

Міністерство освіти і науки України
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна

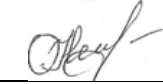
Навчально-науковий інститут «Каразінська школа бізнесу»

Кафедра управління та адміністрування

До захисту допущено

кафедрою управління та адміністрування протокол №18 від 16 червня

завідувач кафедри



(підпис)

Оксана НЕСТЕРЕНКО

(ім'я, прізвище)

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

здобувача першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
(першого (бакалаврського) / другого (магістерського))

«Напрями розвитку корпоративної культури на підприємстві»

(тема роботи)

Спеціальність

073 «Менеджмент»

(код та найменування спеціальності; спеціалізації спеціальності)

Освітня програма

«Бізнес-адміністрування»

(назва освітньої програми)

Здобувач

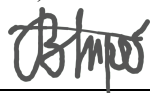


(підпис)

Катерина БУРИХ

(ім'я, прізвище)

Науковий керівник



(підпис)

Вікторія ТРЕТЯК

(ім'я, прізвище)

Харків - 2026

Міністерство освіти і науки України
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна
Навчально-науковий інститут «Каразінська школа бізнесу»
Кафедра управління та адміністрування

«ЗАТВЕРДЖУЮ»
В.о. завідувача кафедри

Оксана НЕСТЕРЕНКО
підпис ім'я, ПРИЗВИЩЕ

“22” вересня 2025 року

**ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ**

здобувачки першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
(першого (бакалаврського) / другого (магістерського))
Бурих Катерині Миколаївні

(прізвище, ім'я, по батькові здобувача)

Спеціальність (спеціалізація) 073 «Менеджмент»
(код та найменування спеціальності; спеціалізації спеціальності)

Освітня програма «Бізнес-адміністрування»
(назва освітньої програми)

1. Тема роботи: Напрями розвитку корпоративної культури на підприємстві
керівник роботи Третяк Вікторія Павлівна, доктор економічних наук, професор

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

затверджені наказом по Університету від 10 березня 2026 року № 4501-5/659,

2. Строк подання здобувачем роботи: 15 травня 2026 року

3. Вихідні дані до роботи: наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених з проблематики корпоративної культури, фінансова, організаційна та кадрова документація підприємства, а також результати анкетування працівників підприємства

4. Перелік питань, які потрібно розробити:

1. узагальнити наукові підходи до визначення сутності, елементів та ролі корпоративної культури в системі управління підприємством;
2. систематизувати чинники формування та методи оцінювання стану корпоративної культури підприємства;
3. визначити специфіку корпоративної культури в організаціях медичної сфери;
4. оцінити організаційно-економічні передумови формування

- корпоративної культури ТОВ «Медцентр «ОКО»»;
5. встановити особливості кадрового складу підприємства як соціально-організаційної основи корпоративної культури;
 6. діагностувати сучасний стан корпоративної культури ТОВ «Медцентр «ОКО»»;
 7. обґрунтувати напрями подальшого розвитку корпоративної культури підприємства.

5. План роботи

№ з/п	Назва етапів роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Узгодження змісту кваліфікаційної роботи	Другий тиждень жовтня 2025 року	Виконано
2.	Підготовка першого розділу кваліфікаційної роботи	Кінець листопада 2025 року	Виконано
3.	Доопрацювання першого розділу згідно з рекомендаціями наукового керівника. Написання другого розділу кваліфікаційної роботи	Кінець грудня 2025 року	Виконано
4.	Підготовка другого розділу кваліфікаційної роботи	Третій тиждень березня 2026 року	Виконано
5.	Доопрацювання другого розділу згідно з рекомендаціями наукового керівника	Третій тиждень квітня 2026 року	Виконано
6.	Написання вступу, висновків кваліфікаційної роботи. Оформлення списку літератури	Другий тиждень травня 2026 року	Виконано
7.	Подання дипломної роботи на кафедру управління та адміністрування	15.05.2026	Виконано

6. Дата видачі завдання: «22» вересня 2025 року

Здобувач вищої освіти



(підпис)

Катерина БУРИХ

(ім'я, прізвище)

Керівник роботи



(підпис)

Вікторія ТРЕТЯК

(ім'я, прізвище)

Анотація

Кваліфікаційна робота здобувача Бурих Катерини Миколаївни на тему «Напрями розвитку корпоративної культури на підприємстві» викладена на 90 сторінках комп'ютерного тексту. Вона містить 28 таблиць, 9 рисунків, 1 додаток, список використаних джерел включає 52 найменування.

Об'єктом дослідження є процес формування, функціонування та розвитку корпоративної культури підприємства.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та прикладні засади оцінювання й удосконалення корпоративної культури ТОВ «Медцентр “ОКО”».

Методи та підходи дослідження: методи аналізу і синтезу, порівняння, систематизації та узагальнення, системний підхід, методи класифікації та групування, економіко-статистичні методи, метод анкетування, метод типологічної діагностики ОСАІ К. Камерона та Р. Куїнна, положення моделі Е. Шейна, табличний і графічний методи, абстрактно-логічний метод.

Основні результати:

- узагальнено наукові підходи до визначення сутності, елементів та ролі корпоративної культури в системі управління підприємством;
- систематизовано чинники формування та методи оцінювання стану корпоративної культури підприємства;
- визначено специфіку корпоративної культури в організаціях медичної сфери;
- оцінено організаційно-економічні передумови формування корпоративної культури ТОВ «Медцентр “ОКО”»;
- встановлено особливості кадрового складу підприємства як соціально-організаційної основи корпоративної культури;
- діагностовано сучасний стан корпоративної культури ТОВ «Медцентр “ОКО”»;
- обґрунтовано напрями подальшого розвитку корпоративної культури підприємства.

Наукова новизна і теоретичне значення результатів дослідження полягає в обґрунтуванні теоретико-методичних засад та розробці практичних напрямів розвитку корпоративної культури ТОВ «Медцентр “ОКО”».

Практична цінність кваліфікаційної роботи полягає в тому, що запропоновані рекомендації можуть бути використані в діяльності ТОВ «Медцентр “ОКО”» для вдосконалення корпоративної культури, поліпшення внутрішніх комунікацій, адаптації персоналу та підвищення довіри до керівництва. Окремі положення роботи можуть бути застосовані й іншими підприємствами медичної сфери для розвитку організаційного середовища та системи внутрішнього управління.

Ключові слова: корпоративна культура, управління персоналом, медичне підприємство, внутрішні комунікації, цінності.

Annotation

The qualification thesis by Kateryna Mykolaivna Burykh on the topic “Directions for the Development of Corporate Culture at an Enterprise” is presented on 90 pages of typed text. The thesis contains 28 tables, 9 figures, 1 appendix, and the list of references includes 52 sources.

The object of the research is the process of formation, functioning, and development of the corporate culture of an enterprise.

The subject of the research is the theoretical, methodological, and applied principles of assessing and improving the corporate culture of LLC “Medcenter “OKO””.

Research methods and approaches: methods of analysis and synthesis, comparison, systematization and generalization, системний підхід, methods of classification and grouping, economic-statistical methods, questionnaire survey method, the OCAI typological diagnostic method by K. Cameron and R. Quinn, the provisions of E. Schein’s model, tabular and graphical methods, and the abstract-logical method.

