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

КОРПОРАТИВНА КУЛЬТУРА, ЯК ЧИННИК ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ СУЧАСНИМ ПІДПРИЄМСТВОМ

кваліфікаційна робота
здобувача вищої освіти
4 курсу заочної форми навчання
Лілії КУЦ

Науковий керівник:
доцент, кандидат технічних наук
Галина ЛЕСЬКІВ

Рецензент
Директор ТОВ «ЛЕМБЕРГ ДЕВЕЛОПМЕНТ»
Володимир САЙ

Кваліфікаційна робота допущена до захисту
«___» _____ 2024 р., протокол № ____

Завідувач кафедри менеджменту
_____
(підпис)

Львів
2024

АНОТАЦІЯ

КУЦ Л. Корпоративна культура, як чинник ефективності управління сучасним підприємством. Рукопис

Дослідження на здобуття освітнього ступеня «бакалавр» за спеціальністю 073 «Менеджмент. – Львівський державний університет внутрішніх справ, МВС України, Львів, 2024.

Кваліфікаційна робота присвячена дослідженню корпоративної культури в контексті чинника ефективності управління сучасним підприємством на прикладі ТОВ «ЛЕМБЕРГ ДЕВЕЛОПМЕНТ».

У першому розділі роботи досліджено теоретико-методологічні основи формування корпоративної культури організації. Визначення поняття, види, функції корпоративної культури. Досліджено значення корпоративної культури в управлінні підприємством. У другому розділі здійснено оцінку ефективності корпоративної культури ТОВ «ЛЕМБЕРГ ДЕВЕЛОПМЕНТ». Визначена загальна характеристика організаційної структури управління підприємства. Досліджено фінансово-господарську діяльність підприємства та оцінено рівень корпоративної культури підприємства. Результатом дослідження стали шляхи вдосконалення та формування корпоративної культури ТОВ «ЛЕМБЕРГ ДЕВЕЛОПМЕНТ».

Ключові слова: корпоративна культура, управління, підприємство, фінансо-господарська діяльність, ефективність.

ABSTRACT

KUC L. Corporate culture as a factor in the effectiveness of modern enterprise management. Manuscript

Research on the bachelor’s degree in specialty 073 «Management». Lviv State University of Internal Affairs, MIA of Ukraine, Lviv, 2024.

The qualification work is devoted to the study of corporate culture in the context of the factor of efficiency of management of a modern enterprise on the example of LLC «LEMBERG DEVELOPMENT».

In the first chapter of the work, the theoretical and methodological foundations of the formation of the corporate culture of the organization were investigated. Definition of the concept, types, functions of corporate culture. The importance of corporate culture in enterprise management is studied. In the second section, the effectiveness of the corporate culture of LLC «LEMBERG DEVELOPMENT» was evaluated. The general characteristics of the organizational structure of the enterprise's management are defined. The financial and economic activity of the enterprise was studied and the level of corporate culture of the enterprise was assessed. The research resulted in ways to improve and shape the corporate culture of LLC «LEMBERG DEVELOPMENT».

Keywords: corporate culture, management, enterprise, financial and economic activity, efficiency.

ЗМІСТ

ВСТУП……. 5

РОЗДІЛ І. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ОРГАНІЗАЦІЇ……. 8

1.1. Поняття та види корпоративної культури ……. 8

1.2. Функції корпоративної культури …….. 11

1.3. Значення корпоративної культури в управлінні підприємством ….. 15

Висновки до першого розділу ……... 21

РОЗДІЛ ІІ. ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ТОВ «ЛЕМБЕРГ ДЕВЕЛОПМЕНТ» …… 23

2.1. Загальна характеристика організаційної структури управління ТОВ «ЛЕМБЕРГ ДЕВЕЛОПМЕНТ» ……..... 23

2.2. Фінансово-господарська діяльність підприємства …….. 28

2.3. Оцінювання рівня корпоративної культури ТОВ «ЛЕМБЕРГ ДЕВЕЛОПМЕНТ» ……. 33

2.4. Шляхи вдосконалення та формування корпоративної культури ТОВ «ЛЕМБЕРГ ДЕВЕЛОПМЕНТ» ……. 38

Висновки до другого розділу ……. 46

ВИСНОВКИ …… 48

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ …….. 52

ВСТУП

Обґрунтування актуальності теми дослідження. Велика кількість підприємств сьогодні досі не розуміє значення корпоративної культури. Інша частина підприємств лише має зародковий стан розвитку корпоративної культури. Третя група – це підприємства, які уже змінюють свою корпоративну культуру, адаптують її до стану сучасності та до того стану, який сприятиме реалізації обраної стратегії розвитку. При цьому, спільним для всіх груп є необхідність фундаментального розуміння корпоративної культури та її ролі, а також розуміння того, що успішність підприємства нерозривно пов'язана з його здатністю створювати та підтримувати сприятливу корпоративну культуру. Ми переконані, що наявність внутрішньої спрямованості, загальних цінностей, взаємозв'язків та норм, що визначаються корпоративною культурою, має прямий наслідок не лише у стабільності кадрового питання підприємства, але й має наслідок у вигляді тісних зв’язків між працівниками на підприємстві. Це, в свою чергу, сприяє підвищенню ефективності управління, оскільки зменшється кількість конфліктів між працівниками, а відтак підвищується комунікаційний потенціал. Крім того, корпоративна культура є ключовим елементом для залучення та збереження талановитих співробітників, що відіграє важливу роль у конкурентоспроможності підприємства.

Аналіз останніх досліджень за тематикою проблеми. Корпоративна культура має значний вплив на визначення та реалізацію управлінської діяльності, а також на впровадження ефективної політики підприємства. Цю тему досліджували такі зарубіжні та українські вчені, як, Е.Г. Шейн, , А.В. Іванченко, Г.В. Назарова, Г.Л. Хаєт та інші.

Метою даної роботи є комплексне теоретичне обгрунтування з одночасною практичної оцінкою впливу корпоративної культури на ефективність управління сучасним підприємством.

З огляду на описану вище мету перед нами було поставлено наступні **завдання**:

- дослідити поняття та види корпоративної культури;
- дослідити функції корпоративної культури;
- описати значення корпоративної культури;
- надати загальну характеристику ТОВ «ЛЕМБЕРГ ДЕВЕЛОПМЕНТ»;
- здійснити оцінювання рівня корпоративної культури ТОВ «ЛЕМБЕРГ ДЕВЕЛОПМЕНТ»;
- описати методи формування корпоративної культури
- охарактеризувати організаційні заходи щодо вдосконалення корпоративної культури.

Об'єктом дослідження є корпоративна культура на сучасних підприємствах та її вплив на ефективність управління.

Предметом дослідження є корпоративна культура на ТОВ «ЛЕМБЕРГ ДЕВЕЛОПМЕНТ».

Перелік методів дослідження. У цьому дослідженні використовувалися загальнонаукові методи наукового пізнання для вивчення теми. Було проведено огляд літературних джерел, що стосуються формування корпоративної культури та її впливу на фінансово-економічні показники підприємства. Серед застосованих методів можна виокремити метод теоретичного узагальнення, порівняльний аналіз, а також фінансовий та економічний аналіз.

Інформація про практичне значення роботи, апробацію результатів дослідження (їх впровадження на підприємстві чи організації, участь у науково-практичних конференціях, публікації). Дослідження на задану тему має практичне значення для бізнесу на різних рівнях. По-перше, дослідження допоможе керівництву підприємства краще розуміти і визначити цінності, норми та практики, що складають корпоративну культуру. Окрім того, дане дослідженн допоможе ідентифікувати потенційні

проблеми, що в подальшому дозволить вирішувати конфлікти, що виникають в організації. Окрім того робота містить рекомендації щодо впровадження тих чи інших заходів, що можуть слугувати основою для впровадження програм та ініціатив, спрямованих на підвищення залученості працівників, мотивації та задоволеності на роботі.

Структура та обсяг роботи. Дана робота складається із вступу, двох розділів, восьми підрозділів, висновків та списку використаних джерел, де загальний обсяг роботи становить 55 сторінок, а список використаних джерел налічує 40 найменувань.

РОЗДІЛ І
ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1. Поняття та види корпоративної культури

Вперше поняття "корпоративна культура" з'явилося у використанні німецької армії у XIX столітті як сукупність голосних та негласних правил поведінки офіцерського корпусу. Авторство цього терміну належить німецькому генерал-фельдмаршалу Гельмуту Карлу Бернгарду фон Мольтке.

Сучасне розуміння "корпоративної культури" формується у 70-80-х роках XX століття. Проте ще й досі не існує єдиного визначення для "корпоративної культури" [1, с.186].

Сучасна "корпоративна культура" стала результатом еволюції організацій, яка дозволила задовольнити потреби великих корпорацій США у створенні власних ефективних культур управління персоналом та виробництвом. Пізніше досвід західних фахівців став передаватися іншим меншим компаніям з різними методами організації, що призвело до виникнення двох основних понять культури в організаціях: корпоративної та організаційної.

Ми, як прихильники західних колег, не розглядаємо корпоративну та організаційну культури як окремі категорії, а вважаємо їх ідентичними. Корпоративна культура може бути розглянута як складова організаційної культури, або, з іншого погляду, організаційна та корпоративна культури можуть бути розглянуті як самостійні феномени [2, с.217].

У науковому оточенні склалося визначення організаційної культури як системи загальних уявлень, що формуються у групи при розв'язанні проблем з адаптації до зовнішнього середовища та внутрішньої інтеграції. Ці уявлення, які показали свою ефективність, розглядаються як цінність і

передаються новим членам групи як правильна система сприйняття, мислення та відчування відносно зазначених проблем. Це визначення є найбільш поширеним та вживаним у науковому середовищі.

Існує ще одне схоже визначення, яке деякі дослідники використовують. Вони зауважують, що організаційна культура - це складний комплекс припущень, які приймаються всіма членами конкретної організації і визначають загальні рамки прийнятної поведінки, яка зазвичай регулюється організацією. Ця культура проявляється у філософії та ідеології управління, ціннісних орієнтаціях, віруваннях, очікуваннях, нормах поведінки та дає можливість прогнозувати поведінку людини у критичних ситуаціях [3, с. 8].

Соціологи вказують, що корпоративна культура є ключовим фактором інноваційних змін, які ставлять людський ресурс на передній план.

Згідно з визначенням філологів, культура представляє собою складну семіотичну систему, її функцією є збереження пам'яті, а її головною ознакою є накопичення. Культура є чимось загальним для будь-якого колективу - групи людей, які живуть одночасно і пов'язані певною соціальною організацією; вона є формою спілкування для людей.

Описані визначення корпоративної культури відповідають основним рисам звичайної культури: корпоративна культура виконує функцію пам'яті та є місцем накопичення.

Отже, корпоративна культура зберігає та утримує ефективні методи та стратегії, які допомагають організації налагодити поведінку своїх членів для досягнення спільної мети [4, с.117].

Очевидно, що найбільш вдалим підходом до корпоративної культури є синтез поведінкових та соціокультурних аспектів, що дозволяє розглядати її як сукупність формальних і неформальних правил, норм та традицій, які формуються на основі індивідуальних та групових інтересів і стимулюються прийняттям рішень.

Основною характеристикою корпоративної культури є принцип єдності соціальних та традицій, що сприяє ефективному вирішенню

виробничих завдань. У ній можна виділити такі аспекти, як дбайливість, дисципліна, самостійність у прийнятті рішень, участь у житті колективу поза робочим часом тощо.

Для досягнення високого рівня корпоративної культури організації особливе значення мають зміцнення трудової згуртованості, закріплення дружніх контактів, встановлення атмосфери співробітництва, розширення свободи персоналу при прийнятті рішень, зміцнення нормативних зразків трудової поведінки, старанності, дисциплінованості та надання більшої значущості людського чинника [5, с.351].

Під впливом корпоративної культури в організації досягається соціальна стабільність, впевненість кожного члена колективу у підтримці та почуття соціальної захищеності у працівника. В силу цього в колективі складається сприятливий соціально-психологічний клімат, який проявляється в єдності соціальних норм, зразків поведінки, цінностей і установок у членів організації.

