпоративної культури може забезпечити підприємствам та організаціям досягнення інноваційної привабливості, вищої стабільності, здатності до зростання.

Зовнішнє середовище підприємства – це сукупність політичних, економічних, природних, суспільних умов, господарських суб'єктів, національних і міждержавних інституційних структур й інших зовнішніх відносно підприємства умов та чинників [20, с. 132].

Усі фактори зовнішнього середовища підприємства можна поділити на дві групи: прямого та непрямого впливу. До факторів прямого впливу відносяться включаються постачальники, споживачі, посередники, конкуренти, державні інституції, фінансові організації і джерела трудових ресурсів. До факторів непрямого впливу відносять політичні, соціально-

культурні, економічні, національні. Кожен з цих факторів в різний час може представляти для підприємства або загрозу, або нові можливості. Тому менеджменту підприємства необхідно постійно відслідковувати стан зовнішнього середовища, а результати дослідження використовуватися при виборі альтернативних рішень тих чи інших питань.

Внутрішнє середовище підприємства – це сукупність елементів, що формується всередині будь-якого підприємства, і які забезпечують його цілісність та життєздатність як відкритої системи та безпосередньо впливають на діяльність підприємства [10, с. 61]. Фактори внутрішнього середовища формуються самим підприємством, насамперед, його менеджментом та відображують внутрішню ситуацію на підприємстві до якої входять такі складові, як ресурси, структура управління, персонал, корпоративна культура. Роль корпоративної культури підприємства в механізмі його функціонування є надзвичайно важливою і має відображатися в таких аспектах [10, с. 62]:

- безпосередній і якісній підтримці як внутрішньої так і зовнішньої діяльності підприємства;
- всебічній підтримці, на основі інформаційних та комунікаційних процесів як в організації, так і за її межами;
- застосуванні важливих порад, які формуються у вигляді рекомендацій;
- набутті досвіду, за рахунок оцінювання результативності впровадження рекомендації у діяльність організації.

Корпоративна культура пов'язана також з нематеріальними складовими, що впливають на неї та на діяльність підприємства. Одним з таких факторів є імідж, що відіграє ключову роль у її успішному розвитку та процвітанні. корпоративна культура та імідж підприємства являють собою тандем, що виводить фірму на новий рівень, підвищує показники організації, що впливають на кінцеву мету діяльності підприємства.

Чим вище рівень корпоративної культури, тим у меншій мірі персонал має потребу у чіткому регламентуванні діяльності, в директивах, настановах, детальних схемах і докладних інструкціях. До того ж, чим вище рівень корпоративної культури, тим вище престиж і конкурентоспроможність підприємства. Вплив корпоративної культури (КК) на середовище підприємства показано на рис. 1.1.



Рис. 1.1. Вплив корпоративної культури організації на управлінські процеси (складено автором на основі [24])

Корпоративна культура підприємства, як система його найбільш загальних й стабільних цінностей, правил та принципів поведінки, також сприяє більш ефективній адаптації підприємства до зовнішнього середовища, налагодженню сприятливих та стійких зв'язків з контрагентами, слугує механізмом інтеграції внутрішніх бізнес-процесів.

Ефективне управління корпоративною культурою підприємства має усі шанси перетворити його в конкурентну перевагу, тим самим покращити його конкурентоспроможність та місце на ринку [11, с. 42]. Проблематиці формуванню та реалізації корпоративної культури на підприємствах присвячено багато праць науковців, основні з яких наведені в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1.

Основні підходи до визначення корпоративної культури

№	Автор	Визначення
1	С. П. Роббінз [120]	основа, яка допомагає утримувати цілісність підприємства за рахунок створення прийнятних стандартів мислення та поведінки
2	Д.Джафа	система загальних переконань, вірувань та цінностей, які направляють та підтримують організаційну поведінку
3	І. А. Ігнат'єва, О. І. Гарафонов [8]	загальноприйнята в організації система особистих та колективних цінностей, правил поведінки персоналу
4	І. П. Потапук [17]	є найважливішою умовою успішного функціонування будь-якого підприємства, оскільки науково-технічний прогрес суттєво прискорює старіння професійних знань та навичок, а культура підприємства може виховати у працівників прагнення до постійного самовдосконалення і розвитку та є важливим маркетинговим ресурсом
5	Г.Л. Хаст [9]	система матеріальних та духовних цінностей, що взаємодіють між собою та відображають індивідуальність організації, виявляються в поведінці, взаємодії і спілкуванні працівників між собою та зовнішнім середовищем
6	Г. Чайка [30]	система базових цінностей та норм організації, що визначають правила поведінки її персоналу, ритуали, діловий стиль, символи
7	Т. Чернишова, Т. Немченко [31]	специфічна форма існування взаємозалежності системи, що включає ієрархію цінностей, які домінують серед працівників організації і сукупність способів їхньої реалізації, які переважають у ній на певному етапі розвитку
8	Е. Шейн [34]	базові основні положення, є неусвідомленими, прийнятими як даність переконаннями, відчуттями, думками та почуттями. Цінності є похідними від базових основних положень та являють собою обґрунтування стратегій, цілей та принципів

Еволюційний шлях теорій управління супроводжувався виникненням нових концепцій менеджменту з різними ціннісними орієнтаціями і забуттям тих, які перестали відповідати вимогам часу. В результаті цього сформувалась нова парадигма управління, яка відображає сучасну роль та сутнісну характеристику управління в контексті сучасних соціокультурних тенденцій. Еволюція систем менеджменту у взаємозв'язку з розвитком корпоративної культури показана на рисунку 1.2.

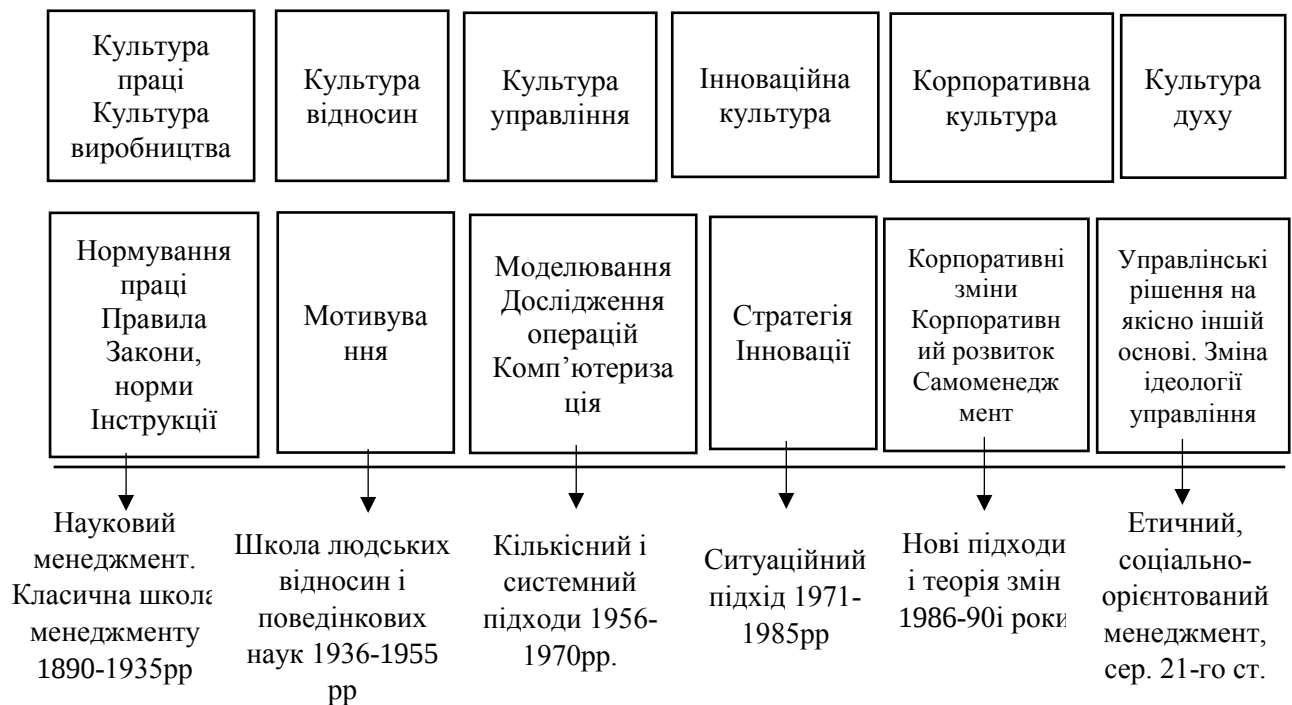


Рис. 1.2. Еволюція систем менеджменту і корпоративної культури [4, с. 97]

Наукові школи менеджменту мали технічне чи соціальне спрямування, тому їх наукові дослідження спрямовувалися на технічний або людський фактор. Прихильники технічного напрямку за основу брали показники продуктивності праці, технології, якості, навколо яких вибудовували власні концепції організації виробництва та управління. Для прихильників соціального підходу важливішими були здібності людини і їхній вплив на результати роботи, що бралось за основу їх теоретичних розробок та практичних рекомендацій [4, с. 101].

Таким чином, корпоративну культуру можна розглядати як багатоелементну, комплексну, самовідтворювальну і самоорганізовану систему, що формує інтелектуальне і соціальне поле організації, детермінує поведінку її персоналу та динамічно змінюється під впливом суб'єкта управління задля досягнення конкурентних переваг в умовах загострення конкуренції.

1.2. Місце та роль корпоративної культури в процесі забезпечення конкурентоспроможності організації

Сучасна специфіка корпоративної культури і її роль в процесі забезпечення конкурентоспроможності підприємства привели до зміни взаємовідносин не лише між персоналом підприємства, але й між роботодавцями та найманим персоналом, які поступово перетворюються в співпрацю та партнерство [31].



Рис. 1.3. Схема взаємодії національної культури, корпоративної культури і культури індивіда [13, с. 192]

Корпоративна культура формується під впливом національної культури, культури індивіда, цінностей, властивих певному підприємству. Схему взаємодії національної культури, корпоративної культури і культури працівника представлено на рисунку 1.3.

Корпоративна культура завжди структурована та являє собою ієрархічну систему цінностей, вірувань, припущень та символів, що допомагають працівникам виконати рутинні повсякденні професійні завданнями і проблемами, та при цьому має певний набір атрибутів (табл. 1.2).

Таблиця 1.2.

Атрибути корпоративної культури організації [21, с. 139]

Назва	Зміст	Прояв
Зразки фундаментальних припущень	ними керуються співробітники організації у своїх діях і поведінці, вони зв'язані із сприйняттям зовнішнього середовища і факторів, які регулюють його і впливають на нього	спеціальні, призначені для внутрішнього користування, документи що регулюють корпоративну культуру в організації, наприклад, «Етичний кодекс», «Кодекс співробітника», «Керівництво для співробітників» і т.д.
Ціннісні орієнтири	формують границі допустимої трудової поведінки співробітників. Ціннісні орієнтації підприємства визначають розуміння трудового колективу і кожного співробітника щодо того, яким чином потрібно діяти в тих або інших обставинах	
Символіка	«транслює» ціннісні орієнтації організації працівникам і зовнішньому оточенню	емблема, дрес-код, дизайн, кольори

Становлення корпоративної культури в організації – процес досить тривалий та багаторівневий. Правила корпоративної культури в організації передбачають чітке формулювання принципів корпоративної культури, які однаково зрозумілі кожному працівнику; наявність системи нагородження працівників, якщо вони активно підтримують корпоративні принципи;

дотримання принципів корпоративної культури не тільки керівництвом, але й топ-менеджментом компанії.

Принципи корпоративної культури в організації показані на рис. 1.4.

Принцип свободи. Це означає, що підтримка стандартів роботи організації – вільний та усвідомлений вибір кожного працівника
Принцип справедливості. Коли бонуси будуть розподілятися за особистими уподобаннями керівництва, то не слід чекати їх дотримання від інших працівників
Принцип всеохопленості і системності передбачає формування і розвиток корпоративної культури з позиції охоплення нею усіх працівників, явищ, елементів та процесів, що забезпечують діяльність підприємства.
Принцип відкритості і постійного удосконалення передбачає орієнтацію корпоративної культури на удосконалення та стабільний розвиток
Принцип координації полягає у тому, що корпоративна культура першочергово повинна забезпечувати порядок у роботі підприємства та координувати поведінку людей на підприємстві, а також поза його межами.
Принцип обов'язковості. Керівництво компанії має право здійснювати контролювання за дотриманням норм і правил корпоративної культури.
Принцип винагороди. Корпоративна культура повинна забезпечити однакову та справедливую винагороду працівникам, що дотримуються її норм.

Рис. 1.4. Принципи корпоративної культури в організації [5]

З метою більш ефективного впровадження корпоративної культури в організації необхідно скористатися наступними інструментами [16]:

- доброзичливість – лідер не повинен ділити колектив на новачків та старожилів, а повинен по можливості сприяти сприйняттю правил роботи в організації новими співробітниками з самого початку;

- прозорість інформації. Відсутність інформації найчастіше породжує чутки та домисли, крім того більш інформовані працівники будуть вважати себе вищими за інших, більш наближеними до керівництва;

- зворотній зв'язок від працівників. Досвідчений керівник завжди повинен знати стан та настрої колективу;

– корпоративні заходи. Вечірка, екскурсія чи виїзд на природу можуть стати чудовою нагодою для проведення тимблдіingu. Працівники розкриваються, спілкуючись між собою, вони можуть краще зрозуміти один одного;

– повідомлення колективу про заслуги співробітників. Працівники матимуть очевидний стимул до досягнень, оскільки кожна людина має потребу у визнанні її досягнень.

Сильна корпоративна культура організації фокусується на наступних основних ідеях.

Місія та бачення – це початок формування будь-якої корпоративної культури. Місія і бачення допомагають співробітникам розуміти сенс існування організації. Місія допомагає працівникам підприємства, клієнтам, постачальникам зрозуміти, в чому полягає головне призначення компанії (крім максимізації прибутку), і як вона себе позиціонує на ринку. В свою чергу бачення допомагає візуалізувати наміри менеджменту стосовно майбутнього організації [16].