Main results:

- scientific approaches to defining the essence, elements, and role of corporate culture in the enterprise management system were generalized;
- factors influencing the formation and methods of assessing the state of corporate culture were systematized;
- the specifics of corporate culture in healthcare organizations were identified;
- the organizational and economic prerequisites for the formation of the corporate culture of LLC “Medcenter “OKO”” were assessed;
- the peculiarities of the personnel structure as the socio-organizational basis of corporate culture were determined;
- the current state of the corporate culture of LLC “Medcenter “OKO”” was diagnosed;
- directions for the further development of the enterprise’s corporate culture were substantiated.

The scientific novelty and theoretical significance of the research results consist in substantiating the theoretical and methodological foundations and developing practical directions for the development of the corporate culture of LLC “Medcenter “OKO””.

The practical significance of the qualification thesis lies in the fact that the proposed recommendations may be used in the activities of LLC “Medcenter “OKO”” to improve corporate culture, enhance internal communications, facilitate staff adaptation, and increase trust in management. Certain provisions of the study may also be applied by other healthcare enterprises to develop the organizational environment and improve internal management systems.

Keywords: corporate culture, personnel management, healthcare enterprise, internal communications, values.

Зміст

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ПІДПРИЄМСТВА.....	10
1.1 Сутність, елементи та роль корпоративної культури в системі управління підприємством	10
1.2 Чинники формування та методи оцінювання стану корпоративної культури підприємства.....	17
1.3 Специфіка корпоративної культури в організаціях медичної сфери	29
Висновки за першим розділом.....	37
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СТАНУ ТА ОБҐРУНТУВАННЯ НАПРЯМІВ РОЗВИТКУ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ТОВ «МЕДЦЕНТР “ОКО”»	40
2.1 Організаційно-економічні передумови формування корпоративної культури ТОВ «Медцентр “ОКО”»	40
2.2 Аналіз кадрового складу та його впливу на розвиток корпоративної культури підприємства	47
2.3 Оцінювання стану корпоративної культури ТОВ «Медцентр “ОКО”».....	54
2.4 Обґрунтування напрямів та розробка заходів щодо розвитку корпоративної культури ТОВ «Медцентр “ОКО”»	71
Висновки за другим розділом	77
ВИСНОВКИ	80
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	83
ДОДАТКИ	89

ВСТУП

У сучасних умовах розвитку економіки, посилення конкуренції, цифровізації управлінських процесів і трансформації ринку праці ефективність діяльності підприємств дедалі більше залежить не лише від матеріальних, фінансових і технологічних ресурсів, а й від якості внутрішнього організаційного середовища, рівня згуртованості персоналу, характеру управлінської взаємодії та здатності колективу адаптуватися до змін. У зв'язку з цим особливої ваги набуває корпоративна культура, яка формує систему цінностей, норм, моделей поведінки й комунікацій, що визначають якість реалізації управлінських рішень, рівень лояльності працівників, їхню залученість і готовність до досягнення цілей організації.

Актуальність теми зумовлена тим, що в сучасному менеджменті корпоративна культура розглядається як стратегічний ресурс розвитку підприємства. У працях Е. Шейна, Г. Гофстеде, К. Камерона, Р. Куїнна, Д. Денісона, А. М. Колота, О. Є. Кузьміна обґрунтовано її вплив на внутрішню інтеграцію організації, ефективність комунікацій, мотивацію персоналу, адаптивність до змін і загальну результативність діяльності. За умов нестабільності зовнішнього середовища та зростання вимог до якості управління значення корпоративної культури посилюється, оскільки саме вона забезпечує внутрішню узгодженість дій працівників і створює передумови для стійкого функціонування підприємства.

Особливої актуальності проблема розвитку корпоративної культури набуває для підприємств медичної сфери, де результати діяльності визначаються не лише професійною компетентністю персоналу, а й рівнем етичності, відповідальності, довіри, якості внутрішніх комунікацій, командної взаємодії та пацієнтоорієнтованості. Для приватних медичних підприємств корпоративна культура є важливим чинником управлінської ефективності, репутації, конкурентоспроможності, стабільності кадрового складу та якості послуг. Саме

тому дослідження напрямів розвитку корпоративної культури на прикладі ТОВ «Медцентр “ОКО”» має теоретичне і практичне значення.

Об’єктом дослідження є процес формування, функціонування та розвитку корпоративної культури підприємства.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та прикладні засади оцінювання й удосконалення корпоративної культури ТОВ «Медцентр “ОКО”».

Метою кваліфікаційної роботи є обґрунтувати теоретико-методичні засади та розробити практичні напрями розвитку корпоративної культури ТОВ «Медцентр “ОКО”».

Для досягнення поставленої мети у роботі визначено такі завдання:

- узагальнити наукові підходи до визначення сутності, елементів та ролі корпоративної культури в системі управління підприємством;
- систематизувати чинники формування та методи оцінювання стану корпоративної культури підприємства;
- визначити специфіку корпоративної культури в організаціях медичної сфери;
- оцінити організаційно-економічні передумови формування корпоративної культури ТОВ «Медцентр “ОКО”»;
- встановити особливості кадрового складу підприємства як соціально-організаційної основи корпоративної культури;
- діагностувати сучасний стан корпоративної культури ТОВ «Медцентр “ОКО”»;
- обґрунтувати напрями подальшого розвитку корпоративної культури підприємства.

У процесі дослідження використано загальнонаукові та спеціальні методи. Методи аналізу і синтезу, порівняння, систематизації та узагальнення застосовано для опрацювання наукових підходів до трактування сутності корпоративної культури, її елементів, чинників формування та методів оцінювання. Системний підхід використано для розгляду корпоративної культури як цілісного елемента системи управління підприємством. Методи

класифікації та групування дали змогу впорядкувати чинники формування й критерії оцінювання корпоративної культури. Економіко-статистичні методи використано для оцінювання організаційно-економічних показників діяльності підприємства та характеристики кадрового складу. Метод анкетування застосовано з метою отримання первинної інформації щодо сприйняття працівниками основних параметрів корпоративної культури. Метод типологічної діагностики ОСАІ К. Камерона та Р. Куїнна, а також положення моделі Е. Шейна використано для оцінювання сучасного стану корпоративної культури підприємства. Табличний і графічний методи використано для наочного подання результатів дослідження. Абстрактно-логічний метод застосовано для формулювання висновків і розроблення практичних рекомендацій.

Інформаційну базу дослідження становлять наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених з проблематики корпоративної культури, фінансова, організаційна та кадрова документація ТОВ «Медцентр “ОКО”», а також результати анкетування працівників підприємства.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що сформульовані у роботі висновки та запропоновані рекомендації можуть бути використані в діяльності ТОВ «Медцентр “ОКО”» з метою вдосконалення корпоративної культури, зокрема для поліпшення внутрішніх комунікацій, посилення адаптації нових працівників, підвищення довіри до керівництва, розвитку практик нематеріальної підтримки персоналу, підтримки ініціативності та формування більшої відкритості до змін. Запропоновані положення також можуть бути використані іншими підприємствами медичної сфери при вдосконаленні системи внутрішнього управління та розвитку організаційного середовища.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Сутність, елементи та роль корпоративної культури в системі управління підприємством

У сучасних умовах господарювання корпоративна культура посідає важливе місце в системі управління підприємством, оскільки значною мірою визначає характер внутрішньої взаємодії, стиль поведінки працівників, підходи до прийняття рішень і загальну здатність організації до розвитку. Якщо раніше конкурентні переваги підприємств переважно пов'язувалися з матеріальними ресурсами, технологіями або доступом до ринку, то нині дедалі більшого значення набувають нематеріальні чинники, серед яких корпоративна культура є одним із ключових. Саме вона формує внутрішнє середовище підприємства, у межах якого реалізуються управлінські рішення, координуються дії персоналу та закріплюються стандарти професійної поведінки.