Характеризуючи далі корпоративну культуру, можна назвати, що поняття корпоративної культури відбиває аксіологічні аспекти управління, які поширюються як у внутрішні, і зовнішні організаційні відносини. Тому прийнято говорити про корпоративну філософію, яка займає важливе місце у системі корпоративної культури. Саме корпоративна філософія формує єдину систему якісних цінностей, корпоративних правил поведінки, мотивації та співучасті працівників, розглядаючи людський ресурс як важливий чинник економічного успіху [6].

Якщо звернутися до аналізу моделі корпоративної культури організації, то в основі її повинні лежати, мабуть, гуманістичні цінності, які включають уважність і чуйність, повагу до особистості клієнта, нетерпимість до різних видів дискримінації людей, толерантність і стриманість, орієнтацію на взаємодопомогу та співпрацю , самоповагу.

Важливі тенденції розвитку корпоративної культури пов'язані з розширенням сфери соціально-економічних інтересів організацій, появою

нових видів діяльності організації, її орієнтації на нові споживчі сегменти. Ці тенденції виявляються у розвитку клієнтоорієнтованих форм поведінки персоналу та відповідних стандартів обслуговування.

У той же час діють інші тенденції становлення корпоративної культури, які пов'язані з низькою мотивацією співучасті, низькою зацікавленістю рядових працівників у результатах своєї праці. відсутністю перспективи та професійного зростання, низькою привабливістю деяких видів праці. Цю проблему можна подолати при комплексному формуванні гуманістично орієнтованої корпоративної культури [7].

Основними характеристиками корпоративної культури є усвідомлення свого місця та своєї ролі в організації; використання усної, письмової, невербальної комунікації; різноманітність уніформ та спецодягу, манер та ділових стилів; манери поведінки та взаємовідносини; набір цінностей, норм, припущень та очікувань щодо певного типу поведінки; ставлення до роботи та відповідальність за роботою; індивідуальна чи групова робота, просування по роботі, субординація та етикет взаємовідносин [8, с.82].

До компонентів корпоративної культури можна зарахувати відносини довіри в системах управління, які складаються і розвиваються за такими напрямами: довіра до економічних реформ, що проводяться; довіру до різних фінансово-економічних інститутів (банків, компаній, фондів тощо); довіра державних органів влади до приватних інститутів; довіру до регулюючих органів; довіра один до одного; довіра між партнерами ділових відносин; довіра працівників до керівників та навпаки; довіра керівників друг до друга: довіра між структурними підрозділами організації.

1.2. Функції корпоративної культури

В наш час обговорення корпоративної культури стає ключовим аспектом багатьох досліджень, семінарів та конференцій. Її роль у загальній

стратегії розвитку організацій постійно зростає, відкриваючи широкі можливості для удосконалення діяльності установ в цьому напрямі. Організаціям ще важливо розуміти значення корпоративної культури, яку все частіше вважають невидимою основою успіху та розвитку будь-якої структури.

Давайте спробуємо розглянути кілька загальних функцій культури:

- створення та зберігання духовних цінностей.
- оцінювальна функція, яка полягає у порівнянні реальної поведінки людини з нормами культурної поведінки, оцінці позитивних та негативних аспектів, гуманних та негуманних дій, виражених чи грубих, прогресивних чи консервативних.
- регламентуюча та контролююча функція культури.
- пізнавальна функція, яка включає наукове, звичайне, мистецьке та релігійне пізнання.
- комунікаційна функція, яка забезпечує взаєморозуміння та взаємодію між членами суспільства за допомогою цінностей, прийнятих ними, норм поведінки та інших культурних елементів.
- функція громадської пам'яті, яка зберігає та накопичує досвід людства.
- рекреаційна функція, яка полягає у відновленні духовних сил під час сприйняття або участі в культурних подіях.

Ці аспекти переймаються корпоративною культурою на рівні корпорації [9]:

- вона відтворює найкращі елементи нарощеної культури, створює нові цінності та їх накопичення.
- оцінювальна функція полягає у порівнянні реальної поведінки людини, групи чи корпорації з культурними нормами. Вона визначає позитивні та негативні аспекти, гуманність чи негуманність, вишуканість чи грубість, прогресивність чи консервативність.

- регламентуюча та контролююча функція використовує культуру як індикатор та регулятор поведінки.

- пізнавальна функція включає засвоєння корпоративної культури, що сприяє адаптації працівника, його включенню в колектив та визначає його успішність.

- комунікаційна функція забезпечує взаєморозуміння між працівниками через цінності, норми поведінки та інші елементи культури.

- функція громадської пам'яті зберігає та накопичує досвід корпорації.

- рекреаційна функція дозволяє відновити духовні сили через сприйняття культурних аспектів корпоративної діяльності, але це можливо лише при високому моральному потенціалі корпоративної культури та активній участі працівника в ній та спільному прийнятті її цінностей.

Поглибивши аналіз, розглянемо модель чотирьох типів корпоративної культури [10]:

1. Кланова культура визначається як оточення, де в колективі переважає відчуття спільності, схоже на велику родину. У таких умовах лідери або керівники розглядаються як наставники і, можливо, навіть як батьки. Стабільність організації забезпечується за рахунок відданості та дотримання традицій.

2. Адгократична культура відзначається тим, що компанія функціонує як підприємницьке та творче середовище. Співробітники готові до ризику, а лідери вважаються інноваторами, готовими приймати виклики. Основним принципом організації є відданість експериментам та пошуку новаторських рішень.

3. Ієрархічна культура відзначається тим, що організації з цим типом корпоративної культури є структурованими та формалізованими місцями праці. Процедури керують тим, що роблять люди. Лідери вважають себе раціонально мислячими координаторами та організаторами. Організацію об'єднує система формальних правил та офіційна політика.

4. Ринкова культура характеризується тим, що підприємство завжди орієнтоване на результати, а головним пріоритетом є досягнення поставленої мети. Працівники мають ціль та конкурують між собою. Лідери в таких організаціях виступають як міцні керівники та строгі конкуренти. Вони стійкі та вимогливі. Організацію об'єднує акцент на прагненні до перемоги. Спільним завданням є збереження репутації та досягнення успіху. Фокус перспективи спрямований на конкурентні дії, вирішення завдань та досягнення вимірних цілей.

Підсумовуючи описане у даному пункті відмітимо, що корпоративна культура, як важливий аспект управління організацією, виконує різноманітні функції, які відображаються на всіх аспектах її життєдіяльності. Одна з основних функцій полягає в формуванні та підтримці спільних цінностей та принципів, що визначають місію та стратегію підприємства. Ці цінності створюють основу для внутрішньої спрямованості організації та визначають її особливий характер у взаємодії з оточуючим світом. Крім того, корпоративна культура виконує функцію створення та підтримки спільних норм поведінки та стандартів, які сприяють співпраці та внутрішній координації усіх рівнів організації. Ці норми можуть включати в себе професійну етику, взаємовідносини між колегами та інші аспекти організаційного життя.

Корпоративна культура також відіграє важливу роль у процесі соціалізації нових працівників. Вона допомагає адаптуватися новачкам до організаційного середовища, навчає їх специфічним цінностям, нормам та практикам організації. Цей процес сприяє формуванню внутрішньої ідентичності та приналежності до колективу, що робить співробітників більш відданими та залученими до спільної справи. Крім того, корпоративна культура допомагає утримати талановитих працівників в організації, створюючи для них внутрішні мотиваційні фактори та сприяючи розвитку кар'єрних можливостей.

Ще однією важливою функцією корпоративної культури є забезпечення управління змінами в організації. Вона допомагає організації адаптуватися до нових умов та вирішувати конфлікти, які можуть виникнути під час переходу до нових стратегій або моделей управління. Культура створює фундаментальну базу для внутрішньої координації та співпраці, що дозволяє організації ефективно реагувати на зміни у зовнішньому середовищі та забезпечувати стійкий розвиток.

1.3. Значення корпоративної культури в управлінні підприємством

Корпоративна культура охоплює в собі символіку, традиції, особливості поведінки та роботи, обряди та структуру спілкування. Символіка представляє собою фізичні або умовні знаки, які відображають ідеї організації. Традиції передаються від покоління до покоління як складові спадщини. Обряди - це регулярні заходи, які надають певний вплив на поведінку співробітників у певний час за певною причиною. Структура спілкування - це канали неформального спілкування, за допомогою яких співробітники дізнаються про цінності, обряди та ритуали.

Основу корпоративної культури підприємства складають базові цінності, ідеї, погляди та принципи, які співробітники організації поділяють між собою. Вони можуть варіюватися відповідно до того, що становить основу культури: інтереси організації в цілому або інтереси окремих членів. Це визначає стиль поведінки та спілкування між співробітниками компанії. Культура співробітництва, тобто культура міжособистісних взаємодій, а також культура керівництва, є важливими складовими корпоративної культури.

Ще однією складовою культури корпоративного середовища є мотивація працівників. Психологічний клімат у колективі також відіграє важливу роль у формуванні корпоративної культури. Нормальна атмосфера

взаємин між працівниками дозволяє їм відчувати себе частиною команди, стимулює зацікавленість у спільній роботі та спонукає до об'єктивної оцінки як власних досягнень та помилок, так і досягнень та помилок колег та компанії в цілому.

Іншим не менш важливим аспектом корпоративної культури є емоційна стабільність - рівень емоційної забезпеченості людини [11].

Різні чинники впливають на створення та розвиток корпоративної культури, які можна розділити на три групи: особистісно-поведінкові, структурно-нормативні та зовнішні.

Звернемо увагу на такі ключові аспекти, як місія, стратегія та цілі підприємства, а також проблеми, пов'язані з впливом стратегії на корпоративну культуру. Варто зауважити, що ці питання ретельно розглядаються у стратегічному менеджменті. У формалізованих структурах часто встановлюється бюрократична культура, тоді як у гнучких структурах притаманна більш демократична атмосфера. Структура стає як елементом, так і показником сформованої корпоративної культури.

Фізична структура, така як розміщення приміщень та дизайн, також має великий вплив на корпоративну культуру, оскільки вона формує настрій та стиль спілкування. Це, у свою чергу, впливає на уявлення працівників про цінності підприємства.

Розмір підприємства також має значення для корпоративної культури, оскільки зазвичай великі компанії з великою кількістю співробітників приділяють особливу увагу формуванню корпоративної культури.

Принципи стимулювання також грають важливу роль, оскільки зрозуміння принципів нагород та покарань допомагає працівникам орієнтуватися у компанії і стає їхнім внеском у корпоративну культуру.

Розвиток корпоративної культури залежить від принципів набору персоналу, просування та звільнення. У деяких випадках критерії просування можуть ґрунтуватися на лестощах та прагненні задовольнити

керівництво (незалежно від професійних навичок), або, навпаки, на здатності аргументовано заперечити керівництво, захищаючи свою точку зору.

Зовнішні фактори, такі як економіко-політичні умови, також мають великий вплив на цінності корпоративної культури. Агресивна політика конкурентів часто змушує підприємство шукати відповіді, що може призвести до формування дестабілізаційної культури з ворожими настроями.

У сучасній ринковій економіці споживачі визначають умови, тому розробка фірмового стилю, створення бренду, комунікаційного стилю та інші методи залучення споживачів набувають великого значення, особливо при виробництві широкого спектру товарів та послуг з подібними параметрами [12].

