МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ВІДКРИТИЙ МІЖНАРОДНИЙ УНІВЕРСИТЕТ РОЗВИТКУ ЛЮДИНИ
«УКРАЇНА»
ВІННИЦЬКИЙ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИЙ ІНСТИТУТ

Кафедра бізнесу та права

Освітня програма «Менеджмент»
Спеціальність: 073 «Менеджмент»

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня «магістр»

«КУЛЬТУРНІ ТА ЕТИЧНІ АСПЕКТИ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА»

(за матеріалами ТОВ «Укрметал Трейд»)

Здобувач _____ Дорош Олексій С.
(підпис)

Науковий
керівник _____ к.е.н., проф. Швед В.В.
(підпис)

Рецензент _____ д.е.н., проф. Боковець В.В.
(підпис)

Допущено до захисту
Завідувач кафедри бізнесу та права
_____ «___» _____2025 р. Давиденко В.В.
(підпис)

Вінниця – 2025 р.

АНОТАЦІЯ

Дипломна робота на тему: «Культурні та етичні аспекти діяльності підприємства» (на матеріалах ТОВ «Укрметал Трейд») розкриває теоретичні, методичні та практичні аспекти культури та етики організації, а також їх вплив на діяльність підприємства.

Робота складається з вступу, трьох розділів, висновків та пропозицій, списку використаних джерел та додатків. У першому розділі роботи відображено теоретичні засади культурних та етичних аспектів в діяльності підприємства. У другом розділі наведено організаційно-економічний аналіз діяльності підприємства та стан його корпоративної культури. Третій розділ містить пропозиції щодо удосконалення корпоративної культури та етики на підприємстві організаційними методами, крім того проведено аналіз стану охорони праці на підприємстві.

Дипломна робота виконана на 77 сторінках і включає: 9 рисунків, 9 таблиць, додатки та список використаних джерел який налічує 43 найменування.

Ключові слова: організаційна етика, корпоративна культура, культура організації.

ABSTRACT

The thesis on ‘Cultural and Ethical Aspects of Enterprise Activity’ (based on the materials of Ukrmetal Trade LLC) reveals the theoretical, methodological and practical aspects of the culture and ethics of an organisation, as well as their impact on the enterprise's activity.

The paper consists of an introduction, three chapters, conclusions and suggestions, a list of references and appendices. The first section of the paper reflects the theoretical foundations of cultural and ethical aspects in the activities of an enterprise. The second section provides an organisational and economic analysis of the company's activities and the state of its corporate culture. The third section contains proposals for improving the corporate culture and ethics at the enterprise by organisational methods, and also analyses the state of labour protection at the enterprise.

The thesis consists of 77 pages and includes: 9 figures, 9 tables, appendices and a list of references that includes 43 titles.

Keywords: organisational ethics, corporate culture, organisational culture.

ЗМІСТ

ВСТУП 4
РОЗДІЛ 1 КУЛЬТУРНІ ТА ЕТИЧНІ АСПЕКТИ В ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА 8
1.1 Теоретико-методологічні основи організаційної культури 8
1.2 Організаційні аспекти корпоративної культури 23
1.3 Методичні підходи до оцінки персоналу підприємства 17
Висновки до І-го розділу 28
РОЗДІЛ ІІ АНАЛІЗ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ТОВ «УКРМЕТАЛ ТРЕЙД» 30
2.1 Організаційно - економічна та управлінська характеристика ТОВ «Укрметал Трейд» 30
2.2 Аналіз корпоративної культури та етики менеджменту на ТОВ «Укрметал Трейд» 42
Висновки до ІІ-го розділу 50
РОЗДІЛ ІІІ НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ТОВ «УКРМЕТАЛ ТРЕЙД» 52
3.1. Удосконалення корпоративної культури та етики на ТОВ «Укрметал Трейд» організаційними методами 52
3.2 Аналіз стану та шляхи покращення охорони праці на ТОВ «Укрметал Трейд» 62
Висновки до ІІІ-го розділу 66
ЗВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ 68
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 73
Додатки

ВСТУП

Ключовим елементом системи забезпечення якості процесів, спрямованих на економічне зростання організації, а також позитивні зрушення в економіці загалом, є формування високоякісної культури підприємства. Тому питання розвитку ефективної культури управління в організації набуває особливої актуальності в сучасних умовах.

Нині постає потреба у посиленні соціокультурних тенденцій, що вимагає перегляду підходів до управління. Зокрема, необхідно зосередити увагу на окремих процесах в організації, впроваджуючи технологічні методи, орієнтовані на людину як носія цінностей, переконань, поглядів і традицій.

Сучасним підходом, який відповідає цим вимогам, є організаційна культура. Вона має унікальну властивість бути ідеологією управління, що охоплює всі аспекти функціонування підприємства. Однак на практиці існує суперечність між усвідомленням значущості організаційної культури в контексті успішності діяльності організації і відсутністю ефективної технології її впровадження.

Особливу значущість організаційна культура набула в умовах переходу до ринкової економіки, ставши одним із найважливіших інструментів управління. Кожне підприємство є своєрідною спільнотою зі своєю унікальною культурою, традиціями та звичаями. Організаційна культура формується протягом усього часу існування підприємства та відображає сукупність методів адаптації до зовнішнього середовища і налагодження внутрішніх відносин.

Формування організаційної культури залежить від впливу як зовнішніх, так і внутрішніх факторів, що взаємодіють із маркетинговими функціями підприємства. Якщо ці фактори мають негативний вплив, застосовуються відповідні технології, які поєднують внутрішні ресурси організації з зовнішніми впливами. Ефективність цих технологій визначає, наскільки

глибоко соціокультурні тенденції інтегруються в систему управління підприємством і чи здатне воно реагувати на сучасні виклики.

Сьогодні організаційна культура виступає потужним управлінським ресурсом, чия ефективність прямо залежить від потенціалу керівництва. Вона створює соціальну основу, здатну підтримувати всю систему діяльності організації, адаптуватися до змін та забезпечувати умови для сталого розвитку підприємства та його маркетингової діяльності.

Культура управління є важливим стратегічним інструментом, що дозволяє узгоджувати діяльність усіх підрозділів підприємства та співробітників зі спільними цілями, активізувати їхню ініціативу, забезпечувати лояльність персоналу та спрощувати комунікацію.

Вплив культури управління на успішність реалізації стратегії організації є суттєвим. Деякі елементи стратегії можуть узгоджуватися або, навпаки, суперечити основним принципам культури управління, що ускладнює виконання стратегічних завдань. Лише у випадку гармонійної відповідності між культурою управління та довгостроковими планами підприємство зможе досягти значних успіхів. У такій ситуації розвинена організаційна культура сприяє реалізації стратегії, стимулює творчу діяльність працівників, а також виховує та мотивує їх до досягнення високих результатів.

Ця дипломна робота присвячена дослідженню процесів формування та підтримки культури управління в організації. У західних країнах цей механізм вже давно є ключовим інструментом для успішного ведення бізнесу та досягнення цілей компанії. Натомість в Україні питання створення ефективної культури управління набувають дедалі більшої актуальності. Обрана тема роботи висвітлює проблеми розвитку сучасної культури та етики управління організацією, особливо в умовах економічної кризи.

Об’єктом дослідження є процеси управління культурою на підприємстві, яке слугує базою для аналізу, а саме ТОВ «Укрметал Трейд». Предметом дослідження виступає культура управління організацією.

Метою даного дослідження є визначення ролі культури управління на підприємстві, виявлення існуючих недоліків у цій сфері, а також розробка шляхів їх подолання та рекомендацій щодо вдосконалення культури управління в організації.

Для досягнення поставленої мети були сформульовані наступні завдання:

– визначити сутність, зміст та значення культури і етики управління організацією;

– дослідити теоретичні основи управління якістю культури організації, системи цінностей і професійної культури бізнесової діяльності;

– проаналізувати загальні характеристики стану та діяльності ТОВ «Укрметал Трейд»;

– оцінити рівень культури управління на об’єкті дослідження;

– розробити рекомендації щодо вдосконалення організаційної культури бази дослідження.

Інформаційною базою даної дипломної роботи слугують статистичні та бухгалтерські звіти, наукові праці вітчизняних та закордонних науковців і практиків, періодичні видання, а також нормативні документи, що регулюють діяльність підприємства та звітність підприємства-об’єкта дослідження.

Дослідження проводилося із застосуванням таких методів: організаційного, економічного (зокрема, аналіз техніко-економічних показників діяльності підприємства, фінансової стійкості, ліквідності балансу та платоспроможності), неформальних інтерв’ю, спостереження, порівняльного аналізу, статистичного аналізу, синтезу та інших.

Наукова новизна дослідження полягає у теоретичному та порівняльному аналізі культурних та етичних аспектів діяльності сучасної

організації та розробці рекомендацій щодо удосконалення організаційної культури.

Практичне значення отриманих результатів полягає у поглибленні розуміння важливості формування культури управління на підприємствах через удосконалення управління людськими ресурсами. Це сприяє підвищенню ефективності менеджменту та забезпечує якісні покращення у діяльності організації загалом.

Окремі результати дослідження доповідались на науковому семінарі кафедри бізнес та права, а також опублікована стаття у науково-практичному журналі «Подільський науковий вісник».

Дипломна магістерська робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та пропозицій, додатків, містить 77 сторінок друкованого тексту, список використаних джерел із 43 найменувань. Робота містить 9 таблиць та 9 рисунків.

РОЗДІЛ 1 КУЛЬТУРНІ ТА ЕТИЧНІ АСПЕКТИ В ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Теоретико-методологічні основи організаційної культури

Проблема формування культури управління підприємством є надзвичайно актуальною сьогодні, навіть зважаючи на те, що управління підприємствами переважно здійснюється фахівцями, які мають спеціалізовану підготовку в цій сфері.

Термін «культура управління» останнім часом набув значної популярності та активно використовується як науковцями, так і практиками. З огляду на це, першочерговим завданням є визначення сутності цього поняття з урахуванням основних тенденцій розвитку управлінської науки, а також аналіз вирішених і невирішених питань у цій галузі.

Ксенофонтова М.М. та Заболотна Т.М. зазначають, що поняття «культура» має багатозначний характер, що впливає на трактування її різних форм, зокрема і «культури управлінської праці». Відповідно до словникових визначень, культура може позначати найвищий рівень розвитку будь-чого. У цьому контексті культура управлінської діяльності розглядається як високий якісний рівень її організації. Таке трактування поняття споріднене із поняттями професійної майстерності та компетентності.

Управлінська культура охоплює низку складових: культуру працівників управлінського апарату, культуру організації управлінського процесу, умови праці, а також культуру ведення документації. Ці елементи формують загальну культуру організації, яка безпосередньо впливає на її результати. Вона забезпечує узгодженість, дисципліну та чіткість у роботі персоналу, що позитивно позначається на ефективності діяльності підприємства.

Дослідники управлінської культури пропонують розглядати її як комплексну характеристику управлінської діяльності. Вона включає якісні

риси особистості керівника та специфіку його роботи. До її елементів належать: широта світогляду, дотримання морально-етичних норм, ставлення до праці, навички в організації робочого процесу, вміння управляти собою та враховувати індивідуальні особливості працівників. Культура управлінських працівників, яка базується на рівні загальної культури, професійних якостях, глибоких знаннях у сфері менеджменту та обраному стилі управління, є ключовим компонентом загальної культури менеджменту [20].

Сергій Бурий в своїй статті наводить наступні погляди дослідників:

– Мілютін П. трактує управлінську культуру як високий рівень розвитку інтелектуальних, емоційно-вольових, моральних та фізичних якостей. Саме ця сукупність характеристик забезпечує здатність ефективно й стабільно вирішувати професійні завдання у сфері управління.

– Коваленко О. розглядає управлінську культуру як комплексну, узагальнену характеристику управлінської діяльності, яка відображає якісні риси та особливості керівника освітньої сфери. Вона демонструє рівень і спосіб його творчої самореалізації у різноманітних аспектах управління, спрямованого на освоєння, передачу та створення цінностей і технологій в управлінні освітнім закладом.

– Левончук О. визначає, що управлінська культура – це сукупність теоретичних і практичних положень, принципів та норм, які мають універсальний характер і охоплюють різні аспекти людської діяльності. Вона являє собою систему знань, що слугує основою для управлінської практики як культурного феномену. Управлінська культура включає в себе науку та мистецтво управління, різноманітні рекомендації й узагальнення, що стосуються об’єкта управління, мають науково-практичну цінність і є органічно та системно взаємопов’язаними [6].

Водночас ми вважаємо, що культура управління визначається як сукупність теоретичних та практичних, принципів, норма та цінностей які носять загальний характер та охоплюють відповідні аспекти управлінської діяльності.

Кожна організація володіє унікальною культурою, яка формується протягом усього періоду її існування, враховуючи суспільно-історичні, соціокультурні, соціально-психологічні, політико-економічні, правові та міжнародні чинники. Культура організації виходить за межі лише корпоративного клімату чи цінностей. Її складовими є: місія організації, критерії оцінки досягнення цілей, засоби реалізації завдань (технології, технічні засоби), стиль діяльності, механізми внутрішнього регулювання тощо.

Культура організації суттєво впливає на професійний розвиток керівників. Це проявляється у формуванні їхніх цінностей і норм поведінки, прийнятті організаційних цілей і завдань, освоєнні засобів їх досягнення, а також усвідомленні своєї ролі та відповідальності за результати діяльності [32].

Кошова С.П. розглядаючи сутність культури управління зазначає, що їй притаманні наступні основні характеристики:

– «усвідомлення себе і свого місця в організації. Одні культури цінують приховування працівником своїх внутрішніх настроїв, інші – заохочують їх зовнішній прояв, в одних випадках незалежність і творчість проявляється через співробітництво, а в інших – через індивідуалізм;

– комунікаційна система і мова спілкування (використання усній, письмовій, невербальної комунікації, ступінь її відкритості, а також жар гон, абревіатури, жестикуляції варіюються залежно від галузевої, функціональної та територіальної приналежності організації);

– взаємини між людьми (за віком і статтю, статусом і влади, мудрості і інтелекту, досвіду і знань, рангом і протоколу, релігії і громадянства; ступінь формалізації відносин, одержуваної підтримки, шляхи вирішення конфліктів);

– цінності та норми, що люди цінують у своїй організаційній діяльності (своє становище, титули чи саму роботу);

– віра у що-небудь і відношення або прихильність до чого – або (віра в керівництво, успіх, у свої сили, у взаємодопомогу, в етичну поведінку, у справедливість і т.п.; ставлення до колег, до клієнтів і конкурентів, до агресії; вплив релігії і моралі);

– процес розвитку працівника і навчання (бездумне чи усвідомлене виконання роботи, покладаються на інтелект або силу, процедури інформування працівників, підходи до пояснення причин);

– трудова етика і мотивування (ставлення до роботи і відповідальність в роботі, поділ і заміщення роботи, організація робочого місця, якість роботи, його оцінка і винагорода, просування по роботі);

– усвідомлення часу, ставлення до нього і його використання (ступінь точності і відповідності часу у працівників, дотримання часового розпорядку;

– зовнішній вигляд, особистий імідж працівника на роботі (різноманітність уніформ і спецодягу, ділових стилів, охайність, косметика і т.п. підтверджує наявність безлічі мікрокультур)» [19].

Предмет культури управління охоплює завдання, спрямовані на допомогу управлінцям-практикам у засвоєнні різноманітних методів вирішення організаційно-управлінських проблем. Це включає навчання постановці цілей, науково обґрунтованому аналізу перешкод на шляху їх реалізації, оцінці переваг і недоліків прийнятих управлінських рішень. До предмета культури управління належать також питання технологічного характеру, способи збору та обробки інформації, визначення оптимальної чисельності персоналу управлінського апарату, підбір і розстановка кадрів, їх розвиток, атестація тощо.

Виходячи з цього, культура управління є сукупністю теоретичних і практичних положень, принципів і норм, які стосуються різних аспектів людської діяльності. Вона відіграє значущу роль у формуванні свідомості, поведінки та мотивації підлеглих, а також є одним із ключових факторів успішного управління.

Культура управління нерозривно пов’язана із самою організацією, її регулюванням, а також із взаємодією між різними сферами суспільства — матеріально-виробничою, соціальною, політичною та духовною. Тому знання культури управління свідчить про рівень організації та ефективність функціонування управлінських структур.