Актуальність дослідження корпоративної культури зумовлена тим, що жодна організація не функціонує виключно на основі посадових інструкцій, наказів і формальних регламентів. Поряд із офіційною системою управління завжди існує неформальний рівень взаємодії, який охоплює цінності, очікування, традиції, моделі спілкування, ставлення до праці, відповідальності та змін. Саме цей рівень значною мірою визначає реальну поведінку працівників у щоденній діяльності. Корпоративна культура забезпечує узгодженість дій персоналу навіть у тих ситуаціях, які не можуть бути повністю врегульовані внутрішніми документами. Особливо це важливо для підприємств сфери послуг, а також для медичних організацій, де якість результату залежить не лише від професійних

компетенцій персоналу, а й від етичних норм, комунікативної поведінки та рівня внутрішньої згуртованості колективу.

У науковій літературі не сформовано абсолютно єдиного підходу до трактування сутності корпоративної культури, однак більшість дослідників розглядають її як систему спільних для працівників цінностей, норм, переконань і моделей поведінки, що формуються в процесі функціонування організації та впливають на її результативність. Для більш глибокого розуміння цієї категорії доцільно узагальнити найбільш поширені підходи до її визначення.

Таблиця 1.1 - Наукові підходи до визначення сутності корпоративної культури

Автор	Зміст підходу	Акцент у трактуванні
Е. Шейн [48]	Корпоративна культура розглядається як система базових уявлень, вироблених групою в процесі адаптації до зовнішнього середовища та внутрішньої інтеграції	Глибинні переконання і колективний досвід
Г. Гофстеде [45]	Культура трактується як колективне програмування свідомості, що відрізняє членів однієї організації від іншої	Групова відмінність і спільний спосіб мислення
К. Камерон, Р. Куїнн [40]	Під культурою розуміється система домінуючих цінностей, уявлень і підходів до взаємодії, що визначають тип організації	Ціннісна модель управління
А. М. Колот [15]	Корпоративна культура характеризується як соціально-економічне та моральне середовище трудової діяльності	Поєднання економічних і соціальних аспектів
О. Є. Кузьмін [21]	Культура підприємства описується як сукупність цінностей, правил, традицій і норм, що регулюють внутрішню та зовнішню взаємодію	Регулятивна і комунікаційна функція

Наведені в таблиці 1.1 підходи свідчать про те, що корпоративна культура не зводиться лише до морально-психологічного клімату або зовнішніх атрибутів підприємства. Її зміст є значно ширшим, оскільки охоплює як внутрішні переконання працівників, так і практичні моделі їхньої поведінки в трудовому процесі. Узагальнення наукових підходів дозволяє виокремити кілька основних аспектів корпоративної культури: ціннісний, поведінковий, комунікаційний, соціально-психологічний та управлінський. Це дає підстави розглядати її як

комплексне явище, що поєднує формальні та неформальні механізми регулювання організаційної поведінки.

Узагальнюючи наведені підходи, корпоративну культуру доцільно визначити як інтегровану систему цінностей, норм, символів, правил взаємодії та моделей поведінки, що склалася на підприємстві й визначає особливості його функціонування, характер внутрішніх відносин і способи досягнення організаційних цілей. Таке трактування є важливим для подальшого дослідження, оскільки дозволяє розглядати корпоративну культуру не як абстрактне соціальне явище, а як реальний управлінський ресурс, що впливає на результати діяльності підприємства.

Корпоративна культура є складним багаторівневим явищем, яке охоплює як зовнішні, так і глибинні аспекти функціонування підприємства. У сучасній теорії менеджменту одним із найбільш поширених підходів до її структуризації є модель Е. Шейна, яка дає змогу розкрити внутрішню будову корпоративної культури та пояснити, чому її дослідження не може обмежуватися лише аналізом зовнішньо помітних проявів.



Рисунок 1.1 - Рівні корпоративної культури підприємства за Е. Шейном

Джерело: складено автором за [48]

Відповідно до моделі Е. Шейна, перший рівень становлять артефакти, тобто всі видимі та формалізовані прояви корпоративної культури. До них належать фірмовий стиль підприємства, оформлення приміщень, корпоративна символіка, дрес-код, традиції, ритуали, а також особливості ділового спілкування. Саме артефакти є найбільш доступними для зовнішнього спостереження, однак вони не завжди дають змогу повною мірою зрозуміти реальний зміст культури, оскільки відображають передусім її зовнішню форму.

Другий рівень представлений проголошуваними цінностями, тобто офіційно задекларованими принципами, нормами та орієнтирами діяльності підприємства. До таких цінностей, як правило, належать якість, відповідальність, орієнтація на клієнта, командна робота, професіоналізм, доброчесність та інші положення, які фіксуються у місії, корпоративному кодексі, внутрішніх регламентах або управлінських документах. Значення цього рівня полягає в тому, що він відображає нормативне бачення бажаної поведінки персоналу та управлінських пріоритетів організації.

Найглибшим рівнем корпоративної культури є базові уявлення, які, як правило, не мають чіткого формального закріплення, проте саме вони визначають реальні моделі поведінки працівників і характер внутрішньоорганізаційної взаємодії. Йдеться про глибинні переконання щодо того, що вважається прийнятним або неприйнятним у колективі, яким має бути ставлення до праці, керівництва, колег, клієнтів, професійних помилок, нововведень і змін. Саме цей рівень є найбільш стійким і водночас найскладнішим для безпосереднього виявлення та коригування.

Модель Е. Шейна показує, що корпоративна культура включає не лише видимі прояви, а й глибинні установки, які визначають повсякденну поведінку працівників. Це має важливе значення для подальшого дослідження, оскільки аналіз корпоративної культури не повинен обмежуватися описом зовнішніх атрибутів або формально задекларованих цінностей. Для її об'єктивного розуміння необхідно враховувати також ті уявлення й норми, які реально

проявляються в управлінській практиці, внутрішніх комунікаціях і щоденній діяльності персоналу [48].

Поряд із визначенням сутності корпоративної культури важливим є розкриття її основних елементів, через які вона набуває практичного змісту та проявляється в діяльності підприємства. Корпоративна культура існує не абстрактно, а через конкретні цінності, норми, правила, традиції, способи комунікації та управлінські дії. Для систематизації цих складових доцільно подати їх у вигляді таблиці.

