

Київський національний торговельно-економічний університет

Кафедра менеджменту

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

«Управління організаційною культурою підприємства»

(за матеріалами ТОВ «БУР-ТРАНС», м. Березань)

Студентки 3 курсу 10с групи
спеціальності 073 «Менеджмент»
спеціалізації «Управління
бізнесом»

Желіби Анни
Олександрівни

Науковий керівник:
кандидат технічних наук,
доцент

Безус Алла
Миколаївна

Гарант освітньої програми:
кандидат економічних наук,
доцент

Підкамінний Ігор
Миколайович

Київ 2022

Київський національний торговельно-економічний університет
Кафедра менеджменту

РЕФЕРАТ
ВИПУСКНОЇ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ

на тему:
«Управління організаційною культурою підприємства»
(за матеріалами ТОВ «БУР-ТРАНС», м. Березань)

Студентки 3 курсу 10с групи
спеціальності
073 «Менеджмент»
спеціалізації
«Управління
бізнесом»

Желіби Анни
Олександрівни

Науковий керівник:
канд. техн. наук, доцент

Безус Алла
Миколаївна

Гарант освітньої
програми:
канд. екон. наук, доцент

Підкамінний Ігор
Миколайович

Київ 2022

РЕФЕРАТ

випускної кваліфікаційної роботи, виконаної на тему:
«Управління організаційною культурою підприємства»

Структура роботи. Випускна кваліфікаційна робота бакалавра викладена на 33 сторінках основного тексту, в т.ч. містить 1 таблицю та 2 рисунків. Список використаних джерел містить 30 найменувань, викладених на 2-х сторінках. Робота містить 2 додатків, викладених на 6 сторінках.

Робота виконана за матеріалами ТОВ «БУР-ТРАНС», м. Березань.

Об'єктом дослідження є процес управління організаційною культурою.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні аспекти формування процесу управління організаційною культурою підприємства ТОВ «БУР-ТРАНС», м. Березань.

Метою дослідження є удосконалення процесу управління організаційною культурою підприємства ТОВ «БУР-ТРАНС».

Відповідно до встановленої мети, сформульовано перелік завдань для виконання в процесі даного наукового дослідження:

- розглянуто сутність, значення та основні аспекти управління організаційною культурою підприємства;
- визначено методичні підходи до процесу управління організаційною культурою підприємства;
- досліджено процес управління організаційною культурою ТОВ «БУР-ТРАНС»;
- оцінено ефективність управління формування організаційної культури ТОВ «БУР-ТРАНС»;
- розроблено шляхи удосконалення процесу управління організаційною культурою підприємства.

Одержані результати можуть бути використані та впровадженні у ТОВ «БУР-ТРАНС».

Рік виконання роботи 2021-2022 рр.

Рік захисту роботи – 2022р.

Анотація

кваліфікаційної роботи, виконаної на тему:

«Управління організаційною культурою підприємства»

(за матеріалами ТОВ «БУР-ТРАНС», м. Березань)

Випускна кваліфікаційна робота бакалавра присвячено дослідженню процесу управління організаційною культурою підприємства. У роботі вирішено важливе науково-практичне завдання щодо подальшого розвитку теоретичних основ, методичних і практичних пропозицій та рекомендацій з удосконалення процесу управління організаційною культурою підприємства.

Досліджено динаміку основних показників діяльності підприємства протягом 2020-2022 років з метою розробки програми управління організаційною культурою підприємства, оцінено ефективність запровадження змін в управлінні організаційною культурою підприємства.

Ключові слова: управління організаційною культурою, тип культури, ціль, місія, мета, філософія підприємства, цінності, табу, репутація.

Annotation

final qualifying paper performed on the theme:

«Management of organizational culture in the company»

(based on materials LLC «BUR-TRANS», Berezan)

Final qualification paper deals with the management of organizational culture in the company. The paper decided to important scientific and practical tasks for the further development of theoretical foundations, methodological and practical proposals and recommendations to improve the process of managing organizational culture in the enterprise.

The dynamics of the main indicators of the company for 2020 – 2022 years to develop a program of management of organizational culture in the enterprise, evaluated the effectiveness of the implementation of organizational changes in company.

Keywords: the management of organizational culture, type of culture, goal, mission, purpose, philosophy of the company, values of the company, taboo, reputation.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЮ КУЛЬТУРОЮ ПІДПРИЄМСТВА.....	5
1.1. Сутність, значення та основні аспекти управління організаційною культурою підприємства.	5
1.2. Методичні підходи до процесу управління організаційною культурою підприємства.	13
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЮ КУЛЬТУРОЮ ТОВ «БУР-ТРАНС»	14
2.1. Профіль діяльності та аналіз організаційної культури підприємства.	14
2.2. Оцінка ефективності формування організаційної культури підприємства ТОВ «БУР-ТРАНС».	22
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЮ КУЛЬТУРОЮ ТОВ «БУР-ТРАНС»	25
ВИСНОВКИ	32
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	34
ДОДАТКИ	36

ВСТУП

Актуальність теми випускної кваліфікаційної роботи. Людям від природи притаманно формування різних груп, які створюються на базі безлічі чинників та характеристик. Нам біологічно необхідно мати відношення до якоїсь спільноти і мати певні правила чи норми поведінки, розпорядок, ритуали, інструкції як виконувати ту чи іншу роботу, спільну ціль, мету для досягнення результатів. А для морального задоволення від виконаної роботи нам необхідно формувати спільну філософію та цінності аби мати орієнтир на шляху досягнення поставлених завдань. Тому тема, яка пов'язана із дослідженням формування, становлення та практичної реалізації формування таких груп, завжди є актуальною в будь-який період розвитку економіки, якій не може відбуватися окремо і завжди опирається на розвиток суспільства в цілому. Не зайвим буде окреслити контекст останніх двох років, коли ми всі опинились у нових умовах розвитку економіки – пандемія та обмеження пов'язані з нею. Карантин суттєво вплинув на процес управління підприємствами в цілому і зачепив основи управління організаційною культурою. Перед керівниками постали нові завдання яким чином вони можуть об'єднувати своїх співробітників і мотивувати їх до вирішення спільних задач.

Мета та завдання дослідження полягають у формуванні теоретичних положень, які мають актуальність в даний період і розробці та впровадженні на їх основі методично-практичного процесу щодо введення ефективних засобів управління організаційною культурою підприємства.

Досягнення поставленої мети зумовлює вирішення наступних завдань:

- поглибити знання теоретичних та методологічних принципів визначення сутності, значення та основних аспектів управління організаційною культурою підприємства;
- провести діагностичні дослідження процесу управління організаційною культурою ТОВ «БУР-ТРАНС» та дослідити його ефективність;
- розробити на основі цих досліджень рекомендації щодо удосконалення процесу управління організаційною культурою підприємства.

Об'єктом дослідження є процес управління організаційною культурою, а **предметом дослідження** є теоретичні, методичні та практичні аспекти формування процесу управління організаційною культурою підприємства ТОВ «БУР-ТРАНС», м. Березань .

Методи дослідження, які були використані у ВКРБ: визначення типу управління організаційною культурою підприємства за класифікацією Ч. Хенді ; характеристика організаційної культури за методом Шейна; метод елементної оцінки; метод опитування eNPS.

Інформаційне забезпечення дослідження. Фінансова та оперативна звітності досліджуваного підприємства, праці вітчизняних і зарубіжних науковців з проблеми дослідження, інформаційні ресурси (Internet).

