

**МІНІСТЕРСТВО ВНУТРІШНІХ СПРАВ УКРАЇНИ  
ЛЬВІВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ВНУТРІШНІХ СПРАВ  
ІНСТИТУТ УПРАВЛІННЯ, ПСИХОЛОГІЇ ТА БЕЗПЕКИ  
Кафедра менеджменту**

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

на тему:

**КОРПОРАТИВНА КУЛЬТУРА ЯК ЧИННИК ЕФЕКТИВНОСТІ  
УПРАВЛІННЯ СУЧАСНИМ ПІДПРИЄМСТВОМ**

здобувача вищої освіти освітнього  
ступеня «бакалавр»  
4 курсу денної форми навчання  
спеціальності 073 «Менеджмент»  
Віталія ГРАБОВСЬКОГО

**Науковий керівник:**

к.е.н., доц. Ольга МАРЧЕНКО

**Рецензент**

к.е.н., доц. Михайло ОРОБЧУК  
(ПБ рецензента)

*Кваліфікаційна робота допущена до захисту*

« \_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2023 р., протокол № \_\_\_\_\_

Завідувач кафедри менеджменту

\_\_\_\_\_ Галина ЛЕСЬКІВ

(підпис)

Львів  
2023

## ЛЬВІВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ВНУТРІШНІХ СПРАВ

Інститут управління, психології та безпеки

Кафедра менеджменту

Освітній ступінь бакалавр

Галузь знань 07 «Управління та адміністрування»

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Освітньо-професійна програма «Менеджмент та безпека бізнесу»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри \_\_\_\_\_

«\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ р.

### ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ БАКАЛАВР

\_\_\_\_\_ (прізвище, ім'я, по-батькові)

1. Тема роботи \_\_\_\_\_

керівник роботи

Марченко Ольга Михайлівна, к. е. н., доц.

(прізвище, ім'я по-батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом по університету від «\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ р. № \_\_\_\_\_

2. Строк подання здобувачем освітнього ступеня бакалавр роботи «\_\_» \_\_\_\_\_ 202\_\_ р.

3. Вихідні дані для роботи: \_\_\_\_\_

4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, що їх належить розробити)

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

1. Перелік графічного матеріалу: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

7. Дата видачі завдання «\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ р.

## АНОТАЦІЯ

Грабовський В. Корпоративна культура як чинник ефективності управління сучасним підприємством. Рукопис.

Дослідження на здобуття освітнього ступеня «бакалавр» за спеціальністю 073 «Менеджмент», Львів, 2023.

У першому розділі узагальнено теоретичні засади корпоративної культури в управлінні підприємством. Зокрема, визначено зміст корпоративної культури та охарактеризовано її елементи.

Другий розділ містить аналіз корпоративної культури ТОВ «ЛІНКОН-ЛТД».

На основі теоретичних узагальнень та виконаного аналізу, обґрунтовано конкретні рекомендації щодо зміцнення корпоративної культури ТОВ «ЛІНКОН-ЛТД».

*Ключові слова:* корпоративна культура, цінності, корпоративний дух, кодекс корпоративної культури.

## ANNOTATION

Hrabovskiy V. Corporate culture as a factor in the effectiveness of modern enterprise management. Manuscript.

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

The first section summarizes the theoretical foundations of corporate culture in enterprise management. In particular, the content of corporate culture is determined and its elements are characterized.

The second section contains an analysis of the corporate culture of LINCON-LTD LLC.

On the basis of theoretical generalizations and the performed analysis, specific recommendations for strengthening the corporate culture of LINCON-LTD LLC are substantiated.

*Keywords:* corporate culture, values, corporate spirit, code of corporate culture.

## **ЗМІСТ**

<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ В УПРАВЛІННІ СУЧАСНИМ ПІДПРИЄМСТВОМ</b>	<b>7</b>
1.1. Сутність та значення корпоративної культури як чинника ефективності управління сучасним підприємством	7
1.2. Елементи та типи корпоративної культури	13
1.3. Механізм формування корпоративної культури	18
Висновки до першого розділу	21
<b>РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ТА ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ЗМІЦНЕННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ТОВ «ЛІНКОН-ЛТД»</b>	<b>23</b>
2.1. Загальна характеристика господарської діяльності ТОВ «ЛІНКОН-ЛТД»	23
2.2. Аналіз корпоративної культури ТОВ «ЛІНКОН-ЛТД»	29
2.3. Пропозиції щодо розвитку корпоративної культури ТОВ «ЛІНКОН-ЛТД»	35
Висновки до другого розділу	43
<b>ВИСНОВКИ</b>	<b>44</b>
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ</b>	<b>46</b>
<b>ДОДАТКИ</b>	<b>50</b>

## ВСТУП

Сучасна практика господарювання довела, що корпоративна культура є вагомим чинником конкурентоспроможності організації. Усі успішні міжнародні організації характеризуються сильною корпоративною культурою. Саме тому, багато іноземних та українських вчених, зокрема, П. Сенге, Дж. Сонненфельд, Ч. Хенді, О. Білецька, Г. Захарчин, В. Никифоренко, О. Харчишина досліджували особливості формування та функціонування корпоративної культури.

Зовнішнє середовище бізнес-організацій постійно змінюється, що зумовлює зміну або вдосконалення елементів їхніх корпоративних культур для кращої адаптації до зовнішніх умов. Тому, питання ефективної корпоративної культури є завжди на часі. Отже, тема кваліфікаційної роботи є *актуальною*.

*Метою кваліфікаційної роботи* є узагальнення теоретичних засад функціонування корпоративної культури як чинника ефективності підприємства, аналіз її елементів і практичних аспектів реалізації та обґрунтування рекомендацій щодо розвитку в управлінні сучасними організаціями.

Досягнення визначеної мети зумовило такі завдання:

- з'ясувати сутність та визначити значення корпоративної культури як чинника ефективності управління сучасним підприємством;
- охарактеризувати елементи та типи корпоративної культури;
- дослідити механізм формування корпоративної культури;
- дати загальну характеристику господарської діяльності ТОВ «ЛІНКОН-ЛТД»;
- проаналізувати корпоративну культуру ТОВ «ЛІНКОН-ЛТД»;
- розробити та обґрунтувати пропозиції щодо розвитку корпоративної культури ТОВ «ЛІНКОН-ЛТД».

**Об'єктом дослідження є** корпоративна культура як чинник ефективності управління підприємством.

**Предметом дослідження є** методи та особливості формування і розвитку корпоративної культури.

**Методи дослідження.** У кваліфікаційній роботі використані як загальнонаукові, так і спеціальні методи наукового пізнання. Зокрема, такі методи як індукція, дедукція, аналіз, синтез, логічний підхід, порівняння та узагальнення використані для дослідження теоретичних засад корпоративної культури в управлінні підприємством та обґрунтування її розвитку у ТОВ «ЛІНКОН-ЛТД». Аналіз корпоративної культури ТОВ «ЛІНКОН-ЛТД» виконувався методом опитування за допомогою розробленої автором анкети.

**Інформаційна база.** Інформаційну базу кваліфікаційної роботи склали наукові та навчально-методичні джерела з проблематики менеджменту та корпоративної культури в управлінні підприємством, офіційної веб-сторінки, матеріалів господарської діяльності та результатів анкетування працівників ТОВ ТОВ «ЛІНКОН-ЛТД».

**Інформація про практичне значення роботи, апробацію результатів дослідження (їх впровадження на підприємстві чи організації, участь у науково-практичних конференціях, публікації).** Рекомендації автора щодо розвитку корпоративної культури впроваджені у практику управління ТОВ «ЛІНКОН-ЛТД».

**Структура та обсяг роботи.** Кваліфікаційна робота складається з двох розділів, висновків, списку використаної літератури та додатків. Вона містить 6 таблиць, 3 рисунки, 2 додатки та 32 позиції списку використаних джерел.

## **РОЗДІЛ 1.**

### **ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ В УПРАВЛІННІ СУЧАСНИМ ПІДПРИЄМСТВОМ**

#### **1. Сутність та значення корпоративної культури як чинника ефективності управління сучасним підприємством**

Корпоративна культура є свого роду візитівкою організації, адже відображає її унікальність, формальну та неформальну внутрішню атмосферу, історію функціонування тощо.

Інтерес до корпоративної культури як чинника ефективності і конкурентоспроможності підприємства посилюється сучасною парадигмою менеджменту, основними положеннями якої є наступні:

1) успіх організації залежить не тільки від ринкової позиції і наявності ресурсів, визначальною є роль людського фактору;

2) організація розглядається як відкрита динамічна система, основу якої складають спільні цінності індивідів;

3) зміщується головні акценту системи управління: з точки зору сучасного менеджменту ціль виконує вторинну роль у порівнянні із цінностями, а організація розглядається як самостійне культурне утворення;

4) необхідність постійної адаптації організації до умов турбулентного зовнішнього середовища зменшує значення постійного жорсткого контролю, вимагає змін у підходах до управління персоналом і акцентує увагу на самоменеджменті і саморозвитку індивіда, формуванні і поширенні знань, комплексному використанні нормативно-ціннісного, системного і ситуаційного підходів в управлінні;

5) посилення конкуренції вимагає від підприємств здійснювати

діяльність з урахуванням довгострокової перспективи, тобто на основі принципів стратегічного управління;

б) перенасичення ринку товарами, посилення тенденції швидкого морального старіння товару вимагає широкого використання в процесі управління принципів маркетингу;

7) формування концепції соціальної відповідальності бізнесу [7; 22; 26].