Таблиця 1.2 - Основні елементи корпоративної культури підприємства

Елемент	Зміст елемента	Прояв у діяльності підприємства
Цінності	Уявлення про найбільш важливі принципи діяльності підприємства	Орієнтація на якість, відповідальність, клієнтоорієнтованість
Норми та правила	Формальні й неформальні стандарти поведінки працівників	Ділова етика, дисципліна, правила взаємодії
Традиції та ритуали	Повторювані форми колективної поведінки та внутрішніх практик	Збори колективу, відзначення професійних подій, адаптація новачків
Символіка	Зовнішні атрибути та візуальні маркери корпоративної ідентичності	Логотип, фірмові кольори, дрес-код, оформлення простору
Комунікації	Характер і канали передавання інформації всередині підприємства	Зворотний зв'язок, наради, внутрішні інформаційні повідомлення
Стиль керівництва	Особливості управлінської поведінки керівників	Демократичність або авторитарність, підтримка ініціативи
Кадрові практики	Підходи до відбору, адаптації, мотивації та розвитку персоналу	Наставництво, оцінювання, заохочення, навчання
Соціально-психологічний клімат	Рівень довіри, згуртованості та взаємопідтримки в колективі	Конструктивна співпраця, стабільність колективу, менша конфліктність

Джерело: складено автором за [8,16]

Таблиця 1.2 відображає багатокомпонентний характер корпоративної культури. Вона охоплює як внутрішні ціннісні орієнтири, так і конкретні механізми управлінської взаємодії. Наприклад, якщо підприємство проголошує високі етичні стандарти, але не формує відповідні кадрові практики або не підтримує належну якість внутрішніх комунікацій, культура залишається

переважно декларативною. Саме тому в процесі аналізу корпоративної культури важливо досліджувати не окремі елементи ізольовано, а ступінь їхньої узгодженості між собою.

Не менш важливим є з'ясування ролі корпоративної культури в системі управління підприємством. Її управлінське значення полягає в тому, що вона не лише супроводжує діяльність організації, а безпосередньо впливає на якість реалізації основних функцій менеджменту. У сфері планування корпоративна культура визначає, наскільки стратегічні орієнтири підприємства сприймаються персоналом як зрозумілі та значущі. Якщо працівники поділяють цілі й цінності організації, реалізація планів відбувається більш узгоджено та з меншим опором.

У межах функції організації корпоративна культура впливає на характер взаємодії між підрозділами, рівень координації, розподіл повноважень і готовність працівників брати на себе відповідальність. За умов слабкої корпоративної культури навіть формально добре побудована організаційна структура може функціонувати неефективно через внутрішні суперечності, відсутність довіри або недостатню згуртованість колективу. Натомість сильна корпоративна культура створює основу для стабільної та передбачуваної взаємодії [18].

У процесі мотивації корпоративна культура виконує роль важливого нематеріального чинника. Вона формує у працівників відчуття причетності до спільної справи, професійної значущості, визнання та залученості до досягнення колективного результату. Працівник, який поділяє цінності підприємства та ідентифікує себе з ним, зазвичай виявляє вищий рівень відповідальності, ініціативності та лояльності. Це особливо важливо для тих організацій, де якість послуг значною мірою залежить від людського фактора [1].

У системі контролю корпоративна культура знижує потребу в надмірному адміністративному тиску, оскільки частина регулятивних механізмів переноситься на рівень самоконтролю та внутрішньо прийнятих стандартів поведінки. Якщо на підприємстві сформовано відповідальне ставлення до якості праці, дисципліни та професійної етики, працівники орієнтуються не лише на

зовнішній контроль, а й на внутрішні критерії належного виконання своїх обов'язків. У цьому проявляється одна з важливих управлінських переваг сформованої корпоративної культури [3].

Корпоративна культура також істотно впливає на процеси адаптації та розвитку персоналу. Вона допомагає новим працівникам швидше засвоїти правила поведінки, прийняті на підприємстві, зрозуміти очікування керівництва та колективу, а також інтегруватися у внутрішнє середовище організації. Для підприємства це має практичне значення, оскільки скорочує період адаптації, знижує ризик конфліктів і сприяє стабільності кадрового складу [7].

Окремо слід відзначити репутаційну роль корпоративної культури. Вона формує не лише внутрішній клімат, а й зовнішнє сприйняття підприємства з боку клієнтів, партнерів та інших заінтересованих сторін. У тих сферах, де міжособистісна довіра має особливе значення, зокрема у медичній діяльності, корпоративна культура суттєво впливає на лояльність клієнтів, оцінку якості послуг і загальний імідж організації. З цієї причини в сучасному менеджменті її дедалі частіше розглядають не як допоміжний соціально-психологічний елемент, а як стратегічний ресурс розвитку підприємства.

Для узагальнення ролі корпоративної культури в управлінні доцільно подати основні напрями її впливу в систематизованому вигляді (табл. 1.3).

Таблиця 1.3 - Вплив корпоративної культури на реалізацію функцій управління підприємством

Функція управління	Прояв впливу корпоративної культури	Очікуваний управлінський результат
Планування	Підтримка спільного бачення цілей і пріоритетів	Узгодженість дій персоналу
Організація	Формування прийнятних моделей взаємодії та розподілу відповідальності	Підвищення керованості процесів
Мотивація	Посилення залученості та лояльності працівників	Зростання продуктивності праці
Контроль	Підтримка самодисципліни та внутрішніх стандартів якості	Зниження потреби в жорсткому нагляді
Комунікація	Формування відкритості та довіри у внутрішніх відносинах	Швидше поширення інформації
Управління змінами	Підтримка готовності до нововведень і навчання	Підвищення адаптивності підприємства

Джерело: складено автором за [3,7]

Таблиця 1.3 дає змогу простежити, що корпоративна культура пронизує всі функції менеджменту й не існує окремо від них. Саме тому її дослідження є необхідним не лише з погляду соціально-психологічного аналізу колективу, а й з позицій підвищення загальної ефективності управління підприємством. Такий підхід дозволяє перейти від загальнотеоретичного розгляду культури до аналізу конкретних умов і чинників її формування.

Отже, корпоративна культура є складною багаторівневою системою, що охоплює цінності, норми, традиції, символи, комунікації, стиль керівництва та кадрові практики, які разом формують внутрішнє середовище підприємства. Її роль у системі управління виявляється через вплив на планування, організацію, мотивацію, контроль, комунікацію та адаптацію до змін. Саме корпоративна культура забезпечує цілісність організації, знижує рівень внутрішньої невизначеності та підвищує результативність управлінських рішень. У зв'язку з цим наступним логічним етапом дослідження є розгляд чинників, під впливом яких формується корпоративна культура, а також методичних підходів до оцінювання її стану на підприємстві.

1.2 Чинники формування та методи оцінювання стану корпоративної культури підприємства

Формування корпоративної культури підприємства є складним, багаторівневим і тривалим процесом, який відбувається під впливом сукупності зовнішніх і внутрішніх чинників. Корпоративна культура не виникає одномоментно і не може бути сформована виключно адміністративним шляхом через затвердження окремих правил чи внутрішніх положень. Її становлення є результатом тривалої взаємодії між цінностями засновників і керівництва, особливостями персоналу, організаційною структурою, умовами функціонування підприємства, характером внутрішніх комунікацій і специфікою галузі. З огляду на це корпоративну культуру доцільно розглядати

не лише як соціально-психологічне явище, а як об'єкт управління, що потребує системного аналізу, цілеспрямованого формування та періодичного оцінювання.

