

КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ТАРАСА ШЕВЧЕНКА

ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ

КАФЕДРА ЕКОНОМІКИ ПІДПРИЄМСТВА

КВАЛІФІКАЦІЙНА МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

**РОЗВИТОК КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ЯК ЧИННИК
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА**

Студентки 2-го курсу магістратури заочної форми навчання
спеціальності 051 Економіка бізнесу
Тарасовської Олександри Дмитрівни

Науковий керівник
д.е.н., проф. Грішнова Олена Антонівна

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

Студентка _____
(підпис)

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

Завідувач кафедри економіки підприємства, доктор
економічних наук, професор
Филюк Галина Михайлівна

(підпис)

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ	7
1.1 Поняття і сутність корпоративної культури	7
1.2 Методологічні підходи до формування корпоративної культури.....	14
1.3 Значення корпоративної культури в управлінні та формуванні конкурентоспроможності підприємства	19
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ ВПРОВАДЖЕННЯ БАЗОВИХ СКЛАДОВИХ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ “КОНСОЛЬЛАЙН”	25
2.1 Загальна характеристика та аналіз фінансово-господарської діяльності підприємства ТОВ “Консольлайн”	25
2.2 Аналіз показників конкурентоспроможності ТОВ “Консольлайн”.....	34
2.3 Оцінювання рівня корпоративної культури ТОВ “Консольлайн”	41
2.4 Резерви формування й розвитку корпоративної культури на підприємстві ТОВ “Консольлайн”	50
РОЗДІЛ 3. ОСНОВНІ НАПРЯМИ ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ДЛЯ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	55
3.1 Основні заходи із впровадження актуальних складових корпоративної культури на підприємстві ТОВ “Консольлайн”	55
3.2 Аналіз впливу запропонованих заходів на конкурентоспроможність ТОВ “Консольлайн”	58
ВИСНОВКИ.....	64
ЛІТЕРАТУРА.....	68

ВСТУП

Сьогодні для досягнення успіху у діяльності підприємства недостатньо мати новітні технології та професійних співробітників, для цього потрібна злагоджена та ефективна робота команди, зумовлена чіткою метою та визначеними цінностями. Тому сучасні українські підприємства все частіше вдаються до формування корпоративної культури.

Головною метою корпоративної культури є створення іміджу та репутації компанії, а також визначення та регулювання відносин, які виникають в процесі професійної діяльності. Тобто, це комплекс із філософії діяльності компанії, ціннісних орієнтирів працівників, правил та норм поведінки, які підтримують усі учасники команди(компанії), який визначає моделі поведінки та стандарти стосунків як зовнішніх, так і внутрішніх.

Корпоративна культура є не тільки елементом міжнародного стандарту, а також - основним елементом, на якому зв'язуються власна ідентичність компанії, її оригінальний вигляд, який допомагає виділятися поміж конкурентів, надії на підвищення ефективності керування в сфері HR і зміцнення репутації, що в свою чергу впливає на її конкурентоспроможність.

Актуальність теми моєї кваліфікаційної магістерської роботи на тему “Корпоративна культура як чинник конкурентоспроможності підприємства” обумовлена тим, що сьогодні корпоративна культура стала невід’ємним атрибутом конкурентоспроможного та успішного підприємства, яке прагне розвиватися та вирізнятися на сучасному ринку. Особливо гостро актуальність цієї теми спостерігається зараз, в умовах війни, пандемії, глобалізації та інтеграції України в ЄС, коли підприємства повинні постійно розвиватись та завчасно реагувати на зміни. Однак це доволі важко без сильної та злагодженої корпоративної культури, яка об’єднує підприємство та працівників однією ідеологією, місією, цінностями та принципами, створює ділову репутацію та забезпечує конкурентоспроможність.

Тема дослідження корпоративної культури не є новою у вітчизняній практиці, її вивчали такі науковці як: Гриценко Н.В., Захарчин Г.М., Дмитренко М.Й., Тарасюк Г.М., Фіщук Н.Ю., Чернишова А.О., Немченко Т.А., Балика О.Г., Грішнова О.А., та інші.

Метою кваліфікаційної магістерської роботи є теоретичне та практичне дослідження корпоративної культури та її вплив на конкурентоспроможність підприємства.

Для досягнення поставленої мети необхідно виконати такі *завдання*:

- ✓ визначити поняття і сутність корпоративної культури;
- ✓ розкрити значення корпоративної культури в управлінні та формуванні конкурентоспроможності підприємства;
- ✓ вивчити методологічні підходи до формування корпоративної культури на підприємстві;
- ✓ проаналізувати показники конкурентоспроможності ТОВ “Консольлайн”;
- ✓ оцінити рівень корпоративної культури на підприємстві ТОВ “Консольлайн”;
- ✓ охарактеризувати резерви формування й розвитку корпоративної культури на підприємстві ТОВ “Консольлайн”;
- ✓ розробити заходи щодо впровадження актуальних складових корпоративної культури на підприємстві ТОВ “Консольлайн”;
- ✓ проаналізувати вплив запропонованих заходів на конкурентоспроможність підприємства ТОВ “Консольлайн”.

Об’єктом дослідження є формування корпоративної культури та її вплив на конкурентоспроможність підприємства .

Предметом дослідження є корпоративна культура на підприємстві ТОВ “Консольлайн”.

Методи дослідження. Методологічну основу досліджень становить сукупність прийомів і принципів наукового дослідження: аксіоматичний, що використовується при визначенні поняття та сутності корпоративної культури; метод формалізації для подання інформації про процес формування корпоративної культури на підприємстві; спостереження, порівняння, щодо визначення результатів

діяльності підприємства та ефективності впровадження корпоративної культури; метод експерименту, який виражається у заходах впровадження корпоративної культури на базі досліджуваного підприємства; аналіз і синтез; неформальне інтерв'ю із працівниками підприємства, анкетування.

Практична значимість роботи полягає у проведеному аналізі корпоративної культури, розробці заходів щодо впровадження корпоративної культури на базі підприємства та дослідження впливу запропонованих заходів на конкурентоспроможність підприємства.

Структура роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів, загальних висновків, списку використаних джерел (35), додатків (6). Зміст роботи висвітлено на 64 сторінках основного тексту і містить 14 таблиць і 11 рисунків.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ

1.1 Поняття і сутність корпоративної культури

Умови пандемії та війни ставлять підприємства перед новими викликами. Складна економічна і політична ситуація, зміни у споживчому попиті та зростання конкуренції можуть вплинути на роботу підприємств. В таких умовах важливо мати ефективну корпоративну культуру, яка допоможе забезпечити успішну роботу компанії особливо у складні часи.

Одним з найважливіших аспектів корпоративної культури є комунікація. Умови кризи часто змінюються, тому важливо, щоб співробітники були проінформовані про поточну ситуацію та стратегію компанії. Комунікація допомагає підтримувати довіру та сприяє зміцненню зв'язків між співробітниками.

Іншим важливим аспектом корпоративної культури є підтримка співробітників. Умови кризи можуть бути стресовими для працівників, тому важливо, щоб керівництво підтримувало їх та створювало сприятливе робоче середовище. Це допомагає збільшити продуктивність та знизити ризик виснаження працівників.

Нарешті, корпоративна культура може вплинути на здатність компанії адаптуватися до змін. Умови кризи можуть привести до необхідності змінювати стратегію та спосіб роботи. Ефективна корпоративна культура допомагає забезпечити гнучкість та відкритість в компанії, що дозволяє швидко реагувати на зміни та адаптуватися до нових умов.

Однак, більшість вітчизняних підприємств малого та середнього бізнесу недостатньо усвідомлюють важливість та, наразі, необхідність впровадження корпоративної культури.

Так, для подальшого аналізу важливо більш глибоко визначити поняття та сутність корпоративної культури.

У другій половині ХХ сторіччя почали з'являтися перші більш-менш чіткі визначення культури організації. Загалом вважають, що корпоративна культура — це унікальна сукупність норм, цінностей, переконань, які визначають спосіб об'єднання груп та окремих особистостей в організацію для досягнення встановлених перед нею завдань [12, с.35]. На сьогоднішній день у літературі немає єдиного трактування категорії корпоративної культури, тому розглянемо деякі з підходів до розуміння сутності її сутності за допомогою таб.1:

Таблиця 1.

Визначення поняття “корпоративна культура”

Автор	Визначення поняття “корпоративна культура”
Е.Шейн	Корпоративна культура - сукупність основних переконань, засвоєних або розроблених певною групою в міру того, як компанія вчиться вирішувати проблеми адаптації до зовнішнього середовища і внутрішньої інтеграції, і які виявилися досить ефективними для того, щоб вважатися цінними і передаватися новим членам колективу як правильний спосіб сприйняття, мислення і ставлення до конкретних проблем [32].
А.Свідлер	Корпоративна культура - сукупність ідей, виступає інструментом, що допомагає вирішувати повсякденні проблеми у заданому контексті, пов'язуючи організаційну місію компанії і її діяльність [33, с.84].
Е.Каннінг	Корпоративна культура - пріоритет поведінки всередині організації, відповідно до якого люди взаємодіють один з одним, беруть участь у прийнятті рішень, вірять у правила, адаптуються до змін, розвивають етичне лідерство і демонструють послідовність щодо політики компанії [31, с.629].

Н. Лісова	Корпоративна культура - сферу менеджменту, пов'язана з розвитком інтеграційних процесів в управлінні, яка включає як основні компоненти цінності членів трудового колективу організації, переконання, норми поведінки і комунікаційної взаємодії працівників у процес трудової діяльності, елементи матеріального середовища і тим самим відображає індивідуальність даної організації [26, с.22-23].
Г.Хаст	Корпоративна культура - система цінностей, переконань, вірувань, уявлень, очікувань, символів, а також ділових принципів, норм поведінки, традицій, ритуалів і т. д., які склались в організації та її підрозділах за час діяльності та які приймаються більшістю співробітників[8, с.248].
Г.Морган	Корпоративна культура - дієвий феномен, за допомогою якого люди спільно створюють і оновлюють світ[3, с.416].
Д.Елдрідж і А.Кромбі	Культура організації – це унікальна сукупність норм, цінностей, переконань, зразків поведінки тощо, які визначають спосіб об'єднання груп та окремих осіб в організацію для досягнення цілей, поставлених перед нею[20, с. 248].
Ф.Котлер	Організаційна культура – це поведінка людей в організації та те значення, яке люди надають цій поведінці. Культура охоплює бачення організації, цінностей, норм, систем, символів, мови, припущення, переконань і звичок. Це теж патерн колективної поведінки та припущень, які навчають нових організаційних членів як сприймати, мислити і відчувати [29, с. 21].
Т.Башук і А. Жолудева	Корпоративна культура - комплекс елементів організації, що вирізняють її серед інших, спрямовані на формування сприятливого мікроклімату, іміджу компанії та ґрунтуються на системі цінностей працівників, із метою досягнення ними максимальних показників ефективності роботи [2, с. 180].
О.Грішнова і А. Науменко	Корпоративна культура – це добре сформована, стійка система провідних переконань, принципів і технологій взаємовідносин у життєдіяльності підприємства. Вона виявляється у філософії та ідеології управління, ціннісних орієнтаціях менеджменту й працівників, віруваннях, очікуваннях, нормах поведінки. Корпоративна культура регламентує поведінку працівників і дає можливість прогнозувати її зміну в критичних ситуаціях [12, с. 35].

<p>М. Семикіна</p>	<p>Корпоративну культуру можна трактувати як підсистему організаційної культури підприємства, яка відображає сукупність певних цінностей, норм і моделей поведінки, які декларуються, поділяються й реалізуються на практиці керівниками підприємств і їхніми підлеглими (персоналом), доводячи свою ефективність у процесі адаптації до потреб внутрішнього розвитку організації та вимог зовнішнього середовища[11, с. 123].</p>
<p>О. Ковтун</p>	<p>Корпоративна культура становить ідеологію, що охоплює спільні цінності, відчуття належності до організації, інтеграцію цілей членів персоналу та господарської організації, традиції, організаційні міфи, і становить вищу форму культурного розвитку організації [25, с. 59].</p>

Джерело: Складено самостійно на основі зазначених джерел

На основі представлених у таб. 1 визначень поняття “корпоративна культура” можемо сформулювати своє бачення його змісту. Так, корпоративна культура - це сукупність переконань та ідей, які передаються та наслідуються усіма членами колективу, визначають пріоритети поведінки всередині організації та допомагають вирішувати повсякденні проблеми, пов'язані з адаптацією до зовнішнього середовища та внутрішньої інтеграцією.

Важливо зазначити, що корпоративна культура є ієрархічним поняттям, що дозволяє розглядати її певні рівні побудови. Е. Шейн віділяє наступні три рівні корпоративної культури:

- ✓ «поверхневий» («символічний»), що характеризується зразками поведінки працівників, оформленням інтер'єру, психологічною атмосферою в організації тощо, які доступні для сприйняття сторонніми людьми та суттєво впливають на створення іміджу установи;
- ✓ «під-поверхневий», який характеризується нормами, цінностями, переконаннями, віруваннями, що поділяються працівниками організації;
- ✓ «глибинний», котрий визначається базовими цінностями кожного окремого менеджера, реакцією керівництва на проблеми організаційного характеру, які не завжди можна швидко розпізнати [32].

Далі доречно зазначити базові та актуальні елементи корпоративної культури (рис.1), так як саме у них відображається сутність досліджуваного поняття:



Рис.1 Базові елементи корпоративної культури

Джерело: Складено самостійно

Надамо характеристику кожного з елементів:

1. Місія - це головний стратегічний орієнтир підприємства, який визначає причину його існування. Вона відбиває оцінку ролі та значення підприємства у першу чергу, з боку керівників, що приймають рішення і відповідає на запитання: яка головна мета організації? При визначенні місії враховуються інтереси основних груп людей, які впливають на діяльність організації. Найбільший вплив на місію підприємства мають власники, співробітники і покупці. Тому місія підприємства повинна бути сформована таким чином, щоб у ній обов'язково знаходило прояв поєднання інтересів цих трьох груп людей [13, с. 252].

2. Цінності - переконання та принципи діяльності підприємства. Кожна компанія повинна мати глибинне розуміння того, для чого вона існує. Неважливо, скільки корпоративних принципів визнає компанія, неважливо, оригінальні вони або банальні. Найголовніше, щоб вони не були фікцією. Персонал повинен розуміти справжнє покликання бізнесу та бути до нього причетними [16, с. 17]. Основні цінності і переконання знаходять віддзеркалення не тільки в програмних документах, законах, кодексах честі, книгах про внутрішньо-організаційні стандарти ведення діяльності, але і в девізах, гаслах. Будучи одним із елементів корпоративної культури, вони у вичерпній лаконічній формі підкреслюють найбільш сильні, значущі сторони тієї або іншої організації [21, с. 83].
3. Норми та правила. Даний елемент найчастіше виражається у кодексі корпоративної етики. Кодекс корпоративної етики – це нормативний текст із ділової корпоративної етики, один із засобів регулювання поведінки працівників у сфері їхньої діяльності, де учасники комунікації встановлюють і розвивають ділові відносини на основі зафіксованих етичних норм [6, с. 105].
4. Система мотивації - це комплекс заходів, які стимулюють працівників до досягнення більш ефективних результатів. Умовно мотивацію працівників можна розділити на два типи – матеріальна та нематеріальна. Матеріальна мотивація включає: заробітну плату, регулярні грошові винагороди у зв'язку з деякими подіями (ювілейні компанії, публічні та релігійні свята), нерегулярні грошові премії з нагоди певних подій у житті працівника (ювілейні досягнення на роботі), інші грошові виплати (проценти від продажу, контракту; гонорар). До нематеріальної мотивації відносяться: мотиваційні подарунки, соціальний пакет, навчання, корпоративні свята, відкритість і постійний діалог персоналу з керівництвом [28, с.110].
5. Артефакти - у загальному розумінні це логотип, фірмовий одяг, бланки, візитки та інше.
6. Стиль керівництва - поведінка роботодавця, його ставлення до компанії, співробітників та реакція на події у зовнішньому середовищі. Так поведінка

керівника повинна бути прикладом для інших співробітників, його погляди повинні збігатись з поглядами підлеглих.

7. Комунікації - це взаємодія між працівниками та компанією, яка базується на ефективності, прозорості та відкритості, має намір підвищити рівень довіри між колегами та керівництвом, а також забезпечити успішне виконання завдань та проектів. Зворотній зв'язок з персоналом - це спосіб підвищити гнучкість компанії. Гнучкість - це здатність до швидкого прийняття рішень і блискавичної адаптації, а в умовах стрімких змін і невизначеності ця здатність має дуже високу ціну. Для того, щоб поліпшити обмін інформацією між співробітниками, одні керівники встановлюють в офісах «скриньки для пропозицій», інші влаштовують наради між «верхами» і «низами», треті проводять різні тренінги типу «встати в коло і взятися за руки». Але, якщо в компанії немає клімату, в якому персонал зможе не відчувати загрози з боку, перестане підбирати зручні слова, буде довіряти і поважати один одного, то все це не має сенсу. Кожен волітиме промовчати, ніж вказувати на проблеми або пропонувати поліпшити роботу [21, с.83].
8. Традиції - це символічні дії та практики, які відображають цінності та ідеали компанії. Вони можуть включати в себе святкування різних подій та досягнень, спільні заходи для працівників, а також спеціальні ритуали, які сприяють формуванню спільного духу.
9. Корпоративна соціальна відповідальність - це політика підприємства, яке за мету своєї діяльності добровільно обирає не лише отримання прибутку, а й сприяння розвитку і підвищенню рівня життя сучасного суспільства. Виділяють чотири основних підходи до концепції корпоративної соціальної відповідальності: економічний, соціальний, етичний та політичний.

Економічний підхід передбачає, що підприємства будуть виконувати свої основні функції: виробляти товари і послуги, отримувати прибуток й таким чином задовольняти попит населення та створювати достатню кількість робочих місць. Політичний підхід включає внески, допомогу організаціям, спонсування проектів та громадських ініціатив, які здатні покращити життя

громади. В основу соціального підходу покладено вимоги суспільства, які воно висуває до діяльності підприємств. Вимоги можуть змінюватися в залежності від екологічної, політичної та економічної ситуації. Етичний підхід передбачає встановлення гідних умов для праці і розвитку колективу підприємства, раціональне використання природних ресурсів, відповідальність підприємства не тільки перед сучасними, а й майбутніми поколіннями [7, с. 245-246].

Таким чином, стає зрозуміло, що корпоративна культура є важливим елементом успішної діяльності будь-якої компанії. Формування корпоративної культури, розуміння та реалізація її базових складових дозволяє визначити основну стратегію компанії, цінності та норми поведінки співробітників, що впливає на продуктивність працівників, їх орієнтацію на загальну місію та задоволеність роботою.

Також важливо зауважити, що умови пандемії та війни неодмінно впливають на складові корпоративної культури компаній, так актуальні складові корпоративної культури можуть включати фокус на безпеці та здоров'ї співробітників, гнучкість та адаптивність керівництва, співпрацю та психологічну підтримку, а також вихованні стресостійкості та витривалості.

1.2 Методологічні підходи до формування корпоративної культури

Із викладеного вище матеріалу, стає зрозумілим, що ключовим чинником у формуванні корпоративної культури є філософія підприємства, яка включає принципи, що виражаються на всіх рівнях діяльності компанії. Основна мета формування філософії полягає у створенні певного іміджу підприємства в очах співробітників та зовнішнього середовища. Однак існують і інші фактори формування корпоративної культури, які умовно можна поділити на зовнішні та внутрішні.

Зовнішні фактори включають сучасний стан суспільного розвитку, економічні процеси, політичні процеси, інноваційні процеси, екологічний стан та

рівень посилення культурологічних тенденцій. Сучасний стан суспільного розвитку включає глобалізацію, інтелектуалізацію праці та соціалізацію. Економічні процеси, політичні процеси та інноваційні процеси також мають вплив на формування корпоративної культури. Крім того, необхідним у процесі формування корпоративної культури також є врахування екологічного стан та посилення культурологічних тенденцій як у суспільстві, так і в економіці зокрема.