Організаційна культура складається з трьох основних елементів: місії організації (загальна філософія та політика), базових цілей організації та кодексу поведінки. Однак ці три елементи не повністю охоплюють весь спектр цінностей і норм організаційної культури.

Організаційна культура також включає правила та ритуали як ділового, так і позаслужбового спілкування, а також засоби збереження та передачі культурних традицій у процесі зміни поколінь керівників і працівників. До таких засобів належать традиції, міфологія, особлива термінологія, а також статусна мова, яка підкреслює унікальність відносин у колективі, наприклад, замість "працівник" використовується "співробітник" або "член команди" [40].

Доцільно виділити кілька основних ознак корпоративних культур, які дозволяють диференціювати їх між собою (рисунок 1.1). Унікальна комбінація цих ознак забезпечує індивідуальність кожної корпоративної культури та дозволяє визначити її специфічні характеристики і способи ідентифікації [4].

Організаційна культура складається з певного набору елементів, таких як символи, цінності, вірування та припущення. Вона поділяється на три рівні, кожен з яких характеризує певний аспект організаційної культури.

Перший рівень (поверхневий) охоплює видимі зовнішні фактори, такі як архітектура, поведінка, мова, технології, гасла та інші елементи, які можна сприйняти за допомогою відчуттів працівника. Ці аспекти легко ідентифікувати, однак їхній глибший зміст не завжди є очевидним і зрозумілим у контексті організаційної культури.



Рисунок 1.1 Основні ознаки культури [4]

Другий рівень (видимий) стосується цінностей і вірувань, які визначають загальну атмосферу та стиль взаємодії в організації. Їх сприйняття залежить від рівня залученості персоналу та керівництва, а також готовності слідувати визначеним принципам.

Третій рівень (невидимий) охоплює фундаментальні судження, які формують поведінкові моделі членів організації. Сюди входять уявлення про реальність, час, ставлення до природи, простору, інших людей і роботи. Цей рівень складний для усвідомлення, навіть для самих членів організації, без спеціальної уваги та аналізу.

Така багаторівнева структура організаційної культури визначає її складність та вплив на функціонування організації (рисунок 1.2) [30].



Рисунок 1.2 Рівні культури [30]

Організаційна культура виконує відповідні функцій, які формують її ефективність та стабільність:

Охоронна функція – створює бар’єр, що захищає організацію від небажаних зовнішніх впливів. Вона реалізується через заборони, табу та обмежувальні норми.

Інтегруюча функція – формує у членів організації почуття приналежності, гордості за неї та залучає сторонніх осіб, зацікавлених стати її частиною. Це сприяє вирішенню кадрових питань.

Регулююча функція – підтримує встановлені правила та норми поведінки членів організації, регулює їх взаємодії між собою та із зовнішнім світом. Це забезпечує стабільність організації та зменшує ризик виникнення небажаних конфліктів.

Адаптивна функція – сприяє взаємному пристосуванню працівників один до одного та до організації. Вона реалізується через спільні норми поведінки, ритуали та обряди, які також сприяють вихованню персоналу. Завдяки участі у спільних заходах та дотриманню єдиних стандартів поведінки співробітникам легше встановлювати контакти.

Орієнтуюча функція – спрямовує діяльність організації та її членів у потрібному напрямку.

Мотиваційна функція – створює необхідні стимули для досягнення поставлених цілей.

Функція формування іміджу – забезпечує позитивний образ організації в очах суспільства та зацікавлених сторін.

Ці функції разом формують основу успішного функціонування організації, сприяючи її розвитку та стійкості в умовах змінного зовнішнього середовища [26].

Значення корпоративної культури для економічного життя організації визначається багатьма чинниками, які доцільно розподілити на дві основні групи: чинники зовнішнього середовища та чинники внутрішнього середовища (рисунок 1.3).

Основними характеристиками корпоративної культури конкретного підприємства є:

Усвідомлення себе і свого місця в організації. У різних компаніях може цінуватися як здатність співробітників приховувати свої емоції, так і відкритий прояв настроїв.

Комунікаційна система та мова спілкування. Це може включати жаргон, використання абревіатур, жестикуляцію.



Рисунок 1.3 Значення культури в управлінні підприємством [26]

Зовнішній вигляд і уявлення про особистість на роботі. Сюди входять стандарти дрес-коду та загальний вигляд співробітників.

Традиції, пов’язані з харчуванням. Включають те, чим і як харчуються працівники, а також звички і традиції у цій сфері.

Ставлення до часу. Це передбачає усвідомлення важливості часу, його використання та ставлення до нього.

Характер взаємовідносин між працівниками. Особливості спілкування та взаємодії всередині колективу.

Цінності та норми. Унікальні для кожної організації переконання та правила.

Віра та оптимістичне ставлення до життя. Це сприяє позитивному настрою в колективі.

Навчання і розвиток персоналу. Процеси вдосконалення професійних навичок, навчання та перенавчання.

Трудова етика та мотивація. Відображає підхід до роботи, моральні принципи та способи стимулювання співробітників [26].

Сенс корпоративної культури полягає в тому, щоб цінності компанії та людини збігалися. Культура організації - один з найважливіших чинників успіху. Вона визначає яка поведінка є цінним для організації і яка такою не є.

А.В. Сова відзначає, що організаційна культура формується в процесі спілкування та спільного вирішення проблем, спрямованих на досягнення єдиної мети. У результаті цих процесів створюються унікальні цінності, критерії досягнення загальних цілей, правила і норми поведінки, а також форми взаємодії із зовнішнім середовищем.

Формування організаційної культури потребує врахування сукупності умов, елементів і вимог, що забезпечують логічний взаємозв’язок між компонентами системи на основі певних принципів, критеріїв та інструментів впливу на об’єкти управління. Згідно з системним підходом, цей процес розглядається у трьох взаємопов’язаних аспектах:

Функціональний аспект – передбачає визначення основних функцій організаційної культури та складу функціональних завдань.

Елементний аспект – охоплює виділення необхідних елементів для реалізації функцій, а також забезпечення їх відповідними ресурсами. Це стосується як матеріальних, так і людських ресурсів, потрібних для розвитку культури.

Організаційний аспект – зосереджується на створенні структури системи управління формуванням і розвитком організаційної культури. Він включає розробку механізмів реалізації функцій, а також встановлення зв’язків і взаємовідносин між елементами системи.

Усі ці аспекти повинні бути орієнтовані на досягнення головної мети організаційної культури – забезпечення самоорганізації соціально-економічної системи, підвищення трудового потенціалу організації та її ефективності [35].

Необхідно відмітити, що на організаційну культура впливає також й філософія, що покладена в основу того чи іншого підприємництва. Найчастіше виділяють три базові філософії бізнесу: американську, європейську та японську.

Шостак Л.В та Болабан Є.О. наступним чином визначають особливості кожної з цих філософій.

Англійська, американська та японська філософії бізнесу демонструють різноманітні підходи до управління, що ґрунтуються на національних традиціях і культурних особливостях.

Європейська філософія бізнесу базується на традиційних цінностях нації та теорії людських відносин. Основними принципами є: повага до особистості працівника; щира доброзичливість і підтримка; мотивація та заохочення досягнень; забезпечення високої якості робіт і послуг; систематичне підвищення кваліфікації; гарантія гідного заробітку.

Американська філософія бізнесу акцентує увагу на конкуренції та індивідуалізмі, з орієнтацією на прибуток компанії та залежністю доходу працівників від результатів діяльності. Основні характеристики: чітка постановка цілей і завдань; висока оплата праці; заохочення споживчих цінностей; високий рівень демократії в суспільстві; соціальні гарантії.

Японська філософія менеджменту ґрунтується на традиціях колективізму, гармонії та поваги до старших. Її особливості включають: відданість ідеалам компанії; довічний найм у великих корпораціях; ротація персоналу; створення умов для ефективної колективної праці; домінування теорії людських відносин та патерналізму.

Кожна з цих філософій відображає специфіку національного менталітету, що впливає на стиль управління, мотивацію працівників і досягнення організаційних цілей [41].

Етика є неодмінною складовою культури й може розглядатися як наука про моральність.

Узагальнено ми можемо сприймати етику як сукупність норм поведінки, узагальнених та прийнятих юридичних та моральних правил і вимог, які людина очікувано ставить перед собою або яких від неї очікує оточення.

Тоді, відповідно етична поведінка – це вчинки та дії людей, які відповідають встановленим нормам моралі, порядку та свідомості, що сформувалися в суспільстві або є його прагненням. Проте у підприємницькій та управлінській діяльності нерідко трапляються відхилення від зазначених норм, що відповідно розцінюється як неетична поведінка. Така поведінка може бути спричинена такими чинниками: недооцінкою або нерозумінням етичних норм; посиленою конкуренцією, що формує прагнення досягти мети будь-якими засобами; гонитвою за високими прибутками; недостатнім стимулюванням керівників за дотримання етичної поведінки; неетичною поведінкою контрагентів, конкурентів, споживачів тощо; виникненням конфліктних або стресових ситуацій на підприємстві; неправильним підбором стилів керівництва або їх невдалим застосуванням тощо [37].

У більшості організацій етичним нормам надається особлива увага, оскільки саме вони суттєво впливають на імідж і ділову репутацію компаній. Нерідко підприємства стикаються з дилемою: дотримуватися етичних принципів, що може обмежити потенційний прибуток, або досягати поставлених цілей будь-якими засобами, керуючись підходом, подібним до відомого принципу Маккіавеллі «Мета виправдовує засоби».

Практика показує, що компанії, які зосереджуються на короткострокових результатах, часто обирають другий варіант поведінки. Водночас, організації, які прагнуть до стабільного положення на ринку,

встановлення чесних і взаємовигідних відносин з партнерами та забезпечення довгострокової успішності, орієнтуються на дотримання етичних норм і принципів ділового етикету. Така стратегія етичної поведінки іноді змушує бізнес відмовлятися від вигідних, з комерційної точки зору, пропозицій, але це сприяє зміцненню репутації у професійних колах. Це доводить, що інвестиції в етику є виправданими та доцільними.

З метою формування етичної культури в організаціях нерідко створюють етичні кодекси, які визначають моральні та соціальні цінності, основні принципи ділового етикету й правила поведінки співробітників. Також у компаніях можуть створюватися спеціальні структурні підрозділи, такі як комітети з етики, або запроваджуватися посади, наприклад, уповноважених з етичних питань [41].

Як і будь-якій діяльності, етиці притаманні певні принципи. М.Д. Балджи постулює наступні принципи етики бізнесу:

«1. Економічна доцільність. Вона полягає в аргументованому обґрунтуванні необхідності запровадження положень етики бізнесу, яка спрямована на досягнення економічного результату; економічних, соціальних та/або екологічних цілей, що не порушують вимоги законодавства країни або не спрямовані на такі порушення.

2. Ситуативність. Стосується певної ситуації і доречний при певних умовах реалізації етики бізнесу, в залежності від рівня, особливостей країни чи фірми. Це принцип дозволяє привносити образну інтерпретацію залежно від широти і загальної спрямованості підприємця, його інтуїції, життєвого досвіду, поставлених цілей тощо.

3. Індивідуальна відповідальність. Цей принцип означає, що суб’єкт підприємницької діяльності несе відповідальність за наслідки економічної, соціальної та екологічної спрямованості, що проявляються в результаті функціонування бізнес-структур і прийняттю відповідних рішень.» [2].

Розглядаючи принципи етики бізнесу доцільно порівняти їх із принципами окремої людини. Так, Осовська Г.В. та Осовський О.А.

зазначають, що «усі дії людини визначаються трьома системами норм. Перша - це система законів, письмово закріплених норм і цінностей, на стражі дотримання яких стоїть судова система держави. Юридично встановлено, що дії організації та її членів обмежені певними межами (необхідність одержання прав на водіння автомобіля, обов´язком платити податок на прибуток). Пряма протилежність цій поведінці - дії індивіда (організації), зумовлені свободою вибору. Сюди відноситься поведінка, про яку нічого не говориться в законах і у відношенні якої людина чи організації має повну свободу (вибір релігійного світогляду індивідом, планування підприємством обсягу виробництва столових сервізів).

Між цими двома системами норм, що визначають дії індивідів і організацій, і перебуває етика. Тут немає викладених на папері законів, а є норми поведінки, засновані на принципах і цінностях, що поділяє суспільство (рисунок 1.4).» [27].

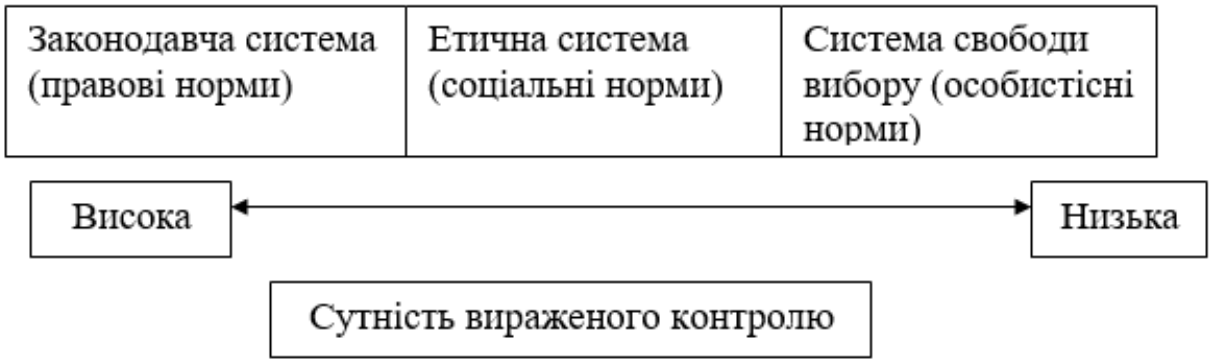


Рисунок 1.4 Ключові впливи людини та організацій на формування і розвиток системи норм [27]

Бізнес-етикет – це багатогранне поняття, яке охоплює не лише питання ділової субординації та ведення переговорів. Його основними складовими є: дозволеність і правила надання чайових; норми звертання між учасниками ділового середовища; правила привітання; етикет під час представлення осіб; дотримання ділової субординації; рекомендації щодо зовнішнього вигляду ділової людини; етичні принципи у фінансових взаєминах; організація

ділових контактів, включаючи переговори, зустрічі, прийоми та ділове листування; правила обміну подарунками та сувенірами.

Ці складові створюють основу для ефективної та етичної взаємодії в діловому середовищі.

Отже, основою етики менеджменту має бути координація інтересів різних сторін, а за можливості – їх гармонізація. Важливо, щоб такі дії здійснювалися етичними методами, орієнтованими на досягнення морально виправданих цілей. Це передбачає використання підходів, які не лише враховують інтереси всіх учасників процесу, але й сприяють створенню довірчих, взаємовигідних відносин. У цьому контексті менеджмент повинен постійно піддаватися етичній рефлексії – процесу критичного переосмислення власних мотивів, методів та результатів управлінської діяльності. Такий підхід допомагає вчасно виявляти і коригувати можливі відхилення від етичних норм.

Прийняття рішень, що відповідають етичним стандартам, часто стає складним завданням для управлінців. Це зумовлено тим, що ринкові відносини надають свободу вибору, водночас ускладнюючи процес прийняття рішень через розширення кількості доступних варіантів. У таких умовах виникають моральні дилеми, які потребують ретельного аналізу. Кожен варіант рішення може мати свої переваги та недоліки з точки зору етики, і саме від здатності менеджера зробити правильний вибір залежить не лише ефективність, а й репутація організації.

Норми моральності, які слугують основою етики, є результатом багатовікового процесу розвитку взаємовідносин між людьми. Ці норми формувалися під впливом історичних, культурних та соціальних чинників, і сьогодні вони є фундаментом для будь-якої форми людської взаємодії. Дотримання моральних норм є ключовою умовою успішного функціонування політичних, економічних та культурних відносин. Неможливо уявити гармонійне суспільство без взаємної поваги, що ґрунтується на визнанні прав та інтересів інших. Крім того, прийняття

певних обмежень, які передбачають дотримання норм етики, є важливим фактором, що забезпечує соціальну стабільність та розвиток.

Таким чином, етика менеджменту не лише визначає принципи, якими слід керуватися у процесі управління, але й формує загальну культуру організації, сприяючи створенню довготривалих стосунків довіри між усіма учасниками процесу. Це вимагає від управлінців не тільки глибоких знань, але й високого рівня моральної відповідальності, адже саме вони закладають основу для ефективної, етичної та стабільної діяльності організації.

