

**МІНІСТЕРСТВО ВНУТРІШНІХ СПРАВ УКРАЇНИ
ЛЬВІВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ВНУТРІШНІХ СПРАВ
ЦЕНТР ПІСЛЯДИПЛОМНОЇ ОСВІТИ, ДИСТАНЦІЙНОГО ТА
ЗАОЧНОГО НАВЧАННЯ
Кафедра менеджменту**

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ПІДПРИЄМСТВА

здобувача вищої освіти освітнього
ступеня «бакалавр»
4 курсу заочної форми навчання
спеціальності 073 «Менеджмент»
Романа КОСТЕВИЧА

Науковий керівник:
к. пед.н., доц. Мар'яна ЯЦИК

Рецензент:
директор ТОВ «Чудова Ідея»
Тарас ЯЦИК

Кваліфікаційна робота допущена до захисту

« ___ » _____ 2023 р., протокол № ___

Завідувач кафедри менеджменту

_____ Галина ЛЕСЬКІВ
(підпис)

Львів
2023

АНОТАЦІЯ

Костевич Р. Формування організаційної культури підприємства. Рукопис. Дослідження на здобуття освітнього ступеня «бакалавр» за спеціальністю 073 «Менеджмент», Львів, 2023.

У першому розділі здійснено сутнісну характеристику організаційної культури підприємства та механізм її формування. У другому розділі проведено аналіз» організаційної культури ТОВ «Ай Травел Бус» та запропоновано напрями її удосконалення.

На основі опрацювання теоретичних та практичних матеріалів зроблено відповідні висновки та обґрунтовано конкретні пропозиції.

Ключові слова: підприємство, організаційна культура, цінності, традиції, адаптація.

ANNOTATION

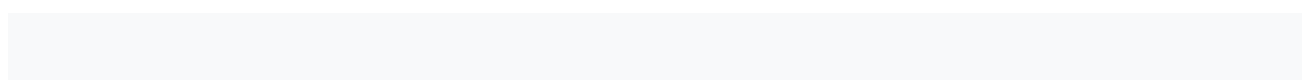
Kostevich R. Formation of the organizational culture of the enterprise. Manuscript.

Research for obtaining a bachelor's degree in a specialty 073 «Management», Lviv, 2023.

In the first chapter, the essential characteristics of the organizational culture of the enterprise and the mechanism of its formation were carried out. In the second chapter, an analysis of the organizational culture of «I Travel Bus» LLC was carried out and directions for its improvement were proposed.

Based on the processing of theoretical and practical materials, appropriate conclusions were drawn and concrete proposals were substantiated.

Keywords: enterprise, organizational culture, values, traditions, adaptation.



ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ПІДПРИЄМСТВА...	6
1.1. Сутнісна характеристика організаційної культури підприємства.....	6
1.2. Механізм формування організаційної культури підприємства.....	10
Висновки до першого розділу.....	13
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ ТОВ «АЙ ТРАВЕЛ БУС».....	15
2.1 Загальна характеристика підприємства.....	15
2.2. Аналіз господарської діяльності підприємства.....	21
2.3. Аналіз організаційної культури підприємства.....	28
2.4. Напрями удосконалення організаційної культури підприємства.....	34
Висновки до другого розділу.....	38
ВИСНОВКИ.....	40
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	43

ВСТУП

Українські підприємства не були готовими до глобальних змін, які відбулись у зовнішньому середовищі – війна та карантин, і ці фактори змусили керівників переглянути вектор управлінської парадигми. В сьогоdnішніх реаліях, будь-якому працівнику потрібно відчуття психологічної безпеки, а не тільки фінансова нагорода. Успішна діяльність підприємства залежить від злагодженої роботи колективу та від ретельного виконання посадових обов'язків кожним працівником зокрема. Значний вплив на високий рівень працездатності працівника має сформована організаційна культура підприємства.

Організаційна культура є ключовим фактором успіху підприємства, адже орієнтує персонал на досягнення спільних цілей та сприяє підвищенню конкурентоспроможності на сучасному ринку.

Питання формування організаційної культури підприємства досліджували як українські, так і зарубіжні дослідники, зокрема С. М. Лихолат, Г. М. Захарчин, М. Х. Мескон. Проте зміни зовнішнього середовища впливають на формування організаційної культури підприємства і потребують досліджень.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження організаційної культури підприємства та напрямів її удосконалення.

Згідно з поставленою метою в кваліфікаційній роботі визначені такі завдання:

- з'ясувати суть поняття «організаційна культура»;
- визначити механізм формування організаційної культури підприємства;
- провести загальний аналіз підприємства;
- проаналізувати господарську діяльність підприємства;
- здійснити аналіз організаційної культури підприємства;
- обґрунтувати напрями удосконалення організаційної культури підприємства.

Об'єктом дослідження є організаційні та управлінські відносини, що виникають в процесі формування організаційної культури підприємства.

Предметом дослідження є процес формування організаційної культури на підприємстві.

Методи дослідження. Теоретичні дослідження організаційної культури підприємства здійснювались за допомогою методу узагальнення інформації, методу обробки, системного методу. Аналіз організаційної культури ТОВ «Ай Травел Бус» здійснено за допомогою економіко-статистичних, функціонального-вартісного, графічного, Д. Денісона методів.

Інформаційним забезпеченням кваліфікаційної роботи є статистична, аналітична інформація періодичних видань, наукові праці з менеджменту, звітна документація ТОВ «Ай Травел Бус».

Апробація результатів. Результати наукової роботи, висновки та пропозиції оприлюднено у проведенні круглого столу «Безпекові аспекти управління організаціями в умовах війни та повоєнної відбудови держави» (м. Львів, ЛьвДУВС, 12 травня 2023 р.) та опубліковано в його матеріалах.

Структура роботи. У кваліфікаційній роботі здійснено сутнісну характеристику організаційної культури підприємства та механізм її формування. У другому розділі проведено аналіз» організаційної культури ТОВ «Ай Травел Бус» та запропоновано напрями її удосконалення.

На основі опрацювання теоретичних та практичних матеріалів зроблено відповідні висновки та обґрунтовано конкретні пропозиції.

Зміст кваліфікаційної роботи викладено на 48 сторінках. Робота містить 16 рисунків, 13 таблиць, список використаних джерел 37 найменувань.

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутнісна характеристика організаційної культури підприємства

Для підвищення власних конкуруючих позицій на ринку топ-управлінці підприємств весь час повинні забезпечувати ефективне управління підприємством, шляхом пошуку та впровадження нових ефективних інструментів, одним з яких є організаційна культура.

Перші згадки про організаційну культуру частково були в таких науках, як соціологія, філософія, психологія. Самостійне перше трактування організаційної культури було запропоновано у ХІХ ст. у військовій термінології німецьким фельдмаршалом Х. Мольтке. Він стверджував, що це – «...відносини в офіцерському середовищі» [26].

Багато ретроспективних та сучасних учених досліджували організаційну культуру та визначення її ролі в системі менеджменту підприємства. Однак досі не сформовано єдиного підходу щодо трактування суті організаційної культури підприємства [26]. У таблиці 1. 1 здійснимо узагальнення думок наукової спільноти щодо розуміння поняття «організаційна культура підприємства».

Таблиця 1. 1

Визначення поняття «організаційна культура підприємства»

Автор	Визначення
І. А. Ігнатієва [26]	Це поняття, яке дає детальний опис культури всередині організації, адаптації працівників до неї, їх навчання та наслідування звичок роботи працівників.

Продовж. табл. 1. 1

Шенплайн [26]	Це один із найважливіших чинників, що відповідають за її існування.
Буркель [26]	Вона містить велику кількість правил, які сформувалися в організації підсвідомо і самі увійшли всередину та завжди регулювалися директором для забезпечення системної роботи працівників.
Ру і Холенд [26]	Вона визначається як вірування та переконання, які мають місце у фірмі й які визначають напрям ефективної реалізації її інтересів.
Френ і Браунел [26]	Це творчість окремих членів організації, яка підтримана і зрозуміла решті членів організації.
Легкий О. А. [26]	Це сукупність духовних традицій, цінностей, історичних моментів, набір символів організації, норм поведінки та правил, які включаються в роботу та цінуються кожним працівником підприємства.

Виокремлюють такі основні принципи, які впливають на формування організаційної культури підприємства [26]:

- системності;
- корисності; відкритості;
- постійного вдосконалення;
- соціально-економічного розвитку;
- законності;
- узгодженості із цілями, місією, стратегічними планами компанії.

Необхідно зазначити, що цінності організаційної культури підприємства є найважливішим елементом в її структурі, адже вони є центром діяльності усього персоналу.

Розглянемо структуру організаційної культури підприємства (рис. 1. 1).

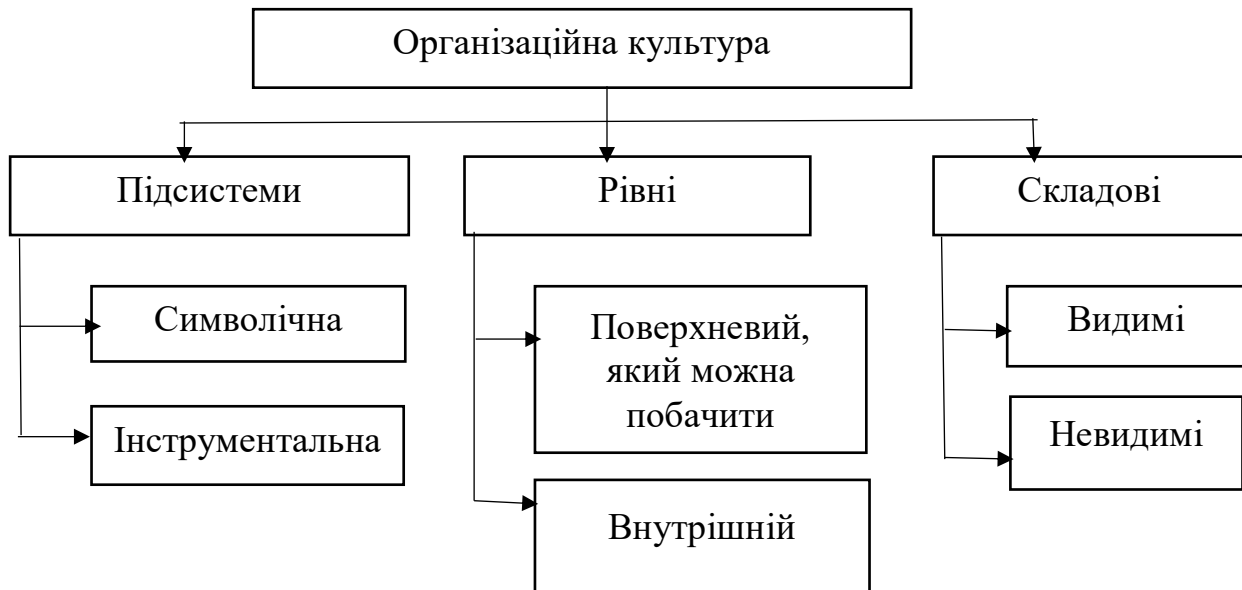


Рис. 1. 1. Структура організаційної культури підприємства [26]

Як бачимо, з рис. 1. 1 структура організаційної культури поділяється на такі елементи: цінності, традиції, імідж підприємства, стратегія та місія, цілі, правила й норми поведінки, етичні норми підприємства [26].

Основними функціями організаційної культури підприємства є [26]:

- підтримка цінностей та іміджу підприємства;
- інформаційна;
- комунікаційна;
- мотиваційна;
- дотримання якості роботи.

