

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЧЕРНІВЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ЮРІЯ ФЕДЬКОВИЧА
ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ

Кафедра бізнесу та управління персоналом

**ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТОК
КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ НА
ПІДПРИЄМСТВІ**

Рівень вищої освіти – перший (бакалаврський)

Виконала: студентка 476 групи
спеціальність 076 - Підприємництво,
торгівля та біржова діяльність
Віроzub Надія Василівна _____

Керівник к.е.н., доцент
Антохова І.М. _____

До захисту допущено:

Протокол засідання кафедри № ____

від «____» _____ 2025 року

зав. кафедри _____ к.е.н., доц. Водянка Л.Д.

Чернівці, 2025

АНОТАЦІЯ

Віроzub Н. В. Формування та розвиток корпоративної культури на підприємстві. - Кваліфікаційна робота на здобуття першого (бакалаврського) рівня вищої освіти спеціальності 076 – Підприємництво, торгівля та біржова діяльність - Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича, Чернівці, 2025.

У роботі досліджено теоретичну сутність і зміст корпоративної культури українських сучасних підприємств. На основі теоретичного та емпіричного опрацювання з'ясовано значення корпоративної культури в управлінні і підходи до її формування. Виокремлено загальні принципи корпоративної культури. Виявлено та виокремлено основні напрями у корпоративній культурі ТОВ НВК «Камея». Зафіксовано та охарактеризовано ефективність запропонованих заходів управління розвитком корпоративної культури у ТОВ НВК «Камея». На основі опитування оцінено рівень корпоративної культури компанії «Камея» та з'ясовано, які є проблеми та розроблено шляхи їх вирішення.

Ключові слова: корпоративна культура, управління персоналом, конкурентоспроможність, типи корпоративної культури, підприємство, організаційна культура, дослідження організацій.

SUMMARY

Virozub N. V. Formation and Development of Corporate Culture at an Enterprise. – Qualification Paper for the First (Bachelor's) Level of Higher Education in Specialty 076 – *Entrepreneurship, Trade, and Exchange Activity* – Yuriy Fedkovych Chernivtsi National University, Chernivtsi, 2025.

The paper investigates the theoretical essence and content of corporate culture of Ukrainian modern enterprises. On the basis of theoretical and empirical research, the importance of corporate culture in management and approaches to its formation are clarified. The general principles of corporate culture are allocated. The main directions in the corporate culture of "Cameo" LLC are identified and allocated. The effectiveness of the proposed measures for managing the development of corporate culture in the LLC "Cameo" is recorded and characterised. On the basis of the survey, the level of corporate culture of Cameo LLC is assessed, the problems are identified and ways to solve them are developed.

Keywords: corporate culture, human resources management, competitiveness, types of corporate culture, enterprise, organisational culture, organisational research.

Кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів наукових досліджень інших авторів мають посилання на відповідне джерело.

(підпис) _____ Віроzub Н. В.

ЗМІСТ

	Стр.
ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТКУ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ В СУЧАСНИХ УМОВАХ	6
1.1 Наукові концепції до трактування суті феномену «корпоративна культура».....	6
1.2. Складові елементи, етапи та принципи формування та розвитку корпоративної культури.....	13
Висновок до розділу 1.....	23
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТКУ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ НА ТОВ НВК «КАМЕЯ».....	25
2.1. Техніко-економічна характеристика досліджуваного підприємства	25
2.2. Оцінка стану корпоративної культури на ТОВ НВК «Камея».....	45
Висновки до розділу 2.....	75
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ МОДЕЛІ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ НА ТОВ НВК «КАМЕЯ».....	77
Висновки до розділу 3.....	91
ВИСНОВКИ.....	92
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	95
Додатки	

ВСТУП

Актуальність теми. В умовах розвитку ринкових відносин та євроінтеграційних процесів, жорсткої конкуренції та прискорення науково-технічного прогресу, підприємствам, щоб виділятися поміж конкурентами та залучати найкращих фахівців, потрібно постійно розвиватися та формувати конкурентні переваги, зокрема розвивати корпоративну культуру. Остання, в свою чергу, охоплює як місію, основні цінності, ключові цілі та стратегічне бачення підприємства, так і стиль спілкування та стиль поведінки персоналу, активність, залученість та лояльність працівників, рівень мотивації. Міцна корпоративна культура дозволяє створити власний унікальний образ в очах ділових партнерів, клієнтів та співробітників, що є однією з найважливіших умов успішного функціонування підприємства в конкурентному середовищі.

Дослідженням теоретичних та практичних аспектів формування та розвитку корпоративної культури на підприємствах та шляхів удосконалення її існуючої моделі в компанії присвячені праці таких зарубіжних та вітчизняних науковців: Л. Степанової, О. Тужилкіної, А. Колота, Л. Щетініної, І. Петрової, С. Цимбалюк, Є. Смірнова, Р. Кричевського, Є. Короткова, Т. Соломанідіної, Е. Брауна, Г. Моргана, Г. Хофстеде, Т. Базарова, П. Вейла, Є. Жака, А. Силіни, Є. Шейна, А. Кромбі, Д. Елдріджа, І. Терона та ін. Хоча дану тему досліджувало багато науковців, досі тривають дискусії щодо формування єдиного підходу до визначення сутності поняття «корпоративна культура» та її основних складових, методів та інструментів діагностики стану.

Мета і завдання дослідження. Мета кваліфікаційної роботи полягає в поглибленні теоретико-методичних та практичних засад процесу формування та розвитку корпоративної культури та розробка програми заходів щодо удосконалення моделі корпоративної культури ТОВ НВК «Камея». Для досягнення цієї мети в роботі поставлено такі завдання:

- розкрити сутність та зміст поняття «корпоративна культура», висвітлити погляди та її основні складові та функції;
- поглибити теоретичні положення щодо процесу формування та розвитку корпоративної культури на підприємстві;
- розкрити особливості методів та інструментів дослідження стану корпоративної культури;
- здійснити організаційно-економічну характеристику ТОВ НВК «Камея» та проаналізувати основні показники його діяльності;
- провести діагностику корпоративної культури на підприємстві та оцінити її ефективність;
- проаналізувати недоліки існуючої моделі корпоративної культури;
- вивчити зарубіжний досвід формування та розвитку корпоративної культури;
- розробити заходи удосконалення моделі корпоративної культури ТОВ НВК «Камея»;
- спрогнозувати економічну ефективність запропонованих заходів.

Об'єктом дослідження є процес формування та розвитку корпоративної культури ТОВ НВК «Камея».

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних та практичних підходів щодо удосконалення моделі корпоративної культури ТОВ НВК «Камея».

Методи дослідження. В роботі для вирішення поставлених завдань було використано наступні методи дослідження: факторний аналіз, абстрактно-логічний, метод спостереження та теоретичного узагальнення, аналіз і синтез, метод порівняльного дослідження, метод прогнозування економічних показників, метод поелементної якісної оцінки, метод С. Хенді, метод опитування.

Практична значущість отриманих результатів полягає у розробці заходів удосконалення моделі корпоративної культури ТОВ НВК «Камея».

Інформаційну базу дослідження кваліфікаційної роботи склали наукові статті, монографії, науково-методичні публікації та аналітичні статті в періодичній пресі різних авторів, які вивчали процес формування та розвитку корпоративної культури на підприємстві, шляхи удосконалення моделей корпоративної культури, дані внутрішньої звітності ТОВ НВК «Камея» (фінансова та статистична інформація за останні три роки господарської діяльності) та інформаційні матеріали глобальної мережі Інтернет.

Структура роботи. Кваліфікаційна робота містить вступ, висновки, три розділи, список використаних джерел і додатки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТКУ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ В СУЧАСНИХ УМОВАХ

1.1. Наукові концепції до трактування суті феномену «корпоративна культура»

В XIX столітті німецький фельдмаршал Мольтке сформулював та застосував вперше термін «Корпоративна культура» у військовій термінології для формулювання різних норм поведінки в воєнному оточенні. Представники і засновники школи людських відносин управління під кінець активно досліджували вплив трудових взаємовідносин всередині підприємства на його функціонування [85].

Визначення поняття «культура» використовується при розкритті суті поняття «корпоративна культура».

Дві наукові концепції сформувалися в кінці пришого століття до аналізу у вітчизняних вченнях суцільної природи культури. Відповідно до першої концепції культура характеризує хід творчої діяльності. Представниками даної концепції є (Арнольдов А., Баллер Е., Злобін Н., Коган Л., Межуєв В. Представниками другої концепції є Давидович В., Каган М., Маркарян Е., Трушков В., Файнбург З. Вони визначали культуру як особливий засіб особистого функціонування. Для двох концепцій загальним являється діюче визначення культури, не зважаючи на те, що аргументування даної інтерпретації суттєво різняться [1].

Е. Тейлор Е. вважає, що культура в собі пов'язує утворені в особистості навички та специфічні риси, здібності та знання, звичаї та вірування [86, с. 8].

Шериф М. у 1936 році охарактеризував «культуру фірми» як суспільні правила поведінки персоналу. Відповідно до його точки зору суспільні

правила представляють собою збір правил та чітких моделей поведінки, що сприяють регулюванню стосунків між працівниками, а ще дають шанс передбачити як при різних ситуаціях про що індивіди будуть думати, як будуть діяти, про що говоритимуть і що відчуватимуть [48].

Шейн Е. припускає, що поміж провідних функцій лідерів фірми являється управління та формування корпоративною культурою. Отож, менеджмент і культура не можуть бути зрозумілими і не вміють існувати окремо один без одного [89].

Семикіна М. розтлумачує термін «культура підприємства» відображує її як сукупність підсистем, які включають в загальну систему. Вона виділяє наступні підсистеми:

- організаційна;
- підприємницька;
- корпоративна;
- ділова;
- матеріальна.

Подібне виділення підсистем сприяє виділення корпоративної культури поміж других підсистем.

Американські вчені під керівництвом Елтона Мейо в 30-ті роки ХХ століття здійснили у Чиказькій фірмі «Western Electric» Хоуторнський експеримент. В результаті вчені дослідили в культурному плані поведінку підприємства. Висновки та результати дослідження стали товчком до наступного опрацювання потреб та поведінки персоналу відповідно до культури підприємства, у якому вони трудяться [28]. Мейо Е. підкреслював на базі спільних цінностей потребу в розвитку у працівників осмислення його «існування» на підприємстві, почуття загальних стосунків та удосконалення суспільної організації фірми [4].

Одночасно в Японії появилася думка про кодекс етичних норм, котрих зобов'язані дотримуватися співробітники компанії в особистій діяльності, комунікації з клієнтами, колегами та керівництвом. Отже, старалися

збільшити ефективність діяльності підприємства на основі з'єднання новітніх технологій, що використовуються у виробничому процесі з самурайською етикою. Американські дослідники пізніше сформулювали дане положення. Отож, ми вважаємо, що нині, корпоративна культура в собі пов'язує західний початок з орієнтацією на крайній індивідуалізм і власну вигоду, та східне - індивід, може здобути найвищої особистої цінності тільки за нескінченного поєднання із суспільством [21].

Також в кінці XX століття з'явилась підвищена зацікавленість до феномену корпоративної культури. Це пов'язано з переходом індустріальної системи в постіндустріальну та усвідомленням значення не тільки розвитку культури, але й економічних методів для досягнення високих результатів функціонування підприємства [8].

Під кінець 60-х років XX століття вчені активно вивчали терміни «клімат» та «культура» в компанії, а теорія корпоративної культури в 80-х роках займала у наукових дослідженнях із теорії бізнесу головне місце [87].

Досить часто з корпоративним духом прив'язували корпоративну культуру. Файоль А. вважав, що одним із основних принципів менеджменту компанії являється підтримка, допомога та зміцнення корпоративного духу. У працівників його можливо сформувати напрямом їх притягнення до проблем управління компанією [85, с. 34].

Сьогодні не має до формулювання терміну «корпоративна культура» виразного єдиного підходу, фігурує як у іноземній, так і вітчизняній науковій літературі чимала кількість інтерпретацій.

А.М. Колот в своїх наукових роботах радить досліджувати корпоративну культуру як підґрунтя життєвого потенціалу підприємства, як стійку та чітко створену систему ключових переконань, головних цінностей, норм і нормативів, принципів співробітництва, їх усі суб'єкти соціально-трудових відносин дотримуються на підприємстві [85, с. 41].

Науковці Степанова Л. і Тужилкіна О. запропонували до класифікації визначення «корпоративна культура» п'ять підходів, до них відносять:

- описовий;
- психологічний;
- функціональний;
- нормативний;
- історико-генетичний [76, с. 340].

В підґрунті формулюванні терміну «корпоративна культура» на основі функціонального підходу знаходяться функції, їх соціальне значення і роль, а ще передачі цінностей і призначення комплексного механізму регулювання діяльності підприємства [3].

Браун Е. вважає, що корпоративна культура, в собі поєднує створені на протязі всього функціонування компанії переконання, цінності та конкретні прийоми розв'язання проблемних питань, які можливо простежити в діях співробітників та інакших нових матеріальних формах [46].

Морган Г. засвідчує, що в цілому неможна проводити без корпоративної культури яку завгодно організаційну практику. З точки зору науковця, корпоративна культура - це синхронне з'єднання різноманітних способів подачі переконань, ідеологій та головних цінностей компанії, таких як:

- фольклору;
- традицій;
- мови та ін [68, с. 160].

Вчений Хофстеде Г. визнає, що при сприянні корпоративної культури можливо розпізнати працівників однієї компанії від іншої, тому що представляє собою колективне оригінальне програмування ідей [31].

Дослідник Смірнов С. проаналізував корпоративну культуру як досить складну систему, котра в себе включає суспільно-прогресивні норми, нормативи та правила функціонування неформальної і формальної природи, стиль керівництва, групові та індивідуальні інтереси, прикмети поведінки персоналу, традиції та звичаї підприємства, ступені сполучності та взаємодіяння працівників з компанією і зокрема поміж собою, ступінь задоволення умовами роботи та можливостями розвитку.

Деякі вчені у формулювання дефініції «корпоративна культура» вкладають прикмети процесу формування традицій, навчання та пристосування працівників. Це так званий психологічний підхід [89].

На думку Вейла П. корпоративна культура являється суцільною психологією компанії, якій присутня особиста унікальність.

Базаров Т. припускає, що корпоративна культура характеризує гіпотези, відкриває межі та встановлює головні правила діяльності працівників компанії, що бездоказово приймаються трудовим колективом реальної компанії. бездоказово

Жак Є вважає, що в підґрунті корпоративної культури знаходиться спосіб впливу, котрий приймається більшою кількістю членів трудового колективу та новими співробітниками, щоб стати «своїми», а ще образ мислення, котрий для керівництва та працівників компанії став традиційним [42].

Думку Короткова Є. та А. Силіни А. підтримує науковець Кричевський Р. і досліджує корпоративну культуру як аналіз матеріального і духовного життя персоналу підприємства. Він характеризує корпоративну культуру як сукупність моральних правил, головних цінностей, норм поведінки працівників, укорінених обрядів та затверджених стандартів якості продукції.

Дослідник Шейн Є. припускає, що при вирішенні проблемних питань, які зв'язаних як з пристосуванням до зовнішніх ситуацій, так і з внутрішньою інтеграцією, колектив співробітників опрацьовує підбір групових опорних норм, що мають значущість та гарно трудяться. З точки зору науковця, і являється корпоративною культурою [85, с. 56].

Описовий підхід є самим розповсюдженим для визначення суті корпоративної культури. Ці формулювання містять перелік всіх частин, котрі обіймає корпоративна культура [3].

А. Карпов засвідчує, що суб'єкт організаційної влади, витримуючи чіткі традиції, правила, моральні норми, звичаї та скоординувавши їх із стратегією,

для працівників відкриває спільні межі діяльності при різноманітних ситуаціях. Відповідно дана сукупність представляє собою корпоративну культуру підприємства.

Вчені Елдрідж Д. і Кромбі А. розглядають корпоративну культуру як комплект норм, нормативів, цінностей та переконань, формулює напрями успіхів підприємства намічених завдань та цілей, а ще засіб поєднання різних людей в одне підприємство [26].

Дослідник Терон І. формулює корпоративну культуру на підприємстві як комплекс спільних правил і норм дій працівників та культуру міжособистої комунікації, котра затверджена керівником компанії повинна бути побудована у взаємодії з клієнтами та партнерами. Отже, в цій ситуації корпоративна культура матеріалізує «душу компанії» - повністю кожний співробітник підприємства чітко осмислює і пізнає завдання та цілі підприємства, а ще намагається, для того, щоб їх здійснити потрібно працювати по максимуму [67].

Гриценко Н. вважає, що корпоративна культура представляє собою підбір неформальних і формальних норм діяльності, ціннісних пристосувань і моральних правил, які демонструють стосунки економічного, виробничого і соціального напрямлення, що утворилися в компанії та підтримуються і схвалюються її менеджментом.

З точки зору Соломанідіна Т. розглядає корпоративну культуру як духовно-соціальна нива підприємства розглядається, під дією різноманітних подій (нематеріальних і матеріальних, неусвідомлених і усвідомлених, неявних і явних) пов'язує ідеологію, філософію, норми діяльності персоналу, головні цінності, та спільні засоби вирішення проблем, що дають підприємству шанс домогтися успіху.

Корпоративна культура згідно з історико-генетичним підходом залучає звичаї, процеси культурного та соціального характеру. Вона також спроможна до розвитку та піднесенню, усі співробітники компанії приймають участь в ході трансформації [3].

На думку Блінова А. і Василевської І. у формулювання «корпоративна культура» потрібно включити провідні гіпотези, що віднаходять власні прояви у головних цінностях компанії, виділяють орієнтири дій та поведінки працівників, ними вважаються, прийомом передачі яких існують символічні способи організаційної, матеріальної та духовної комунікації.

Мішона С. і Штерна П. вважали, що складовими елементами корпоративної культури, котрі характеризують її суть, являються характерні підприємству та придатні до фундаментальних цінностей обряди, знаки, дії та легенди, які кожний співробітник придбає як щоденну практику [54].

Вчений Співак В. припускає, що корпоративна культура представляє собою динамічний і складний випадок, який пов'язує як матеріальну, так і духовну складові у взаємодіянні компанії з зовнішнім оточенням і своїм трудовим колективом [66].

Максименко О. твердить, що провідною рисою корпоративної культури в діагностиці та роботі являється риса відтворення. Отож, на його думку, під корпоративною культурою, потрібно вважати головні норми, цінності, стосунки і стилі поведінки, що бувають між співробітниками реального підприємства.

Корпоративна культура за нормативним підходом орієнтована на зразки і норми поведінки та діяльності, очікувані чи загальноприйняті дії та вчинки працівників [3].

Дослідники Віханський О. та Наумов О. аналізують корпоративну культуру як совокупність найбільш важливих гіпотез, котрі задають всім співробітникам трудового колективу настанови у діях і поведінці та менеджментом компанії закріплені в головних цінностях.

На думку Уткіна Є. поведінка та позиція співробітників підприємства і природа життєдіяльності визначають переконання та цінності, які враховуються усіма членами трудового колективу, отож, науковець формулює це корпоративною культурою.

З точки зору Румянцевої З, корпоративна культура містить соціальні

норми та нормативи, спільні цінності та укорінені правила діяльності членів трудового колективу, що піддержують керівника підприємства регламентувати поведінку персоналу.

Таким чином, проаналізувавши всі формулювання вчених можна зробити висновок, що корпоративна культура представляє собою багатогранний комплекс, котрий в себе включає як головні цінності, переконання, вірування, символи та очікування, так і продуктивні принципи, правила поведінки, норми, ритуали та традиції, які запровадилися за час діяльності компанії та рахуються усіма членами трудового колективу - від керівників вищого рангу до лінійних працівників, а ще знаходять власне втілення в цінностях, котрі транслиюються підприємством, та заданих орієнтирах працівникам поведінки та дій.

1.2. Складові елементи, етапи та принципи формування та розвитку корпоративної культури

Створення корпоративної культури являється проблемами кожної компанії і трапляється самостійно. На одних підприємствах корпоративна культура конкретно визначена, в других компаніях не сформульована, проте всі працівники витримують, осмислюють та усвідомлюють головні цінності, що визначають для себе неформальні та формальні (керівник підприємства) лідери [67].

Забезпечити високий рівень прибутковості та рентабельності можливо наступними шляхами:

- максимізація ефективності виробничого управління компанією;
- якісне покращення в цілому діяльності компанії.

Другий шлях являється головною ціллю корпоративної культури компанії. Дану мету неможливо здійснити без покращання систематичності

менеджменту та виховання у працівників лояльності до компанії, до керівника та його постанов, розпоряджень та рішень - «другий дім це робота» [70].

Керівник компанії тлумачить корпоративну культуру як індивідуальні цінності працівників та прийоми їх здійснення на підприємстві. Основними критеріями корпоративної культури є:

- нематеріальне і матеріальне стимулювання;
- професіоналізм персоналу;
- лояльність підприємству;
- заохочення висококваліфікованих спеціалістів;
- відданість компанії [67].

Працівники аналізують корпоративну культуру з точки зору підходящого оточення, яке подає шанси для саморозвитку та самореалізації, а ще сприяє реалізовувати на них покладені обов'язки. Отже, працівники вважають, що по-перше, корпоративна культура зобов'язана мати наступні критерії:

- дружні стосунки з товаришами;
- різні винагороди та матеріальні пільги;
- можливість професіонального росту [69].

Корпоративна культура являється результатом взаємодії директора - з підлеглими, директора з ТОП-менеджментом, працівників - з колегами та керівниками, власника підприємства - з найманими працівниками, колективу компанії - з партнерами, клієнтами, суперниками, громадськістю, державою [7].

Корпоративній культурі властиві власні особливі прикмети форм прояву в залежності від положення на ринку, виду діяльності та форми власності.

Поміж опорних складових частин корпоративної культури науковці наголошують на:

- основній меті підприємства;

- репутації підприємства;
- стратегічних уявлень та головних цілях;
- етичному кодексі з нормами, нормативами, правилами та вимогами до поведінки [70].

Для визначення головній меті підприємства зважають ціль функціонування компанії, фундаментальні принципи діяльності з працівниками, компаньйонами, клієнтами та в цілому суспільством, стиль менеджмент підприємства, перед ними конкретні зобов'язання. Конкретно визначені, затверджені та надані у відповідних документах зобов'язання та принципи, які віддзеркалюють «корпоративну душу», поєднують співробітників у досягненні загальних завдань, цілей і дотриманні колективних цінностей [18].

Сприяє в осмисленні місії - стратегія. Вона забезпечує прив'язаність до принципів і функцій.

Репутація формує етичний кодекс компанії, створює духовні в матеріальні стиль, звичаї і цінності. Грамотно створена репутація - це покращення показників функціонування компанії та покращення на ринку його іміджу [33].

Внутрішні цінності підприємства являються головною частиною корпоративної культури. Вони надані у затверджених фундаментальних положеннях та у основній меті підприємства. Їх визначення являється початком свідомому створенню корпоративної культури [6]. В нинішніх умовах вона виникає під дією чинників як внутрішнього так і зовнішнього середовища.