Внутрішні фактори включають філософію підприємства, лідерство, стиль управління, комунікації, міжособистісні взаємини, відносини між співробітниками та клієнтами, етичні стандарти, професійний розвиток, демографічний склад та інші. Лідерство та стиль управління визначають стійкість міжособистісних взаємин та відносин між співробітниками та клієнтами. Комунікації включають всі способи обміну інформацією в організації, включаючи звичайну мову, характер спілкування та формати комунікації. Етичні стандарти та професійний розвиток відображають настанови підприємства щодо взаємодії зі співробітниками та клієнтами. Демографічний склад має вплив на формування корпоративної культури, оскільки різні покоління мають різні цінності та підходи до роботи.

Отже, формування корпоративної культури залежить від багатьох факторів, як зовнішніх, так і внутрішніх. Важливо розуміти вплив кожного з них та враховувати їх при формуванні та розвитку корпоративної культури на підприємстві.

Формування корпоративної культури може здійснюватись за допомогою різних методологічних підходів:

- ✓ підхід заснований на управлінні з низових ланок. Цей підхід передбачає формування корпоративної культури через залучення співробітників компанії до процесу. Кожен з працівників має можливість внести своє сприйняття у формування цінностей та норм, які характеризують компанію. Для реалізації цього підходу можна використовувати різні інструменти, такі як спільні робочі групи, опитування, фокус-групи тощо. Основними засобами у даному підході виступають артефакти, а процес керування покладається на HR-спеціалістів.

Важливим у даному підході є розмежування співробітників за наступними типами [14, с. 1047]:

- Тип підйому – співробітники, які працюють за девізом «будь тим, ким повинен бути». Вони здатні активно сприймати корпоративну культуру, повністю адаптуючись до колективу.
- Тип перегріву – співробітники, девіз яких «будь самим собою» свідчить про неповторну особистість, що повністю віддає себе своїй справі, нічого для себе не вимагаючи, а працюючи на ідеал. Це чудові неформальні лідери, яких в першу чергу повинні відшукувати і використовувати HR-спеціалісти і менеджери підприємства.
- Тип надлому (брейкдаун) – співробітники, девіз яких «будь таким, як ми, не виділяйся, не старайся бути вище других». Їхні інтереси обмежуються кар'єрою чи заробітком. Тут можна виділити два типи, перший з яких представляють добросовісні і грамотні співробітники, другий – безграмотні невігласи, що влаштувалися на підприємство по протекції. Така структура в колективі психологічно нестійка, вона не може довго існувати, а отже HR-спеціалісти і менеджери підприємства повинні таких співробітників виявляти і вилучати з колективу.
- ✓ підхід заснований на лідерстві. Цей підхід передбачає формування корпоративної культури через активну участь топ-менеджменту компанії, де основою виступає роль лідера. Для реалізації цього підходу використовують публічні заяви, виступи та особистий приклад. Цінності є основними засобами формування корпоративної культури і проявляються у всьому підприємстві через конкретні дії лідера. Даний підхід дає кожному співробітнику підтвердження того, що його робота відповідає інтересам і потребам керівництва, що у свою чергу впливає на його вмотивованість у досягненні поставленим цілям.
- ✓ інтегрований підхід. Цей підхід передбачає використання двох попередніх, щоб створити єдину корпоративну культуру. Він дозволяє поєднати

переваги обох підходів та забезпечити їхню взаємодію для досягнення спільної мети, та реалізується за допомогою:

- Залучення співробітників до процесу формування корпоративної культури;
- Комунікації між керівництвом та співробітниками;
- Створення умов для розвитку працівників;
- Дотримання цінностей та норм компанії.

Важливо зазначити ще один із шляхів формування корпоративної культури - використання принципів. Принципи корпоративної культури – це суттєві вихідні положення, які забезпечують її формування та розвиток. До них належать загальні та спеціальні принципи.

До загальних принципів належать:

1. Принцип соціально-економічного та інтелектуального розвитку. Корпоративна культура повинна орієнтуватися на забезпечення економічного достатку, соціального та інтелектуального розвитку всіх працівників.
2. Принцип усеохопленості та системності передбачає формування та розвиток корпоративної культури з позиції охоплення нею усіх працівників, явищ, елементів та процесів, що забезпечують діяльність підприємства.
3. Принцип вимірності та корисності. Корпоративна культура повинна виконувати функцію корисності як для людей, так і для підприємства.
4. Принцип відкритості та постійного вдосконалення передбачає орієнтацію корпоративної культури на вдосконалення та стабільний розвиток. Корпоративна культура повинна бути відкритою, постійно вдосконалюватися, прагнути до нових досягнень.
5. 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.
6. Принцип обов'язковості. Керівництво компанії має право здійснювати контроль над дотриманням норм і правил корпоративної культури.
7. Принцип винагороди. Корпоративна культура повинна забезпечити однакову та справедливую винагороду працівникам, що дотримуються її норм.

8. Принцип відповідності чинному законодавству. Підприємство самостійно визначає норми та правила корпоративної культури, систему винагород за їх дотримання, механізм здійснення контролю над їх дотриманням, моделі розвитку корпоративної культури, проте, відповідно до вимог законодавства, такі дії можна здійснювати лише на підставі чинних законодавчих та нормативно-правових актів та не суперечити їм [17, с.13].

До спеціальних принципів корпоративної культури можна віднести:

1. Принцип вільного прояву. Корпоративна культура повинна бути ненав'язливою та формуватися залежно від виду діяльності, якою займається підприємство.
2. Принцип узгодженості та відповідності цілей. Кожне підприємство розробляє свою місію, стратегію, цілі. Корпоративна культура повинна відповідати цим цілям та забезпечувати їх досягнення.
3. Принцип чіткості показує усвідомлення менеджментом значення корпоративної культури. Менеджери повинні вміти чітко сформулювати основні вимоги щодо корпоративної культури, чого вони хочуть досягнути за допомогою її використання.
4. Принцип особистісно-орієнтованого менеджменту. Корпоративна культура повинна бути зосереджена на особистісно-орієнтованому менеджменті.
5. Принцип стосунків «керівництво – працівник». В основі корпоративної культури повинні бути: чесність, порядність, вихованість, справедливість, повага, визнання влади, з одного боку, з іншого – визнання цінності та індивідуальності кожного працівника у становленні відносин.
6. Принцип еталону. Корпоративна культура повинна бути еталоном ефективної діяльності [17, с. 13].

Отже, формування корпоративної культури може бути здійснене за допомогою різних методологічних підходів. Компанії повинні вибирати той підхід, який найбільше відповідає їхній філософії та цілям та може забезпечити ефективну взаємодію між топ-менеджментом та співробітниками компанії, а також сприяти формуванню єдиної корпоративної культури.

1.3 Значення корпоративної культури в управлінні та формуванні конкурентоспроможності підприємства

Сучасні умови ведення підприємницької діяльності є нестабільними, що виражається у шалено зростаючій конкуренції, високих темпах технологічного розвитку, складній економічній і політичній ситуації. Так, кожне підприємство на своїй меті має зайняти лідируюче положення та здобути особливі конкурентні переваги. Однак на сьогоднішній день це доволі непросте завдання, так як цінові або ж технологічні переваги вже не є тривалими та у достатньому обсязі не можуть забезпечити лідерство на ринку. Таким чином, все більше підприємців в Україні приходять до висновку, що саме позитивна корпоративна культура є не менш важливою складовою успішного функціонування підприємства, ніж фінансовий стан, ринкова позиція та виробничі потужності та у перспективі може стати тією самою особливою конкурентною перевагою, що буде вирізняти компанію серед інших на ринку.

Так, стає зрозуміло, що корпоративна культура - це могутній управлінський ресурс, саме за допомогою нього підприємство формує свій соціальний плацдарм, на основі якого будується уся система діяльності та зв'язків як внутрішніх, так і зовнішніх.

Налагоджене управління людськими ресурсами - запорука ефективної та конкурентної роботи підприємства. Сьогодні вже немає сумнівів, що позитивні фінансові показники напряду залежать від якісної та мотивованої роботи працівників. Таким чином, створення гарних умов праці та позитивної атмосфери в компанії дорівнює успішності підприємства у будь-якій галузі.

На сьогоднішній день існує багато досліджень впливу корпоративної культури на конкурентоспроможність підприємства. Так, у 2016 році компанія «Deloitte» провела опитування на тему «Глобальні тенденції розвитку людського капіталу», результати показали, що 86% людей характеризували культуру компанії як потенційну конкурентну перевагу.

Згідно статті «Harvard Business Review» за 2019 рік, позитивна корпоративна культура допомагає компаніям досягти значно вищої організаційної ефективності, включаючи підвищення продуктивності праці, залучення працівників, фінансові показники та задоволеність споживачів. Сильна культура підвищує прихильність та залучення, одночасно сприяючи співпраці, спілкуванню та колективній роботі, - що означає позитивний досвід співробітників та хороший результат [18, с. 196].

Корпоративна культура підприємства виконує різноманітні функції. Г.Л. Монастирський виокремив такі групи щодо функцій корпоративної культури [23, с. 319]:

1) ті, що визначаються внутрішнім станом формального механізму підприємства;

2) ті, що визначаються необхідністю адаптації підприємства до свого зовнішнього середовища.

До першої групи функцій належать такі [23, с. 319]:

1. Охоронна функція. Тобто у цьому разі культура виступає як фактор, що нейтралізує дію негативних зовнішніх чинників.
2. Інтегруюча функція. Впровадивши певну систему цінностей, корпоративна культура створює відчуття ідентичності в індивідів та груп – її учасників. Це дає змогу кожному суб'єктові внутрішньо-організаційного життя краще усвідомити цілі підприємства, одержати найбільш сприятливе враження про підприємство, в якому він працює, відчутти себе частиною єдиної системи та визначити свою відповідальність перед нею.
3. Регулююча функція. Корпоративна культура включає неформальні, неписані правила. Вони вказують на те, як люди повинні поводитися в процесі роботи.
4. Функція заміщення. Сильна корпоративна культура, спроможна до ефективного заміщення формальних, офіційних механізм, дає змогу підприємству не вдаватися до надмірного ускладнення формальної структури та збільшення потоку офіційної інформації та розпоряджень.
5. Адаптивна функція. Наявність корпоративної культури полегшує взаємне пристосування працівників до підприємства та підприємства до працівника.

6. Освітня та розвиваюча функція.
7. Функція управління якістю. Оскільки культура, зрештою, втілюється в результатах господарської діяльності – економічних благах, то корпоративна культура, пропагуючи уважніше та серйозніше ставлення до роботи, сприяє підвищенню якості товарів та послуг, що пропонуються економічною організацією.
8. Орієнтуюча функція. Полягає у тому, що спрямовує діяльність підприємства та його учасників у необхідне русло.
9. Мотиваційна функція.
10. Функція формування іміджу підприємства.

До другої групи функцій корпоративної культури належать такі [23, с. 319]:

1. Функція орієнтації на споживача. Врахування цілей, запитів, інтересів споживачів, відображене в елементах культури, сприяє встановленню міцніших та несуперечливих відносин підприємства зі своїми покупцями і клієнтами.
2. Функція регулювання партнерських відносин. Корпоративна культура виробляє правила взаємин із партнерами, що передбачає моральну відповідальність перед ними.
3. Функція пристосування економічної організації до потреб суспільства. Дія цієї функції створює найбільш сприятливі зовнішні умови для діяльності підприємства. Її ефект полягає в усуненні бар'єрів, перешкод, нейтралізації дій, пов'язаних із порушенням або ігноруванням підприємством правил суспільної гри.

Корпоративна культура визначає настрій колективу, рівень комунікації, ступінь мотивації та взаємодії між співробітниками. Вона допомагає створити сприятливий клімат на робочому місці, що позитивно впливає на продуктивність та задоволення працівників своєю роботою.

Крім того, корпоративна культура допомагає залучати та зберігати талановитих працівників, які будуть працювати на благо підприємства та його клієнтів. Такі працівники готові ризикувати та брати на себе відповідальність, створювати щось нове та забезпечувати інноваційну діяльність підприємства. Вони

створюють позитивну та неповторну репутацію компанії, що є надійним фундаментом для подальшого розвитку.

Управління корпоративною культурою вимагає від керівництва підприємства постійного зіставлення поточних цілей та створення нових відповідно до поставленої стратегії, таким чином, працівники завжди знають відповіді на такі питання як “для чого і чому я це роблю?”. Активно залучені у діяльність підприємства працівники відчувають свою причетність та колективну відповідальність за результати, так вони є більш мотивованими для досягнення поставлених цілей, що прямо впливає на успішність і продуктивність праці.

Також, корпоративна культура може впливати на достовірність інформації при комунікації між керівниками та підлеглими, так адекватний та правильно побудований стиль керівництва сприяє більш відкритим стосункам між різними рівнями працівників, що може допомогти своєчасному запобіганню серйозних помилок та конфліктів.

Таким чином, все більше підприємців звертають увагу на роль корпоративної культури у стратегічному розвитку підприємства. Вони розуміють, що корпоративна культура може бути потужним фактором, який дозволяє орієнтувати всіх працівників на досягнення головної мети.

Корпоративна культура може бути найважливішим стратегічним чинником, який забезпечує конкурентоспроможність підприємства. Якщо корпоративна культура є сильною, то вона дозволяє концентрувати зусилля на головних стратегічних напрямках розвитку підприємства, що забезпечує найвищу продуктивність, успішність та прихильність її працівників.

Також важливо зауважити, що корпоративну культуру можна розглядати і як важливий складник нематеріальних активів, що формує інтелектуальний капітал організації, оскільки вона додає вартість до репутації організації[9, с.47].

Сильна корпоративна культура також може сприяти інноваційній діяльності працівників, підвищити їх особисту мотивацію та залученість до роботи на благо підприємства.

Однак, корпоративна культура є складним процесом, який потребує постійного вдосконалення та адаптації до змін у суспільстві та бізнес-середовищі. Тому керівники підприємства повинні вкладати зусилля у розвиток корпоративної культури, щоб забезпечити успішність та конкурентоспроможність підприємства на довгострокову перспективу.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1

У другій половині ХХ сторіччя почали з'являтися перші більш-менш чіткі визначення культури організації. У першому розділі були представлені визначення категорії “корпоративна культура” такими вченими як: Е.Шейн, А.Свідлер, Е.Каннінг, Н. Лісова, Г.Хаєт, Г.Морган, Д.Елдрідж і А.Кромбі, Ф.Котлер, Т.Башук і А. Жолудева, О .Грішнова і А. Науменко, М. Семикіна та О. Ковтун. На основі представлених визначень було сформоване власне трактування поняття даної категорії, відповідно до якого, корпоративна культура - це сукупність переконань та ідей, які передаються та наслідуються усіма членами колективу, визначають пріоритети поведінки всередині організації та допомагають вирішувати повсякденні проблеми, пов'язані з адаптацією до зовнішнього середовища та внутрішньої інтеграцією.

Також, у роботі були представлені та детально описані базові елементи корпоративної культури, такі як: місія, цінності, норми та правила, система мотивації, артефакти, стиль керівництва, комунікації, традиції та корпоративна соціальна відповідальність.

Досліджено основні методологічні підходи до формування корпоративної культури: підхід заснований на управлінні з низових ланок, підхід заснований на лідерстві та інтегрований підхід.

У розділі були зазначені основні та спеціальні принципи корпоративної культури: принцип соціально-економічного та інтелектуального розвитку, принцип усеохопленості та системності, принцип вимірності та корисності, принцип відкритості та постійного вдосконалення, принцип координації, принцип

обов'язковості, принцип винагороди, принцип відповідності чинному законодавству, принцип вільного прояву, принцип узгодженості та відповідності цілей, принцип чіткості, принцип особистісно-орієнтованого менеджменту, принцип стосунків «керівництво – працівник», принцип еталону.

Також, були визначені основні функції корпоративної культури, а саме: охоронна функція, інтегруюча функція, регулююча функція, функція заміщення, адаптивна функція, освітня та розвиваюча функція, функція управління якістю, орієнтуюча функція, мотиваційна функція, функція формування іміджу підприємства, функція орієнтації на споживача, функція регулювання партнерських відносин, функція пристосування економічної організації до потреб суспільства.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ ВПРОВАДЖЕННЯ БАЗОВИХ СКЛАДОВИХ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ “КОНСОЛЬЛАЙН”

2.1 Загальна характеристика та аналіз фінансово-господарської діяльності підприємства ТОВ “Консольлайн”

Аналіз ефективності впровадження складових корпоративної культури буде проводитись на базі підприємства ТОВ “Консольлайн”, тому необхідним є представлення загальної характеристики підприємства.

Товариство з обмеженою відповідальністю “Консольлайн”- це транспортно-експедиційна компанія, яка працює на ринку надання логістичних послуг з 2020 року та надає послуги міжнародних морських, авіа та автоперевезень, а також - послуги зі складської логістики, митного та документального оформлення вантажів в Україні, Польщі, Румунії та Молдові. Зараз компанія є прямим оператором LCL сервісу у Європі, та працює з клієнтами по всьому світу.



Рис.2 Логотип підприємства ТОВ “Консольлайн”

Джерело: Маркетинговий план підприємства.

Загальна інформація представлена у таблиці 2. :

Загальна інформація по ТОВ “Консольлайн”

1. Повна назва компанії	Товариство з обмеженою відповідальністю “Консольлайн”
2. Юридична адреса	Україна, Одеська обл., місто Одеса, вул. Ланжеронівська, 3А
3. Фактичне місце розташування	Україна, місто Київ, вулиця Антоновича, 103, офіс 27
4. Телефон	0 800 209 739
5. Код ЄДРПОУ	42289205
6. Номер і дата державної реєстрації	Номер реєстрації: 422892015538 Дата: 01.08.2018
7. Дата заснування та фактичний термін діяльності, років	Дата заснування: 06.07.2018 Фактичний термін діяльності: 3 роки.
8. Форма власності	Приватне підприємство
9. Організаційно-правова форма	Товариство з обмеженою відповідальністю
10. Кількість працюючих на підприємстві	34 особи

Джерело: Складено самостійно на основі даних отриманих на підприємстві.

Досліджуване підприємство “Консольлайн” належить до товариств з обмеженою відповідальністю. Дана організаційно-правова форма характеризується статутним фондом, розділеним на частки, розмір яких визначається установчими документами. Учасники товариства, які повністю сплатили свої вклади, несуть ризик збитків, пов’язаних з діяльністю товариства, у межах своїх вкладів[5].

Також, для більш ширшого розуміння діяльності підприємства доцільно більш детально розглянути основні види діяльності ТОВ “Консольлайн”. Дану інформацію представимо за допомогою таблиці 3, де також розглянемо

відповідність основних видів діяльності підприємства, зазначених у Статутних документах та їх фактичне здійснення на підприємстві:

Таблиця 3.

Характеристика основних видів діяльності ТОВ “Консольлайн”

Види діяльності, визначені Статутом підприємства		Фактичне здійснення підприємством виду діяльності (+/-)
Код КВЕД	Назва	
52.29	Інша допоміжна діяльність у сфері транспорту	+
52.24	Транспортне оброблення вантажів	+
52.10	Складське господарство	+

Джерело: Складено самостійно на основі даних, поданих підприємством

Проаналізуємо інформацію, подану в таблиці, та надамо коментарі щодо фактичного здійснення підприємством кожного виду діяльності.