Структура роботи. Випускна кваліфікаційні робота бакалавра викладена на 33 сторінках основного тексту, в т.ч. містить 1 таблицю та 2 рисунків. Список використаних джерел містить 30 найменувань, викладених на 2-х сторінках. Робота містить 2 додатків, викладених на 6 сторінках.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЮ КУЛЬТУРОЮ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність, значення та основні аспекти управління організаційною культурою підприємства

Культура пронизує процес управління від початку до кінця та відіграє величезну роль в організації спілкування, обумовлюючи логіку мислення, сприйняття та інтерпретацію вербальної і особливо невербальної інформації.

На даний момент культуру організацій вивчали не один десяток науковців. Але найбільш популярними є роботи таких авторів як: Ф. Тейлор, А. Файоль, М. Вебер, Е. Мейо, Д. Макгрегор, А. Чандлер, Дж. Томсон, П. Лоуренс, Дж. Лорш, Р. Сайерт, Дж. Марч, Г. Саймон та ін. Опираючись на їх здобутки спробуємо визначити, що ж можна розуміти під культурою організації підприємства.

«*Організація* — це складний організм, основою життєвого потенціалу якого є організаційна культура. Вона не тільки відрізняє одну організацію від іншої, але і зумовлює успіх функціонування та виживання організації в довгостроковій перспективі. Можна сказати, що організаційна культура — це "душа" організації. Монастирський Г.Л. [14, с. 259]».

Таке визначення може здатись досить розмитим і узагальненим, але проблема в тому, що дослідники досі не дійшли одностайного висновку у академічному визначенні поняття *організаційна культура*.

Таким чином, організаційна культура — це сформована впродовж всієї історії організації сукупність прийомів та правил адаптації організації до вимог зовнішнього середовища і формування внутрішніх відносин між групами працівників. Організаційна культура концентрує політику та ідеологію життєдіяльності організації, систему її пріоритетів, критерії мотивації та розподілу влади, характеристику соціальних цінностей та норм поведінки. Елементи організаційної культури є орієнтиром в ухваленні

керівництвом організації управлінських рішень, налагодженні контролю за поведінкою та взаєминами співробітників у процесі оцінювання виробничих, господарських та соціальних ситуацій. [14, с.260; с.261]».

Розробка та створення сильної корпоративної культури є складним процесом, і не існує єдиної технології досягнення успіху.

«Фахівці виділяють дві важливі особливості культури:

1) багаторівневність. Поверхневий рівень утворюють способи поведінки людей, ритуали, емблеми, дизайн, уніформа, мова, гасла. Проміжний рівень становлять укорінені цінності та вірування. Глибинний рівень представлений філософією організації;

2) багатогранність, багатоаспектність. Культура організації, по-перше, складається з субкультур окремих підрозділів або соціальних груп, що існують під "дахом" загальної культури (вони можуть конкретизувати і розвивати останню, можуть мирно існувати разом з нею, а можуть їй суперечити). По-друге, організаційна культура включає субкультури тих або інших напрямів та сторін діяльності — підприємництво, управління, ділове спілкування, внутрішні взаємини [14, с.266]»

Складові елементи організаційної культури наведено на рис. 1.1.



Рис. 1.1. Складові елементи організаційної культури [11]

«Ключові цінності, будучи об'єднаними в систему, утворюють *філософію організації*. Вона відповідає на питання, що є для неї найважливішим. Філософія відображає сприйняття організацією себе та свого призначення, головні напрями діяльності, створює основу вироблення підходів до управління, упорядковує діяльність персоналу на основі загальних принципів, полегшує освоєння вимог адміністрації, формує загальні універсальні правила поведінки.

Обряд — це стандартний, такий, що повторюється захід, який проводиться в певний час і за спеціальним приводом. Найширше розповсюджені такі обряди, як вшановування ветеранів, проводи на пенсію, посвята в члени організації.

Ритуал є сукупністю спеціальних заходів (обрядів), що чинять психологічний вплив на членів організації з метою зміцнення відданості їй, затушовування дійсного сенсу певних сторін її діяльності, навчання організаційним цінностям та формування необхідних установок. Працівники багатьох японських компаній, наприклад, починають трудовий день зі співу гімнів.

Легенди і міфи відображають у потрібному світлі й у закодованій формі історію організації, успадковані цінності, прикрашені портрети її відомих діячів. Звичай є формою соціальної регуляції діяльності людей та їх відносин, що перейнята з минулого без змін.

Як елементи культури можуть розглядатися також *прийняті в організації норми і стиль поведінки її членів* — їх ставлення один до одного та зовнішніх контрагентів, здійснення управлінських дій, вирішення проблем. Нарешті, елементом організаційної культури є *гасла*, тобто заклики, що в короткій формі відображають її керівні завдання, ідеї або місію організації.

Об'єктивні елементи культури відображають матеріальний бік життя організацій. Це, наприклад, символіка кольору, зручність і оформлення інтер'єрів, зовнішній вигляд будівель, устаткування, меблі.

Цінності, звичаї, обряди, ритуали, норми поведінки членів організації, привнесені з минулого в сьогодення, отримали назву *традицій*. Останні бувають як позитивними, так і негативними. Як позитивну традицію можна розглядати доброзичливе ставлення до всіх нових співробітників, що приходять в організацію, а як негативну — дідівщину в армії.

Образ мислення членів організації, що визначається традиціями, цінностями, рівнем культури, свідомістю членів організації називається *менталітетом*. Монастирський Г.Л [14,с. 264,с. 265, с.266]».

Сукупність елементів організаційної культури впливають на підходи до її вивчення.

«Харіс і Моран пропонують розглядати конкретну організаційну культуру на основі десяти характеристик:

- усвідомлення себе та свого місця в організації;
- комунікаційна система та мова спілкування;
- зовнішній вигляд, одяг і представлення себе на роботі;
- що і як їдять люди, звички та традиції в цій сфері;
- усвідомлення часу, ставлення до нього і його використання;
- взаємини між людьми;
- цінності і норми;
- віра в щось, ставлення або прихильність до чого-небудь;
- процес розвитку працівника і навчання;
- трудова етика та мотивування. [14,с.271]».

За місцем організації та рівнем впливу на неї виокремлюють декілька типів організаційних культур.

Безперечна культура характеризується невеликою кількістю основних цінностей і норм, але вимоги до орієнтації на них є неухильними. Вона не допускає спонтанного впливу як ззовні, так і зсередини, є закритою (закритість культури — це небажання бачити недоліки, виносити сміття з хати, прагнення зберегти показну єдність). Закрита культура пригнічує

персонал та стає вирішальним моментом мотивації. Але самі цінності та норми за необхідності свідомо коректуються.

Слабка культура практично не містить загально організаційних цінностей та норм. У кожного елементу організації вони свої, причому такі, що часто суперечать іншим. Норми та цінності слабкої культури легко піддаються внутрішньому та зовнішньому впливу і змінюються під його дією. Така культура роз'єднує учасників організації, протиставляє їх один одному, ускладнює процес управління та зрештою призводить до її ослаблення.

Сильна культура відкрита впливу як зсередини, так і ззовні. Відкритість передбачає гласність та діалог між всіма учасниками, організаціями і сторонніми особами. Вона активно асимілює все краще, звідки б воно не виходило, і в результаті тільки стає сильнішою. Потрібно мати на увазі, що сильна культура, як і слабка, може бути ефективною в одному і неефективною в іншому. *Монастирський Г.Л [14,с. 272,с.273]*».