Цікавість керівників до корпоративної культури має велике значення для успішної імплементації та підтримки цієї культури в організації. Керівники відіграють ключову роль у формуванні, розповсюдженні і підтримці корпоративної культури. Корпоративна культура, яка сприяє позитивному та сприйнятому середовищу, сприяє залученню та утриманню талановитих співробітників, зниженню втрати персоналу та підвищенню продуктивності роботи.

Вперше словосполучення «корпоративна культура» було використано в ХІХ ст. як військовий термін німецьким фельдмаршалом Мольтке для позначення взаємовідносин між офіцерами [17].

Але, попри широкий інтерес з боку науковців та практиків, майже до 70-их років ХХ ст. корпоративна культура не була окремою сферою наукових досліджень та цільовим орієнтиром діяльності керівника.

У літературі зустрічаються різні терміни для позначення того явища, яке є корпоративною культурою: «корпоративна культура» (найчастіше вживається), «організаційна культура», «культура підприємства» як синоніми.

Як і у випадку більшості категорій та понять теорії управління, серед вчених немає одностайності щодо визначення поняття «корпоративна культура».

Узагальнення наукових джерел дало змогу виокремити такі підходи до визначення корпоративної культури: 1) атрибутивний; 2) структурний



### 3) раціонально-прагматичний.

В центрі уваги атрибутивних визначень корпоративної культури – її призначення: досягнення успіху, виконання місії, адаптація підприємства до умов зовнішнього середовища, забезпечення внутрішньої інтеграції [22]. Окремі визначення корпоративної культури в межах атрибутивного підходу наведено в табл. 1.1.

Таблиця 1.1

#### Окремі атрибутивні визначення корпоративної культури

№	Автор	Формулювання визначення
1	Е.Шейн	«система колективних базових уявлень, які набуваються групою при вирішенні проблем адаптації до зовнішнього середовища і внутрішньої інтеграції, що довели свою ефективність і тому розглядаються як цінність і передаються новим членам групи в якості правильної системи сприйняття, мислення і відчуття відносно названих проблем»
2	Г. Захарчин	«система взаємовідносин, які склались в організації на основі прийнятих цінностей, базових уявлень і норм поведінки, необхідних для виконання її місії»
3	В. Співак	«система матеріальних і духовних цінностей, проявів, які взаємодіють між собою і є притаманними даній корпорації, відображають її індивідуальність та сприйняття себе та інших в соціальному і матеріальному середовищі та проявляються у поведінці, взаємодії, сприйнятті себе і оточуючого середовища
4	Т. Соломанідіна	«соціально-духовне поле компанії, яке формується під впливом матеріальних і нематеріальних, явних і прихованих, усвідомлених і неусвідомлених процесів і явищ, що визначають єдність філософії, ідеології, цінностей, підходів до вирішення проблем і поведінки персоналу в компанії, і які дають можливість компанії просуватись до успіху»

Джерело: [22; 26; 28]

Структурний підхід до розуміння корпоративної культури акцентує увагу на її елементах та їхньому взаємозв'язку з ефективністю організації

(табл. 1.2).

Таблица 1.2

## Структурний підхід до визначення корпоративної культури

№	Автор (автори)	Формулювання визначення
1	К. Камерон, Р. Куїнн	«проявляється в тому, що є для неї цінним, які є стиль її лідерства, мова і символи, процедури і повсякденні норми, а також в тому, як визначається успіх»
2	Г. Хаєт	«система цінностей, переконань, вірувань, уявлень, очікувань, символів, а також ділових принципів, норм поведінки, традицій, ритуалів і т. д., які склались в організації та її підрозділах за час діяльності та які приймаються більшістю співробітників»
3	Є. Малінін	«система визнаних трудовим колективом цінностей, переконань, вірувань, норм, традицій, які визначають відповідний стереотип поведінки людей у сфері трудової діяльності»
4	Велика економічна енциклопедія	«культура підприємства включає уявлення про завдання корпорації, її призначення, цілі, характер продукції і ринків; стиль діяльності і управління; критерії досягнення цілей і оцінки результатів; засоби внутрішньої інтеграції (мова спілкування, прийом на роботу, спосіб розподілу влади, систему винагород і покарань, церемонії, ритуали та ін.). Всі ці елементи впливають на взаємозв'язки, взаємовідносини працівників, керівників і підлеглих, підрозділів і підприємств, на координацію їх діяльності, форми їх співробітництва в процесі прийняття рішень, шляхи попередження і вирішення конфліктів».

Джерело: [22; 26; 28]

Представники раціонально-прагматичного підходу, віддаючи належне глибинним основам організаційної культури у вигляді переконань, почуттів і цінностей, приділяють також увагу видимим проявам культури, в т. ч. матеріальним за своєю природою. Отже,

представники раціонально-прагматичного підходу розглядають організаційну культуру як організаційний ресурс, який можна оцінити (у тім числі, у вартісному вимірі) та використати для аналізу ефективності господарської діяльності

О. Харчишина вважає, що в цілях даного дослідження «організаційну культуру як категорію слід розглядати з позицій двох напрямів: управлінського і соціально-психологічного. Кожен з цих напрямів має відмінну систему уявлень про зміст критеріїв організаційної культури» (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

## Уявлення про зміст критеріїв організаційної культури

Критерій	Напрямок	
	Управлінський	Соціально-психологічний
1	2	3
Зміст	Корпоративна культура - базова складова системи управління, яка включає сукупність норм, цінностей і принципів діяльності, та створених на їх основі матеріальних і нематеріальних елементів, які в своїх сукупності сприяють розвитку і довгостроковій ефективності організації	Корпоративна культура - атмосфера, психологічний клімат організації, неформальна і невидима свідомість організації, цінності і принципи, які впливають на поведінку її членів і формуються під їхнім впливом
Природа	Розглядається як атрибутивна характеристика організації, яка формується під впливом ціннісних установок індивідів та в результаті міжособистісної взаємодії	Розглядається як невід'ємна суть і характеристика функціонування малих груп
Призначення	Підвищення рівня адаптивності і забезпечення сталого розвитку, підвищення ефективності управління	Прискорення трудової адаптації, впливна на трудову поведінку та взаємовідносини в процесі праці, засіб диференціації організації

Продовження табл. 1.3

1	2	3
Основні прояви	Цінності, норми, правила, символи, стиль лідерства, система адаптації і мотивації персоналу, фірмовий стиль, імідж і бренд	Цінності, менталітет персоналу, соціально-психологічний клімат в організації, стиль лідерства
Основні методи оцінки	Економіко-математичні та соціологічні (анкетування) методи досліджень, контент-аналіз	Соціологічні методи досліджень (анкетування, опитування)

Джерело: [22]

Основні функції корпоративної культури зображені на рис.1.1.



Рис. 1.1. Основні функції корпоративної культури.

Сформовано за:[10, с. 209-211] .

Аналіз найбільш поширених визначень організаційної культури дає підстави визначити її найчастіші характеристики:

- 1) основу організаційної культури складають цінності і переконання

людей, які є засновниками та/або працівниками підприємства;

2) організаційну культуру формують ті цінності, які поділяються більшістю власників і працівників підприємства;

3) корпоративна культура включає дві основні частини: імпліцитну (приховану, ціннісну, духовну) та експліцитну (видиму, матеріальну);

4) корпоративна культура впливає на організаційну взаємодію, організаційну поведінку та організаційну ефективність;

5) корпоративна культура включає цілий набір елементів, в складі якого більшість авторів включає ціннісні, символічні, нормативні, інколи комунікативно-управлінські складові; проте згадування про конкретні матеріальні складові організаційної культури у визначеннях відсутні;

б) наголошується на еволюційному розвитку організаційної культури; корпоративна культура є відображенням самої суті організації» [22].

Таким чином, під корпоративною культурою слід розуміти сформовану стихійно або під впливом керівництва впродовж історії існування організації сукупність принципів, правил та прийомів здійснення її зовнішніх та внутрішніх комунікацій.

## **1.2. Елементи та типи корпоративної культури**

Зазвичай, до елементів організаційної культури відносять:

- організаційні цінності, які є орієнтирами поведінки членів організації;
- місію (головні мета існування, призначення організації) та гасла;
- філософію організації (систему ключових цінностей, які відображають її самосприйняття);

- обряди та ритуали – стандартні заходи, спрямовані на підкреслення значимості певних подій, цілеспрямованого психологічного впливу на працівників з метою їхнього згуртування, формування у них відданості компанії, необхідних переконань та цінностей;

- звичаї та традиції;

- норми та стиль поведінки працівників один з одним та з суб'єктами зовнішнього середовища;

- історії, розповіді, легенди, міфи про найважливіші події та людей організації;

- символіку – емблеми, товарні знаки, уніформу та інші атрибути зовнішнього вигляду персоналу, дизайн приміщень тощо [10].

Існують різні підходи до класифікації корпоративних культур.

Найлогічнішим підходом можна назвати поділ існуючих культур, залежно від їх впливу на позитивні, нейтральні або негативні [32, с. 135].

В позитивних корпоративних культурах, працівники сприймаються з боку керівництва досить важливою частиною компанії в цілому.

Якщо говорити про нейтральні корпоративні культури, то для них характерною є відсутність прямої підтримки з боку керівництва.

Розглядаючи негативні культури, можна назвати те що, у них співробітники що неспроможні почуватися комфортно: відбуваються постійні зміни у різних аспектах, виникають конфліктні ситуації.