Законодавство може також прямо або опосередковано визначати певні аспекти корпоративної культури, такі як організація праці, харчування, місця відпочинку, системи покарань та інші. Міжнародна політична, соціальна та економічна ситуація впливає на корпоративну культуру, визначаючи загальні тенденції розвитку підприємств. Цей фактор відображає рівень життя людей, особливості умов функціонування підприємства у країні [13]. Він впливає на корпоративну культуру шляхом формування цінностей, соціальної захищеності трудового колективу, відповідальності підприємства перед працівниками та суспільством. Тенденції науково-технічного прогресу, що змінюються - від пріоритету технічної спрямованості до телекомунікацій, біотехнологій, інформаційних технологій, генної інженерії - змушують підприємства змінювати акцент у своїй виробничо-господарській діяльності [14]. На сьогоднішній день, низький рівень корпоративної культури проявляється не лише у використанні застарілих технологій у виробничому процесі, але й у застосуванні застарілих методів управління персоналом, організації технологічних процесів та управління підприємством [15].

Отже, корпоративна культура представляє собою найпотужніший стратегічний інструмент, який дозволяє спрямовувати всіх працівників організації на спільні цілі та завдання, стимулювати їх до ініціативності і полегшувати спілкування між відділами. Процес розвитку корпоративної культури в Україні протікає повільно [16]. Зазвичай цими питаннями займаються переважно іноземні корпорації, інформаційно-комунікативні та українські транснаціональні компанії. Варто відзначити, що як у закордонних, так і вітчизняних організаціях спостерігається тенденція до швидкого формування корпоративної культури [17].

Корпоративна культура є невід'ємною частиною управління людськими ресурсами, оскільки наявність добре встановленої корпоративної культури спрощує управління персоналом, включаючи процес підбору й співбесіди з кандидатами та подальшу співпрацю з ними. Ефективна робота будь-якого підприємства напряму залежить від вмілого підбору та мотивації працівників. Система управління персоналом спрямована на досягнення різноманітних цілей підприємства, включаючи організаційні, економічні, соціальні та інноваційні цілі. Організаційні цілі охоплюють завдання з функціонування та розвитку підприємства, пов'язані з його результатами [18].

Корпоративна культура є краіне важливим засобом управління, який є основою будь-якої економічної моделі діяльності. Як складова системи, вона формує основу для управління усіма аспектами виробництва, такими як людські ресурси, матеріали, капітал і інформація. Компанії з добре розвиненою корпоративною культурою найбільш динамічно розвиваються. Тому, щоб успішно розвивати підприємство, необхідно враховувати чинник ефективної корпоративної культури поряд із іншими факторами, що впливають на розвиток бізнес-структур [19].

Слабка корпоративна культура може стати джерелом глибокої кризи підприємницької структури. Це може статися у разі злиття/поглинання компаній, зміни власників або керівництва, зміни поколінь персоналу,

розширення, зміни стратегії компанії (перетворення бізнес-процесів). Однією з ключових причин виникнення кризи є недостатня систематична та цілеспрямована робота з розвитку та пристосування корпоративної культури до змінних умов зовнішнього та внутрішнього середовища.

Унікальна сутність корпоративної культури, складність її оцінки створюють певні проблеми під час управління корпоративною культурою. Корпоративна культура дає можливість грамотно та ефективно керувати організацією, при цьому є напрямком, недостатньо вивченим [18, с.213].

Значення ефективного управління в інтегрованих підприємствах для їх довгострокового розвитку значно зросло в останні десятиліття через швидкі зміни в навколишньому середовищі, появу нових вимог споживачів і зміну їхніх позицій, а також інших факторів [20, с.87].

Корпоративна культура визначає не лише відмінність однієї організації від іншої, а й впливає на успішне функціонування та здатність до виживання у майбутньому. Вона сприяє забезпеченню високої прибутковості через покращення управління, формування лояльності персоналу до керівництва та його рішень, виховання почуття приналежності до організації, що сприяє підвищенню ефективності виробничого менеджменту та загальних якісних змін у діяльності.

Корпоративна культура охоплює широкий спектр соціально-трудових відносин: вона відображає стратегічну спрямованість фірми; встановлює зразки поведінки персоналу; враховує структурні особливості персоналу (освітність, етнічний склад, національність, демографічні характеристики); впливає на методи управління та організації праці, їх характер та умови; визначає систему стимулів та систему навчання персоналу [21].

Корпоративна культура організації є результатом впливу як стихійних, так і цілеспрямованих чинників. Перші включають умови зовнішнього середовища, в якому діє підприємство, такі як суспільні норми, економічна кон'юнктура та місце організації в суспільстві. Другі - це активні зусилля керівництва та робітників у формуванні корпоративної культури.

Але на практиці важко зустріти ситуацію, коли керівництво має можливість почати формувати корпоративну культуру "з чистого аркуша". Це можливо лише у випадку, якщо організація щойно з'явилася на ринку та починає свою діяльність [22]. Зазвичай будівництво корпоративної культури пов'язане з необхідністю зміни вже існуючої культури в організації, а це саме є головною складністю.

Підприємства, які вже існують на ринку, мають вже сформовану корпоративну культуру, яка виникла і розвивалася протягом років. Ця культура визначається історією компанії, її цінностями, традиціями, способом управління та взаєминами між працівниками. Зміна цієї культури - це складний та багатоаспектний процес, який потребує великих зусиль, часу та уваги з боку керівництва та всього колективу [23].

Одним із способів зміни корпоративної культури є активна участь керівництва та ключових фігур у формуванні нових цінностей та норм. Це може включати в себе проведення спеціальних тренінгів, створення команд, які займаються розвитком культури, та створення системи мотивації, спрямованої на підтримку нових цінностей та норм.

Крім того, важливо підтримувати відкритий та демократичний стиль керівництва, де працівники мають можливість висловлювати свої ідеї та думки щодо корпоративної культури. Це сприяє відчуттю власної причетності до процесу змін та створює позитивне робоче середовище, що сприяє успішному розвитку компанії [24].

Таким чином, корпоративна культура є важливим елементом успішного функціонування будь-якої організації. Вона визначає цінності, поведінку та взаємини всіх працівників компанії, і велика увага до її формування та розвитку є ключем до досягнення успіху у довгостроковій перспективі.

Висновки до першого розділу

Корпоративна культура охоплює символіку, традиції, особливості поведінки та роботи, структуру спілкування. Символіка представляє собою фізичні або умовні знаки, які відображають ідеї організації. Традиції передаються від покоління до покоління як складові спадщини. Обряди - це регулярні заходи, які надають певний вплив на поведінку співробітників у певний час за певною причиною. Структура спілкування - це канали неформального спілкування, за допомогою яких співробітники дізнаються про цінності, обряди та ритуали.

Основу корпоративної культури підприємства складають базові цінності, ідеї, погляди та принципи, які співробітники організації поділяють між собою. Вони можуть варіюватися відповідно до того, що становить основу культури: інтереси організації в цілому або інтереси окремих членів. Це визначає стиль поведінки та спілкування між співробітниками компанії. Культура співробітництва, тобто культура міжособистісних взаємодій, а також культура керівництва, є важливими складовими корпоративної культури.

Існує чотири типи корпоративної культури:

1. Кланова культура визначається як оточення, де в колективі переважає відчуття спільності, схоже на велику родину. У таких умовах лідери або керівники розглядаються як наставники і, можливо, навіть як батьки. Стабільність організації забезпечується за рахунок відданості та дотримання традицій;

2. Адгократична культура відзначається тим, що компанія функціонує як підприємницьке та творче середовище. Співробітники готові до ризику, а лідери вважаються інноваторами, готовими приймати виклики. Основним принципом організації є відданість експериментам та пошуку новаторських рішень;

3. Ієрархічна культура відзначається тим, що організації з цим типом корпоративної культури є структурованими та формалізованими місцями праці. Процедури керують тим, що роблять люди. Лідери вважають себе раціонально мислячими координаторами та організаторами. Організацію об'єднує система формальних правил та офіційна політика;

4. Ринкова культура характеризується тим, що підприємство завжди орієнтоване на результати, а головним пріоритетом є досягнення поставленої мети. Працівники мають ціль та конкурують між собою. Лідери в таких організаціях виступають як міцні керівники та строгі конкуренти. Вони стійкі та вимогливі. Організацію об'єднує акцент на прагненні до перемоги. Спільним завданням є збереження репутації та досягнення успіху. Фокус перспективи спрямований на конкурентні дії, вирішення завдань та досягнення вимірних цілей.

РОЗДІЛ ІІ
ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ТОВ «ЛЕМБЕРГ ДЕВЕЛОПМЕНТ»

2.1. Загальна характеристика організаційної структури управління ТОВ «ЛЕМБЕРГ ДЕВЕЛОПМЕНТ»

Товариство з обмеженою відповідальністю "Лемберг Девелопмент", є громадським закладом харчування, що пропонує широкий вибір страв складної кулінарії, переважно на замовлення, а також вина, спиртні напої та кондитерські вироби. Високий рівень обслуговування поєднується з організацією відпочинку для відвідувачів.

"Лемберг Девелопмент" розташований у центрі Львова, на другому поверсі готелю "Асторія". Він може вмістити до 60 гостей і також надає послуги для банкетів, обідів, фуршетів та кавових перерв.

Основною метою ресторану є досягнення максимальної прибутковості за рахунок надання найвищої якості послуг. Крім того, він ставить перед собою завдання побудувати теплі стосунки з гостями і підтримувати їх постійно, оскільки ресторан має амбіції отримати найкращі відгуки на львівському ресторанному ринку за якістю обслуговування та сервісу.

Важлим аспектом для ресторану є підтримка його іміджу як місця, спрямованого на задоволення гостя. Це означає, що кожен відвідувач має отримати унікальне обслуговування та високу якість сервісу, яка поєднує традиційну львівську гостинність з сучасними технологіями. Ресторан прагне демонструвати індивідуальний та креативний підхід до кожного гостя, відстоювати інтереси інвесторів та дбати про збалансованість та задоволення персоналу.

Щодо місії ресторану, заклад прагне створювати неперевершені гастрономічні враження, поєднуючи в собі вишуканість смаку та

обслуговування. Ресторан бажає бути не просто місцем для їжі, але й незабутнім досвідом, який здатний викликати почуття задоволення та захоплення у кожного прихильника вишуканої кухні.

Однією з ключових цінностей закладу є постійна увага до використання тільки свіжих та якісних інгредієнтів, що постачаються від надійних місцевих постачальників. Ресторан пишається тим, що сприяє розвитку та підтримці місцевих кулінарних традицій, а також постійно шукає нові можливості для творчого розширення та вдосконалення меню.

Важливою частиною місії є створення простору для неповторних зустрічей та подій. Прагнення підприємства - щоб кожен гість відчував не лише смак, але й тепло ресторану, де відносини між гостями та персоналом будуються на взаєморозумінні та повазі.

Ресторан прагне до інновацій у всіх сферах діяльності, будучи відкритими до нових ідей та можливостей. Кожен день заклад прагне вдосконалювати кулінарні та сервісні можливості, створюючи для гостей неперевершений ресторанний досвід, який залишає слід в їхніх смакових враженнях і пам'яті. Місія полягає в тому, щоб кожен гість відчував у ресторані не просто місце для прийому їжі, але і особливий кулінарний світ, де смак та емоції стають невід'ємною частиною їхнього візиту до ресторану.

Завдання діяльності ресторану розглянемо в таблиці (табл. 2.1):

Таблиця 2.1.

Завдання діяльності ресторану

Завдання діяльності	**Опис**
1	**2**
1. Забезпечення вишуканого смаку	Розробка та подальше вдосконалення меню з врахуванням сезонності та АВС аналізу , що відзначається вишуканістю та смаковими нововведеннями.
2. Забезпечення використання високоякісних та свіжих інгредієнтів	Гарантування високого стандарту кулінарних вражень.
3. Розробка концепції обслуговування та інтер'єру	Створенню неповторного та приємного атмосферного досвіду для гостей.