1.2 Організаційні аспекти корпоративної культури

Значення культури для розвитку будь-якої організації полягає у кількох важливих аспектах:

Організаційна ідентичність. Культура формує у співробітників відчуття належності до організації, визначає їхнє сприйняття компанії як єдиного цілого та виступає джерелом стабільності й спадковості. Це допомагає співробітникам відчувати себе впевнено в межах організації та сприяє формуванню почуття соціального захисту.

Адаптація нових співробітників. Розуміння основ організаційної культури допомагає новачкам правильно оцінювати події в компанії, виділяючи серед них найважливіші аспекти. Це сприяє швидшій адаптації та інтеграції до соціальної системи організації.

Стимулювання самосвідомості та відповідальності. Організаційна культура значною мірою сприяє підвищенню самосвідомості співробітників і їхній відповідальності за виконання поставлених завдань. Вона також виділяє й заохочує тих, хто демонструє високі результати, створюючи рольові моделі для інших співробітників.

Експерти зазначають, що жорстка ієрархічна структура управління поступово замінюється новими формами корпоративної культури, заснованими на спільних цінностях. В умовах сучасної ринкової економіки

організації повинні мати культуру, яка стимулює розвиток таких чеснот, як орієнтація на клієнта, креативність, здатність працювати в команді, поєднуючи це з незалежністю та самостійністю.

Формування культури є тривалим і складним процесом, який потребує послідовності та ретельного планування. Перші кроки цього процесу включають визначення місії організації та формування базових цінностей. На основі цих цінностей створюються стандарти поведінки для членів організації, а також визначаються її традиції та символіка .

Таким чином, формування корпоративної культури можна розділити на певні ключові етапи (детальніше представлено на рисунку 1.5) [10]:



Рисунок 1.5 Формування культури управління підприємства [10]

Визначення місії організації та базових цінностей. Це базис, на якому будується вся корпоративна культура. Місія відображає основну мету організації, а цінності слугують орієнтирами для прийняття рішень.

Формулювання стандартів поведінки членів організації. Ці стандарти регулюють взаємодію співробітників між собою та з зовнішнім середовищем, створюючи єдиний підхід до роботи.

Формування традицій організації. Традиції сприяють створенню унікальної атмосфери в компанії, зміцнюють командний дух і підтримують спадковість у внутрішніх практиках.

Розробка символіки. Символіка (логотипи, гасла, кольори) стає візуальним вираженням корпоративної культури, допомагаючи ідентифікувати організацію як серед співробітників, так і в зовнішньому середовищі.

Ці етапи є основою для побудови стійкої та ефективної корпоративної культури, яка сприяє досягненню стратегічних цілей організації.

Культура формується і розвивається через застосування численних організаційно-управлінських заходів і методів, які охоплюють наступні напрями:

– Постійне вдосконалення організації із забезпеченням стабільності структурних зв'язків, що дозволяє організації адаптуватися до змін, зберігаючи свою цілісність.

– Управління інтересами або управління організаційною поведінкою через мотивування і заохочення, орієнтоване на потреби співробітників.

– Використання єдиного стилю керівництва на всіх рівнях управління, який сприяє підтримці позитивних процесів самоорганізації в колективі.

– Формування ідеології мислення, яка полегшує та прискорює адаптацію працівників до змін та впровадження нововведень.

– Розробка ефективної системи роботи з клієнтами, що враховує їхні соціально-психологічні особливості. Ця система має включати: культурний та психологічний відбір працівників, які безпосередньо взаємодіють із клієнтами; організацію документації та інструкцій, які забезпечують виключно професійний і доброзичливий стиль комунікації.

– Розробка програм взаємодії з зовнішнім середовищем, зокрема з місцевими громадами, суспільством, містом і державою, спрямованих на зміцнення репутації організації.

– Коригування організаційно-економічної документації організації, що відбувається у контексті впроваджуваних змін і рекомендацій.

– Інформаційне забезпечення, за необхідності навчання, а також організація виконання прийнятих заходів, що забезпечує ефективну реалізацію управлінських рішень.

Ці напрями є основою для створення та розвитку організаційної культури, яка сприяє підвищенню ефективності діяльності, адаптивності до змін та задоволенню потреб як співробітників, так і клієнтів.

Останній напрям відіграє особливо важливу роль у процесі формування корпоративної культури. Постійна та цілеспрямована робота з персоналом є ключовим чинником успіху в цьому процесі. Навіть найкращі організаційні структури, сучасні проєкти, грамотно складені посадові інструкції та положення залишатимуться лише формальними документами, якщо вони не будуть інтегровані у спосіб мислення співробітників та не стануть основою їхньої професійної діяльності.

Формування корпоративної культури — це складний і багатогранний процес, який залежить від багатьох чинників. Важливим аспектом є формування вимог до професійних знань, навичок та якостей працівників і керівників на основі ідеології організаційної поведінки, що прийнята на підприємстві. Такий підхід забезпечує основу для створення ефективної культури. Проте, перед початком її впровадження, необхідно ретельно вивчити фактори, які суттєво впливають на цей процес.

Одним із ключових чинників є культура керівника. Лідер відіграє центральну роль у побудові корпоративної культури, адже саме він задає тон і напрямок її розвитку. Для цього керівник має враховувати зовнішні умови, суспільні реалії, специфіку галузі, а також володіти достатнім рівнем загальної культури. Це дозволяє не лише оволодіти елементами корпоративної культури, але й ефективно передати їх підлеглим, формуючи спільні цінності та принципи поведінки.

Національна культура також справляє значний вплив на організаційну культуру. Вона визначає, як люди виконують свої ролі в суспільстві, і ці особливості відображаються у внутрішньоорганізаційних практиках. Водночас перенесення елементів національної культури з однієї країни в іншу не завжди дає очікувані результати, оскільки вони можуть втратити свою ефективність без відповідної підтримки. Наприклад, японські "гуртки якості" не змогли отримати широкого розвитку в Європі та США. Це підкреслює необхідність врахування культурного контексту та аналізу можливості інтеграції елементів різних національних культур у межах однієї організації.

Місія організації також є важливим чинником формування культури. Вона формалізує сенс існування компанії, її філософію та цілі у вигляді набору цінностей і принципів, яких необхідно дотримуватися. Культура повинна відповідати місії, адже саме вона стає засобом реалізації стратегічних завдань і підтримки духу організації.

Не менш значущим є вплив галузевої специфіки на культуру. У різних галузях існують свої пріоритети та вимоги. Наприклад, у хімічній або атомній промисловості головним акцентом є безпека, тоді як у високотехнологічному секторі ключову роль відіграють інновації та швидкість, а в елітній торгівлі основна увага зосереджується на задоволенні потреб клієнтів.

Крім того, зовнішнє середовище значно впливає на формування культури організації. Оскільки будь-яка організація є відкритою системою,

вона перебуває під впливом політичних, економічних, соціальних і технологічних чинників. Наприклад, політична стабільність, конкуренція, зміни в законодавстві або науково-технічний прогрес можуть як сприяти розвитку організації, так і створювати для неї виклики.

Структура і розмір підприємства також визначають характер його культури. Великі компанії з ієрархічною структурою зазвичай характеризуються формальністю та консерватизмом, тоді як організації з горизонтальною структурою управління більш гнучкі та демократичні. Менші за розмірами компанії демонструють вищу мобільність і здатність до адаптації, що може бути їхньою перевагою в умовах динамічного ринку.

Таким чином, культура та етика є невід'ємними складовими успішного функціонування сучасного підприємства. Їх формування та впровадження потребує активного вивчення та ефективного управління, адже саме вони визначають ефективність діяльності організації, її здатність адаптуватися до змін та досягати поставлених цілей.

Висновки до І-го розділу.

Таким чином, організаційна культура визначається як багаторівнева система цінностей, норм, символів і правил поведінки, яка формується під впливом зовнішніх і внутрішніх факторів і сприяє ефективному функціонуванню підприємства. Її важливим елементом є культура управління, що поєднує професійні та особистісні якості керівників, принципи, норми та елементи організації, які впливають на якість управлінських процесів.

Етичні аспекти відіграють важливу роль у корпоративній культурі, забезпечуючи довіру, репутацію та гармонізацію інтересів учасників організації. Вони базуються на моральних принципах, що враховують потреби суспільства та працівників. Функції корпоративної культури, такі як інтегруюча, регулююча, адаптивна та мотиваційна, створюють основу для

успішної адаптації працівників, підвищення їхньої відповідальності та самосвідомості.

Формування корпоративної культури залежить від місії організації, галузевої специфіки, національних та організаційних особливостей. Ключову роль у цьому процесі відіграють керівники, які виступають носіями цінностей і стратегічного бачення. Етична поведінка у підприємницькій діяльності забезпечує стабільність організації та довгострокові партнерські відносини, навіть якщо це передбачає відмову від короткострокових вигід.

На організаційну культуру значний вплив мають національна культура та зовнішнє середовище, які визначають стиль управління, пріоритети та підходи до мотивації персоналу. Для підтримки етичних стандартів важливу роль відіграють етичні кодекси та комітети з етики, які сприяють гармонізації внутрішніх і зовнішніх відносин та формуванню позитивного іміджу організації. Це все підкреслює значущість культури та етики для успішного функціонування сучасного підприємства.

РОЗДІЛ ІІ АНАЛІЗ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ТОВ «УКРМЕТАЛ ТРЕЙД»

2.1 Організаційно - економічна та управлінська характеристика ТОВ «Укрметал Трейд»

Об’єктом даного дослідження виступає товариство щ обмеженою відповідальністю «Укрметал Трейд» (скорочено ТОВ «Укрметал Трейд»), яке створене у 2008 році і що розташоване за адресою м. Київ, вул. Харківське шосе, № 152.

ТОВ «Укрметал Трейд» засноване на праві приватної власності громадян України та основі відповідних нормативних актів України: Господарський кодекс України, Цивільний кодекс України та законів: «Про підприємництво», «Про господарські товариства» та інших.

Основним документом, що регулює діяльність підприємства є Статут, який визначає і регламентує правові положення, організаційну і економічну основи, фінансову, громадську та іншу діяльність.

ТОВ «Укрметал Трейд» є юридичною особою, користується правами і виконує обов'язки, пов'язані з його діяльністю, володіє відокремленим майном, має самостійний баланс, круглу печатку, кутовий штамп, інші штампи, бланки зі своїми назвами, а також свій розрахунковий рахунок в банківських закладах.

ТОВ «Укрметал Трейд» відповідає по своїх зобов'язаннях належним йому майном, може бути позивачем та відповідачем в суді, арбітражі та третейському суді, Держава, її орган та організації не відповідають по зобов'язаннях підприємства, підприємство не відповідає по зобов'язаннях держави її органів та організацій.

Одноосібним засновником та власником підприємства є громадянин України Дорош О.С. Дорош О.С. як засновник і власник підприємства, в

рамках свого внеску несе відповідальність перед законом. ТОВ «Укрметал Трейд» не відповідає по зобов'язаннях громадянина Дороша О.С. як приватної особи.

ТОВ «Укрметал Трейд» здійснює своє діяльність на власній або орендованій базі.

Основною метою створення та діяльності підприємства є виробництво товарів, розширення сфери послуг, збільшення робочих місць у сфері зайнятості населення, конструкторських та проектних робіт.

Предметом діяльності ТОВ «Укрметал Трейд» є: виробництво будівельних металевих конструкцій і частин конструкцій (основний вид діяльності); холодне штампування та гнуття; виробництво металевих дверей і вікон; діяльність посередників у торгівлі паливом, рудами, металами та промисловими хімічними речовинами та інші види. Крім того, ТОВ «Укрметал Трейд» може здійснювати будь – яку іншу діяльність, яка не заборонена чинним законодавством України.

Місія створення підприємства полягає у задоволенні попиту на продукцію відповідного типу, який існує на ринку.

Менеджмент ТОВ «Укрметал Трейд» здійснюється згідно з чинним Статутом, базуючись на поєднанні принципів врахування інтересів трудового колективу, що зафіксовані у колективному договорі, та права власника підприємства розпоряджатися своїм майном.

Колективний договір регулює виробничі й трудові відносини, питання охорони праці, соціального забезпечення та здоров’я співробітників. До трудового колективу підприємства входять усі працівники, які своєю діяльністю сприяють досягненню його цілей.

Підприємство має повну самостійність у здійсненні господарської діяльності, розпорядженні прибутками після виконання податкових зобов’язань та інших обов’язкових платежів. Воно надає послуги за цінами, які встановлюються самостійно або визначаються договірними умовами.

Основним узагальнюючим показником результатів фінансово-господарської діяльності є прибуток.

Згідно зі Статутом, статутний фонд ТОВ «Укрметал Трейд» становить 571,7 тис. гривень. Він сформований за рахунок особистих коштів та майна засновника.

ТОВ «Укрметал Трейд» є комерційним підприємством, основною метою діяльності якого є отримання прибутку. У цій моделі власник також виконує функції підприємця, що означає нероздільність власності й управління майном.

Форма власності підприємства – приватна, заснована на майні окремої особи з правом залучення найманих працівників. За кількістю співробітників, яка станом на 01.01.2024 року становить 16 осіб, підприємство належить до категорії малих.

ТОВ «Укрметал Трейд» є одноосібним володінням, а за сферою діяльності належить до промислових підприємств. За географічним охопленням ринку його класифікують як регіональне підприємство.

Організаційна структура ТОВ «Укрметал Трейд» є лінійною. Ця модель управління передбачає концентрацію всіх виробничих та управлінських функцій у керівника (директора). Всі повноваження є прямими та передаються від вищого рівня управління до нижчого (рисунок 2.1).

Згідно із штатним розписом на підприємстві працює 16 осіб, хоча ще у 2021 році працюючих було 27 осіб. Таке скорочення чисельності працівників пояснюється різким погіршенням фінансово – економічної ситуації (напад росії, триваюча війна, провадження воєнного стану, мобілізація частини працівників тощо) як в країні загалом так і на ТОВ «Укрметал Трейд» зокрема.

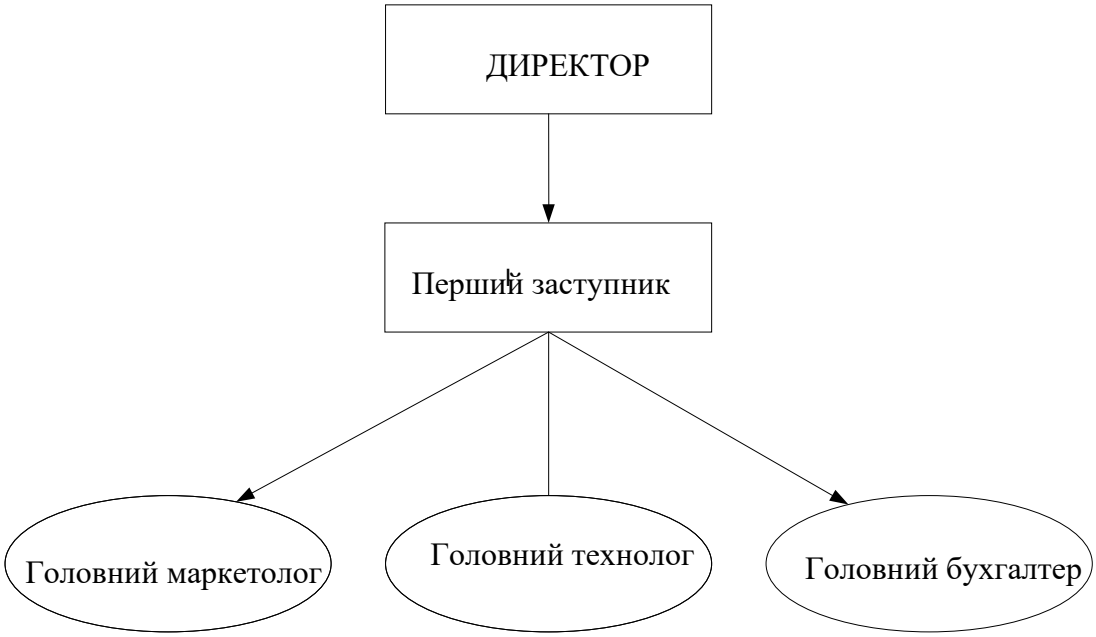


Рисунок 2.1 Схема організаційної структури ТОВ «Укрметал Трейд»

Організаційна структура ТОВ «Укрметал Трейд» характеризується одномірними зв’язками, що забезпечують простоту та чіткість управління. Власник підприємства має можливість постійного контролю за діяльністю персоналу. Головною особливістю такої структури є принцип єдності розпорядження, який передбачає, що всі управлінські рішення проходять через єдиний керівний центр.