Виокремлюють також наступні види:

«Бюрократична культура характеризується регулюванням всіх сторін діяльності організації на основі документів, чітких правил, процедур; оцінкою персоналу за формальними принципами та критеріями. Джерелом влади, сконцентрованої в руках керівництва, тут є посада. Така культура гарантує людям стабільність, безпеку, позбавляє від конфліктів.

Опікунська культура виявляється в сприятливому морально-психологічному кліматі, згуртованості людей, групових нормах та цінностях, неформальному статусі співробітників, їх особистій активності, взаєморозумінні, гармонії відносин. Культура гарантує персоналу стабільність, розвиток та участь в справах організації.

Праксиологічна культура ґрунтується на порядку, раціональності, планах, ретельному контролі за їх виконанням, оцінці діяльності працівника за результатами. Головною фігурою є керівник, влада якого ґрунтується на посадових повноваженнях і глибоких знаннях. Він припускає в певних межах

залучення працівників до управління. Все це забезпечує високу ефективність роботи.

Підприємницька культура підтримує дії, спрямовані зовні організації та на перспективу, новаторство і творчу активність персоналу. Привабливість культури полягає в тому, що вона гарантує задоволення потреб працівників в розвитку та вдосконаленні. Управління тут ґрунтується на вірі в керівника, його знаннях і досвіді, а також на залученні персоналу до творчості. В основу класифікації підприємницьких культур покладено способи отримання прибутку. Наприклад, американські дослідники Діл і Кеннеді залежно від них виділили такі типи підприємницьких культур: культуру торгівлі, культуру вигідних операцій, адміністративну культуру, інвестиційну культуру. Монастирський Г.Л [14, с. 275, с. 276]».

Е. Шейн виділив чотири типи культур:

Культура влади – це культура, за якої влада зосереджена в руках декількох людей і заснована на їхніх здібностях. Така культура, як правило, має тенденцію до підприємництва.

Рольова культура – це культура, при якій влада врівноважена між лідером і бюрократичною структурою. Навколишнє середовище, як правило, стабільне, тому ролі й правила чітко визначені.

Культура досягнень – це культура, за якої акцентується увага на мотивації і прихильності. Високо цінуються дія, ентузіазм і порив.

Підтримуюча культура – це культура, за якої люди роблять свій внесок у спільну справу з почуття прихильності і солідарності. Для взаємовідносин характерні довіра і взаємність. [15, с. 41]

Ч. Хенді виділив чотири напрями культури, яким дав назви імен Олімпійців (табл. 1.1):

Таблиця 1.1

Чотири напрями культури

Культура Зевса (культура влади)	Культура Аполлона (ролева культура)	Культура Афіни (культура завдань)	Культура Діоніса (культура особи)
Організації, що сповідають таку культуру, мають жорстку структуру, високий ступінь централізації управління, нечисленні правила та процедури, пригнічують ініціативу працівників, здійснюють жорсткий контроль над всім. Успіх тут зумовлюється кваліфікацією керівника та своєчасним виявленням проблем, що дозволяє швидко ухвалювати і реалізовувати рішення. Така культура характерна для молодих структур.	Це бюрократична культура, що ґрунтується на системі правил та інструкцій. Їй властивий чіткий розподіл ролей, прав, обов'язків і відповідальності між працівниками управління. Вона негнучка та утрудняє нововведення, тому малоефективна в умовах змін. Джерелом влади тут є посада, а не особисті якості керівника. Така управлінська культура властива великим корпораціям та державним установам.	Ця культура пристосована до управління в екстремальних умовах та постійно змінюваних ситуаціях, тому основна увага тут приділяється швидкості вирішення проблем. Вона ґрунтується на співпраці, колективному виробленні ідей та загальних цінностей. Фундаментом влади є знання, компетентність та володіння інформацією. Це перехідний тип управлінської культури, здатний перерости в один з попередніх. Він властивий проектним або венчурним організаціям.	Вона пов'язана з емоційним началом та ґрунтується на творчих цінностях, об'єднуючи людей не для вирішення службових завдань, а для досягнення індивідуальної мети. Рішення тут ухвалюються на основі згоди, тому влада носить координаційний характер.

На базі матеріалів [14, с. 274]

1.2. Методичні підходи до процесу управління організаційною культурою підприємства

Проаналізувавши складові організаційної культури та характеристики, на які опираються вчені, ми можемо зробити висновки, що ключовими методичними підходами до процесу управління корпоративною культурою підприємства є: контроль з боку керівного складу організації; пропаганда та навчання серед персоналу; початковий підбір кадрів, що розділяють цінності, які закладає культура; велика кількість використання матеріальних символів, гасла компанії, ритуалів та обрядів. [14].

Тож підсумовуючи можна сказати, що:

- культура компанії починається в першу чергу із дотримання цієї культури керівників. Підлеглі обираючи тип поведінки на роботі, орієнтуються на своїх наставників і переймають від них стиль спілкування, манеру одягатись, підходи у вирішенні завдань та ступінь прийняття на себе відповідальності за атмосферу на підприємстві тощо. При слабкій організаційній культурі і слабкий рівень своєчасного і точного виконання вимог начальників у співробітників;
- ще одним методом керування організаційною культурою є символи, які можуть виражатись матеріально у вигляді корпоративної форми із логотипом компанії чи спеціальному дизайну офісів і тд.;
- також можна використовувати певні обряди та ритуали для покращення культури підприємства: обряд просування, обряд припинення роботи, обряд посилення, обряд відновлення, обряд урегулювання конфлікту, обряд єднання.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЮ КУЛЬТУРОЮ ТОВ «БУР-ТРАНС»

2.1. Профіль діяльності та аналіз організаційної культури підприємства

Товариство з обмеженою відповідальністю «БУР-ТРАНС» засновано в 2011 році. Компанія працює відповідно до вимог і нормативів системи управління якістю. [24]

Напрямки діяльності компанії:

Основний:

71.20 Технічні випробування та дослідження

Інші:

- 43.11 Знесення
- 43.12 Підготовчі роботи на будівельному майданчику
- 77.32 Надання в оренду будівельних машин і устаткування
- 46.73 Оптова торгівля деревиною, будівельними матеріалами та санітарно-технічним обладнанням
- 52.21 Допоміжне обслуговування наземного транспорту
- 52.24 Транспортне оброблення вантажів
- 68.20 Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна [24]

Підприємство на даний момент орієнтується на внутрішній ринок України і не має закордонних партнерів чи філій.

Всього на постійній основі працює 6 осіб. Однак компанія часто залучає додаткових співробітників для роботи в проектах і для підписує з ними трудові договори.

В зв'язку з мінімальною кількістю працівників комунікація в компанії є лінійною і дуже гнучкою. Усі зміни в роботі чи стратегії компанії працівники

дізнаються вчасно і маю змогу давати зворотній зв'язок одразу, таким чином безпосередньо впливаючи на роботу підприємства.

Організаційна культура побудована в першу чергу на міцному зв'язку співробітників, більшість працює на підприємстві довгий час і встигли потоваришувати один з одним. Керівництво влаштовує також неформальні заходи для покращення клімату в колективі.

Імідж компанії перед партнерами та клієнтами формують працівники. Компанія не вирізняється застосуванням новітніх технологій в своїй діяльності. Не має свого сайту, сторінок в соціальних мережах чи системи клубних переваг. Уся діяльність побудована на «сарафанному радіо» і залежить від рекомендацій отримувачів послуг оф-лайн.