Продовження таблиці 2.1

1	2
4. Організація тематичних заходів та спеціальних подій	Додавання елементів розваг та ексклюзивності.
5. Співпраця з місцевими постачальниками	Підтримки місцевих господарств та використання місцевих продуктів.
6. Підтримка високого рівня сервісу	Тренування та розвиток персоналу в напрямку лояльності до гостя та ефективного обслуговування.
7. Впровадження системи звітування та зворотного зв'язку	Постійне вдосконалення рівня обслуговування та врахування потреб гостей.
8. Аналіз ринкових тенденцій та конкуренції	Розробка стратегій розвитку та утримання конкурентоспроможності.
9. Розробка та впровадження маркетингових ініціатив	Привертання нових клієнтів та утримання існуючої клієнтської бази.
10. Ефективне управління ресурсами	Оптимізація внутрішніх бізнес-процесів для підвищення ефективності та забезпечення раціонального використання ресурсів. Здійснення контролю якості продуктів, сервісу та обслуговування для впевненості у відповідності стандартам ресторану.

Джерело: сформовано на основі даних підприємства

Ці завдання визначають стратегічні та операційні аспекти функціонування ресторану та створюють відповідні керуючі рамки для працівників з метою досягнення основної мети закладу, при цьому віддзеркалюючи виконання його місії.

Структура управління ресторану передбачає чітке розподіл функцій та відповідальностей між різними рівнями управління, включаючи керівництво, менеджмент різних зон та функціональних підрозділів, таких як кухня, обслуговування, маркетинг та фінанси.

Ресторан високого рівня приділяє значну увагу найму та розвитку персоналу. Для цього використовуються системи ефективного набору, програми навчання та постійної підтримки працівників. Крім того,

використовуються методи оцінки та стимулювання високої продуктивності для забезпечення успішного функціонування закладу.

Системи фінансового обліку та управління використовуються для нагляду та контролю над фінансовими операціями. Регулярне складання бюджету та аналіз витрат допомагає ефективно розпоряджатися ресурсами та досягати стабільності у фінансовій сфері.

Стратегії маркетингу на високому рівні включають аналіз ринкових тенденцій та потреб клієнтів. Системи управління відносинами з клієнтами (CRM) дозволяють збирати та аналізувати інформацію про клієнтів, що допомагає персоналу персоналізувати обслуговування та надавати індивідуальні рекомендації.

Використання високотехнологічних систем включає автоматизовані рішення для управління запасами, обліку продажів та забезпечення високоякісного обслуговування. Встановлення точкових кас, онлайн-системи для бронювання та мобільних додатків сприяє зручності для клієнтів.

Використання систем стратегічного планування та моніторингу дозволяє ресторану впроваджувати новаторські концепції, розширювати географічну присутність та забезпечувати конкурентоздатність на ринку. Ці аспекти управління в ресторані високого класу підкреслюють важливість поєднання сучасних технологій та ефективних стратегій для досягнення високої продуктивності та задоволення потреб клієнтів.

Досліджуючи питання характеристики організаційної структури, схематично зообразимо її на рис.2.1.

Організаційна структура ресторану відображає відданість обслуговуванню клієнтів. Вище керівництво включає директора, який має центральну роль у створенні вишуканого та затишного середовища для клієнтів.

Оперативне управління розділено на менеджерів залу, кухні та бару, що сприяє ефективній координації всіх етапів обслуговування. Керівник

служби ресторанного сервісу забезпечує зв'язок між цими відділами та вищим керівництвом.

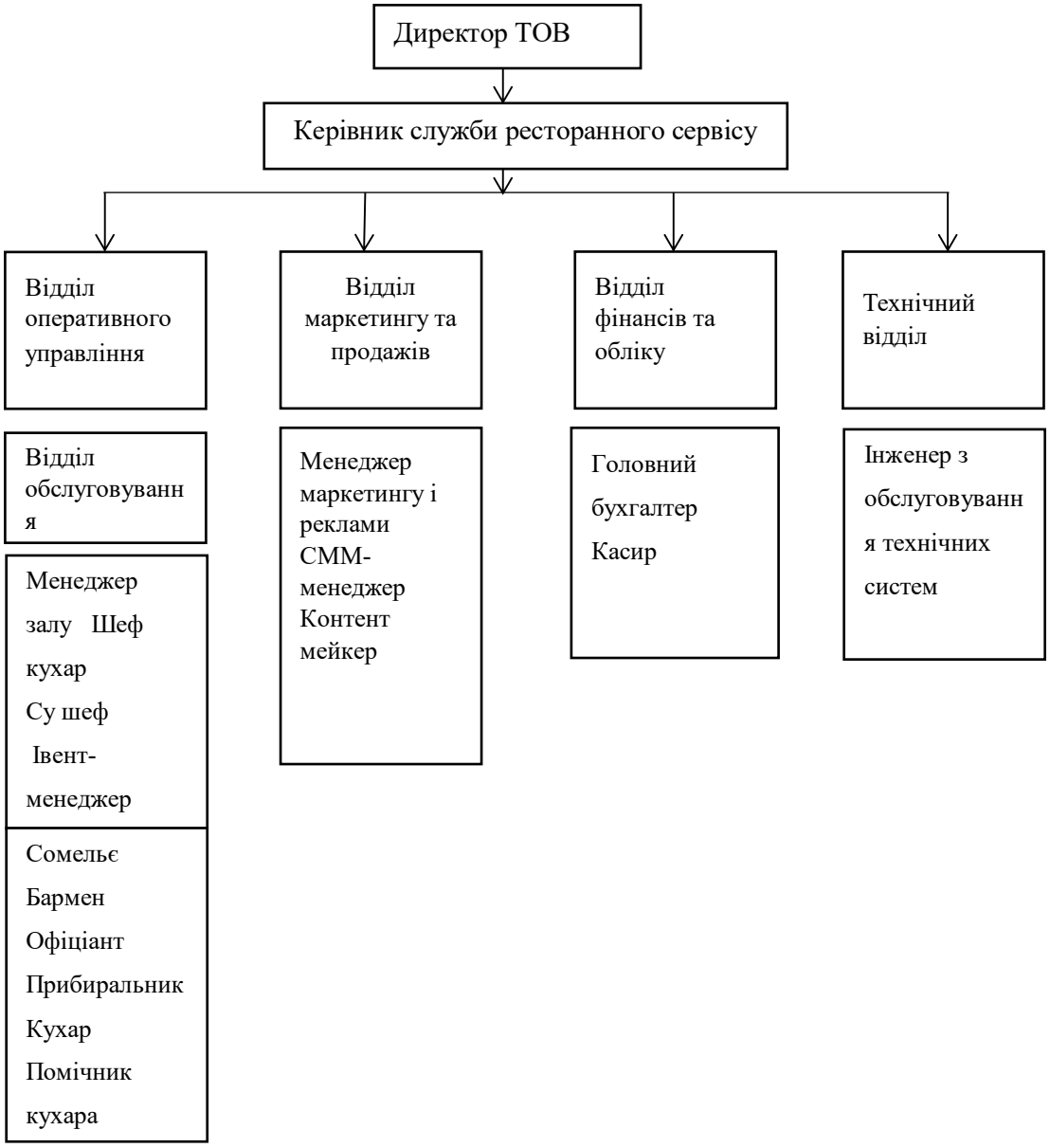


Рис. 2.1. – Організаційна структура ТОВ «Лемберг Девелопмент»

Джерело: Складено на основі даних підприємства

Технічний відділ, включаючи інженерів, відіграє ключову роль у забезпеченні неперервної роботи технічних систем. Його інтеграція в організаційну структуру свідчить про увагу до деталей та технічної безпеки.

Відділ маркетингу та продажів включає в себе спеціалістів зі зв'язків з громадськістю та інтернет-маркетингу. Це вказує на бажання привертати

нових клієнтів та утримувати існуючих за допомогою різноманітних маркетингових стратегій.

Існування окремого відділу фінансів та обліку вказує на серйозний підхід до фінансового управління та контролю над витратами. Головний бухгалтер та касир відповідають за точність обліку та фінансову стабільність.

Органіграма чітко виділяє ролі та відповідальності кожного співробітника. Це сприяє підвищенню ефективності та уникненню непорозумінь у команді.

Загальний аналіз організаційної структури та органіграми ресторану вказує на грамотне планування та прагнення до ефективного управління всіма аспектами бізнесу.

2.2. Фінансово-господарська діяльність підприємства

Розглянемо окремо економічні показники діяльності підприємства з метою визначення ефективності. Результати аналізу надають об'єктивний вигляд на різні аспекти функціонування підприємства. Дані для аналізу взяті з фінансових звітів підприємства за останні три роки, розглянемо їх нижче (табл. 2.2.).

Таблиця 2.2.

Аналіз основних показників господарської діяльності, тис. грн.

Показники, розмірність	2022 рік	2021 рік	2020 рік	Аналіз
1	2	3	4	5
Чистий прибуток	193 300	239 400	209 400	Аналіз чистого прибутку дозволяє оцінити ефективність управління витратами та доходами. Загальною тенденцією є коливання чистого прибутку, що дає розуміння, що потрібно вивчити витрати, обсяги продажів та економічне середовище підприємства.

Продовження таблиці 2.2.

1	2	3	4	5
Обігові активи	2 892 600	2 288 600	726 400	Оцінка обігових активів дозволяє визначити рівень ліквідності підприємства та забезпеченість його поточними активами. Чітко видне зростання обсягу обігових активів з року в рік, що може свідчити про позитивний розвиток, та зростання підприємства.
Обігові зобов'язання	2 109 000	1 803 200	544 600	Тенденція вказує на коливання обсягу обігових зобов'язань, і управління цим показником може вимагати уваги для забезпечення фінансової стійкості та оптимізації ресурсів.
Обіг загального фонду	1,376	2,874	1,653	Аналіз показує, що у 2022році спостерігається зниження обороту загального фонду , що може вимагати уваги підприємства для оптимізації використання ресурсів, та оптимізації операційної діяльності.
Відсоток вартості продукції	15,31%	11,71%	30,44%	Відсоток вартості продукції у 2020році був найвищий, але в 2021році різко знизився , далі у 2022 році відбулось незначне покращення. Загальний аналіз вказує на необхідність уважному моніторингу та оптимізації витрат для забезпечення стабільної та прибуткової фінансової діяльності.

Джерело: Складено на основі даних підприємства

Загалом, за три роки спостерігаються зміни в фінансових показниках підприємства. Чистий прибуток відображає коливання, що можуть бути пов'язані з різними факторами, такими як зміни витрат, конкуренція на ринку чи економічні умови. Обігові активи зростають, що може свідчити про ефективне використання ресурсів та можливе розширення бізнесу. Обігові зобов'язання також зростають , що може вказувати на збільшення

зобов'язань підприємства. Обіг загального фонду має велике коливання, і його динаміка може відображати зміни в операційній діяльності та управлінській стратегії.

Для оцінки та аналізу використання фінансових ресурсів, а також пошуку резервів для ефективного використання власного і залученого капіталу необхідно розрахувати показники майнового стану підприємства та проаналізувати отримані дані (табл. 2.3.).

Таблиця 2.3.

Аналіз майна ТОВ «Лемберг Девелопмент» та джерел його утворення, тис. грн.

Показники	2020	2021	2022	Відхилення (+;-)	
	Тис. грн.	Тис. грн.	Тис. грн.	Абсолютне 2020/2022	Відносне 2020/2022
1	2	3	4	5	6
Активи					
1.Необоротні активи	175,1	110,9	4,1	-171,0 -	-97,6
Основні засоби	175,1	110,9	4,1	-171,0	-97,6
2. Оборотні активи	726,4	2288,6	2892,6	2166,2	298,2
Запаси	243,0	336,9	330,9	87,9	36,1
Дебіторська заборгованість	88,5	310,8	455,0	366,5	414,1
Гроші та їх еквіваленти	22,2	134,3	311,5	289,3	1303,1
Витрати майбутніх періодів	16,8	11,7	8,7	-8,1	-48,2
Інші оборотні активи	94,3	284,6	267,6	173,3	183,7
БАЛАНС	901,5	2399,5	2896,7	1995,2	221,3
Пасив					
1.Власний капітал	356,9	596,3	787,7	430,8	120,7
Зареєстрований капітал	500,0	500,0	500,0	0	0

Продовження таблиці 2.3.