Основним видом діяльності досліджуваного підприємства є “Інша допоміжна діяльність у сфері транспорту”. Відповідно до класифікатора видів діяльності (КВЕД-2010) цей клас включає[19]:

- ✓ експедицію вантажів;
- ✓ організацію перевезень залізничним, автомобільним, водним або авіаційним транспортом;
- ✓ організацію групових або індивідуальних відправлень вантажів (у т.ч. вивіз і доставку вантажів, а також компонування партій);
- ✓ видачу й одержування транспортної документації та накладних;
- ✓ діяльність митних брокерів;
- ✓ діяльність судових брокерів і агентів з фрахтування місць для авіаційних вантажних перевезень;
- ✓ посередництво з фрахту вантажного місця на судні або в літаку;
- ✓ навантажувально-розвантажувальні роботи.

Так саме перераховані вище види діяльності у повному обсязі описують спектр послуг, які надає підприємство.

Далі представимо цінову політику підприємства ТОВ “Консольлайн” за основними послугами. Так загалом транспортно-експедиторські компанії є посередником між перевізними компаніями та клієнтом. Однак за кожен транзитну

послугу підприємство нараховує винагороду експедитора на території України, що і є прибутком підприємства.

Таким чином у загальному вигляді цінова політика ТОВ “Консольлайн” представлена у таблиці 4:

Таблиця 4.

Цінова політика ТОВ “Консольлайн”

Номер	Зміст послуги до якої нараховується винагорода	Розмір винагороди, грн
1	Автомобільні перевезення за межами/на території України	500-1000
2	Авіап перевезення за межами території України	1500-2500
3	Морські перевезення за межами території України	500-6000
4	Навантажувально-розвантажувальні послуги за межами території України	500-1500
5	Брокерські послуги, оформлення документації	250-1000

Джерело: Складено самостійно на основі даних, поданих підприємством

Однак, необхідно зауважити, що представлений розмір винагороди є необмеженим у таких видах послуг, як авіап перевезення за межами території України, морські перевезення за межами території України та автомобільні перевезення за межами/на території України, так як розмір винагороди напряму залежить від кількості кубів вантажу.

Для повної характеристики діяльності ТОВ “Консольлайн” необхідно зробити аналіз фінансового стану підприємства, а також для подальшого аналізу розрахувати основні показники фінансово-господарської діяльності.

Аналіз фінансового стану підприємства представлений у таб. 5:

Аналіз фінансового стану ТОВ “Консольлайн”

Показники	Звітний період			Абсолютне відхилення, грн		Темп приросту,%	
	2020	2021	2022	2021	2022	2021	2022
Всього майна, тис. грн.	7673,3	8200,8	54007,9	527,50	45807,10	6,87	558,57
1.Необоротні активи тис. грн.	5,8	4,4	288,3	-1,40	283,90	-24,14	6452,27
У % до майна	0,08	0,05	0,53	-0,02	0,48	-29,02	894,93
2.Оборотні активи, тис. грн	7667,5	8196,4	53719,6	528,90	45523,20	6,90	555,40
У % до майна	99,92	99,95	99,47	0,02	-0,48	0,02	-0,48
2.1.Запаси, тис. грн	-	-	-	-	-	-	-
У % до ОА	-	-	-	-	-	-	-
2.2.Дебіторська заборгованість, тис. грн	5928,9	6527,8	46409	598,90	39881,20	10,10	610,94
У % до ОА	77,33	79,64	86,39	2,32	6,75	3,00	8,47
2.3.Поточ. фін. інвестиції, грошові кошти та їх еквіваленти, тис.грн	1250,1	1247	7124	-3,10	5877,00	-0,25	471,29
У % до ОА	16,30	15,21	13,26	-1,09	-1,95	-6,68	-12,83
3.Витрати майбутніх періодів, тис.грн	2,3	7,8	18,9	5,50	11,10	239,13	142,31
У % до майна	0,03	0,10	0,03	0,07	-0,06	217,32	-63,21

Джерел: Складено самостійно на основі Додаток

За розрахованими даними можна зробити наступні висновки:

1. Загальна вартість майна підприємства ТОВ “Консольлайн” має стійку тенденцію до збільшення за досліджуваний період. Також бачимо стрімке зростання вартості майна у 2022 році, темп приросту якого склав 558,57%.
2. Вартість необоротних активів також значно збільшилась у 2022 році. Та таке зростання свідчить про врегулювання фінансового стану підприємства.
3. Вартість оборотних активів за досліджуваний період має стійку тенденцію до зростання. Особливо це видно у 2022 році, де темп приросту склав 555,40%. Загалом даний показник збільшився на 45523,20 тис грн.

4. Запаси на підприємстві відсутні, так як ТОВ “Консольлайн” є компанією, яка надає логістичні послуги, а також не робить великі запаси матеріальних цінностей на довгострокову перспективу.

5. Показник поточних фінансових інвестицій, грошові кошти та їх еквівалент на підприємстві “Консольлайн” відображає лише грошові кошти. Так показник значно збільшився у 2022 році, що має позитивні наслідки на роботу підприємства.

6. Витрати майбутніх періодів на підприємстві за досліджуваний період має стійку тенденцію до зростання, це пояснюється прагненням компанії надати працівникам більше можливостей до навчання, так дані кошти включають в себе підписки на журнали та курси підвищення кваліфікації.

Таким чином, ТОВ “Консольлайн” в загалом має прийнятні показники фінансового стану, більшість з них мають тенденцію до збільшення.

Далі розрахуємо основні показники фінансово-господарської діяльності та представимо їх у таб.6:

Таблиця 6.

Основні показники фінансово-господарської діяльності ТОВ “Консольлайн”

Показники	Звітний період			Абсолютне відхилення, грн		Темп приросту,%	
	2020	2021	2022	2021	2022	2021	2022
Рівень рентабельності, %	28,07	211,08	198,06	183,01	-13,02	651,94	-6,17
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,13	0,12	0,13	-0,005	0,006	-3,808	4,921
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,78	0,80	0,97	0,024	0,164	3,083	20,369
Коефіцієнт загальної ліквідності	0,78	0,80	0,97	0,024	0,164	3,083	20,369
Коефіцієнт автономії	-0,28	-0,24	-0,03	0,04	0,22	-13,47	-88,09
Коефіцієнт фінансової стійкості	-0,28	-0,24	-0,03	0,04	0,22	-13,47	-88,09

Коефіцієнт фінансової заборгованості	1,28	1,24	1,03	-0,04	-0,22	-2,97	-17,32
Коефіцієнт маневрування	1,0027	1,0022	1,1832	0,00	0,18	-0,05	18,06
Коефіцієнт покриття оборотних активів	0,78	0,80	0,97	0,02	0,16	3,08	20,37

Джерело: Створено самостійно на основі Додаток

За представленими у таб.6 даними можна зробити наступні висновки:

1. Рівень рентабельності характеризує прибутковість господарської діяльності підприємства від основної діяльності. Так, темп приросту даного показника у 2021 році склав 651%, що пояснюється налагодженням роботи новоствореного підприємства, однак у 2022 році бачимо його зменшення на 6%.
2. Коефіцієнт абсолютної ліквідності дозволяє розрахувати обсяг зобов'язань, який підприємство може погасити найближчим часом, не чекаючи оплати дебіторської заборгованості та реалізації інших активів.

На представленому підприємстві даний коефіцієнт має низькі показники. Для нормальної діяльності цей показник має бути вищим 0,2 - 0,6. Як видно з таблиці 12 середнє значення даного показника ТОВ “Консольлайн” склав 0,13, що свідчить про те, що підприємство нерационально управляє дебіторською заборгованістю та немає достатніх оборотних активів.

3. Коефіцієнт загальної ліквідності характеризує здатність підприємства забезпечити свої зобов'язання за допомогою оборотних коштів. Нормальне значення даного показника знаходиться в діапазоні від 1 до 2,5. Лише у 2022 році ТОВ “Консольлайн” має значення наближене до 1, що є доволі позитивною тенденцією. Але треба звернути увагу на те, що значення коефіцієнта, рівне 1, передбачає рівність поточних активів і пасивів. Якщо ж врахувати, що ступінь ліквідності різних елементів поточних активів істотно відрізняється, стає зрозумілим, що не всі активи будуть негайно реалізовані або реалізовані за повною вартістю, в результаті чого можливе погіршення фінансового стану підприємства.

4. Коефіцієнт швидкої ліквідності у даній ситуації дорівнює коефіцієнту загальної ліквідності, так як протягом досліджуваного періоду на підприємстві були відсутні запаси.

5. Коефіцієнт автономії показує частку власників підприємства у загальній сумі коштів, тобто чим вище є значення даного показника, тим вища фінансова стійкість підприємства. Нормально ситуація є, коли даний показник знаходиться в межах від 0,4-0,6. Таким чином, ми можемо сказати, що досліджуване підприємство не є фінансово стійким, воно не здатне погасити борги за рахунок власних коштів, так як середнє значення даного показника складає 0,18, але має тенденцію до зростання, що є позитивним результатом.

6. Коефіцієнт фінансової стійкості характеризує здатність компанії залишатися платоспроможною в довгостроковій перспективі. Оптимальне значення даного показника знаходиться в межах від 0,7 до 0,9. Таким чином, дивлячись на таблицю, можна зробити висновок, що підприємство ТОВ “Консольлайн” не має достатньої фінансової стійкості.

7. Коефіцієнт фінансової заборгованості показує відношення загальної заборгованості до вартості власного капіталу. Даний показник протягом періоду був вищим одиниці, що свідчить про те, що активи компанії фінансуються в більшою мірою за рахунок власного капіталу.

8. Коефіцієнт маневрування відображає співвідношення між власними оборотними коштами та власним капіталом. Прийнятним є значення вище 0,4. На підприємстві “Консольлайн” даний показник за весь період є більшим 1. Це свідчить про достатність власних фінансових ресурсів для фінансування необоротних та оборотних активів.

9. Коефіцієнт покриття оборотних активів є співвідношенням оборотних активів та поточних зобов'язань. Нормальним є значення в межах від 1 до 3. На досліджуваному підприємстві даний показник за весь період є меншим 1, але має тенденцію до збільшення.

Так, досліджуване підприємство ТОВ “Консольлайн” має прийнятні показники фінансово-господарської діяльності.

Для повного розуміння сфери діяльності підприємства та його місця на ринку доречним вважаю надати характеристику ринку логістичних послуг.

За даними Держстату у 2021 році в Україні обсяг вантажних перевезень склав 621,3 млн. тон. Також у 2021 році зареєстрованих компаній, які займаються наданням транспортно-експедиційних послуг, нараховується близько 7673 підприємств.

Представимо данні, щодо обсягу вантажних перевезень за видами в Україні за 2020 та 2021 рік (таб. 7)[4]:

Таблиця 7.

Обсяг вантажних перевезень за видами в Україні у 2020-2021рр., млн.тон

Види транспорту	2020	2021
Залізничний	305,5	314,3
Автомобільний	191,4	224,0
Водний	5,6	5,3
Трубопровідний	97,5	77,6
Авіаційний	0,1	0,1

Джерело: Складено самостійно на основі <https://www.ukrstat.gov.ua/>

Розрахуємо частку ринку досліджуваного підприємства:

(2.1)

$$P_j = \frac{Q_j}{Q_{PT}} * 100\%$$

(2.2)

$$P_{20} = \frac{0,076}{600,1} * 100\% = 0.012\%$$

(2.3)

$$P_{21} = \frac{0,093}{621,3} * 100\% = 0.014\%$$

Таким чином, ми бачимо, що ринкова частка ТОВ “Консольлайн” зросла на 17% порівняно з 2020 роком та становить 0,014%.

2.2 Аналіз показників конкурентоспроможності ТОВ “Консольлайн”

Корпоративна культура безумовно має значний вплив на рівень конкурентоспроможності підприємства через формування репутації та привабливого іміджу компанії, підтримку колективної співпраці, стимулювання інноваційної діяльності та сприяння розвитку працівників.

Далі для проведення аналізу ефективності впровадження складових корпоративної культури необхідним вважаю проаналізувати показники конкурентоспроможності досліджуваного підприємства.

Даний аналіз буде проводитись за допомогою метода заснованого на теорії ефективної конкуренції, визначення конкурентних переваг та SWOT-аналізу.

Метод, заснований на теорії ефективної конкуренції ґрунтується на зіставленні показників стану підприємства з показниками конкурентів або середньо-галузевими показниками. Так у процесі аналізу надається оцінка чотирьох груп показників стану підприємства із подальшим розрахунком інтегрального показника.

Даний аналіз буде проводитись на основі балансів за 2021 рік ТОВ “Консольлайн” та прямого конкурента на ринку ТОВ “ФТП”, показники якого будемо вважати базовими. Отримані результати представлені у таб.8:

Таблиця 8.

Розрахунок показників діяльності підприємств ТОВ “Консольлайн” та ТОВ “ФТП” за 2021 рік

Критерій	Розраховані показники	
	ТОВ “Консольлайн”	ТОВ “ФТП”
1.Ефективність виробничої діяльності		
Витрати на виробництво одиниці продукції, тис. грн.	0,32	0,45
Фондовіддача, тис.грн	1813,05	206,63
Рентабельність товару, %	211,08	193,75

Продовження таблиці 8.

Продуктивність праці, шт/год	0,1	0,083
2.Фінансовий стан підприємства		
Коефіцієнт автономії	-0,24	0,13
Коефіцієнт платоспроможності	-0,19	0,02
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,12	0,22
Коефіцієнт оборотності оборотних коштів	0,81	0,58
3.Ефективність просування послуг		
Рентабельність продажу, %	2,45	7,24
Коефіцієнт ефективності реклами і засобів стимулювання збуту	70,6	46,63
4.Конкурентоспроможність послуг		
Якість послуг	3	4
Ціна послуг	4	3

Джерело: Складено самостійно на основі даних, поданих підприємством

Далі переведемо отримані показники у відносні (таб.9). Для цього будемо використовувати 15-бальну шкалу. Так значення “5 балів” надається показнику, якій гірше за базовий, “10 балів” - ра рівні базового та “15 балів” - значення більше за базовий.

Таблиця 9.

Переведення отриманих результатів у відносні

Критерій	Розраховані показники		Показник у відносній величині
	ТОВ “Консольлайн”	ТОВ “ФТП”	
1.Ефективність виробничої діяльності			
Витрати на одиниці реалізованої послуги, тис. грн.	0,32	0,45	5
Фондовіддача, тис.грн	1813,05	206,63	15
Рентабельність послуг, %	211,08	193,75	15

Продуктивність праці, тис грн/люд	0,1	0,083	15
2.Фінансовий стан підприємства			
Коефіцієнт автономії	-0,24	0,13	5
Коефіцієнт платоспроможності	-0,19	0,02	5
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,12	0,22	5
Коефіцієнт оборотності оборотних коштів	0,81	0,58	15
3.Ефективність просування послуг			
Рентабельність продажу, %	2,45	7,24	5
Коефіцієнт ефективності реклами і засобів стимулювання збуту	70,6	46,63	15
4.Конкурентоспроможність послуг			
Якість послуг	3	4	5
Ціна послуг	4	3	15

Джерело: Складено самостійно на основі даних, поданих підприємством

Далі розрахуємо кожний критерій на формулами, які представлені нижче:

1. Критерій ефективності виробничої діяльності:

(2.4)

$$E_B = 0,31 * B + 0,19 * \Phi + 0,40 * P_{\Pi} + 0,10 * П;$$

(2.5)

$$E_B = 0,31 * 5 + 0,19 * 15 + 0,40 * 15 + 0,10 * 15 = 1,55 + 2,85 + 6 + 1,5 = 11,9;$$

2. Критерій фінансового стану діяльності підприємства:

(2.6)

$$\Phi_{\Pi} = 0,29 * K_A + 0,20 * K_{\Pi} + 0,36 * K_L + 0,15 * K_{OB};$$

(2.7)

$$\Phi_{\Pi} = 0,29 * 5 + 0,20 * 5 + 0,36 * 5 + 0,15 * 15 = 1,45 + 1 + 1,8 + 2,25 = 6,5;$$

3. Критерій ефективності просування послуг:

(2.8)

$$E_3 = 0,80 * P_{\Pi} + 0,20 * K_p;$$

(2.9).

$$E_3 = 0,80 * 5 + 0,20 * 15 = 4 + 3 = 7;$$

4. Критерій конкурентоспроможності послуг:

(2.10)

$$K_{\Pi} = \frac{Я}{Ц};$$

(2.11)

$$K_{\Pi} = \frac{5}{15} = 0,33;$$

На основі отриманих даних розрахуємо коефіцієнт конкурентоспроможності підприємства:

(2.12)

$$K_{K\Pi} = 0,15 * E_B + 0,29 * \Phi_{\Pi} + 0,23 * E_3 + 0,33 * K_T;$$

(2.13)

$$K_{K\Pi} = 0,15 * 11,9 + 0,29 * 6,5 + 0,23 * 7 + 0,33 * 0,33 = 1,79 + 1,88 + 1,61 + 0,11 = 5,39;$$

На основі проведеного аналізу ми можемо зробити висновок, що рівень конкурентоспроможності ТОВ “Консольлайн” у 2021 році становить 5,39 у.о., що є доволі добрим результатом.

Далі доречно визначити конкурентні переваги підприємства.

Конкурентна перевага у загальному розумінні - це позитивна відмінність підприємства від конкурента в економічній, технічній, організаційній і т.д. сферах діяльності компанії. Однак конкурентну перевагу не можна ототожнювати з потенційними можливостями, так як основною її характеристикою є реалізованість, тобто фактичність здійснення.

Також конкурентні переваги можна умовно поділити на внутрішні та зовнішні. Так, до внутрішніх конкурентних переваг відносяться: виробничі, технологічні, кваліфікаційні, організаційні, управлінські, інноваційні, наслідкові та економічні, відповідно до зовнішніх - інформаційні, конструктивні, якісні, поведінкові, кон'юнктурні, сервісні, іміджеві, цінові та збутові [22, с. 100]. На основі даної класифікації визначимо наявні конкурентні переваги ТОВ “Консольлайн”:

1) Внутрішні:

- ✓ Кваліфікаційні, які відображаються у схильності персоналу до інновацій. Так підприємство швидко відновило свою роботу після початку повномасштабних бойових дій, були створені нові логістичні ланцюги, які за короткий проміжок часу були повністю налагоджені та відпрацьовані.
- ✓ Управлінські - дієва система мотивації персоналу. Так підприємство практикує перегляд заробітної плати кожні пів року відповідно до поставлених задач, також на початку нового року обираються 3 менеджера з продажів, які реалізували більше всіх перевезень за минулий рік, та їм надаються подарунки від компанії у вигляді мобільних телефонів останньої моделі або подорож до країн Європи.
- ✓ Інноваційні - впровадження нових видів послуг. Так сьогодні підприємство практикує надання комплексної ставки за перевезення морським та автомобільним транспортом.
- ✓ Географічні. Офіси підприємства розташовані у більших транспортних вузлах України - Одеса, Київ, Львів. Також офіси компанії відкриваються у Польщі, Румунії та Молдові, що дає співробітникам компанії особисто контролювати рух вантажів з портів та складів в Україну.

2) Зовнішні:

- ✓ Інформаційні. Дана перевага відображається у базі перевізників, яка постійно оновлюється (що дає змогу маневрувати у цінах та запобігати виникненню крадіжок або псувань вантажу). Також співробітники компанії слідкують за

змінами на ринку та поведінкою конкурентів, на основі яких проводить аналіз можливостей впровадження цих змін у діяльність підприємства.