Найбільш обґрунтованою є типізація корпоративної культури, запропоновані П. Сенге та Дж. Сонненфельдом.

П. Сенг використовує таку полярну схему для виокремлення типів корпоративних культур:

- демократія – авторитаризм;

- креативність – регульованість;

- відкритість – закритість [32, с. 137].

Жодна культура не є найкращою чи найгіршою з усіх, у кожній є

свої плюси та мінуси.

Отже, П. Сенге виділяє такі типи корпоративних культур.

### 1. Командна корпоративна культура.

Головний її пріоритет – задоволеність працівників. Недоліком даного типу культури є те, що чим більша компанія, тим складніше її підтримувати. Віднести компанію до цього типу культури можна, якщо: співробітники компанії дружать; команда регулярно спілкується поза роботою; є зворотний зв'язок від працівників з робочих питань; люди пишаються своїм робочим місцем.

### 2. Елітна корпоративна культура або «спортивна команда».

Корпоративна культура еліти наймає лише найкращих і вимагає, щоб працівники лідирували. Компанії з елітними культурами часто намагаються змінити світ неперевіреними засобами. Прикладом організації з такою культурою є SpaceX. Недоліком даного типу культури і те, що така інтенсивність може призвести до жорстокої конкуренції в колективі. Віднести компанію до цього типу культури можна, якщо: працівники не бояться відзначати аспекти діяльності компанії, які можна покращити і вважають роботу своїм головним пріоритетом, часто працюючи понаднормово; компанія має багато висококваліфікованих претендентів на вибір.

### 3. Горизонтальна корпоративна культура чи «вільний дух».

Горизонтальна корпоративна культура поширена серед стартапів. Посади не мають великого значення в горизонтальних культурах, де спілкування між генеральним директором і помічником по роботі в офісі зазвичай відбувається через розмови один з одним за робочим столом, а не через електронну пошту або нотатки. Недоліком даного типу культури є те, що горизонтальні культури можуть страждати від нестачі спрямованості та відповідальності. Горизонтальна структура не повинна означати відсутність структури. Віднести компанію до цього типу культури можна,

якщо: працівники обговорюють нові ідеї у кімнаті відпочинку; кожен робить все потрохи; генеральний директор спілкується з усіма співробітниками безпосередньо.

4. Традиційна корпоративна культура. Традиційні компанії мають чітко визначену ієрархію, певний дрескод, підхід, орієнтований на цифри, та прийняття рішень, не схильних до ризику. Недоліком цього типу культури є те, що цей дуже складний підхід залишає мало місця для натхнення чи експериментів, що може призвести до відсутності емоційного зв'язку з боку працівників. Віднести компанію до цього типу культури можна, якщо: для більшості відділів та посад існують суворі правила; люди у різних відділах зазвичай не спілкуються; основні рішення приймаються на розсуд генерального директора.

5. Прогресивна корпоративна культура чи «кочівник». Невизначеність є визначальною рисою прогресивної культури, тому що співробітники часто не знають чого чекати далі. Недоліком даного типу культури є те, що прогресивна культура може вселяти страх співробітникам зі зрозумілих причин. Будь-які зміни в управлінні чи власності – навіть якщо це добре для компанії – не завжди сприймаються позитивно. Віднести компанію до цього типу культури можна, якщо: співробітники відкрито говорять про конкуренцію та можливі злиття; компанія має високу швидкість обороту; зміни на ринку впливають на дохід.

Відомою є типологія управлінських культур Ч. Хенді. Кожному з типів він привласнив ім'я відповідного олімпійського бога.

Культура влади або культура Зевса – характеризується жорсткою структурою управління, численними правилами та процедурами, пригніченням ініціативи працівників, сильним контролем, характерна для «молодих» організацій.

Рольова культура або культура Аполлона – бюрократична культура,



що ґрунтується на системі правил та інструкцій; їй властивий чіткий розподіл ролей, прав, обов'язків і відповідальності між працівниками управління, вона негнучка та утруднює нововведення, тому малоефективна в умовах змін. Джерелом влади тут є посада, а не особисті якості керівника. Така управлінська культура характерна для великих корпорацій та державних установ.

Культура завдань або культура Афіни – ґрунтується на співпраці, колективному виробленні ідей та загальних цінностей. Фундаментом влади є знання, компетентність, професіоналізм та володіння інформацією. Це перехідний тип управлінської культури, здатний перерости в один із попередніх. Він властивий проектним або венчурним організаціям.

Культура особи або культура Діоніса – пов'язана з емоційним началом і ґрунтується на творчих цінностях, об'єднуючи людей не для вирішення службових завдань, а для досягнення індивідуальної мети. Рішення тут ухвалюються на основі згоди, тому влада має координаційний характер.

Американський дослідник У. Оучі виділив три основні види організаційної культури залежно від джерела влади:

- ринкову культуру, яка характеризується пануванням вартісних відносин та орієнтацією на прибуток. Джерелом влади в рамках такої культури є власність на ресурси;

- бюрократичну культуру, засновану на пануванні регламентів, правил та процедур. Джерелом влади тут є посада членів організації;

- кланову культуру, що доповнює попередні. Її основу становлять внутрішні цінності, організації, що спрямовують діяльність останньої. Джерелом влади у межах такої культури є традиції.

Виходячи з орієнтації культури на людей або матеріальні умови, з одного боку, відкритість та закритість – з іншого, виокремлюють такі її типи:

- бюрократична культура (регулювання усіх аспектів діяльності організації на основі документів, чітких правил, процедур); джерело влади – посада; гарантує людям стабільність, безпеку, позбавляє від конфліктів;
- опікунська культура (сприятливий морально-психологічний клімат, згуртованість людей, групові норми та цінності); неформальний статус працівників; взаєморозуміння, гармонія відносин; гарантує персоналу стабільність, розвиток та участь у справах організації;
- праксеологічна культура ґрунтується на порядку, раціональності, планах, ретельному контролі за їх виконанням, оцінці діяльності працівника за результатами; джерело влади – посадові повноваження і глибокі знання; допускає залучення працівників до управління в певних межах, що забезпечує високу ефективність роботи;
- підприємницька культура підтримує дії, спрямовані зовні організації та на перспективу, новаторство і творчу активність персоналу; гарантує задоволення потреб працівників у розвитку та вдосконаленні; джерело влади – знання та досвід керівника; персонал залучається до творчості.

### **1.3.Механізм формування організаційної культури.**

Управління організаційною культурою передбачає її формування, підтримку та розвиток. Воно охоплює: контроль за її станом з боку керівництва; пропаганду і навчання персоналу необхідним навичкам; підбір кадрів, що відповідають культурі, та усунення тих, хто в неї не вписується; широке використання її елементів (символіки, обрядів та ритуалів).

Організаційна культура може формуватися в результаті:

- цілеспрямованої діяльності керівника чи власника;
- появі у неформованому колективі неформального лідера, який має помітний вплив на оточуючих;
- природного відбору найкращих норм, правил, стандартів, встановлених керівництвом чи вироблених колективом;
- розроблення і впровадження корпоративної культури спеціалістами консалтингових фірм [15 ].

Основними складовими механізму формування корпоративної культури є:

- аналіз поточного стану корпоративної культури: оцінка поточного стану організації, включаючи цінності, норми, поведінку та комунікацію, це може включати проведення опитувань, інтерв'ю, спостереження та аналіз документів;
- визначення місії та цінностей: встановлення чіткої місії та цінностей, які відповідають цілям та ідеалам організації є важливим кроком у формуванні корпоративної культури, ці елементи мають бути зрозумілими та переконливими для співробітників;
- залучення працівників: важливо залучати співробітників до процесу формування корпоративної культури, це можна зробити через комунікацію, консультації, тренінги та залучення до проектів; персонал повинен відчувати, що їхні ідеї та думки цінуються і враховуються;
- приклад лідерства: лідери організації повинні бути прикладом відповідної корпоративної культури, вони повинні дотримуватись встановлених цінностей, проявляти відповідну поведінку та встановлювати високі стандарти, їхні дії та рішення повинні відповідати корпоративній культурі;
- комунікація та зворотний зв'язок: ефективна комунікація та відкритий зворотний зв'язок є ключовими чинниками у формуванні корпоративної культури.

Зазначимо, що формування організаційної культури повинно здійснюватись в такій послідовності:

- 1) визначення мети втручання в організаційну культуру, побудова дерева цілей формування організаційної культури;
- 2) оцінка існуючої організаційної культури;
- 3) опис бажаної організаційної культури;
- 4) співставлення параметрів існуючої і бажаної організаційної культури, визначення напрямку і характеру змін;
- 5) розробка стратегічної програми формування організаційної культури;
- 6) розробка і виконання поточного плану формування організаційної культури;
- 7) контроль якісних і кількісних параметрів зміни організаційної культури [ 15].

Лідер грає ключову роль у формуванні корпоративної культури організації.