До переваг цієї системи управління належать: цілковити відповідальність керівника підприємства за результати роботи підрозділів та підлеглих; визначений та чіткий розподіл обов’язків, відповідальності та повноважень; оперативність у прийнятті рішень; простота підпорядкування та зрозумілість управлінських ланок; підтримання необхідної дисципліни завдяки прямим управлінським зв’язкам.

Ця структура сприяє формуванню стабільної організації, забезпечуючи її ефективне функціонування в умовах відносної стабільності.

Попри переваги, лінійна організаційна структура має низку недоліків, серед яких: жорсткість і негнучкість, що ускладнюють адаптацію до змін; низька пристосовуваність до зростання підприємства; інформаційне

перевантаження керівника; високі вимоги до керівника, який повинен володіти значними знаннями та досвідом у всіх функціональних сферах.

Директор ТОВ «Укрметал Трейд» має повноваження розпоряджатися ресурсами та майном підприємства у межах чинного законодавства. Він несе відповідальність за виконання планів, дотримання фінансової та господарської дисципліни. Директор приймає кадрові рішення, видає накази, застосовує заходи заохочення або адміністративного впливу, забезпечує належні умови праці та піклується про соціальні й побутові потреби працівників.

Перший заступник директора ТОВ «Укрметал Трейд» відповідає за планування та організацію виробничих процесів, фінансово-кредитну діяльність, системи оплати праці та матеріального стимулювання. Також у його компетенції маркетингові дослідження, оцінка конкурентоспроможності продукції, рекламна діяльність, постачання, збут, кадрова робота, а також підвищення кваліфікації співробітників.

Головний технолог здійснює технічне керівництво виробництвом, впроваджує нові види продукції та вдосконалює технічні аспекти виробничих процесів. Головний маркетолог займається організацією продажу готової продукції, забезпеченням постачання сировини, а також взаємодією з ринком для підтримання конкурентоспроможності підприємства. Головний бухгалтер відповідає за ведення бухгалтерського обліку, контроль фінансово-економічної діяльності підприємства, забезпечуючи прозорість і законність фінансових операцій.

Лінійна структура управління ТОВ «Укрметал Трейд» забезпечує чіткість у розподілі обов’язків, дозволяючи кожному працівнику зрозуміти свої функції та роль у загальному процесі. Однак для подальшого розвитку підприємству необхідно враховувати обмеження цієї структури та знаходити способи їхньої компенсації, зокрема через підвищення гнучкості та делегування повноважень.

Проведемо короткий аналіз балансу ТОВ «Укрметал Трейд», тобто згрупуємо статті балансу по ознаці ліквідності (статті активу) і терміновості зобовязань (статті пасиву). Співставляючи структурні зміни в активі і пасиві балансу, ми можемо зробити висновок про те, було джерелом нових засобів і в які активи ці засоби вкладались (таблиця 2.1).

Варто відмітити, що у таблиці 2.1 розглядаються лише ті показники балансу підприємства, на які припадає найбільша питома вага у структурному розрізі.

Таблиця 2.1

Баланс ТОВ «Укрметал Трейд» за 2021 - 2023 роки (тис. грн.)

Активи	2021	2022	2023	Пасиви	2021	2022	2023
Необоротні активи	3926,1	8783	8262,7	Нерозподілений прибуток	8497,7	8626,9	8282,7
Основні засоби	2559,8	8783	8262,7	Власний капітал	9069,4	9198,6	8854,4
Оборотні активи:	17034	7427	6164,9	Довгострокові зобов’язання	252,1	163,4	4,5
Виробничі запаси	10591,9	2288,1	2310,6	Поточні зобов’язання	11638,6	6848	5568,7
Дебіторська заборгованість за товари	70,4	1747	3302,2	Кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	2670,2	4833,8	3801,3
Інша поточна дебіторська заборгованість	3351,8	2912,5	282,2	Поточні зобов’язання за розрахунками з бюджетом	114,8	22,7	273,3
Гроші та їх еквіваленти	1426,8	45,9	0,9	Інші поточні зобов’язання	8853,2	1871,4	1491,6
Баланс	20960,1	16210	14427,6	Баланс	20960,1	16210	14427,6

Аналіз змін у балансі ТОВ «Укрметал Трейд» за період 2021–2023 років демонструє значні структурні коливання як в активах, так і в пасивах. Ці зміни можна простежити на основі абсолютних та відносних відхилень,

що дозволяє зробити більш детальні висновки про стан і динаміку фінансово-господарської діяльності підприємства.

Необоротні активи у 2023 році зменшилися на 520,3 тис. грн. (-5,92%) порівняно з 2022 роком, що може бути зумовлено амортизацією та певним списанням основних засобів. Однак у порівнянні з 2021 роком їхній обсяг зріс на 4336,6 тис. грн. (+110,46%). Це свідчить про суттєві інвестиції в довгострокові активи у попередні роки, які мали на меті модернізацію виробництва або придбання нових засобів для операційної діяльності.

Оборотні активи ТОВ «Укрметал Трейд» продемонстрували значне зниження. У 2023 році їхній обсяг зменшився на 1262,1 тис. грн. (-16,99%) порівняно з 2022 роком і на 10 869,1 тис. грн. (-63,81%) порівняно з 2021 роком. Це вказує на скорочення ліквідних активів, що може бути викликане зниженням іншої поточної дебіторської заборгованості, обсягів грошових коштів або іншими змінами в поточних активах.

Виробничі запаси ж навпаки зросли на 22,5 тис. грн. (+0,98%) у 2023 році порівняно з 2022 роком, але зменшилися на 8281,3 тис. грн. (-78,19%) порівняно з 2021 роком. Такий спад свідчить про скорочення обсягів виробництва та зміну політики управління запасами, що, також призвело до зниженням вартості оборотних активів ТОВ «Укрметал Трейд».

Дебіторська заборгованість за товари зросла на 1555,2 тис. грн. (+89,02%) у 2023 році порівняно з 2022 роком і на 3231,8 тис. грн. (+4590,62%) порівняно з 2021 роком. Це може вказувати на збільшення обсягів продажу з відстроченням платежів, що створює додаткові фінансові ризики в діяльності ТОВ «Укрметал Трейд».

Грошові кошти та їх еквіваленти практично вичерпалися, знизившись до 0,9 тис. грн. у 2023 році. У 2022 році їхній обсяг уже був низьким (45,9 тис. грн.), а у 2021 році становив 1426,8 тис. грн. Це свідчить про зниження ліквідності ТОВ «Укрметал Трейд», що може ускладнити оперативне покриття зобов’язань.

Щодо структури пасивів ТОВ «Укрметал Трейд», то нерозподілений прибуток у 2023 році скоротився на 344,2 тис. грн. (-3,99%) порівняно з 2022 роком і на 215 тис. грн. (-2,53%) порівняно з 2021 роком. Це свідчить про зниження прибутковості діяльності підприємства.

Власний капітал відповідно також зменшився: на 344,2 тис. грн. (-3,74%) у 2023 році порівняно з 2022 роком і на 215 тис. грн. (-2,37%) порівняно з 2021 роком. Зниження власного капіталу прямо пов'язане із недостатнім рівнем генерування прибутку ТОВ «Укрметал Трейд» для забезпечення його зростання.

Поточні зобов'язання знизилися на 1279,3 тис. грн. (-18,68%) у 2023 році порівняно з 2022 роком і на 6069,9 тис. грн. (-52,15%) порівняно з 2021 роком. Це може свідчити про погашення короткострокових боргів, що позитивно впливає на фінансову стійкість підприємства, хоча й створює додаткове навантаження на грошові кошти, яких, як ми вже зазначали, на балансі ТОВ «Укрметал Трейд» станом на кінець 2023 року майже не має.

Кредиторська заборгованість за товари зменшилася на 1032,5 тис. грн. (-21,37%) у 2023 році порівняно з 2022 роком, але зросла на 1131,1 тис. грн. (+42,37%) порівняно з 2021 роком. Це вказує на зниження обсягів закупівель та певне поліпшення умов розрахунків із постачальниками у 2023 році.

Інші поточні зобов'язання ТОВ «Укрметал Трейд» скоротилися на 379,8 тис. грн. (-20,29%) у 2023 році порівняно з 2022 роком і на 7361,6 тис. грн. (-83,12%) порівняно з 2021 роком. Це свідчить про поступове зменшення невизначених зобов'язань.

Загалом ми можемо стверджувати, що скорочення оборотних активів та вичерпання грошових коштів на ТОВ «Укрметал Трейд», разом із зростанням дебіторської заборгованості, вказує на проблеми з ліквідністю, які можуть стати критичними без належного управління. Зменшення власного капіталу та нерозподіленого прибутку свідчить про зниження прибутковості. Хоча

скорочення поточних зобов'язань демонструє зусилля з оптимізації боргового навантаження, це створює навантаження на інші ресурси.

Для забезпечення стійкості підприємства важливо вдосконалити політику управління грошовими потоками, посилити контроль над дебіторською заборгованістю та забезпечити баланс між інвестиціями й ліквідністю.

Для більш детального аналізу діяльності ТОВ «Укрметал Трейд» складемо зведену таблицю основних показників господарської діяльності підприємства (таблиця 2.2).

Таблиця 2.2

Динаміка основних показників діяльності ТОВ «Укрметал Трейд» за 2021 – 2023 роки (тис. грн.)

Показники	Роки			Відхилення			
	2021	2022	2023	Абс. 2021/2022	Відн. 2021/2022	Абс. 2021/2023	Відн. 2021/2023
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	81526,4	42775,8	29423,4	-38750,6	-47,53	-52103	-63,91
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	70724	36493,3	24006,1	-34230,7	-48,4	-46717,9	-66,06
Інші операційні доходи	7921,5	2494,9	1702,8	-5426,6	-68,5	-6218,7	-78,5
Інші операційні витрати	18387,5	8790,8	7694,7	-9596,7	-52,19	-10692,8	-58,15
Чистий прибуток (збиток)	336,4	33,3	-575,4	-303,1	-90,1	-911,8	-271,05

Аналіз таблиці свідчить про значне зниження основних фінансових показників ТОВ «Укрметал Трейд» у 2022 та 2023 роках порівняно з 2021 роком. Розглянемо зміни докладніше.

Чистий дохід від реалізації продукції ТОВ «Укрметал Трейд». Показник зменшився на 38750,6 тис. грн. (-47,53%) у 2022 році та на 52103 тис. грн. (-63,91%) у 2023 році порівняно з 2021 роком. Таке значне зниження свідчить про зменшення обсягів реалізації продукції, що прямо пов’язано з падінням попиту через війну, відповідно й зміною ринкових умов.

Собівартість реалізованої продукції ТОВ «Укрметал Трейд» зменшилася на 34230,7 тис. грн. (-48,4%) у 2022 році та на 46717,9 тис. грн. (-66,06%) у 2023 році порівняно з 2021 роком. Це зменшення відповідає динаміці зниження доходу, однак показує, що підприємство адаптувалося до зменшення обсягів виробництва, скорочуючи витрати.

Операційні доходи ТОВ «Укрметал Трейд» знизилися на 5426,6 тис. грн. (-68,5%) у 2022 році та на 6218,7 тис. грн. (-78,5%) у 2023 році. Зниження таких доходів може бути пов’язане зі скороченням додаткових джерел доходу, які втім на підприємстві не деталізували.

Інші операційні витрати зменшилися на 9596,7 тис. грн. (-52,19%) у 2022 році та на 10692,8 тис. грн. (-58,15%) у 2023 році порівняно з 2021 роком. Це свідчить про скорочення витрат на операційну діяльність, що може бути наслідком оптимізації витрат, такод зменшення масштабів роботи ТОВ «Укрметал Трейд» про що вже йшла мова.

Чистий прибуток ТОВ «Укрметал Трейд» скоротився з 336,4 тис. грн. у 2021 році до 33,3 тис. грн. у 2022 році (-90,1%) і перетворився на збиток у 2023 році (-575,4 тис. грн.), що відповідає зниженню на 911,8 тис. грн. (-271,05%) порівняно з 2021 роком. Таке різке погіршення фінансового результату вказує на нездатність підприємства покривати витрати доходами, а також руйнівний вплив війни, воєнного стану та пов’язаним із цим наслідків для діяльності ТОВ «Укрметал Трейд».

Таким чином, зниження доходів і прибутків свідчить про зменшення обсягів операційної діяльності ТОВ «Укрметал Трейд», а також про можливі проблеми зі збутом продукції. Скорочення собівартості та операційних витрат свідчить про адаптацію підприємства до нових умов, однак це не дозволило забезпечити прибутковість. Необхідно розглянути можливість пошуку нових джерел доходу, збільшення обсягів реалізації продукції, а також зменшення витрат, які не впливають на якість продукції. Це може сприяти стабілізації фінансового стану підприємства.

Для більш детального аналізу фінансового стану ТОВ «Укрметал Трейд» розглянемо критеріальні показники діяльності підприємства - рентабельності та ліквідності (таблиця 2.3).

Таблиця 2.3

Критеріальні показники діяльності ТОВ «Укрметал Трейд» у 2021 – 2023 роках

Назва показника	Роки діяльності		
	2021	2022	2023
1. Рентабельність продаж, %	0,41	0,08	-
2. Поточна ліквідність	1,46	1,08	1,11
3. Швидка ліквідність	0,55	0,75	0,69
4. Абсолютна ліквідність	0,12	0,007	-

Аналіз фінансових показників ТОВ «Укрметал Трейд» за 2021–2023 роки демонструє погіршення динаміки, особливо у 2023 році порівняно з 2021 роком. Рентабельність продажів у 2021 році становила 0,41%, проте вже у 2022 році вона знизилася до 0,08%, а в 2023 році цей показник не розраховується через збитковість підприємства. Це вказує на значне зниження фінансової ефективності діяльності, оскільки підприємство не змогло генерувати прибуток навіть на базовому рівні. У той час як оптимальний рівень рентабельності має становити щонайменше 5%,

показники компанії залишаються значно нижчими за норму у всі роки аналізу.

Поточна ліквідність ТОВ «Укрметал Трейд» також демонструє негативну динаміку. У 2021 році вона була на рівні 1,46, що близько до мінімального нормативу 1,5. Проте у 2022 році показник знизився до 1,08 і лише трохи зріс у 2023 році до 1,11. Це свідчить про нестачу оборотних активів для покриття короткострокових зобов'язань, що створює ризики для фінансової стійкості підприємства.

Швидка ліквідність ТОВ «Укрметал Трейд» у 2021 році становила 0,55, у 2022 році вона покращилася до 0,75, але в 2023 році знову знизилася до 0,69. Попри невелике покращення порівняно з 2021 роком, значення залишаються значно нижчими за нормативний рівень 1,0. Це свідчить про недостатню здатність підприємства швидко покривати зобов'язання ліквідними активами.

Особливо критичним є показник абсолютної ліквідності, який у 2021 році становив 0,12, у 2022 році знизився до 0,007, а у 2023 році не розраховувався через критично малий обсяг грошей на рахунках підприємства. Така динаміка свідчить про критичну нестачу грошових коштів у ТОВ «Укрметал Трейд» для виконання короткострокових зобов'язань. Оптимальний рівень абсолютної ліквідності має становити 0,2–0,25, але у всі роки діяльності підприємство не досягало навіть мінімального значення.

Таким чином, у 2023 році фінансовий стан ТОВ «Укрметал Трейд» значно погіршився порівняно з 2021 роком. Відсутність прибутковості, критично низька ліквідність і нездатність покривати зобов'язання свідчать про необхідність вжиття термінових заходів для стабілізації ситуації. Для поліпшення фінансових показників підприємству варто зосередитися на збільшенні рентабельності діяльності, підвищенні ефективності управління

оборотними активами та залученні додаткових фінансових ресурсів для забезпечення ліквідності.