У сучасних умовах господарювання значення корпоративної культури істотно зростає, оскільки підприємства дедалі частіше конкурують не лише за рахунок матеріальних ресурсів, технологій або цінової політики, а й завдяки якості внутрішнього середовища, рівню згуртованості персоналу, здатності працівників до взаємодії та прийняття спільних цінностей. У такому контексті корпоративна культура виступає внутрішнім регулятором поведінки працівників, що доповнює формальні інструменти управління. Якщо формальні правила визначають офіційні вимоги до виконання трудових функцій, то корпоративна культура задає глибші орієнтири: як саме слід взаємодіяти з колегами, клієнтами й керівництвом, як реагувати на зміни, конфлікти, професійні виклики та нестандартні ситуації [9].

Особливість корпоративної культури полягає в тому, що вона є одночасно і результатом розвитку підприємства, і чинником його подальшого функціонування. З одного боку, вона формується під впливом умов зовнішнього середовища, системи управління, кадрової політики та накопиченого досвіду підприємства. З іншого боку, уже сформована культура сама впливає на якість управлінських рішень, рівень дисципліни, внутрішню комунікацію, лояльність персоналу, здатність до адаптації та загальну результативність діяльності. Відтак дослідження чинників формування корпоративної культури має не лише теоретичне, а й прикладне значення, оскільки дозволяє визначити, які елементи внутрішнього середовища потребують управлінського впливу.

У наукових дослідженнях корпоративна культура найчастіше трактується як явище, що формується під впливом сукупності різнорівневих чинників. Це означає, що її не можна пояснити лише особистістю керівника, специфікою персоналу або особливостями галузі, в якій функціонує підприємство. Насправді корпоративна культура є результатом взаємодії соціальних, економічних, організаційних і поведінкових умов. Для кращого розуміння логіки її становлення доцільно систематизувати такі чинники за рівнями впливу [13, 14].

Таблиця 1.4 - Класифікація чинників формування корпоративної культури підприємства

Рівень впливу	Основні чинники	Характер впливу на корпоративну культуру
Макрорівень	національна культура, соціальні норми, економічна ситуація, законодавче середовище	Формують загальні уявлення про працю, дисципліну, відповідальність, стиль взаємодії та ставлення до влади
Галузевий рівень	особливості сфери діяльності, професійні стандарти, рівень конкуренції, вимоги до якості послуг	Визначають прийнятні моделі поведінки, стандарти комунікації, пріоритети організації
Організаційний рівень	місія, стратегія, структура управління, стиль керівництва, система мотивації, кадрова політика	Безпосередньо формують внутрішні правила, норми, цінності та очікувану поведінку працівників
Груповий рівень	неформальні групи, відносини в колективі, субкультури підрозділів	Впливають на щоденну взаємодію працівників, прийняття або відторгнення корпоративних норм
Індивідуальний рівень	особисті цінності, мотивація, професійний досвід, освітній рівень працівників	Визначають ступінь сприйняття працівниками корпоративних принципів і правил

Джерело: складено автором за [13,14]

Наведена таблиця свідчить про те, що корпоративна культура формується не під впливом одного окремого чинника, а в результаті поєднання декількох рівнів детермінації. Частина з них має відносно зовнішній щодо підприємства характер, тоді як інша частина формується всередині організації та може бути змінена управлінськими рішеннями. Таке розмежування є важливим для подальшого аналізу, оскільки дозволяє відокремити об'єктивні умови становлення корпоративної культури від тих параметрів, на які менеджмент здатний впливати цілеспрямовано.

Найбільш загальне тло формування корпоративної культури створюють чинники макрорівня. До них належать національні культурні особливості, суспільні уявлення про роль праці, дистанцію влади, допустимі форми контролю, ставлення до колективізму або індивідуальної ініціативи. У різних суспільствах працівники по-різному сприймають субординацію, відповідальність, конкуренцію, комунікацію з керівником і відкритість у висловленні власної позиції. Такі відмінності формують первинні установки, з

якими людиною входить у трудове середовище. Крім того, істотне значення мають економічна стабільність, стан ринку праці, рівень соціальної захищеності населення та правове регулювання трудових відносин. Усе це впливає на очікування працівників щодо справедливості, стабільності, змісту мотивації та допустимих стандартів поведінки в організації.

Не менш вагомими є чинники галузевого рівня. Саме галузь визначає професійні вимоги та норми, без урахування яких корпоративна культура не може бути ефективною. У сфері послуг важливого значення набувають комунікабельність, клієнтоорієнтованість, етичність поведінки та здатність працювати в умовах емоційного навантаження. У галузях, пов'язаних із безпекою, технічною точністю чи підвищеною соціальною відповідальністю, корпоративна культура значно сильніше орієнтує працівників на дисципліну, стандартизацію, дотримання регламентів і безпомилковість виконання функцій. Отже, галузеве середовище задає межі того, якою саме може бути корпоративна культура без втрати організаційної ефективності [20].

Найбільш відчутний безпосередній вплив на корпоративну культуру здійснюють внутрішньоорганізаційні чинники. До них належать місія і стратегічні орієнтири підприємства, організаційна структура, стиль управління, система внутрішніх комунікацій, кадрова політика, порядок винагородження, механізми контролю й адаптації персоналу [34]. Саме на цьому рівні корпоративна культура набуває конкретного змісту і перестає бути абстрактною сукупністю цінностей. Якщо на підприємстві місія та цінності лише формально задекларовані, але не підтримуються в управлінській практиці, працівники сприймають культуру як декларативну. Якщо ж задекларовані принципи підтверджуються реальними рішеннями керівництва, кадровими критеріями та щоденною поведінкою, корпоративна культура закріплюється як реальний механізм внутрішнього регулювання [24].

Особливу роль у становленні корпоративної культури відіграє керівник, оскільки саме через його поведінку працівники найчастіше розуміють, які цінності в організації є справжніми, а які залишаються лише формальними.

Керівник задає тон внутрішнім відносинам, визначає прийнятні моделі комунікації, формує критерії оцінювання результатів праці, впливає на характер дисципліни та рівень довіри в колективі. Працівники схильні орієнтуватися не стільки на офіційні тексти місії чи кодексів, скільки на реальну управлінську практику. Саме тому трансляція цінностей керівництва в корпоративну культуру відбувається через систему конкретних управлінських механізмів..



Рисунок 1.2 - Механізми трансляції цінностей керівника у корпоративну культуру підприємства

Джерело: складено автором.

Рисунок 1.2 відображає, що вплив керівника на корпоративну культуру реалізується через конкретні канали управлінського впливу. Йдеться не лише

про словесне декларування цінностей, а насамперед про практичні механізми: особистий приклад керівника, його реакцію на проблемні ситуації, критерії заохочення та покарання, кадрові рішення, комунікаційний стиль і спосіб організації взаємодії з колективом. Саме через ці механізми управлінські підходи поступово закріплюються у внутрішніх нормах, очікуваннях і моделях поведінки працівників [33].

Крім ролі керівника, істотне значення у формуванні корпоративної культури має кадрова політика підприємства. Саме через відбір персоналу, процедури адаптації, оцінювання, навчання та просування відбувається не лише відтворення необхідних професійних компетенцій, а й підтримання певних моделей поведінки. Якщо підприємство добирає працівників з урахуванням не тільки фахових навичок, а й ціннісної сумісності, корпоративна культура зміцнюється вже на етапі входження людини в організацію. Якщо ж кадрові рішення суперечать офіційно проголошеним принципам, культура втрачає внутрішню узгодженість і сприймається персоналом як формальна [36].