Способи, якими лідер може впливати на формування корпоративної культури є такими:

- визначення візії та цілей: лідер повинен встановити чітку візію та цілі організації, які відображають корпоративну культуру, він повинен комунікувати ці цілі та візію співробітникам, роз'яснювати їх важливість та вплив на організацію;
- приклад та модель: лідер повинен бути прикладом для інших співробітників, дотримуючись цінностей та норм корпоративної культури, він повинен проявляти відповідну поведінку, етику та встановлювати високі стандарти для всіх співробітників;
- комунікація та зв'язок: лідер повинен активно комунікувати зі співробітниками щодо цілей, цінностей та очікувань, пов'язаних з

корпоративною культурою, він повинен забезпечувати відкритий зворотний зв'язок та сприяти двосторонньому обміну інформацією;

– рекрутинг та підбір персоналу: лідер повинен брати активну участь у процесі рекрутингу та підбору персоналу, забезпечуючи, що нові співробітники відповідають цінностям та культурі організації. Він повинен враховувати не тільки технічні навички, але й сумісність з корпоративною культурою;

– навчання та розвиток: лідер повинен сприяти навчанню та розвитку співробітників.

### **Висновки до першого розділу**

Корпоративна культура – це набір цінностей, переконань, норм, традицій та поведінкових стандартів, які характеризують організацію і впливають на спосіб роботи співробітників і взаємовідносини внутрішньої команди. Корпоративна культура відображається в різних аспектах організації, таких як комунікація, лідерство, мотивація, розвиток співробітників, винагорода і визнання. Вона також може впливати на стиль обслуговування клієнтів, ставлення до інновацій та здатність організації адаптуватися до змін.

Корпоративна культура визначається цілями та стратегією організації. Елементами корпоративної культури є місія, філософія та цінності організації, символіка, дизайн приміщень, форма одягу, звичаї та традиції, обряди та ритуали, норми та стиль поведінки, стиль керівництва та підходи до прийняття управлінських рішень. Серед них виділяють зовнішні (видимі) та невидимі (внутрішні, глибинні) елементи. Чим більше розвинені внутрішні елементи, тим сильнішою є корпоративна культура.

Корпоративна культура впливає на мотивацію співробітників, їх задоволеність роботою, здатність до співпраці, створення командної робочої атмосфери та досягнення організаційних цілей, вона допомагає встановити унікальну ідентичність організації та привернути та зберегти талановитих співробітників.

Існують різні підходи до типізації корпоративної культури. Критеріями виділення різних типів корпоративної культури є ступінь сформованості, присутність основних зовнішніх або внутрішніх елементів, джерело влади керівників, ставлення до жінок тощо.

Основними функціями корпоративної культури є: об'єднання персоналу навколо спільних цінностей; ідентифікація організації в зовнішньому середовищі; сприяння відчуттю ототожнення себе з організацією у працівників; формування позитивного морально-психологічного клімату та командного духу; підтримка організаційної стабільності.

Існують такі принципові підходи до формування корпоративної культури: без втручання керівництва (за допомогою природного відбору найкращих стандартів поведінки), під впливом неформального лідера та за допомогою активних дій з боку управлінського персоналу за допомогою чи без консалтингових фірм.

Вибір того чи іншого методу формування корпоративної культури залежить від стадії життєвого циклу організації, сфери та масштабів економічної діяльності, складу та структури трудового колективу.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ ТА ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО РОЗВИТКУ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ТОВ «ЛІНКОН-ЛТД»

#### 2.1. Загальна характеристика господарської діяльності ТОВ «ЛІНКОН-ЛТД»

Товариство з обмеженою відповідальністю «ЛІНКОН-ЛТД», що зареєстроване за адресою Україна, 79058, Львівська обл., місто Львів, вул. Джерельна, буд. 42, засноване 17.03.1992 р. Директор – Собчук Адам Богданович, код ЄДРПОУ – 13820727.

Основний вид діяльності товариства - 86.22 Спеціалізована медична практика.

ТОВ «ЛІНКОН-ЛТД» було засноване на базі приватної лабораторії контактної корекції зору яка розпочала свою роботу у 1981 р., надавала послуги з підбору та виготовлення жорстких контактних лінз для хворих з патологією зору і була першою та єдиною на весь західний регіон України [12].

У 1992 році на базі даної лабораторії було засновано Медичний Центр Корекції Зору «Лінкон», який продовжив працювати в тому ж напрямку. На обліку в медичному центрі корекції зору «Лінкон» понад тридцять тисяч пацієнтів зі всього західного регіону України, які користуються контактними лінзами. Сьогодні медичний центр пропонує професійну діагностику, підбір всіх типів м'яких і жорстких лінз, а також підбір окулярів будь якої складності [12].

До номенклатури товарів, які реалізовує підприємство входять наступні групи товарів: контактні лінзи, розчини та краплі, аксесуари для оптики.

Найбільший асортимент ТОВ «ЛІНКОН-ЛТД» пропонує у сфері контактних лінз (45 різних товарних пропозицій).

Асортимент розчинів та крапель складає 28 товарних позицій і об'єднує такі товарні групи як: універсальні розчини; зволожуючі краплі; пероксидні системи; розчини для жорстких лінз.

Серед аксесуарів доволі насичений асортимент дорожніх наборів (27 товарних пропозицій) та контейнерів (13 товарних пропозицій) [12].

Асортимент контактних лінз охоплює контактні лінзи з різним режимом заміни (одноденні, двотижневі, місячні, квартальні) різного типу (сферичні, астигматичні, мультифокальні, кольорові).

Підприємство реалізовує контактні лінзи відомих виробників та брендів таких як: Air Optix, Biofinity, ClearLux, PureVision, SofLens, FreshLook; виробники: Alcon, Bausch + Lomb, Cooper Vision, ClearLab, Sauflon, Zeiss, Johnson & Johnson, Interojo.

Також у медичному центрі надаються такі послуги:

- базові послуги: консультація і рекомендації лікаря без обстежень; візометрія (перевірка гостроти зору); автокераторефрактометрія (комп'ютерна діагностика зору); біомікроскопія (огляд на щілинній лампі); безконтактна тонометрія (визначення внутрішньоочного тиску); огляд очного дна; видалення стороннього тіла;

- послуги, пов'язані з використанням контактних лінз (К/Л): підбір контактних лінз (автокераторефрактометрія, перевірка зору, рекомендації лікаря); навчання пацієнта користуватись К/Л; навчання пацієнта користуватись К/Л + стартовий набір (2 розчина OptiFree PureMoist 60 ml); повторне навчання;

- послуги, пов'язані з використанням окулярів для корекції зору: підбір окулярів сферичних (автокераторефрактометрія, перевірка зору, рекомендації лікаря); підбір окулярів астигматичних (автокераторефрактометрія, перевірка зору, рекомендації лікаря);



– послуги дитячої офтальмології: консультація і рекомендація лікаря без обстежень; автокераторефрактометрія (комп'ютерна діагностика зору); візометрія (перевірка зору); курс ортоптичного лікування (5 процедур); тренування акомодатції по Дашевському; тренування на «Панорамі»; макулостимулятор; лікування акомодатції Бриз; тренування акомодатції на «Струмочку»; програмно- комп'ютерне тренування; курс тренування на синоптофорі (5 процедур);

– курс ортоптичного лікування № 5: аккомодотренер + амбліотрене + конвергенцтренер; лазеротерапія і лазеростимуляція сітківки ока; тренування акомодатції по Дашевському; тренування на «Панорамі»; макулостимулятор; лікування акомодатції Бриз; тренування акомодатції на «Струмочку»; програмно-комп'ютерне тренування [12].

ТОВ «ЛІНКОН-ЛТД» має також і свій сайт, на якому можна зробити інтернет-замовлення.

Типовий договір публічної оферти, який регламентує онлайн-замовлення розміщений на сайті (додаток А).

Типовий договір онлайн-замовлення передбачає: добровільний вибір покупцем товарів в Інтернет-магазині; самостійне оформлення покупцем замовлення в Інтернет-магазині; оплату покупцем замовлення, оформленого в Інтернет-магазині; обробку і доставку замовлення покупцеві у власність на умовах цього договору.

Згідно договору: покупець має право оформити замовлення на будь-який товар, представлений на сайті інтернет- магазину і наявний; кожна позиція може бути представлена в замовленні в будь-якій кількості; за умови відсутності товару на складі, менеджер компанії зобов'язаний поставити покупця до відома (по телефону або через електронну пошту); за умови відсутності товару покупець має право замінити його товаром аналогічної моделі, відмовитися від даного товару, анулювати замовлення.

За умовами договору, оплата замовлення може бути здійснена у

таких формах: за фактом отримання товару у відділенні транспортних компанії за готівковий або безготівковий розрахунок в гривнях; за допомогою онлайн-сервісів оплати Ліфрау або Приват24.

У випадку ненадходження коштів, Інтернет-магазин залишає за собою право анулювати замовлення.

Доставка товарів, придбаних в Інтернет-магазині, здійснюється: до складів транспортних компаній, де і здійснюється видача замовлень; кур'єром по Львову [12].

Штатний розпис ТОВ «ЛІНКОН-ЛТД» станом на 01.02.2022 р. наведено у табл. 2.1.

Таблиця 2.1.

## Штатний розпис ТОВ «ЛІНКОН-ЛТД»

№	Посада (спеціальність, професія), розряд, клас (категорія) кваліфікації	Кількість штатних одиниць	Тарифна ставка (посадовий оклад), грн	Місячна заробітна плата
1.	Директор	1	18 000	18000
2.	Головний бухгалтер	1	18000	18000
3.	Бухгалтер	0,5	6100	3050
4.	Касир	1	14200	14200
5.	Реєстратор	1	14200	14200
6.	Лікар-офтальмолог	3	12500	12500
7.	Оптик	2	7500	7500
8.	Менеджер зі збуту	1	17500	17500
9.	Продавець-консультант	1	9000	9000
10.	Сестра медична	1	62,5-100	5 875 – 9 400
11.	Менеджер із комунікаційних технологій	1	17500	17500
12.	Кур'єр	1	11300	11300
13.	Прибиральниця	1	50	8000

Організаційна структура ТОВ «ЛІНКОН-ЛТД» є простою, лінійно-функціональною (рис. 2.1.).