2.2 Аналіз корпоративної культури та етики менеджменту на ТОВ «Укрметал Трейд»

Діяльність підприємства має бути орієнтована на досягнення головної мети — задоволення потреб клієнта. Це означає, що всі дії організації мають бути спрямовані на забезпечення якості продукції та сервісу, а виробничий персонал повинен усвідомлювати, що їхня робота безпосередньо впливає на кінцевий результат для клієнта.

Продуктивність і ефективність роботи персоналу ТОВ «Укрметал Трейд» відіграє ключову роль у формуванні успішності організації. Основне завдання працівників виробництва полягає у забезпеченні високоякісного виконання робочих процесів, що сприятиме підвищенню обсягів виробництва та товарообігу. Для цього працівники виконують такі функції: забезпечення якості продукції підприємства відповідно до потреб клієнта; внесення пропозицій щодо оптимізації та удосконалення виробничих процесів; ведення обліку виконаної роботи та фіксація зауважень; самоорганізація в рамках виконання робочих завдань; сприяння покращенню взаємовідносин між підрозділами; усунення недоліків, пов’язаних із зауваженнями щодо якості продукції.

Для ефективного виконання цих завдань персонал повинен мати такі якості: ентузіазм, організованість, високий рівень технічних знань, працелюбність, старанність і комунікабельність. Відмітимо, що переважна більшість працівників ТОВ «Укрметал Трейд» володіють наведеними якостями.

На досліджуваному підприємстві ТОВ «Укрметал Трейд» працюють різні категорії виробничих працівників, які забезпечують реалізацію всіх етапів виробничого циклу. Серед них: технічний працівник на виїзді, який

займається післяпродажним супроводом, який відповідає за консультування клієнтів щодо експлуатації продукції та надання технічної інформації. Інженер-технолог, який володіє знаннями технічних характеристик продукції та відповідає за вдосконалення виробничих процесів. Маркетолог, який залучений у пошук інноваційних рішень для задоволення нестандартних потреб клієнтів, що може включати впровадження нових підходів до виробництва або модернізацію продукції.

Кожна з цих позицій спрямована на досягнення головної мети — забезпечення високого рівня задоволення клієнтів через якість продукції, що відповідає їхнім очікуванням і потребам.

Якісна оцінка діяльності працівників включає аналіз знань щодо власної продукції та товарів конкурентів, розуміння потреб клієнтів, а також знання політики та стратегії компанії. Крім того, до оцінки ефективності діяльності слід враховувати їхні взаємини з клієнтами, особисті характеристики, стан здоров'я, а також такі риси, як товариськість, креативність, аналітичне мислення та винахідливість.

ТОВ «Укрметал Трейд» оперує відповідним колом споживачів, що створюється в залежності від асортименту, якості й ціни товарів, які пропонує компанія.

Слід сказати, що, коло споживачів підприємства доволі важко окреслити. Переважно споживачами ТОВ «Укрметал Трейд» є чоловіки, оцінюваний вік споживачів вік 25 років й старші. Оцінюваний рівень доходів – середній. Оцінюваний соціальний статус – так само різний: це і керівники, це і службовці, це і підприємці, це і робітники.

Характерні особливості споживачів ТОВ «Укрметал Трейд» були нами визначені в ході дослідження. Дослідження проводилося у вигляді опитування потенційних покупців у соціальних мережах та спеціалізованих сайтах. Була відзначена наступна особливість - 35 % респондентів не мали майже ніякого уявлення про ТОВ «Укрметал Трейд», серед них зустрічалися покупці з різним рівнем доходу та статусом. У той час, як при опитуванні у

спеціалізованих закладах та сайтах було виявлено 56 % покупців, які чули або знають про ТОВ «Укрметал Трейд» і що використовують й послуги підприємства. Можна зробити обгрунтований висновок про те, що основними споживачами ТОВ «Укрметал Трейд» є ті, хто здійснює покупки через спеціалізовану «онлайн» або «оффлайн» мережу, де розташовані рекламні матеріали чи перебувають представники ТОВ «Укрметал Трейд». Причому багато хто з покупців навіть не знають про те, що споживають продукцію саме у цій фірмі.

Продукція, яку пропонує ТОВ «Укрметал Трейд», має кілька ключових особливостей. З одного боку, використання німецьких технологій забезпечує високу якість товарів, а з іншого — їхнє виробництво в Україні дозволяє суттєво знизити собівартість, що позитивно впливає на кінцеву ціну. Асортимент підприємства орієнтований на споживачів із середнім рівнем доходу, які не мають змоги придбати професійне обладнання, але прагнуть отримати продукцію належної якості. Підприємство формує свій товарний ряд із врахуванням широкого попиту, що дає змогу замовити будь-яку продукцію, представлену в асортименті.

Місія ТОВ «Укрметал Трейд» звучить так: «Ми пропонуємо якісні товари та послуги, заощаджуючи час і кошти клієнтів». У компанії сформувалася власна бізнес-філософія, яка охоплює такі основні напрями:

Капітал – ефективне та гнучке управління інвестиціями як всередині компанії, так і за її межами для досягнення максимальної рентабельності.

Співпраця – побудова партнерських відносин на основі взаємоповаги, активна робота з партнерами, розширення сфер співпраці на взаємовигідних умовах.

Персонал – створення умов для професійного розвитку працівників, підтримка їхнього творчого потенціалу, а також формування партнерських відносин між компанією та співробітниками.

Внутрішньофірмова стратегія спрямована на формування професійної команди однодумців, упровадження новітніх технологій і методів роботи для досягнення довгострокових цілей компанії.

Ідеологія ТОВ «Укрметал Трейд» базується на кількох ключових принципах:

– пріоритет клієнта – діяльність компанії спрямована на поліпшення умов життя клієнтів;

– добросовісна праця – справедливий розподіл доходів відповідно до результатів роботи;

– береження ресурсів – відповідальне використання ресурсів компанії для забезпечення конкурентних переваг;

– повага до репутації – неприпустимість дій, які можуть негативно вплинути на імідж фірми;

– гуманність – взаємоповага у відносинах з працівниками, партнерами, клієнтами та іншими сторонами.

Дотримання названих правил суворо контролюється керівниками. Керівництво ТОВ «Укрметал Трейд» орієнтує своїх підлеглих на досягнення конкретних результатів у день, тиждень, місяць, рік, які виражаються в якісній зміні обслуговування клієнтів, показників доходів, розвитку нових напрямків.

Треба відзначити, що в ТОВ «Укрметал Трейд» до персоналу ставляться досить суворо, через що існує прихована напруженість у відносинах між керівниками і підлеглими. Керівники вважають нормальним тримати своїх підлеглих у страху (звільнення) і не проявляти до них лояльності. Хоча з іншого боку й постулюється, що стиль управління - демократичний; цінується відкритий обмін думками між керівництво і підлеглими; гуманне ставлення до підлеглих. Безпосередній керівник доносить до підлеглого основні принципи та правила роботи в ТОВ «Укрметал Трейд» і строго контролює їх виконанням.

Донесення цінностей компанії до персоналу здійснюється також за допомогою гасел: «20% постійних клієнтів приносять 80% прибутку» або «продавець, як доктор, повинен прийняти покупця, вислухати його, поставити діагноз, призначити лікування». Перше гасло працює, його добре засвоїв персонал. Це виражається в доброзичливому обслуговуванні постійних клієнтів. Друге гасло дає персоналу можливість усвідомити важливість індивідуального підходу до клієнта, проте, на ділі, поки це не дуже помітно.

Однією з традицій компанії є святкування Дня народження організації, який відзначається 19 травня. У цей же день відзначають свій День народження всі відділи ТОВ «Укрметал Трейд» незалежно від того, коли вони були відкриті. На свято запрошуються всі працівники організації і деякі з головних її клієнтів. Свято починається з урочистої програми, на якій підводяться підсумки роботи за рік, нагороджуються кращі працівники компанії, розповідають про стратегію компанії, її основних цінностях.

Іншою традицією компанії є змагання між працівниками. Для кожного працівника, на кожен місяць встановлюється плановий обсяг робіт, за виконання, перевиконання або невиконання якого присвоюється рейтинг. Підсумки змагання підбиваються в кінці місяця і оголошуються працівникам.

Треба зазначити, що кожен відділ, до певної міри живуть кожен за своїми правилами (неформальним).

У ТОВ «Укрметал Трейд» існують кілька неформальних груп:

1) Працівники ТОВ «Укрметал Трейд» які працюють в офісі: керівництво та бухгалтерія.

2) Виробництво та торгові представники, які працюють в цехах чи в «полі».

Проведемо аналіз факторів, що впливають на розвиток культури ТОВ «Укрметал Трейд».

На 1 січня 2024 року чисельність персоналу ТОВ «Укрметал Трейд» склала 16 осіб, з них: керівники – 25 %, фахівці - 8 %, робітники - 25 %.

Середній вік персоналу ПП «ВКМ» склав 29 років, що відповідає іміджу підприємства. Чоловіки складають 83 % персоналу і лише 17 % - жінки, що також обумовлено іміджем підприємства та іміджем товару у споживача.

Оскільки середній вік персоналу ТОВ «Укрметал Трейд» біля 35 років, можна припустити, що співробітники проводять разом більшу кількість часу. Пояснюється це тим, що більш молодий персонал - більш активний, мобільний, не обтяжений сімейними проблемами (таблиця 2.4).

Таблиця 2.4

Вікова характеристика співробітників ТОВ «Укрметал Трейд».

Вік	Чисельність (осіб)	Питома вага (%)
до 20	2	12,5
21 - 30	2	12,5
31 - 40	6	37,5
41 - 50	1	6,25
51- 60	1	6,25
61 і більше	4	25

Важливим аспектом, який не можна ігнорувати, є рівень освіти персоналу. У контексті ТОВ «Укрметал Трейд» варто зазначити, що майже 80 % співробітників мають вищу або незакінчену вищу освіту. Це відповідає філософському принципу підприємства: «Стимулювання постійного професійного зростання». Додатково важливо підкреслити, що одним із основних правил ТОВ «Укрметал Трейд» є вимога до співробітників діяти професійно та компетентно.

Влітку 2023 року підприємство провело значне оновлення складу працівників, замінивши майже 60 % персоналу. Причиною цього стала мобілізація, невдоволення керівництва якістю роботи співробітників і їхнім невідповідністю корпоративній культурі організації. Інтенсивна ротація персоналу тривала протягом року, що призвело до негативних наслідків для роботи компанії та соціально-психологічного клімату в колективі.

Згідно з результатами опитування, за критерієм «індивідуалізм-колективізм» для колективу ТОВ «Укрметал Трейд» більшою мірою характерний індивідуалізм. Це проявляється у таких аспектах: співробітники не схильні до втручання організації в особисте життя та уникають оцінки з її боку; працівники покладаються переважно на власні сили та відстоюють свої особисті інтереси; організація лише частково впливає на емоційний стан працівників, її функціонування базується на стимулюванні індивідуальної ініціативи кожного члена колективу; взаємини між адміністрацією та працівниками орієнтовані на врахування особистого внеску кожного співробітника, що відображається в оцінці їхньої діяльності.

Ці характеристики вказують на те, що в ТОВ «Укрметал Трейд» існує певний розрив між корпоративною культурою, спрямованою на колективізм, та реальними умовами роботи, які більше підтримують індивідуальну ініціативу. Така ситуація потребує уваги з боку керівництва, щоб досягти балансу між інтересами працівників та загальними цілями підприємства.

Отже, можна зробити висновок, що до основних атрибутів організаційної та корпоративної культури ТОВ «Укрметал Трейд» належать кілька ключових характеристик, які визначають цінності та принципи роботи компанії.

Кінцева мета діяльності ПП «ВКМ» формує унікальні цінності організації, що забезпечують її індивідуальність і відмінність від конкурентів. Орієнтація на досягнення чітко визначених цілей є основою для побудови внутрішньої культури компанії.

Стабільний партнер – компанія прагне до стабільності функціонування та довготривалих відносин із замовниками та партнерами. Це забезпечує передбачуваність діяльності та гарантує її конкурентоспроможність на ринку в майбутньому.

Економічна ефективність є однією з найважливіших цінностей ТОВ «Укрметал Трейд». Постійний фокус на підвищенні прибутковості та

оптимізації витрат дозволяє підприємству залишатися успішним у ринкових умовах.

Кадрова політика відіграє важливу роль у формуванні корпоративної культури. Підбір персоналу базується не лише на технічній компетентності чи інтелектуальних здібностях працівників, а й на їхніх комунікаційних навичках та здатності адаптуватися до внутрішньої культури організації.

Організація праці та дисципліна є поєднанням чіткої ієрархії, функціональних обов'язків, дисципліни та контролю з ефективною мотивацією. Матеріальне заохочення доповнюється нематеріальними чинниками, такими як формування корпоративного духу через усвідомлення спільної мети діяльності та соціальні заходи.

Новаторство, ініціативність та творчі нахили характеризують інноваційний підхід компанії. Ця риса є запорукою успіху ТОВ «Укрметал Трейд» у сучасних умовах швидких змін ринкової кон’юнктури та жорсткої конкуренції.

Сьогодні часто існує помилкова думка, що фінансовий успіх компанії мало пов’язаний із дотриманням етичних норм. Проте за умов глобалізації та уніфікації підприємництва стає очевидним, що принцип "гарна етика означає гарний бізнес" є ключем до успішної комерційної діяльності. Неетична поведінка підприємства може не лише спричинити значні фінансові втрати, але й призвести до його реструктуризації чи навіть ліквідації. Стійка довіра партнерів і клієнтів є основною конкурентною перевагою на сучасному ринку. Водночас, неетичні дії, особливо у поєднанні з негативним висвітленням у медіа, руйнують взаємини з контрагентами та відштовхують споживачів, що неминуче впливає на прибутковість компанії.

Справжня місія бізнесу полягає у використанні своїх ресурсів і енергії для отримання прибутку, але за умови дотримання правил відкритої конкуренції, відмови від обману та шахрайства. Хоча етичні норми накладають певні обмеження на діяльність підприємства, вони є необхідними для збереження довіри та забезпечення стабільного розвитку. Ці норми складаються з морально-етичних правил і традицій, сформованих у суспільстві, в якому функціонує бізнес.

Для успіху ТОВ «Укрметал Трейд» значення етичного бізнесу є визначальним. Етика бізнесу тут розглядається як ділова етика, заснована на чесності, відкритості, дотриманні слова та здатності працювати відповідно до чинного законодавства, правил і традицій. На підприємстві сформовано кілька основних принципів ділової етики:

Принцип справедливості, що базується на поняттях порядності та чесності у веденні бізнесу.

Принцип права, який враховує непорушність прав кожної особи, а також взаємозалежність прав і обов'язків усіх контрагентів.

Принцип практицизму, що передбачає оптимізацію витрат і прибутків, де найкращими рішеннями вважаються ті, що забезпечують максимальний дохід за умови дотримання етичних норм.

Таким чином, аналіз організаційної культури та етичних підходів у успіху ТОВ «Укрметал Трейд» дозволяє перейти до розробки конкретних рекомендацій щодо оптимізації діяльності підприємства. Виконання етичних стандартів не лише формує позитивний імідж компанії, але й стає основою для підвищення її конкурентоспроможності.

Висновки до ІІ-го розділу.

Аналіз організаційної культури ТОВ «Укрметал Трейд» свідчить про її значення для ефективного функціонування підприємства. Компанія орієнтується на задоволення потреб клієнтів, забезпечуючи якість продукції та сервісу. Особливу роль відіграє лінійна структура управління, яка забезпечує простоту і чіткість управлінських рішень, хоча її жорсткість обмежує гнучкість організації.

Фінансовий аналіз демонструє значне зниження прибутковості та ліквідності, що спричинене загальним скороченням обсягів діяльності та наслідками війни. Незважаючи на зусилля з оптимізації витрат, підприємство стикається з проблемами ліквідності, що потребує покращення управління оборотними активами.

Корпоративна культура характеризується орієнтацією на індивідуальні досягнення, хоча це може суперечити колективістським цінностям компанії. Важливу роль відіграють традиції компанії, такі як святкування досягнень і стимулювання персоналу через змагання. Разом із тим, напруженість у стосунках між керівництвом і працівниками вказує на необхідність вдосконалення системи управління персоналом.

Етичні принципи, такі як чесність і відповідальність, залишаються ключовими для формування довіри клієнтів та партнерів. Дотримання етичних норм розглядається не лише як засіб зміцнення репутації, але й як основа довгострокової конкурентоспроможності підприємства.