За допомогою організаційної культури можна здійснити аналіз конкурентоздатності та стабільності підприємства, спрогнозувати варіанти ефективних управлінських рішень та виконати заплановані результати.

Науковці переконані, що підприємства не можуть запозичувати організаційну культуру, а повинні забезпечувати власну стратегію формування організаційної культури.

Стратегія організаційної культури формується відповідно до її типу. За К. Камероном та Р. Куїнном, організації розвивають культуру за одним з чотирьох типів (табл. 1. 2) [26].

Таблиця 1. 2

Типи організаційної культури за К. Камероном та Р. Куїнном [26]

<i>Кланова культура</i>	<i>Адхократична культура</i>
<p>Місце роботи, де у людей багато спільного. Сімейний тип організації, де лідери асоціюються з вихователями, часто навіть з батьками. Основою цінностей організації є відданість і традиція. Увага акцентується на довгостроковій вигоді вдосконалення особистості, на високому ступені згуртованості. Запорукою успіху вважається гарне ставлення до споживачів і турбота про людей. Заохочується командна робота, згода й участь персоналу в бізнесі. До підприємств даного типу організаційної культури належить японські корпорації. Менеджер є радником, ментором і речником працівників.</p>	<p>Місце роботи характеризується динамічністю та креативністю. Персонал організації готовий іти на ризик заради досягнення мети. Лідери є новаторами та експериментаторами. Організація у довгостроковій перспективі робить акцент на зростанні та здобутті нових ресурсів. Успіх виробництва полягає у наданні унікальних і нових товарів або послуг. Головною метою є лідерство на ринку. Керівництво заохочує особисту ініціативу працівників та цінує їх свободу. Лідер має володіти управлінським талантом, харизмою і бути творчою особистістю. Менеджер є агентом змін.</p>
<i>Ринкова культура</i>	<i>Ієрархічна культура</i>
<p>Основною орієнтацією даного типу підприємств є результат. Даний тип організаційної культури характеризується цілеспрямованістю й конкуренцією, що є об'єднуючим чинником, який спричиняє прагнення членів організації перемагати, зміцнити репутацію та досягти успіху. Спрямована на конкретні дії, швидке й ефективне вирішення поставлених завдань і досягнення цілей, які можна оцінити. Проникнення на ринки та ринкова частка є визначальним фактором успіху. Конкурентне ціноутворення та лідерство на ринку</p>	<p>Діяльність працівників організації формалізована та структурована. Управління персоналом здійснюється за відпрацьованою процедурою. Раціональність та передбачуваність є основною метою. Формалізовані правила та офіційна політика є об'єднуючими факторами. Довгострокове піклування організації полягає у забезпеченні стабільності та показників поступового й ритмічного виконання операцій. Надійність постачання, календарні графіки та низькі витрати є</p>

Продовж. табл. 1. 2

Важливі для даного типу культури. Менеджер є стратегічним партнером.	факторами успіху підприємства. Головним завданням управління персоналом є гарантування зайнятості й забезпеченість довгострокового існування. Ієрархічний тип організаційної культури мають підприємства-монополісти, банківська сфера тощо. Менеджер є експертом з адміністрування.
--	--

Залежно від виду діяльності, місії та завдань, які поставлені, кожне підприємство індивідуально обирає певний тип організаційної культури для себе.

1. 2. Механізм формування організаційної культури підприємства

Процес формування корпоративної культури має вплив на поведінку трудового колективу будь-якого підприємства, і є запорукою його розвитку. Організаційна культура підприємства може формуватись як довільно, так і цілеспрямовано.

Існує чотири основних підходи до формування організаційної культури підприємства [19]:

- внутрішній, який ґрунтується на виборі місії, соціальний зміст якої є направленим здебільшого на внутрішнє середовище організації;
- когнітивний, який направлений на навчання та розвиток персоналу;
- символічний підхід, при якому зовнішні прояви організаційної культури мають першочергове значення;
- стимулюючий підхід, який орієнтований на створення системи мотивації персоналу.

Формування організаційної культури підприємства здійснюється декілька послідовних етапів (рис. 1. 2).

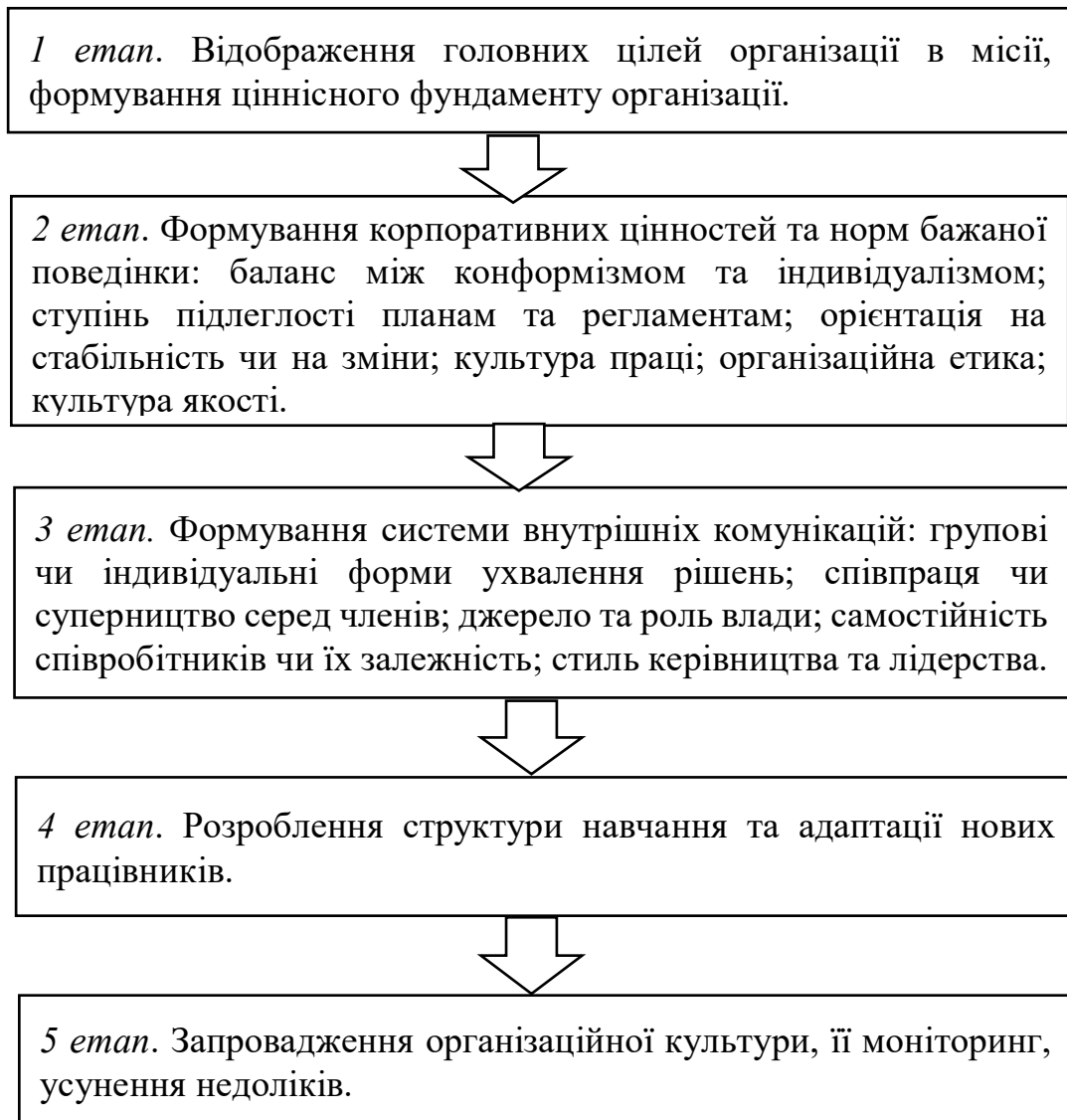


Рис. 1. 2. Етапи формування організаційної культури підприємства [10]

Ці етапи передбачені для підприємств, які формують організаційну культуру цілеспрямовано, і вона передбачена в загальній структурі управління. Підприємства повинні не забувати, що вдало сформована організаційна культура є важливим чинником для працівника щодо якісного виконання ним посадових обов'язків.

У випадку, коли організаційна культура формується довільно, то доцільно розглядати такі основні етапи цього процесу [10]:

1) організаційна культура існує у вигляді елементарних правил (виконання зобов'язань, підтримка інтересу до саморозвитку, консолідація зусиль, забезпечення згуртованості команди);

2) відбувається формування команди, взаємодія членів якої являє собою принципи та цінності, яких дотримуються і нові працівники компанії;

3) формування комплексного та системного бачення організаційної культури, її організаційно-формальне закріплення в корпоративних документах, поширення на підрозділи компанії [10].

Варто зазначити, що є наступні рівні формування корпоративної культури [10]:

1) поверхневий – організаційна культура характеризується виключно зовнішніми атрибутами (характер поведінки людей, звички, символи, дизайн, висловлювання – все те, що можна відчувати);

2) проміжний рівень – організаційна культура має офіційні атрибути, тобто усталені цінності та вірування – все, що сприймається свідомістю;

3) глибинний рівень – організаційна культура представлена прихованими атрибутами (філософією організації).

Чинники внутрішнього та зовнішнього середовища мають значний вплив на формування організаційної культури підприємства. Чинники зовнішнього середовища змінюються досить швидко, і формуючи власну організаційну культуру підприємствам необхідно досить швидко адаптуватись до таких змін.

До чинників зовнішнього середовища, що мають вплив на формування організаційної культури підприємства належать [13]:

- економічні (пов'язані з обігом грошей, товарів, інформації);
- політичні, що мають вплив на політичні погляди та поділяють людей на окремі політичні групи;
- соціально-демографічні, що мають вплив на рівень та тривалість життя людей. Також формують їх цінності;
- технологічні, що пов'язані з розвитком технологій та «ноу-хау»;

- конкурентні, що відбивають майбутні та поточні дії конкурентів, зміни в частках ринків, концентрації конкурентів;
- географічні, що пов'язані з розміщенням, топографією місцевості, кліматом та наявністю ресурсів.

Внутрішнє середовище організації – це та частина загального середовища, що знаходиться в рамках організації. Вона має постійний та безпосередній вплив на її функціонування, задає умови її роботи і є регульованою та контрольованою за допомогою якісних управлінських рішень [13].

До чинників внутрішнього середовища, що мають вплив на формування організаційної культури підприємства належать [13]:

- система управління та рівень менеджменту;
- організаційні структури;
- виробництво продукції;
- кваліфікаційний та кількісний склад працівників;
- плинність кадрів;
- корпоративна культура;
- стратегія ціноутворення;
- емоційні зв'язки між працівниками.

Висновки до першого розділу

Враховуючи динамічні зміни, які відбуваються у зовнішньому середовищі, для забезпечення міцних конкурентних позицій та зміцненню економічного розвитку, підприємства застосовують сучасні підходи в управлінні, які ґрунтуються не тільки в матеріальному вираженні, але й не матеріальному, яким і являється організаційна культура.

Організаційна культура в основному є непомітною складовою підприємства, і базується на самоорганізації працівників та відношенню їх до

цінностей підприємства. Організаційна культура є фактором, що ідентифікує підприємство в бізнес-середовищі, має значний вплив на ділову репутацію підприємства та забезпечує його конкурентні переваги.

В науковій спільноті немає одностайної думки щодо трактування терміну «організаційна культура», його розглядають з позицій кількох підходів. Варто зазначити, що організаційна культура відображає основні цінності та приписи місії діяльності підприємства, його системи управління, кадрової політики та системи мотивації кожного конкретного суб'єкта господарювання, яких дотримується весь персонал у процесі виконання поставлених завдань. Визначено, що дослідники розрізняють чотири основні типи організаційної культури, і кожне підприємство, залежно від обраної стратегії організаційної культури повинно обирати такий тип, що буде їй відповідати.