Рис. 2.1. Організаційна структура ТОВ «ЛІНКОН-ЛТД»

В межах трудового колективу ТОВ «ЛІНКОН-ЛТД» можна виділити такі групи персоналу:

- керівники та спеціалісти (директор, менеджер зі збуту, менеджер із комунікаційних технологій, головний бухгалтер, бухгалтер);
- операційний (медичний) персонал (лікарі-офтальмолог, оптик, продавець-консультант, медична сестра);
- допоміжний персонал (касир, реєстратор, кур'єр, прибиральниця).

Загальна кількість працюючих підприємстві –16 осіб. Середній

стаж роботи – 10 років, що сприяє згуртованості трудового колективу.

Розподіл персоналу за групами виглядає так:

- адміністративний персонал – 31,3 %;
- операційний (медичний) персонал – 43,8 %;
- допоміжний персонал (касир, реєстратор, кур'єр, прибиральниця) – 25,0 %.

Вищу освіту мають 87,5 % працівників, професійно-технічну – 11,5 %.

Щодо статевої структури, то: 25 % - чоловіча стать, 75 % - жіноча стать.

Отже, за освітнім рівнем та статтю, трудовий колектив ТОВ «ЛІНКОН-ЛТД» є доволі однорідним.

Вікова структура трудового колективу ТОВ «ЛІНКОН-ЛТД» виглядає таким чином:

- до 20 років – 0 осіб (0 %);
- 20-35 років – 7 осіб (43,8 %);
- 36-49 років – 7 осіб (43,8 %);
- 50-60 років – 1 особа (6,25 %);
- понад 60 років – 1 особа (6,25 %).

Таким чином, 87,6 % персоналу ТОВ «ЛІНКОН-ЛТД» належить є віком 20-49 років.

Причому, 13 осіб або 81,3 % персоналу товариства є віком до 44 років, що згідно класифікації ВООЗ, є молодим віком. Таким чином, за віком, трудовий колектив ТОВ «ЛІНКОН-ЛТД» також є однорідним.

Таким чином, трудовий колектив ТОВ «ЛІНКОН-ЛТД» є доволі однорідним. Це є сприятливим чинником формування сильної корпоративної культури підприємства.

## 2.2. Аналіз корпоративної культури ТОВ «ЛІНКОН-ЛТД»

ТОВ «ЛІНКОН-ЛТД» функціонує на ринку оптики понад 20 років. З огляду на час його існування та результати господарської діяльності, воно знаходиться на стадії зрілості свого життєвого циклу. Це означає, що корпоративна культура на підприємстві є сформована.

Розглянемо, які елементи корпоративної культури присутні у діяльності ТОВ «ЛІНКОН-ЛТД» (рис. 2.2).

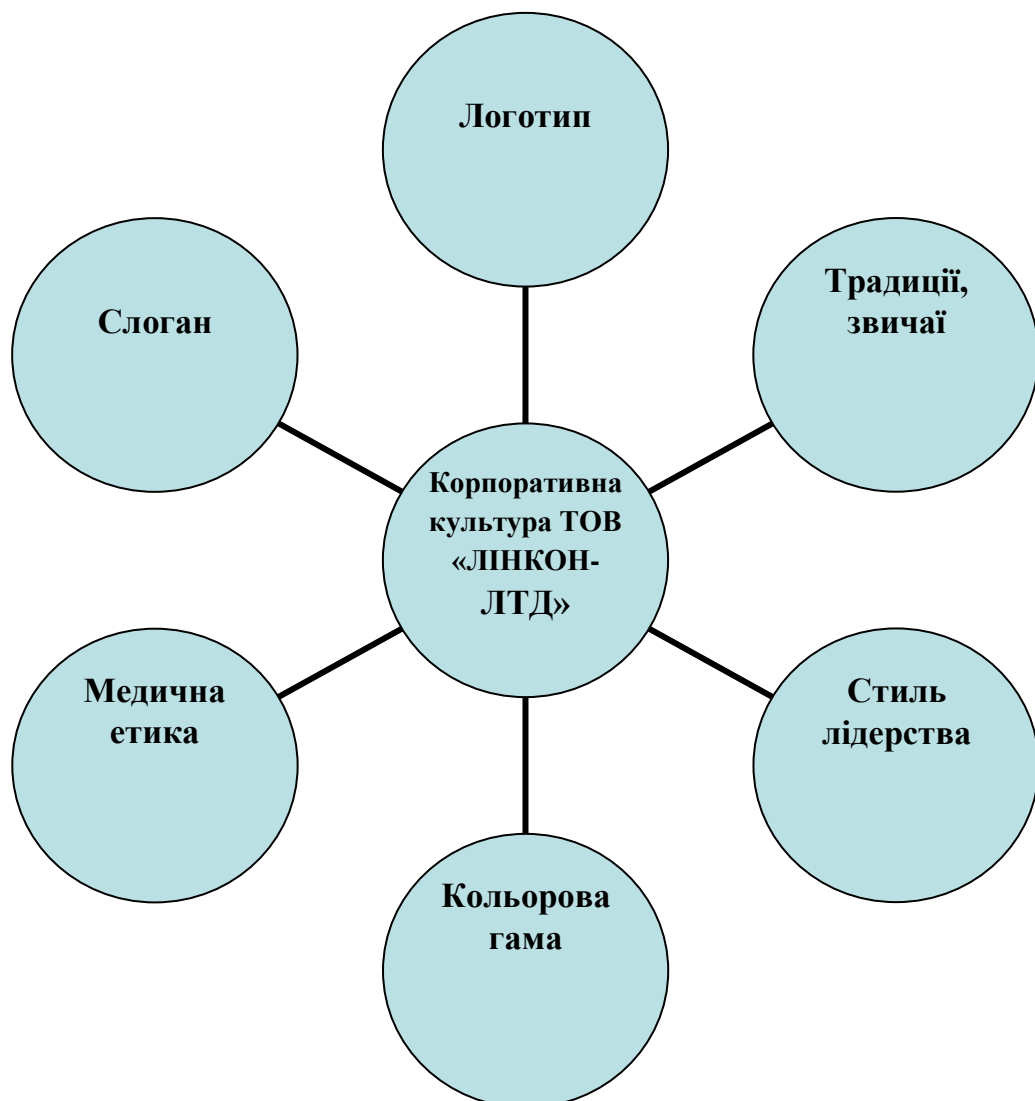


Рис. 2.1. Наявні елементи корпоративної культури ТОВ «ЛІНКОН-ЛТД»

Видимими зовнішніми елементами корпоративної культури ТОВ «ЛІНКОН-ЛТД» є логотип у формі людського ока у біло-голубих тонах та кольорова гама дизайн приміщень сайту (синьо-біло-голуба).

Ще одним видимими елементом культури є сформований слоган, які звучить так: «Зручна корекція зору для активного життя».

З точки зору такого елемента корпоративної культури як повага до клієнтів медичного центру, важливо, що на підприємстві є Положення про обробку і захист персональних даних у базах персональних даних, володільцем яких є продавець [12].

Зміст цього Положення складається з таких розділів:

- загальні поняття та сфера застосування;
- перелік баз персональних даних;
- мета обробки персональних даних;
- порядок обробки персональних даних: отримання згоди, повідомлення про права та дії з персональними даними суб'єкта персональних даних;
- місцезнаходження бази персональних даних;
- умови розкриття інформації про персональні дані третім особам;
- захист персональних даних: способи захисту, відповідальна особа, працівники, які безпосередньо здійснюють обробку та/або мають доступ до персональних даних у зв'язку з виконанням своїх службових обов'язків, строк зберігання персональних даних;
- права суб'єкта персональних даних;
- порядок роботи з запитом суб'єкта персональних даних;
- державна реєстрація бази персональних даних.

Нематеріальним елементом корпоративної культури товариства є традиції та звичаї, які склалися в колективі: відзначення підсумків року у формі передноворічного корпоративну та спільне святкування днів народжень працівників трудового колективу.

Ще одним нематеріальним, але відчутним (видимим) елементом корпоративної культури ТОВ «ЛІНКОН-ЛТД» є демократичний стиль лідерства та відсутність дистанціювання з боку керівника.

Для повнішого аналізу корпоративної культури ТОВ «ЛІНКОН-ЛТД» необхідно проаналізувати її ефективність. Для цієї оцінки ми використовуємо дані опитування, проведеного серед працівників медичного центру.

Анкетування (опитування) проводилося на основі опитувального листа, де працівників просили дати відповіді на запропоновані запитання, що стосуються безпосередньо корпоративної культури компанії.

Загалом, ми опитували усіх 16 працівників організації, що становить 100 % їхньої загальної кількості. Анкета наведена у додатку Б.

В анкеті містилося запитання, що стосувалося історії компанії.

Три чверті опитуваних заявили, що знайомі з нею (75%). Недостатньо добре історію своєї компанії знають лише 25%. Це дає змогу дійти висновку про те, що працівники компанії зацікавлені в тому, щоб вивчати історію появи компанії і те, як вона розвивається. Цей факт у свою чергу дає змогу зробити висновок про те, що місце, де вони здійснюють свою професійну діяльність, для них має велику цінність.