Оригінали цінностей. Кожна організація повинна мати глибинне розуміння того, для чого вона існує. Неважливо, скільки корпоративних принципів визнає організація, найголовніше, щоб ці принципи не були фікцією. Персонал організації має розуміти її справжнє покликання і бути до нього причетним.

Співробітники. З однієї сторони, сильна корпоративна культура організації позитивно впливає на поведінку персоналу і образ його мислення, в результаті чого підвищується продуктивність його роботи, що позитивно впливає на фінансові показники роботи організації. З іншої сторони – хороших результатів діяльності неможливо досягти без участі талановитих професіоналів.

Культура взаємної довіри і поваги. У більшості організацій, на пострадянському просторі, працівники намагаються не проявляти ініціативи,

боячись зайвий раз висловити свою думку. Навіть в тих організаціях, де існує демократичний стиль управління, працівники часто вважають кращим утримуватися від відкритих висловлювань власної думки чи критики. Це характерно для компаній, в яких відсутня атмосфера взаємної поваги і довіри, адже поважати один одного - значить дати іншим можливість висловити власні критичні міркування. Хороша корпоративна культура в організації – це взаємна довіра та повага. Якщо в організації існує взаємна довіра та повага, то конфлікти відступають на другий план. Саме така концепція внутрішньої корпоративної культури організації дозволяє не лише приймати правильні рішення, але й ефективно, швидко та продуктивно їх реалізовувати [25, с. 15].

Зворотній зв'язок з персоналом – є важливим способом підвищення гнучкості організації. Гнучкість – це здатність організації до швидкого прийняття рішень та блискавичної адаптації, а в умовах швидких змін та невизначеності ця здатність має дуже високу ціну для ведення бізнесу, конкурентоспроможності компанії на ринку товарів та послуг.

Корпоративна культура організації може зіграти важливу роль у формуванні конкурентоспроможності організації. Підприємство має швидко адаптуватися до зміни ринкового середовища: появи на ринку нових товарів, послуг, компонентів, зняття їх з виробництва, тенденцій розвитку ринку, змін ринкового попиту, цінових атак конкурентів, дисбалансів в постачанні сировини та матеріалів. Корпоративна культура підвищує стійкість організації через надання їй більшої гнучкості. Роль корпоративної культури організації в механізмі функціонування підприємства є особливо важливою і повинна відображатися в таких аспектах [29, с. 115]:

- якісній і безпосередній підтримці господарської діяльності підприємства;
- всесторонній підтримці діяльності підприємства на основі інформаційних та комунікаційних процесів;

– якісній і безпосередній підтримці зовнішньої діяльності підприємства;

– якості досвіду, тобто на основі оцінки результативності використання рекомендацій в діяльності організації.

Формування корпоративної культури підприємства пов'язане із інноваціями, що направлені на досягнення мети його діяльності, тобто на збереження та збільшення конкурентоспроможності на ринку.

1.3. Особливості формування корпоративної культури на підприємстві

Для формування корпоративної культури на підприємстві використовують такі інструменти: формалізація місії, бачення і цінності підприємства, створення і підтримка традицій та ритуалів, спільна розробка і впровадження правил та стандартів поведінки і діяльності співробітників. Використання корпоративної культури на підприємстві спричиняє виникнення різних ефектів від реалізації її заходів, які можна поділити на групи (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Ефекти від формування та впровадження заходів корпоративної культури [4, с. 211]

Вид ефекту	Характеристика
Економічний ефект	зростання продуктивності праці, зниження матеріаломісткості, зниження собівартості продукції, зниження трудомісткості, зростання прибутку та рентабельності
Технічний ефект	поява нової техніки та технологій, раціоналізаторських пропозицій, винаходів, відкриттів, ноу-хау, інших нововведень
Соціальний ефект	підвищення матеріального та культурного рівня життя працівників організації, більш повне задоволення їх потреб, поліпшення умов та техніки безпеки праці
Ресурсний ефект	вивільнення виробничих ресурсів: матеріальних, трудових, фінансових

Ці ефекти досягаються шляхом впливу корпоративної культури організації на її діяльність одночасно за трьома напрямками.

1. Вплив корпоративної культури на процеси, які відбуваються в організації:

- процеси комунікації та комунікаційна діяльність;
- процеси ухвалення управлінських рішень, кар'єри та соціалізації;
- виробничий та трудовий процеси.

2. Вплив корпоративної культури на організаційну поведінку:

– поведінку індивіда на підприємстві – правила, ставлення працівника до підприємства, форми спілкування (формальне та неформальне), пріоритетність особистих чи загальних інтересів, колективізм чи індивідуалізм;

– мотивацію – переважання зовнішньої чи внутрішньої мотивації, способи мотивації, винагороди, заохочення, підвищення по службі тощо;

– соціально-психологічний клімат – психологічні умови праці, наявність та частота конфліктів, символи та значущість статусу;

– групова поведінка – ставлення до керівництва, особливості лідерства, прийняті ролі в колективі та ставлення до них, співпраця між членами групи, можливість групового прийняття рішення.

3. Вплив корпоративної культури на конкурентоспроможність організації проявляється через формування позитивної репутації та привабливого іміджу підприємства і виробленого товару чи послуги серед клієнтів, громадськості, ділових партнерів.

На жаль, на підприємствах України сьогодні корпоративна культура не є основним фактором забезпечення їх конкурентоспроможності, через недооцінку її ролі знижується конкурентоспроможність як підприємств так і вітчизняної економіки загалом і уповільнюються темпи економічного зростання.

В Україні корпоративна культура організацій залежить від двох основних критеріїв [29, с. 115]:

- 1) від бачення керівником організації мети, способу формування, ведення і розвитку бізнесу, які викладені у місії;
- 2) від тактичних прийомів та методів, що використовуються на підприємстві, в управлінні, мотивації і стимулюванні персоналу зі сторони менеджерів і у відповідності з місією організації.

Сьогодні в Україні існуюча на більшості підприємств корпоративна культура не сприяє їхньому розвитку і досягненню цілей. На таку ситуацію впливає багато чинників, серед яких особливості українського менталітету, суспільної свідомості та психології, національний характер. У національному характері українців, їхній ментальності, існує низка рис, що пов'язані з властивим для значної частини населення України економічним та правовим нігілізмом. Негативно позначаються на формуванні корпоративної культури психологічні фактори, пов'язані з тоталітарним минулим України: подвійна мораль, безпорадність, безініціативність, звичка покладатися на опіку з боку держави, при цьому не довіряючи їй.

Для визначення факторів, які впливають на формування корпоративної культури вітчизняних підприємств можна їх класифікувати в залежності від рівня [4, с. 178]:

- макрофактори – фактори, які діють в масштабах суспільства та характеризують його в цілому;
- мезофактори – фактори, які впливають на рівні підприємства, формують його внутрішнє середовище;
- мікрофактори – фактори, які діють на рівні індивіда, стосуються сім'ї, системи освіти та виховання в процесі соціалізації.

На макрорівні здійснюється коригування загальносвітових тенденцій з урахуванням національних особливостей культури і релігії, специфіки та самобутності країни. Це звичайно впливає на корпоративну культуру

підприємств: на мезорівні потрібно враховувати сферу діяльності підприємства, його розмір (за чисельністю персоналу чи обсягом виробництва продукції), стадію життєвого циклу. На мікрорівні створюється вартість людського капіталу кожного підприємства, яка в цілому визначає сукупну вартість людського капіталу держави.

У процесі розвитку відбувається зміна впливу факторів та переосмислення корпоративної культури: ігнорування, критика або сприйняття, тобто фактори можуть стимулювати чи гальмувати розвиток корпоративної культури та окремих її компонентів.

Всі підходи до оцінки корпоративної культури базуються на наступних методах наукових досліджень: статистичний аналіз, порівняльний аналіз, факторний аналіз, метод експертних оцінок тощо. При цьому, як правило, використовується один чи декілька методів, що значно спрощує підхід до оцінки корпоративної культури. Ці методи не є відособленими один від одного, вони знаходяться в нерозривному взаємозв'язку та доповнюють один одного. Доцільно використовувати комбінацію методів із метою отримання більш достовірних та розгорнутих результатів аналізу. Рішення про застосування того чи іншого методу в компанії приймає керівництво.

На рисунку 1.5. виділено основні переваги та недоліки використання різних методів оцінки корпоративної культури.

Як бачимо, кожному методу оцінки рівня корпоративної культури характерні свої переваги та недоліки, тому при дослідженні корпоративної культури підприємства необхідно використовувати декілька методів.

Окрему увагу при оцінці рівня розвитку корпоративної культури організації необхідно відводити порівняльному аналізу, який має значне практичне значення, особливо для виявлення сильних та слабких сторін організації стосовно конкурентів. Особливість цього підходу полягає у необхідності вибору бази порівняння (зіставності показників), що в значній мірі визначає ефективність дослідження.

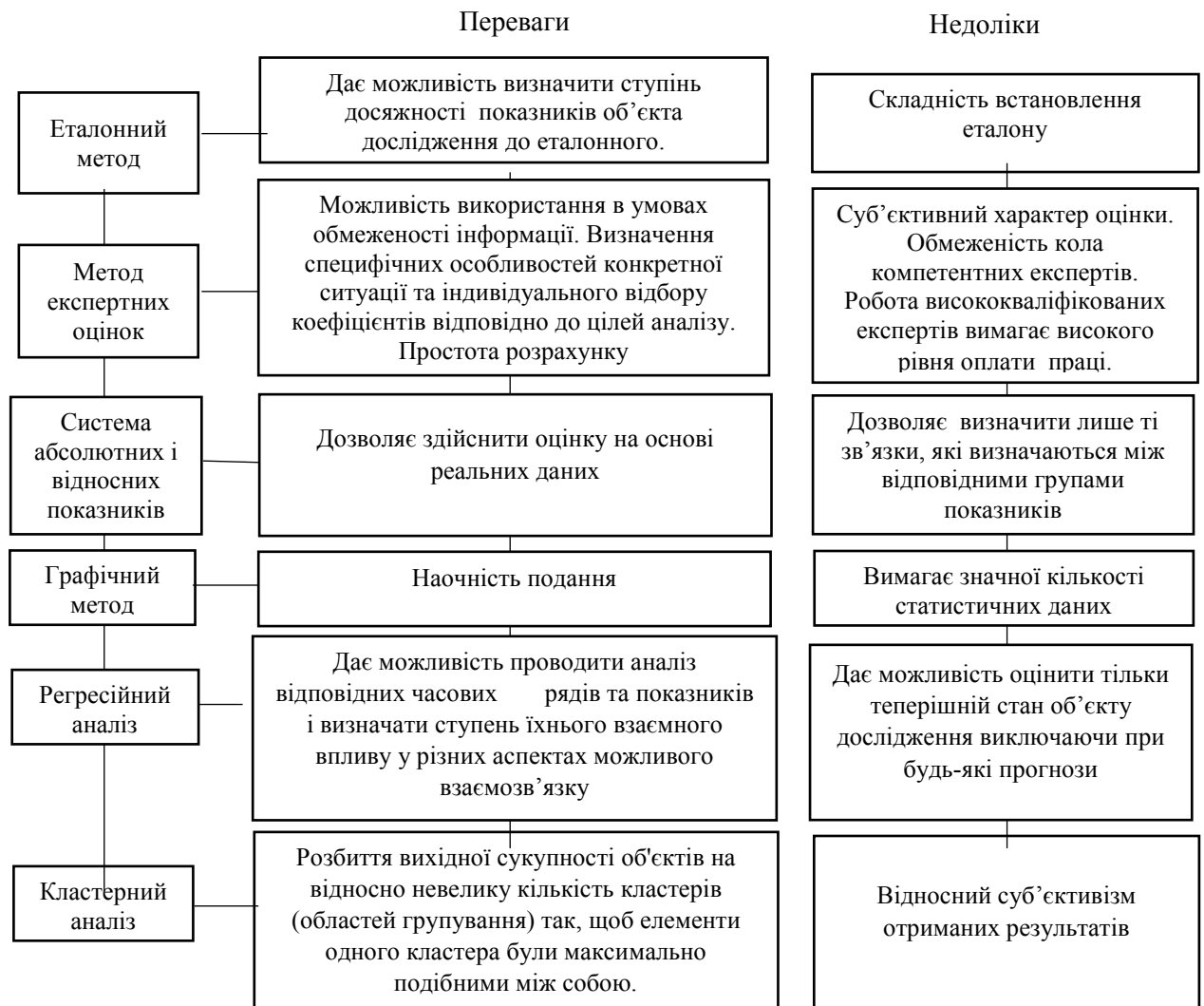


Рис. 1.5. Переваги і недоліки методів оцінки рівня корпоративної культури [27]

Таким чином, під корпоративною культурою слід розуміти систему цінностей, правил і норм поведінки на підприємстві, система взаємовідносин та спілкування його працівників. Важливе значення корпоративної культури у функціонуванні та розвитку діяльності підприємства є незаперечним фактом. Роль корпоративної культури у діяльності підприємства полягає у створенні основи для визначення ключових параметрів діяльності, в мотивуванні персоналу, інформуванні різних цільових груп щодо підприємства, його цільових орієнтирів.

Корпоративна культура організації може зіграти важливу роль у формуванні конкурентоспроможності організації. Підприємство має швидко адаптуватися до зміни ринкового середовища: появи на ринку нових товарів, послуг, компонентів, зняття їх з виробництва, тенденцій розвитку ринку, змін ринкового попиту, цінових атак конкурентів, дисбалансів в постачанні сировини та матеріалів. Корпоративна культура підвищує стійкість організації через надання їй більшої гнучкості.

Для формування корпоративної культури на підприємстві використовують такі інструменти: формалізація місії, бачення і цінності підприємства, створення і підтримка традицій та ритуалів, спільна розробка і впровадження правил та стандартів поведінки і діяльності співробітників.

РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ RED BULL УКРАЇНА

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства

Red Bull GmbH — це австрійська фірма-виробник енергетичних та освіжаючих напоїв.