- ✓ Сервісні. Послуги, які надаються компанією є якісними, по аналізу фінансового відділу підприємства 74% клієнтів повертається з новими запросами доставки.
- ✓ Цінові. Відповідно до перерахованих вище переваг, компанія має можливість маневрування цінами, таким чином ціни встановлені в компанії є нижчими за ринкові на 7-9% у 2022 році.
- ✓ Комунікаційні відображаються у налагоджених каналах розповсюдження інформації про компанію. Так у підприємства є розроблений сайт з усією необхідною інформацією <https://consolline.com.ua>, також є грамотно настроєна реклама у Facebook та Google. Так при пошуку “Міжнародні морські перевезення в Україну” першу позицію займає саме сайт ТОВ “Консольлайн” (рис.3):

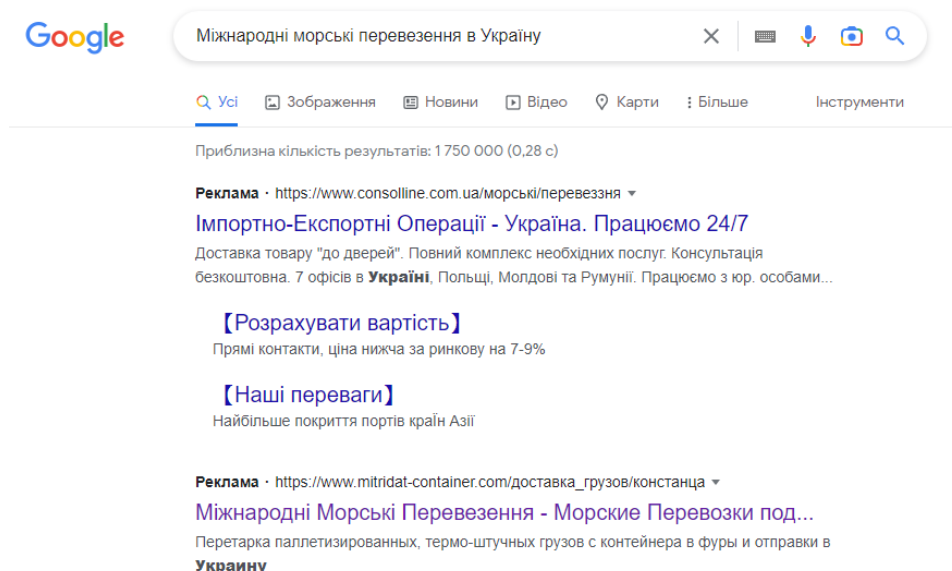


Рис. 3 Комунікаційні конкурентні переваги

Джерело: <https://www.google.com/>

Так, в результаті проведеного аналізу конкурентоспроможності ТОВ “Консольлайн” було визначено рівень конкурентоспроможності підприємства,

який у 2021 році склав 5,39 у.о. та визначено конкурентні переваги компанії на сьогоднішній день.

Також, для повного розуміння рівня конкурентоспроможності підприємства, а саме його сильних та слабких сторін доречно представити SWOT-аналіз ТОВ “Консольлайн” у таб.10:

Таблиця 10.

SWOT-аналіз ТОВ “Консольлайн”

Сильні сторони	Слабкі сторони
Висока якість та швидкість надання послуг	Невелика популярність на ринку
Низькі тарифи на послуги	Низька фінансова стійкість
Широкий асортимент послуг та наявність комплексних послуг	Висока залежність від курсу валют
Кваліфікований персонал	Невеликі обсяги діяльності
Сформована база зовнішніх постачальників транспортних послуг, яка постійно оновлюється	Відсутність власного автопарку
	Відсутність власних складських приміщень
	Висока плинність кадрів
Можливості	Загрози
Придбання власних складських приміщень	Високий рівень конкуренції на ринку логістичних послуг
Придбання у лізинг вантажних автомобілів	Погіршення економічного стану в країні, зниження платоспроможності клієнтів
Вихід на ринки Європи та Близького сходу	Нестабільність курсу валют
Диверсифікація послуг	Військові дії на території країни, що призводить до можливості втрати вантажу

Джерело: Складено самостійно на основі даних підприємства

Отже, розвиток корпоративної культури на досліджуваному підприємстві допоможе сформувати нові конкурентні переваги, а також зменшити вплив слабких аспектів у діяльності компанії.

Корпоративна культура неодмінно повиливає на імідж підприємства, що зміцнить його положення на ринку та приверне увагу нових клієнтів. Також, важливо зауважити, що компанії зі здоровою корпоративною культурою зазвичай мають більш щасливих та зацікавлених співробітників, які менш схильні до зміни

робочого місця та залучені до отримання результатів, що неодмінно впливає на їх продуктивність.

Таким чином, розвиток корпоративної культури на базі підприємства ТОВ “Консольлайн” допоможе зміцнити положення на ринку, зменшить плинність кадрів, а також збільшить обсяги діяльності компанії.

2.3 Оцінювання рівня корпоративної культури ТОВ “Консольлайн”

У світовій практиці існує велика кількість методик оцінювання корпоративної культури, тому доречно надати характеристику найпопулярнішим з них за допомогою таб.11:

Таблиця 11.

Характеристика методик оцінювання корпоративної культури

Назва	Автор	Характеристика
Методика “клінічного дослідження”	Е. Шейн	Методика припускає, що працівники добровільно надають необхідні дані, оскільки самі є ініціаторами досліджень, вважаючи, що це допоможе їм у роботі. Е. Шейн пропонує проводити аналіз на трьох рівнях: зримі артефакти та проголошені цінності, правила та норми поведінки; базові уявлення [32].
Методика OCAI	К. Камерон та Р. Куїнн	OCAI (Organizational Culture Assessment Instrument) - кількісний метод оцінки організаційної культури, призначений для оцінки шести ключових вимірів організаційної культури [15, с. 13].
Методика OCP	О’Рейллі, Чатмана і Калдвелла	Методика Organizational Culture Profile (OCP) розроблена для характеристики психологічного клімату організації. Аналіз результатів, отриманих за допомогою OCP, проводиться за 27 параметрами в 7 напрямках [10, с.255].

Джерело: Складено самостійно на основі зазначених джерел

Для оцінки рівня корпоративної культури на підприємстві ТОВ “Консольлайн” мною було обрано метод прямої оцінки за допомогою анкетування.

Для цього розробимо відповідну до сьогоднішнього анкету (таб.12), де працівники анонімно зможуть надати відповіді на запитання, які стосуються їх розуміння та задоволеності наявною на підприємстві корпоративною культурою.

Таблиця 12.

Анкета “Рівень задоволеності корпоративною культурою”

№ з/п	Твердження	Оцінка (1-5)
1	У підприємства є чітко сформована місія діяльності	
2	Відносини з керівництвом ґрунтуються на взаємоповазі та чесності	
3	На підприємстві сформовані традиції, які задовольняють усіх працівників	
4	На підприємстві встановлена конкурентна заробітна плата	
5	На підприємстві відсутні перебої в отриманні внутрішньої інформації	
6	Між співробітниками панує конкуренція, яка ґрунтується на взаємоповазі	
7	Співробітники беруть участь у прийнятті рішень	
8	Я відчуваю гідність за свою роботу	
9	Прагнення та ініціативність у всіх сферах заохочуються	
10	Компанія впроваджує сучасні технології у всіх сферах діяльності	
11	Я розумію правила та норми поведінки з співробітниками, клієнтами та іншими зацікавленими сторонами	
12	Моє робоче місце облаштоване всім необхідним	
13	Підприємство має чітку громадську позицію	
14	Підприємство у достатньому обсязі займається благодійністю	
15	Підприємство надає психологічну підтримку працівникам	

Джерело: Складено самостійно

Дане анкетування пройшло 34 співробітників підприємства, які є представниками різних відділів. Для оцінки використовувалась шкала Лайкерта [27]:

- 1 - Повністю не згоден;
- 2 - Не згоден;
- 3 - Деяк посередині;
- 4 - Згоден;
- 5 - Повністю згоден.

Представимо отримані результати та наочно сформуємо деякі результати за допомогою діаграм:

1. “У підприємства є чітко сформована місія діяльності”.

Розуміння місії діяльності підприємства є стимулом для працівників працювати більш ефективно та продуктивно, оскільки вони розуміють, як їхній внесок допоможе компанії досягнути поставлених цілей. Крім того, розуміння місії може допомогти співробітникам бути більш згуртованими та спрямованими на спільний успіх. З даним твердженням 38% працівників є згодні, повністю незгодних працівників не виявлено, а повністю згодними є лише 9%. Загалом, це є непоганим результатом, однак необхідно чітко сформулювати місію підприємства та донести її до співробітників.

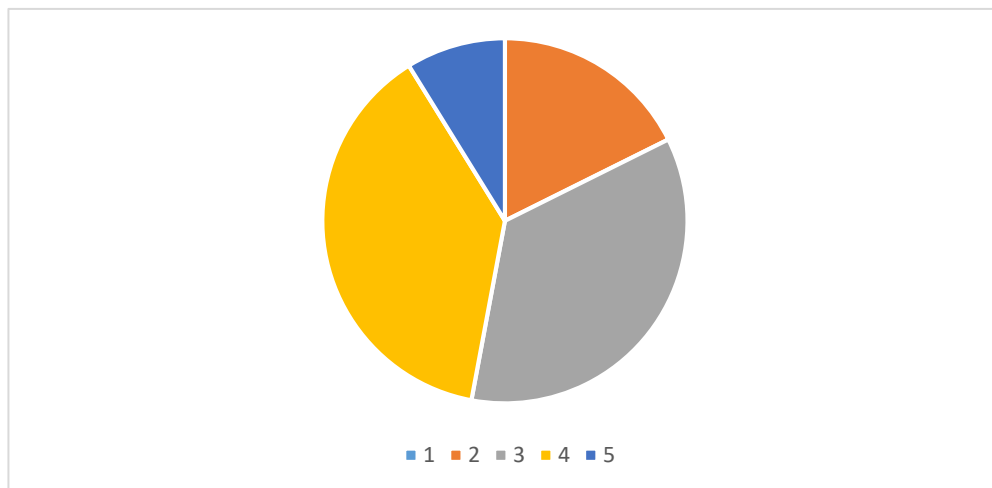


Рис.4 Згідність з першим твердженням

Джерело: Складено самостійно за результатами анкетування

2. “Відносини з керівництвом ґрунтуються на взаємоповазі та чесності”.

Дослідження згідності працівників з даним твердженням є доволі цікавим, так повністю незгодним та незгодними виявились 6 працівників, 32% були згідним та

лише 11% - повністю згодні. Результати вказують на необхідність перегляду керівництвом принципів спілкування з співробітниками.

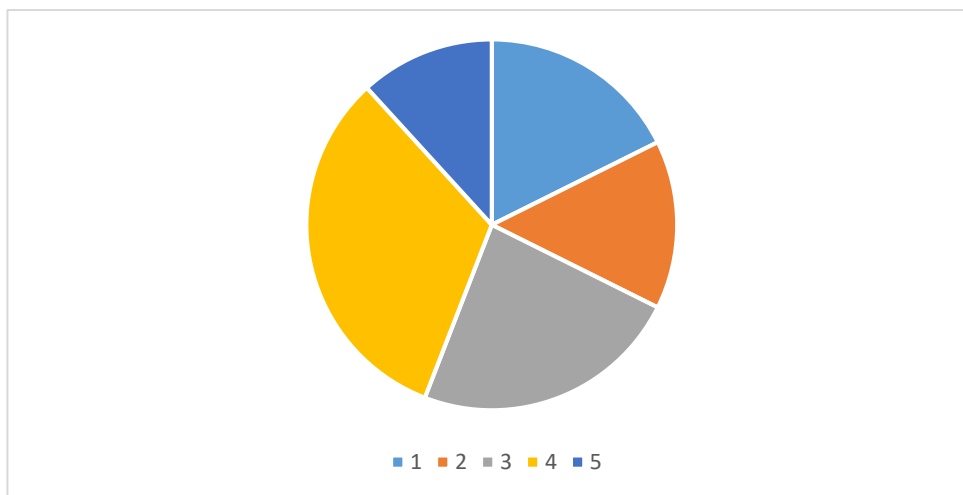


Рис. 5 Згідність з другим твердженням

Джерело: Складено самостійно за результатами анкетування

3. “На підприємстві сформовані традиції, які задовольняють усіх працівників”.

Загалом результати за даним твердженням мають позитивний зворотній зв’язок. 79% працівників згодні з тим, що на підприємстві сформовані необхідні традиції, однак 2 людини висловили незгоду. Так необхідно зробити опитування серед співробітників щодо пропозицій або побажань у даній сфері.

4. “На підприємстві встановлена конкурентна заробітна плата”.

Дане твердження підтримало 76% працівників, але також є 5 співробітників, які виразили незгоду. Так, необхідно переглянути рівень заробітної плати та запобігти можливу втрату даних працівників.

5. “На підприємстві відсутні перебої в отриманні внутрішньої інформації”.

Сьогодні даний критерій є доволі важливим та прямо впливає на результат діяльності підприємства. Анкетування виявило, що повністю згідним з даним твердженням є одна людина, що є поганим показником комунікації в підприємстві. Незгоду ж проявили 56% працівників.

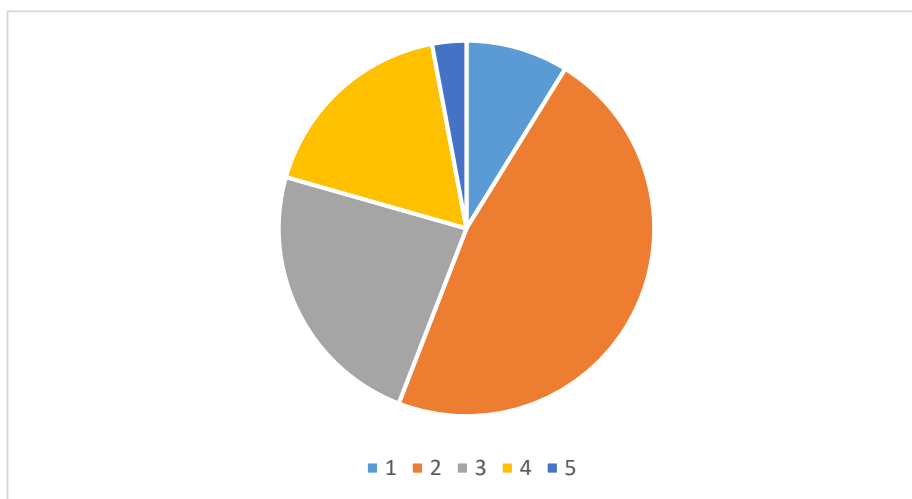


Рис. 6 Згідність з п'ятим твердженням

Джерело: Складено самостійно за результатами анкетування

6. “Між співробітниками панує конкуренція, яка ґрунтується на взаємоповазі”

Конкуренція між співробітниками є необхідною у бізнес-середовищі. Вона допомагає стимулювати працівників до досягнення кращих результатів та підвищення продуктивності роботи. Крім того, здорова конкуренція між співробітниками допомагає організації визначити найбільш компетентних та ефективних працівників. Так, за результатами анкетування незгодних з даним твердженням не виявлено, повну згоду надали 35% співробітників. Таким чином, можна зробити висновок, що на підприємстві присутня здорова конкуренція.

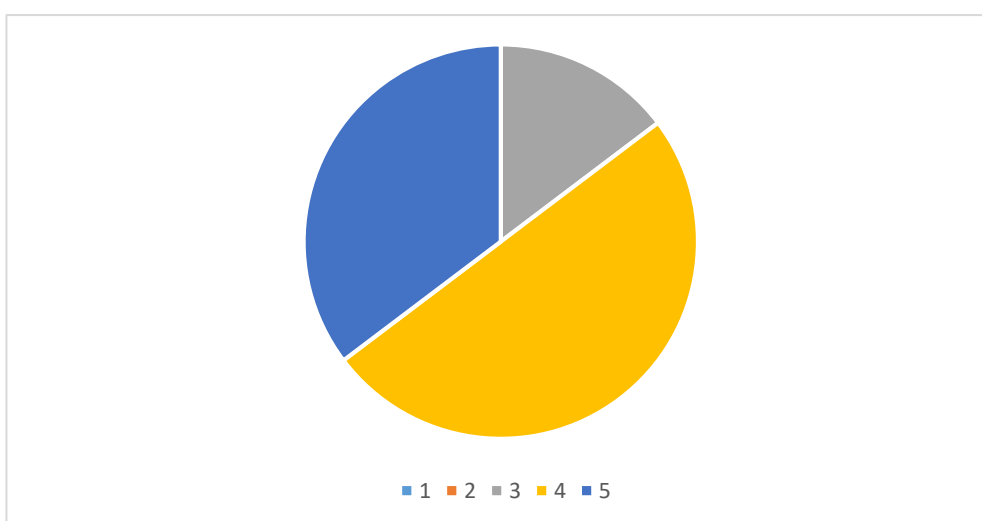


Рис. 7 Згідність з шостим твердженням

Джерело: Складено самостійно за результатами анкетування

7. “Співробітники беруть участь у прийнятті рішень”

Важливість участі співробітників у прийнятті рішень в компанії полягає в тому, що це допомагає залучити різні думки та ідеї, а також покращити комунікацію та співпрацю між колегами. Крім того, участь співробітників у процесі прийняття рішень може підвищити їхню мотивацію та відчуття відповідальності за результати роботи компанії. Так, повну згоду з цим твердженням виявило 17 співробітників, що є непоганим результатом, але присутні і відмінні результати - не згодними були 4 працівника. Таким чином, можна поради́ти керівництву підприємства залучати більше співробітників до участі у прийнятті рішень з різних підрозділів.

8. “Я відчуваю гідність за свою роботу”.

Відчуття гідності за роботу є показником ефективності мотивації працівників. Коли працівники відчувають, що їхній внесок дійсно оцінюється та є важливим для компанії, вони більш схильні до виконання своїх обов'язків з великим ентузіазмом та ефективністю. Крім того, відчуття гідності може допомогти зменшити плинність кадрів. Незгоду з даним твердженням не було виражено у процесі анкетування, згідними є 91%.

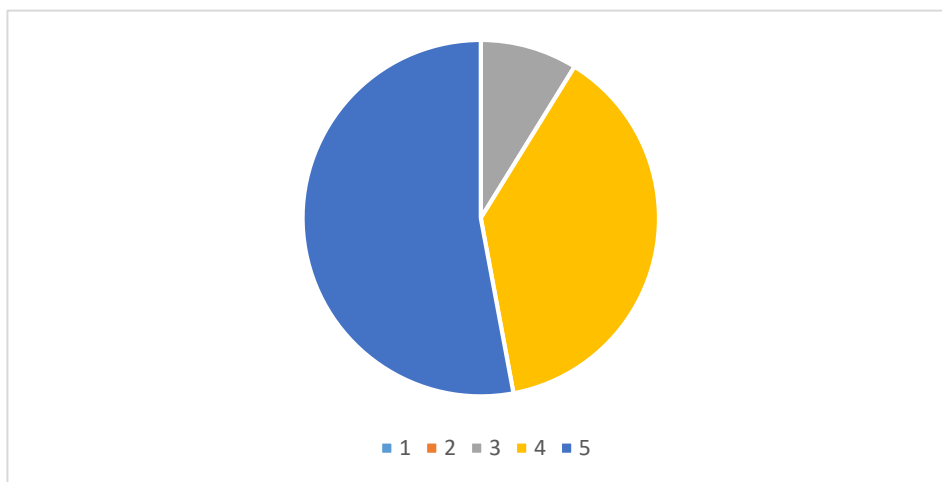


Рис.8 Згідність з восьмим твердженням

Джерело: Складено самостійно за результатами анкетування

9. “Прагнення та ініціативність у всіх сферах заохочуються”

Заохочення ініціативи працівників може мати значний вплив на їх продуктивність та інноваційну діяльність. Стимулювання ініціативи може сприяти розвитку нових ідей та підходів до роботи, що може призвести до інновацій та збільшення конкурентоспроможності компанії. Так, повну незгоду з даним твердженням

виявили 4 працівника, 17 оцінюють наявність заохочення ініціативності на підприємстві десь посередині та тільки один працівник був згоден. Це свідчить про необхідність впровадження матеріальних та нематеріальних елементів мотивації персоналу.

10. “Компанія впроваджує сучасні технології у всіх сферах діяльності”

Сьогодні, компанії з достатнім рівнем наявності сучасних технологій у всіх сферах діяльності підприємства є більш привабливими для нових співробітників, так як у складні часи пандемії та війни можуть забезпечити безпеку працівників за допомогою віддаленої роботи та гнучкого графіку. В результаті анкетування незгодними з твердженням працівників не було, 21 з 34 виявило згоду, що свідчить про достатність використання сучасних технологій у процесі роботи.