Єдині заходи з маркетингу, що були застосовані в компанії це застарілий метод розміщення інформаційного повідомлення у телефонному довіднику. А також внесення компанії до державного списку компаній, що надають послуги у сфері 71.20 Технічні випробування та дослідження.

Однією з перешкод для інноваційних заходів покращення не тільки організаційної системи, а й компанії загалом є відсутність бюджету.

В умовах пандемії COVID-19 і карантинних обмежень в 2020-2021рр. компанія зазнала значних збитків. Це суттєво вплинуло на фінансові показники і кожного робітника, адже довелось впроваджувати непопулярні заходи по скороченню витрат компанії. Нові правила роботи і зобов'язання громадян України, що затвердила Верховна Рада України [2], вплинули на графік роботи і норми, тому довелось впроваджувати ще й нову інформаційну кампанію про загрозу життя від вірусу і необхідність дотримуватися рекомендацій ВОЗ. [25]

Такі показники як темп інфляції та рівень безробіття, які постійно зростають, зниження рівня доходів населення гальмують та обмежують діяльність компанії.

Період сильних потрясінь і кризова позиція підприємства вилились в не найкращу фінансову звітність в 2020р., однак уже в 2021р. компанія

змогла стабілізуватися. На даний момент головним бухгалтером ще не складено звітність за 2021р., але підприємством ТОВ «БУР-ТРАНС» надано фінансову звітність за 2020р. Її дані наведені у Додаток 1.

Аналіз корпоративної культури:

Почнемо аналіз корпоративної культури компанії, використовуючи метод по елементної якісної оцінки.

Місія організації – дбати про надання якісних послуг своїм клієнтам, перевершувати його очікування та вибудовувати стосунки на все життя.

Головна мета – стати національним лідером у наданні своїх послуг та забезпечити кінцевого споживача якісним сервісом за усіма напрямками своєї діяльності.

Загальні цілі фірми формуються і встановлюються на основі місії організації і певних цінностей, на які орієнтується вище керівництво, а саме: створення корпорації, що включає в себе не тільки одну компанію, а й усіх партнерів (всі організації, які надають послуги компанії у всіх сферах діяльності).

На підприємстві існують кодекс етики і правила поведінки співробітників, а також корпоративний дрес-код, який передбачає діловий стиль керівництва і робочу уніформу в механіків.

Традиції компанії. Співробітники ТОВ «БУР-ТРАНС» вміють не тільки сумлінно працювати, а й культурно відпочивати. Обов'язково в компанії відзначають такі свята, як Новий рік, День козацтва та День української армії, 8 Березня, День народження компанії та інші свята визначені як загально-державні. Тобто такого роду заходи як свята і традиції існують і влаштовуються з урахуванням специфіки організації, оскільки спрямовані на досягнення однієї мети – згуртування колективу. Організація прагне задіяти в ній всіх своїх співробітників, щоб не допускати «розколу» своєї культури, її розвитку в різних напрямках.

Кадрова політика. Стратегічною метою кадрової політики ТОВ «БУР-ТРАНС» є забезпечення оптимального балансу відсотків оновлення та

збереження чисельного і якісного складу персоналу відповідно до потреб самої організації, вимог законодавства та станом ринку праці. Ефективність роботи будь-якого підприємства залежить найбільшою мірою від наявності складу та рівня кваліфікації працівників. Головна і основна вимога – це високий рівень професіоналізму, підкріплений досвідом роботи. Важливим показником для характеристики діяльності підприємства є зміна чисельності персоналу. Люди працюють тут роками і плинність кадрів мінімальна. [28]

Для підвищення рівня професіоналізму співробітників проводяться тренінги, курси, семінари планово і позапланово. У працівників підприємства є також можливість відвідувати професійні виставки, присвячені напрямку їх кваліфікації. У роботі виставки беруть участь і зарубіжні фахівці, які діляться своїм досвідом. Обговорюються нові ідеї, нові продукти, сучасні методики та технології, інновації.

Кожен із співробітників компанії вважає обов'язковим закінчення спеціальних курсів підвищення кваліфікації та регулярне навчання на семінарах за своєю спеціальністю. Додаткову освіту за спеціальним напрямком для кожного працівника, підвищення кваліфікації, оплачує компанія, тому що вважає навчання співробітників вигідною інвестицією.

Система мотивації. Для стимулювання праці працівників керівництво ТОВ «БУР-ТРАНС». Найбільш значущим економічним методом мотивації на підприємстві є заробітна плата. Форми, системи та оплата праці працівників підприємства, премії, надбавки, а також інші види доходів встановлюються керівництвом самостійно.

Неекономічні (соціальні) методи мотивації. Велику роль в мотивації працівників відіграють соціальні пільги та виплати. Спектр пільг, що надаються працівникам ТОВ «БУР-ТРАНС» :

- оплачені святкові дні;
- оплачені відпустки (24 календарних дні);
- оплачені дні лікарняних листів;
- оплачені декретні відпустки.

Організаційні методи включають в себе мотивацію цілями, залученням до участі в справах організації, збагаченням праці. [28]

До морально-психологічних методів мотивації на підприємстві ТОВ «БУР-ТРАНС» відноситься проведення регулярних тренінгів, визнання, яке може бути особистим і публічним, а також похвала і критика.

Суть особистого визнання у тому, що працівників, які особливо відзначились, згадуються на спеціальних доповідях вищого керівництва організації, персонально вітає керівник або його замісник. Публічне визнання полягає в широкому поширенні інформації про досягнення працівників. Часто публічне визнання супроводжується нагородженнями, преміями, цінними подарунками.

Стиль управління в ТОВ «БУР-ТРАНС» – демократичний. Кожен співробітник має право висловити свою думку. У спілкуванні керівників з підлеглими простежується конструктивна розмова. Співробітники мають право на помилку, вважається, що це навпаки крок до розвитку. До методів управління належать накази, розпорядження. [28]

Створена система раціоналізаторських пропозицій з метою поліпшення діяльності компанії. Метою системи є використання ідей всіх працівників підприємства для підвищення якості продукції та зниження витрат виробництва.

Визначення типу корпоративної культури на підприємстві ТОВ «БУР-ТРАНС» за методом Ч. Хенді.

Відповідно до класифікації Ч. Хенді, корпоративна культура ТОВ «БУР-ТРАНС» належить до типу, який має назву «Культура завдання» (тип корпоративної культури, що має місце в невеликій організації з *матричною структурою* - структура, яка передбачає створення поряд з лінійними керівниками та функціональним апаратом управління тимчасових проектних груп, які формуються із спеціалістів функціональних підрозділів і займаються створенням нових видів продукції (послуг)[7]рис.2.1.), оскільки

основу системи влади складає сила фахівця, експерта, важливіше командний дух і командна робота, а не індивідуальний результат.