До зовнішніх факторів впливу можливо віднести:

- фактор часу (історична стадія піднесення суспільства, стадія піднесення організацій та епоха стрімких перемін ринку);
- національний менталітет та характер;
- національна культуру;
- рівень економічного, соціально-політичного, культурного і освітнього

піднесення суспільства, в якому працює компанія. Для прикладу, в Європі панує культура згоди, для Америки притаманна культура успіху, а в азійських країнах панує культура синтеза [22].

Внутрішні чинники, зв'язані з практичною довготривалою практикою, яку втілює в життя керівник компанії, і в ході якої підбираються щонайліпші із представлених персоналом та менеджментом стандарти, правила і норми [38].

В ході утворення корпоративної культури потрібно розв'язати наступні основні проблеми [74]:

- 1). обійти суб'єктивізму в оцінці та сприйманні стану і рівня корпоративної культури.

- 2) забезпечити між собою злагоджене взаємодіяння всіх часток корпоративної культури, убезпечити рівність їх впливу та удосконалити за потреби недорозвинені деталі.

Виділяють наступні етапи введення корпоративної культури, котра буде в компанії ефективно практикувати [85, с. 96]:

- 1) діагностування внутрішніх дій, котрі проходять в компанії;
- 2) оцінювання всередині трудового колективу психологічного клімату;
- 3) створення моделі корпоративної культури, формулювання головної мети підприємства та його фундаментальних цінностей;
- 4) для трудового колективу встановлення правил та норм діяльності, котрі виникають з головних цінностей;
- 5) описання традицій та символіки.

Впливаючи з розглянутих етапів, можливо твердити, що створення корпоративної культури проходить на чотирьох стадіях [32]:

Ступінь 1 називають адміністративним, він пов'язаний з системою менеджменту компанії та створює як економічну, так і соціальну поведінку працівників.

Ступінь 2 називають професійним, він пов'язаний з результатами

систематичності менеджменту персоналом, що існує в компанії та створює ступінь вмінь, знань, майстерності та навичок як менеджменту компанії, так і працівників. На даному рівні створюється штатний розпис, виділяється ступінь професійної забезпеченості та інтелектуалізації кадрів.

Ступінь 3 називають базовим, він пов'язаний з переконанням та ключовими цінностями, що виховуються та поділяються працівниками підприємства та являються наслідком діяльності перших двох ступенів. Найбільший прояв Даний ступінь найбільше проявляється у символах, мові, висловлюваннях, термінах, взаємовідносинах та відношенні до колег та керівника.

Ступінь 4 називають змістовним, він пов'язаний з корпоративною культурою компанії.

Кожна компанія самостійно розробляє принципи корпоративної культури, які віддзеркалюють основи з ефективного менеджменту персоналу. Виділяють спеціальні та загальні принципи.

До спеціальних принципів корпоративної культури відносять [86, с. 10]:

- принцип відповідності меті: корпоративна культура відповідає цілям, стратегічному уявленню, місії компанії, та забезпечує їх успіхи;
- принцип свободного прояву: на базі видів функціонування компанії формується її корпоративна культура, вона працівникам не нав'язується;
- принцип орієнтовано-особистісного управління: головний акцент корпоративної культури здійснюється в напрямку орієнтовано-особистісного управління;
- Принцип чіткості: управління підприємством осмислює роль і значення створення та розвитку в компанії корпоративної культури та характеризує головні до неї правила;
- принцип еталону: зразком продуктивного функціонування компанії являється корпоративна культура;

- принцип взаємовідносин «керівник - працівник»: в основних засадах корпоративної культури знаходяться по-перше, справедливість, чесність, повага, вихованість, визнання влади, порядність, по-друге, цінності будь-якого члену трудового колективу та визнання особистості.

Основними загальними принципами корпоративної культури є [15]:

- о принцип системності та тотальності: корпоративна культура обіймає всіх працівників компанії, усі події, процеси та елементи, що у ньому мають місце та забезпечують його функціонування;

- о принцип інтелектуального, економічного та соціального піднесення: інтелектуальне та соціальне піднесення працівників, їх економічний добробут являється головним орієнтиром корпоративної культури;

- о принцип відкритості та неодмінного удосконалення: відкрита корпоративна культура, орієнтується на постійний розвиток та вдосконалення, бажає сучасних успіхів;

- о принцип вимірності та корисності: можливо зміряти корпоративну культуру, вона є корисною в цілому для компанії та зокрема для будь-якого його співробітника;

- о принцип обов'язковості: контролювання зі сторони керівника за дотриманням правил, норм і нормативів, які передбачені корпоративною культурою;

- о принцип координації: нагальними завданнями корпоративної культури являється координація поведінки та дій співробітників в компанії, забезпечення організованості та порядку, як і компанії, так і за її рубежами;

- о принцип відповідності діючим законодавчим актам: правила та норми корпоративної культури, процес контролювання за їх дотриманням, моделі піднесення корпоративної культури та система нагород, що передбачена не відповідають канонам діючих нормативно-правових та законодавчих актів та відбуваються на їх основі;

о принцип нагороди: за дотримання правил, норм і нормативів корпоративної культури працівникам забезпечена справедлива та рівна нагорода.

Основними функціями корпоративної культури є [87, с. 40]:

- створення колективної та індивідуальної відповідальності - наслідком якого являється формування філософії компанії, що віддзеркалює місію, стратегічну ціль і задачі, соціальне значення і роль підприємства, взаємовідношення з вітчизняними переконаннями. Підтримка, сприяння та розуміння працівниками філософії підприємства заохотить їх діставатися конкретних корпоративних завдань, та кар'єрно та особистісно мотивує до зростання компанії;

- необхідність виховання у працівників відчуття піклування до загальної, колективної роботи та відданість компанії. В завершальному результаті це допускає загальних корпоративних цінностей, забезпечення на ринку на конкретному відрізку часу стабільність компанії - сприяє в мотивуванні персоналу;

- соціальне партнерство та його розвиток - припускає розвиток у співробітників почуття співдружності усіх ступенів докоола норм, традицій і цінностей;

- формування позитивної репутації це найбільш важлива функція корпоративної культури, котра впливає на презентацією компанії для конкурентів та партнерів через зовнішній імідж та на щонайбільший інтерес та залучення до роботи працівників підприємства через внутрішню репутацію;

- стимулювання персоналу компанії до інновацій та самовдосконалення;

- формування загального культурного простору - сприяє створенню у працівників підприємства бажання реалізовувати самостійно на них покладені обов'язки, без прямих вказівок, настанов та інструкцій.

Всі розглянуті нами функції корпоративної культури являються

взаємозалежними і розкривають корпоративні цінності, позначаються на трудовій активності, менталітеті, та організованості працівників, забезпечують їх мобільність та підтримують розробку інновацій. В свою чергу, впливає на економічні результати функціонування компанії - результативність та ефективність (соціальна суть корпоративної культури), сприяє підтримуванню обраної стратегії розвитку, та стає допустимим для досягнення місії та головних цілей компанії (економічна суть корпоративної культури).

Для розповсюдження, поширення та передачі корпоративної культури діють механізми, як первинні, так і вторинні [39].

Первинними механізмами поширення корпоративної культури являються:

- при прийнятті на роботу критерії, підвищення по посадовій драбинці та критерії при звільненні це механізм, що визначає норми та правила, цінності, за котрими проводяться дані процеси в компанії. Отже, під час прийому працівника на роботу фахівець з набору працівників приймає персонал, який являється лояльним до цінностей компанії, та в ході діяльності та руху по посадовій драбинці приносить їм дані цінності, карає - у результаті несумісних дій;

- об'єкти оцінювання та контролювання керівників, котрі надають працівникам шанс зрозуміти, вкрай необхідні, актуальні та важливі для керівництва цінності. Даний інструмент дає право здобути поділом працівником цінностей компанії та сприймання його корпоративної культури;

- розробка стратегій подолання кризових станів - частина бренду власника компанії та один з найбільш сильних механізмів поширення корпоративної культури. Під час кризових станів певні підприємства для їх співробітників витримують принцип «мінімальних страждань» - відбувається зменшення оплати праці, звільнення працівників та скорочення штату;

- для наслідування формування прикладів - створення механізмів формування корпоративної культури, які напрямом описання чітких якостей

та компетенцій, котрими зобов'язаний обладати працівник компанії, повідомляє головні значущості даної компанії;

- мірила поділу заохочень та винагород - знаряддя, що сприяє передавати головні цінності компанії через конкретні системи мотивації праці. Працівники підприємства конкретно відають про управлінські рішення, вчинки, поведінку та являються для компанії нормою.

Допоміжні основи для первісних інструментів передавання корпоративної культури формують другорядні механізми, котрі нечітко характеризують корпоративну культуру. До них відносять [30]:

- принципи та системи функціонування компанії - знаряддя, які намагаються передати корпоративну культуру через щомісячні та щоденні обряди новим працівникам;

- ієрархічна та організаційна структура компанії, при будові якої власник зважає на манеру управління та особисті цінності, що, в ході діяльності логічно переходять до працівників підприємства;

- легенди, історії та розповіді про серйозних події та людей;

- оформлення та дизайн залів, приміщень - формування механізмів, котрий обіймає багато напрямків: оформлення (забарвлення, кольори стін, меблів, стелі, підлоги тощо), дизайн (в офісі розміщення меблів, закритий або відкритий простір), переважання в інтер'єрі корпоративної атрибутики та кольорів;

- офіційні та урядові документи, які проголошують головну мету, цілі та завдання (стратегія, кадрова політика, статут тощо) - інструменти, що відображають та закріплюють структурні частини корпоративної культури визначеної компанії.

Полянська А. вважає, чи потрібно відрізняти зовнішні та внутрішні фактори корпоративної культури.

До зовнішніх факторів включають:

- соціально-економічна та політична в країні - рівень життя людей та зовнішні фактори функціонування компанії;

- правова основа - регламентує хід менеджменту персоналу в компанії в плані мотивації та організації праці персоналу;
- ментальність - виховання, етикет, традиції, охарактеризовані національною належністю;
- глобалізація економіки, науково-технічний прогрес - підштовхує підприємство безперервно поліпшувати власну роботу на основі використання у власній діяльності сучасних технологій;
- змагання, конкуренція, суперництво - досить високий рівень мотивації праці, висока якість продукції (робіт, послуг).

До внутрішніх факторів включають:

- спільні принципи та головні цінності - просування по посадовій драбині, статус працюючого, статус підприємства;
- упевненість - в компанії, в управлінні, в колективі, який підтримає, у своїх силах, у вдалій роботі;
- толерантність і терпимість - стосунки в трудовому колективі, рішення конфліктів,
- образ - сприймання працівника, поведінка, зовнішність членів трудового колективу;
- спілкування - культура комунікацій трудового колективу між клієнтами, партнерами, з керівництвом та собою;
- відповідальність - між співробітниками розподіл трудового навантаження, майстерність формулювати головні завдання, якісно втілювати в життя намічені задачі та безпомилково визначати час на них;
- розвиток та піднесення - проходження підвищення кваліфікації, навчальних тренінгів.

Виділяють наступні чинники, що підтверджують в компанії сильну корпоративну культуру [23]:

- ✓ потужний фінансово-економічний стан компанії, виразне формулювання для його розвитку шляхів і напрямків;

- ✓ присутність в компанії інструментів удосконалення професіоналізму та стимулювання персоналу;
- ✓ заохочення зі сторони керівників гідної якості праці;
- ✓ гнучкі форми колективної та індивідуальної праці;
- ✓ розгорнутий порядок соціального захисту працівників.

Висновок до розділу 1:

Досліджено теоретичну сутність і зміст корпоративної культури українських сучасних підприємств. Доведено, що поняття «корпоративна культура» в даний час трактується дослідниками по-різному, в тому числі існує різниця підходів у визначеннях між представниками вітчизняної і західної науки. За результатами аналізу наукових поглядів на досліджуваний феномен запропоновано концептуальне визначення корпоративної культури сучасних підприємств, що уточнює і доповнює існуючий понятійний апарат, згідно з яким поняття «корпоративна культура» розглядається як адаптивна система, що складається з комплексу як формалізованих, так і не формалізованих стійких адміністративно-фінансових, економіко-соціальних і когнітивно-психологічних елементів, що виникли в результаті застосування раціонального підходу чи несвідомо, прийнятих більшістю співробітників підприємства і використовуваних для підвищення ефективності його діяльності.

На основі аналізу існуючих міжнародних типологій корпоративної культури розроблено її класифікацію з позиції ефективності. Аналіз існуючих на сьогоднішній день типологій культури сучасних підприємств показав, що їх використання дозволяє оцінити механізм формування та властивості культури підприємства тільки в найзагальніших рисах. Доведено, що досліджувані типології достатні для складання опису культури підприємства, але для прийняття ефективних управлінських рішень потрібне використання

інших новітніх підходів і методів до діагностики, формування та оцінки культури підприємства.

Для потреб вироблення точних методів оцінки культури підприємства, запропоновано класифікацію ознак, що характеризують методи діагностики стану корпоративної культури. На основі класифікації можлива розробка різних методів, що дозволяють отримати детальну інформацію про властивості культури підприємства. Обґрунтовано, що існуючі підходи до управління культурою підприємства, недостатньо враховують маркетингову складову його діяльності, необхідність поширювати цінності підприємства не тільки серед працівників, але і серед клієнтів. Доведено необхідність розробки моделі проектування корпоративної культури, що враховує необхідність проекції цінностей підприємства на всі рівні його діяльності.

Визначено функціональну роль корпоративної культури на сучасному підприємстві. Корпоративна культура, охоплюючи всі аспекти діяльності підприємницької структури, в кожному з них виконує певну функцію. На основі структурно-функціонального підходу в якості основних виділено та обґрунтовано адаптуючу, синергетичну, мотивуючу і інноваційну функції.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТКУ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ НА ТОВ НВК «КАМЕЯ»

2.1. Техніко-економічна характеристика досліджуваного підприємства

Товариство з обмеженою відповідальністю Науково-виробничий комплекс «Камея» функціонує у сфері охорони здоров'я та є суб'єктом господарювання, заснованим на приватній формі власності. Діяльність підприємства здійснюється у відповідності до положень Господарського та Цивільного кодексів України.

Засновником ТОВ НВК «Камея» виступає фізична особа – підприємець. Підприємство має статус юридичної особи, що передбачає наявність відокремленого майна, самостійного бухгалтерського балансу, банківських рахунків, печатки з власною назвою та ідентифікаційним кодом, а також фірмових бланків і штампів, необхідних для ведення господарської діяльності.

ТОВ НВК «Камея» зареєстровано 20 березня 2003 року, реєстраційний код ЄДРПОУ - 21412570. Основний вид економічної діяльності підприємства - загальна медична практика (код КВЕД 86.21).

Підприємство здійснює прибуткову діяльність, орієнтовану на досягнення соціальних результатів поряд із отриманням економічного ефекту. Усі зобов'язання ТОВ НВК «Камея» виконує відповідно до вимог чинного законодавства України. Організація керується Конституцією України, законодавчими та нормативними актами Верховної Ради України, Кабінету Міністрів України, профільного міністерства - Міністерства охорони здоров'я України, а також положеннями власного статуту.

Згідно зі статутною документацією, підприємство надає медичні послуги з комп'ютерної томографії (КТ), магнітно-резонансної томографії (МРТ) та ультразвукової діагностики.

Місцезнаходження об'єктів товариства: Україна, 59200, м. Чернівці, вул. Фастівська, Головна, Героїв Майдану.

ТОВ НВК «Камея» користується високим попитом серед клієнтів, оскільки своєчасно проведена діагностика дозволяє попередити багато захворювань та забезпечити ефективне лікування.

Підприємство проводить наступні види медичних досліджень:

- черевної порожнини;
- головного мозку;
- грудної клітки;
- хребта;
- малого тазу тощо.

Діагностика за допомогою ультразвукового дослідження (УЗД) включає:

- молочну залозу;
- суглоби;
- ехокардіографію (ЕХО серця);
- доплерографію судин;
- черевну порожнину;
- органи малого тазу;
- щитоподібну залозу та лімфатичні вузли.

Згідно з метою підприємства, його основні напрями діяльності включають:

- медичну практику, що охоплює надання діагностичних послуг;
- проведення науково-виробничих досліджень у галузі діагностики.

ТОВ НВК «Камея» здійснює свою діяльність відповідно до наданих дозволів (ліцензій), що відповідають вимогам чинного законодавства України.

Згідно з положеннями статуту, ТОВ НВК «Камея» має право:

- планувати, організовувати та реалізовувати свою статутну діяльність, спрямовуючи отримані фінансові ресурси на покращення матеріально-технічного забезпечення підприємства;
- набувати майнові та немайнові права, укладати договори на придбання обладнання, виконувати зобов'язання перед бюджетом, клієнтами та працівниками, а також, у разі потреби, виступати позивачем або відповідачем у судових справах;
- визначати порядок оплати праці, встановлювати тарифні ставки, доплати та інші умови для працівників;
- встановлювати плату за надані послуги з урахуванням граничних нормативів рентабельності;
- здійснювати бухгалтерський облік, складати фінансову та статистичну звітність відповідно до вимог законодавства України.

Припинення діяльності товариства може бути здійснене в результаті реорганізації або ліквідації. Реорганізація може відбутися за рішенням Засновника, тоді як ліквідація можлива як за рішенням Засновника, так і за рішенням суду. Ліквідація товариства є офіційно завершеною з моменту внесення відповідного запису до Єдиного державного реєстру юридичних осіб та фізичних осіб-підприємців.

ТОВ НВК «Камея» зобов'язане забезпечувати надання високоякісних медичних послуг з діагностики відповідно до стандартів та протоколів Національної служби здоров'я України (НСЗУ).

Для реалізації своєї діяльності підприємство ТОВ НВК «Камея» сформувало статутний капітал у розмірі 25 000 тис. грн. Статутний капітал товариства складається з обладнання, інших матеріальних цінностей та грошових коштів. Майно товариства відображається у його самостійному балансі, що включає як виробничі, так і невиробничі фонди. Власність товариства належить його засновнику.

ТОВ НВК «Камея» є сумлінним платником податків та здійснює регулярні платежі до бюджету, зокрема товариство сплачує:

- єдиний податок у розмірі 3% від отриманого доходу;
- з 01.04.2023 року є платником податку на додану вартість (ПДВ), реєстраційний номер ПДВ - 214125724123;
- військовий збір;
- єдиний соціальний внесок (ЄСВ) з фізичних осіб-підприємців (ФОП).

Майно ТОВ НВК «Камея» формуються з таких джерел:

- внесків засновника у вигляді майна та грошових коштів;
- доходів, отриманих від надання послуг та іншої господарської діяльності;
- майна, придбаного підприємством відповідно до вимог чинного законодавства України;
- безоплатних та благодійних внесків, пожертвувань від громадян, організацій та підприємств;
- інших джерел, не заборонених законодавством України.

Аналіз майна товариства наведений у таблиці 2.1.

Розрахунок темпів росту майна ТОВ НВК «Камея»:

Темп росту майна у 2023 році відносно 2022 року становить:

2023 рік до 2022 рік = $15\ 006,5 / 14\ 482,6 = 103,6\%$.

Темп росту майна у 2024 році відносно 2023 року становить:

2024 рік до 2023 рік = $14\ 860,8 / 15\ 006,5 = 99,02\%$.

Згідно з даними таблиць 2.1 (додатки А і Б), майно товариства в 2023 році показало приріст, у той час як у 2024 році відбулося зменшення на 145,7 тис. грн. Це зниження обумовлене списанням застарілих запасних частин для обладнання.

Таблиця 2.1

Аналіз майна ТОВ НВК «Камея» за період 2022-2024 років

тис. грн.

Назва показників	Роки			Відхилення 2024 р. від 2022 р. (+/-)
	2022	2023	2024	
1	2	3	4	5
Майно товариства:	14482,6	15006,5	14860,8	+378,2
Необоротні активи в тому числі:	11485,5	13890,9	13562,8	+2077,3
основні засоби	11485,5	13890,9	13562,8	+2077,3
Оборотні активи в тому числі в:	2997,1	1115,6	1298,0	-1699,1
запаси	1807,0	878,5	999,3	-807,7
інші оборотні активи	1190,1	237,1	298,7	-891,4
Знос основних засобів	3790,2	5000,7	5289,5	+1499,3
% зносу	33,2	36,6	39,4	x
Темпи росту (спаду) майна по відношенню до попереднього року	206,1%	103,6	99,02	x

Проте, порівняно з 2022 роком, вартість майна у 2024 році зросла на 378,2 тис. грн. Темпи приросту майна в різні роки складали:

- у 2022 році – 206,1%;
- у 2023 році – 103,6%;
- у 2024 році – 99,02%.

Аналіз структури капіталу, інвестованого в необоротні та оборотні активи ТОВ НВК «Камея», представлено у таблиці 2.2. Дослідження дозволяє оцінити співвідношення між довгостроковими (необоротними) та короткостроковими (оборотними) активами, що, у свою чергу, дає змогу виявити пріоритети інвестування та ефективність використання ресурсів підприємства.

Згідно з даними таблиці 2.2, капітал ТОВ НВК «Камея» було інвестовано як у необоротні, так і в оборотні активи. Аналіз структури капіталу свідчить про домінування інвестицій у необоротні активи, частка яких у загальному обсязі становила відповідно 79,3% у 2022 році, 92,6% у 2023 році та 91,3% у 2024 році. Основу цих вкладень становлять високовартісні діагностичні апарати – зокрема, магнітно-резонансні (МРТ) та комп’ютерні томографи (КТ).

Таблиця 2.2

Структура капіталу ТОВ НВК «Камея» інвестованого в активи за період
2022-2024 роки

%

Показники	Роки			Відхилення 2024 р. від 2022 р. (+/-)
	2022	2023	2024	
1	2	3	4	5
Капітал підприємства:	100	100	100	x
Основний капітал	79,3	92,6	91,3	12
Оборотний капітал	20,7	7,4	8,7	-12

Водночас частка оборотного капіталу у структурі активів була значно нижчою та становила відповідно 20,7%, 7,4% і 8,7% у вказані роки. Це свідчить про стабільно високий рівень капіталовкладень у довгострокові активи, що забезпечують технічну базу та функціональну ефективність підприємства.

Динамічні зміни вартості майна ТОВ НВК «Камея» відображено на рисунку 2.1.