Місією Red Bull Україна є пропонування клієнтам, шанувальникам і спільноті найкращих продуктів, контенту і послуг, які є доступними в будь-який час на веб-сторінках компанії, а також реалізація проектів із розвитку продуктів та послуг.

Основними видами діяльності ТОВ «Red Bull Україна» відповідно до КВЕД є наступні:

- 46.34 - Оптова торгівля напоями;
- 77.39 - Надання в оренду інших машин, устаткування та товарів;
- 82.99 - Надання інших допоміжних комерційних послуг;
- 93.29 - Організування інших видів відпочинку та розваг тощо.

Виробництво продуктів Red Bull почалось в 80-х роках, коли Д. Матешіц заснував компанію Red Bull. При цьому він не лише створив інноваційно новий продукт, а й розробив унікальну маркетингову концепцію та розпочав реалізацію продукту Red Bull Energy Drink в Австрії (1 квітня 1987 року). Це стало підґрунтям для створення та просування на ринок абсолютно нової категорії продуктів - енергетичних напоїв. Слоган компанії «Red Bull Energy Drink — це функціональний напій, який надає крила, коли це особливо необхідно».

Лінійка продуктів Red Bull GmbH представлена наступними позиціями (табл.2.1).

Таблиця 2.1

Лінійка продуктів Red Bull GmbH

№	Продукт	Візуалізація
1	Red Bull Yellow, поєднує виключно високоякісні інгредієнти (кофеїн, вітамін В, глюкоза та цукроза, таурин) та смак тропічних фруктів	
2	Red Bull Energy Drink є широко вживаним в усіх країнах світу. Споживачами є провідні спортсмени, студенти та фахівці, робота яких вимагає високої та чіткої концентрації уваги на деталях та швидкості реакції. Цільова аудиторія компанії проводить досить багато часу за кермом, що вимагає бути бадьорим та витривалим. До складу продукту входять кофеїн, вітамін В, глюкоза та цукроза, таурин	
3	Red Bull Sugarfree. Продукт без вмісту цукру. До складу продукту входять кофеїн, вітамін В, сукралоза, ацесульфам калію, таурин	

В таблиці 2.2 приведемо основні техніко – економічні показники ТОВ «Red Bull Україна».

Таблиця 2.2

Техніко – економічні показники ТОВ «Red Bull Україна» за 2019-2021

рр.

№	Показник	2019	2020	2021	Темп приросту 2021/2019 рр., %	Абсолютний приріст 2021/2019
1	Чистий дохід, тис.грн.	401045	362622	463835	16%	62790
2	Собівартість, тис.грн.	241863	217025	246767	2%	4904
3	Валовий прибуток, тис.грн.	159182	145597	217068	36%	57886
4	Інші операційні доходи, тис.грн.		6870	283	-	283
5	Адміністративні витрати, тис.грн.	21420	21822	23677	11%	2257
6	Витрати на збут, тис.грн.	111273	107810	139516	25%	28243
7	Інші операційні витрати, тис.грн.	2456	1787	3697	51%	1241
8	Фінансовий результат від операційної діяльності, тис.грн.	24033	21048	50461	110%	26428
9	Фінансовий результат до оподаткування, тис.грн.	27724	24560	52901	91%	25177
10	Чистий прибуток, тис.грн.	22847	19911	43448	90%	20601
11	Активи, тис.грн.	111217	115314	159210	43%	47993

Дані таблиці 2.2 демонструють зростання чистого доходу підприємства в 2021 році порівняно із 2019 роком на 16%. Чистий прибуток підприємства склав в 2021 році 43448 тис.грн., що вище показника 2019 року на 20601 тис.грн (рис.2.1). Слід відмітити несуттєве зростання адміністративних витрат, що пояснюється незмінністю чисельності адміністративного персоналу підприємства та структури адміністративних витрат (витрати на оренду приміщення, комунальні послуги, послуги зв'язку тощо). Відбулось підвищення витрат на збут, що пояснюється рекламною активністю компанії за 2019-2021 р.

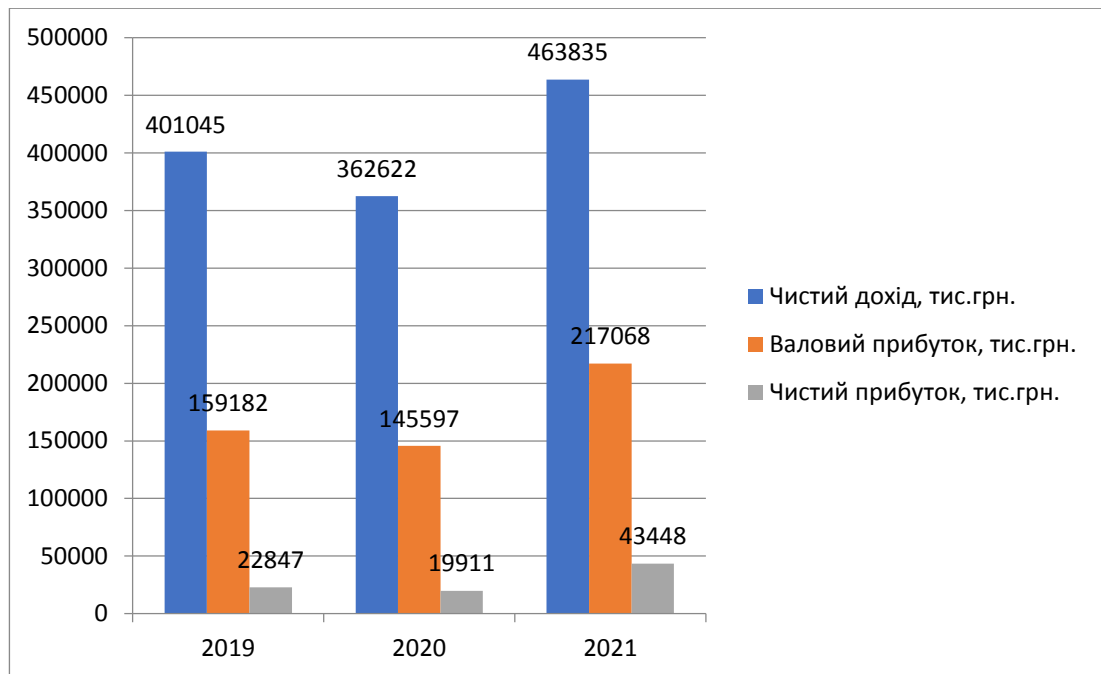


Рис.2.1. Динаміка фінансових результатів ТОВ «Red Bull Україна» за 2019-2021 рр.

Позитивним є зростання вартості активів підприємства. В 2021 році вартість активів підприємства зросла на 43% в порівнянні із 2019 роком.

В таблиці 2.3 також приведемо структуру чистого доходу ТОВ «Red Bull Україна» за видами продуктів. Максимальна частка в структурі чистого доходу припадає на продукт Red Bull Yellow (40% в 2021 році).

Таблиця 2.3

Структура чистого доходу ТОВ «Red Bull Україна» за видами продуктів в 2019-2021 рр.

№	Показник	2019	2020	2021	Темп приросту 2021/2019 рр., %	Абсолютний приріст 2021/2019
1	Чистий дохід, тис.грн.	401045	362622	463835	16%	62790
	Red Bull Yellow	149189	138159	183679	23%	34489,9
	Red Bull Energy Drink	113897	106973	144717	27%	30819,7
	Red Bull Sugarfree	137959	117490	135440	-2%	-2519,7
2	Чистий дохід, %	100%	100%	100%	0%	
	Red Bull Yellow	37%	38%	40%	6%	
	Red Bull Energy Drink	28%	30%	31%	10%	
	Red Bull Sugarfree	34%	32%	29%	-15%	

Графічно структуру чистого доходу за видами продуктів представимо на рис.2.2.

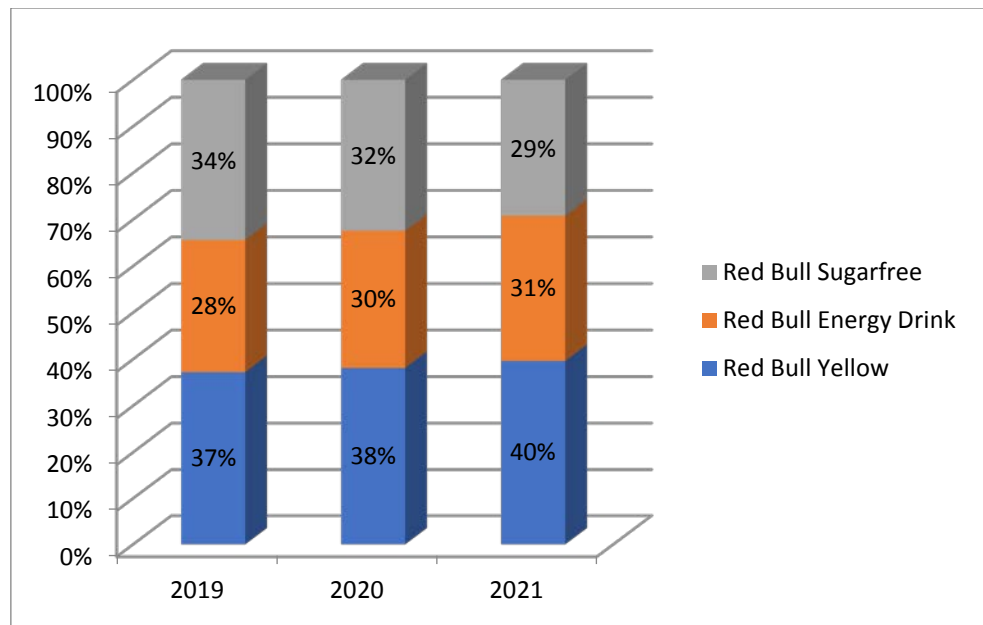


Рис.2.2. Структура чистого доходу ТОВ «Red Bull Україна» за видами продуктів в 2019-2021 рр.

В таблиці 2.4 приведемо розрахунок показників рентабельності ТОВ «Red Bull Україна» за 2019-2021 рр.

Таблиця 2.4

Розрахунок показників рентабельності ТОВ «Red Bull Україна за 2019-2021 рр.

№	Показник	2019	2020	2021	Темп приросту 2021/2019 рр., %	Абсолютний приріст 2021/2019
1	Чистий дохід, тис.грн.	401045	362622	463835	16%	62790
2	Собівартість, тис.грн.	241863	217025	246767	2%	4904
3	Валовий прибуток, тис.грн.	159182	145597	217068	36%	57886
4	Рентабельність за валовим прибутком, %	40%	40%	47%		7%
5	Фінансовий результат від операційної діяльності, тис.грн.	24033	21048	50461	110%	26428
6	Рентабельність продукції, %	6%	6%	11%		5%
7	Чистий прибуток, тис.грн.	22847	19911	43448	90%	20601
8	Рентабельність діяльності, %	6%	5%	9%		4%
9	Активи, тис.грн.	111217	115314	159210	43%	47993
10	Рентабельність активів, %	21%	17%	27%		7%

Позитивним є зростання показників рентабельності ТОВ «Red Bull Україна» за 2019-2021 рр., що доводить підвищення ефективності діяльності підприємства.

На рис.2.3 приведемо організаційну структуру управління підприємством.

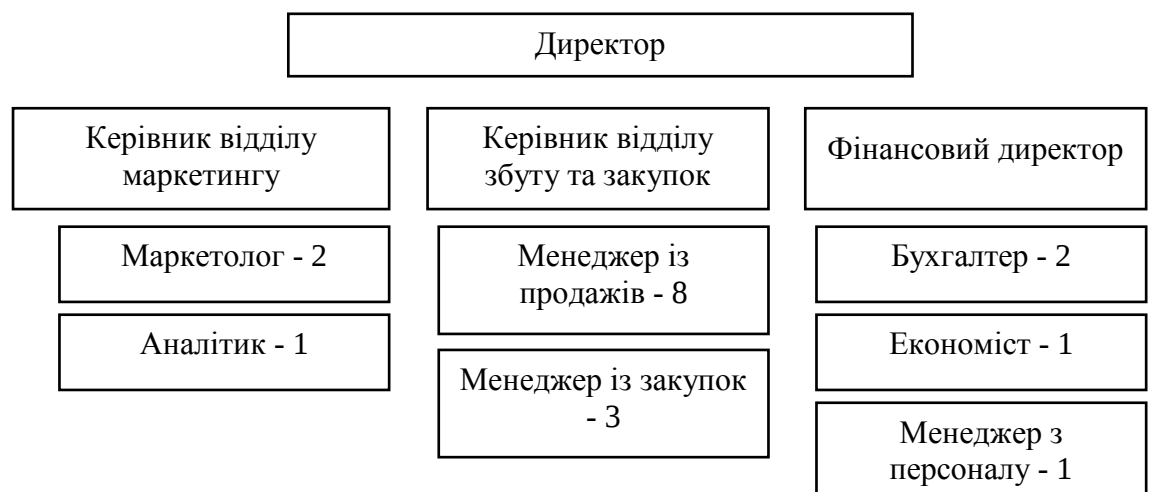


Рис.2.3. Організаційна структура управління підприємством ТОВ «Red Bull Україна»

Середньоспискова чисельність персоналу ТОВ «Red Bull Україна» становила на кінець 2022 року 23 особи.

Отже, слід відмітити зростання чистого доходу підприємства в 2021 році порівняно із 2019 роком на 16%. Чистий прибуток підприємства склав в 2021 році 43448 тис.грн., що вище показника 2019 року на 20601 тис.грн. Позитивним є зростання показників рентабельності ТОВ «Red Bull Україна» за 2019-2021 рр., що доводить підвищення ефективності діяльності підприємства.

2.2. Аналіз зовнішнього середовища Red Bull Україна

Здійснимо аналіз ТОВ «Red Bull Україна» за наступними групами факторів: економічні, політико-правові, технологічні та демографічні (табл.2.5).