1	2	3	4	5	6
Нерозподілений прибуток	143,1	96,3	287,7	144,6	101,0
3. Поточні зобов'язання і забезпечення	544,6	1803,2	2109,0	1564,4	287,2
Поточна кредитна заборгованість	200,6	331,6	482,1	281,5	140,3
Інші поточні зобов'язання	344,0	1471,6	1626,9	1282,9	372,9
БАЛАНС	901,5	2399,5	2896,7	1995,2	221,3

Джерело: Складено на основі даних підприємства

Показники фінансового стану підприємства представляють собою набір показників, які використовуються для оцінки фінансової ситуації підприємства. Ці показники обчислюються на основі фінансових звітів компанії та іншої доступної інформації з метою визначення фінансової структури організації.

З таблиці 2.3 видно, що вартість майна зросла на 1995,2 тис. грн. Загальна сума майна включає значну частку оборотних активів, які за досліджуваний період збільшилися на 2166,2 тис. грн. Однак необоротні активи складають відносно менший обсяг, і протягом дослідженого періоду їхня сума зменшилась на 171 тис. грн.

Зокрема, серед необоротних активів основний капітал має найбільший вплив і протягом періоду дослідження скоротився на 171 тис. грн. Щодо оборотних активів, вони включають запаси, дебіторську заборгованість, грошові кошти та їх еквіваленти, а також майбутні витрати та інші.

Протягом досліджуваного періоду запаси збільшилися на 87,9 тис. грн., тоді як майбутні витрати скоротилися на 8,1 тис. грн.

Для визначення спроможності підприємства погашати довгострокову заборгованість в строк необхідно розрахувати показники платоспроможності

і ліквідності. В таблиці 2.4. проаналізувала показники платоспроможності в ТОВ «Лемберг Девелопмент», 2020-2022рр.

Таблиця 2.4.

Аналіз показників платоспроможності в ТОВ «Лемберг Девелопмент», 2020-2022рр.

№	Показники	2020	2021	2022	Відхилення (+;-)
1	Коефіцієнт грошової платоспроможності	0,040	0,074	0,148	0,108
2	Коефіцієнт розрахункової платоспроможності	1,334	1,269	1,371	0,037
3	Коефіцієнт ліквідної платоспроможності	1,334	1,269	1,371	0,037

Джерело: Складено на основі даних підприємства

Загалом, позитивні відхилення можуть свідчити про покращення фінансового стану підприємства.

Для визначення фінансової стабільності й незалежності, а також відповідності фінансово-господарської діяльності підприємства цілям його статутної діяльності необхідно розрахувати показники фінансової стійкості (табл. 2.5.)

Таблиця 2.5.

Аналіз показників фінансової стійкості та платоспроможності підприємства

№	Показники	2020	2021	2022	Відхилення (+;-)
1	Коефіцієнт фінансової незалежності	0,39	0,25	0,27	-0,12
2	Коефіцієнт фінансової залежності	1,65	1,33	1,37	-0,28
3	Коефіцієнт співвідношення позикових і власних коштів	1,52	3,02	2,68	1,16
4	Наявність власних оборотних коштів, тис. грн.	181,8	485,4	783,6	601,8
5	Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,51	0,81	1	0,49

Джерело: Складено на основі даних підприємства

2.3. Оцінювання рівня корпоративної культури ТОВ «ЛЕМБЕРГ ДЕВЕЛОПМЕНТ»

У компанії ТОВ "ЛЕМБЕРГ ДЕВЕЛОПМЕНТ" існує Кодекс корпоративної культури, який встановлює загальні стандарти корпоративної поведінки, символіку, традиції, ритуали та відповідальність за порушення встановлених норм. Наявність цього Кодексу є важливим показником розвитку компанії, оскільки досягнення стратегічних цілей неможливе без формування інноваційної корпоративної культури. Ця культура є джерелом збереження, формування та стабільного зростання потенціалу інновацій. Крім того, корпоративна культура в ТОВ "ЛЕМБЕРГ ДЕВЕЛОПМЕНТ" служить інструментом для підвищення мотивації співробітників і сприяє ефективності діяльності компанії, відіграючи важливу роль у досягненні як тактичних, так і стратегічних цілей.

Стандартизація норм щодо корпоративної культури в ТОВ "ЛЕМБЕРГ ДЕВЕЛОПМЕНТ" вирішує ряд завдань з точки зору управлінського персоналу:

- прогнозування напрямків розвитку та оцінка потенціалу ТОВ "ЛЕМБЕРГ ДЕВЕЛОПМЕНТ" та його підрозділів;

- встановлення завдань для вирішення питань щодо зміни стратегічних напрямів роботи компанії, включаючи напрямки руху;

- використання корпоративної культури як інструменту для підвищення мотивації персоналу та підвищення ефективності діяльності компанії;

- збільшення рівня лояльності персоналу;

- поліпшення ефективності співробітництва між працівниками;

- попередження та вирішення можливих конфліктів у колективі;

- виявлення труднощів, з якими стикаються працівники, та вибір методів їх вирішення.

ТОВ "ЛЕМБЕРГ ДЕВЕЛОПМЕНТ" має за мету створення

сприятливої атмосфери, спрямованої на гармонізацію міжособистісних відносин у колективі. Крім того, його Кодекс спрямований на формування корпоративних цінностей серед всього персоналу та у всій компанії. Усі цінності, які визначені в Кодексі ТОВ "ЛЕМБЕРГ ДЕВЕЛОПМЕНТ", базуються на принципах уважного, дружнього та чесного ставлення до компанії, її власності та працівників. Важливо відзначити, що у Кодексі передбачені положення про повагу до осіб з обмеженими можливостями, а також вимога до співробітників ставитися до них з розумінням та надавати необхідну допомогу. Крім того, цікавим є положення про збереження здорового способу життя. На перший погляд, це може здатися особистою справою людини, яку вона може вільно обирати, а не обов'язком. Однак ця норма відображає філософію ТОВ "ЛЕМБЕРГ ДЕВЕЛОПМЕНТ", демонструючи турботу про своїх співробітників. Хоча неможливо примусити кожного дотримуватися здорового способу життя, це може бути стимулом для зміни поганих звичок і сприяти покращенню здоров'я. Тому вважаємо, що це положення важливе, але його слід чітко роз'яснити, щоб уникнути непорозумінь та негативного ставлення до Кодексу.

Також, кодекс вражений ідеєю ставлення до роботи як до серйозної мети. Ми вважаємо цю сукупність норм досить позитивним явищем, оскільки відсутність культури праці в ТОВ "ЛЕМБЕРГ ДЕВЕЛОПМЕНТ" призведе до відсутності позитивного ставлення до роботи як такої та до самого ТОВ "ЛЕМБЕРГ ДЕВЕЛОПМЕНТ".

Також, важливо відзначити, що у кодексі ТОВ "ЛЕМБЕРГ ДЕВЕЛОПМЕНТ" велика увага приділена аспектам спілкування та творчості, як своєрідному відпочинку. Ми також вважаємо це позитивним.

Ще одним позитивним аспектом етики є вираження поваги до людей похилого віку, привітність, ввічливе спілкування та використання форми «Ви». Ця норма абсолютно необхідна в сучасному світі, де межі взаємодії стираються, що може призвести до втрати субординації і створення враження панібратства. Крім того, важливим є положення про

неприпустимість фамільярності. Ми вважаємо доцільним розширити це положення, вказавши, що у спілкуванні між співробітниками не припустиме обговорення тем, які можуть сприйматися як натяки або мати сексуальний характер. Бо такі теми можуть порушити субординацію та спричинити появу настроїв, пов'язаних з інтимними зв'язками.

У кожній компанії існує унікальна корпоративна культура, і для вдосконалення її потрібно відомо, що зараз відбувається. Для досягнення цієї мети використовувалися наступні методи:

- оцінювання;
- спостереження;
- неформальні інтерв'ю з керівниками підрозділів;
- опитування співробітників і проведення анкетування для виявлення рівня корпоративної культури в компанії;
- аналіз результатів анкетування та документації.

Для кращого аналізу корпоративної культури і зрозуміння проблем, існуючих в компанії, було проведено анкетування серед співробітників. Розроблена анкета містила запитання про задоволеність роботою в компанії та цінності.

Респондентам пропонувалося відповісти на кілька питань.

Аналіз результатів анкетування проводиться на основі відповідей співробітників з кожного відділу офісу. Всього було опитано 40 співробітників, а результати представлені графічно у вигляді діаграм.

З діаграми видно, що 60% працівників оцінюють, що їх робота відповідає їх очікуванням, що є високим показником.

Також ми запитали про фактори, які не подобаються працівникам (рис.2.3.).

Серед співробітників виявлено різні погляди на те, що їм найбільше не подобається у компанії, і вони розділилися на чотири групи. Значна частина (35%) відзначила, що найбільшою проблемою є одноманітність в

роботі. Також близько 30% вказали на режим роботи, що не влаштовує. Для інших працівників неприйнятними є далекі від дому робочі місця (20%), або те, що заробітна плата не відповідає обсягу роботи (15%). Важливо відзначити, що одноманітність в роботі є одним з найбільш неприємних факторів для співробітників.

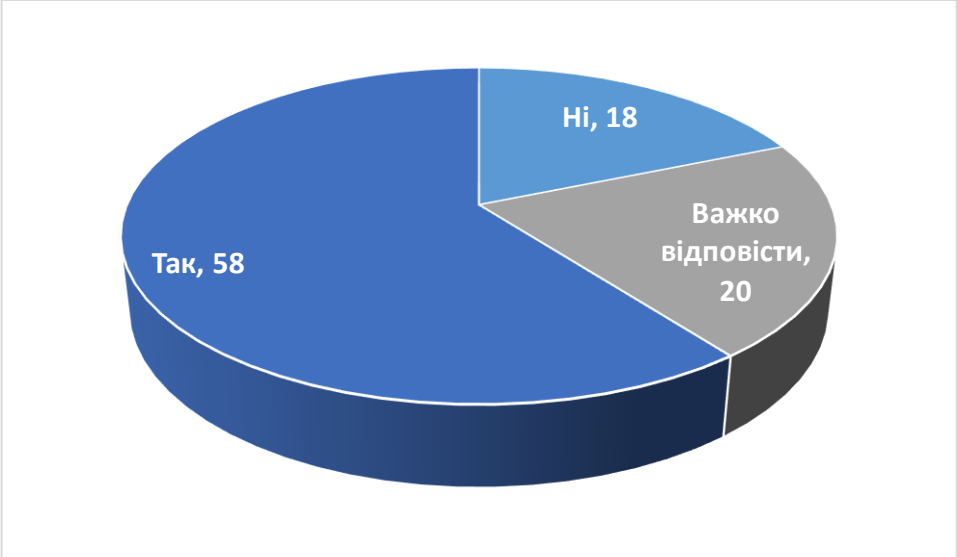


Рис.2.2. – Відповіді на питання: чи відповідає робота вашим очікуванням ТОВ «ЛЕМБЕРГ ДЕВЕЛОПМЕНТ»

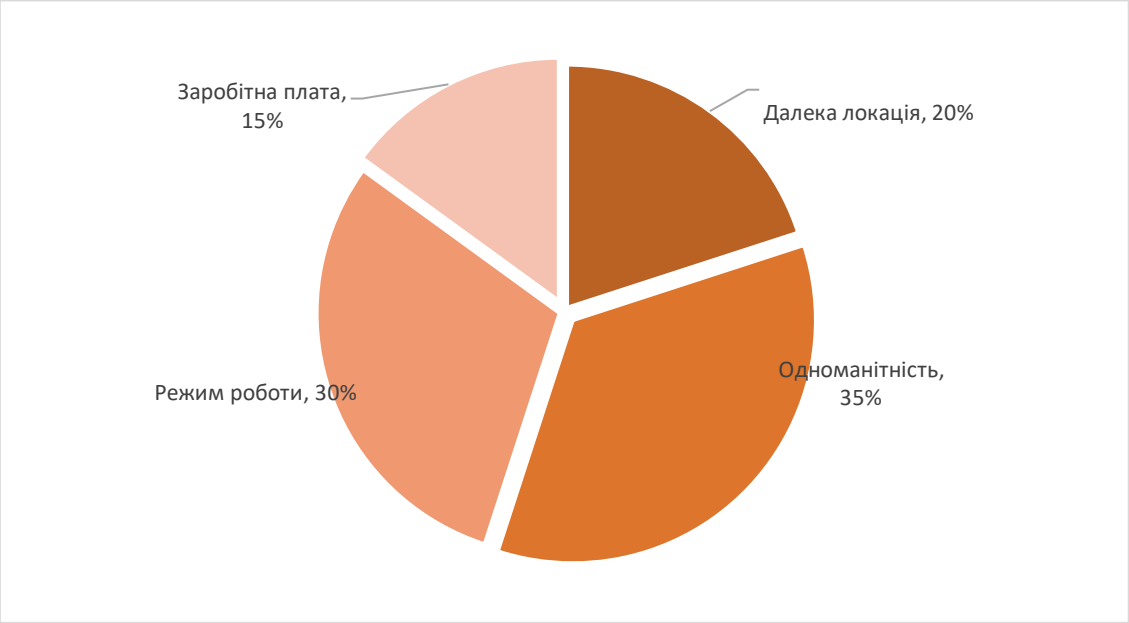


Рис.2.3. – Відповіді на питання: фактори, що не подобаються співробітникам ТОВ «ЛЕМБЕРГ ДЕВЕЛОПМЕНТ»

Наступним питанням була оцінка психологічного клімату (рис.2.4.).