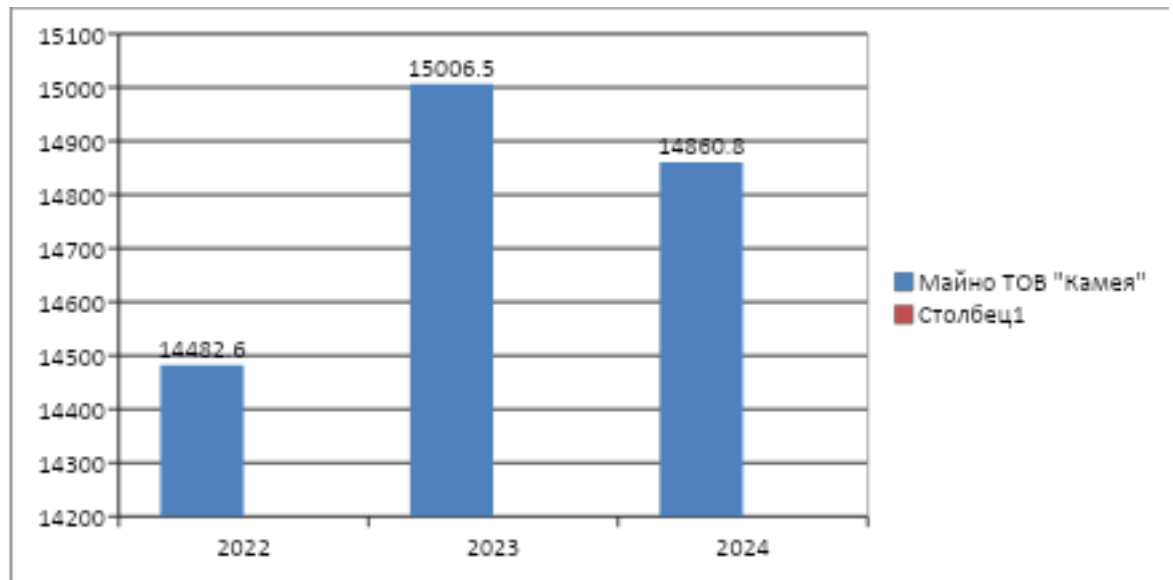


Рис 2.1. Динаміка змін майна ТОВ НВК «Камея» за період 2022-2024 років (тис. грн.)

На рисунку 2.1 наведено динаміку змін вартості майна підприємства упродовж досліджуваного періоду. У 2023 році спостерігалось зростання

вартості активів на 523,9 тис. грн, що пояснюється закупівлею високовартісного медичного діагностичного обладнання та санітарного автомобіля Volkswagen Crafter L3H3 на загальну суму 1102,4 тис. грн.

У 2024 році зафіксовано незначне зниження вартості майна на 145,7 тис. грн, що було зумовлено списанням застарілих матеріальних активів. Однак у цей період підприємство здійснило стратегічне капіталовкладення в енергетичну безпеку - було придбано дизельний генератор (джерело безперебійного живлення) у комплекті з блоком автоматичного резервування та модулем керування на суму 832,0 тис. грн.

Фінансове забезпечення діяльності товариства здійснювалося за рахунок залучення різних джерел фінансування, серед яких:

- власні кошти засновника;
- надходження від Національної служби здоров'я України;
- виручка від надання діагностичних послуг;
- доходи від оренди майна та приміщень;
- компенсації витрат на комунальні послуги, отримані від орендарів рентгенологічного кабінету;
- надходження з Фонду соціального страхування;
- інші надходження, не заборонені чинним законодавством.

Аналіз капіталу, яким володіє ТОВ НВК «Камея», представлено в таблиці 2.3.

Згідно з наведеними у таблиці 2.3 даними, упродовж 2022–2024 років загальний обсяг капіталу товариства демонстрував позитивну динаміку, стабільно зростаючи щороку. Темпи приросту капіталу становили:

- у 2022 році (відносно 2021 року) – 111,6% (розрахунок: $67\,991,8 / 67\,216,5 \times 100$);
- у 2023 році (відносно 2022 року) – 102,1% (розрахунок: $69\,351,0 / 67\,991,8 \times 100$);
- у 2024 році (відносно 2023 року) – 128,2% (розрахунок: $88\,880,0 / 69\,351,0 \times 100$).

Аналіз фінансового забезпечення
ТОВ НВК «Камея» протягом 2022-2024 років

тис. грн.

Показники	Роки				Відхилення 2024р. від 2022 р. (+/-)
	2022	2023	2024		
1	2	3	4		6
Капітал товариства всього:	67991,8	69351,0	88880,0		+20888,2
I. Власний капітал:	67469,6	68659,5	88323,2		+20853,6
-зареєстрований пайовий капітал	25000,0	25000,0	25000,0		0
-додатковий капітал	11760,1	12345,3	12901,8		+1141,7
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	30709,5	31314,2	50421,4		+19711,9
II. Довгострокові зобов'язання та забезпечення	X	x	x		x
III. Поточні зобов'язання та забезпечення	522,2	691,5	556,8		+34,6
Темпи росту (спаду) капіталу	111,6	102,1	128,2		16,6

Це свідчить про стале зростання фінансового потенціалу підприємства. На кінець аналізованого періоду було зафіксовано суттєве покращення рівня фінансового забезпечення діяльності ТОВ НВК «Камея», що, в свою чергу, позитивно вплинуло на його фінансову стійкість і здатність до інвестування.

Загальний обсяг капіталу становив: у 2022 році - 67 991,8 тис. грн, у 2023 році - 69 351,0 тис. грн, у 2024 році - 88 880,0 тис. грн.

Обсяг і динаміка змін капіталу ТОВ НВК «Камея» наочно представлено на рисунку 2.2.

Рисунок 2.2 ілюструє поступове зростання обсягів капіталу підприємства впродовж 2022–2024 років. Візуалізація підтверджує позитивну динаміку розвитку фінансових ресурсів товариства, що свідчить про підвищення його фінансової спроможності та інвестиційної привабливості. Зокрема, найбільш відчутне зростання відбулося у 2024 році, що було зумовлено як збільшенням прибутковості, так і ефективним управлінням фінансами.

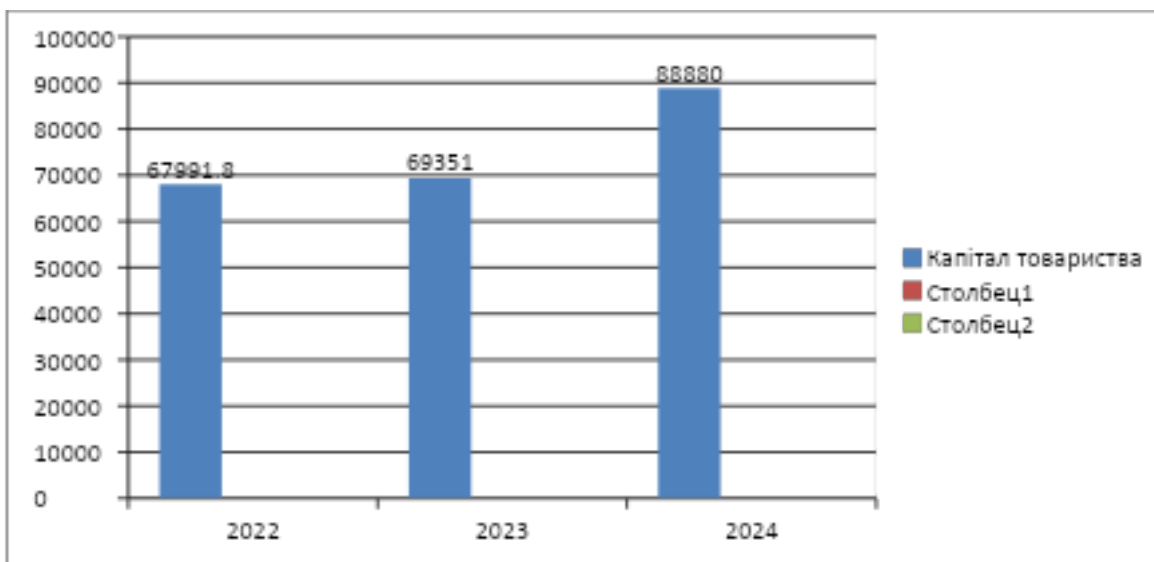


Рис. 2.2. Обсяг та динаміка зміни капіталу ТОВ НВК «Камея» за період 2022-2024 р.р. (тис. грн.)

У період 2022–2024 років капітал ТОВ НВК «Камея» характеризувався стабільним зростанням, що є важливим свідченням покращення фінансового стану підприємства. Така позитивна динаміка вказує на наявність достатніх фінансових ресурсів, які забезпечили змогу підприємству не лише зберегти належний рівень діагностичних послуг, а й підвищити їх якість за рахунок технічного оновлення та зміцнення матеріально-технічної бази.

Структурний аналіз капіталу підприємства, представлений на рисунку 2.3, демонструє, що упродовж досліджуваного періоду основним джерелом фінансування діяльності товариства був власний капітал. Його переважаюча роль у загальній структурі капіталу свідчить про фінансову автономію підприємства та його низьку залежність від зовнішніх джерел фінансування. Упродовж трьох років обсяг власного капіталу демонстрував стабільне зростання, і на кінець 2024 року перевищив показник початку періоду на 20 853,6 тис. грн.

Детальний розподіл частки власного капіталу в загальній структурі капіталу в розрізі досліджуваних років виглядає наступним чином:

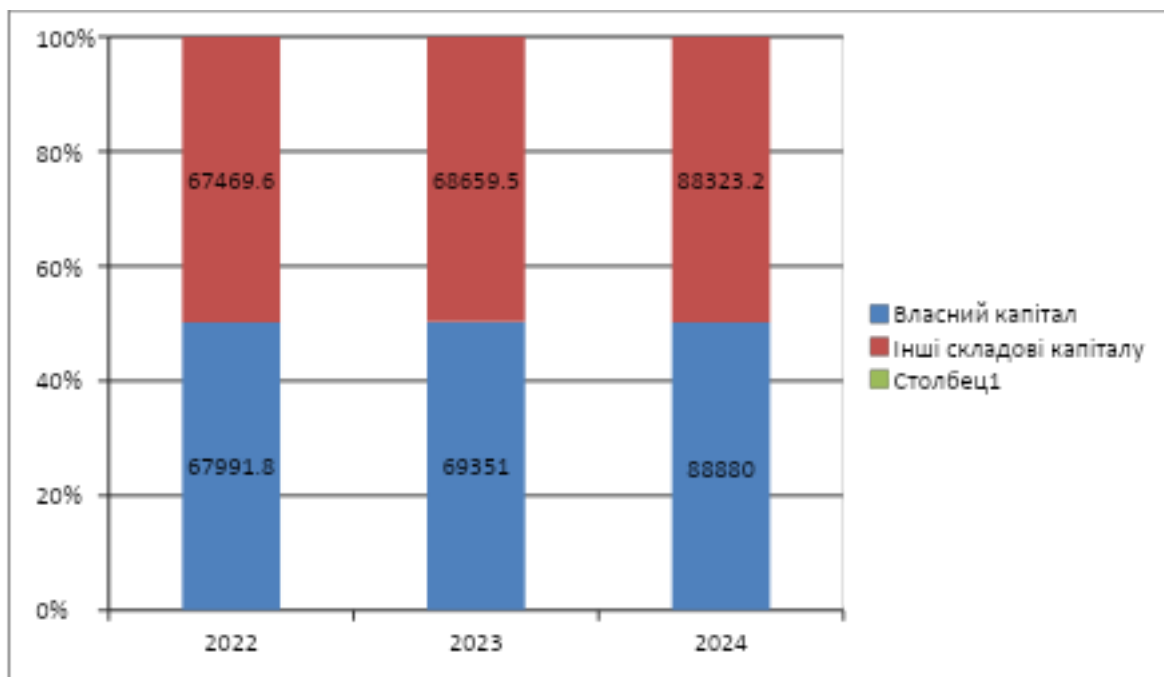


Рис 2.3. Частка власного капіталу в структурі капіталу ТОВ НВК «Камея» впродовж 2022-2024 років.

- у 2022 році - 99,2%;
- у 2023 році - 99,0%;
- у 2024 році - 99,4%.

Такі показники свідчать про стійке домінування власного капіталу в структурі джерел фінансування активів. Зазначене підтверджує фінансову стабільність підприємства, його здатність до самофінансування та гнучкість у прийнятті інвестиційних рішень. Водночас частка залученого капіталу протягом аналізованого періоду залишалась незначною і не перевищувала 1%, що є типовим для приватних підприємств, діяльність яких здійснюється переважно за рахунок коштів власника.

Таким чином, зростання капіталу, а також високий рівень частки власного капіталу у його структурі, дозволяють охарактеризувати фінансову політику ТОВ НВК «Камея» як помірковано консервативну, з орієнтацією на довгострокову стійкість та незалежність від зовнішніх джерел фінансування.

Варто підкреслити, що здійснення діагностичних досліджень у ТОВ НВК «Камея» упродовж 2022-2024 років забезпечувалося

висококваліфікованим персоналом, з яким підприємство перебувало в офіційних трудових відносинах. Структура та чисельність персоналу товариства представлена у штатному розписі, що наведений у таблиці 2.4.

Таблиця 2.4.

Штатний розпис товариства ТОВ НВК «Камея»
впродовж 2022-2024 років

Штати	Роки дослідження			Посадовий оклад (тис.грн.)
	2022	2023	2024	
1	2	3	4	5
Директор	1	1	1	34000
Виконавчі директори на філіях	16	17	19	28000
Лікарі	33	34	38	31000
Асистенти- лікарі	16	17	19	25000
Оператори	30	32	35	27000
Технічний персонал	16	17	19	29500
Обслуговуючий персонал- прибиральниці	16	17	19	15000

Організаційно-управлінську функцію в підприємстві виконує директор, який водночас є фізичною особою-підприємцем (ФОП) та має відповідну ліцензію, що надає право здійснювати медичну діяльність у сфері діагностики. Така організаційна модель є типовою для приватних медичних установ і дозволяє ефективно поєднувати управлінське адміністрування з професійною відповідальністю ліцензіата.

Основну медичну діяльність, пов'язану з проведенням діагностичних досліджень, здійснюють асистенти лікарів, які безпосередньо працюють із пацієнтами, забезпечуючи точність та правильність процедури дослідження. Інтерпретацію отриманих результатів, їх розшифрування та опис здійснюють лікарі-рентгенологи, що відповідає загальновизнаним стандартам медичної практики.

Технічне забезпечення функціонування діагностичного обладнання (зокрема апаратів магнітно-резонансної томографії (МРТ) та комп'ютерної томографії (КТ)) покладено на операторів і технічний персонал. Їхня діяльність є критично важливою для стабільної роботи високотехнологічного

устаткування, своєчасного виявлення технічних збоїв та проведення поточного обслуговування.

Таким чином, кадрова структура ТОВ НВК «Камея» забезпечує безперервність, ефективність і високу якість медичних послуг, що надаються, відповідаючи як законодавчим вимогам, так і потребам пацієнтів у точній та своєчасній діагностиці.

Розрахунок основних показників, що характеризують результати трудових відносин у ТОВ НВК «Камея», представлено у таблиці 2.5.

Таблиця 2.5.

Показники оплати праці працівників ТОВ НВК «Камея»
в період за 2022-2024 р.р.

Показники	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення в абсолютній сумі (+/-)	
				2024 рік до 2022 року	2024 рік до 2021 року
1	2	3	4	5	6
Кількість виконаних діагностичних досліджень	484055,0	486645,0	588841,0	+104786	+102198
Штатна чисельність працівників	81	83	89	8	6
ФОП (річний) (тис. грн.)	1329580	1411250	1524470	+194890,0	+113220,0
Середньомісячна зарплата (грн.)	29850,5	29870,0	29995,0	145,0	+125,0
Заборгованість з оплати праці (тис. грн.)	56961,0	75823,0	95609,0	+38639,0	+19786,0

У таблиці 2.5. відображено ключові кількісні та якісні параметри, які формуються в процесі реалізації трудових відносин між підприємством та його працівниками. До таких показників, зокрема, належать середньооблікова чисельність персоналу, фонд оплати праці, середня заробітна плата, продуктивність праці та інші індикатори, що дозволяють оцінити ефективність використання трудових ресурсів.

Аналіз вказаних показників дозволяє зробити висновки щодо стану і динаміки кадрового потенціалу підприємства, виявити наявні резерви для підвищення продуктивності праці, а також спрогнозувати тенденції щодо

мотивації персоналу. Така аналітика є важливою складовою загальної оцінки ефективності управління персоналом, а також може слугувати підґрунтям для прийняття стратегічних управлінських рішень у сфері організації праці та стимулювання персоналу.

Аналіз даних, наведених у таблиці 2.5, свідчить про позитивну динаміку розвитку виробничої діяльності ТОВ НВК «Камея» у 2022–2024 роках. Зокрема, спостерігається стале зростання обсягів діагностичних досліджень: якщо у 2022 році їх вартісний еквівалент становив 484 055,0 тис. грн, то у 2024 році цей показник зріс до 588 841,0 тис. грн. Така тенденція вказує на підвищення попиту на медичні послуги товариства, розширення клієнтської бази та ефективну організацію діагностичного процесу.

Забезпечення виробничого процесу здійснювалося за рахунок штатної чисельності найманого персоналу, яка протягом аналізованого періоду коливалася в межах від 81 до 89 осіб. Середньомісячна заробітна плата працівників залишалася на стабільно високому рівні: у 2022 році вона становила 29 850,5 грн, а у 2024 році - 29 995,0 грн, що свідчить про відповідну оплату праці у сфері високотехнологічних медичних послуг.

Паралельно зі зростанням чисельності персоналу та обсягів діагностичних процедур відбувалося й нарощування фонду оплати праці. У 2022 році фонд оплати праці становив 1 329 580,0 тис. грн, а вже у 2024 році - 1 524 470,0 тис. грн. Цей показник відображає як збільшення загального навантаження на персонал, так і прагнення підприємства до мотивації та збереження кваліфікованих кадрів.

Аналізуючи фінансові потоки підприємства, можна констатувати, що ТОВ НВК «Камея» цілеспрямовано спрямовує отримані доходи на реалізацію статутних видів діяльності, досягнення визначених цілей і завдань, а також на фінансування основних витрат підприємства. Такий підхід відповідає принципам раціонального управління фінансовими ресурсами та забезпечує фінансову стабільність і стійкість організації.

Зазначимо, що ТОВ НВК «Камея» має відкриті рахунки в АТ КБ

«ПРИВАТБАНК», як у національній, так і в іноземній валюті. Залишки грошових коштів на поточному рахунку товариства, відкритому в зазначеному банку (р/р № UA283052990000026008041806428), представлені на рисунку 2.4.

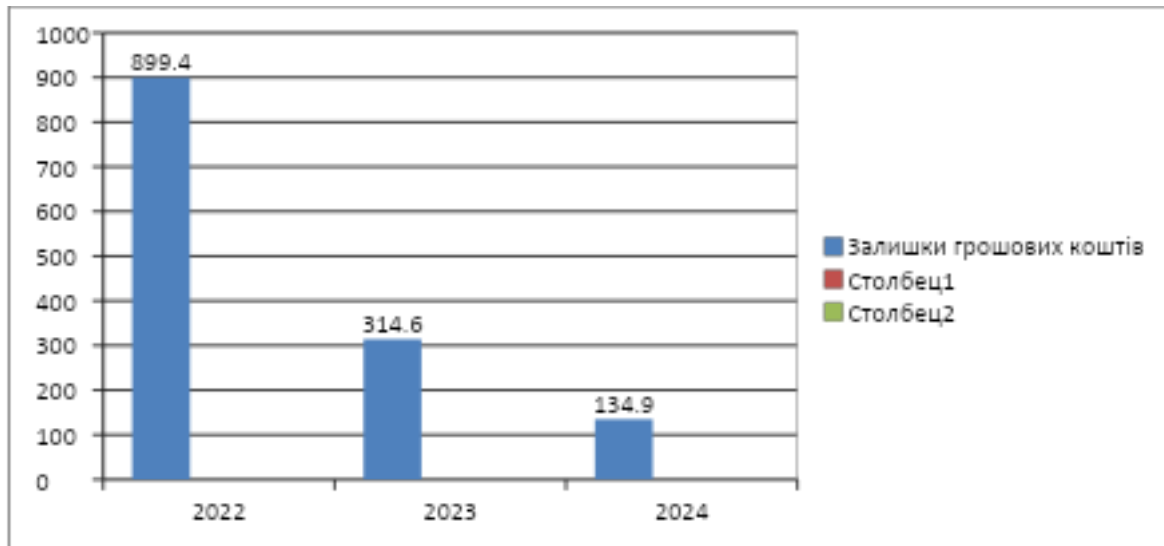


Рис. 2.4. Динаміка залишків грошових коштів на р/р ТОВ НВК «Камея» у 2022-2024 роках (тис. грн)

Дані, наведені у додатках А та Б, які відображені на рис. 2.4, свідчать про суттєву зміну в залишках грошових коштів на рахунку товариства протягом 2022-2024 років. Зокрема, на кінець 2024 року залишок коштів на поточному рахунку товариства склав 134,9 тис. грн, що значно менше показників за попередні два роки. Це може свідчити про зменшення ліквідних активів або зміну в стратегії фінансового управління підприємством, спрямовану на використання коштів для покриття поточних витрат або інвестування в розвиток основної діяльності.

Примітно, що ТОВ НВК «Камея» не використовує банківські кредити і не має взаємовідносин з кредитними установами. Це може вказувати на фінансову незалежність підприємства, яке здійснює свою діяльність без зовнішнього боргового навантаження. Такий підхід дозволяє підприємству зберігати контроль над фінансами та уникати ризиків, пов'язаних з обслуговуванням кредитної заборгованості.

ТОВ НВК «Камея», функціонуючи як суб'єкт господарювання приватної форми власності, щорічно формує фінансовий план, який є ключовим документом фінансового менеджменту підприємства. У фінансовому плані відображаються заплановані обсяги доходів та видатків, а також очікувані фінансові результати діяльності на відповідний бюджетний рік. Після завершення звітного періоду підприємство здійснює оцінку виконання фінансового плану шляхом складання звіту про його реалізацію. До зазначеного звіту додається пояснювальна записка, яка містить аналітичні пояснення щодо відхилень фактичних показників від запланованих, а також висновки щодо ефективності використання фінансових ресурсів.

Упродовж 2022-2024 років ТОВ НВК «Камея» спрямовувало отримані доходи на фінансування поточних і капітальних витрат згідно з такими основними напрямками:

- забезпечення виплат заробітної плати штатним працівникам;
- покриття соціальних витрат, зокрема сплати єдиного соціального внеску (ЄСВ);
- витрати на оплату товарно-матеріальних цінностей, у тому числі послуг, матеріалів і сировини;
- оплата спожитих комунальних послуг;
- виконання податкових зобов'язань перед бюджетом відповідно до чинного законодавства;
- інші витрати, пов'язані з поточною господарською діяльністю;
- здійснення капітальних інвестицій, спрямованих на модернізацію матеріально-технічної бази, зокрема закупівлю нового обладнання.

Такий розподіл фінансових ресурсів свідчить про раціональний підхід до управління коштами, що дозволяє забезпечити не лише стабільне функціонування підприємства, але й його стратегічний розвиток. Наявність фінансового планування та регулярного моніторингу його виконання є ознакою ефективного корпоративного управління в умовах ринкової економіки.

Аналіз структури та динаміки видатків ТОВ НВК «Камея» за період 2022–2024 років представлено в таблиці 2.6.