РОЗДІЛ ІІІ НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ТОВ «УКРМЕТАЛ ТРЕЙД»

3.1 Удосконалення корпоративної культури та етики на ТОВ «Укрметал Трейд» організаційними методами

Формування спільного розуміння культури організації сприяє узгодженню колективних та індивідуальних інтересів працівників. У рамках організаційної культури кожен співробітник чітко усвідомлює свою роль у загальній системі управління, розуміє, чого від нього очікують, і як саме він може найкраще реалізувати ці очікування через свою працю.

Водночас працівник знає, що може отримати від організації за сумлінне виконання своїх обов'язків. Він також розуміє, що у разі порушення як формальних, так і неформальних норм підприємства, на нього можуть чекати певні санкції. Причому такі наслідки можуть бути ініційовані не лише керівництвом, а й колегами, які також дотримуються встановлених правил. Таким чином, організаційна культура створює середовище, яке мобілізує енергію працівників, спрямовуючи їх зусилля на досягнення стратегічних цілей і забезпечення подальшого розвитку компанії.

Результати діяльності будь-якої організації нерозривно пов'язані з її організаційною культурою. У деяких випадках культура стає ключем до виживання, в інших – сприяє досягненню найвищих результатів, а в окремих ситуаціях може призводити до краху компанії.

Дослідження культури повинно включати аналіз впливу клієнтів на поведінку співробітників усередині компанії, а також вивчення елементів корпоративної культури та чинників, що впливають на їх формування (таблиця 3.1).

Такий підхід допоможе краще зрозуміти, як саме зовнішні та внутрішні фактори впливають на розвиток корпоративної культури й ефективність діяльності підприємства.

Таблиця 3.1

Діагностика культури ТОВ «Укрметал Трейд»

Методи діагностики:	
Спостереження	Опитування
Об'єкт:	
Внутрішній - Персонал компанії - Керівництво	Зовнішній - Клієнти - Партнери
Мета - трансформація елементів корпоративної культури торговельних організацій	Предмет: - Стратегія компанії - Елементи корпоративної культури - Імідж організації
Завдання:	
1. Діагностика корпоративного іміджу (у т.ч. елементів культури) 2. Визначення факторів, що впливають на формування культури торговельних організацій 3. Типологічний аналіз культури	4. Обґрунтування необхідності зміни елементів культури 5. Визначення відповідності стратегії організації і корпоративної культури 6. Оцінка трансформації культури

Наступним етапом є визначення відповідності корпоративної культури стратегії ТОВ «Укрметал Трейд». На підставі цього приймається рішення про трансформацію культури.

Треба відзначити, що подібне дослідження на ТОВ «Укрметал Трейд» варто проводити раз на рік. При проведенні змін в культурі організації необхідні вибіркові дослідження, для того щоб володіти інформацією про проведені зміни і на будь-якому етапі виявити і виправити допущені помилки.

На заключному етапі дослідження проводиться оцінка «сили» корпоративної культури ТОВ «Укрметал Трейд» з метою всебічного аналізу змін, що проводяться в поведінці і культурі (рисунок 3.1).



Рисунок 3.1 Пропонована методика діагностики корпоративної культури ТОВ «Укрметал Трейд»

У другому розділі було детально розглянуто й проаналізовано фактори, які впливають на формування корпоративної культури ТОВ «Укрметал Трейд». До таких факторів належать вік і рівень освіти персоналу, організаційна структура підприємства, стадія його розвитку та інші аспекти. Зараз настав час оцінити, чи потребує корпоративна культура компанії певних змін.

Насамперед варто звернути увагу на місію компанії. У ТОВ «Укрметал Трейд» місія задокументована у внутрішніх регламентах, однак працівники не знайомі з її змістом. Крім того, опитування показало, що більшість співробітників не мають чіткого уявлення про те, що таке місія організації. Більшість працівників вважають, що місія компанії зводиться до отримання

прибутку або досягнення монопольного становища на ринку. Водночас деякі відповіді свідчать про розуміння місії як продаж відповідних товарів або надання якісних послуг й задоволення цим потреб клієнтів.

Отримані результати свідчать про необхідність підвищення рівня обізнаності персоналу щодо місії компанії та її стратегічної ролі. Формування спільного бачення місії серед працівників може сприяти зміцненню корпоративної культури, підвищенню мотивації та більш ефективному досягненню стратегічних цілей підприємства.Цілі роботи в компанії персонал визначив наступним чином (таблиця 3.2).

Таблиця 3.2

Цілі роботи персоналу ТОВ «Укрметал Трейд»

Цілі діяльності	Відсоток відповідей, %
Задоволення своїх особистих потреб (матеріальний добробут, розвиток, стабільна зайнятість)	50
Сприяння досягненню цілей компанії	20
Не змогли відповісти (ухилились від відповіді)	30

Таким чином, для більшості працівників ТОВ «Укрметал Трейд» пріоритетом залишається задоволення власних потреб, а не сприяння досягненню стратегічних цілей компанії. Це свідчить про низький рівень мотивації серед персоналу, що, своєю чергою, вказує на слабке проникнення корпоративної культури в повсякденну діяльність співробітників.

Для кращого розуміння ситуації наведемо перелік основних трудових цінностей персоналу, проілюстрованих у таблиці 3.3. У цьому списку ранги відображають середній рівень важливості кожного показника з точки зору працівників компанії. Такий аналіз допомагає виявити, які аспекти цінуються найбільше, і визначити ключові напрями роботи для підвищення мотивації та зміцнення корпоративної культури.

Таблиця 3.3

Трудові цінності працівників ТОВ «Укрметал Трейд»

Цінності	Ранг
Виконання цікавої, складної, відповідальної роботи	4
Справедливість матеріальної винагороди за виконану роботу	2
Стабільність зайнятості в компанії	3
Усвідомлення своєї корисності та важливості	5
Справедливість нематеріальної винагороди за виконану роботу	5
Набуття нового досвіду і знань	7
Можливість участі у прийнятті рішень	4
Перспективи кар'єрного росту	6
Престиж та імідж компанії	9

Тобто у ТОВ «Укрметал Трейд» лідирують цінності високого заробітку і складність, відповідальність виконуваної роботи. Що стосується цінностей трудових і статусних досягнень, можливості участі у прийнятті рішень, то вони займають місця у нижній частині списку.

На основі проведеного аналізу корпоративної культури можна дійти висновку про необхідність її трансформації у ТОВ «Укрметал Трейд». Виявлено невідповідність між стратегічними цілями компанії та її існуючою культурою, а також розрив між проголошеними цінностями й реальною поведінкою працівників. Процес змін у культурі організації має бути поступовим і тривалим. На нашу думку, для досягнення відчутних результатів може знадобитися від двох до трьох років.

З метою вирішення виявлених проблем було запропоновано кілька шляхів.

1. Донесення принципу «Клієнт понад усе». Рекомендується організувати конкурс серед працівників на краще побажання від клієнтів. Продавців варто заохочувати цікавитися думкою покупців щодо покращення роботи компанії (асортименту, додаткових послуг тощо). Найцікавіші пропозиції можуть бути реалізовані, а співробітник, який їх запропонував, залучений до впровадження. У разі позитивного результату (зростання

прибутків або кількості постійних клієнтів) працівник може бути винагороджений як матеріально (премія, пам'ятний подарунок, кредит на пільгових умовах), так і морально (подяка, занесення до «Книги героїв організації»).

2. Розвиток ініціативності та новаторства. Для формування у працівників таких якостей, як гнучкість, ініціативність і творчий підхід, керівництву слід частіше залучати їх до процесу ухвалення рішень та доручати виконання відповідальних завдань, що на цей час є рідкісною практикою в організації.

3. Згуртування команди. Пропонується організувати кілька тренінгів, спрямованих на розвиток командної роботи, підвищення інтересу до професійної діяльності, формування лояльності до організації та зміцнення корпоративного духу.

Ці варіанти було запропоновано керівництву ТОВ «Укрметал Трейд», зацікавили всі, певні кроки до реалізації вжиті стосовно першого (зумовлено важким фінансово-економічним становищем підприємства та певною невизначеністю).

У процесі дослідження культури ТОВ «Укрметал Трейд» було встановлено, що працівники найбільше мотивуються дорученням складних завдань, стабільністю роботи та матеріальним заохоченням. З огляду на це, для розвитку ініціативності персоналу керівництву підприємства рекомендується залучати працівників до виконання складних і відповідальних завдань та подальшій участі у прийнятті важливих рішень.

Для подальшого удосконалення культури та етики ТОВ «Укрметал Трейд» нам необхідно визначити ставлення працівників підприємства до культура організації, їх лояльність та етичну цілісність.

З цією метою проведемо відповідне опитування серед працівників і менеджменту ТОВ «Укрметал Трейд». У запропонованій моделі оцінки корпоративної культури працівникам пропонується ранжувати елементи культури організації за рівнем їх важливості: від 1 (найважливіше) до 4

(найменш важливе). Одночасно працівники оцінюють кожен елемент за шкалою від 1 (найнижча оцінка) до 5 (найвища оцінка), ці оцінки фіксуються в графі «значення». Керівники, своєю чергою, здійснюють ранжування елементів культури за важливістю для організації, без оцінювання значення.

Для розрахунку відхилень порівнюють ранги, визначені керівниками, із рангами працівників. Результати розрахунків заносяться у графу «оцінка важливості». Потім для кожного елемента культури обчислюються приватні показники сили, які визначаються шляхом перемноження показників «оцінка важливості» і «значення». Сума цих приватних показників дає інтегральний показник сили культури.

Максимальне значення інтегрального показника дорівнює 80, а мінімальне — 20. Чим вище отримане значення, тим сильнішою є корпоративна культура організації [9].

Згідно з цією методикою та результатами проведеного дослідження було оцінено силу культури ТОВ «Укрметал Трейд». Детальна інформація про розрахунки та отримані показники представлена у таблиці 3.4.

Отримані результати допомагають менеджменту підприємства визначити слабкі та сильні сторони корпоративної культури організації, а також розробити рекомендації для її вдосконалення.

Таблиця 3.4

Оцінка сили корпоративної культури на ТОВ «Укрметал Трейд»

Елементи культури	Оцінка елементів культури					Зведене значення	Інтегральний показник
	Важливість 1-5		відхилення	оцінка важливості 1-5	Значення 1 - 5		
Символіка	1	3	2	2	2,5	5,0	
Норми	3	4	1	4	4,0	16,0	
Ритуали	3	3	0	3	3,5	10,5	
Єдність цінностей та переконань	4	3	1	4	4,0	16,0	47,5

З таблиці ми можемо зробити висновок, що в ТОВ «Укрметал Трейд». спостерігається порівняно слабка культура (розбіжність в основних цінностях, недостатня розвиненість елементів).

Порівнюючи отримане значення із узагальненою матрицею сили корпоративної культури (рисунок 3.2) ми можемо зробити висновок, що чітко прослідковується недостатність сили корпоративної культури підприємства, що проявляється у впливі на життєдіяльність організації.

«Сила» культури	20 - 40	41 - 60	61 - 80
Особливості культури	Невідповідність культури прийнятої стратегії	Невідповідність окремих елементів корпоративної культури	Відповідність елементів культури прийнятої стратегії
Трансформація елементів культури	Зміна стратегії	Заява цінностей керівниками компанії	Утримання склалася культури

Рисунок 3.2 Матриця сили організаційної культури

Зазначене виражається у зниженні обсягів продажів і продуктивності праці, а також у погіршенні психологічного клімату в колективі, що призводить до зростання напруженості та частих конфліктів між працівниками. Крім того, збільшення витрат негативно впливає на фінансову стабільність підприємства, що лише посилює загальні проблеми.

Цілеспрямовані зміни корпоративної культури включають реалізацію складного комплексу організаційно-економічних та соціокультурних заходів. Ці заходи спрямовані на вплив і трансформацію окремих елементів корпоративної культури, що дозволяє адаптувати її до нових стратегічних цілей, змін ринкових умов та потреб організації. Ефективні перетворення потребують системного підходу, що враховує взаємозв'язок між культурними

цінностями, поведінкою працівників і загальною стратегією компанії (рисунок 3.3).

На рисунку 3.5 наведено узагальнений алгоритм основних етапів внесення змін до корпоративної культури, що пропонується використовувати ТОВ «Укрметал Трейд». Враховуючи обсяг, характер та тривалість робіт, пов'язаних із трансформацією корпоративної культури, підприємство може розробити спеціальну комплексну стратегію, яка буде втілена через відповідну програму.

В даному випадку, основною метою є формування корпоративної культури, здатної приваблювати, розвивати та утримувати найкращих працівників. Для цього культура повинна базуватися на таких принципах, як довіра, делегування повноважень, відповідальність і орієнтованість на результат.

При впровадженні змін у корпоративну культуру підприємства слід орієнтуватися на ключові цінності та принципи роботи. Це включає розвиток кар'єрного потенціалу співробітників і їхніх ділових якостей, таких як лідерство, орієнтація на клієнтів, корпоративна згуртованість, системний підхід та результативність. Важливим аспектом також є покращення комунікацій всередині компанії.

З огляду на ці пріоритети, основними напрямами вдосконалення корпоративної культури на поточному етапі розвитку ТОВ «Укрметал Трейд» можна вважати: оптимізацію управлінських процесів у компанії для підвищення їх ефективності; перегляд базової заробітної плати з метою її збільшення, а також впровадження додаткових інструментів мотивації для персоналу; організацію тренінгів для підвищення кваліфікації співробітників, що дозволить їм розвивати професійні навички та адаптуватися до нових вимог.

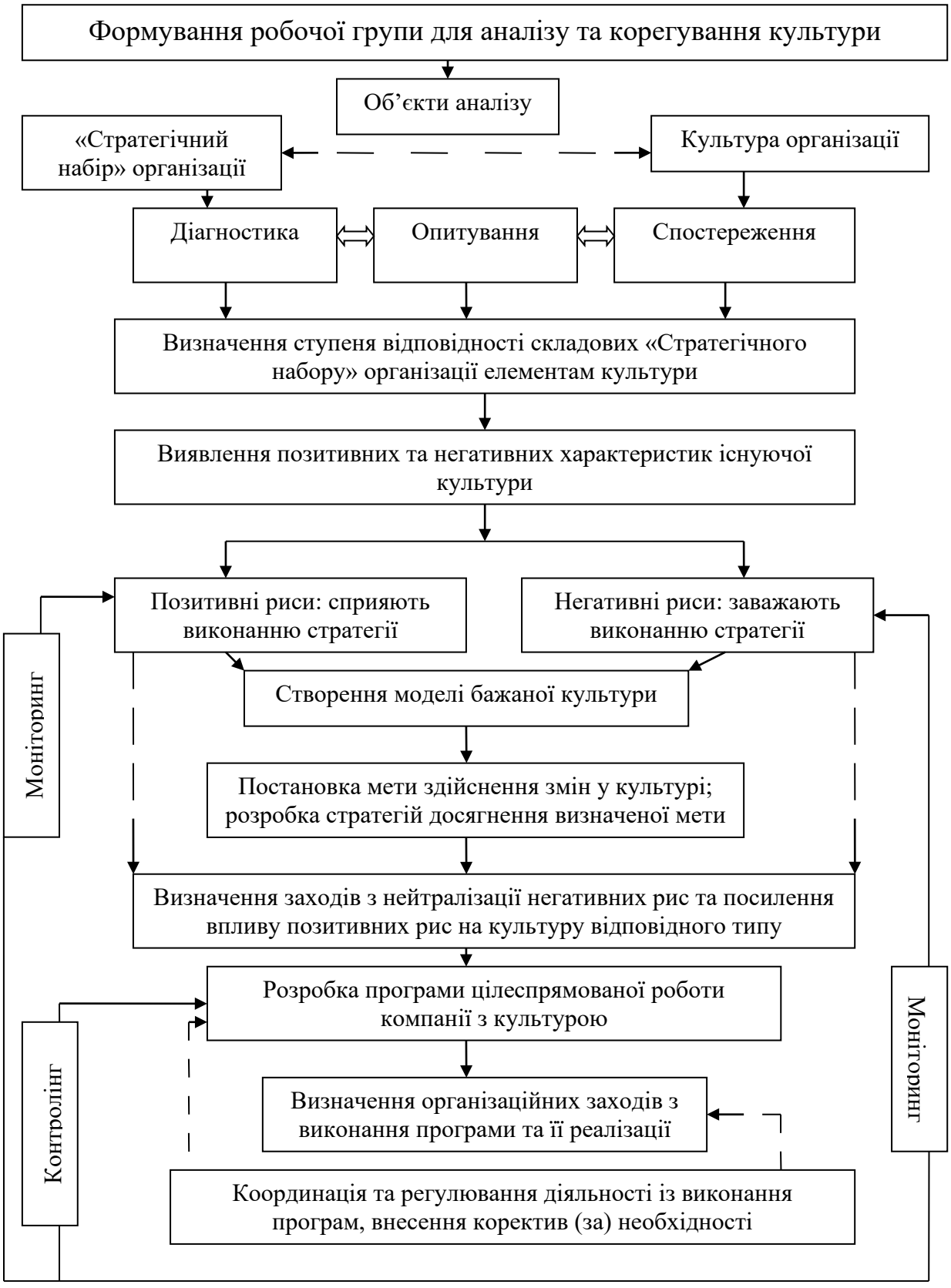


Рисунок 3.5 Пропонований алгоритм внесення змін у корпоративну культуру ТОВ «Укрметал Трейд»

Проведення заходів, спрямованих на покращення атмосфери в колективі, що сприятиме підвищенню рівня задоволеності роботою та згуртованості команди.