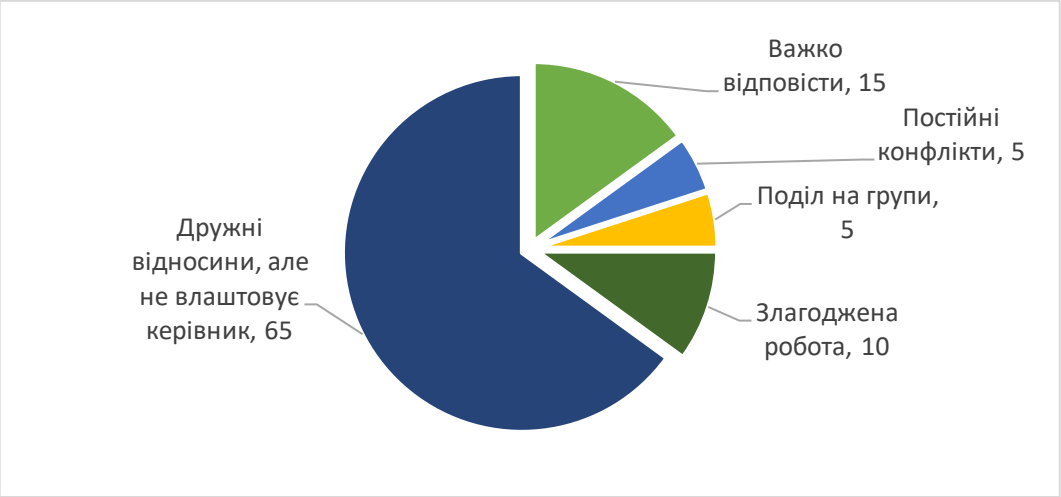


Рис.2.4. – Відповіді на питання оцінка психологічного клімату всюди пишіть яке це підприємство ТОВ «ЛЕМБЕРГ ДЕВЕЛОПМЕНТ»

10% респондентів, відзначають дружні відносини в колективі. Приблизно 65% співробітників вбачають, що відносини серед колег є дружніми, але присутня напруга, яку вносить керівник.

Наступним питанням було: «Які корпоративні заходи позитивно впливають на колектив?».

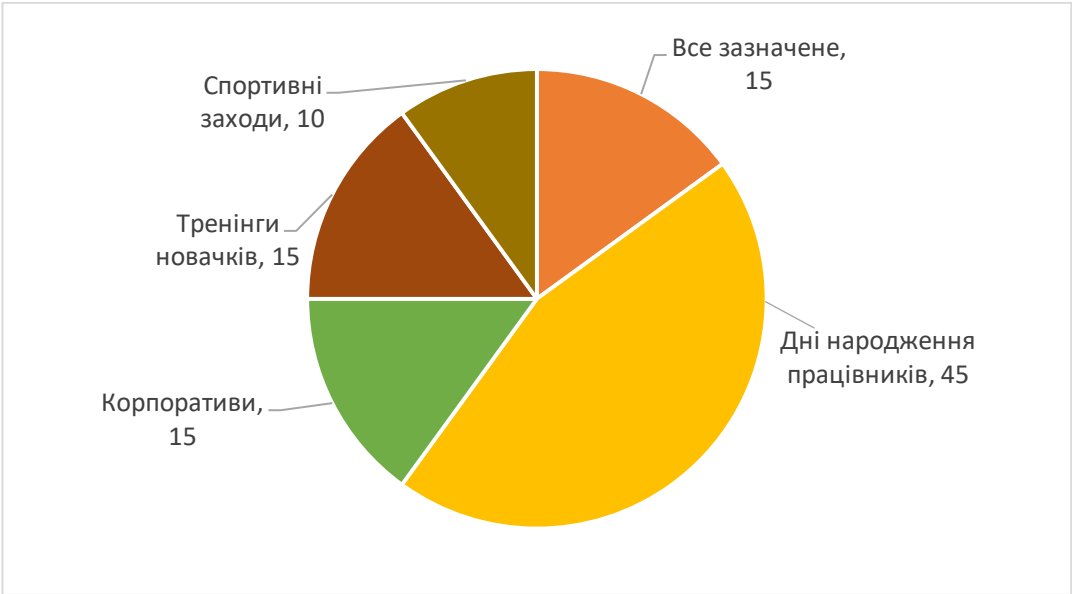


Рис.2.5. – Відповіді на питання: які корпоративні заходи позитивно впливають на колектив ТОВ «ЛЕМБЕРГ ДЕВЕЛОПМЕНТ»

У вільний час співробітники компанії активно беруть участь у спортивних заходах – це стосується 10% працівників. Можна констатувати, що працівники підтримують здоровий спосіб життя. Більшість співробітників вважають, що демонстраційні зустрічі позитивно впливають на корпоративну культуру (15%). Також популярними є корпоративні заходи, на яких відвідувачів присутні 15% працівників.

Найбільше працівники люблять святкувати дні народження колег – 45%.

2.4. Шляхи вдосконалення та формування корпоративної культури ТОВ «ЛЕМБЕРГ ДЕВЕЛОПМЕНТ»

Теорія корпоративної культури організації продовжує розвиватись. У присвячених їй дослідженнях переважно розглядаються питання визначення поняття «корпоративна культура», його структура, публікуються роботи, в яких представлено методику та результати дослідження корпоративної культури. Незважаючи на розвиток напряму, питання про методи формування корпоративної культури в наукових публікаціях недостатньо широко висвітлено на сьогоднішній день. Швидше за все це пов'язано з тим, що тема корпоративної культури цікавить лише дослідників, керівники організацій, як і раніше, з різних причин не звертають на неї належної уваги.

Щодо процесу формування корпоративної культури дослідники зазначають таке [25, с.75-76].

1. Корпоративна культура у створенні може формуватися стихійно чи цілеспрямовано. Стихійне формування корпоративної культури відбувається тоді, коли власники, керівництво організації з різних причин не знають про феномен корпоративної культури або не приділяють йому належної уваги. Цілеспрямоване формування корпоративної культури передбачає наявність

певного плану та дій, за допомогою яких відбуватиметься формування корпоративної культури в організації.

2. У ході процесу формування корпоративної культури вирішуються питання внутрішньої інтеграції та зовнішньої адаптації.

3. Корпоративна культура організації інертна: змінюється, але досить повільно, матеріальні елементи змінюються швидше у корпоративній культурі, ніж духовні, оскільки їх засвоєння потрібен час. Результати формування корпоративної культури буде видно не відразу.

4. Основним суб'єктом формування корпоративної культури є керівництво організації. Формування корпоративної культури знизу, зазвичай, немає успіху.

5. Робота з формування корпоративної культури може бути виконана організацією як самотужки, і з запрошенням консультанта.

6. Зміна корпоративної культури - трудомісткий процес, що вимагає обов'язковості та відданості своїй роботі, принаймні участі керівництва.

Для успішного здійснення формування корпоративної культури в організації дослідники зазначають, що необхідно дотримуватись певних принципів [26]:

1. Корпоративна культура має відбивати основні ідеї організації.

2. Ідеї, що закладаються в корпоративну культуру, повинні нести позитивний емоційний заряд.

3. Дії щодо зміни чи формування корпоративної культури повинні випереджати всі інші дії в організації/виконанні планів.

4. Розроблені елементи та заходи щодо формування корпоративної культури повинні гармоніювати між собою, підтверджуватись поведінкою та ставленням до них керівництва (поведінка керівництва не повинна суперечити цінностям та нормам, що проголошуються).

5. Формована культура повинна відповідати розміру та особливостям організації, прийнятій системі управління, умовам існування організації.

6. Не можна заперечувати накопичений попередніми поколіннями культурний досвід, можна поступово видозмінювати або використовувати його як основу плацдарм для нової культури.

7. Забезпечення гнучкості мислення керівників при формуванні корпоративної культури (або тих, хто відповідальний, відповідає за її формування).

8. Облік поведінки працівників організації, прийняття та неприйняття ними формованої корпоративної культури.

9. Залучення до корпоративної культури як нових, а й старих співробітників.

За підсумками аналізу робіт, присвячених формуванню корпоративної культури, можна назвати такі групи методів формування корпоративної культури [27]:

1. Група методів, пов'язаних із здійсненням лідерства в організації.

2. Група організаційних (управлінських) методів.

3. Група методів соціально-психологічного на свідомість і поведінка співробітників.

Необхідно відзначити, що методи формування та зміни корпоративної культури не відрізняються один від одного. Відмінність проявляється у етапах, цілях, технології формування та зміни корпоративної культури.

У роботах з формування корпоративної культури майже розглядається навчання та виховання як методи її формування. Необхідно відзначити, що співробітники організації є дорослими людьми, тому їхнє навчання має будуватися з опорою на досягнення андрагогіки – теорії навчання дорослих. На сьогодні більш вивченим є питання навчання дорослих людей, ніж їхнє виховання [28].

Щодо взаємозв'язку процесів виховання та навчання необхідно відзначити таке. Навчання та виховання є сторонами навчально-виховного процесу. Процеси виховання та навчання поступово переростають у процеси самовиховання та самонавчання. Процес навчання здійснює функцію

виховання, а процес виховання неможливий без навчання вихованих. Навчання та виховання в єдності реалізують три основні функції -освітню, виховну та розвиваючу. Розвиток створює передумови для успішного навчання та виховання. У змісті навчання переважає формування наукових уявлень, понять, законів, теорій, спеціальних та загальнонаукових умінь та навичок [29]. У змісті виховання превалює формування переконань, норм, правил, ідеалів, соціально значимих відносин, установок, мотивів, методів і правил соціальної цінної поведінки. І в одному, і в іншому випадку за основу береться організація діяльності та спілкування, тільки в навчанні акцент робиться на навчально-пізнавальну діяльність при використанні всіх її видів, а в процесі виховання - на громадську діяльність у найрізноманітніших видах. Навчання переважно впливає на інтелектуальну сферу, виховання – на мотиваційну та дієво емоційну сфери. Завдяки цьому процес виховання виступає в ролі одного зі стимулювально-мотиваційних факторів, що активно сприяють навчанню. Виховання та навчання різняться своїми формами.

На думку дослідників, навчання дорослих має відрізнятися такими рисами, як діалогічність, взаємодія, залучення всіх (учнів та викладача), рівність учнів та педагога, активна поведінка аудиторії (суперечка, радість, зацікавленість), надання інформації, надання інформації, проблематичність, можливість відпрацювати ролі, активність (відвідування музею, іншого підприємства). Цими характеристиками відрізняються групові заняття. Негативно на навчання дорослих впливає монологічність, пасивність, безмовність, нудьга. Ефективним є навчання, при якому відбувається самостійне вивчення літератури [30].