Таблиця 2.5

Аналіз зовнішнього середовища ТОВ «Red Bull Україна» [35,36]

№	Група факторів зовнішнього середовища	Фактори зовнішнього середовища	Опис	Вплив на підприємство
1	2	3	4	5
1	Економічні фактори	Валовий внутрішній продукт	Падіння ВВП у 1 кварталі 2022 року становило 15,1%, у 2 – 37,2%, у 3 – 30,8%. Реальний ВВП у 4 кварталі 2022 року зменшився порівняно з попереднім кварталом на 4,7%	Негативний вплив
		Рівень інфляції	Споживча інфляція різко уповільниться в 2023 році через слабкий приватний попит, стабільні тарифи та фіксований обмінний курс. Інфляція становитиме в 2023 році 15,4%, сповільнившись із 26,6% в 2022 році	Негативний вплив, призводить до зростання витрат підприємства

Продовження табл.2.5

1	2	3	4	5
		Середня заробітна плата	18 261 грн.	Зростання чинить негативний вплив через необхідність підвищення витрат на оплату праці
		Вартість енергетичних ресурсів	Зростання вартості	Негативний вплив – зростання витрат
		Податкова політика	Часткова відміна податкових платежів (фізичні особи - підприємці)	Нейтральний, для середнього та великого бізнесу суттєвих змін не відбулось
		Курс валют	Курс долара за підсумками року сягне 40 грн/\$	Негативний: зростання закупівельної вартості напоїв, зростання витрат
		Підтримка бізнесу в умовах воєнного стану	Скорочення через воєнний стан	Негативний: скорочення обсягів підтримки зі сторони держави
		Розвиток галузі спорту	У Державному бюджеті України на 2023 рік на фінансування розвитку фізичної культури передбачено 3,9 млрд грн.. (в 2022 році на дану галузь було виділено 8,2 млрд.грн.). Скорочення витрат в 2 разі пояснюється бойовими діями в країні	Скорочення попиту на продукцію через зменшення кількості проведених спортивних заходів
2	Політичні	Політична стабільність	В країні відмічається політична нестабільність, негативні тренди, пов'язані із хабарями та незаконним витрачанням державних коштів	Скорочення попиту на продукцію
		Нормативна – правова база, що регулює діяльність іноземних компаній в Україні	Змін не відбулось	Нейтральний вплив

Продовження табл.2.5

1	2	3	4	5
3	Демографічні	Кількість населення	01.01.2022 р. – 41, 16 осіб; 01.01.2023 р. за приблизними даними 35 млн.осіб	Скорочення попиту на продукцію
		Рівень народжуваності	2023 рік буде роком катастрофічного падіння цього показника. За 9 місяців 2022 року в Україні зареєстровано 152 тис. пологів, ця кількість зменшилася на 36 тисяч порівняно з аналогічним періодом 2021 року.	Скорочення попиту на продукцію в майбутньому
4	Технологічні	Рівень автоматизації процесів виробництва	Стрімкий розвиток процесів автоматизації, проте в умовах воєнного стану інвестиційні витрати підприємств скоротились	Виробництво напоїв не організоване в Україні, тому фактор чинить нейтральний вплив

Як бачимо більшість факторів демонструють негативну тенденцію, що пояснюється бойовими діями в країні. Зокрема всі фактори групи «Економічні фактори» демонструють негативну динаміку:

—зокрема скорочується рівень валового внутрішнього продукту, що характеризує економічну ситуацію в країні в цілому. Це доводить стагнацію всіх галузей економіки. Це відбулось через активні бойові дії на території України. Багато суб'єктів господарювання розміщені на тимчасово окупованих територіях або на територіях, де точаться активні бойові дії, через що багато змушені були повністю припинити свою господарську діяльність;

—рівень інфляції дуже високий, що призводить до удорожчання товарів та послуг, а відповідно чинить негативний вплив на економічні показники діяльності підприємства через зростання витрат та скорочення фінансового результату;

—через зростання цін на товари та послуги відбулось зростання середньої заробітної плати, що також чинить негативний вплив на економічні

показники діяльності підприємства через зростання витрат та скорочення фінансового результату;

—відбулось суттєве підвищення курсу валют, що чинить негативний вплив на економічні показники, зокрема на зростання закупівельних цін, оскільки напої компанія закупляє у Головного офісу, де зосереджене виробництво;

—через бойові дії відбулось скорочення витрат на галузь спорту, зокрема у Державному бюджеті України на 2023 рік на фінансування розвитку фізичної культури передбачено 3,9 млрд грн.. (в 2022 році на дану галузь було виділено 8,2 млрд.грн.). Це спричиняє скорочення попиту на продукцію через зменшення кількості проведених спортивних заходів.

На групу факторів «Економічні фактори» підприємство немає впливу. Доцільним є формування грошових резервів для підтримки фінансової стабільності та стійкості.

Що стосується факторів групи «Політичні фактори», то слід відмітити політичну нестабільність в країні, що призводить до скорочення попиту на продукцію, оскільки населення країни зосереджене на головній проблемі «війна» і практично не витрачають час на розваги тощо. Група факторів «Демографічні фактори» чинить негативний вплив: скорочення попиту на продукцію на сучасному етапі та в майбутньому. Вплив технологічних факторів охарактеризований чинником «Рівень автоматизації процесів виробництва», що характеризує стрімкий розвиток процесів автоматизації, проте в умовах воєнного стану інвестиційні витрати підприємств скоротились. Проте виробництво напоїв не організоване в Україні, тому фактор чинить нейтральний вплив.

Із метою скорочення негативного впливу факторів доцільним є формування грошових резервів для підтримки фінансової стабільності та стійкості.

2.3. Діагностика управління корпоративною культурою Red Bull Україна

Основними компонентами корпоративної культури ТОВ «Red Bull Україна» є наступні:

1.захист бренду Red Bull.



ТОВ «Red Bull Україна» досить активно реалізує інформаційну політику, яка має на меті захист бренду Red Bull. Бренд Red Bull є важливими компонентом компанії. Бренд формує історію та загальну репутацію компанії на ринку. Керівництво ТОВ «Red Bull Україна» вважає, що репутацію компанії з точки зору формування попиту на продукцію не можна недооцінювати і впевнене, що споживачі напоїв Red Bull знають, що вся продукція з товарним знаком Red Bull є надійною, високоякісною та безпечною до споживання [39].

Головному офісу компанії Red Bull належить велика кількість зареєстрованих і незареєстрованих прав на товарні знаки в різних країнах світу. Проте ці товарні знаки ні в якому разі не можуть бути використані без згоди керівництва Red Bull, як і будь-які інші знаки, які є схожими чи суміжними із знаками Red Bull до ступеню змішування. Такі дії вважаються порушеннями абсолютних прав Red Bull та порушники мають нести кримінальну відповідальність.

ТОВ «Red Bull Україна» із метою підтримки високого рівня управління корпоративною культурою та захисту бренду розробила Положення про захист бренду Red Bull, в якому згадані наступні положення [39]:

1.споживач, купуючи контрафактну (підроблену) продукцію, обманює себе, оскільки отримує товари низької якості, що може завдати шкоди здоров'ю;

2. споживач, купуючи контрафактну (підроблену) продукцію, підтримує злочинні компанії, які недобросовісно ведуть свій бізнес та які здійснюють фінансування своєї діяльності за допомогою продажу контрафактної неоригінальної продукції;

3. споживач, купуючи контрафактну (підроблену) продукцію, підтримує виробництво, на якому відбувається порушення законодавчо встановлених умов праці та екологічних норм;

4. споживач, купуючи контрафактну (підроблену) продукцію, збільшує податкові платежі та податкове навантаження, оскільки виробники контрафактної продукції не платять податків і держава компенсує недостачу податків за рахунок інших суб'єктів господарювання.

В Положенні про захист бренду Red Bull також наголошується про необхідність взаємодії із компанією – виробником Red Bull у випадку виявлення випадків шахрайства у формі виробництва неоригінального продукту під брендом Red Bull. Із метою уникнення таких випадків Red Bull знайомить своїх споживачів із можливими ситуаціями, які мають в своїй основі нечесні дії та шахрайство із метою отримання прибутків (табл.2.6).

Таблиця 2.6

Можливі ситуації, які мають в своїй основі нечесні дії та шахрайство із метою отримання прибутків [39]

№	Ситуація	Прояв	Рекомендація Red Bull
1	2	3	4
1	Шахрайство із використанням рекламних повідомлень – розсилок	Електронною поштою недобросовісні суб'єкти господарювання розсилають рекламні повідомлення, в яких одержувачів знайомлять із рекламною кампанією, яку проводить Red Bull. Для участі в «рекламній кампанії» слід ввести персональні дані в спеціальну форму.	Компанія Red Bull не організовує жодних рекламних кампаній та конкурсів та не приймає участі в подібних заходах, за організацію яких несуть відповідальність сторонні організації
2	Шахрайство з використанням інструментів лотереї	Здійснюється шляхом розсилання на мобільні телефони SMS-повідомлень із текстом про те, що власник номеру телефону виграв грошовий приз у лотереї	Компанія Red Bull не організовує жодних лотерей

Продовження табл.2.6

1	2	3	4
3	Шахрайство за допомогою використання пропозицій про працевлаштування	Шахраї створюють фальшиві веб-сайти та здійснюють розсилання анкет для підбору персоналу. Це здійснюється із метою заволодіння персональними даними	Компанія Red Bull не організовує масове розсилання форм для підбору кандидатів на посади
4	Шахрайство із використанням методу рекламування продукції на автомобілях	Шахраї переконують споживачів в тому, що вони отримають грошову винагороду за розміщення реклами Red Bull на власному транспортному засобі. Це здійснюється із метою заволодіння персональними даними	Компанія Red Bull не організовує подібну рекламу
5	Шахрайство з використанням ваучерів	Деякі продавці продають ваучери на сайті www.ebay.com , що дає можливість споживачу далі отримати знижку на продукцію в певних магазинах	Компанія Red Bull не використовує подібний метод рекламування продукції

ТОВ «Red Bull Україна» веде активну роботу із питань відслідковування можливих порушень з питань маніпулювання брендом із метою отримання прибутку та розробляє напрямки усунення даних ситуацій.

2.дотримання політики конфіденційності Red Bull.

В ТОВ «Red Bull Україна» розроблена Політика конфіденційності, якою визначені способи обробки персональних даних клієнтів. В Політиці конфіденційності чітко виокремлені форми отримання даних, які надаються споживачами напоїв компанії ТОВ «Red Bull Україна» [39]:

- використання веб-сайту, ведення листування, приймання участі у змаганнях, акціях чи опитуваннях, підписка на розсилки компанії, замовлення квитків на спортивні заходи тощо;
- створення облікового запису на веб-сайті та додатках;
- придбання ігор, послуг, додатків (включаючи покупки з додатку);
- підписки на новини;
- перегляд сторінок в соціальних мережах;
- отримання даних через системи безпеки під час відвідування приміщень та заходів;

— інші форми отримання даних про клієнтів.

В Політиці конфіденційності прописані правила користування персональними даними споживачів. Основна мета полягає у створенні найкращих умов при відвідуванні веб-сайту та сторінок в соціальних мережах. Збір персональних даних здійснюється із метою покращення асортименту продукції, підвищення якості продукції, врахування вимог споживачів до продукції компанії; покращення і адаптація веб-сайту та додатків до поведінки і технічних можливостей користувачів; поліпшення користування та контенту веб-сторінок і додатків; забезпечення безпеки веб-сайту та сторінок в соціальних мережах; організація активного спілкування із споживачем, рекламування про новий продукт та акційні пропозиції; створення індивідуального досвіду користування; забезпечення узгодженої роботи всіх пристроїв і платформ. Персональні дані споживачів використовуються компанією виключно у межах нормативно-правових вимог. Персональні дані не будуть зберігатись компанією довше, ніж це необхідно для досягнення певної ділової мети або законних чи регуляторних вимог до ведення бізнесу [39].

3.дотримання практик екологічної корпоративної відповідальності.

ТОВ «Red Bull Україна» добре усвідомлює свою відповідальність перед навколишнім середовищем (практики екологічної корпоративної відповідальності). Яскравим тому прикладом є реалізація проекту «Життя банки продовжується» (рис.2.4) [37].

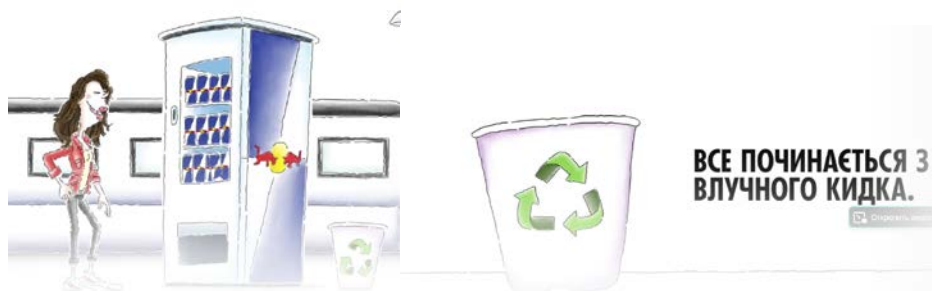




Рис.2.4. Фрагменти рекламного ролику до проекту ТОВ «Red Bull Україна» «Життя банки продовжується» [37]

Підтримка проектів, направлених на покращення екології та збереження навколишнього середовища, завжди була пріоритетом в діяльності ТОВ «Red Bull Україна». За допомогою проекту ТОВ «Red Bull Україна» «Життя банки продовжується» робиться акцент на важливості належного поводження з упаковкою та банкою, а також на необхідності зменшення вмісту вуглецевих викидів під час виробництва напоїв та скорочення витрат енергетичних ресурсів при виробництві та постачанні продукції. Кожна алюмінієвих банок ТОВ «Red Bull Україна» на 100% піддається подальшій переробці, результатом якої стає виробництво нових банок.

4.організація культурних проектів та заходів.

Із метою підвищення корпоративної культури ТОВ «Red Bull Україна» здійснює організацію культурних проектів та заходів наступного формату (рис.2.5) [38,39].