Рішення приймаються на груповому рівні, відбувається об'єднання співробітників та організації, заохочується ініціатива. Директор – координатор компетентних виконавців, що оцінює результати і швидко мінливий до нових умов середовища. Вплив розподіляється порівну, формалізація і процедури відсутні. Контроль і ієрархія неможливі, за винятком спільної згоди. Спеціалісти – обдаровані, яскраві особистості, які мають великий досвід. Директор може робити деякий тиск на особистість, контролюючи ресурси. [28]

До проблем організаційної культури, які є на підприємстві (рис.2.1) можна віднести те, що основний контроль залишається за вищим керівництвом, яке розподіляє проекти, людей і ресурси, і зберігає незначний щоденний контроль над роботою без порушень норм культури. Це добре працює в сприятливих умовах і коли ресурси доступні всім, хто їх потребує, але в кризовій ситуації при заощадженнях цих ресурсів, така поведінка керівника може викликати критику. Кожен у групі може очікувати контролю над своєю діяльністю. [26]

Ще одним методом визначення корпоративної культури було взято характеристику Шейна. Згідно неї ТОВ «БУР-ТРАНС» має ознаки підтримуючої культури, яка характеризується внеском кожного співробітника у спільну справу і взаєморозуміння та підтримкою один одного. [27]

Всього на підприємстві постійно працює 6 осіб. Це дуже маленький колектив, який разом не один рік і знають вони один одного дуже добре. За великий проміжок часу встигли близько познайомитись один з одним і знайти рішення великій кількості важких спільних завдань.

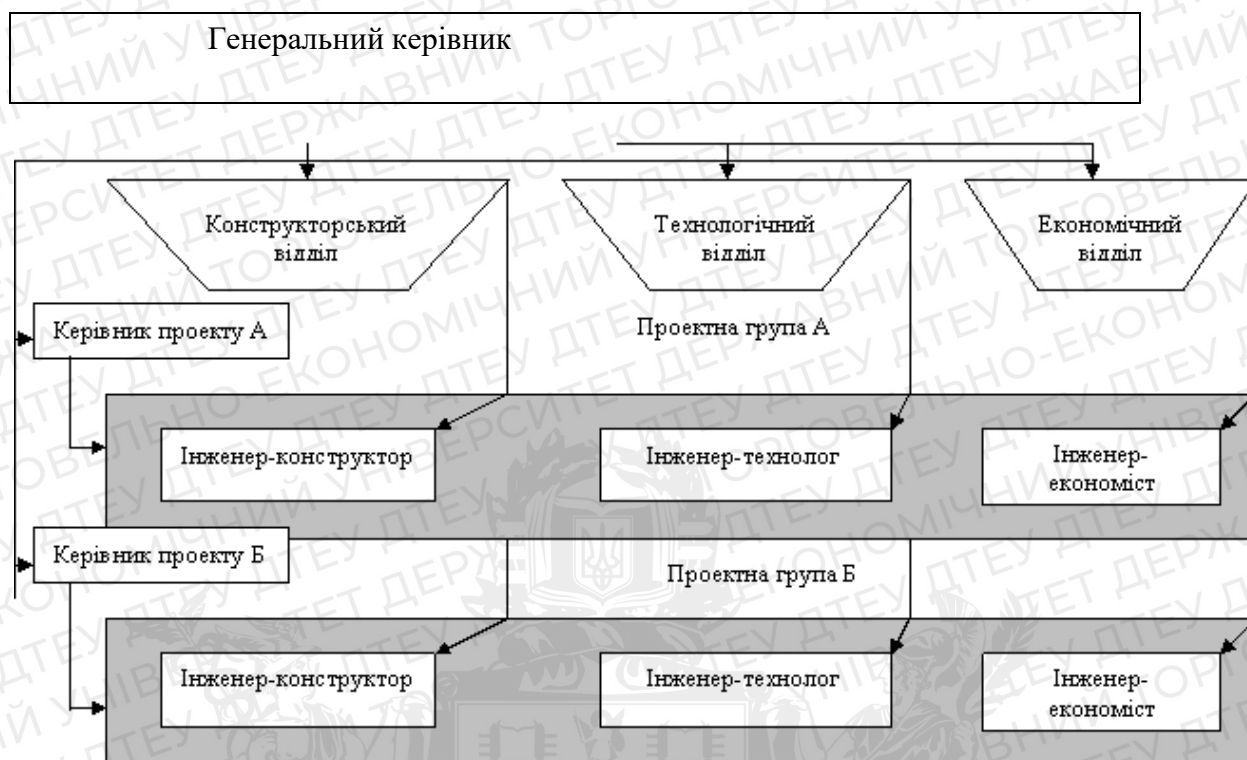


Рис.2.1. Приклад організаційної структури підприємства ТОВ «БУР-ТРАНС»

2.2. Оцінка ефективності формування організаційної культури підприємства ТОВ «БУР-ТРАНС»

Проаналізувавши корпоративну культуру компанії за декількома методами, визначимо наскільки вона ефективна, а також з'ясуємо необхідність її покращення. Серед проблем формування корпоративної культури в організації можна виділити наступні проблеми, що виникають при введенні корпоративного кодексу в компанії – це забезпечення, прийняття та виконання його положень співробітниками.

Оцінку ефективності підприємства можна визначити двома методами:

- прямою оцінкою на основі анонімного тестування та опитувань;
- непрямим методом, по елементною оцінкою, аналізуючи можливості (або вплив) кожного елемента системи на результати. [28]

Саме анонімне анкетування так як воно є більш ефективне ніж відкрите, тому що деякі люди відчують тиск з сторони керівництва і в відкритому анкетуванні не можуть психологічно надати більш правдиву інформацію.

Для дослідження корпоративної культури ТОВ «БУР-ТРАНС» була розроблена анкета, де 6 співробітникам пропонувалось дати відповіді на запропоновані питання, які стосуються безпосередньо культури компанії, а також поділу ними цінностей компанії, застосування на підприємстві деяких видів мотивації і загального задоволення працівників роботою в компанії та самої компанії в лиці безпосереднього керівника. Їм було запропоновано відповісти на декілька питань.

Для аналізу задоволеності працівниками компанії їх роботи було використано анкетування eNPS – це скорочена назва показника (від англ. Employee Net Promoter Score), який перекладається як «індекс задоволеності персоналу». Основна мета використання – допомогти у вивченні рівня залученості, лояльності персоналу. [30] (Анкета розміщена в додатку А)

Результати опитування задоволеності персоналу зазвичай поділяються за бальною шкалою на 3 категорії працівників:

- Промоутери або прихильники (Promoters) – оцінки в 9-10 балів.
- Скептики або нейтралі (Passively Satisfied) – оцінки в 7-8 балів.
- Критики (Detractors) – оцінки в 0-6 балів.

Якщо хтось із співробітників так і не пройшов опитування, він автоматично належить до категорії «Нейтралі», які не впливають на кінцевий результат.

Вираховуємо кінцевий результат за формулою (має вийти значення в процентах [30]):

$$eNPS = \% \text{ прихильників} - \% \text{ критиків} \quad (2.1)$$

В нашому випадку ми отримали наступні дані:

Всього було опитано 100% працівників (6 осіб).

Оцінку 9-10 балів поставили 5 людей.

Оцінку 7-8 балів – 1 людина.

Оцінку 0-6 балів – ніхто.

Таким чином кінцевий результат:

eNPS = 90% прихильників - 0% критиків= 90%.

Індекс лояльності персоналу може мати значення від -100% до 100%.

Якщо показник вище -10%, то приводів для занепокоєння немає, якщо ж цифра нижче – варто вивчити питання залученості й задоволеності краще.

На основі отриманих відповідей можна зробити висновок, що за рахунок маленького колективу компанії гарні показники і вдала організаційна культура, завдяки якій співробітники почуваються задоволеними від своєї роботи. Керівництво відслідковує настрої в колективі і вчасно реагує на зауваження. Усі працівники відмітили відкриту позицію керівника при наданні зворотного зв'язку і критики. Але при досить великому відсотку задоволеності є потенціал для росту і покращення.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЮ КУЛЬТУРОЮ ТОВ «БУР-ТРАНС»

Опираючись на попередній матеріал і роботи науковців, можна розробити ряд заходів для поліпшення процесу управління організаційною культурою на підприємстві ТОВ «БУР-ТРАНС».