У таблиці узагальнено основні напрямки витрат підприємства, а також відображено їх зміну в динаміці за трирічний період. Аналіз надає можливість оцінити ефективність розподілу фінансових ресурсів, виявити найбільш витратні статті бюджету, а також встановити залежність між рівнем видатків і результативністю господарської діяльності товариства.

Показники, наведені у таблиці 2.6, є підґрунтям для подальшого обґрунтування рішень щодо оптимізації витрат, підвищення рентабельності підприємства та забезпечення сталого фінансового розвитку.

Таблиця 2.6

Аналіз видатків ТОВ НВК «Камея» за період 2022-2024 років

тис. грн.

Найменування витрат	Роки дослідження			Відхилення 2024р. від 2022 р. (+/-)
	2022	2023	2024	
1	2	3	4	5
Витрати на послуги, матеріали, сировину	43380	88564	83372	+39992
Витрати на паливо-мастильні матеріали	60800	94141	97055	+36255
Витрати на комунальні послуги та енергоносії	32616	95593	80932	+48316
Витрати на оплату праці	1329580	1411250	1524470	+194890
Витрати на соціальні заходи	72360	29450	68320	-4040
Інші витрати	9004	9450	7910	-1094
Капітальні витрати на придбання обладнання МРТ та КТ та їх обслуговування	7991060	4883852	4708441	-3282619
Всього витрат.	8145800	6612300	6570500	-1575300

Дані, наведені в таблиці 2.6, відображають динаміку витрат приватного підприємства ТОВ НВК «Камея» упродовж 2022-2024 років. Аналіз дозволяє виявити як загальні тенденції зростання витрат, так і окремі періоди їхнього зменшення, що зумовлено коливанням у структурі витратної частини бюджету підприємства.

Серед основних статей видатків найбільшу частку становили капітальні інвестиції, витрати на оплату праці персоналу, а також витрати на соціальні заходи, комунальні послуги та енергоносії. Такі витрати мають системний характер і безпосередньо впливають на функціональну стабільність підприємства. Водночас, значну частину витрат складала також витрати на закупівлю послуг, матеріалів і сировини, які упродовж досліджуваного періоду демонстрували тенденцію до зростання, що свідчить про розширення масштабів діяльності ТОВ НВК «Камея» та збільшення обсягів наданих послуг.

Окрім основної медичної діагностичної діяльності, у 2022–2024 роках ТОВ НВК «Камея» активно брало участь у процедурах публічних закупівель, виступаючи як постачальник діагностичного обладнання, зокрема апаратів магнітно-резонансної (МРТ) та комп'ютерної томографії (КТ). За цей період було проведено загалом 56 тендерних процедур, з яких 45 завершилися успішно – продажом обладнання.

Особливо успішним для товариства став 2024 рік, коли обсяги реалізації через систему державних закупівель були найвищими. Зокрема: Комунальне некомерційне підприємство «Центрально-міська клінічна лікарня» здійснило закупівлю обладнання на суму 11 090 000 грн; КНП «Дунаєвецька центральна лікарня» - на суму 8 429 000 грн; Обласне КНП «Буковинський клінічно-онкологічний центр» - на суму 3 378 500 грн.

Участь у державних тендерах дозволила підприємству диверсифікувати джерела доходу, посилити свої позиції на ринку медичного обладнання, а також підвищити інвестиційну привабливість. Така комерційна активність є свідченням конкурентоспроможності ТОВ НВК «Камея» та підтверджує високий рівень довіри з боку державних медичних установ.

Співвідношення між обсягами доходів та витрат ТОВ НВК «Камея» упродовж 2022-2024 років наочно представлено на рисунку 2.5.

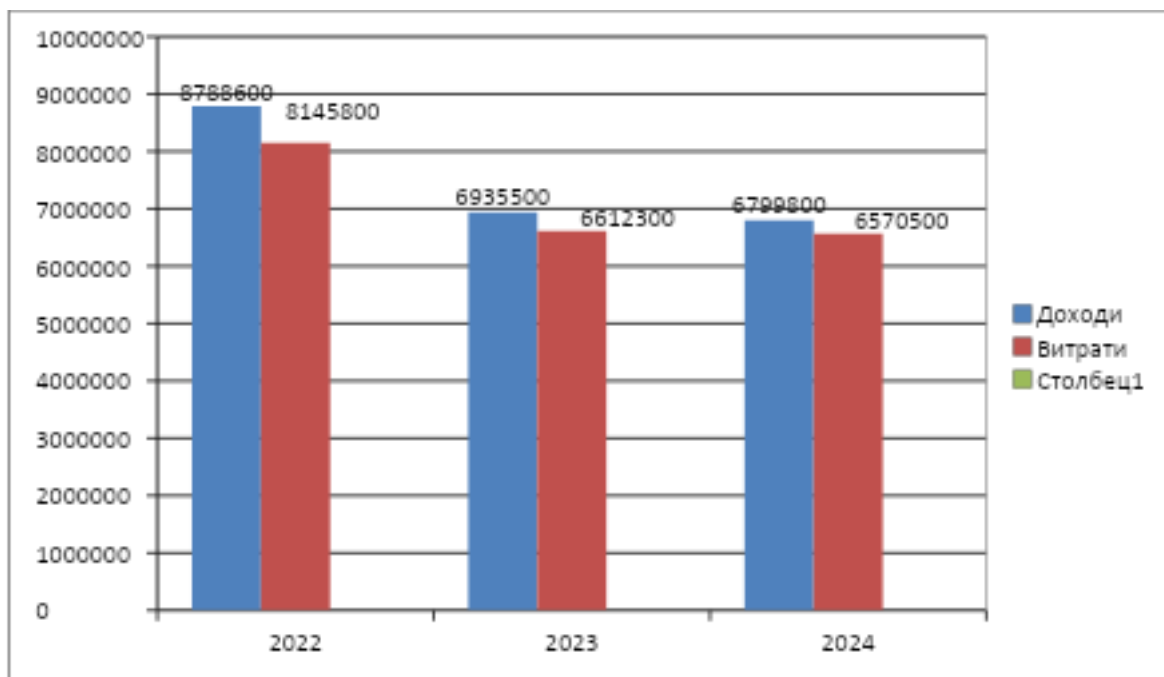


Рис. 2.5. Співвідношення доходів та витрат ТОВ НБК «Камея» за період 2022-2024 р.р.

Візуалізація цих показників дозволяє простежити динаміку змін фінансових результатів підприємства, визначити рівень фінансової збалансованості та ефективності господарської діяльності.

Зіставлення доходів і витрат є важливим інструментом для оцінки прибутковості підприємства, його здатності покривати поточні зобов'язання, формувати внутрішні резерви, а також інвестувати у стратегічний розвиток.

Як свідчать дані, відображені на рисунку 2.5, упродовж 2022-2024 років обсяги доходів ТОВ НБК «Камея» стабільно перевищували фактичні видатки. Цей фінансовий результат є свідченням ефективного управління ресурсами підприємства та дозволяє зробити висновок про прибутковий характер його діяльності. Позитивне сальдо між доходами та витратами забезпечувало фінансову стійкість товариства, створювало умови для формування внутрішніх резервів, фінансування капітальних інвестицій, а також підвищення рівня матеріально-технічного забезпечення.

Такий стан фінансів також свідчить про високий рівень організації господарської діяльності, зокрема в частині планування витрат, контролю за

використанням коштів та диверсифікації джерел доходу. Подібна тенденція є позитивним сигналом для потенційних партнерів, інвесторів та державних контрагентів.

Рисунок 2.6 ілюструє фінансовий результат діяльності ТОВ НВК «Камея» за період 2022-2024 років (у тис. грн).

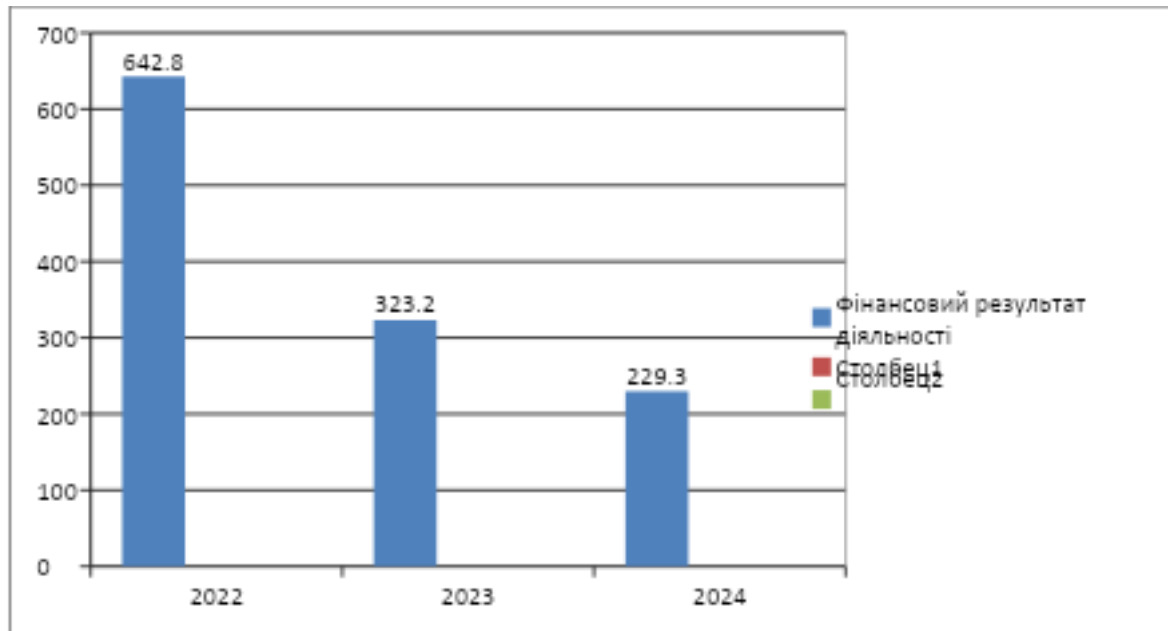


Рис. 2.6. Фінансовий результат діяльності по ТОВ НВК «Камея» у 2022-2024 роках (тис. грн)

Як видно з графічного зображення, протягом усього досліджуваного періоду спостерігалася стабільна тенденція перевищення доходів над витратами, що свідчить про прибутковий характер функціонування підприємства. Зокрема:

- у 2022 році позитивне сальдо становило 642,8 тис. грн;
- у 2023 році - 323,2 тис. грн;
- у 2024 році - 229,3 тис. грн;

Хоча величина фінансового результату поступово зменшувалася, підприємству вдавалося утримувати дохідну частину бюджету на рівні, достатньому для покриття поточних витрат і формування прибутку. Така тенденція може бути пов'язана з підвищенням обсягів операційної діяльності,

зростанням витрат на оновлення обладнання, оплату праці та розширення спектру послуг.

Загалом, отримані фінансові результати свідчать про ефективну модель управління фінансовими ресурсами, адаптивність підприємства до зміни ринкових умов і здатність підтримувати економічну стабільність у середньостроковій перспективі.

Фінансові показники діяльності ТОВ НВК «Камея» упродовж 2022-2024 років систематизовано та подано у вигляді ключових фінансових коефіцієнтів у таблиці 2.7.

Застосування системи фінансових коефіцієнтів дозволяє здійснити комплексну оцінку фінансового стану підприємства, включаючи його платоспроможність, ліквідність, рентабельність, фінансову стійкість і ділову активність. Такий підхід забезпечує можливість порівняння результатів у динаміці, виявлення сильних і слабких сторін у фінансовому управлінні та формування обґрунтованих управлінських рішень.

Таблиця 2.7.

Аналіз фінансових коефіцієнтів ТОВ НВК «Камея» за період 2022-2024 років (%)

Найменування витрат	Роки дослідження			Відхилення 2024р. від 2022 р. (+/-)
	2022	2023	2024	
1	2	3	4	5
Коефіцієн поточної ліквідності	54,52	62,36	696,85	+642,33
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	11,64	65,97	140,16	+128,52
Кофіцієнт швидкої ліквідності	54,51	62,36	696,85	+642,34
Кофіцієнт автономії	97,14	95,36	99,65	+2,51
Рентабельність активів	19,81	0,8	1,58	-18,23
Рентабельність власного капіталу	22,91	0,84	1,58	-21,33
Чиста маржа	98,68	98,21	102,15	+3,47
Кофіцієнт заборгованості	2,86	4,61	0,35	-2,51

Результати розрахунків, представлені в таблиці 2.7, свідчать про стабільний фінансовий стан ТОВ НВК «Камея» та його здатність своєчасно і в повному обсязі виконувати фінансові зобов’язання.

Ключові фінансові коефіцієнти демонструють позитивну динаміку показників ліквідності, платоспроможності та рентабельності, що засвідчує ефективність фінансового менеджменту на підприємстві та відповідний рівень фінансової дисципліни.

Таким чином, ТОВ НВК «Камея» виступає як функціонально спроможний суб'єкт господарювання у сфері охорони здоров'я, який спеціалізується на наданні діагностичних медичних послуг. Фінансування діяльності товариства здійснюється з декількох джерел: власні кошти засновника, надходження від платних послуг, укладених контрактів із НСЗУ, а також благодійні внески. Така багатокомпонентна структура фінансування підвищує фінансову гнучкість підприємства та знижує залежність від окремих джерел доходу.

У ході проведеного аналізу діяльності ТОВ НВК «Камея» за період 2022-2024 років встановлено, що підприємство є стабільно функціонуючим приватним закладом охорони здоров'я, який спеціалізується на наданні широкого спектру діагностичних медичних послуг, зокрема МРТ, КТ та УЗД-досліджень.

2.2. Оцінка стану корпоративної культури на ТОВ НВК «Камея»

У результаті комплексного дослідження корпоративної культури, що склалася в організації ТОВ НВК «Камея», встановлено, що як власники, так і управлінський персонал компанії чітко усвідомлюють важливість впливу корпоративної культури на соціально-економічні результати діяльності підприємства. Компанія надає значної уваги питанням формування та розвитку корпоративної культури, яка характеризується високим рівнем інтеграції та сприйняття серед співробітників усіх підрозділів та філій.

Водночас, повноцінна оцінка рівня розвитку корпоративної культури неможлива при застосуванні виключно одного аналітичного підходу, оскільки кожна методика дослідження інтерпретує дане явище з різних аналітичних позицій. З метою досягнення більшої достовірності та об'єктивності результатів, доцільним є використання мультиінструментального підходу, що передбачає застосування декількох методик оцінки корпоративної культури із подальшим співставленням отриманих даних із відповідними критеріями оцінювання.

На початковому етапі аналізу доцільно застосувати метод поелементної якісної оцінки, що дозволяє дослідити окремі складові корпоративної культури в контексті їхнього впливу на загальну організаційну динаміку.

Бізнес-модель ТОВ НВК «Камея» характеризується високим рівнем надійності та відповідальності перед партнерами, з якими компанія підтримує довгострокові взаємовигідні відносини. Підприємство гарантує якість наданих медичних послуг, забезпечує ефективне функціонування каналів збуту, а також несе повну відповідальність за фінансові зобов'язання, що підтверджує його репутацію як передбачуваного, ефективного та надійного ділового партнера. Крім того, компанія володіє потенціалом до впровадження нових видів медичних послуг на ринок, що свідчить про її інноваційну спроможність і стратегічну гнучкість. У 2016 році ТОВ НВК «Камея» здійснило процес стратегічної трансформації, що включав у себе переосмислення основ бізнесу та ребрендинг, внаслідок чого було оновлено філософію компанії та змінено її ринкове позиціонування.

Місією компанії є забезпечення партнерів високоякісними послугами, побудованими на принципах інноваційності та сервісу найвищого рівня, а також створення умов, за яких працівники, партнери та власники підприємства відчують особисте задоволення та щастя від взаємодії з організацією.

Візія ТОВ НВК «Камея» полягає у формуванні унікальної організаційної структури, що об'єднує високопрофесійний колектив, здатний

досягати надзвичайних результатів шляхом бездоганного виконання поставлених завдань, викликаючи гордість та захоплення з боку власників компанії.

Філософія ведення бізнесу ґрунтується на концепції постійного вдосконалення (Kaizen), яка передбачає безперервний пошук незначних поліпшень, що в сукупності сприяють досягненню значних стратегічних результатів. Досягнення цілей компанії розглядається як системний результат, що забезпечує гармонійне задоволення інтересів усіх стейкхолдерів: власників, працівників і партнерів.

Корпоративні цінності як складова корпоративної культури ТОВ НВК «Камея» є фундаментальним елементом корпоративної культури та виконують роль орієнтирів, які визначають характер внутрішньої взаємодії в організації, формують зовнішнє позиціонування компанії та забезпечують єдність цілей і дій усіх її учасників. Зокрема, вони:

1. Служать нормативною основою поведінки всіх працівників організації;
2. Сприяють консолідації колективу, об'єднуючи співробітників та організацію в єдину цілісність;
3. Виступають репрезентативним елементом для зовнішнього середовища – клієнтів, партнерів, медіа;
4. Генерують довіру до компанії як усередині, так і за її межами;
5. Сприяють формуванню залученості персоналу, його мотивації, ініціативності, командного духу та лояльності до організації.

У контексті діяльності ТОВ НВК «Камея», корпоративні цінності мають чітко визначене змістовне наповнення, яке відображає як стратегічні орієнтири компанії, так і очікувану поведінку персоналу:

1. Командна робота. Працівники компанії ототожнюють себе з командою професіоналів, де командна взаємодія трактується як спільна робота задля досягнення загальної мети. Команда розглядається як

синергічна структура, що об'єднує знання, досвід і зусилля окремих співробітників.

2. Орієнтація на результат. Компанія культивує активну позицію працівників щодо впливу на кінцеві результати діяльності. Високо цінуються проактивність, відповідальність за прийняті рішення та залученість у виробничі процеси.

3. Постійний розвиток. Організація розглядає особистісний і професійний розвиток як невід'ємну умову досягнення стратегічних цілей. Складні й різнопланові завдання сприймаються не як виклик, а як можливість для зростання.

4. Повага. У структурі міжособистісних відносин домінує принцип взаємної поваги, що включає визнання рівності, довіру, відкритість та чесність. Наявність культури поваги забезпечує комфортне середовище для вільного обміну думками.

5. Ідентифікація з компанією. Високий рівень організаційної ідентифікації проявляється у прагненні працівників бути частиною великої, стабільної та авторитетної компанії. Це сприяє формуванню впевненості в майбутньому та зміцненню організаційної лояльності.

6. Гідні умови праці та життя. Ця цінність охоплює соціальні гарантії, офіційне працевлаштування, можливості кар'єрного зростання, гідний рівень оплати праці та сприятливі умови праці. Організація позиціонує себе як роботодавець, що забезпечує соціальну безпеку та професійне самореалізування.

Таким чином, корпоративні цінності ТОВ НВК «Камея» не лише формують основу організаційної культури, а й є ефективним інструментом стратегічного управління людським капіталом, спрямованим на забезпечення стійкого розвитку компанії в динамічному ринковому середовищі.

Основні засади ведення господарської діяльності ТОВ НВК «Камея».

Господарська діяльність ТОВ НВК «Камея» ґрунтується на сукупності базових принципів, які визначають стратегічні та операційні орієнтири підприємства:

1. Ефективність – забезпечення клієнтів високоякісними медичними послугами, що дозволяє їм досягати поставлених цілей з максимальною результативністю.
2. Прозорість – відкритість операційної діяльності та повне дотримання чинного законодавства України сприяють формуванню прозорого бізнес-середовища.
3. Прогнозованість – забезпечення стабільності та передбачуваності в питаннях податкових надходжень, що, у свою чергу, сприяє наповненню державного бюджету.
4. Стійкий розвиток – фокус на довгострокове економічне зростання та інституційне зміцнення підприємства.
5. Юридична відповідність – усі аспекти діяльності компанії здійснюються в чіткій відповідності до національного законодавства.
6. Цілеспрямованість – кожен напрям діяльності підприємства функціонує у межах загальної стратегії розвитку з орієнтацією на досягнення конкретних цілей.
7. Інноваційність – безперервне вдосконалення управлінських і виробничих процесів шляхом впровадження сучасних технологій.
8. Баланс інтересів – забезпечення поваги до особистісних потреб у межах пріоритетності колективних цілей.
9. Соціальна відповідальність – активна громадянська позиція компанії та орієнтація на соціальну підтримку.
10. Наступність – збереження й розвиток найкращих корпоративних традицій.

Принципи організаційної взаємодії в системі «Працівники».

У рамках внутрішньої організаційної структури ТОВ НВК «Камея» визначені ключові засади взаємодії між працівниками, зокрема в межах взаємин «керівник – підлеглий»:

1. Оцінка результативності – основним критерієм оцінки ефективності працівника є досягнутий результат та засоби, застосовані для його досягнення.

2. Відповідальність керівника – менеджер несе повну відповідальність за результати як власної діяльності, так і діяльності підлеглих працівників.

3. Колективна відповідальність підлеглого – кожен працівник відповідає не лише за особисті результати, а й за колективну ефективність підрозділу.

4. Розширення зони відповідальності – працівники заохочуються до ініціативного розширення меж власної відповідальності та впливу на загальний результат.

5. Зрозумілість цілей – забезпечення чіткого розуміння цілей усіма учасниками процесу є спільною відповідальністю як керівника, так і підлеглого.

6. Амбіційність цілей – складні цілі розглядаються як інструмент стимулювання професійного зростання.

7. Цінність працівника – значущість співробітника визначається не посадою, а внеском у досягнення стратегічних цілей компанії.

8. Принцип заробітку – працівники не отримують фіксовану винагороду, а заробляють її в результаті прикладених зусиль.

9. Ресурси й досягнення – інвестиції працівника в час, зусилля, увагу та ідеї трансформуються у відповідний досвід, визнання, досягнення й матеріальну винагороду.

10. Конструктивна критика – персональна критика заборонена; дозволяється аргументовано висловлювати думки щодо дій або рішень, за умови попереднього всебічного аналізу ситуації.

11. Професійна компетентність – очікується, що працівник має вищий рівень фахової обізнаності у своїй сфері діяльності, ніж його безпосередній керівник.

Принципи взаємодії в контексті «Клієнт». У своїй діяльності ТОВ НВК «Камея» дотримується чітко визначених принципів побудови взаємин із клієнтами, що відображають стратегічну орієнтацію компанії на клієнтоцентричність та сталість партнерських зв'язків. Основні положення цього підходу сформульовано таким чином:

1. Клієнт як стратегічна мета – ключовою ціллю компанії є повноцінне задоволення потреб клієнтів у межах установлених корпоративних стандартів якості.

2. Персональна відповідальність – кожен співробітник компанії несе особисту відповідальність за якість комунікації з клієнтом та за формування й підтримання високого рівня його лояльності до компанії.

3. Двосторонній розвиток – компанія сприяє розвитку клієнтів через надання високоякісних послуг і сервісів, водночас визнаючи, що саме клієнти стимулюють зростання та вдосконалення самої компанії.

4. Взаємовигідна співпраця – у процесі задоволення потреб клієнтів компанія використовує методи та підходи, що забезпечують оптимальну взаємовигоду для обох сторін.