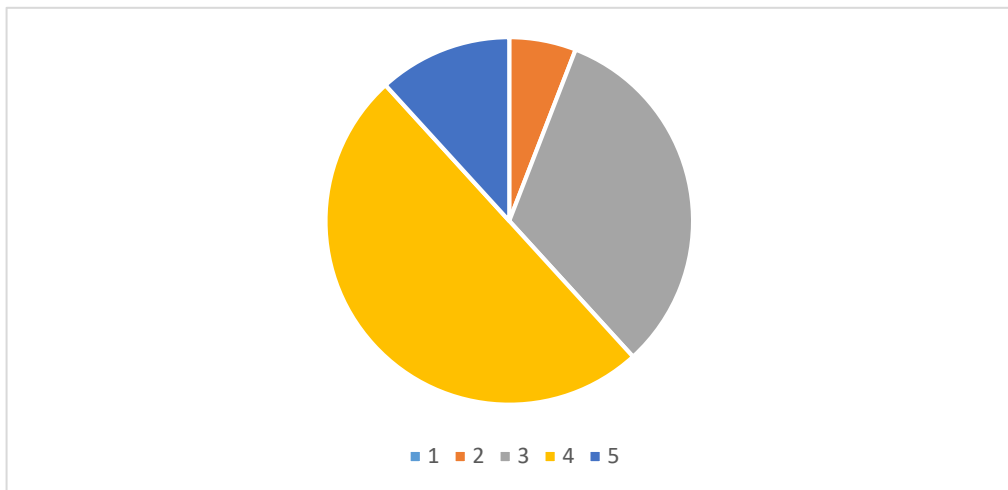


Рис. 9 Згідність з дев'ятим твердженням

Джерело: Складено самостійно за результатами анкетування

11. “Я розумію правила та норми поведінки з співробітниками, клієнтами та іншими зацікавленими сторонами”.

Більшість працівників досліджуваного підприємства є менеджерами з логістики та збуту, які при прийомі на роботу проходять тренінг з комунікації з клієнтами компанії. Також на правилах и нормах наголошують й іншим співробітникам компанії. Так повну згоду з даним твердженням виявило 16 працівників з 34.

12. “Моє робоче місце облаштоване всім необхідним”

Забезпечення працівника усім необхідним є першочерговою задачею керівництва підприємства задля розкриття усього потенціалу співробітника. Анкетування виявило лише одного незгодного з цим твердженням, а повну згоду дали 44%.

13. “Підприємство має чітку громадську позицію”

Чітка громадська позиція підприємства має значний вплив на його репутацію та відносини з клієнтами та іншими зацікавленими сторонами. Коли підприємство має чітку позицію та відкрито ділиться своїми цінностями та переконаннями, це може збільшити довіру та лояльність клієнтів, а також залучити нових клієнтів, які поділяють ці погляди. Так, 28 працівників з 34 вважає, що підприємство має чітку громадську позицію, незгодних з твердженням не виявлено.

14. “Підприємство у достатньому обсязі займається благодійністю”

Благонадійність є елементом корпоративної соціальної відповідальності, який сьогодні, у період війни, є необхідним у корпоративній культурі кожного підприємства. Результати анкетування показала, що 3 співробітника не вважають обсяги благодійності компанії достатніми, інші виявили згоду. Таким чином, керівництву підприємства необхідно звернутись до працівників щодо їх пропозицій у цій сфері та роботи звіт щодо обсягу допомоги компанії за кожен місяць.

15. “Підприємство надає психологічну підтримку працівникам”

В період війни психологічна підтримка працівників стає особливо важливою. Війна може мати серйозний вплив на психіку людей, що може призвести до різних проблем, таких як погіршення настрою, депресія, тривога та інші. Ці проблеми можуть мати вплив на продуктивність та якість роботи у компанії. Анкетування виявило що більшості працівників недостатньо психологічної підтримки від компанії, та лише 10 співробітників виявили згоду з поставленим твердженням.

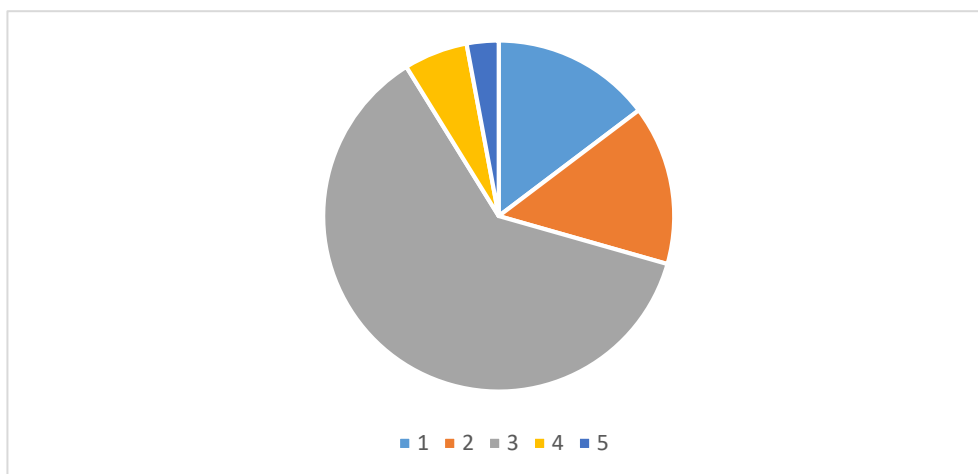


Рис. 10 Згідність з п'ятнадцятим твердженням

Джерело: Складено самостійно за результатами анкетування

Далі доречно визначити загальну оцінку тверджень за анкетування та проаналізувати отримані результати:

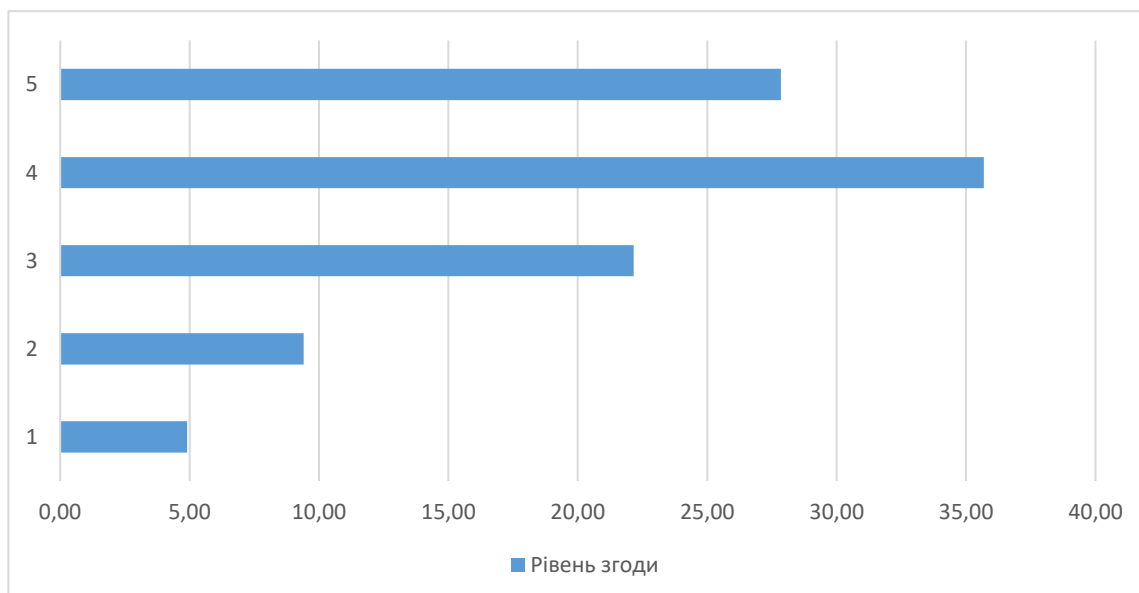


Рис. 11 Загальний рівень згоди

Джерело: Складено самостійно за результатами анкетування

Загалом працівники високо оцінили наявну на підприємстві корпоративну культуру, так більшість оцінок припадає на 4 та 5 балів, що виражає згоду співробітників з запропонованими твердженнями. Та незгоду можна зустріти тільки у 14% відповідей.

Так, запропоновані твердження умовно можна поділити на п'ять елементів присутньої на підприємстві корпоративної культури: політика підприємства, стиль керівництва, корпоративна соціальна відповідальність, клімат в колективі та

система мотивації. На основі проведеного анкетування можна визначити середній бал оцінки по кожному з елементів (таб. 13):

Таблиця 13

Оцінка елементів корпоративної культури ТОВ “Консольлайн”

Показник	Середній бал
Політика підприємства	3,56
Стиль керівництва	3,46
Корпоративна соціальна відповідальність	4,18
Клімат в колективі	4,16
Система мотивації	3,69

Джерело: Складено самостійно за результатами анкетування

Відповідно до отриманих результатів найменшу оцінку співробітники підприємства надали показнику “Стиль керівництва”, а найвищу - “Корпоративна соціальна відповідальність”, значення яких відповідно дорівнюють 3,46 та 4,18 у.о. Загальна оцінка корпоративної культури на основі анкетування склала 3,81 бали з 5, що є доволі непоганим результатом.

2.4 Резерви формування й розвитку корпоративної культури на підприємстві ТОВ “Консольлайн”

Основні джерела формування корпоративної культури можуть бути різними та відрізняються в залежності від сфери діяльності та рівня розвитку компанії. Але представимо основні з них:

1. Лідери компанії - керівники визначають які цінності та норми поведінки мають бути прийняті в компанії та створюють прецедент для їх дотримання.
2. Співробітники та їхні взаємини - люди, які працюють в компанії, взаємодіють між собою та можуть створювати атмосферу співпраці, довіри та підтримки.
3. Символи та традиції організації - логотип компанії, офісне прикраси, щорічні заходи та інші символічні елементи можуть сприяти створенню спільної ідентичності та покращувати моральний дух колективу.

4. Офіційні документи, такі як місія та цінності компанії - документи, які закріплюють цінності та місію компанії, можуть слугувати як настанова для працівників та сприяти формуванню корпоративної культури.

На основі наданих даних від підприємства та проведених досліджень доречно сформулювати специфічні резерви розвитку його корпоративної культури.

Так, вже було зазначено, що ТОВ “Консольлайн” є транспортно-експедиційною компанією, що працює на ринку надання логістичних послуг. Логістика є важливою галуззю, яка забезпечує ефективний і безперебійний рух товарів та матеріалів, що в свою чергу впливає на всі сфери життя людини. У зв'язку з цим, важливість кваліфікованих кадрів у сфері логістики не може бути переоцінена.

Кваліфіковані кадри в логістиці допомагають забезпечувати ефективну роботу складів, оптимізувати процеси перевезення товарів та матеріалів, підвищувати якість обслуговування та знижувати витрати. Вони знаходять рішення для складних проблем та розробляють стратегії для покращення логістичних процесів.

На жаль, кваліфікованих кадрів у сфері логістики небагато. Це пов'язано з тим, що логістика є нестабільною галуззю, особливо в умовах війни та пандемії. Крім того, логістика вимагає від працівників широкого спектру знань та навичок, таких як:

- ✓ Знання технічних аспектів: розуміння технічних аспектів, таких як транспортування, зберігання, управління запасами та управління ланцюгом поставок;
- ✓ Аналітичні навички: здатність аналізувати дані та використовувати ці дані для прийняття стратегічних рішень;
- ✓ Комунікативні навички: здатність ефективно комунікувати з клієнтами, постачальниками та іншими діловими партнерами;
- ✓ Рішучість: здатність швидко реагувати на незвичайні ситуації та знаходити ефективні рішення.

Керівниками відділів ТОВ “Консольлайн” є лише кваліфіковані кадри, які мають всі зазначені вище характеристики. Це спеціалісти з величезним різноплановим досвідом та гарною репутацією у даній сфері.

Так, одним з основних джерел розвитку корпоративної культури на підприємстві ТОВ “Консольлайн”, я вважаю, обмін знаннями між різними рівнями співробітників. Даний обмін може здійснюватись через проведення тренінгів, семінарів, воркшопів та стажувань.

Така практика стане фундаментом для формування особливих цінностей - постійний розвиток та навчання, допоможе налагодити комунікацію між співробітниками та створити позитивну атмосферу в колективі, основу на підтримці та здоровій конкуренції. Також, це може згуртувати працівників, дати розуміння глобальної цілі та місії підприємства. Обізнаність працівника у всіх процесах підприємства посилює його фізичну, емоційну та інтелектуальну готовність до ефективного виконання роботи, що мотивує співробітників працювати з максимальною віддачею, не допускаючи прокрастинації.

Іншими джерелами розвитку корпоративної культури є зовнішні фактори. Вони можуть впливати на стратегію і цінності підприємства. Так, Україна сьогодні знаходиться у стані війни, та все більше підприємців усвідомлюють необхідність розвитку корпоративної соціальної відповідальності через допомогу армії та постраждалим від бойових дій.

ТОВ “Консольлайн” здійснює гуманітарну допомогу армії, що відображається у безплатній організації доставки вантажів військового призначення та гуманітарної допомоги для армії. Так за рік повномасштабних бойових дій було реалізовано більше 50 таких доставок. За дану допомогу компанія була нагороджена подякою від військової частини А0602 представлена у додатку А.

Вплив корпоративної соціальної відповідальності на розвиток корпоративної культури полягає в залученні співробітників до спільної місії компанії, а також у формуванні позитивного іміджу компанії в очах громадськості. Компанії, які розвивають цей елемент корпоративної культури, мають більш задоволених

співробітників, які більш залучені до життя компанії і готові працювати на результат.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2

Загалом у другому розділі була предоставлена загальна інформація по підприємству ТОВ “Консольлайн” та його фінансового стану , проведено аналіз показників конкурентоспроможності, оцінено рівень корпоративної культури та визначені основні та специфічні резерви формування та розвитку корпоративної культури.

Так, Товариство з обмеженою відповідальністю “Консольлайн”- це транспортно-експедиційна компанія, яка працює на ринку надання логістичних послуг з 2020 року. Загалом, досліджуване підприємство має прийнятні показники фінансово-господарської діяльності та має долю ринку на рівні 0,014%.

На основі проведеного аналізу показників конкурентоспроможності було визначено, що рівень конкурентоспроможності ТОВ “Консольлайн” у 2021 році становив 5,39 у.о., що є доволі добрим результатом.

Також, були визначені конкурентні переваги підприємства, а саме: кваліфікаційні, управлінські інноваційні, географічні, інформаційні, сервісні, цінові та комунікаційні. За допомогою SWOT-аналізу біли встановлені сильні та слабкі сторони ТОВ “Консольлайн”

Проведена оцінка рівня корпоративної культури за допомогою анкетування показала, що загалом працівники високо оцінили наявну на підприємстві корпоративну культуру, більшість оцінок припадає на 4 та 5 балів, що виражає згоду співробітників з запропонованими в анкеті твердженнями. Однак незгоду можна зустріти у 14% відповідей. Також, на основі проведеного дослідження були визначені слабкі аспекти корпоративної культури, а саме: політика підприємства, стиль керівництва та система мотивації.

У другому розділі також були визначені резерви формування та розвитку корпоративної культури на досліджуваному підприємстві. Основними з них є: керівництво, співробітники та їх стосунки, символи та традиції, а також офіційні документи. До специфічних резервів було віднесено обмін між різними рівнями співробітників та зовнішні фактори, виражені у складній політичній ситуації в країні.

РОЗДІЛ 3. ОСНОВНІ НАПРЯМИ ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ДЛЯ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

3.1 Основні заходи із впровадження актуальних складових корпоративної культури на підприємстві ТОВ “Консольлайн”

В результаті оцінювання наявної на підприємстві ТОВ “Консольлайн” корпоративної культури було виявлено її недоліки та невідповідність сьогоднішнім реаліям. Тому, мною були розроблені заходи щодо впровадження базових та актуальних складових корпоративної культури:

- Створити кодекс корпоративної етики;
- Створити зрозумілу систему заохочення працівників;
- Приділити увагу емоційної та психологічної складової здоров’я працівників;
- Налагодити комунікацію всередині підприємства через впровадження цифрових засобів діяльності;
- Удосконалити політику віддаленої роботи.

1. Створення кодексу корпоративної етики є важливим етапом розвитку компанії та її корпоративної культури. Так, кодекс транслює місію, цінності та цілі компанії, встановлює норми та правила поведінки та спілкування з колегами, клієнтами та іншими зацікавленими особами (постачальниками, підрядниками, споживачами, кредиторами і т. д.).

Зміст кодексу компанії визначається, перш за все, її особливостями, структурою, стратегіями розвитку та очікуваннями керівництва.

Як правило, кодекси містять дві частини:

1. ідеологічну (місія, цілі, цінності);
2. нормативну (стандарти робочої поведінки).

Варто також зауважити, що поки що не існує універсальної форми корпоративного етичного кодексу, однак його створення повинно ґрунтуватися на принципах відкритості, людської гідності та співучасті.

Так, кодекс корпоративної етики може виконувати три основні функції:

- ✓ Зміцнює імідж компанії та її інвестиційну привабливість;
- ✓ Регулює поведінку співробітників у складних етичних ситуаціях;
- ✓ Виступає інструментом розвитку корпоративної культури.

2. Заохочення є важливим елементом управління інноваційним потенціалом працівників, а також їх продуктивності. Якщо співробітники відчують, що їхні зусилля та результати оцінюються та винагороджуються, вони стають більш зацікавленими у отриманні позитивних результатів.

Отже, створення зрозумілої системи заохочення працівників передбачає наступні етапи:

➤ Визначення цілей та завдань

Перший етап полягає у визначенні цілей та завдань системи. Важливо визначити, що саме потрібно заохочувати та які результати повинні бути винагороджені.

➤ Вибір заохочень

Другий етап полягає у виборі заохочень, які будуть надаватися працівникам. Це можуть бути фінансові винагороди, премії, бонуси, додаткові вихідні дні та інші бонуси. Важливо враховувати індивідуальні потреби та бажання працівників під час вибору заохочень.

➤ Розробка системи оцінювання

Третій етап полягає у розробці системи оцінювання, яка визначатиме, які заохочення отримає працівник. Система оцінювання повинна бути прозорою та зрозумілою для всіх працівників, щоб уникнути будь-яких непорозумінь та конфліктів.

➤ Впровадження системи

Четвертий етап полягає у впровадженні системи та проведенні інструктажу для всіх працівників щодо правил та принципів заохочення. Важливо забезпечити,

щоб всі працівники були ознайомлені зі системою та знали, які заохочення їх очікують за досягнення певних результатів.

➤ Моніторинг та оновлення системи

Останній етап - це моніторинг та оновлення системи, так як важливо слідкувати за результатами та вносити зміни в систему заохочення для її більшої ефективності.

3. За даними опитування WTW молоді працівники, а саме: 47% покоління Y і 65% покоління Z повідомляють про погане психічне здоров'я внаслідок пандемії [34]. Війна в Україні завдала ще більше емоційних потрясінь. Тому пріоритетним для керівництва є забезпечення стабільних соціальних зв'язків і комунікації з працівниками та піклування про їхній психологічний стан. Організаційний психолог наразі вже не данина моді, а нагальна потреба [24, с. 241-215].

Найнятий у штат психолог може допомогти працівникам з кращим розумінням своїх емоцій та поведінки, розвитком навичок управління стресом та поліпшенням комунікації з колегами. Крім того, штатний психолог може проводити індивідуальні сесії та тренінги, спрямовані на боротьбу з панікою та тривогою, що дуже важливо у період війни.

4. Одним із способів покращення комунікації в підприємстві є впровадження організаційних месенджерів. Це може допомогти спростити комунікацію між співробітниками та підвищити її ефективність.