На формування корпоративної культури також істотно впливають неформальні групи та мікроклімат у трудовому колективі. Навіть за наявності чітко прописаних правил поведінки працівники у щоденній діяльності орієнтуються на неформальні норми, схвалювані в певному підрозділі або робочій групі. Саме тому на підприємствах нерідко виникають субкультури окремих структурних одиниць, які можуть або підтримувати домінуючу корпоративну культуру, або суперечити їй. Така обставина є особливо важливою для підприємств зі складною організаційною структурою, оскільки в різних підрозділах можуть утверджуватися відмінні моделі комунікації, рівні дисципліни, ставлення до клієнтів і готовність до змін.

Варто підкреслити, що чинники формування корпоративної культури не діють ізольовано один від одного. Між ними існує постійна взаємодія, у межах якої один чинник може посилювати або послаблювати дію іншого. Наприклад, стиль керівництва може або сприяти згуртованості колективу, або провокувати утворення неформальних опозиційних груп. Система мотивації може

підтримувати культуру партнерства або, навпаки, стимулювати надмірну конкуренцію між працівниками. Організаційна структура може створювати умови для швидкої комунікації та залученості персоналу, а може посилювати бюрократичність і психологічну дистанцію. Тому в процесі аналізу корпоративної культури важливо досліджувати не окремі чинники самі по собі, а їхній взаємний вплив і ступінь узгодженості.

Після розгляду чинників формування корпоративної культури логічно перейти до методів оцінювання її стану. Для ефективного управління корпоративною культурою недостатньо лише розуміти, під впливом чого вона формується; необхідно також мати інструменти діагностики, які дозволяють визначити її реальний стан, силу, суперечності та відповідність стратегічним цілям підприємства. Оцінювання корпоративної культури має особливу складність, адже вона включає як видимі елементи - символіку, ритуали, правила, стандарти поведінки, - так і приховані компоненти: рівень довіри, справжні переконання працівників, неформальні норми, ставлення до керівництва, готовність до змін і ступінь ідентифікації з підприємством [4].

З огляду на таку багатокомпонентність, оцінювання корпоративної культури повинно бути комплексним. Жоден окремий метод не здатен повністю відобразити реальний стан внутрішнього культурного середовища. Саме тому в практиці менеджменту використовують поєднання кількісних, якісних, документально-аналітичних і символічних методів. Кількісні методи дозволяють отримати узагальнену картину, виявити домінуючі орієнтації та зафіксувати сприйняття працівниками окремих аспектів культури. Якісні методи дають змогу глибше проникнути в мотиви поведінки персоналу, виявити приховані суперечності та неформальні практики. Аналіз внутрішніх документів показує, які цінності закріплені офіційно, а спостереження за символікою, ритуалами та комунікативними моделями дозволяє побачити, як культура проявляється в повсякденному житті організації.

Таблиця 1.5 - Методи оцінювання стану корпоративної культури підприємства

Група методів	Зміст методів	Переваги	Обмеження
Кількісні	анкетування, стандартизовані опитувальники, OSAI, методика Денісона	Дають змогу отримати узагальнені оцінки, виявити домінуючі типи культури, здійснювати порівняння	Не завжди розкривають приховані причини поведінки
Якісні	інтерв'ю, фокус-групи, спостереження, аналіз ситуацій	Дозволяють виявити неформальні норми, приховані конфлікти, реальні установки працівників	Потребують більше часу та складніші в інтерпретації
Документально-аналітичні	аналіз внутрішніх положень, кодексів, регламентів, кадрової документації	Дають можливість оцінити формалізований рівень культури	Не відображають повною мірою реальну поведінку персоналу
Символічні	аналіз ритуалів, традицій, символіки, оформлення простору	Допомагають виявити зовнішні прояви культури та корпоративної ідентичності	Потребують поєднання з іншими методами для глибшої оцінки

Джерело: узагальнено автором [39, 40, 43, 48].

Таблиця 1.5 узагальнює основний методичний інструментарій оцінювання корпоративної культури та відображає багатовимірний характер її діагностики. Її зміст дозволяє здійснити порівняльну характеристику окремих груп методів з огляду на їхні аналітичні можливості, переваги та обмеження. Практична цінність такого узагальнення полягає в тому, що воно акцентує увагу на недостатності використання лише одного методу для формування об'єктивного уявлення про стан корпоративної культури. Найбільш достовірні результати можуть бути отримані лише за умови застосування комбінованого підходу, який передбачає поєднання анкетування, інтерв'ювання, аналізу внутрішньої документації та оцінювання реальної управлінської й організаційної практики.

У практиці дослідження корпоративної культури особливе місце займає методика OSAI, запропонована К. Камероном і Р. Куїнном [40]. Її популярність зумовлена тим, що вона дозволяє не просто описати окремі прояви культури, а визначити її домінуючий тип. Основою цієї методики є модель конкуруючих цінностей, відповідно до якої культура оцінюється за двома критеріями:

орієнтація підприємства на гнучкість або стабільність та його фокус на внутрішніх процесах або зовнішньому середовищі. Поєднання цих параметрів формує чотири базові типи корпоративної культури, кожен із яких має власну логіку управління та власні поведінкові пріоритети.

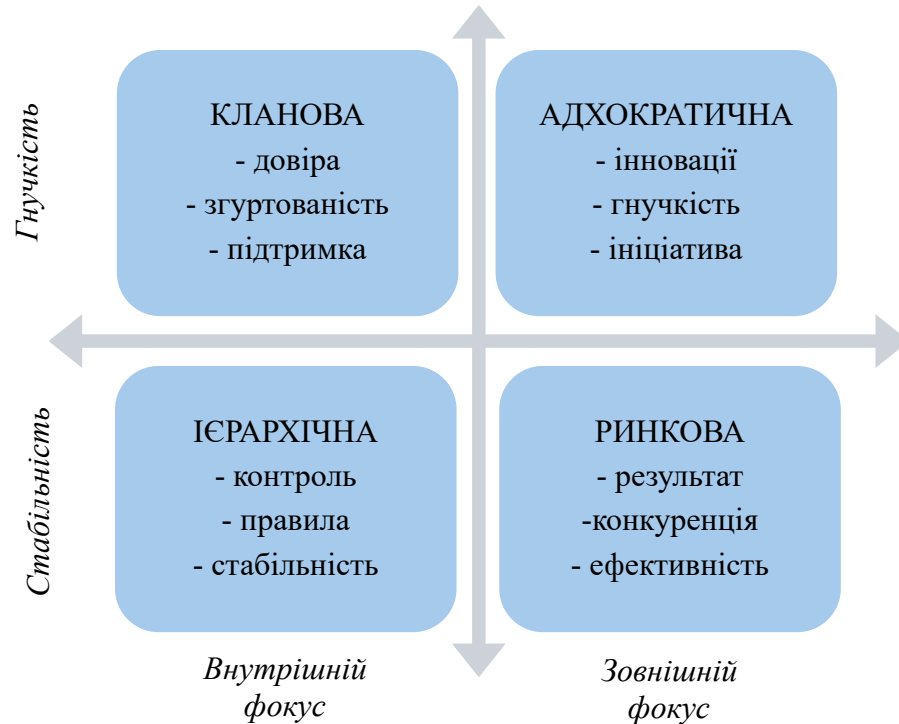


Рисунок 1.3 - Матриця типів корпоративної культури за К. Камерона та Р. Куїнна

Джерело: складено автором на основі моделі К. Камерона та Р. Куїнна [40].