5. Роль комунікації – концепція «складного клієнта» розглядається як наслідок відсутності належно налагоджених відносин, а не характеристика самого клієнта.

6. Недискримінаційний підхід – усі клієнти отримують однаково високий рівень обслуговування, незалежно від обсягів замовлених послуг або рівня співпраці.

Внутрішня організаційна взаємодія ТОВ НВК «Камея» базується на принципах рівноправності, взаємної відповідальності та цільової інтеграції структурних одиниць компанії. Основні положення цієї взаємодії включають:

1. Рівнозначність структурних одиниць – кожен підрозділ компанії визнається рівнозначним за важливістю свого внеску в загальний результат діяльності та несе відповідальність за досягнення корпоративних цілей.

2. Функціональна взаємозалежність – підрозділи несуть спільну відповідальність за ефективність і результативність один одного в межах внутрішньої координації, що базується на функціональній взаємопов'язаності. Успішна робота всієї системи є предметом колективної зацікавленості.

3. Функціональна досконалість – ключовим завданням кожного структурного підрозділу є ефективне виконання закріплених функцій, а також їх постійне вдосконалення відповідно до стратегії розвитку компанії.

4. Інтегрований результат – підсумковий результат діяльності підприємства формується як сукупність якості взаємодії між усіма підрозділами.

5. Індивідуальна відповідальність – кожен співробітник компанії несе персональну відповідальність за підтримання високого рівня міжпідрозділової взаємодії та сприяє конструктивній комунікації всередині організації.

Фундаментом корпоративної культури ТОВ НВК «Камея» є «Корпоративна книга працівника», яка виступає як базовий регламентуючий документ, що містить зведення внутрішніх корпоративних стандартів. Цей документ:

- Визначає принципи етики, взаємоповаги та професійної відповідальності всіх учасників організаційного процесу.
- Сприяє формуванню єдиного підходу до професійного зростання, ставлення до праці, цілей і місії компанії.
- Є результатом колективної роботи та відображає спільне бачення корпоративної ідентичності, взаємин як усередині колективу, так і в контексті зовнішніх комунікацій з партнерами.

Таким чином, «Корпоративна книга працівника» відіграє ключову роль у підтриманні цілісності організаційної культури та формуванні сприятливого середовища для сталого розвитку підприємства.

«Корпоративна книга працівника» є стратегічним документом, розробленим з метою формування спільного культурного та етичного простору в межах ТОВ НВК «Камея». Її створення мало на меті досягнення кількох ключових цілей:

1. Посилення внутрішньої цілісності компанії, що сприяє об'єднанню всіх працівників навколо спільних цінностей і принципів.
2. Установлення та систематизація норм, правил поведінки та взаємодії, що визначають стандарти внутрішніх комунікацій і професійної етики.
3. Формування корпоративного духу як чинника підвищення мотивації, залученості та лояльності персоналу.
4. Позиціювання компанії як високопрофесійного роботодавця на ринку праці, з акцентом на стандарти якості, прозорість та етичність ведення бізнесу.

У «Корпоративній книзі працівника» окреслено низку стратегічно важливих положень, які відображають внутрішню філософію компанії та практичні аспекти трудової взаємодії:

1. Місія, цінності та керівні принципи ТОВ НВК «Камея» – це фундаментальні орієнтири, згідно з якими компанія здійснює свою діяльність, визначає своє місце у діловому середовищі та взаємодіє з суспільством.
2. Регламентація внутрішніх відносин – документ містить чіткі положення щодо: корпоративної поведінки та дисциплінарної культури; організації праці; врегулювання конфліктних ситуацій; міжпідрозділової взаємодії; стандартів зовнішнього вигляду працівників.

Таким чином, «Корпоративна книга працівника» виступає не лише як збірник правил, але й як інструмент управління корпоративною культурою,

що сприяє реалізації стратегічних цілей підприємства через залучення персоналу до єдиної системи цінностей та етичних норм.

«Корпоративна книга працівника» ТОВ НВК «Камея» є динамічним документом, який постійно вдосконалюється відповідно до еволюції внутрішнього середовища компанії. Важливою особливістю є відкритість процесу оновлення змісту: автором змін або доповнень може виступити будь-який працівник, що створює умови для залучення персоналу до формування корпоративної культури.

Наявність єдиної корпоративної філософії, яка визначає загальні засади ведення бізнесу та норми поведінки, є ключовим фактором сталого розвитку підприємства. Ця філософія забезпечує:

- системний та узгоджений розвиток усіх підрозділів;
- динамічне зростання чисельності персоналу;
- побудову ефективної системи комунікації та взаємодії між працівниками;
- підвищення згуртованості колективу для досягнення спільних цілей та реалізації стратегічних задач компанії.

Однією з унікальних рис внутрішньої культури ТОВ НВК «Камея» є використання «магічного сленгу» - корпоративної лексики, яка функціонує як засіб неформальної комунікації та ідентифікації членів колективу. Цей мовний феномен має такі характеристики:

- використання особливих форм звернення, зокрема «чудові» замість традиційного «шановні», а також звернень на кшталт «пані та панове», «леді та джентльмени»;
- фіксація лексичних одиниць у корпоративному словнику, що регулярно оновлюється на основі ініціатив працівників;
- сприяння формуванню внутрішнього емоційного клімату, підвищенню мотивації та відчуття належності до спільноти.

Таким чином, «магічний сленг» виступає не лише інструментом корпоративної комунікації, але й елементом культурної спадщини компанії, що підтримує її унікальний стиль і ціннісну ідентичність.

У ТОВ НВК «Камея» командна взаємодія виступає ключовим елементом організаційної культури та ефективного функціонування бізнес-процесів. Модель командної роботи базується на низці фундаментальних принципів, які забезпечують згуртованість колективу, спільну відповідальність і орієнтацію на результат:

1. Пріоритет колективного над індивідуальним – у корпоративній взаємодії перевага надається цінностям «МИ» і «НАШЕ», які домінують над індивідуальними амбіціями «Я» та «Мое». Такий підхід сприяє розвитку командного мислення та зміцненню єдності.

2. Фокус на спільний результат – діяльність кожного учасника команди спрямована на досягнення узгодженого, колективного результату, який розглядається як інтегральна мета.

3. Усвідомлення власної ролі – кожен член команди чітко розуміє своє функціональне призначення, відповідальність та внесок у досягнення командної мети.

4. Високий рівень самоорганізації та внутрішньої мотивації – успішна командна робота ґрунтується на самостійності, ініціативності та внутрішньому прагненні до досягнень з боку кожного учасника.

5. Право на власну думку та колективна відповідальність – вільне висловлення думок є невід'ємним правом кожного, що поєднується з усвідомленою відповідальністю за колективний результат.

6. Принцип колегіального ухвалення рішень – важливі управлінські рішення приймаються на основі командного обговорення та узгодження, що посилює залученість персоналу.

7. Стимулювання командних досягнень – визнається як результат спільної роботи команди в цілому, так і особистий внесок кожного її члена, що сприяє формуванню мотивуючого середовища.

Ці принципи створюють підґрунтя для ефективної міжособистісної взаємодії, підвищують результативність діяльності та формують стійкий командний потенціал, необхідний для реалізації стратегічних завдань компанії.

Морально-етичні засади діяльності ТОВ НВК «Камея» регламентуються «Кодексом етики» - внутрішнім нормативним документом, що визначає базові принципи професійної поведінки працівників компанії як у межах трудового колективу, так і в зовнішніх взаєминах. Хоча кодекс не претендує на вичерпність у трактуванні всіх можливих етичних або правових ситуацій, він слугує основою для формування взаємин, побудованих на повазі, законності та довірі.

Основні принципи поведінки відповідно до «Кодексу етики» включають:

1. Етична культура спілкування – дотримання принципів ввічливості, чесності, справедливості та доброзичливості у всіх формах взаємодії.
2. Контекстна комунікація – при спілкуванні з колегами у неформальному контексті (за відсутності клієнтів або офіційних осіб) допускається взаємно прийнятний стиль; у присутності третіх осіб обов'язковим є дотримання ділового етикету, нормативної лексики та звертання на ім'я та по батькові.
3. Недопущення ворожості – сувора заборона на висловлювання, жарти або дії, що можуть спричинити виникнення напруженості або агресивного клімату в колективі.
4. Робоча дисципліна – неприпустимість використання нецензурної лексики, вживання алкоголю або залучення до ігрової діяльності під час робочого процесу.
5. Дрес-код – дотримання медичного стилю одягу, відповідного профілю діяльності компанії.

6. Конфіденційність персональних питань – уникнення обговорення заробітних плат, індивідуальних мотиваційних схем чи особистих доходів інших працівників.

7. Використання ресурсів компанії – заборона на застосування майна або ресурсів компанії в особистих цілях без належного дозволу.

8. Повага до особистого часу – обмеження необґрунтованих звернень до працівників, які перебувають у законній відпустці, окрім невідкладних ситуацій.

9. Правова доброчесність – обов’язкове дотримання законодавства України в усіх аспектах професійної діяльності, включаючи дотримання режиму конфіденційності внутрішньої інформації компанії.

10. Максимальна самореалізація – прагнення кожного працівника виконувати свою роботу на найвищому рівні професійних можливостей.

11. Комунікаційна ефективність – у діловому листуванні необхідно дотримуватися чіткості, лаконічності й змістовності, з метою економії часу та оптимізації комунікацій.

«Кодекс етики» спрямований на підтримку цілісності корпоративної культури, формування сприятливого морального клімату та забезпечення ефективної взаємодії в усіх сферах діяльності компанії.

В організаційній структурі ТОВ НВК «Камея» реалізовано демократичну модель управління, що орієнтована на відкритість, рівноправність у прийнятті рішень та високий рівень залученості персоналу. Такий підхід сприяє формуванню гнучкого управлінського середовища, підвищує довіру між учасниками колективу та стимулює ініціативність співробітників. Основні характеристики цього управлінського стилю включають:

1. Право голосу для кожного працівника – усі члени колективу мають рівне право висловлювати свою думку та брати участь в обговореннях. Кожен голос повинен бути почутий та врахований у процесі прийняття рішень.

2. Вільна комунікація – забезпечується свобода обміну інформацією та ідеями між працівниками, незалежно від структурної приналежності (філії, підрозділи), без адміністративних чи ієрархічних бар'єрів.

3. Пріоритет фахівців – надається перевага експертній думці спеціалістів, а не лише управлінському авторитету. Це підвищує якість прийнятих рішень і сприяє впровадженню професійних стандартів.

4. Партнерська модель взаємодії – у процесі колективного обговорення та нарад усі учасники виступають рівноправними партнерами. Водночас відповідальність за прийняття остаточних рішень покладається на керівників структурних одиниць.

5. Розподіл відповідальності – досягнення позитивного результату визнається як заслуга всього колективу, а у випадках невдач відповідальність покладається на керівництво, що відповідає за організацію, ресурсне забезпечення та стратегічне управління.

Цей стиль управління дозволяє компанії підтримувати високий рівень організаційної гнучкості, підвищувати мотивацію персоналу та ефективно реалізовувати стратегічні завдання в умовах змінного зовнішнього середовища.

Одним із засадничих принципів організації внутрішніх комунікацій у ТОВ НВК «Камея» є принцип внутрішнього клієнта, згідно з яким кожен співробітник розглядається як клієнт по відношенню до своїх колег. Така модель взаємодії формує культуру взаємної поваги, відповідальності та сервісного підходу у професійному середовищі. Вона сприяє підвищенню ефективності міжпідрозділової співпраці, налагодженню горизонтальних зв'язків та зміцненню єдності колективу.

Ключовим критерієм у процесі формування команди в ТОВ НВК «Камея» є відповідність кандидатів стратегічним орієнтирам компанії та їхній особистісний потенціал до професійного зростання. Основна увага приділяється не лише професійній кваліфікації, але й поведінковим

характеристикам та мотивації. Серед пріоритетних компетенцій: націленість на досягнення високих результатів; професіоналізм і відповідальність; готовність до безперервного навчання та саморозвитку; адаптивність до змін; командна взаємодія; фокус на якість виконання завдань та кінцевий результат.

У компанії впроваджено цілісну систему підтримки нових співробітників, що охоплює період випробувального терміну та етап адаптації. Ця система забезпечує комфортне входження новачків у корпоративне середовище та сприяє швидкій інтеграції в команду. Компанія заохочує наступні якості у нових працівників: активне прагнення стати частиною команди; готовність і здатність до навчання; мотивація до особистісного і професійного розвитку; ініціативність, креативність і відповідальність у виконанні завдань; відкритість до зворотного зв'язку, комунікабельність і доброзичливість.

Застосування зазначених підходів дозволяє ТОВ НВК «Камея» формувати згуртований, мотивований та результативний колектив, орієнтований на довгострокову реалізацію стратегічних цілей компанії та підтримку її сталого розвитку.

ТОВ НВК «Камея» послідовно реалізує стратегію, спрямовану на стимулювання працівників та формування в них високого рівня внутрішньої мотивації, що розглядається як ключовий чинник забезпечення конкурентоспроможності та ефективності компанії.

Основні елементи системи стимулювання включають:

1. Справедлива та прозора система компенсацій і бонусів – розроблена з урахуванням результативності, кваліфікаційного рівня та внеску кожного працівника у досягнення стратегічних цілей компанії.

2. Підтримка та розвиток персоналу – інвестування в професійне зростання, підвищення кваліфікації, розвиток особистісних компетенцій та лідерського потенціалу.

3. Утримання ключових співробітників – створення умов для довгострокової співпраці з висококваліфікованими фахівцями, запровадження індивідуалізованих підходів до мотивації та кар'єрного розвитку.

Компанія реалізує комплексну систему соціального захисту, яка базується на принципах рівності можливостей, дотримання прав працівників і турботи про їхній добробут. Основні складові:

- Медичне страхування для всіх працівників зі 100% покриттям вартості страхового полісу за рахунок компанії, що гарантує доступ до якісної медичної допомоги.
- Соціальні гарантії – забезпечення економічних, правових і трудових прав співробітників у межах чинного законодавства та внутрішніх стандартів компанії.

Стратегічні цілі соціальної політики: формування позитивного соціально-психологічного клімату в колективі; підвищення залученості персоналу та його лояльності; забезпечення стабільності кадрового складу; залучення та утримання професіоналів високого рівня; створення умов для розкриття потенціалу молодих спеціалістів.

ТОВ НВК «Камея» реалізує цілісну політику в сфері трудових відносин, професійного розвитку та кадрової безпеки, яка ґрунтується на принципах соціального партнерства, поваги до прав працівників та довгострокового інвестування в людський капітал.

Компанія гарантує своїм працівникам:

1. Зайнятість і конкурентоспроможну оплату праці – стабільне робоче місце та рівень компенсації, який відповідає вимогам ринку праці та внутрішнім стандартам компанії.
2. Захист трудових прав – забезпечення права на працю, відпочинок і дотримання балансу між професійною діяльністю та особистим життям, відповідно до законодавства України та корпоративних норм.
3. Соціальну справедливість – конструктивне та неупереджене вирішення соціальних і трудових конфліктів у межах встановлених процедур.

Кадрова політика компанії зорієнтована на постійне підвищення рівня професійної компетентності персоналу та стимулювання особистісного розвитку. Підтримуються працівники, які: прагнуть до самореалізації та вдосконалення; ініціюють зміни, демонструють відповідальність та здатність до прийняття рішень; орієнтовані на якість, інновації та результат.

ТОВ НВК «Камея» забезпечує необхідні умови для виявлення, розвитку та реалізації професійного потенціалу, зокрема:

- корпоративне та зовнішнє навчання;
 - участь у професійних заходах – семінарах, конференціях, курсах підвищення кваліфікації;
 - доступ до навчальних ресурсів і освітньої інфраструктури компанії.

З метою підвищення ефективності процесу навчання компанією запроваджено змішаний формат освітніх програм, що поєднує:

- очні тренінги та семінари;
- відеолекції й вебінари;
- онлайн-курси, мультимедійні презентації, статті, лонгріди;
- інтерактивні освітні продукти.

Цей підхід дозволяє адаптувати навчання до індивідуальних потреб працівників, підвищити його гнучкість, доступність і мотиваційний вплив.

Системна робота над професійним розвитком персоналу, реалізована у ТОВ НВК «Камея», спрямована на формування високоефективної організаційної культури, збереження конкурентних переваг на ринку та сталий розвиток компанії через розвиток її людського капіталу.

ТОВ НВК «Камея» впровадила дистанційний формат навчання, що функціонує на основі спеціалізованої модульної освітньої платформи. Цей підхід забезпечує гнучкість, доступність і персоналізацію процесу професійного розвитку для працівників усіх підрозділів компанії.

Ключові переваги дистанційного навчання:

- гнучкий режим доступу: працівник може навчатися у зручний для себе час та з будь-якого пристрою;
- індивідуальний темп освоєння матеріалу;
- самостійне планування освітньої траєкторії;
- постійне оновлення знань та розширення професійного кругозору.

Платформа включає широкий спектр електронного навчального контенту – інтерактивні курси, відеолекції, електронні книги, журнали та навчальні статті, що охоплюють різні тематичні напрями.

Формування кадрового резерву: стратегія наступництва та розвитку лідерського потенціалу

Створення внутрішнього кадрового резерву (ВКР) є одним із пріоритетних завдань кадрової політики ТОВ НВК «Камея» і має стратегічне значення для забезпечення безперервності управлінської вертикалі та ефективної реалізації цілей компанії.

Кожен співробітник компанії має можливість самостійного планування кар'єрного розвитку. Система управління кар'єрою включає кілька етапів:

1. Попередній відбір до HiPo – це група співробітників із високим лідерським потенціалом, які ще не відповідають повністю критеріям включення до кадрового резерву, але демонструють значний розвитковий потенціал.

2. Програма «Центр розвитку кар'єри» (ЦРК) – комплексна навчально-розвивальна програма, яка охоплює: індивідуальні плани розвитку; наставництво та роботу з кураторами; проєктну діяльність та внутрішні освітні заходи; підготовку до виконання управлінських функцій.

3. Комплексний відбір після завершення програми, за результатами якого працівники зараховуються до Внутрішнього кадрового резерву (ВКР) – групи осіб, готових до обіймання ключових посад завдяки сформованому набору знань, умінь, навичок і компетентностей.

Таким чином, компанія формує проактивну модель розвитку персоналу,

що забезпечує не лише оперативне покриття потреб у ключових посадах, але й сталий розвиток управлінського потенціалу з урахуванням індивідуальних траєкторій зростання співробітників.

Політика управління людськими ресурсами в компанії ТОВ НВК «Камея» базується на системному підході до розвитку компетенцій персоналу, забезпеченні наступності управлінських кадрів та формуванні організаційної культури, орієнтованої на постійне вдосконалення. Визначено такі ключові принципи:

1. Рівність можливостей – кожен працівник має рівні з іншими умови для реалізації свого професійного потенціалу, проходження навчання та просування кар'єрною траєкторією.

2. Підтримка амбіційності – компанія заохочує прагнення співробітників до професійного й особистісного росту, надаючи відповідні ресурси, програми та механізми підтримки.

3. Цілісна система розвитку персоналу – усі HR-процеси (планування, підбір, адаптація, навчання, оцінювання) інтегровані в єдину модель управління розвитком персоналу, що спрямована на досягнення стратегічних цілей організації.

4. Роль керівника – відповідальність за реалізацію політики розвитку персоналу на рівні структурних підрозділів покладається безпосередньо на керівників відповідних ланок управління.

5. Самовідповідальність працівників – кожен співробітник несе відповідальність за підтримання своєї професійної компетентності та виявляє внутрішню мотивацію до безперервного самовдосконалення.

6. Високі вимоги до персоналу – компанія дотримується принципів відбору та просування, що базуються на високих кваліфікаційних і особистісних критеріях.

7. Практична орієнтованість навчання – працівникам надаються умови для реалізації та закріплення на практиці знань, умінь і навичок, здобутих у процесі навчання.

8. Прозорість оцінювання – кожен співробітник має право на доступ до інформації про результати оцінки його професійної діяльності та рівень відповідності вимогам до подальшого розвитку.

9. Індивідуальна кар'єрна траєкторія – кожного працівника розглядають як потенційного кандидата на зарахування до бази HiPo (High Potential – HiPo) або внутрішнього кадрового резерву (ВКР), відповідно до рівня розвитку його компетенцій.

10. Строгий відбір до кадрового резерву – до внутрішнього кадрового резерву зараховуються лише ті працівники, які пройшли спеціалізовану програму в Центрі розвитку кар'єри, успішно подолали етапи оцінювання та продемонстрували відповідність корпоративним цінностям.

11. Пріоритет внутрішніх кандидатів – при заміщенні вакантних посад компанія в першу чергу розглядає кандидатури з-поміж працівників, включених до ВКР або бази HiPo.

12. Інтеграція цінностей та компетенцій – зарахування до кадрового резерву ґрунтується не лише на відповідності кваліфікаційним вимогам, а й на особистій лояльності до цінностей компанії та її етичних норм.

13. Оцінка готовності до лідерства – перебування у ВКР або базі HiPo є свідченням готовності працівника до розв'язання більш складних завдань і виконання управлінських функцій.

14. Критерій ефективності керівника – наявність сформованого кадрового резерву в межах структурного підрозділу розглядається як один із ключових показників результативності управлінської діяльності.

Ці принципи слугують основою формування сталого, високопродуктивного та мотивованого колективу, здатного забезпечувати стратегічний розвиток компанії через підвищення ролі людського капіталу в досягненні корпоративних цілей.

В умовах динамічного розвитку сучасного бізнес-середовища ефективна внутрішня комунікація набуває ключового значення для формування згуртованого, результативного й орієнтованого на досягнення стратегічних

цілей колективу. На прикладі ТОВ НВК «Камея» спостерігається цілеспрямоване впровадження багаторівневої системи внутрішніх комунікацій, що забезпечує прозорість управлінських процесів, підвищення залученості працівників та формування сталої корпоративної ідентичності.

У компанії реалізовано низку комунікаційних ініціатив, які поєднують формальні та неформальні механізми інформаційного обміну між усіма рівнями організаційної структури:

1. «Сніданок із Генеральним директором» – формат неформальної регулярної взаємодії між топ менеджером та керівниками підрозділів. Основне призначення – зменшення комунікаційної дистанції, формування довіри та розвиток горизонтальних зв'язків у системі управління.

2. Цифровий корпоративний бот ITed – інструмент диджиталізованої комунікації, вбудований у популярні месенджери (Viber, Telegram). Застосунок надає доступ до актуальної організаційної інформації, сприяє оперативному вирішенню адміністративних питань, підтримує процеси адаптації та навчання персоналу.

3. Програма «Діалог» – канал безпосереднього звернення працівників до генерального директора, що функціонує як механізм «етичного ескалаційного ланцюга» у випадках, коли вирішення питання на рівні підрозділу є неможливим. Цей формат забезпечує реалізацію принципів прозорості, доступності керівництва та захисту інтересів працівників.