Для впровадження організаційних месенджерів важливо визначити мету використання та вибрати відповідну відповідну платформу, прикладами таких платформ є Slack, Microsoft Teams, Google Hangouts та Jira.

Перед впровадженням необхідно провести інструктаж для співробітників та розробити правила використання месенджера. Важливо також забезпечити, щоб месенджер був безпечним та захищеним від кібер-атак. Також необхідно встановити правила щодо використання месенджера, які визначатимуть, яким чином можна його використовувати та який тип інформації можна обмінювати через нього.

5. Наразі існує високий ризик того, що певна частка талантів не повернеться в Україну після війни, і навіть працівники, які залишилися, також можуть виїхати за кордон, не маючи впевненості у майбутньому [24, с. 214-215]. Тому підприємства повинні надавати можливість віддаленої роботи задля забезпечення безпеки працівників та зменшення плинності кадрів. Для досягнення удосконалення існуючої політики віддаленої роботи на підприємстві необхідно більш детально вивчити усі аспекти, які можуть по впливати на продуктивність працівників та на основі цього розробити кроки впровадження удосконаленої політики віддаленої роботи:

- ✓ Визначення можливостей віддаленої роботи. Важливо визначити, які види робіт можуть бути виконані віддалено та які працівники можуть працювати з дому.
- ✓ Розробка політики віддаленої роботи. Важливо розробити політику, яка визначатиме, які правила та процедури повинні бути дотримані працівниками, які працюють віддалено. Також важливо впроваджувати системи моніторингу продуктивності цих працівників, що б запобігти її зниженню.
- ✓ Підготовка працівників до віддаленої роботи. Важливо надати працівникам необхідні знання та інструменти для роботи віддалено, а також провести навчання з питань кібербезпеки та захисту даних.
- ✓ Впровадження політики віддаленої роботи. Це може включати в себе встановлення необхідного програмного забезпечення та інших технічних засобів, а також проведення тестування та налагодження системи.

Таким чином, запропоновані мною заходи повинні усунути зазначені раніше недоліки корпоративної культури ТОВ “Консольлайн” та прибрати її невідповідність сьогоднішнім реаліям.

3.2 Аналіз впливу запропонованих заходів на конкурентоспроможність ТОВ “Консольлайн”

Заключним етапом моєї роботи є дослідження впливу запропонованих заходів на конкурентоспроможність ТОВ “Консольлайн”. Важливо зауважити, що фінансування даних заходів здійснюється із власних коштів підприємства.

Далі, більш детально розберемо як саме ці заходи можуть по впливати на підвищення конкурентоспроможності підприємства, а також розрахуємо розмір вкладень у розвиток корпоративної культури за всіма пунктами:

1. Створити кодекс корпоративної етики.

Так, обов’язки із створення даного документа рекомендовано покласти на співробітників кадрового відділу підприємства, відповідальність за впровадження та ознайомлення співробітників - на інспектора з підготовки кадрів. Відповідно, для реалізації даного пункту непередбачені додаткові фінансові вкладення, а оплата праці фахівців здійснюється відповідно до штатного розкладу.

Впровадження даного документу неодмінно вплине на рівень конкурентоспроможності підприємства. Так, раніше було зазначено, що кодекс впливає на імідж компанії, що у свою чергу підвищує рівень довіри клієнтів. Це пояснюється тим, що клієнти та інші учасники ринку більш схильні співпрацювати з підприємствами, які дотримуються високих стандартів етики та поведінки.

Також важливо зауважити, що всі співробітники підприємства у більшій або меншій мірі мають прями контакт з клієнтами та постачальниками. Нерідко у процесі роботи працівники стикаються з конфліктами на непорозуміннях у процесі спілкування, у результаті чого підприємство втрачає потенційного клієнта, а у перспективі дохід.

Таким чином, результатом впровадження даного кодексу може бути виражене у збільшенні кількості клієнтів, що стане підтвердження підвищення конкурентоспроможності підприємства.

2. Створити зрозумілу систему заохочення працівників.

Як вже зазначалось, якщо працівники розуміють, що їх зусилля і внесок в розвиток підприємства будуть винагороджені, то вони більш мотивовані працювати. Мотивовані працівники працюють більш ефективно та продуктивно, що приводить до збільшення прибутку підприємства і його розвитку. Також,

важливо зауважити, що підприємства, у яких наявна система заохочень, зазвичай мають більш задовільний рівень роботи та вищі результати, що в свою чергу сприяє залученню нових клієнтів і підвищенню конкурентоспроможності на ринку.

Так, нематеріальні методи мотивації не вимагають суттєвих фінансових вкладень. З керівництвом підприємства було узгоджено впровадження 2-х корпоративних свят, а саме “День народження компанії” та “День логіста”. На честь даних свят було рекомендовано проводити загальну онлайн зустріч усіх співробітників підприємства, де керівництво у більш неофіційній атмосфері зможе поспілкуватись з усіма членами команди. Також, було узгоджено фуршет, на який підприємство виділило 40 000 грн.

Що стосується матеріальних методів мотивації, на підприємстві є традиція нагороджувати найкращих менеджерів за обсягами реалізованих перевезень новими серіями телефонів. Однак дана система недосконала, та не передбачає стимулювання інших співробітників підприємства. Тому, мною було рекомендовано розробити систему мотивації для всіх співробітників за допомогою преміювання. Так, розміри премії повинні бути еквівалентні обсягу виконання поставлених на рік задач. Загальний обсяг фінансових вкладень у мотивацію співробітників оцінюємо у 340 000 грн.

3. Приділити увагу емоційної та психологічної складової здоров'я працівників.

Для реалізації даного заходу необхідно найняти у штат підприємства корпоративного психолога на неповний робочий день. Так, фінансові витрати на даний захід виражаються у річній заробітній платі, що складає 90 000 грн.

Психологічне та емоційне задоволення працівників є важливим фактором у підвищенні конкурентоспроможності компанії. Психологічно та емоційно здорові працівники більш продуктивні та стабільні, вони можуть обробити більший обсяг заявок, бути більш привабливими для клієнтів.

Також, вчені неодноразово наголошують на прямому зв'язку між психологічним та фізичним здоров'ям людини. Таким чином, даний захід не тільки може підвищити продуктивність працівників, а й зменшити витрати підприємства на фонд соціального захисту, які у 2023 році вже склали 71 000 грн.

4. Налагодити комунікацію всередині підприємства через впровадження цифрових засобів діяльності.

Даний пункт є найбільш важливим серед усіх запропонованих, так як комунікація між відділами прямо впливає на витрати підприємства ТОВ “Консольлайн”. Специфіка роботи логістичних кампаній включає в себе оплати тарифів за надання послуг агентам. Несвоєчасна оплата може призвести до затримки вантажу, що є порушенням договору співпраці з клієнтом, яке призводить до значних штрафів.

Також, використання такої програми як Rovoоq надає можливість отримання додаткових аналітичних даних, на основі яких менеджмент компанії може виявити прояви дискримінації та інших конфліктних ситуацій і запобігти розвитку негативних подій; виявити працівників, які планують звільнитися з метою своєчасного реагування, з'ясування причин і усунення їх, що може зберегти цінного кадра у складі команди; виявити неформальних лідерів у колективі з допомогою яких можна ефективніше організувати роботу компанії[1].

Таким чином, було запропоновано підключення корпоративного месенджера Slack. Slack — це додаток для групового спілкування, що дозволяє обмінюватися повідомленнями в режимі реального часу в приватних групах, а також особистих і групових чатах, організованих за темами. Головна перевага Slack — можливість зручно вести робоче листування, залишаючи інші месенджери, такі як Whatsapp, Facebook Messenger, Telegram чи Viber, для особистого життя. При цьому, якщо в робочому чаті в тих же Telegram або Viber з'являться одночасно кілька питань, то їх обговорення перемішається в одній стрічці, в той час як в Slack є зручна функція тредів (впорядкованих гілок листування), що дає можливість структурувати повідомлення[34]. Підключення даного месенджера на місяць коштує 12.50 \$/міс., що за рік складає 5 475 грн.

5. Удосконалити політику віддаленої роботи.

Сьогодні, у період війни та пандемії, для забезпечення безпеки працівників керівництво підприємство повинно усвідомити необхідність можливості віддаленої роботи. Так, політика віддаленої роботи допоможе підприємству

втримати талановиті кадри та бути більш привабливим для нових співробітників. Наявність талановитих кадрів та низька плинність кадрів є запорукою конкурентоспроможного підприємства.

Обов'язки розробки політики віддаленої роботи рекомендовано покласти на працівників кадрового відділу, що не передбачає додаткових фінансових витрат. Однак, для моніторингу та оцінки продуктивності співробітників, які працюють віддалено рекомендовано підключити відповідне програмне забезпечення, а саме - PerformYard. PerformYard — це хмарне рішення для зворотного зв'язку та корпоративного управління продуктивністю, яке дозволяє користувачам встановлювати цілі та відстежувати продуктивність[30]. Так, підписка на дане програмне забезпечення коштує 5 \$/люд., що загалом складає 6 205 грн у рік.

Таким чином, можемо розрахувати загальні фінансові вкладення у реалізацію запропонованих заходів за допомогою таб.14.

Таблиця 14.

Сума фінансових вкладень у розвиток корпоративної культури на базі підприємства ТОВ “Консольлайн”

№	Зміст заходу	Розмір фінансових вкладень
1	Створення кодексу корпоративної етики	0,00
2	Створення системи заохочення працівників	380 000,00
3	Створення нової штатної одиниці - корпоративний психолог	90 000,00
4	Налагодження комунікації всередині підприємства через впровадження цифрових засобів діяльності	5 475,00
5	Удосконалення політики віддаленої роботи	6 205,00
Загалом		481 680,00

Джерело: Складено самостійно

У висновку доречно зазначити, що вплив запропонованих заходів на загальний обсяг реалізації послуг підприємства планується на рівні 15%, що у грошовому вираженні дорівнює 643 500,00 грн.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 3

Останій розділ кваліфікаційної роботи складається з розробки основних заходів із впровадження актуальних складових корпоративної культури на ТОВ “Консольлайн” та аналізу їх впливу на конкурентоспроможність досліджуваного підприємства.

Так, у розділі було запропоновано та розкрито суть наступних заходів:

- ✓ Створити кодекс корпоративної етики;
- ✓ Створити зрозумілу систему заохочення працівників;
- ✓ Приділити увагу емоційної та психологічної складової здоров’я працівників;
- ✓ Налагодити комунікацію всередині підприємства через впровадження цифрових засобів діяльності;
- ✓ Удосконалити політику віддаленої роботи.

Також, було зазначено відповідальних за реалізацію даних заходів, розраховані фінансові вкладення та зазначено основний вплив на конкурентоспроможність підприємства по кожному з пунктів. Так, представлені рекомендації сформують імідж компанії та зміцнять її інвестиційну привабливість, збільшать кількість клієнтів, сформують позитивну атмосферу у колективі, зменшать витрати на фонд соціального страхування, збільшать обсяги реалізації послуг, зменшать плинність кадрів та витрати на навчання та адаптацію нових співробітників, допоможуть підприємству зберегти талановитих кадрів та стати більш привабливим для нових співробітників, що є запорукою зміцнення конкурентоспроможності підприємства.

Важливо зазначити, що у розділі зроблені розрахунки загальної суми фінансових вкладень на реалізацію запропонованих заходів, яка складає 481 680,00

грн, та визначено планове збільшення обсягу реалізації послуг на 643 500,00 грн в результаті їх впровадження.

ВИСНОВКИ

Підводячи підсумки, ще раз зазначимо, що в сучасному світі все більшою увагою користуються питання, пов'язані зі створенням та розвитком корпоративної культури в компаніях.

В ході кваліфікаційної роботи було проведено теоретичне дослідження та розроблені практичні рекомендації стосовно розвитку корпоративної культури як чинника конкурентоспроможності підприємства. Отримані результати мають теоретичне та практичне значення та націлені на виконання поставлених завдань кваліфікаційної роботи:

1. Визначено, що корпоративна культура - це сукупність переконань та ідей, які передаються та наслідуються усіма членами колективу, визначають пріоритети поведінки всередині організації та допомагають вирішувати повсякденні проблеми, пов'язані з адаптацією до зовнішнього середовища та внутрішньої інтеграцією. Базові елементи корпоративної культури є: місія, цінності, норми та правила, система мотивації, артефакти, стиль керівництва, комунікації, традиції та корпоративна соціальна відповідальність.

2. Розкрито значення корпоративної культури в управлінні та формуванні конкурентоспроможності підприємства, яке виражається у таких функціях корпоративної культури як: охоронна функція, інтегруюча функція, регулююча функція, функція заміщення, адаптивна функція, освітня та розвиваюча функція, функція управління якістю, орієнтуюча функція, мотиваційна функція, функція формування іміджу підприємства, функція орієнтації на споживача, функція регулювання партнерських відносин, функція пристосування економічної організації до потреб суспільства.

3. Зазначено методологічні підходи до формування корпоративної культури на підприємстві, представлені в основних методологічних підходи до формування корпоративної культури: підхід заснований на управлінні з низових ланок, підхід заснований на лідерстві та інтегрований підхід; та основних і спеціальних

принципах корпоративної культури, а саме: принцип соціально-економічного та інтелектуального розвитку, принцип усеохопленості та системності, принцип вимірності та корисності, принцип відкритості та постійного вдосконалення, принцип координації, принцип обов'язковості, принцип винагороди, принцип відповідності чинному законодавству, принцип вільного прояву, принцип узгодженості та відповідності цілей, принцип чіткості, принцип особистісно-орієнтованого менеджменту, принцип стосунків «керівництво – працівник», принцип еталону.

4. Проаналізовано показники конкурентоспроможності ТОВ “Консольлайн” за допомогою метода заснованого на теорії ефективної конкуренції, визначення конкурентних переваг та SWOT-аналізу. Так, метод заснований на теорії ефективної конкуренції показав, що рівень конкурентоспроможності ТОВ “Консольлайн” у 2021 році становив 5,39 у.о. Конкурентними перевагами досліджуваного підприємства є: кваліфікаційні, управлінські інноваційні, географічні, інформаційні, сервісні, цінові та комунікаційні. За допомогою SWOT-аналізу були встановлені сильні та слабкі сторони ТОВ “Консольлайн”, так до сильних сторін підприємства було віднесено: висока якість та швидкість надання послуг, низькі тарифи на послуги, широкий асортимент послуг та наявність комплексних послуг, кваліфікований персонал, сформована база зовнішніх постачальників транспортних послуг, яка постійно оновлюється, до слабких - невелика популярність на ринку, низька фінансова стійкість, висока залежність від курсу валют, невеликі обсяги діяльності, відсутність власного автопарку, відсутність власних складських приміщень, висока плинність кадрів.

5. Проведена оцінка рівня корпоративної культури на підприємстві ТОВ “Консольлайн” за допомогою анкетування. Так, було розроблено власну анкету, що відповідає сфері діяльності підприємства та сьогоденним реаліям ведення господарської діяльності. В результаті анкетування було зроблено висновки, що загальна оцінка корпоративної культури на основі анкетування склала 3,81 бали з 5, більшість оцінок припадає на 4 та 5 балів, а слабкими аспектами корпоративної

культури на досліджуваному підприємстві є політика підприємства, стиль керівництва та система мотивації.

6. Надана характеристика резервів формування й розвитку корпоративної культури на підприємстві ТОВ “Консольлайн”, які умовно було поділено на основні та специфічні. Так, основними з них є: керівництво, співробітники та їх стосунки, символи та традиції, а також офіційні документи; специфічними - обмін між різними рівнями співробітників та зовнішні фактори, виражені у складній політичній ситуації в країні.

7. У роботі були розроблені відповідні до проведених досліджень заходи щодо впровадження актуальних складових корпоративної культури на підприємстві ТОВ “Консольлайн”. До даних заходів належать: створити кодекс корпоративної етики, створити зрозумілу систему заохочення працівників, приділити увагу емоційної та психологічної складової здоров’я працівників, налагодити комунікацію всередині підприємства через впровадження цифрових засобів діяльності та удосконалити політику віддаленої роботи.

8. У заключному етапі кваліфікаційної роботи було проаналізовано вплив запропонованих заходів на конкурентоспроможність підприємства ТОВ “Консольлайн”.

Так, запропоновані заходи націлені на формування іміджу компанії та зміцнення її інвестиційної привабливості, збільшення кількості клієнтів, формування позитивної атмосфери у колективі, зменшення витрат на фонд соціального страхування, збільшення обсягів реалізації послуг, зменшення плинності кадрів та витрат на навчання та адаптацію нових співробітників, збереження талановитих кадрів та збільшення привабливості для нових співробітників, що стане запорукою зміцнення конкурентоспроможності підприємства.

Також, було розраховано загальну суму фінансових вкладень на реалізацію запропонованих заходів, яка склала 481 680,00 грн, та визначено планове збільшення обсягу реалізації послуг на 643 500,00 грн в результаті їх впровадження.

ЛІТЕРАТУРА

1. Бізнес без реклами: Успіх Slack - Режим доступу: [Електронний ресурс] - <https://buduysvoe.com/publications/biznes-bez-reklamy-uspih-slack>
2. Доцільність формування організаційної культури на підприємстві / Т. О. Башук, А. М. Жолудєва // Маркетинг і менеджменту інновацій. – 2011. – № 2. – С. 179–184.
3. Імідж організації: вісім моделей організаційного розвитку / Г. Морган, 2007. – 416 с.
4. Кількість перевезених пасажирів за видами транспорту - Режим доступу: [Електронний ресурс] - <https://www.ukrstat.gov.ua/>
5. Класифікація організаційно-правових форм господарювання - Режим доступу: [Електронний ресурс] - <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/vb288217-94#Text>
6. Кодекс корпоративної етики як інструмент розвитку потенціалу підприємства/ Пігош В.А. - Науковий вісник Мукачівського державного університету, 2020. С. 105.
7. Корпоративна соціальна відповідальність підприємств в умовах пандемії / Стеценко В., Березова Ю. - Галицький економічний вісник, 2020. С. 245 - 246.
8. Корпоративна культура / Г. Л. Хаєт. – Київ : Центр навчальної літератури, 2003. – 423 с
9. Корпоративна культура. Навчальний посібник/Захарчин Г. М., Любомудрова Н. П., Винничук Р. О., Смолінська Н. В. - Львів, 2011. 317 с.
10. Корпоративна культура організації як економічна категорія: її сутність і зміст. / Овчаренко М. І. - Економічний простір. 2011. № 52/2. С. 250–259.
11. Корпоративна культура підприємства як важіль економічного зростання та інноваційного розвитку / М. В. Семикіна // Социально-экономические аспекты промышленной политики : сб. науч. тр. ; Ин-т экономики пром-ти НАН Украины. – Донецк, 2007. – Т. 2. – С. 120–128.

12. Корпоративна культура як ресурс забезпечення стратегічної стійкості підприємства/ Грішнова О.А, Науменко А.В. - Економіка і управління. №2, 2010. С. 33-38.
13. Місія як головний стратегічний орієнтир підприємства/ Осовська Г.В., Волківська А.М., Шнайдер В.О. - Trends and directions of development of scientific approaches and prospects of integration of internet technologies into society/ Sweden, 2021, p.252
14. Оптимізація формування корпоративної культури / Ястремська Н.М. - "Молодий вчений". №12.1, 2016. С. 1047.
15. Організаційна культура / К. Камерон та Р. Куїнн / пер. з англ. За ред. -. Каращук Л. М, Колеватова А.В., Крилова І. Г. - Миколаївський національний аграрний університет, 2018. С. 12 - 18.
16. Основні постулати при формуванні корпоративної культури компанії / Перезовова І. В. - "Ефективна економіка" 2020.
17. Принципи корпоративної культури підприємства: сутність та види / О.І. Бала, О.В. Муқан, Р.Д. Бала // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». – 2010. – № 682. – С. 11–15.
18. Роль корпоративної культури підприємства в умовах конкуренції / Скрипченко Ю.Ю. - Вісник студентського наукового товариства "Ватра". №101, 2021. С. 196.
19. Сервіс для визначення кодів видів економічної діяльності за КВЕД-2005 та КВЕД-2010 - Режим доступу: [Електронний ресурс] - <http://kved.ukrstat.gov.ua>
20. Соціологія організації / Д. Елдрідж, А. Кромби. – Лондон : Allen&Unwin, 1974. – 248 с.
21. Структура корпоративної культури організації/ Колянко О.В. - Вісник Львівського торговельно-економічного університету. Економічні науки. №62, 2021. С. 83.
22. Суть та види конкурентних переваг підприємства / Василенко В.В., Порфіренко В.І., Гребельник М.М. - Економіка та управління підприємствами, вип. 49, 2020 - С.97 - 103.