Реалізація цих заходів дозволить ТОВ «Укрметал Трейд» зміцнити корпоративну культуру, підвищити мотивацію персоналу та створити сприятливі умови для досягнення стратегічних цілей компанії.

3.2 Аналіз стану та шляхи покращення охорони праці на ТОВ «Укрметал Трейд»

Стан охорони праці на ТОВ «Укрметал Трейд» відіграє ключову роль у забезпеченні безпеки працівників та ефективності його діяльності.

Основним нормативним документом, який унормовує питання охорони праці, є Закон України «Про охорону праці». Цей закон встановлює основні положення, які забезпечують конституційне право працівників на захист їхнього життя та здоров’я під час виконання трудових обов’язків. Він також гарантує створення належних, безпечних і здорових умов праці, регулюючи взаємини між роботодавцем і працівником у питаннях безпеки праці, гігієни праці та безпечного виробничого середовища. Крім того, закон визначає єдиний підхід до організації охорони праці в Україні.

Відповідно до статті 19 Закону України «Про охорону праці», витрати на охорону праці забезпечуються роботодавцем. Фінансування заходів профілактики, реалізації програм з покращення безпеки, гігієни праці, виробничого середовища та запобігання професійним ризикам здійснюється за рахунок роботодавця та інших джерел, передбачених законодавством. Витрати на охорону праці для всіх підприємств, незалежно від форми власності, становлять не менше 0,5% від суми реалізованої продукції. Для державних підприємств ці витрати передбачені в державному або місцевому бюджеті й складають щонайменше 0,2% від фонду оплати праці.

Згідно з Постановою Кабінету Міністрів України від 27 червня 2003 року № 994, визначено перелік заходів і засобів, витрати на які включаються до валових витрат. До таких заходів належать:

Приведення основних фондів у відповідність із нормативно-правовими актами з охорони праці, зокрема:

захист працівників від ураження струмом;

безпечне виконання робіт на висоті;

модернізація технічного обладнання;

встановлення систем теплових, водних та повітряних завіс;

облаштування перехідних тунелів і галерей;

забезпечення природного та штучного освітлення;

облаштування виробничих і санітарно-побутових приміщень;

впровадження автоматизованих систем охорони праці.

Проведення атестації робочих місць відповідно до вимог.

Зниження впливу шкідливих і небезпечних факторів або приведення їх до нормативних рівнів.

Забезпечення працівників спеціальним одягом, взуттям та засобами індивідуального захисту, а також миючими засобами.

Надання працівникам, які виконують роботи у шкідливих умовах, спеціального харчування (молока або рівноцінних продуктів).

Організація навчання з питань охорони праці (семінари, конкурси тощо), за умови, що витрати не перевищуватимуть 2% оподатковуваного прибутку за звітний рік.

Усі ці заходи спрямовані на забезпечення безпечних умов праці та мінімізацію ризиків для працівників, що є невід’ємною складовою успішної діяльності підприємства.

На приватному ТОВ «Укрметал Трейд» питаннями охорони праці займається головний технолог, на якого покладені обов’язки інженера з охорони праці й який зобов’язаний вирішувати дані питання із забезпечення безпечних умов для функціонування робітників на підприємстві. Він

відповідає за виконання вимог по техніці безпеки робітниками на робочих місцях. Проводить інструктаж по техніці безпеки з працівниками, молодими спеціалістами, стажерами, веде журнал по техніці безпеки, де фіксує ознайомлення працівників з правилами техніки безпеки, відмічає порушення під час виконання службових обов'язків, проводить перевірку умов праці робітників на робочих місцях, проводить усунення шкідливих та небезпечних умов праці.

Завдяки ефективній роботі відділу охорони праці нещасних випадків та травматизму на виробництві за останні роки не спостерігається на ТОВ «Укрметал Трейд»

ТОВ «Укрметал Трейд» згідно чинного законодавства виділяє 0,2% від фонду оплати праці на фінансування заходів охорон праці працівників: спецодяг для виробничого персоналу; засоби індивідуального захисту; засоби кондиціонування повітря в приміщення виробничого та невиробничого значення; купівля засобів штучного освітлення приміщень тощо.

Запорукою високої якості та здорової продуктивності праці виступає забезпечення чистоти повітря та нормальних метеорологічних умов в виробничих приміщеннях ТОВ «Укрметал Трейд».

Проведений аналіз ключових показників виявив наступну картину (таблиця 3.5).

Як ми можемо побачити із даних вище наведеної таблиці в цілому на підприємстві умови праці відповідають нормативним, лише за рівнем шуму спостерігається певне перевищення. Саме тому на підприємстві використовуються індивідуальні засоби захисту, а саме індивідуальні навушники, для запобігання робочого травматизму.

Варто відмітити основні заходи з охорони праці, що здійснюються на ТОВ «Укрметал Трейд», а саме:організація безпечної експлуатації електрообладнання; забезпечення недоступності струмопровідних частин, що знаходяться під напругою для необережного та випадкового дотику; використання ізоляції, що забезпечує нормальну роботу електроустановки та

захист від ураження електричним струмом (великий опір перешкоджає протіканню через неї великих струмів) тощо.

Таблиця 3.5

Карта умов праці на ТОВ «Укрметал Трейд»

Назва фактора (одиниця вимірювання)	Рівень фактора		Тривалість дії фактора (год.)
	норматив	реальний	
Метеорологічні умови у приміщенні: а) температура , С б) відносна вологість, % в) швидкість руху повітря, м/с	 20-26 40-70 0,2	 25 65 0,1	8 8 8
Освітленість у приміщенні: а) природна , КПО, %	1,5	1,5	8
б) штучна, вид світильників і ламп, рівень освітленості, Лк	300	300	8
Рівень шуму (Гц, дБ)	65	70	8
Інші шкідливі фактори	відсутні	відсутні	-

Також широко використовується сигналізаційні пристрої, що попереджують про небезпеку світловими і звуковими сигналами, покажчиками рівнів, манометрами, кольоровим фарбуванням частин, що рухаються, і огороджень.

Безпека праці залежить від знання всіма робітниками правил безпечних методів роботи. На ТОВ «Укрметал Трейд» всі робітники проходять такі види інструктажів: вступний, на робочому місці і періодичний.

Для проведення систематичної роботи з охорони праці на аналізуємому підприємстві створений кабінет по техніці безпеки.

У кабінеті головний технолог проводить вступний і періодичний інструктажі, навчання робітників безпечним методам праці, правилам дорожнього руху, організовують лекції, бесіди, перегляд кінофільмів. Тематика експозицій кабінету повинна відображати специфіку роботи даного підприємства, безпеки руху транспортних засобів, можливі небезпеки, що

можуть виникнути в період експлуатації технічних засобів при виконанні технологічних процесів.

Хоча проведений аналіз і виявив, що на ТОВ «Укрметал Трейд» стан і умови охорони праці є задовільними все одно потрібно покращувати їх стан.

Так ми рекомендуємо ТОВ «Укрметал Трейд» такі заходи, як: розроблення схему оптимального розташування робочих місць з урахуванням того, що природне світло повинне падати ліворуч та забезпечення нормативних умов праці в зимовий період відповідного температурного режиму.

Виконання вказаних рекомендацій покращить умови праці на ТОВ «Укрметал Трейд», що в свою чергу дасть змогу підвищити продуктивність праці працівників.

Висновки з 3-го розділу.

Таким чином, ми можемо зробити кілька ключових висновків щодо напрямів удосконалення організаційної культури ТОВ «Укрметал Трейд». Формування корпоративної культури є важливим інструментом для досягнення стратегічних цілей, однак поточний стан культури виявляє низку недоліків, які потребують корекції. Спостерігається низька обізнаність персоналу щодо місії компанії, слабке проникнення корпоративних цінностей у щоденну діяльність працівників, а також розрив між проголошеними цінностями та реальними пріоритетами.

Пропонуються заходи для вдосконалення корпоративної культури, зокрема підвищення обізнаності працівників про місію компанії, розвиток командної роботи, стимулювання ініціативності та участі персоналу у прийнятті рішень. Важливою складовою є також покращення комунікацій між працівниками та керівництвом, що сприятиме зниженню напруженості у колективі.

Щодо охорони праці, загальний стан на підприємстві оцінено як задовільний, хоча виявлено окремі недоліки, наприклад, перевищення рівня шуму. Пропонуються заходи з покращення умов праці, зокрема модернізація робочих

місць, покращення освітлення та забезпечення відповідного температурного режиму в зимовий період. Ці заходи мають на меті підвищення безпеки, продуктивності та загальної задоволеності працівників.

Загалом, реалізація запропонованих заходів дозволить ТОВ «Укрметал Трейд» зміцнити корпоративну культуру, покращити умови праці, підвищити мотивацію персоналу та забезпечити ефективне досягнення стратегічних цілей підприємства.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Організаційна культура відіграє важливу роль у функціонуванні підприємства, адже вона визначає цінності, стандарти поведінки та традиції, що об'єднують працівників у єдиний колектив і сприяють реалізації стратегічних завдань. Від її ефективності залежить здатність організації адаптуватися до змін, підтримувати конкурентоспроможність і забезпечувати стійкий розвиток. Водночас гармонізація корпоративної культури з місією, цілями та специфікою галузі є критично важливою для досягнення високих результатів. Якщо існує невідповідність між культурою організації та її стратегією, це може негативно позначитися на загальній ефективності діяльності, що вимагає своєчасного аналізу та коригування.

Становлення корпоративної культури значною мірою залежить від керівництва підприємства, яке формує ціннісні орієнтири та визначає правила поведінки. Лідерство в цьому процесі виступає не лише інструментом управління, а й засобом впливу на колектив, стимулюючи згуртованість і співпрацю. Важливу роль у цьому відіграють також національні особливості, які впливають на культурні практики, поведінкові норми та управлінські рішення. Додатково, зовнішнє середовище, включаючи політичні, економічні, соціальні та технологічні чинники, формує виклики, які визначають гнучкість та адаптивність культури організації.

Формування організаційної культури – це безперервний і динамічний процес, який потребує системного підходу, постійного моніторингу та оцінки ефективності. Будь-які зміни в корпоративній культурі мають бути продуманими, поступовими і стратегічно виправданими. Важливим елементом цього процесу є етичні норми, які забезпечують не лише дотримання законодавства, але й сприяють формуванню позитивного іміджу організації серед партнерів, клієнтів і співробітників. Недотримання етичних стандартів може призвести до втрати довіри, негативних репутаційних наслідків і навіть економічних збитків.

Важливою складовою успішної корпоративної культури є інвестування в розвиток персоналу. Це включає організацію навчання, підвищення кваліфікації, мотиваційні програми, стимулювання ініціативності та творчого підходу до вирішення робочих завдань. Залучення працівників до формування культури та їхня участь у прийнятті рішень дозволяє створити сприятливий клімат у колективі, що підвищує рівень лояльності та продуктивності.

Таким чином, корпоративна культура не лише забезпечує ефективність внутрішніх процесів, але й виступає основою для побудови довготривалих партнерських відносин, сприяючи стабільному розвитку та збереженню конкурентних переваг. Вона є тим ключовим елементом, який дозволяє підприємству досягати стратегічних цілей, адаптуючись до умов сучасного бізнес-середовища.

Аналіз діяльності ТОВ «Укрметал Трейд» показує, що його організаційна структура має лінійний характер. Ця структура, хоч і забезпечує простоту управління та чіткий розподіл обов’язків, водночас виявляє значну негнучкість, що ускладнює адаптацію до змін у ринковому середовищі. Це призводить до високого навантаження на керівництво, яке зосереджує на собі всі ключові управлінські функції. В умовах швидких змін та зростання конкуренції така структура потребує перегляду або доповнення елементами більш децентралізованого підходу.

Фінансовий стан підприємства демонструє серйозні проблеми. За період 2021–2023 років було зафіксовано суттєве зниження чистого доходу, різке збільшення дебіторської заборгованості та значну нестачу ліквідних коштів. Це свідчить про недостатню ефективність управління фінансами та проблеми зі стабільністю грошових потоків. Такі фінансові труднощі можуть негативно позначитися на конкурентоспроможності компанії, особливо якщо вони не будуть вирішені через впровадження нових управлінських та фінансових стратегій.

Аналіз споживчого ринку компанії свідчить, що її продукція орієнтована на клієнтів із середнім рівнем доходу, що відповідає асортименту товарів. Однак недостатня обізнаність потенційних клієнтів про компанію вказує на необхідність активізації маркетингової діяльності. Комунікація з ринком та підвищення видимості бренду можуть стати ключовими чинниками для збільшення обсягів продажів.

Кадрова політика підприємства потребує вдосконалення. Хоча більшість працівників мають високий рівень освіти, висока плинність кадрів та напруженість у відносинах між працівниками і керівництвом створюють несприятливий соціально-психологічний клімат. Це впливає на командну роботу та знижує загальну ефективність організації. Відсутність належної мотивації та інтеграції співробітників у процес досягнення стратегічних цілей також негативно впливає на результати діяльності компанії.

Корпоративна культура ТОВ «Укрметал Трейд» виявилася недостатньо розвиненою та інтегрованою в робочий процес. Існує розрив між задекларованими цінностями компанії та реальними умовами роботи. Співробітники орієнтовані переважно на задоволення власних потреб, а не на досягнення спільних цілей організації. Це свідчить про необхідність впровадження системних змін у корпоративній культурі, які дозволять краще узгоджувати інтереси працівників і підприємства.

Етичні аспекти ведення бізнесу є важливими для формування довіри клієнтів та партнерів. Дотримання принципів справедливості, права та практицизму дозволяє компанії не лише підтримувати свою репутацію, але й забезпечувати стійкість у конкурентному середовищі. Проте реальна практика управління не завжди відповідає задекларованим цінностям, що може викликати недовіру та призводити до втрати клієнтів.

Мотивація співробітників є слабким місцем підприємства. Більшість працівників орієнтовані на власні інтереси, а не на досягнення стратегічних цілей компанії. Це свідчить про необхідність удосконалення мотиваційних програм, впровадження заходів для підвищення кваліфікації та створення

сприятливого робочого середовища. Також важливо розробити програми, що сприятимуть згуртованості колективу та покращенню соціально-психологічного клімату.

Аналіз корпоративної культури ТОВ «Укрметал Трейд» виявив низку ключових аспектів, які потребують удосконалення для забезпечення більш ефективної діяльності підприємства. Поточна корпоративна культура демонструє певні недоліки, серед яких найпомітнішими є низький рівень обізнаності персоналу про місію та цінності компанії, слабка мотивація працівників до досягнення загальних цілей, а також відсутність цілісного підходу до формування командного духу.

Виявлена розбіжність між стратегічними цілями компанії та її фактичною культурою свідчить про необхідність комплексних змін. Працівники часто не мають чіткого уявлення про роль своєї діяльності в досягненні загальних результатів організації, що призводить до зниження їхньої залученості та продуктивності. Крім того, існує потреба у покращенні комунікацій між різними рівнями управління, що дозволило б ефективніше передавати важливу інформацію, вирішувати конфлікти та зміцнювати довіру між співробітниками.