Основними елементами організаційної культури є філософія діяльності підприємства та його цінності. Цінності підприємства визначають поведінку працівників в конкретній професійній ситуації та впливають на продуктивну діяльність організації. Формування організаційної культури відбувається з дотриманням певних принципів та в кілька послідовних етапів. На формування ефективної організаційної культури підприємств мають чинники внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства.

У сучасних умовах організації бізнесової діяльності, формування організаційної культури повинно передбачати елементи креативності та застосування технологій діджиталізації.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ ТОВ «АЙ ТРАВЕЛ БУС»

2. 1. Загальна характеристика підприємства

Товариство з обмеженою відповідальністю «Ай Травел Бус» увірвалось на транспортний ринок недавно, але стрімко завоювало міцні конкуруючі позиції. Керівником товариства є молодий та амбітний директор – Тераз Володимир Михайлович. Видами діяльності ТОВ «Ай Травел Бус» є [24]:

1) основний:

- інший пасажирський наземний транспорт;

2) інші:

- торгівля автомобілями та легковими транспортними засобами;

- торгівля іншими автотранспортними засобами;

- технічне обслуговування та ремонт автотранспортних засобів.

Основне завдання ТОВ «Ай Травел Бус» – організація безпечного та якісного перевезення пасажирів комфортабельними автобусами згідно встановленого трафіку і графіку.

ТОВ «Ай Травел Бус» є членом громадської організації «Безпека пасажирів понад усе». В грудні 2023 року ТОВ «Ай Травел Бус» отримало подяку від Яворівської міської ради – «За активну волонтерську позицію».

У підприємницькій діяльності ТОВ «Ай Травел Бус» дотримується принципів:

– законності;

– добросовісності;

– надійності.

Маршрутом називається відстань, яку проходить автобус між початковим та кінцевими пунктами з місця для посадки та висадки громадян [24]. Маршрути поділяються:

- міжміські – перевезення, які здійснюються на відстані понад 50 км між різними містами, областями і економічними районами на дорогах великої протяжності, відстань може бути більше 1000 км;

- міжнародні – перевезення, які перетинають межі країни [24].

Розглянемо динаміку пасажиропотоку ТОВ «Ай Травел Бус» у 2022 році (рис. 2. 1).

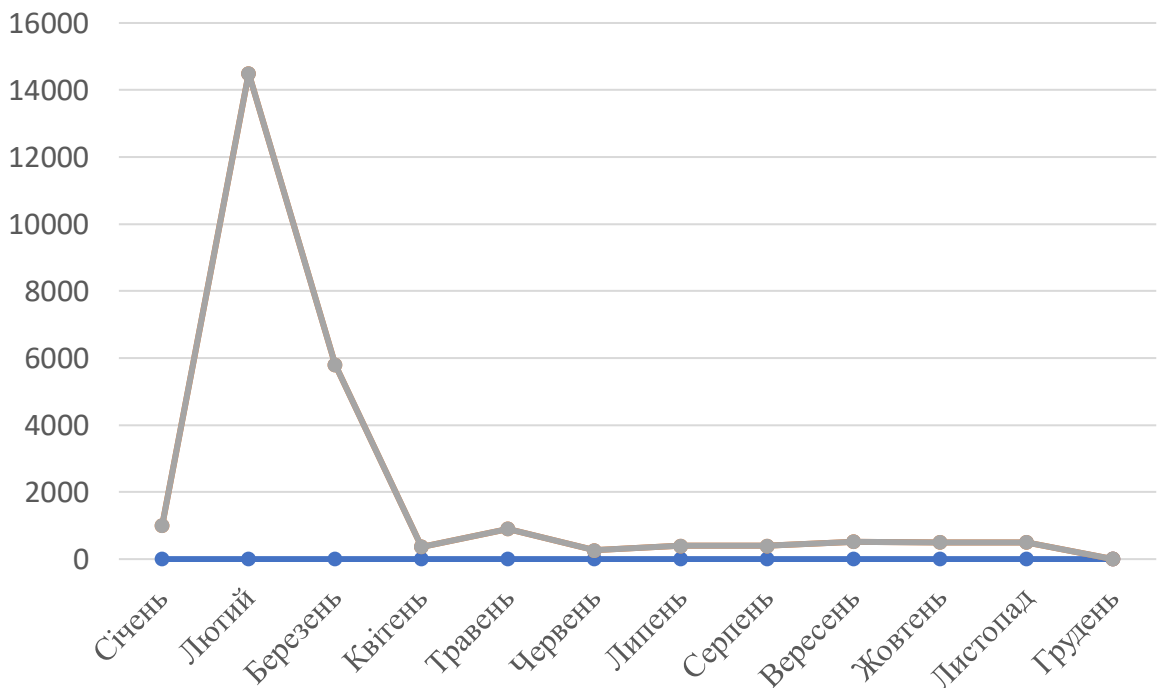


Рис. 2. 1. Динаміка пасажиропотоку ТОВ «Ай Травел Бус» у 2022 році

Як бачимо, з рис. 2. 3. найбільше навантаження щодо перевезення пасажирів у ТОВ «Ай Травел Бус» припало на лютий та березень 2022 року, власне з початком війни: одна частина пасажирів переїжджала в області держави, які знаходяться в тилу, а інша частина виїжджала за кордон (в основному це матусі з дітьми малолітніми).

ТОВ «Ай Травел Бус» здійснює автобусні перевезення пасажирів, як міжміські, так і міжнародні. Розглянемо основні маршрути ТОВ «Ай Травел Бус» (табл. 2. 1).

Таблиця 2. 1

Основні маршрути ТОВ «Ай Травел Бус»

1. Міжміські:	Львів – Хуст	Львів – Київ	Львів – Одеса	Львів – Тернопіль
- довжина маршруту, км	240	552	700	120
- тривалість рейсу, год.	8	16	22	4
- кількість зупинок	4	8	10	2
2. Міжнародні:	Яворів – Варшава	Яворів – Катовіце	Яворів – Вроцлав	Яворів – Амстердам
- довжина маршруту, км	486	362	468	1495
- тривалість рейсу, год.	20	15	26	48
- кількість зупинок	10	6	10	20

Варто зазначити, що більшим попитом користуються міжнародні перевезення. На міжнародні перевезення підприємство використовує комфортабельніший рухомий склад, адже тривалість таких маршрутів є довшими по часу, так як передбачає перетинання державного кордону. Розглянемо динаміку маршрутів ТОВ «Ай Травел Бус» в розрізі (рис. 2. 2).

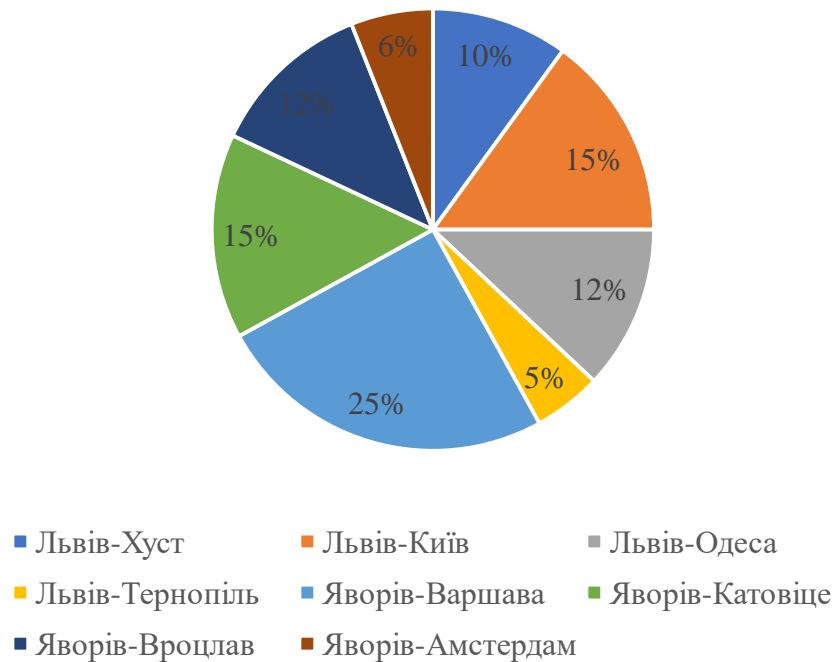


Рис. 2. 2. Динаміка маршрутів ТОВ «Ай Травел Бус» в розрізі

Як бачимо, маршрути Яворів – Варшава та Яворів – Катовіце складають найбільшу питому вагу із переліку усіх маршрутів ТОВ «Ай Травел Бус» – 25% та 15% відповідно.

Розглянемо схему найпопулярнішого маршруту Яворів – Варшава на карті (рис. 2. 3).

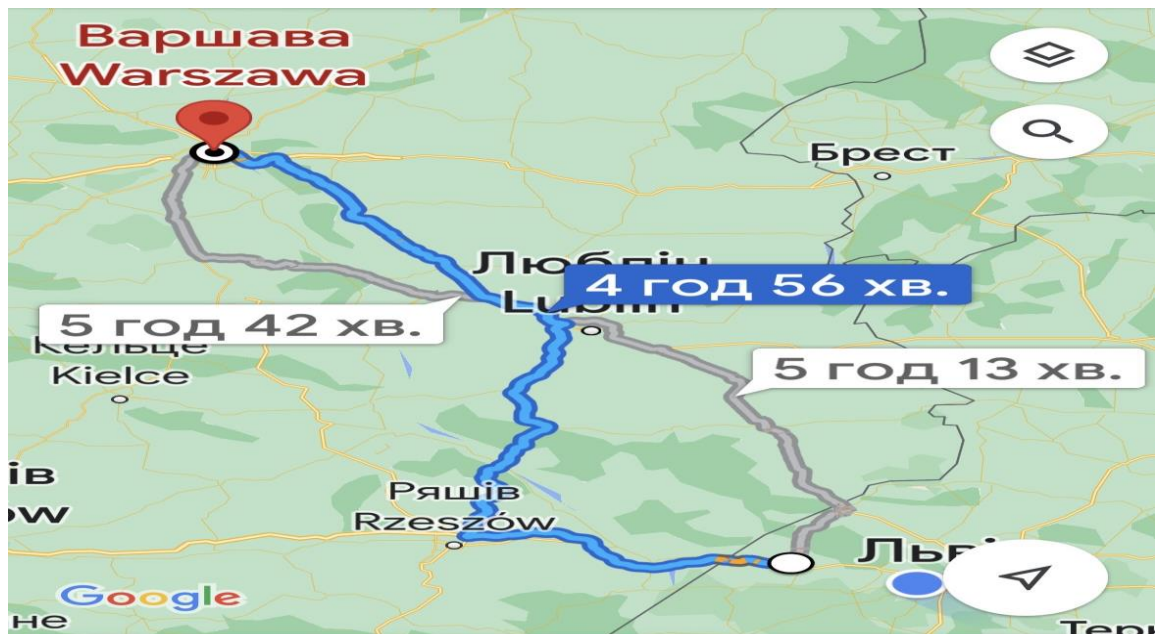


Рис. 2. 3. Схема маршруту Яворів – Варшава
ТОВ «Ай Травел Бус» на карті [8]

ТОВ «Ай Травел Бус» в організації автобусних перевезень використовує усі сучасні інструменти діджиталізації: онлайн-бронювання та продаж квитків, безпроводний інтернет та можливість відслідковувати місцезнаходження автобуса в реальному часі за допомогою GPS, додаток Buss.