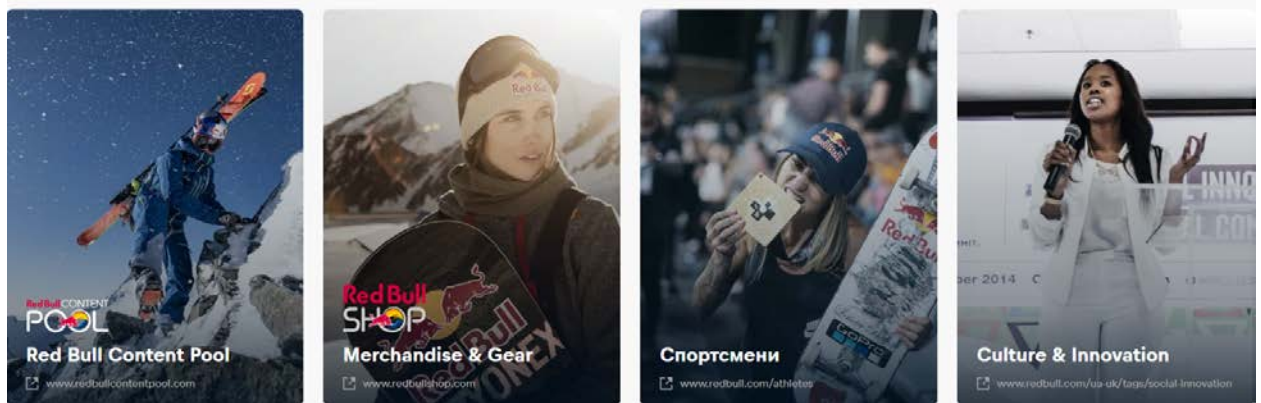


Рис. 2.5. Формат культурних проєктів та заходів, організованих ТОВ «Red Bull Україна» [39]

Проведення даних заходів не лише дозволить підвищити рівень лояльності зі сторони споживачів і конкурентоспроможності підприємства, але й підвищити рівень корпоративної культури підприємства. Підприємство, приймаючи участь у спортивних та культурних заходах, стає активним учасником реалізації заходів галузі культури та спорту.

5.правила та процедури спілкування із клієнтами, дотримання правил дрес-коду.

В ТОВ «Red Bull Україна» чітко окреслені правила та процедури спілкування із клієнтами, що викладено у Положенні роботи із клієнтами. В документі прописані всі типові ситуації щодо спілкування із клієнтами, правила роботи із питань укладання контрактів, приймання рекламаций, вирішення суперечок, що виникають із різних причин. В компанії також діють певні правила щодо дрес-коду, що описані в Правилах дрес-коду офісу. Стандартних вимог до одягу немає, проте він має бути охайним та скромним, макіяж також має бути стриманим [39].

Управління корпоративною культурою в Red Bull Україна передбачає виконання наступних функцій (табл.2.7).

Таблиця 2.7

Функції управління корпоративною культурою Red Bull Україна

№	Функції управління корпоративною культурою	Сутність	Відповідальна особа
1	2	3	4
1	Організація управління корпоративною культурою	Розробка Положень, принципів та правил, які передбачають виконання категорій та критеріїв корпоративної культури	Директор
2	Аналіз управління корпоративною культурою	Аналіз дотримання принципів та правил корпоративної культури, виявлення порушень, пошук причин та осіб, які спричинили порушення	Директор та керівники структурних підрозділів
3	Планування управління корпоративною культурою	Планування заходів із питань управління корпоративною культурою, зокрема заходів протидії шахрайству та незаконного використання бренду; планування заходів із підвищення корпоративної культури	Директор та керівники структурних підрозділів
4	Мотивація управління корпоративною культурою	Розробка мотиваційних заходів для співробітників у випадку чіткого виконання категорій та критеріїв корпоративної культури	Директор

Отже, функції з управління корпоративною культурою Red Bull Україна покладаються здебільшого на керівника – директора, який тісно взаємодіє із керівниками інших структурних підрозділів. Проте керівником виконується багато інших задач більш стратегічного характеру, і досить часто він не в змозі повноцінно вирішувати задачі, пов’язані із управлінням корпоративною культурою. Також в компанії наразі не розроблене Положення про корпоративну культуру, проте правила та процедури, які стосуються певних компонентів управління корпоративною культурою, зарегламентовані.

Таким чином, діагностику корпоративної культури проведено на прикладі компанії Red Bull Україна. Red Bull GmbH — це австрійська фірма-виробник енергетичних та освіжаючих напоїв. Місією Red Bull Україна є пропонування клієнтам, шанувальникам і спільноті найкращих продуктів,

контенту і послуг, які є доступними в будь-який час на веб-сторінках компанії, а також реалізація проектів із розвитку продуктів та послуг. Основними компонентами корпоративної культури ТОВ «Red Bull Україна» є наступні:

1.захист бренду Red Bull. ТОВ «Red Bull Україна» досить активно реалізує інформаційну політику, яка має на меті захист бренду Red Bull;

2.дотримання політики конфіденційності Red Bull. В ТОВ «Red Bull Україна» розроблена Політика конфіденційності, якою визначені способи обробки персональних даних клієнтів. В Політиці конфіденційності чітко виокремлені форми отримання даних, які надаються споживачами напоїв;

3.дотримання практик екологічної корпоративної відповідальності. ТОВ «Red Bull Україна» добре усвідомлює свою відповідальність перед навколишнім середовищем (практики екологічної корпоративної відповідальності);

4.організація культурних проектів та заходів. Із метою підвищення корпоративної культури ТОВ «Red Bull Україна» здійснює організацію культурних проектів та заходів наступного формату;

5.правила та процедури спілкування із клієнтами, дотримання правил дрес-коду. В ТОВ «Red Bull Україна» чітко окреслені правила та процедури спілкування із клієнтами, що викладено у Положенні роботи із клієнтами. В документі прописані всі типові ситуації щодо спілкування із клієнтами, правила роботи із питань укладання контрактів, приймання рекламацій, вирішення суперечок, що виникають із різних причин.

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ RED BULL Україна

3.1. Розробка заходів і напрямів удосконалення корпоративної культури Red Bull Україна

Діагностика управління корпоративною культурою Red Bull Україна дозволила виокремити наступні недоліки в системі формування корпоративної культури підприємства.

Таблиця 3.1

Недоліки в системі формування корпоративної культури підприємства

№	Компонент корпоративної культури	Опис	Недоліки
1	2	3	4
1	Захист бренду Red Bull	Активно реалізується інформаційна політика, яка має на меті захист бренду Red Bull.	Проте в умовах активного розвитку Інтернет - технологій шахраї щороку розробляють нові методи присвоєння успіху компанії для комерційних цілей (незаконно отримані доходи через обман).
2	Дотримання політики конфіденційності Red Bull	В ТОВ «Red Bull Україна» розроблена Політика конфіденційності, якою визначені способи обробки персональних даних клієнтів	Проте в умовах активного розвитку Інтернет - технологій шахраї щороку розробляють нові методи проникнення в бази суб'єктів господарювання, де зберігаються персональні дані клієнтів
3	Дотримання практик екологічної корпоративної відповідальності	ТОВ «Red Bull Україна» добре усвідомлює свою відповідальність перед навколишнім середовищем (практики екологічної корпоративної відповідальності). Яскравим тому прикладом є реалізація проекту «Життя банки продовжується»	Недоліків не виявлено, проте важливо постійно наголошувати на важливості застосування практик корпоративної соціальної відповідальності, реалізовувати нові напрямки в даному контексті (наприклад, переходити на більш корисну та здорову рецептуру виготовлення напоїв (на рівні Головного офісу), пропагувати здоровий спосіб життя за допомогою продукту компанії). Важливо розробляти нові напрямки утилізації відходів виробництва.

Продовження табл.3.1

1	2	3	4
4	Організація культурних проектів та заходів	Участь у культурних та спортивних івентах, що дозволяє підвищити конкурентоспроможність бізнес-організації	Недоліків не виявлено, проте важливо розвивати такий напрямок, як співпраця із букмекерськими конторами та участь в івентах, організованих Головним офісом
5	Правила та процедури спілкування із клієнтами, дотримання правил дрес-коду	Чітко окреслені правила та процедури спілкування із клієнтами, що викладено у Положенні роботи із клієнтами	Недоліків не виявлено, проте важливо постійно переглядати типові ситуації спілкування із клієнтами, виокремлювати більш складні випадки, проваджувати нові моделі ефективного спілкування із клієнтом

В другому розділі було з'ясовано, що функції з управління корпоративною культурою Red Bull Україна покладаються здебільшого на керівника Red Bull Україна – директора, який тісно взаємодіє із питань управління корпоративною культурою із керівниками інших структурних підрозділів компанії. Проте важливо відмітити, що керівником виконується багато інших задач більш стратегічного характеру, і досить часто він не в змозі повноцінно вирішувати задачі, пов'язані із управлінням корпоративною культурою. Це звичайно впливає на ефективність процесів формування та управління корпоративної культури, а відповідно її знижує.

Також в компанії наразі не розроблене Положення про корпоративну культуру, проте правила та процедури, які стосуються певних компонентів управління корпоративною культурою, зарегламентовані.

На основі виокремлених в таблиці 3.1 недоліків в системі формування корпоративної культури підприємства та недоліків системи управління корпоративною культурою в Red Bull Україна доцільним є розробка заходів і напрямів удосконалення корпоративної культури Red Bull Україна. Приведемо опис даних заходів за кожним контуром формування корпоративної культури аналізованої бізнес-організації в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

Розробка заходів і напрямів удосконалення корпоративної культури
Red Bull Україна

№	Контур формування корпоративної культури	Заходи і напрями удосконалення	Відповідальний відділ
1	2	3	4
1	Захист бренду Red Bull	1.Важливо щороку здійснювати перегляд розділів Положення про захист бренду Red Bull. 2.Важливо здійснювати постійний моніторинг можливих ситуацій, які мають в своїй основі нечесні дії та шахрайство із метою отримання прибутків. Доцільно також спиратись на досвід інших компаній	Керівник відділу маркетингу, директор, керівник відділу збуту та закупок, фінансовий директор
2	Дотримання політики конфіденційності Red Bull	1.Використання додаткових інструментів захисту персональних даних клієнтів. Доцільно також спиратись на досвід інших компаній	Керівник відділу маркетингу, директор, фінансовий директор
3	Дотримання практик екологічної корпоративної відповідальності	1.Написання Регламенту про впровадження практик екологічної корпоративної відповідальності 2. Реалізація нових концептів корпоративної соціальної відповідальності (наприклад, переходити на більш корисну та здорову рецептуру виготовлення напоїв (на рівні Головного офісу), пропагувати здоровий спосіб життя за допомогою продукту компанії). 3.Важливо розробляти нові напрямки утилізації відходів виробництва	Керівник відділу маркетингу, директор, керівник відділу збуту та закупок, фінансовий директор
4	Організація культурних проєктів та заходів	1.Спільна участь у проєктах, організованих Центральним офісом 2. Співпраця із букмекерськими конторами	Керівник відділу маркетингу, директор
5	Правила та процедури спілкування із клієнтами, дотримання правил дрес-коду	1.Постійний перегляд типових ситуацій спілкування із клієнтами, виокремлення більш складних випадків 2.Впровадження нових моделей ефективного спілкування із клієнтом	Керівник відділу маркетингу, директор, керівник відділу збуту та закупок, фінансовий директор, аналітик

Продовження табл.3.2

1	2	3	4
6	Управління корпоративною культурою Red Bull Україна	1. Постійний моніторинг принципів та правил, які передбачають виконання категорій та критеріїв корпоративної культури 2. Детальний аналіз дотримання принципів та правил корпоративної культури, виявлення порушень, пошук причин та осіб, які спричинили порушення 3. Детальне планування заходів із питань управління корпоративною культурою, зокрема заходів протидії шахрайству та незаконного використання бренду; планування заходів із підвищення корпоративної культури. Планування доцільно далі здійснювати із урахуванням заходів, пропонованих до реалізації із метою забезпечення високої надійності використання бренду та методів захисту персональних даних 4. Розробка Положення про корпоративну культуру 5. Перегляд функцій та задач співробітників із питань формування корпоративної культури	Керівник відділу маркетингу, директор, фінансовий директор, менеджер з персоналу

Приведемо детальний опис кожного пропонованого заходу до впровадження із метою удосконалення корпоративної культури Red Bull Україна.

Контур: захист бренду Red Bull.

1. Важливо щороку здійснювати перегляд розділів Положення про захист бренду Red Bull.

Бренд Red Bull лежить в основі результативності операційних процесів компанії, формує рівень лояльності споживачів до продукту компанії та чинить важливий вплив на конкурентоспроможність продукту бізнес-організації та компанії в цілому. Бренд Red Bull – надійний та відомий на весь світ. Проте в умовах постійної автоматизації та інформатизації процесів бізнесу досить часто бувають випадки порушень використання бренду,

присвоєння бренду іншими компаніями із метою ведення нечесного бізнесу та отримання доходів.

Перегляд розділів Положення про захист бренду Red Bull є важливим компонентом в системі захисту бренду Red Bull. Важлива роль в даному контексті відводиться Департаменту маркетингу головного офісу Red Bull, проте допомога зі сторони відділу маркетингу Red Bull Україна та інших представництв необхідна з точки зору наявності досвіду порушень використання бренду компанії іншими компаніями – шахраями. На основі зібраної аналітики Департамент маркетингу головного офісу Red Bull зможе більш чітко виокремити всі випадки порушень і відповідно врахувати всі типові ситуації при повторному перегляді Положення про захист бренду Red Bull.

2.Важливо здійснювати постійний моніторинг можливих ситуацій, які мають в своїй основі нечесні дії та шахрайство із метою отримання прибутків. Доцільно також спиратись на досвід інших компаній.

Проведення постійного моніторингу можливих ситуацій, які мають в своїй основі нечесні дії та шахрайство із метою отримання прибутків, дозволить моделювати сценарії їх попередження, а у випадку виникнення даної ситуації – розробляти заходи по їх усуненню із метою збереження іміджу бренду Red Bull.

Контур: дотримання політики конфіденційності Red Bull.

1.Використання додаткових інструментів захисту персональних даних клієнтів. Доцільно також спиратись на досвід інших компаній.