Рисунок 1.3 відображає типологічну диференціацію корпоративної культури та дозволяє простежити її вплив на характер управлінських процесів на підприємстві. Представлені типи культури відображають різні підходи до організації внутрішнього середовища, розподілу управлінських пріоритетів і формування моделей поведінки персоналу. Зокрема, кланова культура ґрунтується на цінностях згуртованості, довіри, партнерської взаємодії та командної роботи, що сприяє формуванню сприятливого соціально-психологічного клімату. Адхократична культура орієнтована на інноваційність, гнучкість, ініціативність і готовність до змін, а тому є найбільш придатною для середовища, яке потребує творчого підходу та швидкого реагування на зовнішні

виклики. Ієрархічна культура, навпаки, базується на чіткій регламентації, формалізації процедур, дотриманні встановлених правил і високому рівні контролю, що забезпечує стабільність та передбачуваність діяльності організації. Ринкова культура акцентує увагу на досягненні конкретних результатів, підвищенні ефективності, конкурентоспроможності та реалізації стратегічних цілей підприємства. Таким чином, типологічний підхід дає змогу глибше розкрити управлінську сутність корпоративної культури та обґрунтувати практичне значення її діагностики.

Серед інших підходів до оцінювання корпоративної культури варто виокремити модель Д. Денісона, відповідно до якої ключовими вимірами культури є залученість, узгодженість, адаптивність і місія. Особливість цього підходу полягає в тому, що він безпосередньо пов'язує корпоративну культуру з організаційною ефективністю. Наприклад, високий рівень залученості свідчить про готовність працівників ототожнювати себе з підприємством і брати участь у реалізації його цілей. Узгодженість відображає ступінь внутрішньої цілісності цінностей і норм. Адаптивність характеризує здатність організації реагувати на зміни, а місія показує, наскільки чітко працівники розуміють стратегічний напрям діяльності. Отже, модель Денісона є особливо корисною у тих випадках, коли дослідник прагне оцінити не лише тип культури, а і її вплив на результативність роботи підприємства [43].

Оцінювання корпоративної культури не повинно обмежуватися лише вимірюванням загального рівня задоволеності працівників умовами праці. Такий підхід є надто вузьким і не дає змоги з'ясувати, наскільки внутрішнє середовище підприємства є ціннісно цілісним, чи існує довіра між працівниками та керівництвом, чи сприймаються корпоративні норми як справедливі та чи відповідають вони реальній практиці. Тому корпоративну культуру доцільно оцінювати за низкою взаємопов'язаних критеріїв, які переводять це абстрактне поняття у площину конкретного аналітичного виміру.

Таблиця 1.6 - Критерії оцінювання корпоративної культури підприємства

Критерій	Зміст критерію	Можливі індикатори
Ціннісна узгодженість	Ступінь поділу працівниками ключових принципів і норм підприємства	розуміння місії, ставлення до правил, прийняття етичних стандартів
Якість внутрішніх комунікацій	Рівень відкритості та ефективності обміну інформацією	наявність зворотного зв'язку, доступність керівництва, інформованість персоналу
Соціально-психологічний клімат	Характер взаємин у колективі	рівень довіри, конфліктність, взаємопідтримка
Стиль керівництва	Особливості управлінської взаємодії	ступінь партнерства, авторитарності, підтримки ініціатив
Мотиваційне середовище	Здатність культури стимулювати залученість і відповідальність	лояльність, дисципліна, задоволеність працею, плинність кадрів
Адаптивність	Готовність персоналу до змін і нововведень	сприйняття реформ, участь у навчанні, відкритість до нових практик

Джерело: складено автором за [21,45].

Таблиця 1.6 конкретизує ключові напрями, за якими доцільно здійснювати оцінювання корпоративної культури підприємства. На відміну від попередньої таблиці, в якій було узагальнено основні групи методів дослідження, дана таблиця акцентує увагу безпосередньо на змістових параметрах діагностики, тобто на тих характеристиках, що підлягають аналізу в процесі вивчення корпоративної культури. Виокремлення таких критеріїв, як ціннісна узгодженість, якість внутрішніх комунікацій, соціально-психологічний клімат, стиль керівництва, мотиваційне середовище та адаптивність, дозволяє сформулювати цілісне уявлення про внутрішній стан організаційного середовища та виявити сильні й проблемні аспекти його функціонування.

Аналітична цінність таблиці полягає в тому, що вона забезпечує структурованість і послідовність подальшого дослідження, оскільки визначає не лише загальні напрями оцінювання, а й можливі індикатори, за допомогою яких може бути здійснена практична діагностика. Це підвищує прикладну значущість дослідження, створює підґрунтя для більш об'єктивної інтерпретації отриманих

результатів і забезпечує можливість адаптації запропонованого підходу до умов функціонування конкретного підприємства.

Для узагальнення логіки оцінювання корпоративної культури доцільно також подати послідовність основних етапів такої діагностики, оскільки оцінювання має бути не одноразовою процедурою, а впорядкованим аналітичним процесом.

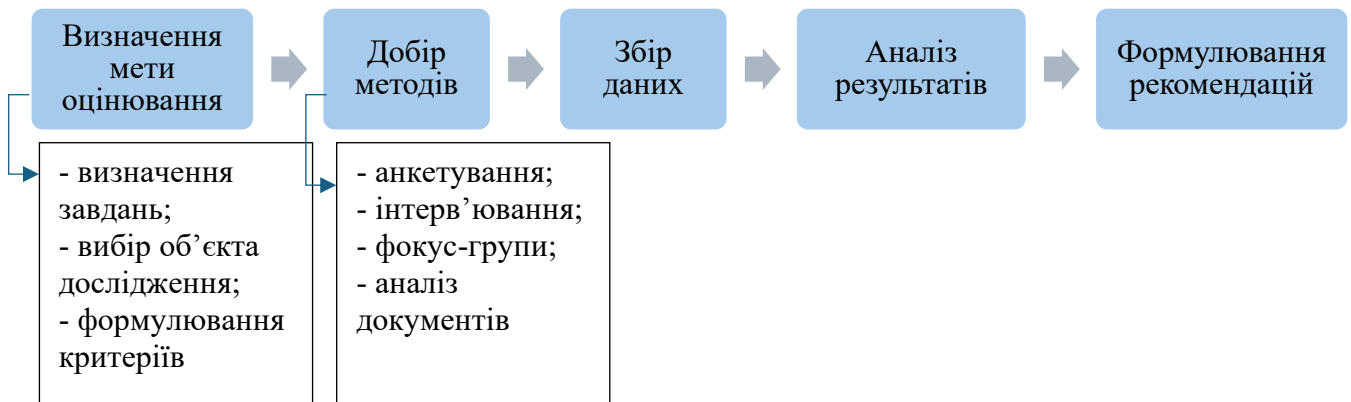


Рисунок 1.4 - Послідовність оцінювання стану корпоративної культури підприємства

Джерело: складено автором [18, 21].