Автобусний парк ТОВ «Ай Травел Бус» знаходиться в місті Яворів Львівської області, вул. Шухевича 150. Весь рухомий склад розділений на 2 колони: залежно від напрямку маршруту.

Проаналізуємо рухомий склад ТОВ «Ай Травел Бус» (табл. 2. 2).

Таблиця 2. 2.

Аналіз рухомого складу ТОВ «Ай Травел Бус»

Марка державного транспортного засобу	Державний номер	Рік випуску	Склад	Загальна кількість місць для сидіння	Право власності
1. Neoplan V55	BC2154HK	2000	Основний	54	Власний
2. Scahiya Ipesar	AA2546PO	2001	Основний	52	Власний
3. Vam Nool	BC3698AB	1999	Резервний	50	Власний
4. Wans 2000	AA2789AO	1995	Резервний	48	Власний
5. Yutond 6832	BC1245AO	2010	Основний	56	Власний
6. Tenza NS 2012	BC4565KA	2012	Основний	62	Лізинг

Як бачимо, ТОВ «Ай Травел Бус» має у своєму розпорядженні 6 комфортабельних сучасних автобусів, п'ять з них у власному володінні, а 1 взятий у лізинг.

Організаційна структура управління ТОВ «Ай Травел Бус» є лінійно-функціональною. Директор ТОВ «Ай Травел Бус» здійснює безпосереднє керівництво товариством. Кожен працівник виконує свої обов'язки, які чітко

визначені у трудовому договорі та згідно приписів організаційної культури підприємства (рис. 2. 4).

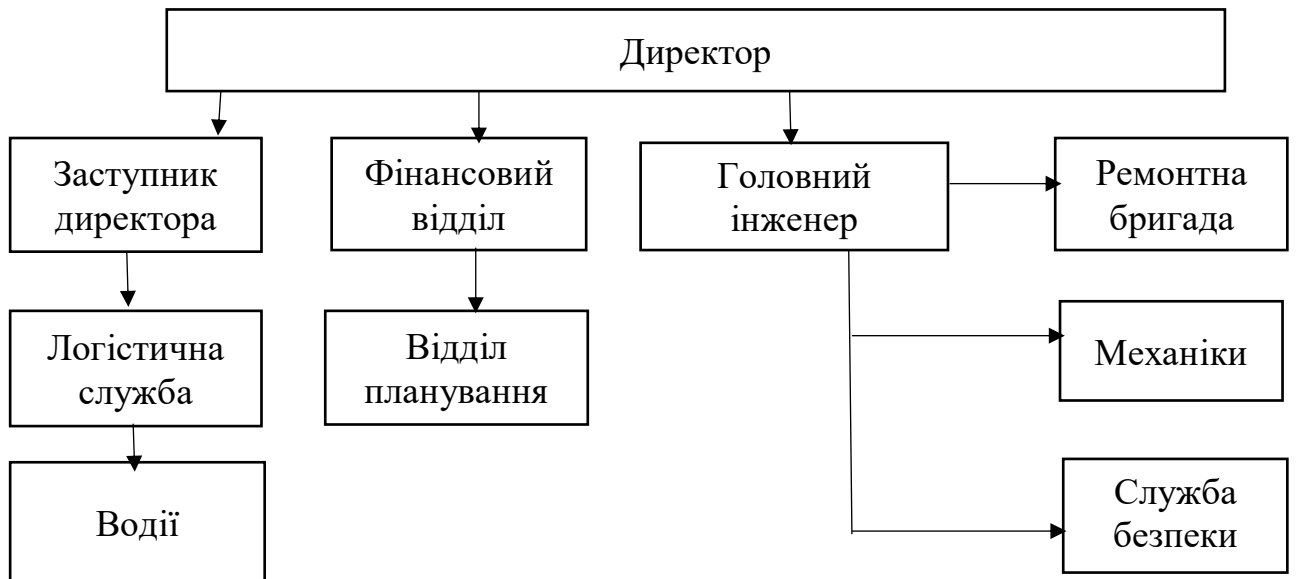


Рис. 2. 4. Організаційна структура ТОВ «Ай Травел Бус»

Визначимо основних конкурентів ТОВ «Ай Травел Бус» (рис. 2. 5).

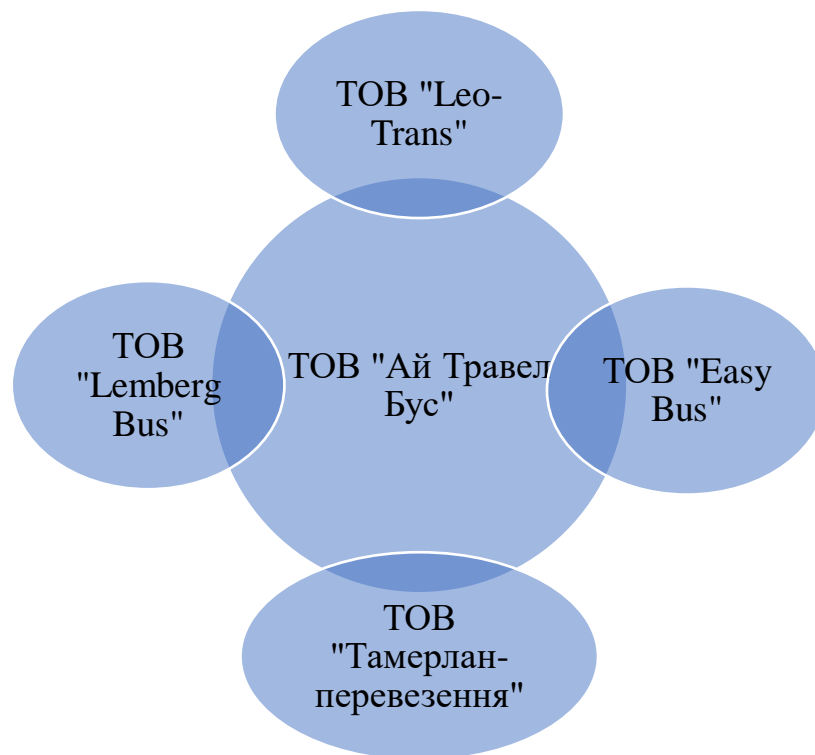


Рис. 2. 5. Основні конкуренти ТОВ «Ай Травел Бус»

Як бачимо основними конкурентами ТОВ «Ай Травел Бус» є: ТОВ «Leo Trans»; ТОВ «Easy Bus»; ТОВ «Тамерлан-перевезення»; ТОВ «Lemberg Bus». Товариству, у зв'язку з жорстокою конкуренцією на ринку, приходиться

докладати максимум зусиль для надання якісних послуг, щоб задовільнити потреби пасажирів та залучити потенційних клієнтів.

2. 2. Аналіз господарської діяльності підприємства

Так, як ТОВ «Ай Травел Бус» є підприємством, яке здійснює автобусні перевезення пасажирів, то для всебічної характеристики його господарської діяльності, розглянемо обсяги перевезень та пасажирооборот (табл. 2.3).

Таблиця 2. 3.

Обсяги перевезень та пасажирооборот ТОВ «Ай Травел Бус»

	2021 рік	2022 рік	Відхилення, +-
1. Кількість перевезених пасажирів, тис. осіб, у тому числі:	3125	25645	+22520
- міжміські перевезення платно;	2100	12000	+9900
- міжміські перевезення безкоштовно;	95	2562	+2467
- міжнародні перевезення платно;	900	7852	+6952
- міжнародні перевезення безкоштовно.	30	3231	+3201
2. Пасажирооборот, тис. пас. км, у тому числі:	21256	98526	+77270
- міжміські перевезення;	15250	56357	+41107
- міжнародні перевезення.	6006	42169	+36163

Як бачимо, з даних таблиці у 2022 році ТОВ «Ай Травел Бус» здійснило перевезення пасажирів на 22520 тис. осіб більше, ніж у попередньому році, і це пов'язано із початком бойових дій в Україні та вимушеною міграцією населення. Перевезення були не тільки платними, а й безкоштовними – підприємство

допомагало евакуювати населення з постраждалих територій України. Також, варто не забувати, що у 2021 році через наслідки боротьби з корона вірусною пандемією були певні обмеження пересування громадян як в середині держави, так і за її межами.

Розглянемо вартість основних маршрутів ТОВ «Ай Травел Бус» (табл. 2.4).

Таблиця 2. 4

Вартість основних маршрутів ТОВ «Ай Травел Бус»

Назва маршруту	Ціна, грн.		Відхилення, +/-
	2021 рік	2022 рік	
1. Львів – Хуст	450	500	+50
2. Львів – Київ	550	600	+50
3. Львів – Одеса	600	700	+100
4. Львів – Тернопіль	150	200	+50
5. Яворів – Варшава	850	1000	+150
6. Яворів – Катовіце	1200	1500	+300
7. Яворів – Вроцлав	2000	2220	+220
8. Яворів – Амстердам	4000	4500	+500

Бачимо, що у 2022 році ціни на маршрути ТОВ «Ай Травел Бус» зросли, в основному це пов'язано із зростанням вартості паливно-мастильних елементів. Найбільшу вартість мають квитки на маршруті Яворів – Амстердам, а найдешевшими Львів – Тернопіль. Варто зазначити, що вартість квитків на маршрутах ТОВ «Ай Травел Бус» є одними із найдешевших серед конкурентів.

ТОВ «Ай Травел Бус» здійснює міжнародні перевезення пасажирів перетинаючи Україно-Польський кордон через пропускні пункти (рис. 2. 6).

Спостерігаємо, що найбільше міжнародних перевезень пасажирів ТОВ «Ай Травел Бус» здійснює через пункт пропуску Шегині.

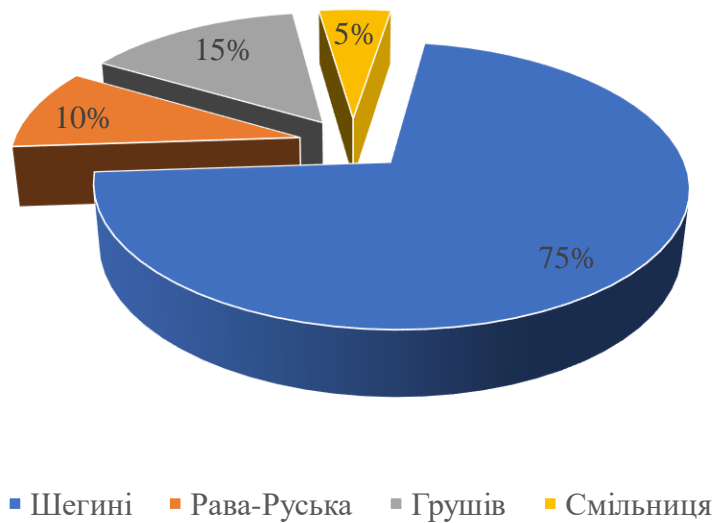


Рис. 2. 6. Пропускні пункти перетинання Україно-Польського кордону міжнародних перевезень пасажирів ТОВ «Ай Травел Бус» [14]

Здійснивши опитування пасажирів, за допомогою чат-бота, які скористалися послугами ТОВ «Ай Травел Бус», визначимо комфортність поїздок на маршрутах (табл. 2. 5).

Таблиця 2. 5.

Комфортність поїздок на маршрутах ТОВ «Ай Травел Бус»

Назва маршруту	Рівень комфорту поїздки	Відчуття
1. Львів – Хуст	Задовільний	Чітко помітне, але ще стерпне
2. Львів – Київ	Добрий	Чітко помітне
3. Львів – Одеса	Дуже добрий	Майже непомітне
4. Львів – Тернопіль	Незадовільний	Нестерпне
5. Яворів – Варшава	Дуже добрий	Майже непомітне
6. Яворів – Катовіце	Дуже добрий	Майже непомітне
7. Яворів – Вроцлав	Добрий	Чітко помітне
8. Яворів – Амстердам	Дуже добрий	Майже непомітне

Бачимо, з даних таблиці, що міжнародні перевезення є найкомфортнішими для пасажирів, а внутрішній маршрут, Львів – Тернопіль є найгіршим.