Клієнт є найголовнішим в системі ведення бізнесу. Клієнт завжди правий і компанія повинна бути завжди на стороні клієнта та захищати його права та персональні дані. В умовах постійної автоматизації та інформатизації процесів бізнесу досить часто бувають випадки викрадання персональних даних клієнта із подальшим пропонуванням послуг та товарів компанії – шахрая. Компанія – шахрай легко отримує дані клієнтів та

здійснює далі продажі свого продукту, не прикладаючи жодних зусиль по пошуку клієнта на свій продукт або послугу. Співробітники Red Bull Україна за ніяких обставин не повинні надавати інформацію по даним клієнта стороннім особам, все повинне бути чітко зарегламентоване в корпоративному листуванні та корпоративних документах, що дозволить зберегти персональні дані компанії та підвищувати конкурентоспроможність компанії як надійного партнера.

Контур: дотримання практик екологічної корпоративної відповідальності.

1.Написання Регламенту про впровадження практик екологічної корпоративної відповідальності.

Наразі в умовах глобалізації на перший план виходять проблеми збереження природних ресурсів та навколишнього середовища. Всі бізнес-організації слідують якісному виконанню принципів Сталого розвитку, впроваджують в практику діяльності екологічні принципи та методи роботи (виробництво високо екологічних продуктів, дотримання стандартів якості та стандартів безпеки при виробництві продуктів, екологічність утилізації відходів, повторне використання сировини тощо).

Red Bull Україна є також активним учасником впровадження екологічних практик корпоративної соціальної відповідальності. Успішним слід вважати проект «Життя банки продовжується». Фрагменти рекламного роліку до проекту ТОВ «Red Bull Україна» «Життя банки продовжується» представлений на рис.2.4. Наразі практики екологічної відповідальності в компанії продовжуються, проте Регламент про впровадження практик екологічної корпоративної відповідальності не розроблений. Важливо впровадити використання даного регламенту в практику формування корпоративної культури бізнес-організації.

2.Реалізація нових концептів корпоративної соціальної відповідальності (наприклад, переходити на більш корисну та здорову

рецептуру виготовлення напоїв (на рівні Головного офісу), пропагувати здоровий спосіб життя за допомогою продукту компанії).

Доцільним є подальший розвиток проектів із дотримання концептів корпоративної соціальної відповідальності. Цікавим буде реалізація даних проектів спільно із Головним офісом. Проекти корпоративної соціальної відповідальності доцільно впроваджувати в різних сферах діяльності компанії: виробництво (використання безпечних та екологічних технологій виробництва, екологічна утилізація відходів, безвідходне виробництво); маркетинг – підтримка соціальних проектів (благодійність, участь в соціальних проектах – змагання, культурні івенти тощо).

3.Важливо розробляти нові напрямки утилізації відходів виробництва. Розробка нових напрямків утилізації відходів виробництва дозволить чітко слідувати принципам Сталого розвитку. Реалізація даного заходу покладатиметься на Директора департаменту виробництва Центрального офісу із залучення фахівців ТОВ «Red Bull Україна».

Контур: організація культурних проектів та заходів.

1.Спільна участь у проектах, організованих Центральним офісом.

Важливо наголосити, що наразі більшість івентів – спортивних та культурних організовуються Центральним офісом компанії Red Bull. Представництво ТОВ «Red Bull Україна» в порівнянні із головним офісом організовує незначну частину івентів. Оскільки організація спортивних та культурних заходів є важливою складовою процесів формування корпоративної культури бізнес-організації важливо запропонувати спільну участь в спортивних та культурних заходах для ТОВ «Red Bull Україна». Це означає, що фахівці відділу маркетингу прийматимуть участь в реалізації заходів в Центральному офісі. Важливо також при організації заходів робити наголос на особливостях роботи українського представництва в умовах воєнного стану.

Найближчі заходи, які плануються до реалізації Центральним офісом в Австрії, приведені на рис.3.1.

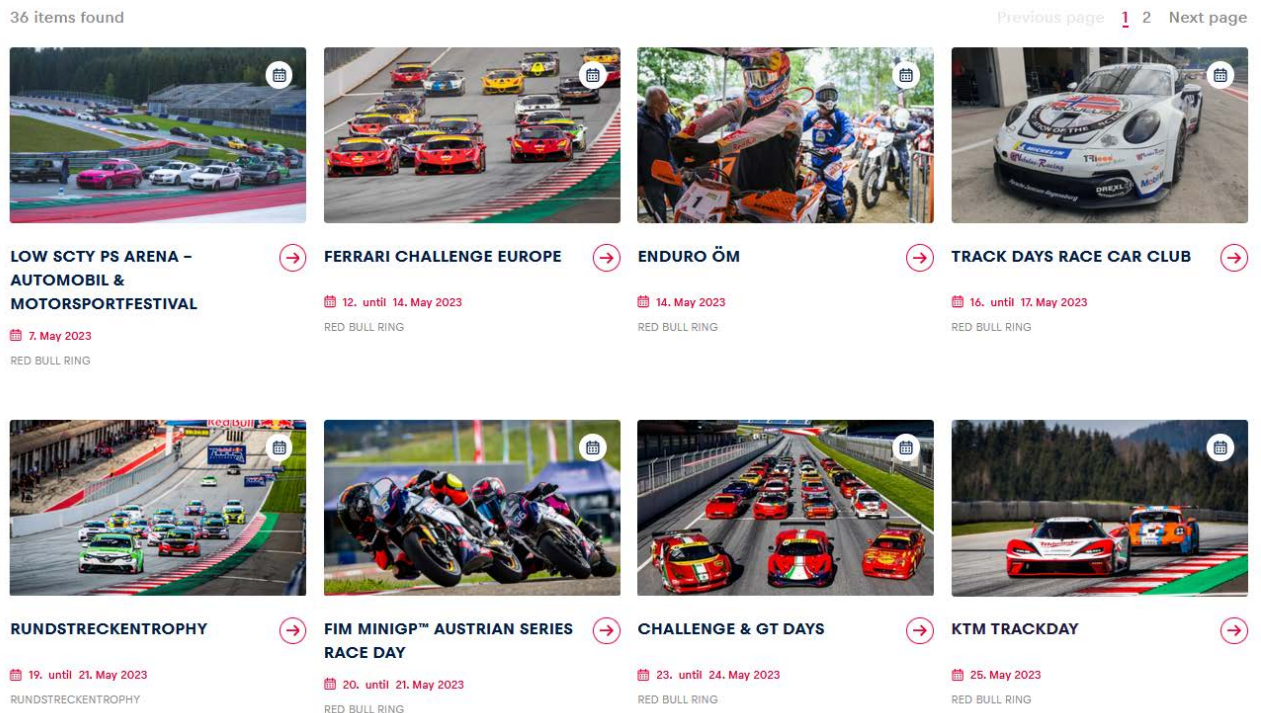


Рис.3.1. Найближчі заходи, які плануються до реалізації Центральним офісом в Австрії

Як бачимо, на травень заплановано загато спортивних івентів, і це є важливою нагодою для участі в організації заходів фахівців українського представництва.

Цікавим є досвід Центрального офісу в Австрії з точки зору організації роботи WING CAFÉ. Прямо біля входу в офіс Red Bull розташоване Wing Café, основним концептом якого є популяризація автоспорту як способу життя. Яскрава, щира та тепла атмосфера приваблює клієнтів компанії. До асортименту пропонуються напої (кава, чай, капучіно) та солодощі (тістечка, цукерки). В кафе представлені буклети із рекламою продукції компанії, календарі спортивних та культурних івентів, які організовує компанія. За даним форматом доцільно організувати кафе і в Україні. Це дозволить підвищити лояльність до продукту зі сторони покупців.



Рис.3.2. Концепт WING CAFÉ в Австрії

Для кафе доцільно виділити 1 кімнату офісу. До кафе запрошуватимуться партнери та клієнти. Напої та солодощі будуть для них безкоштовними, відповідальність за обслуговування клієнтів та партнерів покладається на секретаріат.

Опис етапів реалізації відкриття WING CAFÉ в Україні приведений в таблиці 3.3.

Таблиця 3.3

Опис етапів реалізації відкриття WING CAFÉ в Україні

№	Етап	Опис	Відповідальна особа	Терміни реалізації
1	Розробка концепту	Концепт – аналогічний формату WING CAFÉ в Австрії	Керівник відділу маркетингу спільно із Директором з маркетингу в Австрії	до 15.05.2023
2	Вибір приміщення в офісі під організацію роботи кафе	Прогнозована потужність кафе – до 8 гостей. Із урахуванням цього обирається приміщення загальною площею 50 кв.м.	Керівник відділу маркетингу	до 15.05.2023
3	Оцінка необхідності проведення ремонтних робіт	Відповідно до концепту оцінюється необхідність проведення ремонтних робіт	Керівник відділу маркетингу	до 18.05.2023

Продовження табл.3.3

1	2	3	4	5
4	Складання бюджету на проведення ремонтних робіт	Складається кошторис витрат	Фінансовий директор	до 18.05.2023
5	Пошук підрядної компанії	Складається short-list та обирається найбільш привабливий варіант	Фінансовий директор, керівник відділу збуту та закупок	до 25.05.2023
6	Проведення ремонтних робіт	Організація ремонтних робіт в приміщенні кафе	Фінансовий директор, керівник відділу збуту та закупок	до 01.07.2023
7	Придбання обладнання та меблів для кафе	Придбання кави машини, холодильної стійки для тістечок, меблів (стілці та столи)	Фінансовий директор, керівник відділу збуту та закупок	до 10.07.2023
8	Розміщення інформації на сайті ТОВ «Red Bull Україна», підготовка проспектів для кафе	Розміщення інформації на сайті ТОВ «Red Bull Україна», підготовка проспектів для кафе	Керівник відділу маркетингу	до 10.07.2023
9	Відкриття кафе	Церемонія відкриття – запрошення 2-3 ключових партнерів	Керівник відділу маркетингу	до 20.07.2023

2. Співпраця із букмекерськими конторами.

Наразі великою популярністю серед українців користуються букмекерські контори.

Слід відмітити, що наразі офіційно працюють лише букмекерські Favbet і VBET. В Україні всього 3 букмекерські контори придбали ліцензію - Parimatch, Favbet і Vbet. Однак у 2023 році компанія Parimatch втратила ліцензію через зв'язки з російськими партнерами. Планується розміщати рекламу про ТОВ «Red Bull Україна» на сайтах букмекерських компаній.

Опис етапів проекту по організації співпраці із букмекерськими конторами приведений в таблиці 3.4. Відповідальними за проект є керівник відділу збуту та закупок, керівник відділу маркетингу, фінансовий директор ТОВ «Red Bull Україна».

Таблиця 3.4

Опис етапів проекту по організації співпраці із букмекерськими
конторами

№	Етап	Опис	Відповідальна особа	Терміни реалізації
1	Окреслення концепту проекту	Обґрунтування формату роботи із компаніями (реклама напоїв на сайтах компаній, реклама під час організації івентів тощо)	Керівник відділу збуту та закупок, керівник відділу маркетингу	до 15.05.2023
2	Вибір компанії для співпраці	Планується обрати одну із компаній і реалізувати пілотний проект	Керівник відділу збуту та закупок, керівник відділу маркетингу	до 15.05.2023
3	Укладання контрактів	Укладання контрактів	Керівник відділу збуту та закупок, керівник відділу маркетингу, фінансовий директор	до 01.06.2023
4	Реалізація пілотного проекту та оцінка результативності	Реалізація пілотного проекту та оцінка результативності	Керівник відділу збуту та закупок, керівник відділу маркетингу, фінансовий директор	до 01.09.2023

Контур: правила та процедури спілкування із клієнтами, дотримання правил дрес-коду.

1. Постійний перегляд типових ситуацій спілкування із клієнтами, виокремлення більш складних випадків.

Важливо кожні півроку переглядати всі типові ситуації спілкування із клієнтами. Виділяти слабкі сторони та проблеми із метою уникнення конфліктних ситуацій та непорозумінь із клієнтами. Зміни планується вносити у регламенти по роботі із клієнтами з чітким описом алгоритму дій у випадку виникнення спірних моментів. Менеджер, який працює із клієнтами, зможе швидко зорієнтуватись при цьому в ситуації і знайти вихід із положення, не нашкодивши іміджу компанії.

2.Впровадження нових моделей ефективного спілкування із клієнтом. Даний захід також передбачає моделювання ситуацій по уникненню конфліктних ситуацій.

Контур: управління корпоративною культурою Red Bull Україна.

1.Постійний моніторинг принципів та правил, які передбачають виконання категорій та критеріїв корпоративної культури. Доцільно здійснити перегляд принципів та правил із врахуванням заходів, пропонованих для удосконалення корпоративної культури в ТОВ «Red Bull Україна» (опис за основними контурами управління приведений вище);

2.Детальний аналіз дотримання принципів та правил корпоративної культури, виявлення порушень, пошук причин та осіб, які спричинили порушення. Даний захід є важливим із точки зору попередження можливих негативних наслідків, які негативно впливатимуть на імідж компанії з точки зору порушень захисту бренду та ненадійного зберігання персональних даних клієнтів;

3.Детальне планування заходів із питань управління корпоративною культурою, зокрема заходів протидії шахрайству та незаконного використання бренду; планування заходів із підвищення корпоративної культури. Планування доцільно далі здійснювати із урахуванням заходів, пропонованих до реалізації із метою забезпечення високої надійності використання бренду та методів захисту персональних даних;

4.Розробка Положення про корпоративну культуру. Основними розділами даного Положення будуть наступні: визначення основних понять; опис основних компонентів системи формування корпоративної культури підприємства; опис осіб, відповідальних за управління корпоративною культурою; опис посадових обов'язків персоналу з питань управління корпоративною культурою, їх обов'язки та відповідальність;

5.Перегляд функцій та задач співробітників із питань формування корпоративної культури. Важливим є перегляд розподілу відповідальності

серед співробітників з точки зору перерозподілу задач та часткового звільнення керівника підприємства від виконання певного переліку задач з питань управління корпоративною культурою. Це дозволить йому зайнятися задачами більш стратегічного характеру.