При цьому, на запитання, скільки за часом вони працевлаштовані в компанії, 25 % заявили, що термін цей становить понад 12 місяців, ще 25% працюють у діапазоні від 2 до 3 років. Решта 50 % зайняті в компанії після того, як відкрився медичний центр. Виходячи з цього, можна стверджувати, що трудовий колектив медичного центру доволі досвічений та злагоджений.

На запитання, чи знаєте Ви, яка місія підприємства, відповіді незадовільні: 19 % від опитаних зовсім не мають жодного уявлення про місію організації, для майже половини (50 %) місія видається доволі

розмитою, і лише 30 % повністю володіють усією необхідною інформацією.

Не всі працівники підприємства знають, якої стратегії розвитку на даному етапі життєвого циклу дотримується організація: таких є 62,5 %.

Під терміном корпоративна культура багато співробітників розуміють спільні відзначення свят (так сказали 37,5 %), ще 12,5 % заявили, що це допомога в компанії з соціальної точки зору, 50 % вважають, що це сукупність різних традицій, характерних для компанії (50 %).

Більшій частині працівників співробітників (75 %) відомі правила поведінки під час здійснення своїх професійних обов'язків.

Опитування показало, що більшість опитаних працівників організації отримали інформацію про цілі її діяльності з спілкування з директором (таких 56,25 %), 25 % - з документів і 18,75 % не мають такої інформації.

Для більшої частини людей, які проходили опитування, важливою тією чи іншою мірою працювати з людьми, які добре взаємодіють між собою. Лише 12,5 % сказали, що для не це не дуже важливо.

Основною цінністю працівників ТОВ «ЛІНКОН-ЛТД» є розмір заробітної плати, про це свідчать 50 % відповідей, а також зміст праці – 18,75 %, стабільність робочого місця (18,75 %) і 12,5 % – можливість відчувати себе членом трудового колективу.

Для більшості працівників найважливішими формами матеріального стимулювання є різні доплати, премії, бонуси – 75 %, найменш важливими є доплати за стаж роботи – 12,5 %.

Найбільш значущими формами нематеріального стимулювання є моральна винагорода – 25 %, позитивний морально-психологічний клімат в трудовому колективі – 50 % і відчуття своєї цінності для підприємства – 25 %.



Для 50 % опитаних дуже важливо мати хороші можливості для кар'єрного зростання, а для інших 50 % – це не дуже важливо.

Більшість працівників ТОВ «ЛІНКОН-ЛТД» хочуть довгий час працювати на підприємстві (75 %), 12,5 % заявили – що як складеться, і ще 12,5 % чітко зазначили, що планують працювати в організації нетривалий час.

Більша половина (62,5 %) задоволена або швидше задоволена, ніж наявною корпоративною культурою. Однак є працівники, які або не задоволені наявною культурою (18,75 %) або частково задоволені нею (18,75 %).

Гордість за свою роботу і компанію у якій працюють відчувають 50 % працівників, ще 25 % пишаються своєю роботою, а 25 % - не відчувають гордість ні за що. Відповідь на це запитання говорить про те, що потрібно зміцнювати корпоративний дух на підприємстві.

Більша частина персоналу ТОВ «ЛІНКОН-ЛТД», а саме, 75 % вважають, що у ньому панує доброзичлива атмосфера, 12,5 % - що робоча, професійна і 12,5 % зазначили, що важко відповісти. Позитивно, що ніхто з персоналу не оцінив атмосферу серед працівників як напружену чи стресову. Отже, чверть працівників вважає стосунки у трудовому колективі суто діловими.

На запитання чи дружні відносини у трудовому колективі, 62,5 % опитаних відповіли, що так дружні; 25 % – швидше так, ніж ні і 12,5 % - що важко відповісти.

Про згуртованість колективу говорить відповідь на запитання, чи маєте Ви друзів (приятелів) на роботі: 50 % опитаних відповіли, що так, 12,5 % - що ні і 37,5 % – що важко відповісти.

На запитання, що на Вашу а що сприятиме зміцненню корпоративної культури, більшість працівників підприємства відповіли, що корпоративні заходи та спільний відпочинок (67,5 %), спільні інтереси – 25 %, робота в

команді – 12,5 %.

Позитивно, що 87,5 % працівників ТОВ «ЛІНКОН-ЛТД» зазначили, що суперечки та конфлікти в колективі ніколи не виникають, 12,5 % (дві особи) – що інколи.

Ступінь задоволеності різними складовими культури компанії визначалося за допомогою запитань, які передбачали відповідь у вигляді бальної шкали від 0 до 10. Що вищий середній бал серед усіх співробітників, то вища задоволеність цим елементом.

Середні бали відповідей на це запитання наведено в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Задоволеність працівників ТОВ «ЛІНКОН-ЛТД» окремими наявними елементами корпоративної культури

Елемент корпоративної культури	Рівень задоволеності, середній бал
Атмосфера (клімат) в колективі	8,5
Корпоративні заходи і неформальне спілкування	4,5
Стиль керівництва	8,0
Зміст роботи	7,8
Можливості професійного росту	8,0
Система мотивації	5,5

Виходячи з анкетування, можна зробити висновок, що у ТОВ «ЛІНКОН-ЛТД» сформована достатньо стійка корпоративна культура, як на видимому, так і на глибинному рівні.

### **2.3. Пропозиції щодо розвитку корпоративної культури ТОВ «ЛІНКОН-ЛТД»**

Однією з функцій корпоративної культури є об'єднання працівників. І саме таку функцію виконує місія організації, їх девіз (слоган) та цінності.

З усіх цих елементів «офіційно» визначено лише слоган ТОВ «ЛІНКОН-ЛТД», який звучить так: «Зручна корекція зору для активного життя». А місія та цінності організації не визначені та не зафіксовані документально. Тому, з метою зміцнення корпоративної культури ТОВ ми рекомендуємо їх сформулювати та задокументувати.

Пропонуємо таке формулювання місії ТОВ «ЛІНКОН-ЛТД»: «Наша місія – забезпечити нашим клієнтам високоякісні оптичні послуги та продукти, які скоригують та покращать їхній зір і якість життя. Ми прагнемо стати надійними партнерами у забезпеченні кращого зору для наших клієнтів, пропонуючи індивідуальний підхід, передові технології та найновіші тренди в оптиці».

Щодо цінностей ТОВ «ЛІНКОН-ЛТД», то пропонуємо таке їх формулювання.

1. Клієнтоорієнтованість: найвищий пріоритет – задоволення потреб наших клієнтів. Ми прислухаємося до їхніх побажань, надаємо індивідуальну увагу та пропонуємо оптимальні рішення для кожного клієнта.

2. Висока якість продуктів і послуг. Ми прагнемо надавати послуги та реалізувати товари найвищої якості, які найкраще сприяють покращенню або корекції зору наших клієнтів. Наші фахівці мають високий рівень професійної кваліфікації, а ми співпрацюємо з провідними виробниками оптичних виробів.

3. Орієнтація на інновації у сфері оптики. Ми впроваджуємо передові технології та інновації в нашу роботу. Ми стежимо за новими

тенденціями в галузі оптики та використовуємо новітні технології для надання найкращих рішень нашим клієнтам.

4. Максимальна довіра та етика. Ми прагнемо побудувати довгострокові відносини з нашими клієнтами, ґрунтуючись на взаємній довірі. Ми дотримуємося етичних принципів у всіх аспектах нашої роботи і діємо прозоро.

5. Зручність і комфорт. Ми створюємо зручне та комфортне середовище для наших клієнтів. Наш медичний центр має приємну атмосферу, де клієнти можуть спокійно вибрати оправу та отримати професійну консультацію.

6. Співпраця і командний дух. Ми прагнемо бути єдиною командою, яка дружно співпрацює для якнайповнішого задоволення потреб наших клієнтів.

ТОВ «ЛІНКОН-ЛТД» не має єдиного кодексу корпоративної культури, у якому б відображалися усі сформовані і діючі у трудовому колективі елементи корпоративної культури.

Однак, вважаємо, що підприємству потрібний кодекс корпоративної культури, оскільки він виконує такі важливі функції:

- встановлення норм поведінки: корпоративний кодекс визначає норми поведінки, які сприяють етичному та професійному веденню ділових справ, встановлює правила, принципи і стандарти, які спрямовані на запобігання неетичній поведінці, конфліктам і порушенням закону в організації;

- створює систему внутрішнього контролю: кодекс допомагає створити внутрішній контроль і дисципліну в організації, він визначає правила і процедури, які регулюють поведінку співробітників та забезпечують дотримання внутрішніх політик і вимог компанії;

- захист репутації організації: кодекс сприяє захисту репутації та бренду організації, встановлює стандарти, які допомагають зберегти довіру

клієнтів, партнерів і громадськості, що сприяє позитивному сприйняттю і сприяє розвитку довгострокових стосунків з клієнтами;

– регулювання внутрішніх конфліктів: кодекс може слугувати засобом регулювання внутрішніх конфліктів і проблем в організації, він визначає механізми вирішення спорів, забезпечує об'єктивність, справедливість і взаєморозуміння між співробітниками.

Кодекс корпоративної культури може містити різні розділи, які відображають важливі аспекти поведінки та цінностей організації.

Пропонуємо об'єднати елементи корпоративної культури ТОВ «ЛІНКОН-ЛТД» у Кодексі корпоративної культури підприємства з такими розділами.