Проведемо аналіз основних показників фінансової діяльності ТОВ «Ай Травел Бус» (табл. 2. 6).

Таблиця 2. 6.

**Аналіз основних показників фінансової діяльності
ТОВ «Ай Травел Бус»**

Назва показника	Роки		Відхилення, +/-	Темп зростання, %
	2021	2022		
1. Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (послуг), тис. грн.	132456	171205	+38749	+29,2
2. Собівартість реалізованої продукції (послуг), тис. грн.	118012	170725	+52713	+45
3. Валовий прибуток (збиток), тис. грн.	4442	361	-4081	-92
4. Адміністративні витрати, тис. грн.	3238	4582	+1344	+42
5. Витрати на збут, тис. грн.	16542	2405	-14137	-85,4
6. Інші операційні витрати, тис. грн.	1240	15323	+14083	+135
7. Фінансові результати від реалізації продукції (послуг), тис. грн.	-438	-5625	-5187	+1184
8. Фінансові результати від операційної діяльності, тис. грн.	-1577	-22111	-20534	+1302

Продовж. табл. 2. 6

9. Кількість автобусів	6	6	0	0
10. Витрати на 1 грн. чистої виручки від реалізації, тис. грн.	1,003	1,026	-0,023	-2,3

Дані таблиці вказують, що протягом 2021-2022 років, чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (послуг) ТОВ «Ай Травел Бус» зріс на 38749 тис. грн. або на 29,2%. Собівартість реалізованої продукції ТОВ «Ай Травел Бус» за аналізований період складала 52713 тис. грн, що вказує на зростання витрат на 45%.

Адміністративні витрати ТОВ «Ай Травел Бус» у 2022 році зросли на 42%. А от, витрати на збут мали тенденцію до зменшення на 85,4%. Фінансові результати від реалізації продукції ТОВ «Ай Травел Бус» мали ознаки до зменшення на 5187 тис. грн. Також, фінансові результати від операційної діяльності мали тенденцію до зменшення на 20534 тис. грн.

Розмір чистого прибутку (збитку) у 2022 році став меншим на 20472 тис. грн., що вказує про його збитковість, і в основному це пов'язано через введення військового стану в Україні. У 2022 році витрати на 1 грн. чистої виручки ТОВ «Ай Травел Бус» мали тенденцію до зменшення на 2,3%, що вказує на його збиткову діяльність.

Проаналізуємо елементи операційних витрат ТОВ «Ай Травел Бус» (табл. 2. 7).

Таблиця 2. 7

Аналіз елементи операційних витрат ТОВ «Ай Травел Бус»

Назва показника	2021 рік	2022 рік	Відхилення, +/-	Темп зростання, %
1. Матеріальні витрати, тис. грн.	88802	106805	+18003	+20,3

Продовж. табл. 2. 7

2. Витрати на оплату праці, тис. грн.	25445	46775	+21330	+83,8
3. Відрахування на соціальні заходи, тис. грн.	4355	8834	+4479	+102
4. Амортизація, тис. грн.	5550	11465	+5915	+106
5. Інші операційні витрати, тис. грн.	1240	15323	+14083	+135
Разом	125392	189202	63810	447,1

Як бачимо, матеріальні витрати ТОВ «Ай Травел Бус» у 2022 році зросли на 20,3% порівняно з 2021 роком. Витрати на оплату праці також мали тенденцію до збільшення, і у 2022 році зросли на 83,8%. Збільшились і витрати на соціальні заходи у 2022 році на 102%, порівняно з попереднім роком.

Розглянемо операційні витрати ТОВ «Ай Травел Бус» в динаміці (рис. 2.7.).



Рис. 2. 7. Динаміка операційних витрат ТОВ «Ай Травел Бус»

Також, ще проаналізуємо склад та структуру персоналу ТОВ «Ай Травел Бус» (табл. 2. 8).

Таблиця 2. 8

Склад та структура персоналу ТОВ «Ай Травел Бус»

Назва показника	2021 рік	2022 рік	Відхилення, +-
1. Середньооблікова чисельність працівників, осіб, в тому числі:	17	22	+5
- управлінський персонал	5	6	+1
- робочий персонал	8	10	+2
- допоміжний персонал	4	6	+2

Спостерігаємо, що у 2022 році середньооблікова чисельність працівників зросла на 23% порівняно з 2021 роком, це є позитивною ознакою діяльності товариства. У загальній структурі персоналу ТОВ «Ай Травел Бус» управлінський персонал у 2022 році складає 27%; робочий персонал – 46%; допоміжний персонал – 27%.

Розглянемо ще структуру персоналу ТОВ «Ай Травел Бус» за гендерною ознакою. (рис. 2. 6).

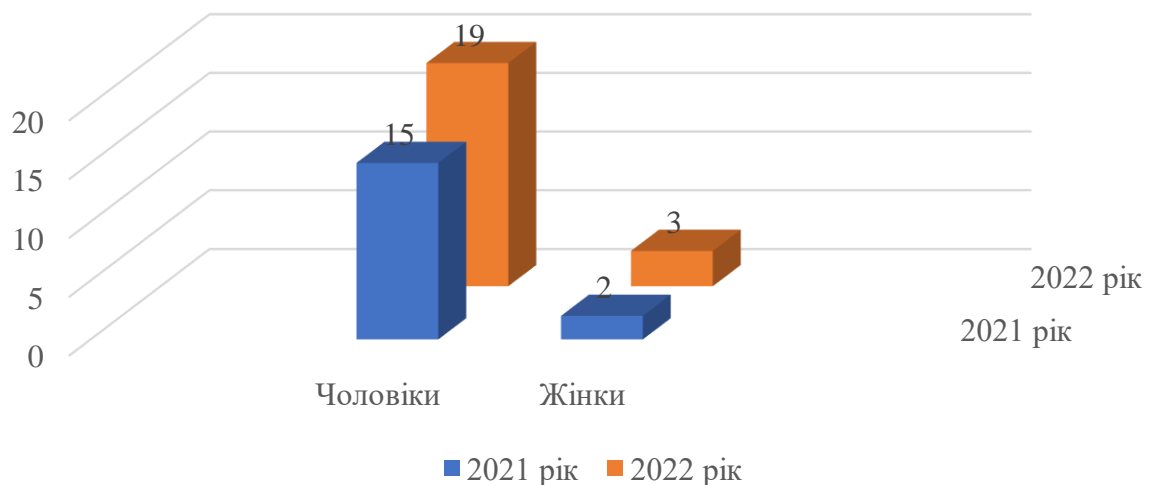


Рис. 2. 6. Структура персоналу ТОВ «Ай Травел Бус» за гендерною ознакою

Як бачимо, кількість чоловіків переважає над кількістю жінок в загальній структурі персоналу ТОВ «Ай Травел Бус», в основному це пов'язано із його транспортним видом діяльності, що є більш привабливою для мужчин

2. 3. Аналіз організаційної культури підприємства

Основна місія ТОВ «Ай Травел Бус»: «Безпечна та комфортна поїздка, яка дарує приємні враження». Ця місія є девізом, який висвітлений на сайті, соціальних мережах та телеграм-каналі товариства, що спонукає до залучення нових пасажирів. Для досягнення своєї місії керівництво ТОВ «Ай Травел Бус» здійснює розвиток в основних напрямках своєї діяльності (рис. 2. 8).



Рис. 2. 8. Розвиток основних напрямків діяльності ТОВ «Ай Травел Бус» для досягнення своєї місії

Як бачимо, для досягнення місії ТОВ «Ай Травел Бус» розвиває такі основні напрямки діяльності: пасажирські перевезення, персонал, цифрові інструменти та маркетинг.

Основним принципом роботи ТОВ «Ай Травел Бус» є надання високоякісних послуг клієнтам з перспективою повторних замовлень та професіоналізм команди.

Цінностями ТОВ «Ай Травел Бус» є:

- безпека перевезень – усі пасажирські перевезення повинні організовуватись з дотриманням правил дорожнього руху та ергономічних особливостей;
- якісні послуги – перевезення пасажирів повинні бути комфортабельними;
- міцна ділова репутація. За час свого існування товариство отримало тільки 2 негативні відгуки, не зафіксовано жодних аварій під час здійснення перевезень. Клієнти здійснюють замовлення квитків на постійній основі. Цінова політика є також фактором впливу на імідж товариства;
- задоволеність клієнтів. Товариство докладает зусиль, щоб клієнт виїхавши з однієї точки в іншу маршруту був максимально задоволеним.

Соціальна відповідальність є невід'ємним елементом організаційної культури ТОВ «Ай Травел Бус» з моменту заснування, і проявляється в таких заходах:

- на підприємстві працює 2 осіб з обмеженими можливостями;
- товариство повністю перейшло на електронний документообіг, дбаючи про екологічну безпеку навколишнього середовища;
- волонтерська допомога при організації перевезень тимчасово внутрішньо переміщених осіб з самого початку війни;
- надання права безкоштовного перевезення військовослужбовцям, як на міжміські, так і на міжнародні перевезення;
- співпраця з громадською організацією «Допомога дітям»;

- під час пандемії коронавірусу передача 5000 масок та 1000 дезінфекторів загальноосвітній середній школі №2 м. Яворова.

ТОВ «Ай Травел Бус» дотримується таких традицій:

- святкування дня автомобіліста;
- корпоративне святкування річниці створення товариства (25 квітня);
- привітання з іменинами та днем народження працівників.

Усі автобуси ТОВ «Ай Травел Бус» мають власний логотип, а водії здійснюють перевезення у поло білого кольору з емблемою товариства та чорних джинсах.

Щоб визначити, хто формує організаційну культуру ТОВ «Ай Травел Бус» було здійснено анкетне експертне опитування, експертами виступили працівники товариства, яким було поставлене запитання: «Як Ви вважаєте, хто здійснює формування організаційної культури товариства?» (рис. 2. 9).

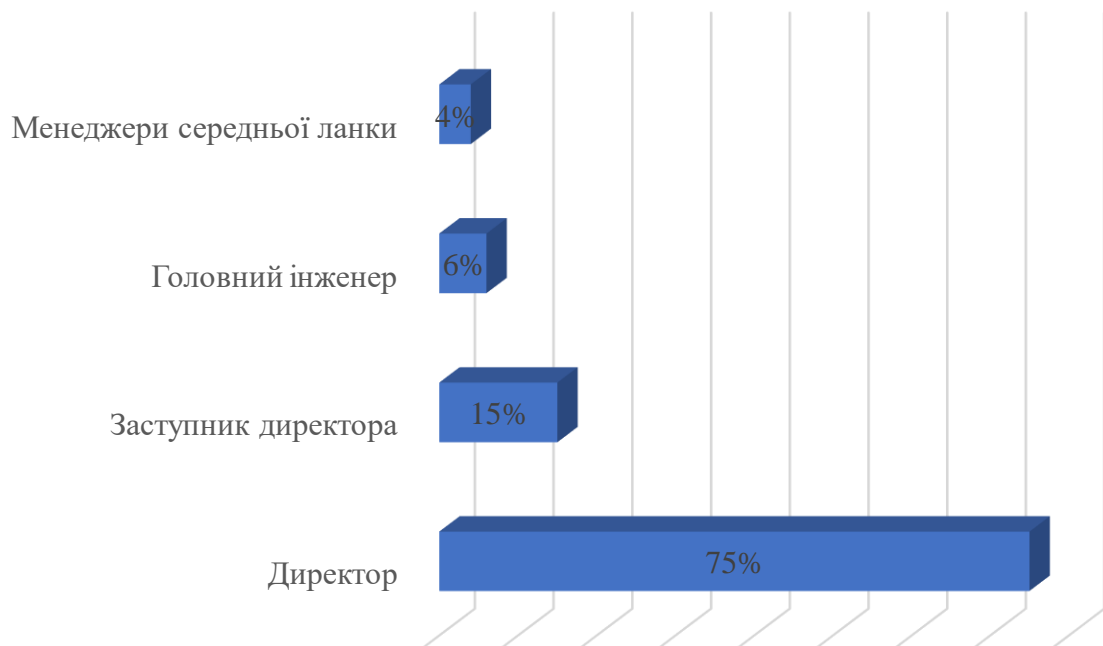


Рис. 2. 9. Результати анкетного експертного опитування ТОВ «Ай Травел Бус» щодо питання «Хто здійснює формування організаційної культури?»