4. Проєкт «Моя Компанія» – елемент внутрішнього брендінгу, який у формі етапної конкурсної програми забезпечує імплементацію цінностей корпоративної культури, підвищує рівень емоційної ідентифікації з компанією, сприяє посиленню командної взаємодії та формуванню інноваційного мислення.

ТОВ НВК «Камея» приділяє значну увагу розвитку інноваційного потенціалу персоналу, що відображається у послідовному заохоченні ініціативності, гнучкості мислення та готовності працівників до змін. Особлива роль у цьому процесі відведена лідерам команд – носіям

організаційних змін і провідникам нових ідей. У межах корпоративної політики лідерство розглядається не лише як управлінська функція, а як система поведінкових установок, орієнтованих на сталий розвиток організації.

Досвід ТОВ НВК «Камея» свідчить про високий рівень інституціалізації внутрішньої комунікації як одного з ключових механізмів забезпечення ефективного функціонування організації. Завдяки поєднанню цифрових, особистісно-орієнтованих і ціннісних комунікаційних практик компанії вдається підтримувати високий рівень залученості персоналу, забезпечувати динаміку розвитку інноваційної культури та сприяти формуванню соціального капіталу організації.

У 2021 році для лінійних керівників головного офісу було ініційовано навчальну програму «Innovative Ways», яка спрямована на систематизацію та засвоєння новітніх знань у галузі управління та інновацій. Під час навчання учасники не тільки отримують теоретичні знання, а й застосовують їх на практиці, розробляючи та впроваджуючи покращення у бізнес-процесах. Особливу увагу приділяється вивченню принципів lean-менеджменту, а також створенню крос-функціональних команд, які активно працюють над виявленням проблем, пропонуванням рішень та їх обговоренням.

Водночас компанія успішно реалізує проект Innovation Club, що сприяє розвитку інноваційних ідей серед працівників, які прагнуть вдосконалити існуючі бізнес-процеси. Це є важливим елементом формування інноваційної культури в організації, завдяки чому втілюються проекти, що значно підвищують операційну ефективність.

У 2020 році ТОВ НВК «Камея» активно долучилась до боротьби з пандемією COVID-19, надаючи свою підтримку суспільству у протидії коронавірусній інфекції. Крім того, компанія бере участь у національному проекті підтримки державних будинків для літніх людей «Творімо добро».

Ініціативи корпоративного волонтерства компанії охоплюють такі важливі події, як День пам'яті та примирення, Міжнародний день захисту

дітей, День людей похилого віку, День захисту тварин, а також тісну співпрацю з благодійним фондом «Таблеточки». Працівники-волонтери активно підтримують дитячі будинки-інтернати та дітей, які борються з онкологічними захворюваннями, а також надають допомогу ветеранам та людям похилого віку в усіх регіонах України, де є філії компанії.

З 2016 року в ТОВ НВК «Камея» функціонує «Студентська програма», яка надає студентам та молодим спеціалістам можливість здобути перший значущий досвід роботи в великій системній компанії з чітко організованими бізнес-процесами. Для молодих спеціалістів була розроблена спеціалізована навчальна програма, що сприяє швидшій адаптації на новому робочому місці. Тривалість «Студентської програми» становить три місяці. На початку програми кожен студент отримує індивідуальний план адаптації та самонавчання, а також йому призначається куратор, який знайомить із компанією та здійснює навчання безпосередньо на робочому місці. Учасниками програми є фахівці різних напрямів, зокрема лікарі, лаборанти, фармацевти та представники інших професій.

Компанія ТОВ НВК «Камея» активно підтримує здоровий і активний спосіб життя своїх працівників, інвестуючи в різноманітні спортивні програми для колективу.

Аналізуючи корпоративну культуру компанії згідно з класифікацією С. Ханді, можна віднести її до типу «Культура завдань». Такий висновок базується на тому, що основною цінністю є команда, командний дух та командна робота. В системі управління пріоритети надаються працівникам, а не керівництву. Також в компанії панує партнерство та співпраця серед працівників, де ініціатива є важливою складовою корпоративної культури [31].

У рамках дослідження також було застосовано метод анкетування. Експериментальна група складалася з 75 осіб – працівників головного офісу та філій компанії. До опитування долучилися 45 жінок та 30 чоловіків, усі з яких мають досвід роботи в компанії понад 2,5 роки. Для всіх опитаних

компанія є основним і постійним місцем роботи.

Для забезпечення максимальної чесності та об'єктивності отриманих відповідей анкетування було проведено анонімно. Перед початком кожен учасник отримав детальні інструкції щодо правильного заповнення анкет. Завдяки анкетуванню ми змогли оцінити тип і рівень корпоративної культури, характерної для ТОВ НВК «Камея», а також соціально-психологічний клімат у колективі та рівень задоволеності працівників своєю роботою в компанії.

Одним із найважливіших аспектів, що впливає як на корпоративну культуру, так і на загальну ефективність діяльності компанії, є рівень задоволеності працівників своєю працею. Для визначення цього рівня ми використали методику Р. Куінна, за допомогою якої було проведено анкетування. Анкета містила ряд тверджень, для кожного з яких респонденти повинні були обрати один із варіантів відповіді: «погоджуюсь» або «не погоджуюсь».

Результати проведеного анкетування наведено у таблиці 2.8.

Проаналізуємо результати відповідей на перше твердження: «Я знаю, що чекатиме на роботі завтра та найближчим часом». 65% опитаних працівників зазначили, що вони чітко розуміють, чого очікувати на своєму робочому місці в короткостроковій перспективі, а також мають загальне уявлення про плани компанії на найближчі кілька років і свою роль у їх реалізації. Водночас 35% респондентів не змогли ствердно відповісти на це питання, що може свідчити про відсутність достатньої ясності щодо майбутніх планів компанії або їх особистої участі в цих планах. Як вважається, це може бути зумовлено загальною політичною та економічною нестабільністю в країні, спричиненою військовими діями на території України, що створює додаткову невизначеність.

Щодо другого твердження: «Я володію достатньою кількістю ресурсів для якісного виконання поставленої роботи», 85% респондентів відповіли ствердно. Зокрема, всі працівники головного офісу підтвердили наявність необхідних ресурсів для виконання своїх завдань. Однак 15% респондентів,

переважно з філій компанії, висловили бажання мати більше ресурсів, зокрема зазначаючи, що для більш ефективного виконання роботи їм бракує певного технічного забезпечення. Це є важливим сигналом для керівництва компанії ТОВ НВК «Каменя», яке має звернути увагу на потреби співробітників і забезпечити належний рівень ресурсів для виконання завдань.

Таблиця 2.8

Оцінка рівня задоволеності працею у ТОВ НВК «Каменя»

№	Твердження	Погоджуюсь	Не погоджуюсь
1	Я знаю, що чекатиме мене на роботі завтра та найближчим часом	65%	35%
2	Я володію достатньою кількістю ресурсів для якісного виконання поставленої роботи	85%	15%
3	Протягом останніх 7 семи робочих днів я отримував похвалу від керівництва за гарне виконання своєї роботи	50%	50%
4	Я відчуваю піклування з боку свого керівника, він цікавиться моїми справами та справами моєї родини	70%	30%
5	У мене вдосталь можливостей для розвитку професійних можливостей	80%	20%
6	Керівництво та колеги враховують мою точку зору	75%	25%
7	Для мене є близькою та зрозумілою мета діяльності компанії	100%	0%
8	Мої колеги поділяють цінності компанії	100%	0%
9	Я маю гарні стосунки з колегами	95%	5%
10	За останні 6 місяців моя робота була проаналізована та відповідно оцінена	65%	35%

Третє твердження: «Протягом останніх семи робочих днів я отримував похвалу від керівництва за гарне виконання своєї роботи», показало розподіл відповідей, що вказує на рівномірне розподілення позитивних та негативних відгуків (50% позитивних, 50% негативних). Це може свідчити про нерегулярне визнання досягнень співробітників з боку керівництва. Відсутність похвали за добре виконану роботу може призвести до демотивації працівників, що негативно вплине на їх продуктивність і лояльність до компанії. Визнання навіть малих досягнень співробітників

сприяє підвищенню їх мотивації та згуртованості в колективі.

Щодо четвертого твердження: «Я відчуваю піклування з боку свого керівника, він цікавиться моїми справами та справами моєї родини», 70% респондентів підтвердили, що їх керівник проявляє турботу не лише в робочому контексті, але й на особистому рівні. Це позитивний показник, який свідчить про створення здорової соціально-психологічної атмосфери в компанії. Коли працівник відчуває, що його цінують як особистість, а не лише як професіонала, він більше залучений у виконання своїх обов'язків і має більшу відповідальність за результати діяльності компанії.

Аналізуючи відповіді на п'яте твердження: «У мене вдосталь можливостей для розвитку професійних можливостей», 80% працівників підтвердили, що мають достатньо шансів для професійного зростання. Однак 20% респондентів висловили побажання щодо більшої кількості можливостей для розвитку. Це свідчить про те, що, незважаючи на наявність у компанії ТОВ НВК «Камея» розвинутої системи навчання, індивідуальних планів розвитку, а також тренінгів та додаткових навчальних програм, деякі працівники не бачать перспектив для кар'єрного зростання. Вони або «застигли» на своєму робочому місці, або прагнуть змін – чи то вертикальних, чи горизонтальних. У такому випадку керівництво компанії повинно приділити увагу цим працівникам, провести індивідуальні зустрічі та з'ясувати їхні кар'єрні амбіції. Важливо з'ясувати, як працівники бачать свій розвиток у компанії і прояснити своє бачення цього процесу. Інакше можна зіткнутися з зниженням мотивації, що, в свою чергу, може призвести до втрати інтересу до роботи та звільнення.

Шосте твердження: «Керівництво та колеги враховують мою точку зору», показало, що 75% респондентів активно беруть участь в обговоренні рішень і їхні думки враховуються при прийнятті важливих рішень. Однак 25% відповіли негативно, що може вказувати на те, що при прийнятті важливих рішень враховуються переважно погляди працівників вищих рівнів. Це може створювати враження у працівників нижчого рівня, що їхня точка

зору не важлива, що може знижувати їх залученість і ініціативу.

Результати на сьоме твердження: «Для мене є близькою та зрозумілою мета діяльності компанії», є абсолютно позитивними (100% ствердних відповідей). Це свідчить про те, що керівництво компанії ефективно доносить свої цілі та завдання до працівників, і вони підтримують ці мети, готові активно сприяти їх досягненню.

Щодо твердження «Мої колеги поділяють цінності компанії», всі 100% респондентів відповіли ствердно, що вказує на високий рівень лояльності співробітників до компанії та на те, що вони поділяють і підтримують її основні цінності. Це є важливим індикатором згуртованості колективу, що позитивно впливає на загальну атмосферу в організації.

На твердження «Я маю гарні стосунки з колегами» 95% працівників дали позитивні відповіді. Це свідчить про те, що більшість співробітників компанії підтримує дружні стосунки, готові допомогти один одному і мають спільні інтереси. Така позитивна атмосфера є важливим фактором для компанії, оскільки для багатьох працівників дружній колектив і гарна взаємодія з колегами є одними з основних факторів, які мотивують залишатися в компанії. Якщо люди працюють з друзями, рішення про зміну роботи стає набагато складнішим.

Аналізуючи відповіді на десяте твердження: «За останні 6 місяців моя робота була проаналізована та відповідно оцінена», 65% респондентів висловили позитивну думку, в той час як 35% дали негативні відповіді. Це свідчить про те, що не всі керівники проводять регулярний аналіз і оцінку роботи своїх підлеглих, а також не завжди надають їм зворотний зв'язок. Оцінка виконаної роботи є важливою складовою для мотивації працівників, адже вона дозволяє зрозуміти, наскільки успішно виконуються поставлені завдання. Такий аналіз має проводитись принаймні раз на півроку, і важливо, щоб працівники отримували конструктивну оцінку своєї роботи та можливість для розвитку. Це може суттєво підвищити рівень залученості працівників і їхню мотивацію до досягнення високих результатів.

Таким чином, на основі всіх отриманих результатів можна зробити висновок, що хоча не всі працівники вважають свою роботу ідеальною, більшість задоволені своєю діяльністю та не планують покидати компанію найближчим часом.

Для подальшого визначення рівня лояльності персоналу компанії ТОВ НВК «Камея», був використаний метод eNPS (Employee Net Promoter Score). Цей метод дає змогу виміряти, чи готові працівники рекомендувати свою компанію своїм родичам, друзям чи знайомим, що є важливим індикатором лояльності та залученості. За статистикою, в світі лише 15% працівників активно залучені до роботи, в той час як решта виконує свої обов'язки на мінімальному рівні, час від часу розглядаючи можливість змінити місце роботи.

Індекс eNPS дозволяє визначити не тільки рівень лояльності та залученості, а й оцінити ефективність корпоративної культури компанії, кадрових процесів і політики, а також вивчити стабільність компанії в контексті управління трудовими ресурсами. Цей індекс допомагає також визначити, наскільки компанія має потенціал для зростання і розвитку, а також яка частина працівників є активними амбасадорами HR-бренду компанії. Результати дослідження будуть представлені в таблиці 2.9, що дозволить більш детально проаналізувати рівень залученості та лояльності працівників.

Аналіз отриманих результатів за методом ENPS (Employee Net Promoter Score) показує позитивну картину лояльності персоналу в ТОВ НВК «Камея». Згідно з отриманими даними:

1. «Промоутери» (працівники, які з ймовірністю 9-10 оцінюють свою готовність рекомендувати компанію іншим) становлять 55% від загальної кількості респондентів.

Таблиця 2.9

Оцінка рівня лояльності персоналу ТОВ НВК «Камея»

Запитання	0-6	7-8	9-10
За шкалою від 0 до 10 оцініть, наскільки ви порекомендуєте нашу компанію своїм рідним, близьким та друзям.	6	28	41
За шкалою від 0 до 10 оцініть, наскільки ймовірно, що ви порекомендуєте наші пропозиції роботи своїм рідним, близьким та друзям.	9	30	36
За шкалою від 0 до 10 оцініть, наскільки ви порекомендуєте нас, виходячи з наших організаційних цінностей.	0	8	67
За шкалою від 0 до 10 оцініть, наскільки ви порекомендуєте нас на основі корпоративної культури.	0	13	62
За шкалою від 0 до 10 оцініть, наскільки ви порекомендуєте наші продукти та послуги людям зі схожими інтересами.	19	30	26
За шкалою від 0 до 10 оцініть, наскільки ви хочете, щоб ваші рідні та друзі працювали в нашій компанії.	7	24	44
За шкалою від 0 до 10 оцініть, наскільки захоплюючою та цікавою ви б назвали свою роботу.	10	36	29
За шкалою від 0 до 10 оцініть, наскільки ви відчуваєте визнання та цінність в нашій компанії.	13	24	38
За шкалою від 0 до 10 оцініть, наскільки ви бачите себе в нашій компанії через 5 років.	9	37	29
За шкалою від 0 до 10 оцініть, наскільки наша компанія виправдала очікування, які ви мали, коли почали тут працювати	4	31	44
За шкалою від 0 до 10 оцініть, наскільки корисний ваш керівник, коли ви стикаєтеся з проблемою на роботі	3	16	56
За шкалою від 0 до 10 оцініть, наскільки наша компанія інвестує достатню кількість ресурсів у задоволеність та благополуччя персоналу	15	25	35
За шкалою від 0 до 10 оцініть, наскільки наша компанія є привабливішою для працівників, ніж конкуренти на ринку праці.	12	27	36
За шкалою від 0 до 10 оцініть, наскільки ймовірно, що ви порекомендуєте нашу компанію як «найкраще місце роботи».	9	29	37

2. «Нейтралі» (працівники, що оцінюють свою готовність на 7-8) складають 34%.

3. «Критики» (працівники з оцінкою від 0 до 6) - 11%.

Згідно з цими даними, рівень eNPS компанії ТОВ НВК «Камея» становить 44% (55% - 11%). Це хороший показник, який свідчить про високу лояльність та залученість персоналу. Такі результати підтверджують, що більшість працівників відчувають себе комфортно в компанії і готові рекомендувати її своїм близьким та друзям, що є важливим індикатором для будь-якої організації.

Після проведення діагностики корпоративної культури в компанії, було визначено, що суттєві зміни в існуючу модель культури вносити не потрібно.

Компанія вже має чітко сформовану місію, візію, стратегічні цілі та визначені корпоративні цінності, що дозволяє організації рухатися в одному напрямку. Проте, деякі аспекти потребують вдосконалення:

Корпоративний кодекс: Наша основна рекомендація стосується покращення прийняття та дотримання положень Корпоративного кодексу всіма працівниками. Це питання вимагає більш чіткої регламентації та розробки ефективної системи покарань за порушення.

Контроль за виконанням Корпоративного кодексу: Проблема, яка потребує вирішення, це складність організації контролю за виконанням положень Корпоративного кодексу. У компанії за це відповідають менеджери по роботі з персоналом та керівники середньої ланки, проте без чіткої системи покарань за порушення даних норм ефективність контролю знижується.

Політика подвійних стандартів: Виявлена проблема наявності подвійних стандартів у політиці компанії, зокрема можливість деяких працівників обирати години роботи за своїм бажанням, що суперечить встановленому робочому графіку. Це створює нерівні умови для різних категорій співробітників і впливає на загальну атмосферу в колективі.

Тім-білдинги: ще одна проблема – організація тім-білдингів лише для вищого керівництва та керівників середнього рівня. Це обмежує взаємодію між різними рівнями працівників і не сприяє створенню єдиного командного духу серед усіх співробітників. Ми вважаємо, що такі заходи повинні бути доступні всім працівникам, від лінійних до топ-менеджерів, оскільки це сприяє покращенню взаєморозуміння, зростанню ефективності співпраці та розвитку позитивного корпоративного клімату.

Отже, попри наявність чіткої стратегії та стабільної корпоративної культури, виявлені проблеми потребують уваги з боку керівництва для покращення внутрішньої організації, підвищення рівня справедливості та прозорості в компанії, а також для підтримки високого рівня мотивації та залученості працівників.

Висновки до розділу 2:

ТОВ НВК «Камея» є юридичною особою, яка функціонує в межах приватної власності та має чітко визначену статутну діяльність. Підприємство здійснює свою господарську діяльність відповідно до чинного законодавства України, зокрема у сфері надання ліцензованих медичних послуг. Це свідчить про правову стабільність та належне дотримання норм регулювання у галузі.

Динаміка активів ТОВ НВК «Камея» показує зростання обсягу майна у 2023 році, що є результатом інвестицій у високовартісне медичне обладнання та транспортні засоби. У 2024 році спостерігається незначне зменшення активів через списання застарілих комплектуючих. При цьому, структура активів демонструє високий рівень капіталомісткості: переважають необоротні активи, зокрема медичні апарати, що підтверджує специфіку та стратегічні інвестиції компанії в обладнання.

Фінансові показники свідчать про стабільну платоспроможність та прибутковість ТОВ НВК «Камея». З 2022 по 2024 рік підприємство стабільно перевищувало свої витрати доходами, що забезпечувало позитивний фінансовий результат. Основними джерелами фінансування є власні кошти засновника, надходження від медичних послуг, а також платежі від Національної служби здоров'я України (НСЗУ). Це вказує на здорову фінансову базу та здатність до самостійного фінансування.

Структура капіталу ТОВ НВК «Камея» вказує на високу фінансову незалежність підприємства, оскільки власний капітал складає 99,0-99,4%. Це є свідченням низького рівня кредитного навантаження та відсутності заборгованості перед фінансовими установами, що підвищує фінансову стабільність та мінімізує ризики.

Товариство має кваліфікований та професійний кадровий склад, що є ключовим фактором у забезпеченні високої якості медичних послуг. Чисельність персоналу коливається в межах 81-89 осіб, а середня заробітна плата демонструє стабільність та зростання. Це свідчить про соціально орієнтовану політику підприємства та здатність утримувати висококваліфікованих працівників, що є важливим чинником для стабільного розвитку компанії.

ТОВ НВК «Камея» активно бере участь у тендерах, зокрема у 2022-2024 роках підприємство взяло участь у 5 тендерах, з яких 4 стосувалися надання медичних послуг. Така активність дозволяє не лише збільшувати доходи, але й зміцнювати ринкову позицію компанії, що є важливим аспектом для розширення її діяльності.

Отримані доходи використовуються відповідно до статутних завдань підприємства: на оплату праці, закупівлю обладнання та матеріалів, оплату комунальних послуг і податків, а також на капітальні інвестиції. Це свідчить про ефективне фінансове планування та забезпечення сталого розвитку компанії.

ТОВ НВК «Камея» демонструє високу ефективність в організації своєї господарської діяльності, стабільний фінансовий стан та здатність до розвитку. Високий рівень забезпеченості матеріальними та трудовими ресурсами, а також позитивні динаміки фінансових показників, створюють міцну основу для подальшого розширення спектру медичних послуг. Компанія також має потенціал для вдосконалення внутрішньої мотивації персоналу, що є важливим аспектом для збереження та розвитку її конкурентоспроможності на ринку.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ МОДЕЛІ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ НА ТОВ НВК «КАМЕЯ»

За результатами аналізу проведеного анкетування персоналу було виокремлено основні очікування та потреби працівників щодо покращення умов праці та організаційного середовища. Зокрема, респонденти наголосили на необхідності:

1. Зниження рівня формалізму, бюрократичних процедур і авторитарного стилю управління.
2. Формування моделі керівництва, в якій лідер виступає не лише адміністратором, але й наставником, готовим до конструктивної підтримки в кризових ситуаціях.
3. Забезпечення прозорості інформації щодо стратегічних орієнтирів розвитку підприємства, а також особистих можливостей кар'єрного зростання.
4. Запровадження ефективної системи визнання та заохочення ініціативності.
5. Надання працівникам необхідного ресурсу для досягнення визначених цілей та якісного виконання функціональних обов'язків.
6. Формування підтримувального мікроклімату у підрозділах, який передбачає турботу та залученість керівника до процесів взаємодії з підлеглими.
7. Організацію регулярного професійного розвитку шляхом проведення навчальних програм та тренінгів.

Виходячи з отриманих даних, було ініційовано проєкт трансформації корпоративної культури в ТОВ НВК «Камея». Хоча запропоновані заходи не претендують на створення ідеальної корпоративної моделі, проте вони сприятимуть досягненню стійкого балансу у внутрішньо-організаційних відносинах.

Проект передбачає реалізацію комплексу заходів, спрямованих на розвиток ключових аспектів корпоративної культури.

Тип проекту: монопроект.

Тривалість реалізації: 1 рік (з 01.03.2025 до 01.03.2026 року).

Замовник та інвестор: ТОВ НВК «Камея», в особі генерального директора.

Цільова аудиторія: співробітники головного офісу, персонал філій та аптек, керівна ланка підприємства.

Серед основних цілей і очікуваних результатів ініціативи визначено: зміцнення ціннісної складової корпоративної культури; підвищення ефективності внутрішніх комунікацій і управлінських практик; зниження рівня плинності кадрів; зростання рівня професійної задоволеності та лояльності працівників.