Постійні працівники, що трудяться на підприємстві не один рік позитивно оцінюють організаційну культуру. Однак для проектних робіт керівництво може залучати спеціалістів на контрактній основі, які мають за короткий проміжок часу влитись до основного колективу і виконувати вказівки від керівника проекту.

Диференційовані етапи впровадження управлінських нововведень і контроль за їх реалізацією на 2022 рік для ТОВ «БУР-ТРАНС» передбачають:

- початковий (тактичний) етап, який визначає правильність і ефективність обраних засобів і методів управління організаційною культурою, дозволяє визначити стратегічні напрямки;
- робочий (з умовами пролонгації) – визначає можливість планування бюджету витрат на заходи щодо удосконалення системи управління корпоративною культурою.

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

Ефект є відображенням результату діяльності, тобто стану, до якого повинен прагнути економічний об'єкт. Поняття «ефект» і «результат» можна

сприймати як тотожні категорії і орієнтувати на нього побудову конкретної управлінської системи, в нашому випадку ТОВ «БУР-ТРАНС». Таке управління, що отримало в міжнародній практиці найменування «управління за результатами», направлено на кількісний приріст результуючих показників, хоча і має на увазі в певній мірі зміну якісних характеристик. Таким чином, ефективність будь-якої системи може бути представлена в загальному вигляді показником, що характеризує відношення результату, отриманого цією системою, до витрат у вигляді виробничих ресурсів, що викликали цей результат. [23]

Розвиток корпоративної культури дає компанії ряд переваг:

- Знижується конфліктність, поліпшуються ділові взаємини.
- Зменшуються непродуктивні витрати часу.
- Підвищується задоволеність і лояльність персоналу, і як наслідок клієнтів, зростає продуктивність праці.
- Зростає економічна ефективність бізнесу.

Реалізація запропонованих заходів в області розвитку корпоративної культури призведе до підвищення задоволеності працею (мотиваційний ефект), оскільки робота з персоналом будуватиметься на обліку соціальних моментів у трудових відносинах.

Оптимізація корпоративної культури – це спроба конструктивного впливу на соціально-психологічну атмосферу, поведінку співробітників, а керівництво - ТОВ «БУР-ТРАНС» повинно розглядати її як потужний стратегічний інструмент, який дозволяє орієнтувати всі підрозділи і працівників на спільну мету.

Для покращення взаємодії постійно найманих працівників та працівників, що залучені до проектних робіт, необхідно розробити кодекс поведінки. Всім зрозуміло, що навіть гарно сформовані місія та базові цілі – це лише основна передумова для досягнення успіху. Для того, щоб успіх прийшов, необхідно повністю визначити поведінку кожного працівника ТОВ «БУР-ТРАНС».

Кодекс поведінки працівників ТОВ «БУР-ТРАНС»:

1. Імідж підприємства – наша честь та гордість. Імідж – це ми, і ми зробимо все, щоб імідж фірми був на високому рівні.
2. Бажання замовника – для нас закон. Кожен працівник нашого підприємства думає про те, що він може зробити для клієнта.
3. Творчий потенціал кожного – спільні цілі. Праця кожного працівника спрямована на досягнення загальної мети підприємства.
4. Трудовий колектив – наша спільна сім'я. Наш колектив – це місце, де тебе чекають, де тобі допоможуть, де тебе підтримають, де пишаються твоїми успіхами, тому що вони впливаються в загальну мету.
5. Повній довірі – найвищу відповідальність. Кожен керівник виявляє повну довіру до своїх підлеглих, разом з ними ставить задачі для розвитку підприємства, надає все необхідне для їхнього виконання, у тому числі достатні повноваження, необхідну інформацію, консультує, надає необхідну допомогу, враховує інтереси працівника, забезпечує його розвиток і планування кар'єри.
6. Організуй самого себе: роби важке звичним, звичне – легким. Високі стандарти підприємства не можна забезпечити лише одним бажанням добре працювати, необхідно багато працювати над собою, постійно освоюючи нові знання і нові навички – важку роботу треба зробити звичною.
7. В здоровому тілі – здоровий дух. Турбота про здоров'я працівника – важливий фактор розвитку підприємства.

При атестації персоналу повинно враховуватись розуміння працівником установок філософії і конкретних методів її реалізації на кожному робочому місці, а також знання історії підприємства. При прийомі на роботу претендента рекомендуємо ознайомлювати з філософією управління ТОВ «БУР-ТРАНС» і обговорювати питання про сприйняття її кандидатом. Якщо претендент не розділяє філософії підприємства, то мало ймовірно, що він впишеться в її колектив. Для того, щоб принципи, місія, цілі, кодекс поведінки корпоративної культури відіграли суттєву роль,

вони повинні бути перш за все усвідомлені керівництвом ТОВ «БУР-ТРАНС». Їх необхідно довести до відома всіх працівників і повторювати так часто, щоб кожен зміг проникнутися їх важливістю.

Для впровадження в свідомість персоналу філософії управління рекомендуємо використовувати внутрішні публікації, зустрічі співробітників з керівництвом, приватні бесіди. Зрозуміло, що це не матиме ніякого значення, якщо саме керівництво своїми вчинками не демонструватиме на практиці ці принципи. Це потребуватиме старанності, проте окупиться з часом.

Максимальної продуктивності вдається досягти лише тоді, коли люди усвідомлюють не тільки, скільки вони одержать за свою працю, але й заради чого вони працюють. Надійним фактором, що зберігає стійку та ефективну роботу колективу, є культура ТОВ «БУР-ТРАНС», яку цілеспрямовано потрібно формувати, удосконалювати та підтримувати керівництво. Корпоративна культура є суттєвим чинником мотивації працівників. І шляхи досягнення цілі, і умови «життя на роботі» є потужним інструментом як стимулювання діяльності, відкриття потенційних можливостей, так і *створення іміджу* ТОВ «БУР-ТРАНС».

З метою підвищення іміджу керівництва і самого підприємства в очах співробітників, створення єдиної команди необхідно розробити ефективні заходи внутрішнього PR. Ці заходи дозволять вирішувати такі завдання як донесення до кожного співробітника цінностей, прийнятих в організації. Вони сприяють підвищенню лояльності співробітників, їх зацікавленості в результаті. Для інформування працівників про поточні події на підприємстві рекомендується використовувати такі засоби наведені нижче.

Внутрішні видання:

- листки новин – це досить дешевий і доступний засіб комунікацій для пояснення менеджментом ТОВ «БУР-ТРАНС» філософії і політики підприємства, а також для забезпечення двосторонньої комунікації, оскільки

в ньому викладені не тільки позиції менеджменту, а й думки інших співробітників;

- щорічні звіти для співробітників – виконують інформаційну функцію, відображаючи діяльність і значні події підприємства протягом року, а також мотиваційну функцію, неявно звертаючись до почуття корпоративної причетності, гордості співробітників.

Внутрішньо-корпоративні свята (День народження організації, День відкритих дверей, День молодих фахівців, День ветеранів, Новий рік) є потужним інструментом, здатним згуртувати колектив. Опираючись на анкетування можна зробити висновок, що колективу не вистачає свят приурочених саме підприємству, а не тільки загально-державним.