Як бачимо, більшість експертів вважає, що організаційна культура ТОВ «Ай Травел Бус» формується її директором.

Також, проведено опитування працівників ТОВ «Ай Травел Бус» – «Що для Вас означає організаційна культура?» (рис. 2.10).

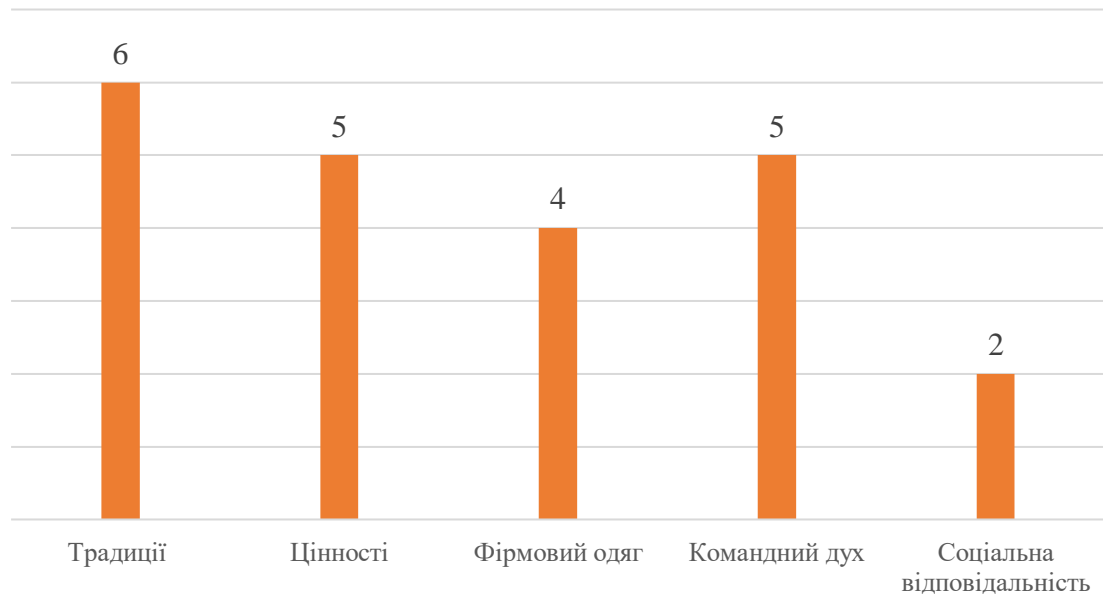


Рис. 2. 10. Діаграма відповідей працівників ТОВ «Ай Травел Бус» на запитання «Що для Вас означає організаційна культура?»

Дані анкетування, вказують, що думки працівників ТОВ «Ай Травел Бус» з приводу трактування змісту поняття «організаційна культура» є різними. Так, 6 працівників вважають, що це традиції товариства; 5 – цінності; 4 – фірмовий одяг; 5 – командний дух; 2 – соціальна відповідальність.

Так, на запитання «Чи відома Вам історія заснування підприємства?» – більшість працівників відповіла що ні, а це вказує про не зацікавленість ними історією заснування ТОВ «Ай Травел Бус» (рис. 2.11.).

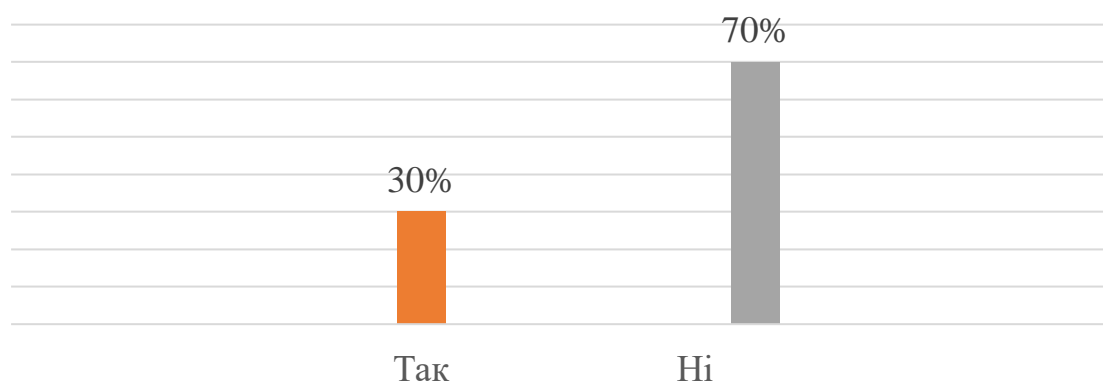


Рис. 2. 11. Діаграма відповідей на запитання «Чи відома Вам історія заснування підприємства?»

При діагностиці організаційної культури використовують метод Д. Денісона, розроблений в 1990 році. Співробітники організації заповнюють анкету, де за чотирма параметрами (місія, залученість, узгодженість, здатність до адаптації) представлені питання [17]. При відповіді на питання проставляються значення від 1 до 5 (де 1 відповідає відповідь «повністю не згоден», а 5 – «повністю згоден»). При обробці анкет розраховується середнє арифметичне значення, яке фіксується на моделі Д. Денісон [17].

Використаємо метод Д. Денісона для аналізу організаційної культури ТОВ «Ай Травел Бус» (табл. 2.9).

Таблиця 2. 9

Аналіз організаційної культури ТОВ «Ай Травел Бус»

Складові організаційної культури	Значення складових організаційної культури, %
1. Місія:	81
- завдання і цілі;	84
- стратегічна спрямованість.	78
2. Узгодженість:	68
- ключові цінності;	62
- координація та інтеграція;	72
- згода.	70
3. Залученість:	65
- повноваження;	46
- командна орієнтація;	72
- розвиток soft-skills	78
4. Адаптивність:	78
- фокус на клієнтах;	60
- готовність до змін;	94
- здатність організованого навчання.	80

Як бачимо, результати анкетування вказують, що ТОВ «Ай Травел Бус» є стійким до змін, але в основному зосереджене на зовнішній фокус, а не на внутрішній. Складові «Місії» вказують, що місія ТОВ «Ай Травел Бус» розроблена на довгострокову перспективу. 65% залученості свідчать про незадовільні стосунки між топ-менеджерами та підлеглими та відсутності необхідної наявності згоди. Такі показники організаційної культури мають негативний вплив на функціонування ТОВ «Ай Травел Бус». Зобразимо матрицю складових організаційної культури ТОВ «Ай Травел Бус» (рис. 2. 12).

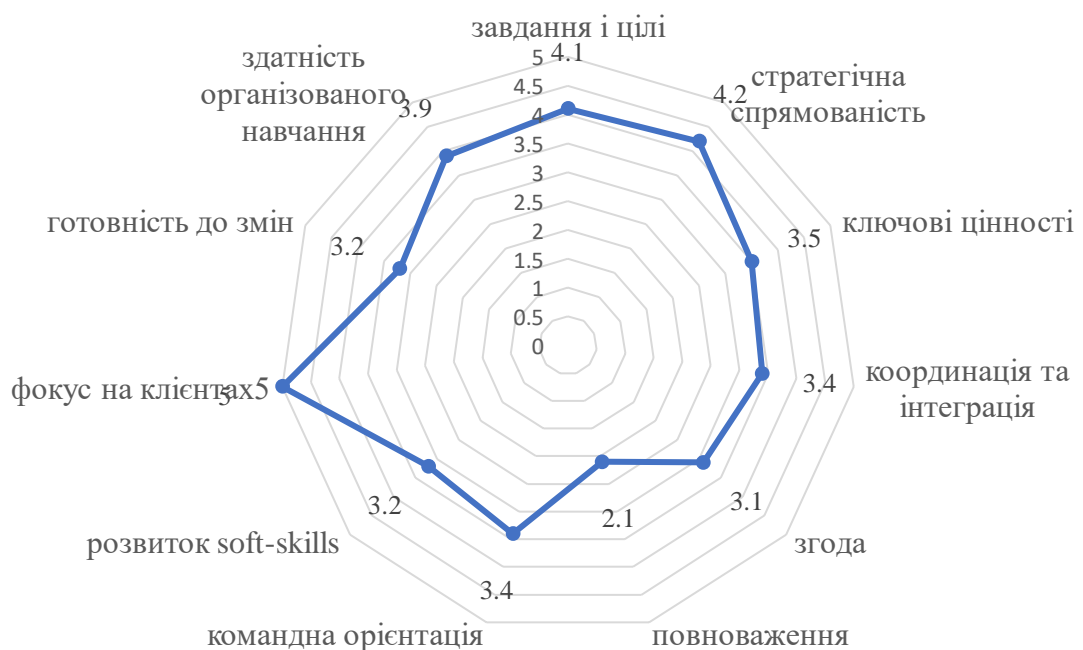


Рис. 2. 12. Матриця складових організаційної культури
ТОВ «Ай Травел Бус»

Спостерігаємо, що фокус на клієнтах має найвищий бал, а найнижчий – повноваження.

Також, щоб визначити, який тип організаційної культури наявний у ТОВ «Ай Травел Бус», провели опитування персоналу, і результати представлені в таблиці 2. 10.

Таблиця 2. 10

**Результати опитування персоналу ТОВ «Ай Травел Бус»
щодо визначення типу організаційної культури**

Тип культури	Поточний стан	Бажаний стан
Ринкова	26,00	32,74
Кланова	25,33	26,62
Ієрархічна	29,26	20,18
Адхократична	21,22	24,15

Як бачимо, у ТОВ «Ай Травел Бус» переважає ієрархічна організаційна культура.

2. 4. Напрями удосконалення організаційної культури підприємства

Враховуючи, що в Україні війна, топ-менеджменту ТОВ «Ай Травел Бус» досить складно забезпечувати ефективну організаційну культуру. Щоб удосконалити організаційну культуру ТОВ «Ай Травел Бус» пропонуємо:

1. Затвердити кодекс організаційної поведінки на Загальних зборах трудового колективу, який би містив чіткі приписи з поясненням місії, завдання, стратегічного розвитку товариства, і конкретизацію повноважень та обов'язків кожного рівня управління. У кодексі повинні бути норми, які встановлюють принципи професійної комунікації між працівниками товариства, в тому числі у випадку тотального блек-ауту або переходу на дистанційну роботу. В кодексі організаційної поведінки потрібно зазначити принципи соціальної відповідальності. Наявність такого кодексу сприятиме зменшенню ризиків виникнення конфліктів у колективі.