Таблиця 3.1 містить перелік основних заходів, запланованих у межах реалізації проекту вдосконалення корпоративної культури на підприємстві.

На наш погляд, впровадження окреслених заходів сприятиме подальшій консолідації колективу ТОВ НВК «Камея», підвищенню рівня корпоративної єдності та згуртованості. Реалізація ініціатив, спрямованих на розвиток внутрішньо-організаційного середовища, повинна призвести до зміцнення корпоративного духу, зниження частоти міжособистісних конфліктів у колективі, оптимізації взаємодії між керівниками та підлеглими, а також покращення професійних стосунків між співробітниками.

Крім того, такі перетворення мають забезпечити підвищення рівня конкурентоспроможності компанії на ринку праці та послуг, а також сприятимуть залученню молодих кваліфікованих фахівців, які будуть інтегровані в корпоративне середовище відповідно до встановлених ціннісних орієнтирів і культурних норм компанії.

Таблиця 3.1.

Заходи для поліпшення стану корпоративної культури

Етап проекту	Відповідальна особа	Період реалізації
1. Створення відділу корпоративної культури	Менеджер по роботі з персоналом, начальник відділу кадрів	2 місяці (01.03-30.04.2025)
2. Введення нової штатної одиниці - корпоративного психолога / коуча	Генеральний директор, менеджер по роботі з персоналом, начальник відділу кадрів	1 місяць (01.03-31.03.2025)
3. Підтримка позитивного соціально-психологічного клімату всередині колективу компанії	Менеджер по роботі з персоналом, відділ корпоративної культури	Протягом року
4. Перегляд системи заохочення персоналу	Генеральний директор, менеджер по роботі з персоналом	Раз на 4 місяці - виплата заохочення
5. Перегляд системи нематеріальної мотивації	Генеральний директор, менеджер по роботі з персоналом, відділ корпоративної культури	Протягом року
6. Організація спільного дозвілля	Менеджер по роботі з персоналом, відділ корпоративної культури	Масштабні - тричі на рік (зима, літо, осінь), маленькі - 1 -2 рази на 2 тижні
7. Проведення тимбілдингів для всіх працівників	Менеджер по роботі з персоналом, відділ корпоративної культури	Тричі на рік (зима, літо, осінь)
8. Підвищення рівня кваліфікації персоналу шляхом застосування коучингу	Менеджер по роботі з персоналом, корпоративний коуч	Протягом року
9. Залучення молодих талантів	Менеджер по роботі з персоналом, корпоративний коуч	Протягом року

У подальшій частині проекту доцільно здійснити детальний аналіз кожного етапу його реалізації.

Одним з першочергових кроків у межах реалізації стратегічної ініціативи щодо вдосконалення корпоративної культури є створення спеціалізованого функціонального підрозділу - відділу корпоративної культури. Його основним завданням стане координація та реалізація програм, спрямованих на формування позитивного внутрішньо-організаційного клімату, розвиток ціннісної бази компанії, а також підтримку ініціатив, що підвищують лояльність персоналу.

Структура відділу передбачає наступний склад: керівник відділу

корпоративної культури, який відповідатиме за стратегічне планування, контроль за впровадженням заходів і зв'язок з керівництвом підприємства; провідний фахівець, функціональним завданням якого стане безпосередня розробка та імплементація програм навчання, інтеграції нових співробітників, соціальної підтримки тощо. Управлінське підпорядкування відділу доцільно визначити в рамках кадрового блоку підприємства – безпосередньо менеджеру з управління персоналом, що забезпечить узгодженість дій із загальною HR-стратегією компанії.

Посадові обов'язки керівника відділу корпоративної культури.

Керівник відділу корпоративної культури ТОВ НВК «Камея» виконуватиме ключову роль у формуванні, підтримці та розвитку ціннісних орієнтирів організації. Основними функціональними обов'язками посадової особи є:

1. Регулярна діагностика рівня сформованості корпоративної культури, що включає вивчення впливу як внутрішніх, так і зовнішніх чинників на стан організаційного середовища підприємства.
2. Розробка та впровадження комплексної системи мотивації персоналу, яка охоплює як матеріальні, так і нематеріальні складові. Аналіз та усунення чинників, що мають демотиваційний вплив.
3. Контроль дотримання положень внутрішніх нормативних документів, зокрема Корпоративного кодексу та Кодексу етики. Здійснення періодичного перегляду відповідних положень і ініціювання необхідних змін.
4. Координація діяльності структурних підрозділів у напрямку впровадження заходів із розвитку корпоративної культури.
5. Ініціювання та презентація інноваційних підходів до розвитку корпоративної культури, винесення стратегічних пропозицій на розгляд керівництва підприємства.
6. Моніторинг результативності впроваджених заходів, оцінка їх ефективності та впливу на загальний організаційний клімат.

7. Загальний контроль за процесами формування ціннісної системи компанії, включаючи інституційне укріплення корпоративних стандартів поведінки.

Посадові обов'язки провідного фахівця відділу корпоративної культури.

Провідний фахівець відділу відповідатиме за практичну реалізацію ініціатив, спрямованих на підтримку та зміцнення корпоративної культури в межах підприємства. Основні напрямки функціональної діяльності:

1. Проведення регулярного моніторингу соціально-психологічного клімату в колективі у співпраці з корпоративним психологом, з метою виявлення потенційних ризиків дестабілізації внутрішнього середовища.

2. Організація та реалізація інструментів зворотного зв'язку, зокрема анкетування персоналу всіх структурних підрозділів підприємства з метою отримання актуальних даних щодо внутрішніх потреб працівників.

3. Планування та проведення внутрішніх заходів, спрямованих на неформальну комунікацію, згуртування команди, підвищення рівня лояльності та емоційної залученості (свята, тимбілдинги, зустрічі).

4. Сприяння кадровій політиці підприємства шляхом залучення молодих спеціалістів, що поділяють цінності компанії, із фокусом на збереження культурної відповідності.

5. Формування та підтримка ефективної системи внутрішніх комунікацій, зокрема адміністрування корпоративного сайту, чат-ботів, інформаційних бюлетенів та інших каналів поширення важливої організаційної інформації.

З огляду на особливості організаційної культури ТОВ НВК «Камея», доцільним видається призначення на посаду керівника відділу корпоративної культури співробітника, який вже працює у структурі підприємства. Такий підхід забезпечить наявність у кандидата глибокого розуміння внутрішніх процесів, специфіки корпоративної взаємодії та сформованих неформальних норм поведінки. Це, своєю чергою, дозволить ефективніше координувати

процеси впровадження змін та модернізації культури організації з урахуванням наявного контексту.

Натомість на позицію провідного фахівця доцільно залучити зовнішнього спеціаліста з успішним досвідом реалізації проєктів з формування корпоративної культури в інших організаціях. Зовнішній фахівець, не будучи інтегрованим у поточну організаційну динаміку, зможе забезпечити об'єктивне оцінювання існуючих практик та запропонувати ефективні рішення, що вже довели свою результативність в інших корпоративних середовищах. Така комбінація внутрішньої залученості та зовнішньої експертизи дозволить сформувати збалансований підхід до управління трансформаціями.

Очікуваним стратегічним результатом діяльності новоствореного відділу корпоративної культури має стати формування згуртованої команди однодумців, яка поділяє місію, бачення, філософію та цінності компанії. Відповідно до попередніх внутрішніх розрахунків, погоджених із головним бухгалтером, впровадження запропонованих організаційних змін може сприяти зростанню загальної ефективності підприємства на рівні 10%.

У рамках розвитку соціально-психологічного середовища компанії пропонується також впровадження нової штатної одиниці – корпоративного психолога або коуча. Основним завданням цього фахівця стане розробка комплексних програм формування здорового корпоративного клімату, запобігання професійному вигоранню та стабілізації психоемоційного стану працівників. Зокрема, важливу роль відіграватимуть програми психологічної підтримки, тренінги з управління емоціями, а також навчальні модулі із запобігання конфліктам у колективі.

Одним із ефективних інструментів практичної роботи в цьому напрямку може стати впровадження рольових тренінгів, які дозволяють учасникам обмінюватися ролями (наприклад, керівник – підлеглий) для глибшого розуміння очікувань, проблем та специфіки управлінської взаємодії. Такий підхід сприятиме формуванню емпатії, зменшенню проявів

маніпулятивної поведінки та розвитку рівноправного стилю лідерства.

Реалізація запропонованих програм корпоративного розвитку, спрямованих на зміцнення соціально-психологічного клімату в організації, очікувано матиме позитивний вплив на низку ключових показників ефективності функціонування підприємства. Серед основних результатів впровадження можна відзначити підвищення продуктивності праці, зростання рівня задоволеності працівників своєю професійною діяльністю, зміцнення лояльності персоналу до компанії, зниження рівня професійного стресу, а також покращення комунікативної взаємодії як у межах внутрішнього середовища організації, так і у відносинах із клієнтами.

З метою підтримки позитивного соціально-психологічного клімату всередині колективу доцільним є запровадження традиції відзначення так званих «непрофесійних свят». З психологічної точки зору, участь у подібних заходах сприяє активізації позитивних емоцій, формує атмосферу взаємної довіри, розкриває особистісні якості співробітників поза межами професійного контексту, а також зміцнює горизонтальні та вертикальні зв'язки в колективі.

У контексті діяльності ТОВ НВК «Камея» доцільно виокремити низку потенційно ефективних корпоративних ініціатив:

1. Святкування релігійних свят (Різдво, Великдень) - передбачається організація святкових заходів у Головному офісі та філіях компанії, де страви готуються силами співробітників, що сприятиме формуванню неформальних зв'язків у колективі.

2. Відзначення тематичних державних та міжнародних свят - зокрема, День української армії, Міжнародний жіночий день, передбачається проведення урочистих зустрічей, підготовка привітань та вручення символічних подарунків.

3. День народження компанії - організація масштабного корпоративного заходу поза межами офісу, формування подарункових наборів для всіх працівників, урочисте нагородження кращих співробітників.

4. День матері - символічне вшанування співробітниць, які є матерями, через привітання та вручення подарунків.

5. День захисту дітей - організація конкурсів для дітей співробітників з розподілом за віковими категоріями, вручення дипломів та заохочувальних подарунків переможцям.

6. День знань - підготовка та вручення подарункових боксів зі шкільним приладдям дітям співробітників, які навчаються у початковій школі (1–6 класи).

Запровадження зазначених заходів дозволить не лише знизити рівень формального дистанціювання між працівниками, але й зміцнити внутрішньо-організаційну ідентичність та підвищити емоційну залученість персоналу до корпоративного життя компанії.

На сучасному етапі організаційного розвитку ТОВ НВК «Камея» система матеріального стимулювання персоналу характеризується вибірковістю: бонусна складова передбачена виключно для представників топ-менеджменту та окремих категорій медичних працівників. Такий підхід спричиняє невдоволення з боку інших працівників, оскільки створюється враження пріоритетності одних посад над іншими, що підриває принципи внутрішньої справедливості та організаційної згуртованості.

У зв'язку з цим пропонується запровадити колективну систему преміювання, що передбачає нарахування грошової винагороди всьому колективу за досягнення квартальних цілей. Такий підхід сприятиме підвищенню мотивації працівників, зміцненню командної взаємодії та формуванню спільної відповідальності за результати діяльності підприємства.

Окрім медичного страхування, доцільним є розширення інструментарію непрямої матеріальної мотивації. Зокрема, до пріоритетних напрямів варто віднести:

- часткову або повну компенсацію витрат на заняття фізичною активністю (абонементи в спортивні зали, участь у марафонах, спортивних клубах тощо);
- компенсацію витрат на транспорт до місця роботи;
- покриття витрат на професійний та мовний розвиток працівників;
- організацію безкоштовного або пільгового харчування для персоналу.

Такі заходи не лише підвищують загальне задоволення працівників, але й покращують їхній фізичний та психоемоційний стан, що прямо корелює з продуктивністю праці.

З метою розвитку неформальної комунікації та зміцнення міжособистісних зв'язків у колективі доцільно впровадити регулярні корпоративні зустрічі, що проводитимуться один-два рази на два тижні. Формати заходів можуть бути різноманітними: настільні ігри, кіноперегляди, розмовні клуби, зустрічі з експертами, святкування днів народження, тематичні вечірки тощо.

Такі ініціативи сприятимуть підвищенню рівня емоційної прихильності до організації, створенню сприятливого соціально-психологічного клімату, формуванню більш відкритих і довірливих відносин між колегами, а також зменшенню соціальної напруги.

Запровадження систематичних заходів тимбілдингу для всіх працівників компанії дозволить досягти наступних ефектів: покращення взаємодії всередині робочих груп; зміцнення міжособистісного розуміння між працівниками різних рівнів і підрозділів; виявлення неформальних лідерів; вирішення наявних конфліктних ситуацій; згуртування працівників у єдину команду однодумців; підвищення командного духу.

Вказані заходи опосередковано сприятимуть зростанню продуктивності праці, покращенню ефективності управлінських процесів і, зрештою, досягненню стратегічних цілей підприємства.

Організація тимбілдингових заходів у ТОВ НВК «Камея» належить до

сфери відповідальності фахівців відділу корпоративної культури та менеджера з управління персоналом. Залежно від цілей заходу, можливим є також залучення зовнішніх експертів. Формат, тематика та місце проведення таких заходів визначаються відповідальними особами самостійно, з урахуванням потреб та специфіки колективу.

Оптимальним варіантом проведення тимблдингу є тренінговий формат поза межами офісного простору, що сприяє більш неформальному спілкуванню, зниженню психологічної дистанції між працівниками та розкриттю їх особистісного потенціалу.

Варто зазначити, що тимблдинг не слід розглядати як додаткові витрати підприємства, оскільки він є довгостроковою інвестицією у людський капітал, що сприяє зростанню ефективності праці та зміцненню внутрішньої єдності організації.

Залежно від мети заходу, доцільно використовувати наступні типи тимблдингових завдань:

1. Завдання на основі особистості - мають на меті розкриття індивідуальних особливостей, інтересів, захоплень, світоглядних орієнтацій працівників. Наприклад, учасникам може бути запропоновано розповісти про свою улюблену справу або хобі. Це сприяє глибшому пізнанню один одного, формуванню дружніх стосунків та підвищенню рівня довіри в колективі.

2. Завдання на основі активної фізичної діяльності - орієнтовані на розвиток навичок прийняття рішень в умовах обмеженого часу, стресових ситуацій, а також дозволяють виявити лідерів та виконавців, аналізувати типи поведінки (стратегічне або тактичне мислення) у командній роботі. До прикладу, участь у командних спортивних змаганнях дозволяє покращити колективну взаємодію та підвищити адаптивність працівників.

3. Завдання на основі вмінь - передбачають виконання вправ, спрямованих на розвиток творчих, професійних або міжособистісних навичок. Такі заходи дозволяють працівникам не лише проявити свої сильні сторони, але й отримати нові компетенції.

4. Завдання на основі пошуку рішень - моделюють проблемні ситуації, які можливо вирішити лише шляхом колективного обговорення та спільного прийняття рішень. Ці вправи сприяють формуванню довіри в колективі, покращенню комунікативних навичок, навичок кооперації та командного мислення.

Загалом, тимбілдингові заходи виступають важливим інструментом реалізації стратегічної мети компанії - формування єдиної згуртованої команди, яка поділяє спільні цінності, місію та візію організації.

Перед безпосередньою організацією тимбілдингових заходів доцільно здійснити попередній аналіз актуальних потреб компанії, визначити основні цілі, яких планується досягти в результаті проведення командотворчого заходу, а також прогнозовані результати. Такий підхід дозволяє забезпечити цілеспрямованість заходу, адаптованість його структури до внутрішніх процесів та проблематики організації.

Після формулювання цілей рекомендується здійснити вибір оптимальної комбінації типів тимбілдингових завдань. На нашу думку, найбільш ефективною є поєднана модель, яка передбачає інтеграцію 2–3 різних видів тимбілдингу, що дозволяє досягти комплексного впливу на міжособистісні відносини, командну динаміку та емоційний клімат у колективі.

З урахуванням специфіки діяльності та організаційної структури ТОВ НВК «Камея», можемо запропонувати наступні ідеї для реалізації тимбілдингових заходів:

1. Майстер-клас з приготування страв відомим шеф-кухарем. Такий захід сприяє розвитку навичок командної взаємодії, підвищенню рівня довіри між учасниками та формуванню позитивної емоційної атмосфери. Крім того, спільна кулінарна діяльність стимулює креативність і спілкування в неформальній обстановці.

2. Командні змагання. Змагання у формі ігор або спортивних заходів є ефективним способом розвитку командного духу, формування лідерських

якостей та вдосконалення навичок прийняття рішень у стресових ситуаціях. Це також сприяє ідентифікації неформальних лідерів.

3. Музичні батли. Інтерактивний формат, який дозволяє учасникам проявити свою креативність, емоційність та вміння працювати у команді. Такі заходи покращують комунікацію між працівниками та сприяють розкриттю особистісного потенціалу.

4. Активний відпочинок на свіжому повітрі (похід у гори, ліс тощо). Даний формат є особливо ефективним для зняття стресу, зміцнення фізичного здоров'я працівників, а також формування глибших міжособистісних зв'язків у неформальному середовищі.

5. Екстремальний відпочинок. Наприклад, скелелазіння, роупджампінг або каякінг, які розвивають навички подолання страху, відповідальності та взаємопідтримки. Такі активності мають значний вплив на згуртування колективу та підвищення рівня довіри.

Отже, ефективність тимблдингових заходів значною мірою залежить від чіткого розуміння організаційних цілей та правильного підбору методичних інструментів їх реалізації. Враховуючи це, ТОВ НВК «Камея» доцільно орієнтуватися на комбінований підхід, що дозволить максимально адаптувати тимблдинг до актуальних запитів колективу.

Для ефективного поповнення кадрового резерву рекомендується впроваджувати оплачувані стажування, організовувати майстер-класи та тренінги, а також брати активну участь у ярмарках вакансій. Такі заходи сприятимуть формуванню позитивного іміджу компанії серед молоді та забезпечать потік кваліфікованих спеціалістів, орієнтованих на цінності та культуру підприємства.

Реалізація запропонованих рекомендацій сприятиме покращенню корпоративної культури в ТОВ НВК «Камея», зменшенню плинності кадрів, підвищенню рівня задоволеності працівників умовами праці, рівня лояльності та згуртованості колективу, а також посиленню відданості компанії. В результаті інвестиції у формування та розвиток корпоративної

культури забезпечать створення стабільної команди, яка здатна генерувати лояльну клієнтську базу - ключовий фактор прибутковості підприємства.

Варто підкреслити, що інвестиції в корпоративну культуру слід розглядати як витрати на розвиток нематеріальних активів компанії, які, незважаючи на відсутність матеріальної форми, мають довготривалу окупність і суттєвий позитивний вплив на діяльність підприємства.

У таблиці 3.2 наведено орієнтовні витрати на впровадження заходів щодо покращення корпоративної культури в ТОВ НВК «Камея».

Таблиця 3.2

Витрати на реалізацію проекту заходів щодо поліпшення стану корпоративної культури ТОВ НВК «Камея», тис. грн

Етап проекту	Сутність етапу	Витрати за рік	Джерело фінансування
Створення відділу корпоративної культури	Наймання керівника і фахівця, місячна заробітна плата керівника становитиме 25 тис. грн., фахівця - 15 тис. грн..	440	Бюджет ТОВ НВК «Камея» (витрати на оплату праці)
Ведення нової штатної одиниці - корпоративного психолога / коуча	Наймання 1 фахівця місячна зарплата - 10 тис. грн..	120	Бюджет ТОВ НВК «Камея» (витрати на оплату праці)
Підтримка позитивного соціально-психологічного клімату всередині колективу компанії	Бюджет на усі заходи складатиме 150 тис. грн.	10	Бюджет ТОВ НВК «Камея»
Перегляд системи заохочення персоналу	Заохочення буде відбуватися 1 раз на 4 місяці	20	Бюджет ТОВ НВК «Камея» (витрати на заохочення персоналу)

Продовження таблиці 3.2.

Перегляд системи нематеріальної мотивації	На кожного працівника	46	Бюджет ТОВ НВК «Камея» (витрати на нематеріальне заохочення персоналу)
Організація спільного дозвілля	Бюджет заходу складає 5 тис. грн. на тиждень на кожного підрозділу	4	Бюджет ТОВ НВК «Камея»
Проведення тимбілдингу для всіх працівників	Бюджет одного тимбілдингу складає в середньому 5 000. грн.	15	Бюджет ТОВ НВК «Камея» (витрати на корпоративні заходи)
Підвищення рівня кваліфікації шляхом застосування коучингу	Вартість даного етапу дорівнює сумі 12 місячних заробітних плат коуча	0	Бюджет ТОВ НВК «Камея» (витрати на оплату праці)
Залучення молодих талантів	Участь в ярмарках вакансій - 5 тис. грн., оплачувані стажування - 20 тис. грн., організація майстер-класів - 5 тис. грн.	30	Бюджет ТОВ НВК «Камея» (витрати на оплату праці, витрати на рекламу)

Отже, підрахувавши всі витрати, бюджет на реалізацію проекту заходів щодо поліпшення стану корпоративної культури ТОВ НВК «Камея» становить 685 тис. грн.

Застосування запропонованого проекту на практиці дозволить ТОВ НВК «Камея» мінімум на 10% збільшити обсяг реалізованих медичних послуг. Це пояснюється зростанням рівня лояльності працівників та їх зацікавленості у досягненні результатів, що загалом позитивно вплине на продуктивність праці.

Оцінка запропонованих заходів підтвердила їх реальність та доцільність впровадження. Відтак, запропоновані рішення сприятимуть скороченню плинності кадрів, підвищенню продуктивності праці та ефективності системи управління персоналом.

Реалізація проекту вдосконалення моделі корпоративної культури ТОВ НВК «Камея» є економічно вигідною та підтверджує доцільність його застосування у компанії.

Висновки до розділу 3:

Після проведення діагностики корпоративної культури в ТОВ «Камея» ми дійшли висновку, що не потрібно вносити суттєві зміни в існуючу модель корпоративної культури. У компанії вже чітко сформовані місія, візія, стратегія діяльності, визначені основні корпоративні цінності та принципи взаємодії з партнерами та клієнтами, існує єдине бачення цілей та шляхів їх досягнення. Проте незважаючи на все вищесказане, нами все ж таки були виявлені моменти, які потребують вдосконалення. Серед ключових побажань працівників: зменшення рівня формалізму, бюрократії та проявів авторитарної влади; наставництво, зацікавленість та піклування з боку керівника; володіння інформацією про перспективи розвитку компанії та власні перспективи росту; заохочення за ініціативу; володіння усіма необхідними ресурсами для досягання поставлених цілей та виконання задач; отримання нових знань та практичних навичок шляхом проходження навчань та тренінгів.

Основними проблемами є забезпечення прийняття та дотримання положень Корпоративного кодексу всіма працівниками, складність організації контролю за виконанням працівниками підприємства положень Корпоративного кодексу, наявність політики подвійних стандартів на підприємстві, організація тим-білдингів лише для вищого керівництва та керівників середнього ланки, а не для всіх працівників.