На основі представлених вище заходів доцільним є проведення в наступному підрозділі оцінювання їх економічної ефективності.

3.2. Оцінювання економічної ефективності запропонованих заходів удосконалення корпоративної культури

В таблиці 3.5 приведений опис економічного та маркетингового ефекту для заходів з удосконалення корпоративної культури. Характеристика ефектів приведена також за контурами управління як і обґрунтування заходів із удосконалення корпоративної культури.

Таблиця 3.5

Опис економічного та маркетингового ефекту для заходів з удосконалення корпоративної культури

№	Компонент корпоративної культури	Опис	Економічний та маркетинговий ефект
1	2	3	4
1	Захист бренду Red Bull	Активно реалізується інформаційна політика, яка має на меті захист бренду Red Bull.	Маркетинговий ефект: ТОВ «Red Bull Україна» - надійний партнер, який цінує свій бренд і використовує його лише в межах здійснення своєї операційної діяльності, підвищення конкурентоспроможності продукту та компанії в цілому. Економічний ефект: збільшення доходів через підвищення лояльності зі сторони споживачів, уникнення витрат, пов'язаних із порушеннями використання бренду (присвоєння іміджу бренду шахраями із метою нелегального отримання доходів)

Продовження табл.3.5

1	2	3	4
2	Дотримання політики конфіденційності Red Bull	В ТОВ «Red Bull Україна» розроблена Політика конфіденційності, якою визначені способи обробки персональних даних клієнтів	Маркетинговий ефект: ТОВ «Red Bull Україна» - надійний партнер, який цінує кожного клієнта і турбується про нерозголошення його персональних даних, підвищення конкурентоспроможності продукту та компанії в цілому. Економічний ефект: збільшення доходів через підвищення лояльності зі сторони споживачів, уникнення витрат, пов'язаних із претензіями зі сторони клієнтів у випадку розголошення персональних даних (витрати на юридичні послуги тощо)
3	Дотримання практик екологічної корпоративної відповідальності	ТОВ «Red Bull Україна» добре усвідомлює свою відповідальність перед навколишнім середовищем (практики екологічної корпоративної відповідальності). Яскравим тому прикладом є реалізація проекту «Життя банки продовжується»	Маркетинговий ефект: ТОВ «Red Bull Україна» - компанія – яка підтримує здоровий спосіб життя та із бережливістю відноситься до навколишнього середовища та природних ресурсів, тому пропагує принципи екологічної утилізації відходів та безвідходного виробництва. Підвищення конкурентоспроможності продукту та компанії в цілому. Економічний ефект: збільшення доходів через підвищення лояльності зі сторони споживачів, скорочення витрат на утилізацію відходів та повторне використання сировини
4	Організація культурних проєктів та заходів	Участь у культурних та спортивних івентах, що дозволяє підвищити конкурентоспроможність бізнес-організації	Маркетинговий ефект: ТОВ «Red Bull Україна» - підвищення конкурентоспроможності продукту та компанії в цілому. Економічний ефект: збільшення доходів через підвищення лояльності зі сторони споживачів
5	Правила та процедури спілкування із клієнтами, дотримання правил дрес-коду	Чітко окреслені правила та процедури спілкування із клієнтами, що викладено у Положенні роботи із клієнтами	Маркетинговий ефект: ТОВ «Red Bull Україна» - підвищення конкурентоспроможності продукту та компанії в цілому. Економічний ефект: збільшення доходів через підвищення лояльності зі сторони споживачів

В таблиці 3.6 приведемо інформацію про понесені витрати компанії в 2019-2021 рр. через порушення в роботі із персональними даними клієнтів та шахрайські схеми із використання бренду компанії (частина споживачів, які стали жертвами шахрайських схем подали в суд на ТОВ «Red Bull Україна» і компанія понесла відповідні витрати на юридичні послуги). Через впровадження заходів із удосконалення корпоративної культури даних витрат вдасться уникнути, і це вважатиметься економічним ефектом.

Таблиця 3.6

Інформація про понесені витрати компанії в 2019-2021 рр. через порушення в роботі із персональними даними клієнтів та шахрайські схеми із використання бренду компанії

№	Показник	2019	2020	2021	Темп приросту 2021/2019 рр., %	Абсолютний приріст 2021/2019
1	Чистий дохід, тис.грн.	401045	362622	463835	16%	62790
2	Собівартість, тис.грн.	241863	217025	246767	2%	4904
3	Валовий прибуток, тис.грн.	159182	145597	217068	36%	57886
4	Інші операційні доходи, тис.грн.		6870	283	-	283
5	Адміністративні витрати, тис.грн.	21420	21822	23677	11%	2257
6	Витрати на збут, тис.грн.	111273	107810	139516	25%	28243
7	Інші операційні витрати, тис.грн., в тому числі	2456	1787	3697	51%	1241
7.1	витрати на через порушення в роботі із персональними даними клієнтів	75	85	120	60%	45
7.2	юридичні послуги (звернення клієнтів через шахрайські схеми)	135	157	162	20%	27
8	Частка витрат, понесених через недосконалість корпоративної культури в чистому доході	0,05%	0,07%	0,06%		0,01%

Впровадження вище описаних заходів із удосконалення корпоративної культури в ТОВ «Red Bull Україна» дозволить уникнути небажаних витрат в середньому в сумі 282 тис.грн. (за даними 2021 року).

Отже, на основі дослідження, приведеного в даному розділі, слід зробити наступні висновки. В розділі представлена розробка заходів і напрямів удосконалення корпоративної культури в ТОВ «Red Bull Україна».

1.Захист бренду Red Bull:

1.1.Важливо щороку здійснювати перегляд розділів Положення про захист бренду Red Bull;

1.2.Важливо здійснювати постійний моніторинг можливих ситуацій, які мають в своїй основі нечесні дії та шахрайство із метою отримання прибутків. Доцільно також спиратись на досвід інших компаній.

2. Дотримання політики конфіденційності Red Bull:

2.1.Використання додаткових інструментів захисту персональних даних клієнтів. Доцільно також спиратись на досвід інших компаній.

3. Дотримання практик екологічної корпоративної відповідальності:

3.1.Написання Регламенту про впровадження практик екологічної корпоративної відповідальності;

3.2. Реалізація нових концептів корпоративної соціальної відповідальності (наприклад, переходити на більш корисну та здорову рецептуру виготовлення напоїв (на рівні Головного офісу), пропагувати здоровий спосіб життя за допомогою продукту компанії);

3.3.Важливо розробляти нові напрямки утилізації відходів виробництва.

4. Організація культурних проектів та заходів:

4.1.Спільна участь у проектах, організованих Центральним офісом;

4.2. Співпраця із букмекерськими конторами.

5. Правила та процедури спілкування із клієнтами, дотримання правил дрес-коду:

5.1.Постійний перегляд типових ситуацій спілкування із клієнтами, виокремлення більш складних випадків;

5.2.Впровадження нових моделей ефективного спілкування із клієнтом.

6. Управління корпоративною культурою Red Bull Україна:

6.1. Постійний моніторинг принципів та правил, які передбачають виконання категорій та критеріїв корпоративної культури;

6.2. Детальний аналіз дотримання принципів та правил корпоративної культури, виявлення порушень, пошук причин та осіб, які спричинили порушення;

6.3. Детальне планування заходів із питань управління корпоративною культурою, зокрема заходів протидії шахрайству та незаконного використання бренду; планування заходів із підвищення корпоративної культури. Планування доцільно далі здійснювати із урахуванням заходів, пропонованих до реалізації із метою забезпечення високої надійності використання бренду та методів захисту персональних даних;

6.4. Розробка Положення про корпоративну культуру;

6.5. Перегляд функцій та задач співробітників із питань формування корпоративної культури.

Впровадження заходів дозволить отримати підприємству маркетинговий та економічний ефект.

ВИСНОВКИ

На основі дослідження, приведеного в дипломній роботі, слід зробити наступні висновки. В першому розділі проаналізовані теоретичні аспекти формування корпоративної культури. Під корпоративною культурою слід розуміти систему цінностей, правил і норм поведінки на підприємстві, система взаємовідносин та спілкування його працівників. Важливе значення корпоративної культури у функціонуванні та розвитку діяльності підприємства є незаперечним фактом. Роль корпоративної культури у діяльності підприємства полягає у створенні основи для визначення ключових параметрів діяльності, в мотивуванні персоналу, інформуванні різних цільових груп щодо підприємства, його цільових орієнтирів.

Корпоративна культура організації може зіграти важливу роль у формуванні конкурентоспроможності організації. Підприємство має швидко адаптуватися до зміни ринкового середовища: появи на ринку нових товарів, послуг, компонентів, зняття їх з виробництва, тенденцій розвитку ринку, змін ринкового попиту, цінових атак конкурентів, дисбалансів в постачанні сировини та матеріалів. Корпоративна культура підвищує стійкість організації через надання їй більшої гнучкості.

Для формування корпоративної культури на підприємстві використовують такі інструменти: формалізація місії, бачення і цінності підприємства, створення і підтримка традицій та ритуалів, спільна розробка і впровадження правил та стандартів поведінки і діяльності співробітників.

Другий розділ присвячений проведенню діагностики корпоративної культури ТОВ «Red Bull Україна». Red Bull GmbH — це австрійська фірма-виробник енергетичних та освіжаючих напоїв. Місією Red Bull Україна є пропонування клієнтам, шанувальникам і спільноті найкращих продуктів, контенту і послуг, які є доступними в будь-який час на веб-сторінках компанії, а також реалізація проектів із розвитку продуктів та послуг.

Основними компонентами корпоративної культури ТОВ «Red Bull Україна» є наступні:

1.Захист бренду Red Bull. ТОВ «Red Bull Україна» досить активно реалізує інформаційну політику, яка має на меті захист бренду Red Bull;

2.Дотримання політики конфіденційності Red Bull. В ТОВ «Red Bull Україна» розроблена Політика конфіденційності, якою визначені способи обробки персональних даних клієнтів. В Політиці конфіденційності чітко виокремлені форми отримання даних, які надаються споживачами напоїв;

3.Дотримання практик екологічної корпоративної відповідальності. ТОВ «Red Bull Україна» добре усвідомлює свою відповідальність перед навколишнім середовищем (практики екологічної корпоративної відповідальності);

4.Організація культурних проектів та заходів. Із метою підвищення корпоративної культури ТОВ «Red Bull Україна» здійснює організацію культурних проектів та заходів наступного формату;

5.Правила та процедури спілкування із клієнтами, дотримання правил дрес-коду. В ТОВ «Red Bull Україна» чітко окреслені правила та процедури спілкування із клієнтами, що викладено у Положенні роботи із клієнтами. В документі прописані всі типові ситуації щодо спілкування із клієнтами, правила роботи із питань укладання контрактів, приймання рекламацій, вирішення суперечок, що виникають із різних причин.

В третьому розділі обґрунтовані напрями удосконалення корпоративної культури підприємства.

1.Захист бренду Red Bull: важливо щороку здійснювати перегляд розділів Положення про захист бренду Red Bull; важливо здійснювати постійний моніторинг можливих ситуацій, які мають в своїй основі нечесні дії та шахрайство із метою отримання прибутків. Доцільно також спиратись на досвід інших компаній.

2.Дотримання політики конфіденційності Red Bull: використання додаткових інструментів захисту персональних даних клієнтів. Доцільно також спиратись на досвід інших компаній.

3.Дотримання практик екологічної корпоративної відповідальності: написання Регламенту про впровадження практик екологічної корпоративної відповідальності; реалізація нових концептів корпоративної соціальної відповідальності (наприклад, переходити на більш корисну та здорову рецептуру виготовлення напоїв (на рівні Головного офісу), пропагувати здоровий спосіб життя за допомогою продукту компанії); важливо розробляти нові напрямки утилізації відходів виробництва.

4.Організація культурних проектів та заходів: спільна участь у проектах, організованих Центральним офісом; співпраця із букмекерськими конторами.

5.Правила та процедури спілкування із клієнтами, дотримання правил дрес-коду: постійний перегляд типових ситуацій спілкування із клієнтами, виокремлення більш складних випадків; впровадження нових моделей ефективного спілкування із клієнтом.

6.Управління корпоративною культурою Red Bull Україна: постійний моніторинг принципів та правил, які передбачають виконання категорій та критеріїв корпоративної культури; детальний аналіз дотримання принципів та правил корпоративної культури, виявлення порушень, пошук причин та осіб, які спричинили порушення; детальне планування заходів із питань управління корпоративною культурою, зокрема заходів протидії шахрайству та незаконного використання бренду; планування заходів із підвищення корпоративної культури; розробка Положення про корпоративну культуру; перегляд функцій та задач співробітників із питань формування корпоративної культури.

Впровадження заходів дозволить отримати підприємству маркетинговий та економічний ефект.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Артеменко М.Г. Корпоративна культура: мотиви управлінської діяльності. Вісник ХНУ імені В. Н. Каразіна. 2010. № 917. С. 91-99.
2. Бала О.І., Муқан О.В., Бала Р.Д. Принципи корпоративної культури підприємств: сутність та види. Київ, 2010. 323 с.
3. Данчева О. Особливості впливу корпоративної культури на діяльність підприємств. О. Данчева. Науковий вісник [Одеського національного економічного університету]. 2017. № 5. С. 20-32.
4. Захарчин Г.М. Теорія та методологія формування і розвитку організаційної культури машинобудівного підприємства: монографія Г.М.Захарчин. Львів: Видавництво Національного університету «Львівська політехніка», 2011. 348с.
5. Зеліч В.В. Роль та місце корпоративної культури та її вплив на розвиток підприємства. Інфраструктура ринку. 2017. Вип. 6. С. 21–25.
6. Євтухова Т.І., Легенько Ю.В., Родіонов О.В., Родіонов О.В., Руденко О.М. Корпоративна культура: навч.-метод. Посібник. ДП «Укртехінформ» Ї Київ, 2013. 185 с
7. Єрмоєнко І. В. Комунікативний аспект корпоративної культури. І. В. Єрмоєнко. Духовність особистості: методологія, теорія і практика. 2020. Вип. 4. С. 76-85.
8. Ігнат'єва І. А., Гарафонова О. І. Корпоративне управління : підручник. Київ : Центр учбової літератури, 2013. 600 с.
9. Корпоративна культура. за заг. ред. Г.Л. Хаєта. Київ: Центр навчальної літератури, 2003. 403 с.
10. Козлова І. М. Чинники внутрішнього середовища стратегічного розвитку підприємства / І. М. Козлова, О. М. Костіна. Інтелект ХХІ. 2019. № 3. С. 60–66.