1. Загальні принципи та елементи корпоративної культури. У цьому розділі висвітлити місію, філософію, цінності підприємства. Також цей розділ мав би містити опис зовнішніх атрибутів корпоративної культури: логотипу, кольорової гами, фірмового стилю та одягу,

2. Загальна етика та інтегритет. Цей розділ має містити опис відношення до етичних стандартів і принципів: ставлення до корупції, підкупу та нечесної поведінки, дотримання конфіденційності та захист інформації. Повага до колег та клієнтів. Заборона дискримінації, шкідливої поведінки та використання насильства.

3. Професійна етика. Цей розділ має бути присвячений дотримання медичної етики працівниками ТОВ «ЛІНКОН-ЛТД» та відображати базові принципи обслуговування клієнтів.

4. Здоров'я та безпека. Дотримання правил безпеки та здоров'я на робочому місці. Підтримка здорового способу життя та балансу роботи і приватного життя.

5. Зобов'язання до екологічно відповідної поведінки.

6. Співпраця та командна робота. Підтримка відкритого комунікаційного середовища. Заохочення до співпраці, взаємодопомоги та взаємного розуміння. Розвиток лідерських якостей та відповідальності.

7. Спілкування та комунікація. Ставлення до колег. Повага до інших медичних працівників та спільне прийняття рішень. Підтримка професійного розвитку та нових працівників.

8. Відповідальність перед громадськістю. Соціальна відповідальність організації. Взаємодія з громадськістю та вклад у розвиток спільноти. Підтримка благодійних та соціальних ініціатив.

Також як складова корпоративної культури на підприємстві, на наш погляд, мають бути розроблені Правила (кодекс) професійної етики працівника медичного центру ТОВ «ЛІНКОН-ЛТД», які можуть містити такі розділи:

– ставлення до пацієнтів: забезпечення безпеки, доброзичливого та емпатичного ставлення до пацієнтів, здатність чітко та доступно спілкуватися з пацієнтами та їхніми родичами; вміння вислуховувати та враховувати побажання та потреби пацієнтів, тактовність та емпатія у важких медичних ситуаціях, збереження конфіденційності медичної інформації, повага до прав пацієнта та забезпечення інформованої згоди на обробку особистих даних тощо;

– професійна компетентність: постійне підвищення кваліфікації та оновлення знань і навичок, дотримання медичних стандартів та ефективне використання доступної технології, ведення об'єктивної та точної медичної документації;

– етична поведінка: виконання моральних та етичних принципів у роботі з пацієнтами, відмова від дискримінації або нечесних практик, відповідальне використання медичних ресурсів та уникнення конфлікту інтересів.

Оскільки більшість персоналу ТОВ «ЛІНКОН-ЛТД» у відповіді на запитання анкети зазначили, що їм бракує неформального спілкування та спільних корпоративних заходів, то рекомендуємо ТОВ «ЛІНКОН-ЛТД» розвинути цю складову корпоративної культури.

Розвиток неформального спілкування в рамках корпоративної культури може сприяти покращенню комунікації, підвищенню взаєморозуміння та співпраці між співробітниками.

Рекомендуємо такі напрями розвитку неформального спілкування та корпоративного духу для ТОВ «ЛІНКОН-ЛТД»:

1) створення зони відпочинку у приміщенні ТОВ «ЛІНКОН-ЛТД», де працівники можуть зустрічатися та спілкуватися неформально;

2) організація корпоративних заходів: проведення корпоративних подій, свят, вечірок, спортивних змагань або творчих майстерень, що створить невимушену атмосферу для спілкування між працівниками;

3) розвиток внутрішніх комунікаційних платформ для спілкування: корпоративний чат або група у соціальній мережі може стати зручними інструментом для неформального спілкування, працівники можуть обмінюватися ідеями, фотографіями, цікавими статтями або жартами, що допомагає підтримувати активну комунікацію навіть за межами робочих приміщень;

4) тимбілдінг: формування командного духу у ігровій формі.

Особливо важливу роль у формуванні корпоративного духу відіграє тимбілдінг. Він спрямований на покращення комунікації, співпраці та взаємодії між співробітниками, що сприяє побудові сильних та злагоджених робочих команд.

Варто переймати позитивний досвід тимбілдінгу у успішних підприємств.

Багато тимбілдінгових активностей спрямовані на поліпшення комунікації між співробітниками. Вони допомагають виявити та

вдосконалити навички слухання, висловлювання своїх думок, спілкування та розв'язання конфліктів. Покращена комунікація забезпечує ефективніше функціонування команди та сприяє взаєморозумінню та підтримці.

Сучасні HR-компанії, івент-агенства пропонують різні незвичні ідеї для тимбілдінгу:

- ігри на згуртування: інтелектуальні, творчі, психологічні, тематичні (у тім числі, за професійною тематикою), музичні (караоке-батли, талант-шоу, барабанні майстер-класи);

- соціальний тимбілніг: благодійні заходи, волонтерські проекти (спільна посадка дерев – озеленення території, волонтерство у дитячих притулках та геріатричних пансіонатах тощо);

- офісні заходи: вечір настільних ігор, креативні спортивні змагання (перенесення бутлів з водою, баскетбол з м'ячем з використаного паперу та сміттєвих кошиків тощо), детективний квест;

- тимбілдінг на природі: спільний відпочинок в неформальній обстановці на базі відпочинку, березі водойми, лісовій галявини, великому заміському комплексі (гра на виживання типу «Останній герой» або «Форт Байяр», спортивні змагання, День Нептуна, пінна вечірка, турнір з гольфу тощо);

- квест: похід у квест-кімнату, міський квест;

- кулінарна вечірка: спільне приготування і поїдання їжі у кулінарній школі, на природі або будь-якій іншій локації;

- колективна творчість: майстер клас з малювання картин, графіті, виготовлення і розмальовування глечиків тощо);

- спортивні змагання: гра в пейнтбол або лазертаг; гонки на картингах або квадро циклах; марафони і

- забіги; проходження мотузкових трас;

- зимовий тимбілдінг: перегони на санях або тюбах; спортивне орієнтування тощо [1].



Стратегічний план розвитку корпоративної культури ТОВ «ЛІНКОН-ЛТД» представлено у табл. 2.3.

Таблиця 2.3.

Стратегічний план розвитку корпоративної культури  
ТОВ «ЛІНКОН-ЛТД»

Компоненти корпоративної культури	Ідеальна модель	Ціль	Засоби досягнення
1	2	3	4
Розробка Кодексу корпоративної культури та Правил професійної етики працівника медичного центру	Кодекс корпоративної культури, у якому відображені усі її існуючі елементи та які в повній мірі сприяють розвитку командного духу	Документально зафіксувати існуючі та нові елементи корпоративної культури	Наради трудового колективу, створення робочої групи, підготовка та затвердження документу, ознайомлення працівників з ним
Організаційні цінності	Сформовані та задокументовані організаційні цінності, які поділяють усі члени трудового колективу	Сформувати і документально зафіксувати існуючі та нові елементи корпоративної культури	Наради і обговорення трудового колективу, підготовка та затвердження формулювання цінностей, ознайомлення працівників з ними, коучинг та тренінги для їхнього закріплення у свідомості персоналу

Продовження табл. 2.3

1	2	3	4
Корпоративні заходи	Регулярні корпоративні різного спрямування які відвідують усі працівники	Щомісячна організація та проведення корпоративних заходів	Наради трудового колективу, розробка та затвердження плану заходів, інформування працівників
Норми етичної поведінки з клієнтами	Високоморальні та професійні норми поведінки з клієнтами, яких дотримується весь трудовий колектив	Розробити та документально зафіксувати існуючі та нові правила поведінки з клієнтами: Правила професійної етики працівника медичного центру	Наради трудового колективу, створення робочої групи, підготовка та затвердження документу, ознайомлення працівників з ним
Неформальне спілкування	Зона відпочинку, де регулярно (в ідеалі) щоденно неформально спілкуються працівники	Облаштувати комфортну зону відпочинку для працівників	Консультації з працівниками, розробка проекту, затвердження кошторису, реалізація проекту

Таким чином, зміцнення корпоративної культури ТОВ «ЛІНКОН-ЛТД» зумовлює ініціативу керівництва та взаємодію у цьому напрямі усіх працівників.

## Висновки до другого розділу

ТОВ «ЛІНКОН-ЛТД» функціонує на ринку оптики понад 20 років, перебуває на стадії зрілості і характеризується сформованою та стійкою корпоративною культурою.

Трудовий колектив підприємства є достатньо однорідним, а зміст праці персоналу – доволі соціально значимим та благородним, що сприяє формуванню позитивного мікроклімату та задоволеності працею.

Проте, попри стійкість, корпоративна культура ТОВ «ЛІНКОН-ЛТД» не є розвиненою. У ній наявні такі елементи як: логотип, слоган, кольорова гама, стиль керівництва, професійна (медична) етика, традиції та звичаї. Корпоративна культура медичного центру формувалася стихійно, під впливом формальних і неформальних лідерів та не є ніде зафіксована.

Результати анкетування працівників ТОВ «ЛІНКОН-ЛТД» показали, що працівники товариства, в цілому, задоволені його корпоративною культурою, стилем керівництва, морально-психологічним кліматом, але відчують брак неформального спілкування та корпоративних заходів.