Для вдосконалення моделі корпоративної культури ТОВ «Камея» розроблено проект, сутність якого полягає в організації та проведенні заходів, які сприятимуть розвитку та вдосконаленню корпоративної культури на підприємстві. Ключовими цілями та очікуваними кінцевими результатами проекту є поліпшення корпоративної культури; зміна внутрішніх процесів, які відбуваються в компанії, в кращу сторону; зменшення показника плинності персоналу; підвищення рівня задоволеністю працею та рівня лояльності.

ВИСНОВКИ

У роботі наведено теоретичне узагальнення та практичне вирішення дослідницького завдання удосконалення моделі корпоративної культури. Основні результати проведеного дослідження зводяться до наступного.

1. На основі вивчення наукових публікацій сучасних дослідників встановлено, що дослідження процесу формування та розвитку корпоративної культури до кінця невивчене. Як показує досвід провідних світових та українських компаній, корпоративна культура - один з головних механізмів підвищення ефективності діяльності підприємства, ефективний інструмент управлінської дії, один із прогресивних методів управління трудовими ресурсами, фундамент для здійснення дієвих конкурентних переваг організації, чинний фактор гармонізації на підприємствах виробничих відносин. Корпоративна культура дозволяє не тільки забезпечити максимальне задоволення інтересів менеджменту, співробітників та контрагентів підприємства, таких як держава, але й впливає на створення вартості підприємства.
2. Практична апробація теоретичних узагальнень проведено за матеріалами ТОВ НВК «Камея». Товариство є закладом з сфери охорони здоров'я, заснованим на приватній власності засновника і створене для здійснення господарської діяльності відповідно до Господарського та Цивільного кодексу України, який надає послуги з діагностики хворих, фінансується за рахунок коштів засновника, а також коштів отриманих від платних послуг та благодійних внесків.

Предметом діяльності ТОВ «Камея» є:

- медична практика з надання діагностики;
- проведення науково-виробничих досліджень діагностики.

Доходи товариства використовуються переважно на реалізацію мети (цілей, завдань) та напрямків діяльності, визначених Статутом товариства, тобто на фінансування видатків утримання та розвиток даного товариства. Фінансові ресурси товариства в основному забезпечують покриття поточних видатків та приносять прибуток.

3. Компанія ТОВ «Камея» приділяє питанню формування та розвитку корпоративної культури особливу увагу, вона розвинена та поширена серед усіх співробітників з усіх філій та підрозділів, та приймається ними.
4. Філософія підходу компанії ТОВ «Камея» до бізнесу заснована на принципах японської філософії Кайдзен - постійний пошук невеликих покращень, які в поєднанні дають можливість досягнути великого результату.
5. Корпоративні цінності компанії ТОВ «Камея»: команда; вплив на результат; розвиток; повага; належність до великої, стабільної, статусної компанії; гідний рівень життя і праці. Основним документом, в якому викладені основні засади корпоративної культури та етики компанії ТОВ «Камея» є «Корпоративна книга працівника».
6. Після проведення діагностики корпоративної культури в ТОВ «Камея» ми дійшли висновку, що не потрібно вносити суттєві зміни в існуючу модель корпоративної культури. У компанії вже чітко сформовані місія, візія, стратегія діяльності, визначені основні корпоративні цінності та принципи взаємодії з партнерами та клієнтами, існує єдине бачення цілей та шляхів їх досягнення. Проте незважаючи на все вищесказане, нами все ж таки були виявлені моменти, які потребують вдосконалення. Серед ключових побажань працівників: зменшення рівня формалізму, бюрократії та проявів авторитарної влади; наставництво, зацікавленість та піклування з боку керівника;

володіння інформацією про перспективи розвитку компанії та власні перспективи росту; заохочення за ініціативу; володіння усіма необхідними ресурсами для досягання поставлених цілей та виконання задач; отримання нових знань та практичних навичок шляхом проходження навчань та тренінгів.

7. Основними проблемами є забезпечення прийняття та дотримання положень Корпоративного кодексу всіма працівниками, складність організації контролю за виконанням працівниками підприємства положень Корпоративного кодексу, наявність політики подвійних стандартів на підприємстві, організація тім-білдингів лише для вищого керівництва та керівників середнього ланки, а не для всіх працівників.
8. Для вдосконалення моделі корпоративної культури ТОВ «Камея» розроблено проект, сутність якого полягає в організації та проведенні заходів, які сприятимуть розвитку та вдосконаленню корпоративної культури на підприємстві. Ключовими цілями та очікуваними кінцевими результатами проекту є поліпшення корпоративної культури; зміна внутрішніх процесів, які відбуваються в компанії, в кращу сторону; зменшення показника плинності персоналу; підвищення рівня задоволеністю працею та рівня лояльності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Appelbaum, E., Bailey, T., Berg, P., & Kallerberg, A. (2000). *Manufacturing Advantage: Why High Performance Work Systems Pay Off*. Ithaca, NY: ILR Press, 2000.
2. Arthur, J. B. (1992). The Link between Business Strategy and Industrial Relations Systems in American Steel Minimills. *Industrial and Labor Relations Review*, 45(3), 488-506. DOI: 10.1177/001979399204500306.
3. Barney, J. B. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120. DOI: 10.1177/014920639101700108.
4. Barrett, R. (2003). Culture and Consciousness: Measuring Spirituality in the Workplace by Mapping Values. In R. Giacalone, C. Jurkiewicz (Eds.), *The Handbook of Workplace Spirituality and Organizational Performance* (pp. 345-366). Armonk, NY: M.E. Sharpe.
5. Bass, B. M., Drenth, P. J. D. & Weissenberg, P. (1987). *Advances in Organizational Psychology: An International Review*. Newbury Park. CA: SAGE.
6. Becker, B. E., Huselid, M. A., & Ulrich, D. (2001). *Scorecard: Linking People, Strategy, and Performance*. Boston, MA: Harvard Business School Press.

7. Bennis, W. G. (1969). *Organization development: Its nature, origins and prospects*. Reading, MA: Addison Wisley.
8. Block, N. (2002). Concepts of consciousness. In D. Chalmers (Ed.), *Philosophy of Mind: Classical and Contemporary Readings* (pp. 206-218). Oxford: Oxford University Press.
9. Borman, W. C., & Motowildo, S. J. (2003). Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance. In N. Schmitt, W. Borman (Eds.), *Personnel Selection in Organizations* (pp. 71-98). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
10. Brocki, J. M., & Wearden, A. J. (2004). A critical evaluation of the use of interpretative phenomenological analysis (IPA) in health psychology. *Psychology and Health*, 21(1), 87-108. DOI: 10.1080/14768320500230185.
11. Champion, M. A., & Palmer, D. K. (1996). Discovering corporate consciousness. *Journal of Business and Psychology*, 10(4), 389-400. DOI: 10.1007/BF02251776.
12. Chen, M.-J., Su, K.-H., & Tsai, W. (2007). Competitive Tension: The Awareness-Motivation-Capability Perspective. *Academy of Management Journal*, 50(1), 101-118. DOI: 10.5465/AMJ.2007.24162081.
13. Chia, R. (2005). The Aim of Management Education: Reflections on Mintzberg's Managers not MBAs. *Organization Studies*. 26(7). 1090-1092. DOI: 10.1177/017084060502600707.
14. Cohen, S. G., Ledford Jr., G. E., & Spreitzer, G. M. (1996). A Predictive Model of Self-Managing Work Team Effectiveness. *Human Relations*, 49(5), 643-676. DOI: 10.1177/001872679604900506.
15. Corlett, J. G., & Pearson, C. S. (2003). *Mapping the Organizational Psyche: A Jungian Theory of Organizational Dynamics and Change*. Gainesville: CAPT.

16. Daft, R. L. (1992). *Organizational Theory and Design*. St. Paul: West Publishing Company.
17. Deal. T. (2003). *Culture: a new look through old lenses*. Texas : Academy of Management Executive.
18. Decenzo, D., & Robbins, S. (2002). *Human Resource management* (7th ed.). New York: Wiley.
19. Doultsinou, A. (2006). *Exploring the difficulties of the adoption of self-directed teams in UK manufacturing*. (Master's thesis). School of Applied Sciences, Cranfield University, Cranfield. Retrieved from <http://hdl.handle.net/1826/1512>.
20. Edmondson, A. C., & McManus, S. E. (2007). Methodological fit in management field research. *Academy of Management Review*, 32(4), 1155-1179. DOI: 10.5465/amr.2007.26586086.
21. Endsley, M. R. (1995). Toward a Theory of Situation Awareness in Dynamic Systems. *Human Factors*, 37(1), 32-64. DOI: 10.1518/001872095779049543.
22. Fiske, S. T., & Neuberg, S. L. (1990). A continuum of impression formation, from category-based to individuating processes. In M. Zanna (Ed.), *Advances in experimental social psychology* (pp. 1 -74). New York: Academic Press.
23. Flanagan, J. C. (1954). The critical incident technique. *Psychological Bulletin*, 51(4), 327-358. DOI: 10.1037/h0061470.
24. Garner, E. (2013). *Recruitment and Selection: Hiring the people you want*. Copenhagen: Ventus Publishing ApS.
25. Gordon, W. (2001). *Industry determinants of organizational culture*. Texas : Academy of Management Review.
26. Gustavsson, B. (2001). Towards a transcendent epistemology of organizations: New foundations for Organizational Change. *Journal of Organizational Change Management*, 14(4), 352-378. DOI: 10.1108/EUM00000000005491.

27. Haski-Leventhal, D., & Bargal, D. (2008). The volunteer stages and transitions model: Organizational socialization of volunteers. *Human Relations*, 61(1), 67-102. DOI: 10.1177/0018726707085946.
28. Hoogerwerf, E. C., & Poorthuis, A.-M. (2002). The network multilogue: a Chaos approach to organizational design. *Journal of Organizational Change Management*, 15(4), 382-390. DOI: 10.1108/09534810210433683.
29. Houtzagers, G. (1999). Empowerment, using skills and competence management. *Participation and Empowerment: An International Journal*. 1999, 7(2), 27-32. DOI: 10.1108/14634449910271429.
30. Kahn, W. A. (1992). To be fully there: Psychological presence at work. *Human Relations*, 45(4), 321-349. DOI: 10.1177/001872679204500402.
31. Kang, S.-C., Morris, S. S., & Snell, S. A. (2007). Relational Archetypes, Organizational Learning, and Value Creation: Extending the Human Resource Architecture. *Academy of Management Review*, 32(1), 236-256. DOI: 10.5465/amr.2007.23464060.
32. Kotter, T. & Heskett, J. (2002). Corporate Culture: A Critical Review of Concepts and Definitions. N-Y : *Vintag Books*.
33. Laurent, G., Kapferer, J.-N., & Roussel, F. (1995). The Underlying Structure of Brand Awareness Scores. *Marketing Science*, 14(3), 170-179. DOI: 10.1287/mksc.14.3.G170.
34. Lavine, K. A., & Moore, E. S. (1996). Corporate consciousness: Defining the paradigm. *Journal of Business and Psychology*, 10(4), 401-413. DOI: 10.1007/BF02251777.
35. Lawler III, E. E. (1986). High-Involvement Management. Participative Strategies for Improving Organizational Performance. *San Francisco, CA: Jossey-Bass*.
36. Martin, J. (2002). *Cultures in Organization*. New York : Oxford University Press

37. Merlevede, P. (2014). Talent Management: A Focus on Excellence: Managing Human Resources in a Knowledge Economy. *Copenhagen: Ventus Publishing ApS*.
38. Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89. DOI: 10.1016/1053-4822(91)90011-Z.
39. Michelli, J. A. (2007). The Starbucks Experience: 5 Principles for Turning Ordinary into Extraordinary. *New York: McGraw-Hill*.
40. Mohsin, A. (2008). How empowerment influences revenue management and service quality: the case of a New Zealand hotel. *International Journal of Revenue Management*, 2(1), 92-106. DOI: 10.1504/IJRM.2008.018180.
41. Moore, L. G., Hopkins, W. E., & Hopkins, S. A. (1998). Quality and empowerment programs: dual paths to customer satisfaction? *Managing Service Quality*, 8(2), 133-141. DOI: 10.1108/09604529810206963.
42. Osterman, P. (2000). Work Reorganization in an Era of Restructuring: Trends in Diffusion and Effects on Employee Welfare. *Industrial and Labor Relations Review*, 53(2), 179-196. DOI: 10.2307/2696072.
43. Ostroff, C., & Kozlowski, S. W. J. (1993). The Role of Mentoring in the Information Gathering Processes of Newcomers during Early Organizational Socialization. *Journal of Vocational Behavior*, 42(2), 170-183.
44. Pandey, A., & Gupta, R. K. (2008). A Perspective of Collective Consciousness of Business Organization. *Journal of Business Ethics*, 80(4), 889-898. DOI: 10.1007/s10551-007-9475-4.
45. Pees, R. C., Shoop, G. H., & Ziegenfuss Jr., J. T. (2009). Organizational Consciousness. *Journal of Health Organization and Management*, 23(5), 505-521. DOI: 10.1108/14777260910984005.

46. Pfeffer, J. (1998). *The Human Equation: Building Profits by Putting People First*. Boston, MA: Harvard Business Review Press.
47. Ray, G., Barney, J. B., & Muhanna, W. A. (2004). Capabilities, business processes, and competitive advantage: choosing the dependent variable in empirical tests of the resource-based view. *Strategic Management Journal*, 25(1), 23-37. DOI: 10.1002/smj.366.
48. Robinson, D., Perryman, S., & Hayday, S. (2004). The drivers of employee engagement. Brighton: IES. Retrieved from <https://www.employment-studies.co.uk/system/files/resources/files/408.pdf>.
49. Roth, D. (2006). Trading places. *Fortune*, 1, 120-128.
50. Rucci, A. J., Kirn, S. P., & Quinn, R. T. (1998). The employee-customer-profit chain at Sears. *Harvard Business Review*, 76(1), 83-91.
51. Senyucel, Z. (2009). *Managing the Human Resource in the 21st Century*. Copenhagen: Ventus Publishing ApS.
52. Smith, P. M. (2008). Culturally Conscious Organizations: A Conceptual Framework. *Libraries and Academy*, 8(2), 141-155. DOI: 10.1353/pla.2008.0015.
53. Staw, B. M. (1991). Dressing Up Like an Organization: When Psychological Theories Can Explain Organizational Action. *Journal of Management*, 17(4), 805-819. DOI: 10.1177/014920639101700412.
54. Strauss, G. (2006). Worker Participation - Some Under-Considered Issues. *Industrial Relations*, 45(4), 778-803. DOI: 10.1111/j.1468-232X.2006.00451.x.
55. Tsui, A. S., & Wu, J. B. (2005). The New Employment Relationship versus the Mutual Investment Approach: Implications for Human Resource Management. In M. Losey, S. Meisinger, D. Ulrich (Eds.), *The Future of Human Resource Management: 64 Thought Leaders*

- Explore the Critical HR Issues of Today and Tomorrow* (pp. 44-56). Hoboken, NJ: John Wiley.
56. Tsui, A. S., Pearce, J. L., Porter, L. W., & Tripoli, A. M. (1997). Alternative approaches to the employee-organization relationship: does investment in employees pay off? *Academy of Management Journal*, 40(5), 1089-1121. DOI: 10.2307/256928.
57. Ulrich, D., Brockbank, W., Yeung, A. K., & Lake, D. G. (1995). Human resource competencies: an empirical assessment. *Human Resource Management Journal*, 34(4), 473-495. DOI: 10.1002/hrm.3930340402.
58. Van de Ven, A. H. (1986). Central Problems in the Management of Innovation. *Management Science*, 32(5), 590-607. Retrieved from <https://www.jstor.org/stable/2631848>.
59. Way, P. K. (2002). HR/IR professionals' educational needs and Master's program curricula. *Human Resource Management Review*, 12(4), 471-489. DOI: 10.1016/S1053-4822(02)00073-6.
60. Weick, K. E. (1993). The Collapse of Sensemaking in Organizations: The Mann Gulch Disaster. *Administrative Science Quarterly*, 38(4), 628-652. DOI: 10.2307/2393339.
61. Whitney, D. (2004). Appreciative inquiry and the elevation of organizational consciousness. In D. Cooperrider, M. Avital (Eds.), *Constructive Discourse and Human Organization (Advances in Appreciative Inquiry, Vol. 1)* (pp. 125-145). Bingley: Emerald Group Publishing Ltd. DOI: 10.1016/S1475-9152(04)01006-3.
62. Wilber, K. (2002). *The Spectrum of Consciousness*. New Delhi: Motilal Banarsidass.
63. Wright, M. C., Taekman, J. M., & Endsley, M. R. (2004). Objective measure of situation awareness in a simulated medical environment. *BMJ Quality & Safety*, 13(1), i65-i71. DOI: 10.1136/qshc.2004.009951.

64. Ziegenfuss Jr., J. T. (2004). Health Administration: Systems, Policy, and Management. In J. Ziegenfuss Jr., J. Sassani (Eds.), *Portable Health Administration* (pp. 19-37). San Diego, CA: Elsevier Academic Press. DOI: 10.1016/B978-012780590-0/50042-0.
65. Zimmerman, M. A. (1990). Taking aim on empowerment research: On the distinction between individual and psychological conceptions. *American Journal of Community Psychology*, 18(1), 169-177. DOI: 10.1007/BF00922695.
66. Бала О. І. (2007). Фактори впливу на корпоративну культуру: сутність та класифікація. *Збірник наукових праць, Випуск 222, 5(5)*. (с. 1078-1083). Дніпропетровськ: ДНУ.
67. Брустинов, Д. (2009). *Формування та розвиток організаційної культури керівників підприємства*. (Дис.канд.екон.наук). Класичний приватний університет, Запоріжжя.
68. Воронкова, А. & Коренев, Э. (2004). Система факторів, котрі визначають стан корпоративного управління. *Актуальні проблеми економіки*. 3(12), 158-198.
69. Гончаров, В. & Родіонова, О. (2011). *Формування організаційної культури підприємств*. Луганськ: «Ноулідж».
70. Захарчин, Г. (2011). *Теорія та методологія формування і розвитку організаційної культури машинобудівного підприємства (монографія)*. Львів: Видавництво Львівської політехніки.
71. Зеркаль, А. (2011). *Фактори формування ефективної корпоративної культури*. Матеріали міжн. конференції молодих вчених. Макіївка: ДонНАБА.
72. Зеркаль, А. (2011). Стан корпоративної культури галузі машинобудування. *Економіка Промисловості*, 58 (2-3), 229-234.

73. Зеркаль, А. (2012). Стан корпоративної культури машинобудівних підприємств. *Культура народів Причорномор'я*, 233, 43-46.
74. Зеркаль, А. (2012). *Національна модель корпоративної культури України*, Матеріали міжнародної наук.-практ.конф. Краматорск : ДДМА.
75. Зеркаль, А. В. (2015). Перспективи підвищення якості управління персоналом крізь призму корпоративної культури. *Інвестиції: практика та досвід*, 24, 45-48.
76. Зеркаль, А. В. (2015). Роль організаційної культури в системі управління персоналом в умовах кризи. В О.В. Покатаєва, Г.Ю. Кучерова (Ред.), *Модернізація та структурна трансформація соціально-економічної системи України: комунальна контента організації обслуговування промислового підприємства: монографія* (с. 328-348). Запоріжжя: КПУ.
77. Зеркаль, А. В. (2016). *Кадровий потенціал як основа зміцнення конкурентоспроможності страхових компаній*, Міжнародна науково-практична конференція «Стратегії економічного розвитку в умовах євроін-теграції». Каунас, Литва.
78. Зеркаль, А. В. (2016). *Децентралізація управління людськими ресурсами*, Реформа децентралізації в Україні: фінансово-економічні, правові та управлінські засади. Запоріжжя: КПУ.
79. Зеркаль, А. В. (2016). *Проблеми підвищення ефективності економіки та управління в сучасних умовах*, Аспекти соціального діалогу: досвід Європейського союзу. Одеса.
80. Зеркаль, А. В. (2016). *Роль корпоративної підготовки кадрів в умовах формування функціональної свідомості персоналу*, Проблеми та перспективи розвитку малого і середнього

підприємництва в Україні: економічний, правовий та управлінський аспекти. Запоріжжя: КПУ.

81. Зеркаль, А. В. (2018). Місце комерційної свідомості в системі ефективного управління персоналом підприємства. *Вісник Одеського національного університету. Економіка*, 8(73), 78-82.
82. Калиниченко, Т. (2010). *Формування та розвиток організаційної культури агропромислових підприємств*. Дисс. ... канд. екон. наук. Класичний приватний університет, Запоріжжя.
83. Кіртока, Р. (2012). *Підвищення ефективності використання ресурсного потенціалу промислових підприємств у нестабільному середовищі*. Дис... канд. екон. Наук. Одеський національний університет імені І.І. Мечникова, Одеса.
84. Козловська, А. В. (2005). Організаційна свідомість: до постановки проблеми. *Науковий часопис НПУ ім. М. П. Драгоманова. Серія 12. Психологічні науки: збірник наукових праць*, 4(28), 52-56. Взято з Шр: [//eprints.pnu.edu.ua/Иапё1e/123456789/3864](http://eprints.pnu.edu.ua/Иапё1e/123456789/3864).
85. *Корпоративна культура: Навч. Посібник*. Г. Хаєт (Ред.) (2003). Київ : Центр навч. літератури. 413 с.
86. Левкин, Н. (2006). Організаційна культура: необхідність систематизації основних положень. *Проблеми теорії та практики*. 4(12), 8-15.
87. Мажура, И. (2001). Організаційна культура як умова формування ефективної стратегії компанії. *Вісник Східноукраїнського національного університету*. 1 (35), 38-44.
88. Нестеренко, Ж. (2004). Зближення корпоративної стратегії розвитку й корпоративної культури та його значення. *Держава та регіони. Серія: економіка та підприємництво*. 3(6), 137-142.
89. Приймак, В., & Романишин, В. (2017). Системні диспропорції розвитку орієнтованої на знання корпоративної

бізнес-свідомості. В О. Терещенко (Ред.), *Інноваційний розвиток корпоративних фінансів: тенденції та перспективи. Монографія* (с. 299-313). Київ: КНЕУ. Взято з https://www.researchgate.net/publication/323995403_Sistemni_dispr_oporcii_roz_vitku_orientovanoi_na_znanna_korporativnoi_biznes-svidomosti.

90. Фатхутдінова, О. В. (2016). Правова держава як результат функціонування комерційної свідомості особистості. *Альманах права*, 7, 47-51. Взято з http://nbuv.gov.ua/UJRN/ap_2016_7_14.
91. Шевченко, Л. (2004). Конкурентне управління: Навчальний посібник. Л. С. Харків : Еспада.
92. Шульган, Ю. (2007). *Організаційно-економічне забезпечення інноваційного розвитку промислового виробництва*. Дисертація канд. екон. Наук. НАН України; Інститут регіональних досліджень, Львів.