2. Зміцнити соціально-психологічний клімат в колективі. У період військового стану, керівництву ТОВ «Ай Травел Бус» варто забезпечити працівникам психологічну безпеку. Психологічна безпека – це почуття

працівника, що він може себе проявити, не боючись негативних наслідків для його образу, статусу або кар'єри [25]. Вимірами клімату, що складають психологічну безпеку є такі [25]:

- управління сприймається як гнучке та підтримуюче, змушуючи працівників відчувати, що вони мають контроль над власною роботою, організаційні ролі та норми сприймаються чітко;
- почуття працівником свободи у вираженні власних справжніх почуттів та проявлення свого «Я» у професійній ролі.

Працівникам ТОВ «Ай Травел Бус» потрібно відчувати значимість та корисність власної роботи, і що вона забезпечує розвиток особистості . Також дуже важливо, щоб товариство адекватно оцінювала внесок праці кожного працівника та визнавало значимість роботи. Психологічна безпека тісно взаємопов'язана з відчуттям важливості праці, та мають вплив на рівень задоволеності власною працею працівниками ТОВ «Ай Травел Бус», який за прогнозами повинен бути таким (рис. 2. 13).



Рис. 2. 13. Рівні прогнозованого особливого задоволення власною працею працівниками ТОВ «Ай Травел Бус»

Колективу ТОВ «Ай Травел Бус» потрібно стати більш дружнішим, і для цього потрібно частіше практикувати неформальне спілкування. Таке спілкування допоможе працівникам познайомитися з колегами з іншого ракурсу, та розкрити риси, такі як доброзичливості, ввічливості, дотепності та інші. Запропонуємо план неформального спілкування колективу ТОВ «Ай Травел Бус» (табл. 2. 11).

Таблиця 2. 11

План неформального спілкування ТОВ «Ай Травел Бус»

Назва	На який елемент культури впливає	Дата проведення
1. Відвідування виставки автобусів	Цінності організаційної культури	01. 07. 2023
2. Тренінг з удосконалення цифрової грамотності	Цінності організаційної культури	05-10. 08. 2023
3. Святкування Дня Незалежності України	Сприяє об'єднанню колективу	20. 08. 2023
4. Відвідування Пункту незламності та допомога потребуючим	Цінності організаційної культури	25. 08. 2023
5. Організація та проведення патріотичного концерту з нагоди Дня захисника і захисниць України в Яворівській міській лікарні	Цінності організаційної культури, сприяє об'єднанню колективу	14. 10. 2023
6. Волонтерська допомога	Цінності організаційної культури	На постійній основі

3. Адаптація працівника. Працевлаштування нових працівників, але тільки таких, які будуть поділяти організаційну культуру ТОВ «Ай Травел Бус». Влучне влиття новоприйнятого працівника в колектив буде за умови вдалої адаптації. Адаптація прийнятого працівника у трудовий колектив – заходи, спрямовані на швидку та результативну соціально-психологічну адаптацію нового працівника в колективі; засвоєння та прийняття ним норм організаційної культури підприємства [25].

Варто враховувати, що зміни, які відбулись у трудовому законодавстві через введення воєнного стану, втрата рідних чи майна, дуже сильно пригнічують емоційний стан людини, і викликають високий рівень стресу, тому якщо новоприйнятий працівник ТОВ «Ай Травел Бус» мав такі ситуації, іншим членам колективу необхідно показати та надати свою підтримку та співчуття.

ТОВ «Ай Травел Бус» варто проводити Welkomm-тренінг, що в короткий період ознайомить нового працівника з організаційною культурою, матеріально-технічною базою, ергономікою товариства; допоможе зніти відчуття напруги та незрозумілості до нової роботи; ознайомить з внутрішніми комунікаціями.

4. Створити корпоративний Telegram-канал, в якому максимально розміщувати інформацію про замовлення маршрутів перевезень; новинки на ринку перевезень; зміни в графіку роботи; нагадувати про день народження працівника, щоб привітати колективом.

5. Внести зміни у функціональні обов'язки заступника директора ТОВ «Ай Травел Бус», а саме: відповідальний за реалізацію організаційної культури. Заступник директора на постійній основі буде здійснювати моніторинг стану організаційної культури товариства, застосовуючи методи анкетування, інтерв'ю; готуватиме звіти зі стану організаційної культури та надаватиме пропозиції директору щодо заходів для її покращення. Визначимо запропоновані функціональні обов'язки заступника директора ТОВ «Ай Травел Бус» в напрямку реалізації організаційної культури (рис. 2. 14).



Рис. 2. 14. Запропоновані функціональні обов'язки заступника директора ТОВ «Ай Травел Бус» в напрямку реалізації організаційної культури

Висновки до другого розділу

ТОВ «Ай Травел Бус» – це сучасне автотранспортне підприємство, що здійснює автобусні пасажирські перевезення як в межах території України, так і поза її межами. Основними міжміськими маршрутами товариства є: Львів – Хуст; Львів – Київ; Львів – Одеса; Львів – Тернопіль, а міжнародними – Яворів – Варшава; Яворів – Катовіце; Яворів – Вроцлав»; Яворів – Амстердам.

Всі перевезення на маршрутах здійснюються за допомогою сучасних, комфортабельних автобусів марок – Neoplan V55, Scania Ipesap, Vam Nool, Wans 2000, Yutond 6832, Tenza NS 2012. Всі водії маршрутів здійснюючи перевезення дотримуються фірмового корпоративного стилю – поло білого кольору з емблемою товариства та чорних джинсах. Автобусний парк ТОВ «Ай Травел Бус» знаходиться в місті Яворів Львівської області, вул. Шухевича 150. Весь рухомий склад розділений на 2 колони: залежно від напрямку маршруту.

Цінова політика вартості квитків на маршрутах ТОВ «Ай Травел Бус» є доступною та конкурентоздатною.

Організаційна структура управління ТОВ «Ай Травел Бус» є лінійно-функціональною, директор здійснює безпосереднє керівництво товариством. У 2022 році середньооблікова чисельність працівників товариства складала 22 особи, що вказує про зростання на 23% порівняно з 2021 роком, і це є позитивною ознакою діяльності товариства. Управлінський персонал у 2022 році складав 6 осіб; робочий персонал – 10 осіб; допоміжний персонал – 6 осіб.

У ТОВ «Ай Травел Бус» визначено ієрархічний тип організаційної культури. Рекомендовано затвердити кодекс організаційної поведінки ТОВ «Ай Травел Бус»; зміцнити соціально-психологічний клімат в колективі; забезпечити адаптацію новоприйнятих працівників; практикувати неформальне спілкування серед членів колективу; створити корпоративний Telegram-канал та внести зміни у функціональні обов'язки заступника директора, які б передбачали відповідальність за реалізацію організаційної культури товариства.

ВИСНОВКИ

Формування організаційної культури є складним та довготривалим процесом, але для креативного та успішного розвитку підприємства – це просто необхідність. Керівники підприємств здійснюючи управління повинні розглядати організаційну культуру як дорого-вартісний актив та як один із ключових факторів конкурентоспроможності підприємства. Організаційна культура є інструментом, що здійснює вплив на ділову репутацію та рівень прибутковості підприємства; визначає внутрішні комунікації та психологічну єдність в середині колективу.

Досліджено, що наукова спільнота розглядає поняття «організаційна культура» з позицій кількох підходів. Організаційна культура – це правила, традиції, цінності, способи спілкування, що встановлені у внутрішньому середовищі підприємства та обов'язково дотримуються усіма працівниками. Організаційна культура заходить своє відображення у системі управління, кадровій політиці та в організаційній структурі підприємства.

Визначено, що основними елементами організаційної культури є філософія діяльності підприємства та його цінності. Формування організаційної культури здійснюється за певними принципами, основними з яких є законність та системність. Розрізняють певні типи організаційної культури – кланова, адхократична, ієрархічна, ринкова, і кожна з них має свої особливості. Формування організаційної культури на підприємстві здійснюється в кілька етапів. На формування організаційної культури підприємства мають вплив чинники зовнішнього та внутрішнього середовища, зокрема – стиль керівництва, соціально-психологічний клімат в колективі, вид діяльності та культура суспільства в сегменті ринкової ніші, яку займає підприємство.

Предметом діяльності ТОВ «Ай Травел Бус» є міжміські та міжнародні перевезення пасажирів. Основним завданням ТОВ «Ай Травел Бус» є організація безпечного та якісного перевезення пасажирів комфортабельними автобусами згідно встановленого трафіку і графіку. Міжнародні перевезення товариства є

більшим затребуваними серед клієнтів. Основною місією ТОВ «Ай Травел Бус» є «безпечна та комфортна поїздка, яка дарує приємні враження».

Встановлено, що у 2022 році ТОВ «Ай Травел Бус» здійснило перевезення пасажирів в кількості 25645 осіб, варто зазначити, що не всі вони були платними, а й безкоштовними – підприємство допомагало евакуювати населення з постраждалих територій України через бойові дії. Більшість перевезених пасажирів вказали, що всі поїздки були комфортними та безпечними.

Аналіз фінансової діяльності ТОВ «Ай Травел Бус» вказує, що розмір чистого прибутку (збитку) у 2022 році став меншим на 20472 тис. грн., і це вказує про його збиткову діяльність, в основному це пов'язано через введення військового стану в Україні. Витрати на 1 грн. чистої виручки у 2022 році товариства мали тенденцію до зменшення.

Витрати ТОВ «Ай Травел Бус» у 2022 році зростали, так матеріальні витрати на 20,3%; витрати на оплату праці на 83,8%; витрати на соціальні заходи 102%. Структура персоналу товариства зростала, і складала 22 особи, підприємство забезпечувало роботою внутрішньо переміщених осіб. Гендерний аналіз персоналу ТОВ «Ай Травел Бус» показав, що кількість чоловіків переважає над кількістю жінок в загальній структурі персоналу.

Встановлено, що у ТОВ «Ай Травел Бус» переважає ієрархічна організаційна культура. Визначено, за допомогою методу Д. Денісона, що ТОВ «Ай Травел Бус» є стійким до змін, але в основному зосереджене на зовнішній фокус, а не на внутрішній. У ТОВ «Ай Травел Бус» організаційну культуру формує директор.

Основними цінностями ТОВ «Ай Травел Бус» є:

- безпека перевезень;
- якісні послуги;
- міцна ділова репутація.
- задоволеність клієнтів.

ТОВ «Ай Травел Бус» дотримується таких традицій:

- святкування дня автомобіліста;
- корпоративне святкування річниці створення товариства (25 квітня);
- привітання з іменинами та днем народження працівників.

Доведено, що ТОВ «Ай Травел Бус» активно впроваджує соціальну відповідальність, яка проявляється в таких формах: на підприємстві працює 2 осіб з обмеженими можливостями; товариство повністю перейшло на електронний документообіг, дбаючи про екологічну безпеку навколишнього середовища; волонтерська допомога при організації перевезень тимчасово внутрішньо переміщених осіб з самого початку війни; надання права безкоштовного перевезення військовослужбовцям, як на міжміські, так і на міжнародні перевезення; співпраця з громадською організацією «Допомога дітям»; під час пандемії коронавірусу передача 5000 масок та 1000 дезінфекторів загальноосвітній середній школі №2 м. Яворова.

Запропоновано напрями удосконалення організаційної культури ТОВ «Ай Травел Бус», такі як:

- прийняти кодекс організаційної поведінки;
- забезпечити працівникам психологічну безпеку;
- деталізований план неформального спілкування колективу;
- проведення Welkomm-тренінг для швидкої адаптації новоприйнятого працівника;
- створити корпоративний Telegram-канал;
- передбачити у функціональних обов'язках заступника директора – відповідальний за реалізацію організаційної структури товариства.