23. Теорія організації / Г.Л. Монастирський. – К. : Знання, 2008. – 319 с.
24. Трансформація організаційної культури українських компаній в умовах війни та пандемії Covid-19./Грішнова, О. А., Карюк, В. І. - Вісник Львівського університету. Серія економічна, 62, С. 206-223.
25. Формування корпоративної культури господарської організації в умовах транзитного суспільства / О. С. Ковтун // Український соціум. – 2013. – № 3. – С. 54–62.
26. Формування школи високої корпоративної культури / Н. Лісова // Пед. вісник. – 2012. – № 2. – С. 22–23.
27. Шкала Лайкерта - Режим доступу: [Електронний ресурс] - https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%A8%D0%BA%D0%B0%D0%BB%D0%B0_%D0%9B%D0%B0%D0%B9%D0%BA%D0%B5%D1%80%D1%82%D0%B0
28. Шляхи вдосконалення системи мотивування в процесі управління персоналом підприємства / Данилевич Н. - Психологічні виміри культури, економіки, управління :науковий журнал. 2018. № 11. С. 102–118.
29. A Framework for Marketing Management / Kotler F.; 2010. – 480 с.
30. About PerformYard - Режим доступу: [Електронний ресурс] - <https://www.softwareadvice.com/hr/performyard-talent-profile/>
31. Cultures of genius at work: organizational mindsets predict cultural norms, trust, and commitment Personal./ Canning E.A., Murphy M.C., Emerson K.T., Chatman J.A., Dweck C.S., Kray L.J. - Soc. Psychol. Bull., 2020, 46 (4) , pp. 626-642.
32. Organizational culture and leadership. The Jossey-Bass business & management series, 2018. / Schein, Edgar H. URL: http://www.untag-smd.ac.id/files/Perpustakaan_Digital_2/ORGANIZATIONAL%20CULTURE%20Organizational%20Culture%20and%20Leadership,%203rd%20Edition.pdf
33. What anchors cultural practices? In K. K. Cetina, T. R. Schatzki, & E. von Savigny (Eds.),The practice turnin contemporary theory / Swidler, A. - London, England: Routledge, 2001, 1st ed., pp. 83–101.

34. WTW report: Global Benefits attitudes survey. WTW, 2020. URL: <https://www.wtwco.com/en-US/Insights/2021/02/2020-global-benefits-attitudes-survey>

35. Павооq: як організаційна культура знижує витрати бізнесу? Ucluster, 2022./Мостова Ю. - Режим доступу: [Електронний ресурс] - <https://ucluster.org/blog/2022/01/pavooq-jak-korporatyvna-kultura-znyzhuevytraty-biznesu/>

ДОДАТКИ

А



ЩОДЯКА

НАГОРОДЖУЄТЬСЯ

ТОВ Консольлайн

за вагомий внесок в обороноздатність
країни під час відбиття збройної агресії
від російської федерації

СЛАВА УКРАЇНІ! ГЕРОЯМ СЛАВА!

Київ – 2023

полковник Олексій ВЕРЕЩАК,
командир військової частини А0602



ЗБРОЙНІ СИЛА
УКРАЇНИ



РЕДАКЦІЙНО-ВИДАВНИЧИЙ ЦЕНТР
ЗБРОЙНИХ СИЛ УКРАЇНИ

Б

Додаток 2
до Національного положення (стандарту)
бухгалтерського обліку
25 "Спрощена фінансова звітність" (пункт 4 розділу 10)

ДОКУМЕНТ ПРИЙНЯТО

Фінансова звітність мікробізнесу

Підприємство	Дата (рік, місяць, число)	Коди
ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "КОНСОЛЬЛАН"	за ЄДРПОУ	2021 01 01
Територія <u>ОДЕСЬКА</u>	за КОАТУУ	42289205
Організаційно-правова форма господарювання Товариство з обмеженою відповідальністю	за КОПЧГ	510137500
Вид економічної діяльності Транспортне обслуговування вантажів	за КВЕД	240
Середня кількість працівників, осіб <u>14</u>		8224
Одиниця виміру: <u>тис. грн. з одним десятковим знаком</u>		
Адреса, телефон: <u>вулиця Інбар Віра, буд. 5, н.п. 302н, м. ОДЕСА, ОДЕСЬКА ОБЛ., 66014</u>		8203045

1. Баланс на	Форма № 1-мс	Код за ДКУД	1801006
на <u>31 грудня 2020</u> р.			

Актив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Основи засоби:	1010	-	5,8
первісна вартість	1011	-	168,6
знос	1012	(-)	(162,8)
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	1095	-	5,8
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	-	-
Поточна дебіторська заборгованість	1155	2,1	5 928,9
Гроші та їх еквіваленти	1165	5,8	1 250,1
Інші оборотні активи	1190	-	488,5
Усього за розділом II	1195	7,9	7 667,5
Баланс	1300	7,9	7 673,3

Пасив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Капітал	1400	250,0	250,0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	(251,0)	(2 420,4)
Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)
Усього за розділом I	1495	(1,0)	(2 170,4)
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення			
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1500	-	-
Поточна кредиторська заборгованість з:			
товари, роботи, послуги	1615	-	55,4
розрахунками з бюджетом	1620	1,3	9,9
розрахунками зі страхування	1625	1,5	-
розрахунками з оплати праці	1630	5,5	-
Інші поточні зобов'язання	1690	0,6	9 778,4
Усього за розділом III	1695	8,9	9 843,7
Баланс	1900	7,9	7 673,3

2. Звіт про фінансові результати
за _____ Рік 2020

Форма № 2-мс
Код за ДКУД

1801007

Стаття	Код рядка	За звітний період	За попередній період
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	1 032,9	-
Інші доходи	2160	151,0	139,7
Разом доходи (2000 +2160)	2280	1 183,9	139,7
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(806,5)	(-)
Інші витрати	2165	(2 548,8)	(303,3)
Разом витрати (2050 +2165)	2285	3 353,3	303,3
Фінансовий результат до оподаткування (2280 – 2285)	2290	(2 169,4)	(163,6)
Податок на прибуток	2300	(-)	(-)
Витрати (доходи), які зменшують (збільшують) фінансовий результат після оподаткування	2310	-	-
Чистий прибуток (збиток) (2290 – 2300 – (+) 2310)	2350	(2 169,4)	(163,6)

ВІД КОСТРОВА
ОЛЕКСАНДРА
СВГЕНІЙОВИЧА

Керівник:

(підпис)

КОСТРОВ ОЛЕКСАНДР СВГЕНІЙОВИЧ

(підпис, прізвище)

Головний бухгалтер:

(підпис)

(підпис, прізвище)



В

Додаток 2
до Національного положення (стандарту)
бухгалтерського обліку
25 "Спрощена фінансова звітність" (пункт 4 розділу II)

Фінансова звітність мікропідприємства

ДОКУМЕНТ ПРИЙНЯТО

Підприємство	Дата (рік/місяць/число)	Коди
ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "КОНСОЛЬЛАН"	за ЄДРПОУ	2021 01 01
Територія ОДЕСЬКА	за КОАТУУ	42289205
Організаційно-правова форма господарювання Товариство з обмеженою відповідальністю	за КОПФГ	5110137500
Вид економічної діяльності Транспортне обслуговування вантажів	за КВЕД	240
Середня кількість працівників, осіб 14		5224
Однієї одиниці виміру: тис. грн. з одним десятковим знаком		
Адреса, телефон вулиця Інбар Врін, буд. 5, н.п. 302н, м. ОДЕСА, ОДЕСЬКА обл., 65014		8203045

1. Баланс на 31 грудня 2020 р. Форма № 1-мс Код за ДКУД 1801006

Актив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Основні засоби:	1010	-	5,8
первісна вартість	1011	-	168,6
знос	1012	(-)	(162,8)
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	1095	-	5,8
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	-	-
Поточна дебіторська заборгованість	1155	2,1	5 928,9
Гроші та їх еквіваленти	1165	5,8	1 250,1
Інші оборотні активи	1190	-	488,5
Усього за розділом II	1195	7,9	7 657,5
Баланс	1300	7,9	7 673,3

Пасива	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Капітал	1400	250,0	250,0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	(251,0)	(2 420,4)
Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)
Усього за розділом I	1495	(1,0)	(2 170,4)
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення			
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Поточна кредиторська заборгованість з:			
товари, роботи, послуги	1615	-	55,4
розрахунками з бюджетом	1620	1,3	9,9
розрахунками зі страхування	1625	1,5	-
розрахунками з оплати праці	1630	5,5	-
Інші поточні зобов'язання	1690	0,6	9 778,4
Усього за розділом III	1695	8,9	9 843,7
Баланс	1900	7,9	7 673,3

2. Звіт про фінансові результати
за _____ Рік 2021

Форма № 2-мс

Код за ДКУД

1801007

Стаття	Код рядка	За звітний період	За попередній період
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	6 653,8	1 032,9
Інші доходи	2160	1 321,7	151,0
Разом доходи (2000 +2160)	2280	7 975,5	1 183,9
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(2 138,9)	(806,5)
Інші витрати	2165	(5 637,6)	(2 546,8)
Разом витрати (2050 +2165)	2285	(7 776,5)	(3 353,3)
Фінансовий результат до оподаткування (2280 – 2285)	2290	199,0	(2 169,4)
Податок на прибуток	2300	(35,8)	(-)
Витрати (доходи), які зменшують (збільшують) фінансовий результат після оподаткування	2310	-	-
Чистий прибуток (збиток) (2290 – 2300 – (+) 2310)	2350	163,2	(2 169,4)

ЕП МАКІВ
ОЛЕКСІЙ
ВОЛОДИМИР
ОВИЧ

МАКІВ ОЛЕКСІЙ ВОЛОДИМИРОВИЧ

(підпис, прізвище)

Керівник

(підпис)

Головний бухгалтер

(підпис)

(підпис, прізвище)

1 Кодифікатор за типом підприємства зазначається на території територіальних органів



Додаток 2
до Національного положення (стандарту)
бухгалтерського обліку
25 "Спрощена фінансова звітність" (пункт 4 розділу 0)

ДОКУМЕНТ ПРИЙНЯТО

Фінансова звітність мікропідприємства

Підприємство	Дата (рік, місяць, число)	Коди
ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "КОНСОЛЬЛАЙН"	за ЄДРПОУ	2020 01 01 42289205
Територія	за КАТОТТГ	64100270010120000
Організаційно-правова форма господарювання	Товариство з обмеженою відповідальністю	за КОПФГ
Вид економічної діяльності	Транспортні оброблення вантажів	за МВЕД
Середня кількість працівників, осіб	34	240
Одиниця виміру:	тис. грн. з одним десятковим знаком	52.24
Адреса, телефон	вулиця Інбар Врц, буд. 5, н.п. 302н, м. ОДЕСА, ОДЕСЬКА обл., 66014	-

на 1. Баланс на 31 грудня 2022 р. Форма № 1-мс Код за ДКУД 1801006

Актив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Основи засоби:	1010	4,4	288,3
періодична вартість	1011	218,9	519,3
знос	1012	(214,5)	(231,0)
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	1095	4,4	288,3
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	-	-
Поточна дебіторська заборгованість	1155	6 527,8	46 409,0
Гроші та їх еквіваленти	1165	1 247,0	7 124,0
Інші оборотні активи	1190	421,6	186,6
Усього за розділом II	1195	8 196,4	53 719,6
Баланс	1300	8 200,8	54 007,9

Пасив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Капітал	1400	250,0	250,0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	(2 257,2)	(1 824,1)
Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)
Усього за розділом I	1495	(2 007,2)	(1 574,1)
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення			
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Поточна кредиторська заборгованість з:			
товарами, роботами, послугами	1615	9 622,8	49 918,6
розрахунками з бюджетом	1620	36,0	218,2
розрахунками зі страхування	1625	0,3	30,5
розрахунками з оплати праці	1630	-	0,2
Інші поточні зобов'язання	1690	548,9	5 414,5
Усього за розділом III	1695	10 208,0	55 982,0
Баланс	1900	8 200,8	54 007,9

2. Звіт про фінансові результати
за _____ Рік 2022

Форма № 2-мс
Код за ДКУД

1801007

Стаття	Код рядка	За звітний період	За попередній період
1	2	3	4
Нистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	4 290,0	6 653,8
Інші доходи	2160	4 221,5	1 321,7
Разом доходи (2000 +2160)	2280	8 511,5	7 975,5
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(1 430,3)	(2 138,9)
Інші витрати	2165	(6 864,6)	(5 637,6)
Разом витрати (2050 +2165)	2285	(8 303,9)	(7 776,5)
Фінансовий результат до оподаткування (2280 – 2285)	2290	207,6	199,0
Податок на прибуток	2300	(37,4)	(35,8)
Витрати (доходи), які зменшують (збільшують) фінансовий результат після оподаткування	2310	-	-
Нистий прибуток (збиток) (2290 – 2300 – (+) 2310)	2350	170,2	163,2

ЕП Царів
Вікторія
Анатоліївна

Керівник _____

(підпис)

ЦАРІВ ВІКТОРІЯ АНАТОЛІЇВНА _____

(підпис, прізвище)

Головний бухгалтер _____

(підпис)

(підпис, прізвище)

1 Кодифікатор для ідентифікації територіальних одиниць та територій територіальних громад



Д

«ЗАТВЕРДЖЕНО»
РІШЕННЯМ ОДНООСІБНОГО УЧАСНИКА
ТОВАРИСТВА З ОБМЕЖЕНОЮ
ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «КОНСОЛЬЛАЙН»
№ 2/23 від 30 січня 2023 року

СТАТУТ
ТОВАРИСТВА З ОБМЕЖЕНОЮ
ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ
«КОНСОЛЬЛАЙН»

Ідентифікаційний код 42289205

(Нова редакція)

м. Одеса

2023р.

1. ЗАГАЛЬНІ ПОЛОЖЕННЯ

1.1. Цей Статут розроблений відповідно до Конституції України, Господарського кодексу України, Цивільного кодексу України, Закону України «Про товариства з обмеженою та додатковою відповідальністю» та іншого чинного законодавства України.

1.2. Статут визначає порядок створення, діяльності та припинення ТОВАРИСТВА З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «КОНСОЛЬЛАЙН» (далі – Товариство), яке засноване його Учасником відповідно до вимог законодавства України.

1.3. Товариство створюється на невизначений строк.

1.4. Товариство здійснює свою діяльність на принципах повного госпрозрахунку, самоокупності та самофінансування.

1.5. Повне найменування Товариства:

1.5.1. українською мовою:

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «КОНСОЛЬЛАЙН»;

1.5.2. англійською мовою:

LIMITED LIABILITY COMPANY «CONSOLLINE»

1.6. Скорочене найменування Товариства:

1.6.1. Українською мовою: ТОВ «КОНСОЛЬЛАЙН»

1.6.2. Англійською мовою: LLC «CONSOLLINE»

1.7. Товариство наділене власними основними та оборотними засобами, має самостійний баланс, розрахунковий, валютний інші рахунки в установах банків, круглу печатку з назвою Товариства та ідентифікаційним номером, штампи та бланки із своїм найменуванням, емблему та інші реквізити.

1.8. Товариство може мати комерційне (фірмове) найменування, зареєстроване в порядку, встановленому законом.

2. ЮРИДИЧНИЙ СТАТУС ТОВАРИСТВА

2.1. Товариство утворено та здійснює свою діяльність відповідно до чинного законодавства України та цього Статуту.

2.2. Товариство є юридичною особою приватного права з моменту його державної реєстрації.

2.3. Товариство є власником належного йому майна. Здійснюючи право власності, Товариство володіє, користується та розпоряджається належним йому майном відповідно до вимог законодавства України.

2.4. Товариство має право укладати від свого імені будь-які правочини (договори, контракти та інше), якщо це не суперечить чинному законодавству України та цьому Статуту.

2.5. Товариство самостійно планує свою діяльність. Товариство вільне у виборі форм господарських стосунків, що не суперечать чинному законодавству України.

2.6. Для досягнення цілей, передбачених цим Статутом, Товариство має право у порядку, визначеному чинним законодавством та цим Статутом:

2.6.1. Створювати як на території України, так і за її межами господарські товариства, спільні, дочірні та інші підприємства (в тому числі за участю іноземного капіталу), філії, представництва в порядку, що не суперечить чинному законодавству держави, на території якої воно створено, які здійснюють діяльність на основі затверджених в установленому порядку Статутів та Положень. Створені Товариством дочірні підприємства, філії і представництва можуть наділятися основними засобами та обіговими коштами, які належать Товариству. Керівництво їх діяльністю проводиться особами, що призначаються Загальними зборами Учасників Товариства за поданням Директора Товариства;

2.6.2. Самостійно або через посередників вести зовнішньоекономічну діяльність;

2.6.3. Відкривати рахунки у банках (в тому числі за місцем розташування дочірніх підприємств, філій, представництв, як в Україні, так і за кордоном) у національній та іноземній валюті;

2.6.4. Надавати (за рахунок своїх коштів) позики та отримувати позики від юридичних та фізичних осіб;

2.6.5. Бути учасником асоціацій, холдингів, концернів та інших об'єднань;

2.6.6. Проводити операції на біржах;

2.6.7. Чинити інші дії, що не суперечать чинному законодавству України.

2.7. Товариство має право самостійно захищати свої права та інтереси в суді, виступати в суді позивачем, відповідачем та іншим учасником судового процесу.

2.8. Товариство має право визначати склад і розмір інформації, що складає його комерційну таємницю, крім відомостей, які не можуть становити комерційної таємниці згідно чинного законодавства України. Товариство володіє, користується та розпоряджається належною йому інформацією, що складає його комерційну таємницю. Порядок захисту інформації, що складає його комерційну таємницю, визначається згідно з чинним законодавством України та внутрішніми положеннями Товариства.

3. МЕТА ТА ПРЕДМЕТ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВАРИСТВА

3.1. Метою діяльності Товариства є здійснення господарської діяльності, одержання прибутку та використання його в інтересах Учасників Товариства, трудового колективу Товариства, розвитку виробництва і вирішення соціальних задач суспільства в цілому та окремих його верств і громадян.

3.2. Предметом діяльності Товариства є здійснення господарської та підприємницької діяльності що не суперечать чинному законодавству України.

3.3. У випадках, передбачених чинним законодавством, Товариство одержує ліцензії, дозволи на право здійснення окремих видів діяльності.

3.4. Товариство має право здійснювати зовнішньоекономічну діяльність відповідно до цього Статуту з моменту набуття ним статусу юридичної особи. Валютні надходження Товариства зраховуються на валютний банківський рахунок та використовуються ним самостійно у відповідності з чинним законодавством.

3.5. Товариство може здійснювати спонсорську, доброчинну та благодійну діяльність.

4. ОРГАНИ УПРАВЛІННЯ ТА КОНТРОЛЮ ТОВАРИСТВА

4.1. Вищим органом управління Товариства є Загальні збори Учасників Товариства.

4.2. Виконавчим органом Товариства є Директор Товариства.

4.3. За рішенням Загальних зборів Учасників Товариства можуть бути створені інші органи Товариства та визначений порядок їх діяльності.