Активне використання внутрішнього PR при прийомі на роботу нових співробітників з метою їх знайомства з колективом – перегляд корпоративного фільму про фірму, прослуховування спеціального курсу лекцій. Завдяки цьому новий працівник вже через кілька днів матиме досить повне уявлення про організацію підприємства, його історію та ідеологію. Таким чином, розроблені заходи з удосконалення корпоративної культури досліджуваного підприємства спрямовані на вирішення проблем підвищення ефективності існуючої системи відбору, адаптації та мотивації персоналу.

Враховуючи зазначене вище, пропонуємо:

1. Затвердити Кодекс корпоративної культури, Кодекс ділової поведінки співробітників, Кодекс взаємин з клієнтами та діловими партнерами.
2. Проводити роз'яснювальні роботи та організувати на ТОВ «БУР-ТРАНС» заходи з навчання персоналу основам корпоративної культури, правилам ділової етики та поведінки; нормам і правилам зовнішнього вигляду.
3. Ефективно застосовувати не лише у святковому, а й в буденному житті трудового колективу основні елементи корпоративної культури ТОВ

«БУР-ТРАНС»: корпоративні кольори, символіку, фірмовий знак, пісню та гімн підприємства.

4. Активно пропагувати серед працівників невидимі елементи корпоративної культури: місію, мету діяльності, стратегію розвитку, базові принципи щоденної праці, основні цінності та корпоративні свята підприємства.

5. Організовувати онлайн зустрічі колективу для обговорення проблем, досягнень та розгляду пропозицій з корпоративної культури .

6. Розробити та запропонувати вищому керівництву заходи зі збереження цінностей колективного духу, здорового психологічного клімату та розвитку особистості кожного працівника.

7. Розробити систему заохочення інноваційності, новаторства, особистої ініціативи, участі, залученості та свободи працівників.

Отже, ефективна корпоративна культура є важливим чинником управління, причому уявлення про неї залежать і від уявлень про сучасні вимоги до управління. В умовах сьогодення необхідним є формування культур, відкритих до змін, що сприяють швидкому маневруванню, розвивають різні форми взаємодії, активізують менеджмент на основі знань, посилюють корпоративну відповідальність та моральну доброчесність. Ключовим питанням при цьому є визнання чинників впливу та відповідальності керівництва за розвиток належної корпоративної культури, яка сприятиме необхідним реформам та досягненню визначених цілей. На підставі проведеного нами дослідження, можна зробити висновок, що головний фактор успішної корпоративної культури ТОВ «БУР-ТРАНС» – це особиста участь керівника та співробітників у проведенні змін. [23]

ВИСНОВКИ

Отже, опираючись на матеріал, що викладено в розділі 2 та розділі 3 основного матеріалу, ми можемо проаналізувати отримані дані і дійти висновку, що одним з помітних результатів сильної корпоративної культури ТОВ «БУР-ТРАНС» є низька плинність кадрів. Це пояснюється єдиною думкою співробітників про те, що є метою організації і за що вона виступає. Це, в свою чергу, веде до згуртованості співробітників, вірності і відданості організації, а, отже, бажання покинути таку організацію у працівників пропадає.

Саме людина складає основу будь-якої організації, її сутність і її основне багатство. Однак з позицій управління не можна говорити про людину взагалі, так як всі люди різні. Люди поведуться по-різному, у них різні здібності, різне ставлення до своєї справи, до організації, до своїх обов'язків; люди мають різні потреби, їх мотиви до діяльності можуть істотно відрізнятися. Нарешті, люди по-різному сприймають дійсність людей навколо них і самих себе в цьому оточенні. Все це говорить про те, що управління людиною в організації винятково складна, але в той же час винятково відповідальна і важлива для долі організації справа, за яка покладена на об'єкт дослідження – корпоративну культуру.

Результатами теоретичної частини роботи є узагальнення підходів різних вчених щодо поняття «корпоративної культури підприємства»; на основі наукових праць вітчизняних та зарубіжних учених та отриманих ними результатів теоретичних і методичних розробок були досліджені різні моделі та методи корпоративної культури, висвітлена її роль в системі розвитку підприємства.

Другий розділ присвячено аналізу існуючої організаційної культури на підприємстві та оцінці її ефективності.

У третьому розділі сформовані шляхи вдосконалення процесу управління організаційною культурою підприємства, запропоновані заходи, які необхідно впровадити.

Управління розвитком організаційної культури вимагає врахування різних факторів, зумовлених специфікою заходів щодо її вдосконалення і комплексним характером її впливу на результати діяльності підприємства. Оцінювання ефективності управління розвитком організаційної культури на підприємстві вимагає від нього визначення тих переваг, розвиток яких для нього є найбільш актуальним. Для оцінювання цих переваг підприємству потрібно розробити систему кількісних показників, які повинні бути пов'язані із загальноекономічними показниками його діяльності.



СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Закон України «Про забезпечення санітарного та епідемічного благополуччя населення» від 24.02.1994, № 4004-XII;
2. Наказ МОЗ України «Про затвердження Переліку професій, виробництв та організацій, працівники яких підлягають обов'язковим профілактичним щепленням» від 04.10.2021, № 2153.
3. Бабич О. Основні засади створення корпоративної культури як 83 інструменту управління // Вісник Української академії державного управління. – 2003. – №2 – С. 449-456
4. Бала О.І., Мукан О.В., Бала Р.Д. Принципи корпоративної культури підприємства: сутність та види / О.І. Бала, О.В. Мукан, Р.Д. Бала // Вісник Національного університету “Львівська політехніка”. – 2010. – No 682. – С. 11-15.
5. Башук Т.О., Жолудєва А.М. Доцільність формування корпоративної культури на підприємстві / Т.О. Башук, А.М.Жолудєва // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2011. – No 2. – С. 179-184.
6. Василенко С.В. Корпоративная культура как инструмент эффективного управления персоналом / С.В.Василенко – М.: Дашков и Кс, 2009. – 136 с.
7. Величко В.В. – Харків: ХНАМГ, 2004. - 114 с.
8. Гриньова В.М., Попов О.Є. Організаційно-економічні основи формування системи корпоративного управління в Україні: Монографія.- Х.:Вид-во ХДЕУ, 2003. –203 с
9. Гэлэгер Р. Душа организации. Как создать успешную корпоративную культуру / Р. Гэлэгер. – М. : Добрая книга, 2006. – 347с.
10. Економіка України: навч. посіб. / А.П. Голіков, Н.А. Казакова. – К.: Знання, 2008. – 286 с. ISBN 978-966-346-541-8
11. К. психол. н. Крупський О. П., Богомоллова Ю. А. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.confcontact.com/2016-ekonomika-i-menedzhment/1_krypskij_3.htm