На підставі аналізу наукової літератури ми приходимо до таких висновків щодо стану проблеми виділення методів навчання дорослих людей та їх класифікації [31]:

1. На сьогоднішній день відсутній цілісний опис та класифікація методів навчання дорослих людей, жодна з проаналізованих типологій не має вичерпного характеру.

2. Наведено різноманітні підходи до розуміння сутності навчання дорослих.

3. Ситуація, що склалася пов'язана з періодом зміни освітньої парадигми в освіті - від парадигми традиційної, знаної, до парадигми гуманістичної, особистісно-орієнтованої. Тому слід розглядати методи, з цих парадигм, не змішуючи їх.

4. Проблема класифікації методів пов'язана також з тим, що дорослий займає активне становище в освітньому процесі.

5. Процес навчання дорослих можна як процес викладання і вчення.

Узагальнюючи перспективні методи зазначимо такі [32]:

1. Переважною технологією навчання визнається інтерактивне навчання.

2. Найбільш поширеною формою навчання дорослих вважається групова робота, у числі малих групах.

3. Специфічні методи навчання дорослих суть організаційно-діяльні методи, засновані на технології усвідомлення, орієнтовані на вирішення проблем.

4. Типовими характеристиками методів навчання дорослих є комунікація, рефлексія, мислення.

5. Навчання дорослих має відрізнятися такими рисами як діалогічність, взаємодія, залучення всіх (учнів та викладача), рівність учасників, активна поведінка аудиторії (суперечка, радість, зацікавленість), надання інформації, проблемність, можливість відпрацювати ролі, активність (відвідування музею, іншого підприємства).

6. Негативно на навчання дорослих впливає монологічність, пасивність, безмовність, нудьга.

У межах формування корпоративної культури з допомогою педагогічних методів необхідно враховувати особливості дорослої людини, оскільки вони впливають здійснення педагогічного процесу [34]:

1. Успішність формування корпоративної культури за допомогою педагогічних методів залежить від того, яке відношення має співробітник до організації, від відношення до виду діяльності, що виконується, відношення до умов праці (соціально-економічних, техніко-організаційних, соціально-гігієнічних, соціально-психологічних), до займаної посади, мотивів вибору професії, організації як місця роботи, планів щодо кар'єри (в цій організації) та планів на майбутнє [35].

2. Дорослий, хто навчається, може відчувати тривогу, страх перед тим, що може опинитися в ситуації, коли оцінюватимуть його знання, вміння та навички.

3. Готовність до навчання (мотивація) визначається його прагненням з допомогою навчальної діяльності вирішити свої життєво важливі проблеми та досягти конкретних цілей, також це визначається поглядом стан справ у організації.

4. Враховувати такі характеристики, як стать, вік, сімейний стан, рівень освіти, якість життя, стан здоров'я.

5. Дорослий усвідомлює себе самостійною, самоврядною особистістю, під час навчання дорослий може проявити активність.

6. Дорослі учні мають свої ціннісні орієнтації, цілі в житті, досвід (побутовий, соціальний, професійний) і якості, який можна використовувати при навчанні та вихованні.

7. Враховувати факт того, що доросла особистість найчастіше не сприймає вторгнення у свій внутрішній світ.

8. Дорослий прагне невідкладної реалізації отриманих знань, уміння, навичок та якостей.

9. Процес навчання дорослого учня організований як спільної діяльності учня і учня всіх його етапах: планування, реалізації, оцінювання й у певною мірою корекції.

10. Доросла людина свідомо підходить до свого навчання, вона перш за все оцінює свої реальні можливості, здібності.

11. Навчальна діяльність значною мірою зумовлена тимчасовими, просторовими, професійними, побутовими, соціальними факторами (умовами), що обмежують або сприяють професійному навчанню.

12. Дорослий може відчувати страх перед тим, що знову стане «учнем», опиниться в ситуації, де його здібності, знання, вміння оцінюватимуть. Дослідники відзначають, що основні проблеми у навчанні дорослих носять психологічний характер.

13. Доросла людина несе відповідальність за своє навчання та виховання.

Перелічені особливості навчання та виховання дорослих ставлять певні вимоги до викладача, який має працювати з дорослими учнями.

Як висновок можна відзначити таке: методи формування корпоративної культури у організації дуже різноманітні. Формування корпоративної культури – трудомісткий процес, який потребує значних зусиль від керівництва та співробітників організації. Існують певні правила, які слід дотримуватися для формування корпоративної культури, і найбільш адекватні цієї мети групи методів, яких ми відносимо: використання формального і неформального лідерства; організаційні (управлінські) методи; методи, пов'язані з впливом на свідомість та поведінку співробітників організації; методи освіти. Найменш розглянутими методами формування корпоративної культури сьогодні є педагогічні методи. Більш вивченим є навчання дорослих. Виховання дорослих потребує подальшої розробки. Особливістю застосування методів виховання в організації є те, що виховуватимуться дорослі люди [36].

Шляхи вдосконалення та формування корпоративної культури в ТОВ "ЛЕМБЕРГ ДЕВЕЛОПМЕНТ" можуть включати ряд стратегічних кроків, спрямованих на зміцнення цінностей, сприяння співпраці та підвищення мотивації працівників. По-перше, важливо встановити чіткі комунікаційні стратегії для поширення цінностей та норм культури в організації. Це може включати в себе регулярні зустрічі з керівництвом, електронні бюлетені,

внутрішні інформаційні ресурси тощо. Крім того, важливо активно втілювати ці цінності у практичні дії та рішення, що приймаються в організації. Це може включати в себе проведення спеціальних тренінгів з підвищення культури, включення культурних аспектів у процес найму та оцінки працівників, а також розробку системи винагороди та визнання, що відзначає та підтримує відповідність цінностям організації.

Крім того, важливо створити відкрите середовище для обговорення та вирішення конфліктів. Це може бути досягнуто шляхом створення механізмів зворотного зв'язку, а також встановленням процедур для вирішення суперечок та непорозумінь. Наприклад, можна створити систему анонімних обговорень або конфлікт-менеджменту, яка дозволяє працівникам висловлювати свої думки та допомагає вирішувати конфлікти конструктивним шляхом.

Узгоджені зусилля всіх членів команди та активна підтримка керівництва можуть сприяти формуванню та вдосконаленню корпоративної культури в ТОВ "ЛЕМБЕРГ ДЕВЕЛОПМЕНТ". Важливо пам'ятати, що процес цей може зайняти час, і він потребує постійного відслідковування та оновлення, але він є важливим елементом успішної та стабільної діяльності організації.

Підтримка корпоративної культури в ТОВ "ЛЕМБЕРГ ДЕВЕЛОПМЕНТ" також може включати розвиток системи взаємодії та співпраці між різними відділами та командами в організації. Забезпечення відкритого обміну інформацією та співпраці між різними частинами підприємства сприяє створенню єдиної команди, яка працює на досягнення спільних цілей. Це може бути досягнуто шляхом організації спільних проєктів, взаємних навчальних програм або інших ініціатив, що сприяють обміну знаннями та досвідом між різними групами працівників.

Крім того, важливо визначити та впровадити систему звітності та оцінки успішності, яка відображає цінності та принципи корпоративної культури. Це дозволить переконатися, що всі працівники організації

розуміють та відповідають на стандарти, встановлені в рамках корпоративної культури. Така система може включати в себе регулярні оцінки та звіти про виконання цілей, а також зворотний зв'язок від працівників щодо того, як культура впливає на їхню роботу та задоволеність роботою.

Крім того, необхідно враховувати роль лідерства у формуванні та підтримці корпоративної культури. Керівництво повинно виступати в якості прикладу та втілювати цінності та принципи, які вони пропагують в організації. Це може включати в себе участь у навчанні та тренінгах з підтримки корпоративної культури, виступи на зустрічах з персоналом та активну комунікацію щодо важливості культури для успішності організації.

Узгоджені зусилля усіх рівнів організації, від керівництва до працівників базового рівня, можуть сприяти ефективному формуванню та підтримці корпоративної культури в ТОВ "ЛЕМБЕРГ ДЕВЕЛОПМЕНТ". Підходи, що базуються на співпраці, відкритості та активному взаємодії, допоможуть забезпечити сталість та розвиток культури, що відповідає стратегічним цілям та цінностям організації.

Висновки до другого розділу

Під час розгляду даного дослдження нами було здійснено вивчення рівня корпоративної культури ТОВ "ЛЕМБЕРГ ДЕВЕЛОПМЕНТ". Для кращого аналізу корпоративної культури і зрозуміння проблем, існуючих в компанії, було проведено анкетування серед співробітників. Розроблена анкета містила запитання про задоволеність роботою в компанії та цінності.

Відповідно до результатів дослідження 60% працівників оцінюють, що їх робота відповідає їх очікуванням, що є високим показником.

Серед співробітників виявлено різні погляди на те, що їм найбільше не подобається у компанії, і вони розділилися на чотири групи. Значна частина (35%) відзначила, що найбільшою проблемою є одноманітність в

роботі. Також близько 30% вказали на режим роботи, що не влаштовує. Для інших працівників неприйнятними є далекі від дому робочі місця (20%), або те, що заробітна плата не відповідає обсягу роботи (15%). Важливо відзначити, що одноманітність в роботі є одним з найбільш неприємних факторів для співробітників.

10% респондентів, відзначають дружні відносини в колективі. Приблизно 65% співробітників вбачають, що відносини серед колег є дружніми, але присутня напруга, яку вносить керівник.

У вільний час співробітники компанії активно беруть участь у спортивних заходах – це стосується 10% працівників. Можна констатувати, що працівники підтримують здоровий спосіб життя. Більшість співробітників вважають, що демонстраційні зустрічі позитивно впливають на корпоративну культуру (15%). Також популярними є корпоративні заходи, на яких відвідувачів присутні 15% працівників.

Найбільше працівники люблять святкувати дні народження колег – 45%.

Загалом, формування та вдосконалення корпоративної культури у ТОВ "ЛЕМБЕРГ ДЕВЕЛОПМЕНТ" вимагає системного та цілеспрямованого підходу. Інтеграція цінностей, моніторинг, навчання та розвиток співробітників, прозорість у прийнятті рішень, створення корпоративного ідентифікатора та увага до міжкультурних аспектів є ключовими складовими цього процесу. Лише за умови постійного вдосконалення та підтримки цих напрямків компанія зможе досягти успіху та зміцнити свою конкурентоспроможність на ринку.

ВИСНОВОК

В результаті дослідження нами було розглянуто чотири типи корпоративної культури.

1. Кланова культура визначається як оточення, де в колективі переважає відчуття спільності, схоже на велику родину. У таких умовах лідери або керівники розглядаються як наставники і, можливо, навіть як батьки. Стабільність організації забезпечується за рахунок відданості та дотримання традицій.

2. Адгократична культура відзначається тим, що компанія функціонує як підприємницьке та творче середовище. Співробітники готові до ризику, а лідери вважаються інноваторами, готовими приймати виклики. Основним принципом організації є відданість експериментам та пошуку новаторських рішень.

3. Ієрархічна культура відзначається тим, що організації з цим типом корпоративної культури є структурованими та формалізованими місцями праці. Процедури керують тим, що роблять люди. Лідери вважають себе раціонально мислячими координаторами та організаторами. Організацію об'єднує система формальних правил та офіційна політика.

4. Ринкова культура характеризується тим, що підприємство завжди орієнтоване на результати, а головним пріоритетом є досягнення поставленої мети. Працівники мають ціль та конкурують між собою. Лідери в таких організаціях виступають як міцні керівники та строгі конкуренти. Вони стійкі та вимогливі. Організацію об'єднує акцент на прагненні до перемоги.