11. Міхов Л. І. Сутність та зміст корпоративної культури. Л. І. Міхов. Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу. 2015. № 3. С. 42-46.
12. Надейко М. М. Теоретичні засади системи корпоративної культури підприємства. М. М. Надейко. Ефективна економіка. 2019. № 11. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2019_11_81
13. Овчаренко М. І. Умови та особливості становлення корпоративної культури вітчизняних підприємств. М. І. Овчаренко. «Маркетинг інновацій і інновації в маркетингу» : збірник тез доповідей VI Міжнародної науковопрактичної конференції (27-29 вересня 2012 р., м. Суми). – Суми : ТОВ "ДД Папірус", 2012. С. 191-193.
14. Пасемко Г. П. Дефініції понять "організаційна" та "корпоративна" культура підприємства. Г. П. Пасемко, Г. Є. Бесєдіна, Ю. Ю. Волошин. Вісник ХНАУ. Серія: Економічні науки. 2019. № 2. С. 41-52.
15. Перевозова І. В. Характеристика етапів формалізованої оцінки стану та рівня організаційної (корпоративної) культури підприємства. І. В. Перевозова, В. В. Дергачова, С. М. Мінакова. Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління. 2020. Т. 20, вип. 3. С. 422-439.
16. Перевозова І. В. Основні постулати при формуванні корпоративної культури компанії. І. В. Перевозова./ Ефективна економіка. 2020. № 1. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2020_1_17
17. Потапюк, І. П., Андрущенко Т. П., Мороз Ю. В. Корпоративна культура як маркетинговий ресурс підприємства. Український журнал прикладної економіки. 2019. Том 4. № 4. С. 176–182
18. Приймак Н. С. Корпоративна культура в системі управління змінами підприємства. Н. С. Приймак // Вісник Житомирського державного технологічного університету. Серія : Економіка, управління та адміністрування. 2019. № 2. С. 91-97.

19. Прищак М. Д., Лесько О.Й. Психологія управління в організації : навчальний посібник [2-ге вид., перероб. і доп.]. Вінниця, 2016. 150 с.
20. Роббінз С. Основи організаційної поведінки (8-е видання). 2006. 408 с.
21. Сазонова Т. О. Роль корпоративної культури в сучасній діяльності підприємства. Т. О. Сазонова, І. П. Потапюк, В. В. Шаповал. Економічний форум. 2020. № 4. С. 138-144.
22. Семикіна М.В. Феномен корпоративної культури в системі важелів якісного розвитку трудового потенціалу. Управління економікою: теорія та практика: Зб. наук. пр. Ї Донецьк: ІЕП НАНУ, 2013. С. 343-353.
23. Синицька О. Стратегічне моделювання корпоративної культури. О. Синицька. Науковий вісник [Одеського національного економічного університету]. 2015. № 3. С. 146-156.
24. Стамбульська Х., Передало Х. С. Корпоративна культура: сутність, типи та роль у розвитку організації. Х. Стамбульська, Х. С. Передало. URL: http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/1_2022/206.pdf
25. Трушкіна Н. В. Організаційна культура підприємства в системі корпоративної соціальної відповідальності. Н. В. Трушкіна, Н. С. Ринкевич. Держава та регіони. Серія : Економіка та підприємництво. 2020. № 3(2). С. 14-21
26. Тюхтенко Н. А. Формування корпоративної культури як основи підвищення конкурентоспроможності підприємства. Н. А. Тюхтенко, С. М. Макаренко, Я. А. Олексенко. Економічний вісник університету. 2020. Вип. 44. С. 98-106.
27. Українська Л. О. Методи оцінки рівня розвитку корпоративної культури на підприємствах машинобудівного комплексу. Л. О. Українська, К. О. Знак. Ефективна економіка. 2012. № 10. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2012_10_59

28. Фокіна-Мезенцева К. В. Формування корпоративної культури підприємства в умовах економічної кризи. К. В. Фокіна-Мезенцева. Вісник ХНАУ. Серія : Економічні науки. 2018. № 4. С. 362-367.

29. Химич І.Г. Формування корпоративної культури підприємства в сучасних економічних умовах. Сучасні соціально-економічні проблеми теорії та практики розвитку економічних систем. 2015. № 31. С. 105-116.

30. Чайка Г. П. Культура ділового спілкування менеджера: навчальний посібник. Київ : Знання, 2005. 442 с.

31. Чернишова Т. О., Немченко Т.О. Деякі аспекти корпоративної культури організації. Наукові праці КНТУ. Економічні науки. 2010. Вип. 17. URL : http://www.kntu.kr.ua/doc/zb_17_ekon/stat_17/49.pdf

32. Шевченко В. С. Визначення впливу корпоративної культури на діяльність підприємства. Комунальне господарство міст. 2014. №114. С. 157-161.

33. Щетініна Л. В. Корпоративна культура в системі менеджменту персоналу: значення, характер та взаємозв'язки. Л. В. Щетініна, С. Г. Рудакова, Ю. В. Твердохліб, К. С. Турова. Формування ринкових відносин в Україні. 2020. № 11. С. 79-87.

34. Shein, E.H. Organizational Culture / E. H. Shein // American psychologist. 1990. Vol. 45(1). P. 109-119.

35. ВВП України у 2023 році зросте на 2%, курс становитиме 40 грн/\$ – прогноз ІСУ. URL: <https://forbes.ua/news/vvp-ukraini-u-2023-rotsi-zroste-na-2-kurs-stanovitime-40-grn-prognoz-icu-28032023-12680>

36. Середня зарплата в Україні 2023: розмір та як розрахувати. URL: <https://fakty.com.ua/ua/ukraine/suspilstvo/20221125-serednya-zarplata-v-ukrayini-2023-rozmir-ta-yak-rozrahuvaty/>

37. Проект ТОВ «Red Bull Україна» «Життя банки продовжується».URL: <https://www.redbull.com/ua-uk/energydrink/sustainability>

38. Організація культурних проєктів та заходів. URL:
<https://www.redbull.com/ua-uk/energydrink/kontaktnyy-kultura>

39. Офіційний сайт ТОВ «Red Bull Україна». URL:
<https://www.redbull.com/ua-uk/>

40. Легальні букмекери в Україні 2023. URL:
<https://bukmekeryukrainy.com.ua/legalni-bukmekerski-kontory>

ДОДАТКИ

Баланс (Звіт про фінансовий стан) на 31.12.2022 р., тис.грн.

Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	0.00	0.00
первісна вартість	1001	201.00	201.00
накопичена амортизація	1002	201.00	201.00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	0.00	0.00
Основні засоби	1010	36 707.00	36 467.00
первісна вартість	1011	131 085.00	143 627.00
знос	1012	94 378.00	107 160.00
Інвестиційна нерухомість	1015	0.00	0.00
первісна вартість	1016	0.00	0.00
знос	1017	0.00	0.00
Довгострокові біологічні активи	1020	0.00	0.00
первісна вартість	1021	0.00	0.00
накопичена амортизація	1022	0.00	0.00
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0.00	0.00
інші фінансові інвестиції	1035	0.00	0.00
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0.00	0.00
Відстрочені податкові активи	1045	4 226.00	5 354.00
Гудвіл	1050	0.00	0.00
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0.00	0.00
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0.00	0.00

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
Інші необоротні активи	1090	0.00	0.00
Усього за розділом І	1095	40 933.00	41 821.00
ІІ. Оборотні активи Запаси	1100	8 469.00	7 050.00
Виробничі запаси	1101	8 469.00	7 050.00
Незавершене виробництво	1102	0.00	0.00
Готова продукція	1103	0.00	0.00
Товари	1104	0.00	0.00
Поточні біологічні активи	1110	0.00	0.00
Депозити перестрахування	1115	0.00	0.00
Векселі одержані	1120	0.00	0.00
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	20 443.00	56 152.00
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	2 796.00	3 253.00
з бюджетом	1135	10 363.00	3 830.00
у тому числі з податку на прибуток	1136	3 585.00	0.00
з нарахованих доходів	1140	0.00	0.00
із внутрішніх розрахунків	1145	12 439.00	29 194.00
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	0.00	0.00
Поточні фінансові інвестиції	1160	0.00	0.00
Гроші та їх еквіваленти	1165	19 871.00	17 910.00
Готівка	1166	0.00	0.00
Рахунки в банках	1167	0.00	0.00
Витрати майбутніх періодів	1170	0.00	0.00
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0.00	0.00
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	0.00	0.00

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0.00	0.00
резервах незароблених премій	1183	0.00	0.00
інших страхових резервах	1184	0.00	0.00
Інші оборотні активи	1190	0.00	0.00
Усього за розділом II	1195	74 381.00	117 389.00
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0.00	0.00
Баланс	1300	115 314.00	159 210.00

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	38.00	38.00
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0.00	0.00
Капітал у дооцінках	1405	0.00	0.00
Додатковий капітал	1410	0.00	0.00
Емісійний дохід	1411	0.00	0.00
Накопичені курсові різниці	1412	0.00	0.00
Резервний капітал	1415	0.00	0.00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-167 745.00	-124 028.00
Неоплачений капітал	1425	0.00	0.00
Вилучений капітал	1430	0.00	0.00
Інші резерви	1435	0.00	0.00
Усього за розділом I	1495	-167 707.00	-123 990.00
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0.00	0.00
Пенсійні зобов'язання	1505	0.00	0.00

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
Довгострокові кредити банків	1510	0.00	0.00
Інші довгострокові зобов'язання	1515	0.00	0.00
Довгострокові забезпечення	1520	0.00	0.00
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0.00	0.00
Цільове фінансування	1525	0.00	0.00
Благодійна допомога	1526	0.00	0.00
Страхові резерви	1530	0.00	0.00
у тому числі: резерв довгострокових зобов'язань	1531	0.00	0.00
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0.00	0.00
резерв незароблених премій	1533	0.00	0.00
інші страхові резерви	1534	0.00	0.00
Інвестиційні контракти	1535	0.00	0.00
Призовий фонд	1540	0.00	0.00
Резерв на виплату джек-поту	1545	0.00	0.00
Усього за розділом II	1595	0.00	0.00
III. Поточні зобов'язання і забезпечення Короткострокові кредити банків	1600	0.00	0.00
Векселі видані	1605	0.00	0.00
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	0.00	0.00
товари, роботи, послуги	1615	2 770.00	4 272.00
розрахунками з бюджетом	1620	0.00	499.00
у тому числі з податку на прибуток	1621	0.00	351.00
розрахунками зі страхування	1625	0.00	0.00
розрахунками з оплати праці	1630	72.00	164.00
за одержаними авансами	1635	0.00	0.00

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
за розрахунками з учасниками	1640	0.00	0.00
із внутрішніх розрахунків	1645	262 018.00	256 039.00
за страховою діяльністю	1650	0.00	0.00
Поточні забезпечення	1660	18 025.00	22 098.00
Доходи майбутніх періодів	1665	0.00	0.00
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0.00	0.00
Інші поточні зобов'язання	1690	136.00	128.00
Усього за розділом III	1695	283 021.00	283 200.00
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0.00	0.00
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0.00	0.00
Баланс	1900	115 314.00	159 210.00

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

Фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	463 835.00	362 622.00
Чисті зароблені страхові премії	2010	0.00	0.00
Премії підписані, валова сума	2011	0.00	0.00
Премії, передані у перестрахування	2012	0.00	0.00
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	0.00	0.00
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	0.00	0.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	246 767.00	217 025.00
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	0.00	0.00
Валовий: прибуток	2090	217 068.00	145 597.00
збиток	2095	0.00	0.00
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0.00	0.00
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0.00	0.00
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0.00	0.00
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0.00	0.00
Інші операційні доходи	2120	283.00	6 870.00
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0.00	0.00
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0.00	0.00
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	0.00	0.00
Адміністративні витрати	2130	23 677.00	21 822.00

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Витрати на збут	2150	139 516.00	107 810.00
Інші операційні витрати	2180	3 697.00	1 787.00
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	0.00	0.00
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	0.00	0.00
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	50 461.00	21 048.00
збиток	2195	0.00	0.00
Дохід від участі в капіталі	2200	0.00	0.00
Інші фінансові доходи	2220	502.00	1 977.00
Інші доходи	2240	2 591.00	2 561.00
Дохід від благодійної допомоги	2241	0.00	0.00
Фінансові витрати	2250	0.00	0.00
Втрати від участі в капіталі	2255	0.00	0.00
Інші витрати	2270	653.00	1 026.00
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0.00	0.00
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	52 901.00	24 560.00
збиток	2295	0.00	0.00
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-9 453.00	-4 649.00
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0.00	0.00
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	43 448.00	19 911.00
збиток	2355	0.00	0.00

Сукупний дохід

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	0.00	0.00
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	0.00	0.00
Накопичені курсові різниці	2410	0.00	0.00
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	0.00	0.00
Інший сукупний дохід	2445	0.00	0.00
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0.00	0.00
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	0.00	0.00
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0.00	0.00
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	43 448.00	19 911.00

Елементи операційних витрат

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Матеріальні затрати	2500	7 299.00	6 637.00
Витрати на оплату праці	2505	45 278.00	41 889.00
Відрахування на соціальні заходи	2510	6 251.00	5 289.00
Амортизація	2515	17 300.00	14 132.00
Інші операційні витрати	2520	87 065.00	61 686.00
Разом	2550	163 193.00	129 633.00

Розрахунок показників прибутковості акцій

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Середньорічна кількість простих акцій	2600	0.00	0.00
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	0.00	0.00
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	0.00	0.00
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	0.00	0.00
Дивіденди на одну просту акцію	2650	0.00	0.00