З огляду на виконаний аналіз корпоративної культури ТОВ «ЛІНКОН-ЛТД» рекомендуємо такі напрями її розвитку:

- визначення місії та цінностей підприємства;
- розробка та затвердження Кодексу корпоративної культури та Правил (кодексу) професійної етики працівника медичного центру;
- організація та проведення корпоративних заходів;
- сприяння неформальному спілкуванню та зміцненні командного духу за допомогою тимблдіingu.

## ВИСНОВКИ

Узагальнення теоретичних засад та практичних аспектів формування та розвитку корпоративної культури ТОВ «ЛІНКОН-ЛТД» дали змогу дійти таких висновків.

1. Корпоративна культура – це набір характеристик, що визначають бізнес. Корпоративна культура охоплює переконання та цінності, на основі яких працівники організації будуть свої зовнішні та внутрішні комунікації. Під корпоративною культурою слід розуміти сформовану стихійно або під впливом керівництва впродовж історії існування організації сукупність принципів, правил та прийомів здійснення її зовнішніх та внутрішніх комунікацій. Корпоративна культура кожного підприємства є унікальним набором її видимих та невидимих елементів, таких як: місія, філософія та цінності організації, символіка, дизайн приміщень, форма одягу, звичаї та традиції, обряди та ритуали, норми та стиль поведінки, стиль керівництва та підходи до прийняття управлінських рішень.

2. Функціями корпоративної культури є: вирізнення організації з-поміж конкурентів, об'єднання колективу, створення кордонів та критеріїв «свій-чужий», забезпечення лояльності, персоналу, визначення стандартів поведінки та регламентування відноси між учасниками трудового колективу та інші.

3. У науковій літературі існують різні підходи до типізації корпоративної культури. Критеріями виділення різних типів корпоративної культури є ступінь сформованості, присутність основних зовнішніх або внутрішніх елементів, джерело влади керівників, ставлення до жінок тощо. Типологія корпоративної культури важлива для її вивчення та аналізу ефективності.

4. Принциповими підходами до формування корпоративної культури є природній відбір її кращих елементів впродовж історії функціонування

організації та цілеспрямоване формування її необхідних елементів шляхом управлінського впливу. Вибір того чи іншого методу формування корпоративної культури залежить від стадії життєвого циклу організації, сфери та масштабів економічної діяльності, складу та структури трудового колективу.

5. Аналіз господарської діяльності ТОВ «ЛІНКОН-ЛТД», яке реалізовує контактні лінзи та інші товари оптики, а також надає офтальмологічні послуги показав, що підприємство знаходиться на стадії зрілості та має сформовану та стійку корпоративною культурою. Стійкості корпоративної культури сприяла однорідність трудового колективу та сфера діяльності товариства. Проте, попри стійкість, рівень розвитку корпоративної культури ТОВ «ЛІНКОН-ЛТД» не є високим, про що говорить обмежений перелік її наявних елементів (логотип, слоган, кольорова гама, стиль керівництва, професійна етика, традиції та звичаї).

6. Одним з методів оцінки корпоративної культури підприємства є анкетування працівників з метою виявлення рівня задоволеності її окремими елементами, стійкості та ступеня розвиненості. За результатами проведеного опитування працівників ТОВ «ЛІНКОН-ЛТД» можна зробити висновок, що працівники товариства, в цілому, задоволені його корпоративною культурою, стилем керівництва, морально-психологічним кліматом, але відчувають брак неформального спілкування та корпоративних заходів.

7. За результатами виконаного аналізу, рекомендуємо такі напрями розвитку корпоративної культури ТОВ «ЛІНКОН-ЛТД»: визначення місії та цінностей підприємства; розробка та затвердження Кодексу корпоративної культури та Правил (кодексу) професійної етики працівника медичного центру; організація та проведення корпоративних заходів; сприяння неформальному спілкуванню та зміцненні командного духу за допомогою тимблдіingu.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. 12 крутих ідей проведення незвичайного тимбілдінга, які згуртують колектив URL: <https://lioncom.pro/12-team-building-ideas/>
2. Бала О.І., Бала Р. Д. Історія розвитку та формування терміну «корпоративна культура». *Маркетинг та логістика в системі менеджменту: Матеріали VI Міжнародної науково-практичної конференції*. Львів: Видавництво НУ «Львівська політехніка», 2006. С. 14-15.
3. Білецька О.О. Методи зміни організаційної культури підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2010. № 6. Т. 3. С. 249–252.
4. Гоулман Д. Е. Емоційне лідерство. Мистецтво управління людьми на основі емоційного інтелекту. *Науковий вісник Полтавського університету споживчої кооперації України. Альпіна*. 2010. № 1 (40). 302 с.
5. Жигайло Н. В. Роль керівника у формуванні соціально-психологічного клімату в колективі. *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ. Серія психологічна*, 2(1). 2012. С. 374–383.
6. Захарчин Г. М. Ціннісно-регулятивні аспекти організаційної культури підприємства. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. Серія: *Проблеми економіки та управління: зб. наук. праць*. 2015. № 815. С. 46–50.
7. Зінов'єв Ф.В. Сутність і складові організаційної культури підприємства. *Держава та регіони*. 2010. № 3. С. 46–50.
8. Коломінський Н. Л. Психологія менеджменту в освіті (соціально-психологічний аспект): монографія. Київ: МАУП, 2000. 286 с.

9. Ліпенцев А. В. Організаційна культура. Енциклопедія державного управління: у 8 т. / наук.-ред. кол. : Ю. В. Ковбасюк (голова) [та ін.]; Нац. акад. держ. упр. при Президентові України. Київ: НАДУ, 2011.
10. Марченко О. М., Томаневич Л. М. Теорія організації: навч. посіб. внутрішніх справ. Львів: ЛьвДУВС, 2015. 359 с.
11. Марченко О. М., Томаневич Л. М., Саврас І. З. Теорія організації: навчальний посібник. Вид. 2-ге, перероблене та доповнене. Львів: Вид-во ЛТЕУ, 2022. 388 с.
12. Медичний центр корекції зору «ЛІНКОН» URL:<https://linkon.com.ua/>
13. Монастирський Г.Л. Теорія організаційної культури підприємства: [підручник] / Г.Л.Монастирський. Тернопіль: ТНЕУ, 2014. 288 с.
14. Науменко Н. М. Параметри організаційної культури, що впливають на конкурентоспроможність підприємства. *Економіка і менеджмент культури*. 2013. № 2. С. 34–40.
15. Никифоренко В.Г., Кравченко В.О. Оцінка впливу організаційної культури на ефективність та конкурентоспроможність підприємства. *Бізнес-Інформ*. 2012. № 10. С. 260–263.
16. Орбан-Лембрик Л. Е. Психологія управління: посібник. Київ: Академвидав, 2003. 568 с.
17. Семикіна М. В. Еволюція організаційної культури на українських підприємствах: проблеми та протиріччя. Держава та регіони. Сер. «Економіка та підприємництво». 2009. № 6. С. 197 – 200.
18. Стадник В. В. Менеджмент / В. В. Стадник, М. А. Йохна. Київ : Академвидав, 2010. 472 с.
19. Тимошенко Н. Л. Корпоративна культура: діловий етикет. Навч. посіб. Київ: Знання, 2006. 79 с.
20. Харчишина О.В. Роль організаційних цінностей у формуванні системи мотивації персоналу. *Вісник Одеського національного університету. Економіка*. 2014. Т. 19. Вип. 2. С. 96–100.

21. Харчишина О.В. Роль символічної підсистеми у процесі формування організаційної культури. *Вісник Одеського національного університету. Економіка*. 2015. Т. 20. Вип. 2. С. 94–97.
22. Харчишина О.В. Структура організаційної культури підприємства. *Вісник ЖДТУ*. 2010. № 2(52). С. 295-298.
23. Харчишина О.В. Формування організаційної культури в системі менеджменту підприємств харчової промисловості: монографія. Житомир: Вид-во ЖДУ ім. І. Франка, 2011. 290 с.
24. Хміль Ф. І. Основи менеджменту: Підручник / Ф. І. Хміль. Київ: Академвидав, 2003. 608 с.
25. Ходаківський Є. І., Богоявленська Ю., Грабар Т. Психологія управління. 2-ге вид. Навчальний посібник. Київ: Центр учбової літератури, 2009. 608 с.
26. Храпкіна В. В. Управлінський підхід до формування організаційної культури підприємства. *Актуальні проблеми економіки: науковий журнал*. 2020. № 2 (224). С. 27-34.
27. Чайка Г. Л. Культура ділового спілкування менеджера: навч. посібник / Г. Л. Чайка. Київ: Знання, 2005. 442 с.
28. Чернишова А.О. Деякі аспекти корпоративної культури організації. *Наукові праці: економічні науки*. 2010. Київ: КНТУ, Вип.17. 215 с.
29. Чечель А. О., Кириченко І. М., Бібікова Я. Ю. Шляхи формування позитивного соціально-психологічного клімату в колективі підприємства. *Державне управління*. 4 (136). 2015. С. 79–81.
30. Шакірі М. М. Основні засади формування сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі. *Наукові праці МАУП. Сер. Економічні науки. Психологічні науки*. 2013. № 2. С. 145–150.
31. Шкердіна А. А. Значення ролі керівника у формуванні сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі. *Проблеми сучасної педагогічної освіти*. 2018. № 6-3. С. 402-404.



32. Шубін О.О., Гладкий М. О. Організаційна культура як соціально-економічний феномен у контексті сучасної парадигми управління. *Проблеми економіки*. 2013. № 3. С. 239–246.

# ДОДАТКИ