Корпоративна культура є потужним стратегічним інструментом, який спрямовує увагу всіх співробітників на спільні цілі та завдання, стимулює їх до ініціативності та полегшує комунікацію між підрозділами. Україна поступово розвиває корпоративну культуру, проте цей процес відбувається повільно. Зазвичай питання розвитку корпоративної культури активно вивчаються зарубіжними корпораціями та транснаціональними компаніями, а також деякими вітчизняними організаціями. Важливо

зазначити, що як у зарубіжних, так і в українських компаніях спостерігається тенденція до формування швидкорозвиваючоїся корпоративної культури.

У ТОВ "ЛЕМБЕРГ ДЕВЕЛОПМЕНТ" існує Кодекс корпоративної культури, який встановлює загальні стандарти для поведінки працівників, а також включає символи, традиції, ритуали та відповідальність за порушення його норм. Варто зауважити, що наявність такого Кодексу в ТОВ "ЛЕМБЕРГ ДЕВЕЛОПМЕНТ" є важливим показником розвиненості організації. Без формування інноваційної корпоративної культури, яка сприяє збереженню, формуванню та стійкому зростанню потенціалу для інноваційних змін, досягнення стратегічних цілей, поставлених ТОВ "ЛЕМБЕРГ ДЕВЕЛОПМЕНТ" у своєму розвитку, стає неможливим. Корпоративна культура у цьому підприємстві виступає як інструмент, що підвищує мотивацію працівників, а також сприяє підвищенню ефективності діяльності ТОВ "ЛЕМБЕРГ ДЕВЕЛОПМЕНТ", відіграючи важливу роль у досягненні як тактичних, так і стратегічних цілей.

Для кращого аналізу корпоративної культури і зрозуміння проблем, існуючих в компанії, було проведено анкетування серед співробітників. Розроблена анкета містила запитання про задоволеність роботою в компанії та цінності.

Відповідно до результатів дослідження 60% працівників оцінюють, що їх робота відповідає їх очікуванням, що є високим показником.

Серед співробітників виявлено різні погляди на те, що їм найбільше не подобається у компанії, і вони розділилися на чотири групи. Значна частина (35%) відзначила, що найбільшою проблемою є одноманітність в роботі. Також близько 30% вказали на режим роботи, що не влаштовує. Для інших працівників неприйнятними є далекі від дому робочі місця (20%), або те, що заробітна плата не відповідає обсягу роботи (15%). Важливо відзначити, що одноманітність в роботі є одним з найбільш неприємних факторів для співробітників.

10% респондентів, відзначають дружні відносини в колективі. Приблизно 65% співробітників вбачають, що відносини серед колег є дружніми, але присутня напруга, яку вносить керівник.

У вільний час співробітники компанії активно беруть участь у спортивних заходах – це стосується 10% працівників. Можна констатувати, що працівники підтримують здоровий спосіб життя. Більшість співробітників вважають, що демонстраційні зустрічі позитивно впливають на корпоративну культуру (15%). Також популярними є корпоративні заходи, на яких відвідувачів присутні 15% працівників.

Найбільше працівники люблять святкувати дні народження колег – 45%.

Щодо процесу формування корпоративної культури дослідники зазначають таке.

1. Корпоративна культура у створенні може формуватися стихійно чи цілеспрямовано.

2. У ході процесу формування корпоративної культури вирішуються питання внутрішньої інтеграції та зовнішньої адаптації.

3. Корпоративна культура організації інертна: змінюється, але досить повільно, матеріальні елементи змінюються швидше у корпоративній культурі, ніж духовні, оскільки їх засвоєння потрібен час. Результати формування корпоративної культури буде видно не відразу.

4. Основним суб'єктом формування корпоративної культури є керівництво організації.

5. Робота з формування корпоративної культури може бути виконана організацією як самотужки, і з запрошенням консультанта.

6. Зміна корпоративної культури - трудомісткий процес, що вимагає обов'язковості та відданості своїй роботі, принаймні участі керівництва.

Шляхи вдосконалення та формування корпоративної культури в ТОВ "ЛЕМБЕРГ ДЕВЕЛОПМЕНТ" можуть включати ряд стратегічних кроків, спрямованих на зміцнення цінностей, сприяння співпраці та підвищення

мотивації працівників. По-перше, важливо встановити чіткі комунікаційні стратегії для поширення цінностей та норм культури в організації.

Крім того, важливо створити відкрите середовище для обговорення та вирішення конфліктів. Це може бути досягнуто шляхом створення механізмів зворотного зв'язку, а також встановленням процедур для вирішення суперечок та непорозумінь.

Підтримка корпоративної культури в ТОВ "ЛЕМБЕРГ ДЕВЕЛОПМЕНТ" також може включати розвиток системи взаємодії та співпраці між різними відділами та командами в організації. Забезпечення відкритого обміну інформацією та співпраці між різними частинами підприємства сприяє створенню єдиної команди, яка працює на досягнення спільних цілей.

Крім того, важливо визначити та впровадити систему звітності та оцінки успішності, яка відображає цінності та принципи корпоративної культури. Це дозволить переконатися, що всі працівники організації розуміють та відповідають на стандарти, встановлені в рамках корпоративної культури.

Узгоджені зусилля усіх рівнів організації, від керівництва до працівників базового рівня, можуть сприяти ефективному формуванню та підтримці корпоративної культури в ТОВ "ЛЕМБЕРГ ДЕВЕЛОПМЕНТ". Підходи, що базуються на співпраці, відкритості та активному взаємодії, допоможуть забезпечити сталість та розвиток культури, що відповідає стратегічним цілям та цінностям організації.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ванченко А.В. Орієнтація на розвиток персоналу в системі корпоративних цінностей підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2005. № 4, Ч. 2, Т. 1. С. 185 – 190.
2. Назарова Г.В. Корпоративне управління : навч. посібник. Харків: *Еспада*, 2003. 531 с.
3. Хаєт Г.Л. Корпоративна культура. Київ: *Центр навчальної літератури*, 2003. 423 с.
4. Чернявський А.Д. Корпоративне управління : навч. посіб. МАУП, 2007. 208 с.
5. Євтушевський В.А. Корпоративне управління. Київ: Знання, 2006. 406 с.
6. Корпоративна культура : навчальний посібник. за ред. Г.Л. Хаєта. Київ: Центр навчальної літератури, 2003. 403 с.
7. Захарчин Г.М., Любомудрова Н.П. Методичні засади формування систем мотивації праці в сучасному менеджменті URL: http://global-national.in.ua/issue-8-2015. (дата звернення – 18.05.2024)
8. Мирошниченко Ю.В., Головатюк А.І. Проблеми демотивації персоналу та шляхи її подолання. *Молодий вчений*. 2015. №. 12(2). С. 81–84.
9. Пустова В.В., Гриб С.В. Проблеми підвищення ефективності трудової мотивації та шляхи їх вирішення URL: http://www.market-infr.od.ua/uk/21-2018 (дата звернення – 18.05.2024)
10. Балабанова Л. В. Управління персоналом: підручник. Київ: Центр учбової літератури, 2011. 468 с
11. Никифоренко В. Г. Управління персоналом: навч. посіб. 2-ге вид., випр. та доп. Одеса: *Атлант*, 2018 р. URL: http://libnet.com/book/104_Ypravlinnya_personalom.html (дата звернення – 18.05.2024)
12. Дослідження корпоративної культури URL: http://www.tns-

global.com.ua (дата звернення – 18.05.2024)

13. Монастирський Г.Л. Теорія організації: Навч. посібник. Київ: *Знання*, 2008.319 с.

14. Завадський Й.С. Менеджмент. Київ: Вид-во Європ. ун-*ту*, 2003. Т. 2. 640 с

15. Никифоренко В. Г. Управління персоналом URL:http://libnet.com/book/104_Ypravlinnya_personalom.html (дата звернення – 18.05.2024)

16. Отенко І. П., Чепелюк М. І. Корпоративна культура: міжнародний та трансформаційний аспекти : монографія. Харків : *ХНЕУ ім. С. Кузнеця*. 2018.

17. Кагляк О. О., Корпоративна культура в організації URL: http://ir.lib.vntu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/17693/2126.pdf?sequence=3&isAllowed=y (дата звернення – 18.05.2024)

18. Стадник В.В. Менеджмент: Посібник. Київ: Академвидав, 2003. 464 с

19. Хаєт Г.Л. Корпоративна культура: Навч. посібник. Київ: Центр навчальної літератури, 2003. 403 с.

20. Бурлакова А. Розвиток корпоративної культури в Україні. *Персонал*. Київ, 2005. № 5. С. 86-89

21. Лобза А. В. Сучасні персонал-технології як засіб забезпечення ефективної системи найму та адаптації персоналу: вітчизняний та зарубіжний досвід. *Молодий вчений*. 2015. № 11 (26). Ч. 2. С. 74–80.

22. Осовська Г.В. Основи менеджменту: Підручник. Київ: *«Кондор»*, 2006. 664с.

23. Бабич О. Основні засади створення корпоративної культури як інструменту управління. *Вісник Української академії державного управління*. №2. 2003, с. 449-456

24. Пилипенко О. В. Особливості управління персоналом в сучасних умовах. *Наукові розробки молоді на сучасному етапі: тези доповідей XVI*

Всеукраїнської наукової конференції молодих вчених та студентів. К.: КНУТД, 2017. Т. 3: Економіка інноваційної діяльності підприємств. С. 15–16.

25. Бондар Н. М. Економіка підприємства: навчальний посібник. 2-ге вид., доп. Київ: *А.С.К.*, 2005. 400 с.

26. Омельяненко Т. Операційний менеджмент: *навч.-метод. посібник для самост. вивчення дисципліни.* Київ: КНЕУ, 2010. 236с.

27. Кобиляцький Л.С. *Управління проектами: навч. посіб*. Київ: МАУП, 2002. 200 с.

28. Назарова Г. В. *Організаційні структури управління корпораціями : монографія*. 2-ге вид. допов. і перероб. Харків : *ВД «ІНЖЕК»*, 2014. 420 с.

29. Школа І.М., Михайловська О.В. *Операційний менеджмент: практикум: навч. посібник для студ. вищих навч. закл.* Чернівці : Книги-ХХІ, 2011. 375 с.

30. Бойчик І. М. Економіка підприємства: навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів. Київ: *Атіка*, 2002. 480 с.

31. Соловйова Р.П. *"Корпоративна культура". Корпоративна культура XXI століття: 36 наукових праць*.Краматорськ. ДДМА, 2005. 100 с.

32. Смолінська О.Є. Кейс-стаді організаційної культури: методика дослідження і методика викладання. *Актуальні проблеми економіки 2008*, №1(79), С. 51-59.

33. Ситник Й.С. *Менеджмент організацій. Навчальний посібник.* Львів: "Тріада плюс". 2008. 456 с.

34. Савицька Г.В *Економічний аналіз діяльності підприємства: навч. посібник*. 2- ге вид., випр. і доп.. К. Знання,2005. 662 с.

35. Поплавська Ж.В. Врахування чинника організаційної культури в управлінні інноваційними процесами в українських вищих навчальних закладах. *Вісник Нац. ун-ту „Львівська політехніка”.* 2007. №579. С. 524-528

36. Подольська Є.А., Лихвар В.Д., Іванова К.А. *Культурологія: навчальний посібник.* Київ: Центр навчальної літератури. 2005. 392 с.

37. Палеха Ю.І. Ключі до успіху, або організаційна та управлінська

культури: навч. посібник. К.: Вид. Європейського університету. 2002 337 с.

38. Мороз А. Гармонізація сфер формування і використання корпоративної культури підприємства. *Економіка підприємства та управління виробництвом*. 2004. №1. С. 30 — 34

39. Кузьмін О.Є., Мельник О.Г. Основи менеджменту: Підручник. – 2-ге вид. вип.. і доп.. К.: "Академвидав", 2007. 464 с.

40. Кузьмін О.Є., Бала О.І. Метод детермінування видів корпоративної культури машинобудівних підприємств. *Регіональна економіка.* 2008. №1. С. 31-41