5. ЗАГАЛЬНІ ЗБОРИ УЧАСНИКІВ

5.1. Вищим органом управління Товариством є Загальні збори Учасників Товариства (надалі - Загальні збори). Загальні збори мають право приймати рішення по будь-якому питанню діяльності Товариства, внесеному до порядку денного Зборів у порядку, встановленому цим Статутом та чинним законодавством України.

5.2. Правомочність Загальних зборів і прийнятих ними рішень, порядок та строки їх скликання визначаються чинним законодавством України та цим Статутом.

5.3. До виключної компетенції Загальних зборів належить:

- 1) визначення основних напрямів діяльності Товариства;
- 2) внесення змін до Статуту Товариства, прийняття рішення про здійснення діяльності Товариством на підставі модельного Статуту;
- 3) зміна розміру статутного капіталу Товариства;
- 4) затвердження грошової оцінки не грошового вкладу Учасника;
- 5) перерозподіл часток між Учасниками Товариства у випадках, передбачених законодавством України;
- 6) обрання та припинення повноважень наглядової ради Товариства або окремих членів наглядової ради, встановлення розміру винагороди членам наглядової ради Товариства;
- 7) обрання одноосібного виконавчого органу Товариства - Директора Товариства, встановлення розміру винагороди Директору Товариства;
- 8) покладання без обмеження строку на Учасника Товариства (одного із Учасників) обов'язків виконавчого органу (виконуючого обов'язки директора) на випадок звільнення останнього за будь-якої причини;
- 9) покладання на одного із Учасників Товариства або іншу особу із числа працівників Товариства виконання обов'язків тимчасового виконавчого органу (тимчасово виконуючого обов'язки директора) на період хвороби, затримання (арешту) правоохоронними органами або відсутності з невідомих обставин Директора більш ніж 5 днів;
- 10) визначення форм контролю та нагляду за діяльністю Директора Товариства;
- 11) створення інших органів Товариства, визначення порядку їх діяльності;
- 12) прийняття рішення про придбання Товариством частки (частини частки) Учасника;

- 13) затвердження результатів діяльності Товариства за рік або інший період;
- 14) розподіл чистого прибутку Товариства, прийняття рішення про виплату дивідендів;
- 15) прийняття рішень про виділ, злиття, поділ, приєднання, ліквідацію та перетворення Товариства, обрання комісії з припинення (ліквідаційної комісії), затвердження порядку припинення Товариства, порядку розподілу між учасниками Товариства у разі його ліквідації майна, що залишилося після задоволення вимог кредиторів, затвердження ліквідаційного балансу Товариства;
- 16) надання згоди для отримання на території України і/або за кордоном коштів у кредит від будь-яких банківських і/або фінансових установ, інших суб'єктів господарської діяльності (включаючи нерезидентів України);
- 17) прийняття рішення щодо обліку або припинення обліку часток Товариства в обліковій системі часток;
- 18) прийняття інших рішень, віднесених чинним законодавством України до компетенції Загальних зборів Учасників.

5.4. Питання, віднесені до виключної компетенції Загальних зборів згідно п. 5.3. цього Статуту та чинного законодавства України, не можуть бути передані ними для вирішення Директором Товариства, якщо інше не випливає з положень чинного законодавства України.

5.5. Загальні збори Учасників скликаються у випадках, передбачених чинним законодавством України.

5.6. Порядок скликання та проведення Загальних зборів Учасників Товариства визначається у відповідності до чинного Законодавства України.

5.7. Загальні збори Учасників Товариства можуть прийняти рішення з будь-якого питання, без дотримання вимог встановлених чинним законодавством України щодо порядку скликання Загальних зборів Учасників та щодо повідомлень, якщо в таких Загальних зборах Учасників взяли участь всі Учасники Товариства та всі вони надали згоду на розгляд таких питань.

5.8. Порядок прийняття рішень Загальними зборами Учасників Товариства:

5.8.1. Рішення Загальних зборів Учасників приймаються відкритим голосуванням. Прийняття рішень Загальними зборами Учасників шляхом опитування не допускається. Учасники мають кількість голосів пропорційну розміру їх часток у статутному капіталі.

5.8.2. Рішення з питань, визначених підпунктами 2, 3, 15 п. 5.3. Статуту приймається трьома чвертями (75%) голосів Учасників Товариства, які мають право голосу з відповідних питань.

5.8.3. Рішення з питань, передбачених підпунктами 4, 5, 11, 12, 17 пункту 5.3. Статуту, приймається одностайно (100%) усіма Учасниками Товариства, які мають право голосу з відповідних питань.

5.8.4. Рішення Загальних зборів Учасників з усіх інших питань приймаються більшістю голосів усіх Учасників Товариства, які мають право голосу з відповідних питань.

5.9. Загальні збори Учасників вважаються повноважними, якщо на них присутні Учасники (представники Учасників) Товариства, що володіють у сукупності не менш як 51 (п'ятдесят одним) відсотком голосів.

5.10. Учасник Товариства може взяти участь у Загальних зборах Учасників шляхом надання свого волевиявлення щодо голосування з питань порядку денного у письмовій формі (заочне голосування). Справжність підпису Учасника Товариства на такому документі засвідчується нотаріально. Голос учасника Товариства зараховується до результатів голосування з кожного окремого питання, якщо текст документа дозволяє визначити його волю щодо безумовного голосування за чи проти відповідного рішення з питання порядку денного. Такий документ долучається до протоколу Загальних зборів Учасників та є його невід'ємною частиною.

5.11. На Загальних зборах Учасників ведеться протокол, у якому фіксуються перебіг Загальних зборів Учасників та прийняті рішення. Протокол підписує Голова Загальних зборів Учасників, інша уповноважена зборами особа, або Учасники Товариства, які взяли участь у Загальних зборах Учасників.

5.12. У разі якщо Товариство має єдиного учасника, у такому випадку вищезазначені положення щодо порядку скликання та проведення загальних зборів учасників товариства не застосовуються. Повноваження загальних зборів учасників Товариства, передбачені цим Статутом здійснюються учасником одноосібно. Рішення єдиного учасника Товариства з питань, що належать до компетенції загальних зборів учасників, оформлюється ним письмовим рішенням.

6. ВИКОНАВЧИЙ ОРГАН ТОВАРИСТВА

- 6.1. Виконавчий орган Товариства є одноособовим в особі Директора Товариства (надалі - Директор);
- 6.1.1 Директор здійснює управління поточною діяльністю Товариства;

6.1.2. До компетенції Директора Товариства належить вирішення всіх питань, пов'язаних з управлінням поточною діяльністю Товариства, крім питань, що належать до виключної компетенції Загальних зборів Учасників.

6.1.3. Директор підпорядкований та підзвітний Загальним зборам, рішення яких для нього є обов'язковими;

6.2. У своїй діяльності Директор керується чинним законодавством України, Статутом Товариства, рішеннями Загальних зборів, а також іншими внутрішніми нормативними актами Товариства.

6.3. Порядок обрання та звільнення Директора:

6.3.1. Директор обирається (призначається) та звільняється за рішенням Загальних зборів засновників (Учасників) Товариства.

6.4. Директор вступає в свої повноваження з моменту, вказаного у відповідному рішенні Загальних зборів.

6.5. Повноваження Директора Товариства можуть бути припинені або він може бути тимчасово відсторонений від виконання своїх повноважень лише шляхом обрання нового Директора Товариства або тимчасово виконуючого обов'язки Директора Товариства.

6.6. Директор має право:

1) без довіреності здійснювати дії від імені Товариства, з урахуванням обмежень, встановлених Статутом;

2) представляти інтереси Товариства перед третіми особами;

3) приймати рішення про укладення, зміну чи розірвання будь-яких правочинів (договорів та інших угод);

4) видавати довіреності на виконання від імені Товариства дій:

— що відносяться до компетенції Директора;

— що не відносяться до компетенції Директора, але рішення про здійснення яких було прийняте Загальними зборами і доведене до відома Директора. В тексті довіреностей, прийняття рішення про видачу яких відноситься до компетенції Загальних зборів, Директор обов'язково зазначає номер та дату прийняття відповідного рішення на підставі якого йому надано повноваження на видачу такої довіреності.

5) відкривати поточні, депозитні, валютні та інші рахунки Товариства в банківських установах у будь-якій валюті;

6) на виконання своїх повноважень видавати внутрішні нормативні акти Товариства - накази і розпорядження, які є обов'язковими для виконання працівниками Товариства.

7) підписувати від імені Товариства з трудовим колективом або його представниками колективний договір, проект якого затверджений Загальними зборами;

8) приймати на роботу, призначати на посади та звільняти з роботи (посади) працівників Товариства, укладати з ними трудові договори, застосовувати засоби заохочення та накладати стягнення;

9) призначати заступників, призначати тимчасово виконуючих обов'язки на період своєї відсутності;

10) пред'являти претензії та подавати до суду позови від імені Товариства, у разі порушення прав та законних інтересів Товариства з боку третіх осіб;

11) інші повноваження, що належать до його компетенції та пов'язані з управлінням поточною діяльністю Товариства;

6.7. Заступники Директора, тимчасово виконуючий обов'язки Директора, керівники структурних підрозділів та інший персонал Товариства призначаються на посади наказом Директора згідно з штатним розкладом, який затверджується Директором. У випадку створення філії, представництва, відділення та іншого відокремленого підрозділу призначення працівників такого підрозділу на посади визначені згідно з штатним розкладом, який затверджується Директором, здійснює керівник такого відокремленого підрозділу.

6.8. Заступник директора, виконуючий обов'язки Директора або тимчасово виконуючий обов'язки Директора, без довіреності діє від імені Товариства, представляє його інтереси в органах державної влади і органах місцевого самоврядування, інших організаціях, у відносинах з юридичними особами та громадянами в Україні та за кордоном, видає довіреності від імені Товариства на вчинення дій, які він відповідно до своєї компетенції має право вчиняти.

6.9. Заступник директора, виконуючий обов'язки Директора або тимчасово виконуючий обов'язки Директора мають всі права, обмеження і несуть всі обов'язки Директора згідно з положень цього Статуту і діють на його підставі.

6.10. У разі відсутності Директора на період його відрядження, відпуски, лікування у стаціонарі (л санаторій тощо) його обов'язки виконує особа, яку він внутрішнім документом призначає тим виконуючим обов'язки Директора Товариства, або тимчасові обов'язки Директора виконує безпосередньо Учасник Товариства на безоплатній основі. У разі наявності декілька Учасників Товариства приймають відповідне рішення на Загальних Зборах щодо покладення на одного з Учасників тимчасово виконання обов'язків Директора Товариства.

6.11. У разі відсутності з невідомих обставин Директора будь-який Учасник Товариства має право довіреності здійснювати юридичні та інші дії від імені Товариства в межах компетенції Директора, визначеної цим Статутом. Якщо Товариство має декілька Учасників, то вважається, що Учасник, який на себе тимчасове (до 5 днів включно, згідно підпункту 9) пункту 5.3. Статуту виконання обов'язків Директора Товариства, діє за принципом мовчазної згоди інших Учасників Товариства, до призначення Загальними Зборами рішення згідно підпункту 9) пункту 5.3. Статуту.

7. ВСТУП НОВОГО УЧАСНИКА ДО ТОВАРИСТВА

7.1. Прийняття нового учасника до складу Учасників Товариства відбувається на Загальних Зборах Учасників, які визначають порядок вступу, розмір частки та внеску всіх Учасників у статутний (складеному) капіталі, у порядку визначеному чинним законодавством України.

8. ПОРЯДОК ВИХОДУ УЧАСНИКА ІЗ ТОВАРИСТВА

8.1. Учасник Товариства, частка якого у статутному капіталі Товариства становить менше (п'ятдесят) відсотків, може вийти з Товариства у будь-який час без згоди інших Учасників.

8.2. Учасник Товариства, частка якого у статутному капіталі Товариства становить 50 (п'ятдесят) відсотків, може вийти з Товариства за згодою інших Учасників. Рішення щодо надання згоди на вихід Учасника з товариства може бути прийнято протягом 1 (одного) місяця з дня подання Учасником заяви, якщо інший термін дострокового виходу не буде узгоджено Учасниками додатково.

8.3. Учасник, який виходить із Товариства, має право одержати вартість частини майна, пропорційну частці у статутному капіталі Товариства.

8.4. Не пізніше 30 календарних днів з дня, коли Товариство дізналося чи мало дізнатися про вихід Учасника, воно зобов'язане повідомити колишньому Учаснику Товариства про вартість його частки, обґрунтований розрахунок та копії документів, необхідних для розрахунку. Вартість частки Учасника визначається станом на день, що передував дню подання учасником відповідної заяви у порядку, передбаченому Законом України "Про державну реєстрацію юридичних осіб, фізичних осіб - підприємців та громадських формувань". Товариство зобов'язане протягом 1 (одного) року з дня, коли воно дізналося чи мало дізнатися про вихід Учасника, виплатити такому колишньому Учаснику вартість його частки.

8.5. Якщо про інше не буде досягнуто письмової домовленості між усіма Учасниками Товариства (у тому числі Учасника, що виходить), вартість частини майна Товариства, що пропорційна частці Учасника у статутному капіталі і підлягає виплаті Учаснику, який виходить, розраховується в такому порядку:

- 1) складається баланс з метою визначення розміру власного капіталу Товариства (як різниці активів Товариства та його зобов'язаннями) на день, що передував виходу Учасника з Товариства;
- 2) здійснюється розрахунок вартості частки Учасника, що виходить з Товариства, у грошовій формі, пропорційній розміру внеску, що підлягає виплаті такому Учаснику;
- 3) досягається згода між Учасником Товариства, що виходить з нього, та іншими Учасниками Товариства щодо викупу частки Учасника, що виходить зі складу Товариства іншими Учасниками Товариства;

8.6. Товариство забезпечує Учаснику, що виходить зі складу Товариства, доступ до всієї документації, необхідної для визначення розміру оплаченої ним частки та розміру що підлягає виплаті такому Учаснику.

8.7. Датою виходу Учасника з Товариства для цілей визначення вартості частини майна, що належить до виплати такому Учаснику, вважається день державної реєстрації його виходу.

8.8. Товариство виплачує Учаснику, який вийшов з Товариства, вартість його частки або передає частку пропорційно до розміру оплаченої частини частки такого Учасника.

8.9. За домовленістю між Учасником та Товариством виплата вартості частини майна Товариства може бути замінена повністю або частково переданням майна в натурі. Відповідне рішення від імені Товариства приймається на Загальних зборах.

9. ВІДЧУЖЕННЯ ЧАСТКИ У СТАТУТНОМУ КАПІТАЛІ ТОВАРИСТВА ІНШИМ УЧАСНИКАМ ТОВАРИСТВА АБО ТРЕТІМ ОСОБАМ

- 9.1. Учасник Товариства має право продати чи іншим чином відступити свою частку (її частину) у статутному капіталі іншим Учасникам Товариства або третім особам.
- 9.2. Учасник Товариства має право відчужити свою частку (частину частки) у статутному капіталі лише в тій частині, в якій вона є оплаченою.
- 9.3. Відчуження Учасником своєї частки (її частини) третім особам, що не є учасниками Товариства, допускається тільки у випадку надання на це письмової згоди усіх інших Учасників Товариства.
- 9.4. Учасник Товариства має переважне право на придбання частки (частини частки) іншого Учасника Товариства, що продається третій особі.
- 9.5. Якщо кілька Учасників Товариства скористаються своїм переважним правом, вони придбають частку (частину частки) пропорційно до розміру належних їм часток у статутному капіталі Товариства.
- 9.6. Учасник Товариства, який має намір продати свою частку (частину частки) третій особі, зобов'язаний письмово повідомити про це інших Учасників Товариства та поінформувати про ціну та розмір частки, що відчужується, інші умови такого продажу. Якщо жоден з Учасників Товариства протягом 30 (тридцяти) днів з дати отримання повідомлення про намір Учасника продати частку (частину частки) не повідомив письмово Учасника, який продає частку (частину частки), про намір скористатися своїм переважним правом, вважається, що такий Учасник Товариства надав свою згоду на 31 день з дати отримання повідомлення, і така частка (частина частки) може бути відчужена третій особі на умовах, які були повідомлені Учасникам Товариства.
- 9.7. Якщо Учасник Товариства, який має намір продати свою частку (частину частки) третій особі, отримав від іншого Учасника письмову заяву про намір скористатися своїм переважним правом, такі Учасники зобов'язані протягом 1 (одного) місяця укласти договір купівлі-продажу пропонуваної до продажу частки (частини частки).
- 9.7.1. У разі ухилення продавця від укладення договору купівлі-продажу покупець має право звернутися до суду із позовом про визнання договору купівлі-продажу частки (її частини) укладеним на запропонованих продавцем умовах.
- 9.7.2. У разі ухилення покупця від укладення договору купівлі-продажу продавець має право реалізувати свою частку третій особі на раніше повідомлених Учасникам Товариства умовах.
- 9.7.3. Учасник Товариства має право вимагати в судовому порядку переведення на себе прав і обов'язків покупця частки (частини частки), якщо переважне право такого Учасника Товариства є порушеним. Позовна давність за такими вимогами становить один рік.

10. ІНШІ УМОВИ

- 10.1. Стосунки, що виникають у процесі здійснення діяльності які не врегульовані цим Статутом, регулюються нормами чинного законодавства України.
- 10.2. Зміни і доповнення до цього Статуту приймаються Загальними зборами Учасників і набувають чинності з дня внесення запису про це до Єдиного державного реєстру.

11. ПІДПИСИ УЧАСНИКІВ:

Околович Роман Олегович,

від імені якого діє уповноважений представник Димитрова Валерія Володимирівна

Димитрова Валерія Володимирівна

місто

«Факти, зазначені в цьому документі,
нотаріусом не перевірялись»

Місто Одеса, Україна тридцятого січня дві тисячі двадцять третього року.

Я, Міглазова Ю.О., приватний нотаріус Одеського міського нотаріального округу засвідчую справжність підпису **Димитрової Валерії Володимирівни**, яка діє на підставі довіреності, виданої від імені **Околовича Романа Олеговича**, який зроблено у моєї присутності.

Особу Димитрової Валерії Володимирівни, яка підписала документ, встановлено, її дієздатність та повноваження перевірено.



Зареєстровано в реєстрі за № 340

Приватний нотаріус

Ю.О. Міглазова

Всього прошито
(або прошнуровано),
прономеровано і
скріплено печаткою



Х (підпис)
Міглазова Юлія Олександрівна
ПРИВАТНИЙ НОТАРІУС

ТОВ «КОНСОЛЛЛАЙН УКРАЇНА»
УКРАЇНА, 03150, м. Київ, вул. Антоновича, 103,
+38 (067) 827-82-90
ro@consolline.com.ua
www.consolline.com.ua

CONSOLLINE
»»»
YOUR TRUSTED LOGISTICS PARTNER EST. 2020

Функція роботи здобувала ОС
меністра на практиці ТОВ
«Консолллайн» Іларасовської
Олександр Дмитрівич.

Фірм час практично Іларасовська
Олександра працювала з організацією
роботи ТОВ Консолллайн, з законодавчи-
ми та іншими нормативними
актами, виконувала функції
бухгалтера, опрацювала по вартості
обліку поставальників, покуців,
виставляла рахунки покуців за
заказами, перевіряє в ПО ІС
робота з банками - розрахунок витоків
нарахування зарплати та
випусток, лікарняні, розрахунок
податків та перерахунок
об'єктів. Береться кадрового обліку -
присвоєння та звільнення працівників.

Фірм час професійно практично
зотримувалась заміну роботи підприєм-
ства, суцільно виконувала наслідки
доручення. Скажало хороше рівень
знає афінансові в питаннях управлін-
ня та керування підприємством.

Намагаюсь зробити нові пакети,
вроскошувати досвід.

В цілому роботу Харасовської о.р.
можна оцінити на відмінно.

Рівненськ практики
Таловкеев бухгалтер
ТОВ Консолмаєв

Львів Фабковода Ф.Ч.