Однією з основних проблем корпоративної культури є недооцінка нематеріальних аспектів мотивації, таких як визнання досягнень працівників, створення умов для розвитку кар’єри та підтримка ініціативності. Це призводить до того, що багато співробітників більше орієнтуються на власні інтереси, ніж на цілі компанії. Відсутність чітких механізмів заохочення та стимулювання сприяє формуванню пасивної робочої атмосфери, що ускладнює досягнення стратегічних цілей.

Рекомендовані зміни в корпоративній культурі мають бути спрямовані на створення єдиного ціннісного поля, яке об'єднуватиме інтереси працівників із цілями підприємства. Для цього важливо впроваджувати освітні програми або проводити інші навчальні заходи, які спрямовані на підвищення обізнаності персоналу щодо місії та цінностей компанії,

організовувати заходи, що сприяють командоутворенню, та формувати сприятливий психологічний клімат у колективі. Особливу увагу доцільно приділити підвищенню кваліфікації персоналу, розробці та упровадженню ефективних мотиваційних програм, а також створенню умов для розвитку ініціативності та креативності.

Також важливо запровадити регулярну оцінку рівня корпоративної культури та залучення працівників до участі в її формуванні. Цей підхід дозволить виявляти слабкі місця та своєчасно їх усувати. Покращення внутрішньої комунікації, формування чітких стандартів поведінки та створення атмосфери довіри й взаємоповаги значно підвищать ефективність роботи персоналу.

Загалом, удосконалення корпоративної культури повинно стати пріоритетним завданням для керівництва ТОВ «Укрметал Трейд». Реалізація заходів, спрямованих на формування єдиного ціннісного поля, зміцнить позиції компанії на ринку, підвищить рівень лояльності співробітників і створить основу для довгострокового стабільного розвитку підприємства.

Стан охорони праці на підприємстві є загалом задовільним, однак є аспекти, які потребують покращення. Зокрема, рівень шуму на робочих місцях перевищує нормативні значення, що вимагає постійного використання засобів індивідуального захисту. Успішна реалізація заходів із охорони праці дозволила уникнути нещасних випадків та травматизму протягом останніх років. Це свідчить про ефективну роботу відділу охорони праці та дотримання відповідних норм.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ареф'єва О. В., Ареф'єв С. О., Верпека А. О. Стратегічне управління організаційною культурою підприємств при розвитку та адаптації до змін. *Сучасні тенденції та проблеми управління.* 2019. № 6 (141). С. 84-95

2. Балджи М.Д. Етика бізнесу: навчальний посібник К. : ФОП Гуляєва В.М., 2021. 332с.

3. Бізнес-етика: конспект лекцій. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського. 2020. 56 с.

4. Бережна О.М. Роль організаційної культури в діяльності сучасних організацій. URL: http://www.vtei.com.ua/images/2016/konf_21_10/1.pdf

5. Бобровська О. Корпоративна й організаційна культура управлінської

праці та її вплив на суспільний розвиток. 2022. URL: https://ir.nmu.org.ua/bitstream/handle/123456789/164806/2022_10_%D0%86%D0%BD%D0%BD%D0%BE%D0%B2%D0%B0%D1%86%D1%96%D0%B9%D0%BD%D1%96%20%D1%96%D0%BD%D1%81%D1%82%D1%80%D1%83%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D1%82%D0%B8%20%D0%B7%D0%B0%D0%B1%D0%B5%D0%B7%D0%BF%D0%B5%D1%87%D0%B5%D0%BD%D0%BD%D1%8F-52-54.pdf?sequence=1

6. Бурий С. Формування управлінської культури майбутнього офіцера в процесі практичної підготовки як педагогічна проблема. *Науковий вісник Миколаївського національного університету імені В. О. Сухомлинського.* 2016. № 52. С. 21-25

7. Василевська Т. Е. Етика в публічній службі. Київ: НАДУ. 2018. 255 с.

8. Васильченко М.І, Гришко В.В. Комунікативний менеджмент : навчальний посібник. Полтава: ПолтНТУ. 2018. 208 с.

9. Вигонюк Т.Т. Особливості побудови корпоративної культури на торговельному підприємстві. *Ефективна економіка.* 2018. №3. С. 74-78

10. Галамай К.П. Сучасна парадигма управління корпоративною культурою як стратегічна конкурентна перевага. Менеджмент XXI століття: сучасні моделі, стратегії, технології. Вінниця: Центр підготовки наукових та навчально-методичних видань ВТЕІ КНТЕУ. 2020. Ч. 1. 622с.

11. Глива С., Передало Х. (2024). Корпоративна культура: значимість, функції та цінності. *Економіка та суспільство.* 2024. № (61). URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3870/3790

12. Гресь Є.Ю. Язвінська Н.В. Особливості формування корпоративної культури на підприємстві. URL: https://ela.kpi.ua/server/api/core/bitstreams/79b7119d-1554-4ad1-8675-366c60c3c067/content

13. Громко Л. Корпоративна культура як ключовий чинник розвитку торговельного підприємства. *Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки.* 2020. №2. С. 114–120.

14. Гусєва Н.Ю., Красільнікова О. В. Етика бізнесу: цінності та дилеми. *Матеріали IV Міжнародної наукової конференції, м. Вінниця, 1 липня, 2022 р.* Вінниця: Європейська наукова платформа. 2022. С. 181-182

15. Гуцуляк В. Р. Вплив бізнес-етики на ефективність менеджменту компанії. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління.* 2021. Том 32 (71). № 1. С. 42–45.

16. Замковий О. Корпоративна культура як фактор формування успішності українського ділового оточення на шляху до європейських стандартів. *Економіка та суспільство.* 2022. № 41. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-41-62

17. Зарічна О.В., Зеліч В.В. Етика бізнесу в умовах євроінтеграції. Науковий вісник Ужгородського національного університету. *Серія «Міжнародні економічні відносини та світове господарство». Спецвипуск присвячений євроінтеграційній тематиці.* 2022 Випуск 44. С.36-40

18. Касьян В.В. Корпоративна культура організації. URL: http://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/29637/1/tezy_v.kasyan.pdf

19. Кошова С.П. Культура управління керівника в практиці державного управління. *Молодий вчений.* 2020. №9. С. 81-96

20. Ксенофонтова М.М., Заболотна Т.М. Управлінська культура: сутність та особливості формування. URL: http://visnyk.snau.edu.ua/sample/files/snau_2012_8_53_ekonom/JRN/21.pdf

21. Лазоренко Л.В., Панасенко О.О. Людина в системі організаційної поведінки. *Економіка. Менеджмент. Бізнес.* № 2(36). 2021. С. 11-15.

22. Маслій А., Білявська Ю. Організаційна культура підприємства в умовах війни. Collection of Scientific Papers «ΛΌГОΣ» 2024. P. 78–79. URL: ttps://doi.org/10.36074/logos-24.05.2024.015

23. Менеджмент у питаннях та відповідях: навчальний посібник. Чернівці: ЧТЕІ ДТЕУ. 2023. 172 с.

24. Мінчак Н.Д., Слімаковська І.І. Організаційна культура підприємства як складник ефективного управління. *Науковий вісник НЛТУ України. Серія Економічна.* 2018. т. 28, № 9. С. 61-64.

25. Михайличенко В. В. Управління формуванням організаційної культури підприємства. *Галицький економічний вісник.* 2021. № 3. С. 158–164.

26. Монастирський Г.Л. Теорія організації: підручник. 2-е видання, доповнене й перероблене. Тернопіль: “Крок”. 2019. 368 с.

27. Осовська Г.В., Осовський О.А. Основи менеджменту. Навчальний посібник. К.: "Кондор". 2006. 664 с.

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

29. Петрова А., Карінцева О., Тарасенко С. Бізнес-етичні аспекти для сталого розвитку: сучасний аналіз та оцінка. *Економічний простір.* 2024. № 190. С. 154–161.

30. Плотніченко С.Р., Островерхов В. Організаційна культура. URL: http://elar.tsatu.edu.ua/bitstream/123456789/12427/1/%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D1%84%D0%B5%D1%80%D0%B5%D0%BD%D1%86%D1%96%D1%8F%20%D0%9C%D0%B5%D0%BB%D1%96%D1%82%D0%BE%D0%BF%D0%BE%D0%BB%D1%8C%20%282%29-132-135.pdf

31. Полянська А.С., Дюк О.М. Формування моделі корпоративної культури в діяльності вітчизняних підприємств. *Причорноморські економічні студії.* 2018. Випуск 27. С. 9–16.

32. Прищак М. Д., Лесько О.Й. Психологія управління в організації : навчальний посібник. Вінниця. 2012. 141 с.

33. Рейкін В., Найдюк П., Черняк В. (2024). Етичні та інституціональні аспекти культури бізнесу. *Економіка та суспільство.* 2024. №65. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-16

34. Синицька О.І., Білецька О.О. Організаційна чи корпоративна культура: теоретичні підходи до тлумачення понять. URL: http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2011_5_1/099-102.pdf

35. Сова А.В. Роль керівника в формуванні організаційної культури. *Ефективна економіка.* 2015. № 6. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4471

36. Стамбульська Х., Передало Х. Корпоративна культура: сутність, типи та роль у розвитку організації. *Ефективна економіка.* 2022. №1. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1_2022/206.pdf

37. Сушик І.В. Етика бізнесу: навч. посіб. Луцьк: РВВ Луцький НТУ. 2019. 268 с.

38. Шинкарук Л.В., Мостенська Т.Л., Власенко Т.О. Менеджмент. Київ. 2017. 216 с.

39. Шкільняк М. М, Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Крисько Ж. Л., Демків І. О. Менеджмент: підручник. Тернопіль: ЗУНУ. 2022. 258 с.

40. Шолохова К. Проблеми розвитку організаційної культури підприємства. *Науковий вісник УМО. Серія. Економіка та управління.* 2019. №6. С. 82-97

41. Шостак Л.В., Болобан Є.О. Зарубіжний досвід управління персоналом. *Приазовський економічний вісник.* 2018. №3. С. 94-99

42. Шинкарук Л.В., Мостенська Т.Л., Власенко Т.О. Менеджмент. Київ. 2017. 216 с.

43. Шерстюк Р. Організаційна культура управління. *Соціально-економічні проблеми і держава.* 2022. №. 1 (26). С. 37-45.

ДОДАТКИ

Фінансова звітність за 2022 рік

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "УКРМЕТАЛ ТРЕЙД" М. КИЇВ, ВУЛ. ХАРКІВСЬКЕ ШОСЕ, БУД. 152 ("УКРМЕТАЛ ТРЕЙД")

Код за ЄДРПОУ: 35944514

Дата звіту	01.03.2023
Період	2022 рік, 12 міс
Бухгалтер	Філіпович Антоніна Олександрівна
КАТОТТГ	UA80000000000210193
Кількість працівників	25

Фінансова звітність малого підприємства

Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного року, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	0.00	0.00
первісна вартість	1001	0.00	
накопичена амортизація	1002	0.00	
Незавершені капітальні інвестиції	1005	1 366.30	
Основні засоби:	1010	2 559.80	8 783.00
первісна вартість	1011	9 516.80	16 709.50
знос	1012	6 957.00	7 926.50
Довгострокові біологічні активи	1020	0.00	
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	0.00	

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного року, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
Інші необоротні активи	1090	0.00	
Усього за розділом I	1095	3 926.10	8 783.00
II. Оборотні активи Запаси:	1100	10 591.90	2 288.10
у тому числі готова продукція	1103	0.00	17.90
Поточні біологічні активи	1110	0.00	
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	70.40	1 747.00
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	52.10	254.80
у тому числі з податку на прибуток	1136	0.00	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	3 351.80	2 912.50
Поточні фінансові інвестиції	1160	0.00	
Г роші та їх еквіваленти	1165	1 426.80	45.90
Витрати майбутніх періодів	1170	0.00	
Інші оборотні активи	1190	1 541.00	178.70
Усього за розділом II	1195	17 034.00	7 427.00
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0.00	
Баланс	1300	20 960.10	16 210.00

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного року, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн

I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	571.70	571.70
Додатковий капітал	1410	0.00	
Резервний капітал	1415	0.00	
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	8 497.70	8 626.90
Неоплачений капітал	1425	0.00	
Усього за розділом I	1495	9 069.40	9 198.60
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	252.10	163.40
Короткострокові кредити банків	1600	0.00	
III. Поточні зобов'язання Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	0.00	
товари, роботи, послуги	1615	2 670.20	4 833.80
розрахунками з бюджетом	1620	114.80	22.70
у тому числі з податку на прибуток	1621	31.20	
розрахунками зі страхування	1625	0.40	23.40
розрахунками з оплати праці	1630	0.00	96.70
Доходи майбутніх періодів	1665	0.00	
Інші поточні зобов'язання	1690	8 853.20	1 871.40
Усього за розділом III	1695	11 638.60	6 848.00
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0.00	
Баланс	1900	20 960.10	16 210.00

Звіт про фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	42 775.80	81 526.40
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	36 439.30	70 724.00
Інші операційні доходи	2120	2 494.90	7 921.50
Інші операційні витрати	2180	8 790.80	18 387.50
Інші доходи	2240		0.00
Інші витрати	2270		0.00
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	45 270.70	89 447.90
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	45 230.10	89 111.50
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	40.60	336.40
Податок на прибуток	2300	7.30	0.00
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	2350	33.30	336.40

Фінансова звітність за 2023 рік

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "УКРМЕТАЛ ТРЕЙД" М. КИЇВ, ВУЛ. ХАРКІВСЬКЕ ШОСЕ, БУД. 152 ("УКРМЕТАЛ ТРЕЙД")

Код за ЄДРПОУ: 35944514

Дата звіту	21.02.2024
Період	2023 рік, 12 міс
Бухгалтер	Філіпович Антоніна Олександрівна
КАТОТТГ	UA80000000000210193
Кількість працівників	16

Фінансова звітність малого підприємства

Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного року, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	0.00	0.00
первісна вартість	1001	0.00	
накопичена амортизація	1002	0.00	
Незавершені капітальні інвестиції	1005	0.00	
Основні засоби:	1010	8 783.00	8 262.70
первісна вартість	1011	16 709.50	17 248.60
знос	1012	7 926.50	8 985.90
Довгострокові біологічні активи	1020	0.00	
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	0.00	

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного року, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
Інші необоротні активи	1090	0.00	
Усього за розділом I	1095	8 783.00	8 262.70
II. Оборотні активи Запаси:	1100	2 288.10	2 310.60
у тому числі готова продукція	1103	17.90	
Поточні біологічні активи	1110	0.00	
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	1 747.00	3 302.20
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	254.80	82.90
у тому числі з податку на прибуток	1136	0.00	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	2 912.50	282.20
Поточні фінансові інвестиції	1160	0.00	
Г роші та їх еквіваленти	1165	45.90	0.90
Витрати майбутніх періодів	1170	0.00	
Інші оборотні активи	1190	178.70	186.10
Усього за розділом II	1195	7 427.00	6 164.90
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0.00	
Баланс	1300	16 210.00	14 427.60

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного року, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн

I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	571.70	571.70
Додатковий капітал	1410	0.00	
Резервний капітал	1415	0.00	
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	8 626.90	8 282.70
Неоплачений капітал	1425	0.00	
Усього за розділом I	1495	9 198.60	8 854.40
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	163.40	4.50
Короткострокові кредити банків	1600	0.00	
III. Поточні зобов'язання Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	0.00	
товари, роботи, послуги	1615	4 833.80	3 801.30
розрахунками з бюджетом	1620	22.70	273.30
у тому числі з податку на прибуток	1621	0.00	
розрахунками зі страхування	1625	23.40	2.50
розрахунками з оплати праці	1630	96.70	
Доходи майбутніх періодів	1665	0.00	
Інші поточні зобов'язання	1690	1 871.40	1 491.60
Усього за розділом III	1695	6 848.00	5 568.70
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0.00	
Баланс	1900	16 210.00	14 427.60

Звіт про фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	29 423.40	42 775.80
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	24 006.10	36 439.30
Інші операційні доходи	2120	1 702.80	2 494.90
Інші операційні витрати	2180	7 694.70	8 790.80
Інші доходи	2240		0.00
Інші витрати	2270	0.80	0.00
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	31 126.20	45 270.70
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	31 701.60	45 230.10
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	-575.40	40.60
Податок на прибуток	2300		7.30
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	2350	-575.40	33.30