- 12.Кислинська В.О. Корпоративна культура підприємства – один із факторів його конкурентоздатності / В. О. Кислинська. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.rusnauka.com/Economics/10_kislins_ka
- 13.Корпоративна культура: Навчальний посібник / Під заг. ред. Г. Л. Хаєта. – К.: Центр навчальної літератури, 2003 – С. 16-24
- 14.Монастирський Г. Л. Теорія організації: підручник/ Г. Л. Монастирський. - 2-е видання, доповнене й перероблене. - Тернопіль: Крок, 2019. - 368 с.
- 15.Організаційна культура: навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів / К.В. Комарова. - Дніпропетровськ, ДДФА, 2011 – 166 с.
- 16.Осовська Г.В. Стратегічний менеджмент / Г. В. Осовська, О. Л. Фіщук, І. В. Жалінська. - К. : Кондор, 2003. – 194 с.
- 17.Савчук Л. Розвиток корпоративної культури в Україні / Л.Савчук. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.personal.in.ua/article.php?id=68>
- 18.Тимцуник В.І., Белова О.І. Корпоративна культура як основа формування мотиваційного механізму у стратегічному управлінні підприємством / В.І. Тимцуник, О.І. Белова // Науковий вісник академії муніципального управління. – 2011. – № 2. – С. 80-92
- 19.Федулова Л.І. Підходи до оцінки рівня готовності підприємства щодо інноваційного розвитку // Вісник Київського національного університету ім. Т. Шевченка. Економіка. – 2011. – № 124/125. – С. 36-40
- 20.Шейн Э.Х. Организационная культура и лидерство. СПб.: Питер, 2002. – 336 с.
- 21.Шульгіна Л.М., Конспект лекцій з дисципліни «Маркетинг інновацій», Київ, 2013. – 136 с.
- 22.Якутин Ю.В. Интегрированные корпоративные структуры: развитие и эффективность: Монография. – М.: Экономическая газета, 2005. – С. 82-96
- 23.<http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/42085/1/%D0%9C%D0%B0%D0%BD%D0%B4%D0%B7%D1%96%D0%B9.pdf>

24. https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/36999779/
25. <https://moz.gov.ua/article/news/rekomendacii-dlja-gromadjan-schodo-koronavirusu-2019-ncov>
26. <http://194.44.152.155/elib/local/820.pdf>
27. <https://studfile.net/preview/5705977/page:5/>
28. http://ela.kpi.ua:8080/bitstream/123456789/26273/1/Konstantinov_magistr.pdf
29. http://www.library.univ.kiev.ua/ukr/host/viking/db/ftp/univ/ttpe/ttpe_2010_23.pdf#page=159
30. <https://peopleforce.io/uk/blog/hr-automation-uk/shho-take-enps-opituvannya-chi-gotovi-spivrobitniki-porekomenduvati-vashu-kompaniyu-i-navishho-tse-potribno/>

Додаток 1

до Положення (стандарту)
бухгалтерського обліку 25 "Фінансовий
звіт суб'єкта малого підприємництва"

ФІНАНСОВИЙ ЗВІТ суб'єкта малого підприємництва

коди

Дата (рік, місяць, число)

2021	01	01
36999779		
3210400000		
240		
71.20		

Підприємство **ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ** за ЄДРПОУ

"БУР-ТРАНС"

Територія **Київська обл., м.Березань, вул.Маяковського 9** за КОАТУУ

Організаційно-правова форма господарювання **Товариство з обмеженою відповідальністю** за КОПФГ

Вид економічної діяльності **Технічні випробування та дослідження** за КВЕД

Середня кількість працівників, осіб **1**

Одиниця виміру: тис. грн з одним десятковим знаком

Адреса, телефон: **07543 Київська обл., м.Березань, вул.Маяковського, 9, 067 404 40 86**

1. Баланс на 31 грудня 2020 р.

Форма № 1-м

Код за ДКУД

1801006

Актив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Незавершені капітальні інвестиції	1005	-	-
Основні засоби:	1010	-	-
первісна вартість	1011	-	-
знос	1012	-	-
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	1095	-	-
II. Оборотні активи			
Запаси:	1100	-	4,6
у тому числі готова продукція	1103	-	-
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги:	1125	-	43,6
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	-	4,1
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	-	35,8
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	-	12,1
Витрати майбутніх періодів	1170	-	-
Інші оборотні активи	1190	-	-
Усього за розділом II	1195	-	100,1
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-
Баланс	1300	-	100,1

Пасив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	-	1,0
Додатковий капітал	1410	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-	31,3
Неоплачений капітал	1425	-	-
Усього за розділом I	1495	-	32,3
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	-	-
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	-	-
розрахунками з бюджетом	1620	-	3,7
у тому числі з податку на прибуток	1621	-	-
розрахунками зі страхування	1625	-	4,0
розрахунками з оплати праці	1630	-	14,1
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	-	46,4
Усього за розділом III	1695	-	68,2
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-
Баланс	1900	-	100,5

2. Звіт про фінансові результати за 2020 р.

Форма № 2-м
Код за ДКУД

1801007

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	217,2	-
Інші операційні доходи	2120	-	-
Інші доходи	2240	-	-
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	217,2	-
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(15,5)	-
Інші операційні витрати	2180	(170,8)	-
Інші витрати	2270	-	-
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	(186,3)	-
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	30,9	-
Податок на прибуток	2300	-	-
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	2350	30,9	-

Керівник

(підпис)

Бурий С.О.

(ініціали, прізвище)

Головний бухгалтер

(підпис)

(ініціали, прізвище)

Додаток 2. Анкетування eNPS

Оцініть від 0 до 9 дані твердження.

1. Більшу частину часу я відчуваю задоволення від того, що я роблю.
2. Моя робота повністю виконана.
3. Компанія підтримує мене, якщо мені потрібно використовувати гнучкий графік.
4. Я відчуваю підтримку на робочому місці, коли мені потрібно вирішувати особисті або сімейні питання.
5. Коли я розглядаю свої обов'язки, навички та досвід, я вважаю, що мені платять справедливо.
6. Я розумію, як моя робота сприяє досягненню цілей компанії.
7. Робоче місце дозволяє мені повністю концентруватися на роботі.
8. Я маю доступ до необхідних мені ресурсів при виконанні робочих завдань.
9. Я задоволений частотою визнання результатів моєї роботи.
10. Моя організація відзначає наші досягнення і набуття знань.
11. Коли я прошу колег про допомогу, вони можуть присвятити мені час.
12. Я відчуваю себе частиною команди.
13. Я відчуваю, що мої колеги поважають мене.
14. Мої колеги прагнуть якісно виконувати роботу.
15. Мій безпосередній керівник враховує мою особисту думку.

16. Мені здається, що мій керівник знає про проблеми співробітників.
17. Мій керівник – це людина, якій я можу довіряти.
18. Мій керівник піклується про моє благополуччя.
19. Мій керівник ставиться до мене з повагою.
20. Моя організація захищає працівників від дискримінації.
21. Цінності моєї компанії відповідають цінностям, які я вважаю важливими в моєму житті.
22. Те, як моя організація приймає рішення, відображає цінності компанії.
23. Мене надихає мета і місія моєї організації.
24. Моя компанія чітко і ефективно спілкується з співробітниками.
25. Я був би радий бути клієнтом моєї організації або купити продукти / послуги, які вона пропонує.
26. Я пишаюся тим, що моя організація пропонує суспільству.
27. Я задоволений частотою зворотного зв'язку від колег.
28. Відгуки, які я отримую, допомагають мені рости і розвиватися.
29. Співробітникам пропонується бути інноваційними, навіть якщо деякі з їхніх ініціатив не були успішними.
30. У мене є можливість поліпшити свої навички.
31. Я вірю, що моя компанія довіряє мені внести свій внесок у нашу місію.
32. Я відчуваю, що контролюю роботу, яку мені потрібно зробити.
33. Я не відчуваю себе перевантаженим на роботі.

34. Моя компанія пропонує мені підтримку, якщо мені потрібно боротися зі стресом, пов'язаним з роботою.

35. Коли я працюю, моїй фізичній безпеці нічого не загрожує.