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. *Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. Серія Економічні науки*. 2019. №6 (141). С. 84-95. URL: [URL:https://er.nau.edu.ua/handle/NAU/44235](https://er.nau.edu.ua/handle/NAU/44235).
2. Богомоллова Н. «Ціна-якість» в системі організації перевезень пасажирів автотранспортними підприємствами. 2021. *Економіка та суспільство* №31. URL:<https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-31-62>.
3. Васильєв. О. Л., Дорохін С. В., Коноваленко А. М. Оцінка організаційної культури структурного підрозділу залізниці. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. Серія: «Економічні науки». 2019. № 9(29). С. 12-18. URL:<http://lib.kart.edu.ua/handle/123456789/4540>.
4. Верескля М. Р., Михаліцька Н. Я. Історико-правові аспекти міжнародної практики легалізації економіки. *Легалізація економіки в забезпеченні економічної безпеки суб'єктів господарювання та держави: колективна монографія* / за ред. д.е.н., проф. І.О. Рєвак. Львів: СПОЛОМ, 2021. С. 182-195. URL: <https://dspace.lvduvs.edu.ua/bitstream/1234567890/3603/1/%D0%A0%D0%B5%D0%B2%D0%B0%D0%BA%20%D0%BA%D0%BE%D0%BB%D0%B5%D0%BA%D1%82%D0%B8%D0%B2%D0%BD%D0%B0%20%D0%BC%D0%BE%D0%BD%D0%BE%D0%B3%D1%80%D0%B0%D1%84%D1%96%D1%8F.pdf>.
5. Верескля М. Р., Михаліцька Н. Я. Використання технології блокчейн у ланцюгах поставок. *Korszerű műszerek és algoritmusai tapasztalati és elméleti Tudományos kutatási: tudományos művek gyűjteménye a Nemzetközi tudományos-gyakorlati konferencia anyagaival* (Hang 1), Szeptember 18, 2020. Budapest, Magyarország: European Scientific Platforme. Pp.17-19. URL: <https://ojs.ukrlogos.in.ua/index.php/logos/issue/view/18.09.2020>.

6. Воронько-Невіднича Т. В., Помаз О. М., Васильєва Ю. А., Коваленко Г. О. Аспекти корпоративної соціальної відповідальності підприємства, що сприяють формуванню його іміджу. *Modern Economics*. 2020. № 24(2020). С. 45-49. URL: [https://doi.org/10.31521/modecon.V24\(2020\)-07](https://doi.org/10.31521/modecon.V24(2020)-07).
7. Гевко В. Формування моделі управління організаційною культурою підприємств мережевих структур в контексті макротрендів бізнесу. *Вісник Сумського національного аграрного університету*. 2019. № 3(81). С.107-111. URL:<https://doi.org/10.32845/bau.2019.3.19>.
8. Гевко В. Л. Особливості формування логістичної стратегії підприємств мережевих структур як чинник зміцнення організаційної культури. *Галицький економічний вісник*. Т.: ТНТУ. 2020. Том 62. № 1. С. 110–117. URL:<http://elartu.tntu.edu.ua/lib/31694>.
9. Дмитрів Д., Дмитрів О., Гавриляк Я. Підвищення економічної ефективності міжнародних вантажних автомобільних перевезень (на прикладі підприємств Тернопільської області). *Соціально- економічні проблеми і держава*. 2021. Вип. 2 (25). С. 182-192. URL:<http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2021/21ddvpto.pdf>.
10. Державна служба статистики України. URL: http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu_u/tr.htm. (дата звернення: 08.01.2022)
11. Залознова Ю. С., Трушкіна Н. В., Ринкевич Н. С. Удосконалення організаційно-економічного механізму управління розвитком організаційної культури підприємств. *Економічний простір*. 2019. №149). С. 65-75. URL:<https://doi.org/10.32782/2224-6282/149-11>.
12. Касич А., Хижняк С. Сучасне трактування концепції організаційної культури підприємства. *Економіка та суспільство*. 2022. №22. URL:<https://doi.org/10.32782/2524-0072/2020-22-71>.
13. Кісь Г. Особливості бізнес-адміністрування підприємства в умовах становлення цифрової економіки. *Економічний форум*. 2022. №1(3). С. 54-61. URL: <https://doi.org/10.36910/6775-2308-8559-2022-3-7>.

14. Копитко М.І., Верескля М.Р., Михаліцька Н.Я. Ділова репутація як інструмент стратегічного розвитку підприємства. *Multidisziplinäre Forschung: Perspektiven, Probleme und Muster der Sammlung wissenschaftlicher Arbeiten «ΛΟΓΟΣ» zu den Materialien der I internationalen wissenschaftlich-praktischen Konferenz* (B. 1), Wien, 9. April, 2021. Wien-Vinnitsia: List Verlag. in Ullstein Buchverlage GmbH & Europäische Wissenschaftsplattform, 2021. Pp.38-41. URL: <http://repositsc.nuczu.edu.ua/bitstream/123456789/12767/1/%D0%A2%D0%B5%D0%B7%D0%B8%20%D0%BA%D0%B2%D1%96%D1%82%D0%B5%D0%BD%D1%8C%2009.04.21%20%D0%92%D1%96%D0%B4%D0%B5%D0%BD%D1%8C%20%28AUT%29.pdf>.
15. Комчатних, О. В. Фактори впливу на інноваційний потенціал транспортного підприємства. *Економіка трансп. комплексу: зб. наук. пр. / М-во освіти і науки України*. Харків. 2021. Вип. 37. С. 148-160. URL: <https://dspace.khadi.kharkov.ua/dspace/handle/123456789/4002>.
16. Копчак Ю. С., Дорошенко Т. М., Біланич Л. В. Формування організаційної культури підприємства в умовах нестабільного внутрішнього середовища. *Наукові перспективи*. 2022. №4 (22). URL: <http://perspectives.pp.ua/index.php/np/article/download/1471475>.
17. Кузнецова Н. Б. Роль і цінність дизайну у інноваціях сучасного бізнесу. Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління. 2022. №3. URL: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2022-3-02-02>.
18. Лепейко Т., Янієва Д. Теоретичні аспекти формування організаційної культури підприємства. Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка. 2022. №13. С.99-107. URL: <http://www.tnv-econom.ksauniv.ks.ua/index.php/journal/article/282>.
19. Любов Л. Моделі організаційної культури підприємства в контексті деструктивних змін. *Економічний часопис Волинського національного*

- університету імені Лесі Українки. 2021. № 3 (27). С. 81–89. URL: <https://www.echas.vnu.edu.ua/index.php/wload/695/568>.
20. Максименко А. Г., Гайдар А. О. Організаційна культура як технологія управління підприємствами. *Modern Economics*. 2020. № 23(2020). С. 114–119. URL: [https://doi.org/10.31521/moon.V23\(2020\)-18](https://doi.org/10.31521/moon.V23(2020)-18).
21. Марцінковська О., Легкий О. Організаційні аспекти впровадження CRM-систем у діяльність підприємства. *Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України*. 2018. Вип.23. С. 81–85. URL: <http://dspace.tneu.edu.ua/handle/316497/33745>.
22. Михайличенко В. В., Долгальова О. В. Управління формуванням організаційної культури підприємства. *Галицький економічний вісник*. Т.: ТНТУ. 2021. Том 70. № 3. С. 158–164. URL: <http://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/35828>.
23. Михаліцька Н.Я., Верескля М.Р. Тайм-менеджмент успішного менеджера. *Applied and fundamental scientific research. Abstracts of XIX International Scientific and Practical Conference*. Brussels, Belgium. 2021. Pp. 101–103. URL: <https://isg-konf.com/wp-content/uploads/2021/04/XIX-ConferenceApril-08-09-2021-book.pdf>
24. Нікітіна А. В., Горючий Д. А., Бабич Д. В. Управління економічною безпекою автотранспортних підприємств в глобальному середовищі: монографія. Харків. нац. автомобільно-дорожній ун-т. Харків: ХНАДУ. 2015. 210 с.
25. Сенів Л. Сучасні проблеми організації міських пасажирських перевезень. *Економіка та суспільство*. 2022. № (44). URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-44-96>.
26. Типізація, спеціалізація та форматизація як чинники конкурентоспроможності роздрібної торгівлі. / Гуштан Т., Лихолат С., Михаліцька Н., Верескля М. Р., Таранський І. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*. 2020. Том 3. № 34. С. 432–440. URL:

<https://dspace.lvduvs.edu.ua/bitstream/1234567890/3353/1/%D0%B2%D0%B5%D1%80%D0%B5%D1%81%D0%BA%D0%BB%D1%8F%20%D0%BC%D0%B8%D1%85%D0%B0%D0%BB%D1%96%D1%86%D1%8C%D0%BA%D0%B0.pdf>.

- 27.Цвілий С., Кукліна Т., Жилко О. Організаційні компоненти в управлінні бізнесом в управлінні вітчизняного туристичного підприємства. *Економіка та суспільство*. 2022. №36. URL:<https://www.economyandsociety.in.ua/indexcle/view/1168>.
- 28.Шумінська О. Б. Діловий етикет – невід’ємна складова організаційної культури. *Вісник ХНАУ. Серія: Економічні науки*. 2021. Т.3. №2. С.90-98. URL:<https://repo.btu.kharkov.ua//handle//5204>.
- 29.Химич І. Г. Модель управління бізнесом в умовах війни на основі релокейту. *Маркетинг і логістика в системі менеджменту: тези доповідей XIV Міжнародної науково-практичної конференції* (м. Львів, 28 жовтня 2022 р.). Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2022. С. 232-233. URL:<http://elartu.tntu.edu.le/lib/39065>.
- 30.Юринець З., Юринець Р. Соціально-психологічний клімат молодіжного стартап-підприємництва в умовах стратегічного розвитку інновацій. «*Acta Academiae Beregsasiensis.Economics*». 2022. Випуск 1. С. 161-171. URL:<https://doi.org/10.58423/2786-6742/2022-1-161-171>.
- 31.Юськевич А. І., Легкий О. А. Теоретичні аспекти організаційної культури та її місце в системі менеджменту підприємства. *Приазовський економічний вісник*. 2020. Випуск 2(19). С. 148-152. URL:http://pev.kpu.zp.ua/journals/2020/2_19_ukr/27.pdf.
- 32.Якубів В. М. , Боришкевич І. І. Формування стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємств ресторанного бізнесу. *Регіональна економіка*. 2020. №1. С. 144-153. URL:<https://doi.org/10.36818/1562-0905-2020-1-15>.

33. Leskiv H., Hobela V., Lesyk N. Economic incentives for environmentally healthy entrepreneurship in Ukraine. *Економіка та суспільство*. 2021. № 31. <http://dspace.lvduvs.edu.ua/handle/1234567890/4072>.
34. Blaga N., Hobela V., Svatiuk O. Development the indicators of economy greening. *Norwegian Journal of development of International Science*. 2021. Vol. 73.1. Pp. 21–25.
35. Hobela V., Huzenko I., Blaga N. Determining ecological threats to the state's economy. *Znanstvena misel journal*. 2021. № 60. Vol. 1. Pp. 13–18. <http://dspace.lvduvs.edu.ua/handle/1234567890/4118>
36. Melnyk S., Hobela V., Shuprudko N. The role of greening in ecological and economic systems. *Annali d'Italia*. 2021. №25. Vol. 2. Pp. 3–6. <http://dspace.lvduvs.edu.ua/handle/1234567890/4166>
37. Ortynskyi V., Tsymbaliuk M., Hobela, V., Kashchuk M. Legal support of socio-economic development model genesis in post-industrial society. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*. Том 5. № 40. С. 535–545. <http://dspace.lvduvs.edu.ua/handle/1234567890/4338>