Рисунок 1.4 відображає логічну послідовність етапів оцінювання стану корпоративної культури підприємства та дозволяє розкрити зміст основних процедур її діагностики. Оцінювання розпочинається з визначення мети, завдань, об'єкта та критеріїв аналізу, після чого здійснюється добір відповідного методичного інструментарію. Наступним етапом є збір інформації, який передбачає вивчення думки персоналу, особливостей внутрішніх комунікацій і моделей організаційної поведінки. Отримані результати підлягають узагальненню, інтерпретації та виявленню сильних і проблемних аспектів корпоративної культури. Завершальним етапом виступає обґрунтування управлінських рішень, спрямованих на вдосконалення корпоративної культури та підвищення ефективності функціонування підприємства. Таким чином, процес оцінювання безпосередньо пов'язується з практикою прийняття управлінських рішень і створює основу для подальшого розвитку організації.

Узагальнюючи викладене, слід зазначити, що формування корпоративної культури підприємства відбувається під впливом складної системи чинників, серед яких визначальними є національно-культурні особливості, специфіка галузі, стиль керівництва, кадрова політика, система комунікацій і характер внутрішньогрупових взаємин. Корпоративна культура не є статичним утворенням, оскільки постійно змінюється під впливом зовнішніх викликів, внутрішніх трансформацій, кадрових процесів і стратегічних рішень керівництва. Саме тому вона потребує не лише формування, а й систематичного оцінювання.

Оцінювання корпоративної культури, своєю чергою, має спиратися на комплексний підхід, який поєднує кількісні та якісні методи, аналіз документів, вивчення символічних проявів і використання типологічних моделей. Лише за такої умови можна отримати достатньо об'єктивне уявлення про реальний стан корпоративної культури, ступінь її узгодженості, рівень підтримки з боку персоналу та відповідність стратегічним потребам підприємства. Теоретичне осмислення чинників формування та методів оцінювання корпоративної культури є необхідною основою для подальшого дослідження її галузевої специфіки.

Отже, наступним логічним етапом дослідження є розгляд специфіки корпоративної культури в організаціях медичної сфери, оскільки саме в цьому середовищі особливого значення набувають питання професійної етики, відповідальності, довіри, якості комунікації, командної взаємодії та орієнтації на людину.

1.3 Специфіка корпоративної культури в організаціях медичної сфери

Корпоративна культура в організаціях медичної сфери має виражену галузеву специфіку, що зумовлена особливим поєднанням професійних,

етичних, соціальних та управлінсько-економічних чинників. Якщо в підрозділі 1.1 було розкрито сутність корпоративної культури, її елементи та роль у системі управління підприємством, а в підрозділі 1.2 - чинники формування та методи оцінювання її стану, то в межах даного підрозділу доцільно конкретизувати, яким чином зазначені положення проявляються в медичних організаціях. Такий підхід дозволяє перейти від загальнотеоретичного рівня дослідження до галузевої інтерпретації корпоративної культури, що є необхідною передумовою подальшого аналізу її стану на конкретному підприємстві.

Необхідність окремого розгляду корпоративної культури в медичній сфері пояснюється тим, що діяльність таких організацій безпосередньо пов'язана із життям, здоров'ям, безпекою та психологічним станом людини. На відміну від більшості інших сфер господарювання, де корпоративна культура впливає переважно на продуктивність праці, якість сервісу, трудову дисципліну або рівень організаційної лояльності, у медичних організаціях вона додатково виступає чинником клінічної безпеки, професійної відповідальності та суспільної довіри. Відтак корпоративна культура медичного закладу не може розглядатися лише як допоміжний елемент внутрішнього менеджменту, оскільки вона істотно впливає на загальну якість функціонування організації та результативність її взаємодії з пацієнтами [50].

Особливе місце в структурі корпоративної культури медичної організації займають професійна етика та деонтологічні засади діяльності. Саме вони формують ціннісну основу поведінки медичного персоналу, визначають межі професійно допустимих рішень і задають орієнтири у взаємодії з пацієнтами, колегами та керівництвом. У зв'язку з цим корпоративна культура медичної організації формується не лише навколо питань ефективності, прибутковості чи організаційної дисципліни, а насамперед навколо відповідальності, гуманності, конфіденційності, коректності професійних дій, точності виконання процедур та пріоритету безпечного результату. Саме етичний компонент надає корпоративній культурі медичного закладу підвищеної нормативної насиченості та соціальної значущості.

У цьому аспекті корпоративна культура медичної організації виконує не лише інтеграційну, мотиваційну та комунікаційну функції, а й регулятивну. Вона задає стандарти поведінки персоналу в тих ситуаціях, які не завжди можуть бути повністю врегульовані посадовими інструкціями або адміністративними регламентами, але мають принципове значення для безпеки пацієнта, узгодженості дій персоналу та підтримання професійної довіри. Унаслідок цього корпоративна культура в медичній сфері виступає важливим доповненням до формальної системи управління та забезпечує її реальну дієвість у щоденній практиці [51].

Ще однією суттєвою ознакою медичної сфери є особливий кадровий склад організацій, у якому домінують фахівці з високим рівнем професійної підготовки, спеціалізації та персональної відповідальності за результати праці. Передусім це стосується лікарів, які виступають носіями не лише формальних посадових повноважень, а й значного професійного авторитету. За таких умов корпоративна культура формується на перетині адміністративного управління та професійного лідерства, коли вплив на поведінку працівників здійснюється не лише через формальну ієрархію, а й через визнану експертність, клінічну компетентність та авторитет досвідчених фахівців. Саме тому в медичних організаціях особливого значення набуває поєднання дисципліни, командної координації, професійної автономії та взаємної поваги [19].

Зазначена специфіка визначає і характер комунікацій у медичній організації. Якщо в інших видах діяльності недоліки комунікації можуть призводити переважно до зниження продуктивності, конфліктів або організаційних втрат, то в медичній сфері комунікативні помилки можуть впливати на безпеку пацієнта, точність діагностичних і лікувальних рішень, а також на довіру до закладу. У зв'язку з цим корпоративна культура медичної організації повинна ґрунтуватися на відкритості професійного спілкування, своєчасності передавання інформації, точності формулювань, дотриманні професійної етики та здатності до конструктивної міждисциплінарної взаємодії.

Важливим аспектом корпоративної культури в медичній сфері є також її сервісний вимір. Особливо це стосується приватних медичних організацій, де пацієнт виступає не лише отримувачем медичної допомоги, а й споживачем послуг, який оцінює якість роботи закладу не лише за клінічним результатом, а й за комфортністю взаємодії, доступністю інформації, уважністю персоналу, емпатією та загальною атмосферою довіри. Тому корпоративна культура медичного закладу повинна забезпечувати поєднання професійної медичної логіки з пацієнтоорієнтованістю, комунікативною чутливістю та сервісною якістю.

Для конкретизації того, яким чином загальні елементи корпоративної культури проявляються в організаціях медичної сфери, доцільно подати їх систематизовано (табл. 1.7).

Таблиця 1.7 - Прояв основних елементів корпоративної культури в організаціях медичної сфери

Елемент корпоративної культури	Особливості прояву в медичній сфері	Значення для функціонування організації
Цінності	Орієнтація на життя і здоров'я пацієнта, професійну відповідальність, етичність, довіру	Формують нормативну основу професійної поведінки та управлінських рішень
Норми і правила	Клінічні протоколи, стандарти безпеки, деонтологічні вимоги, правила внутрішньої взаємодії	Забезпечують передбачуваність, якість і безпечність надання послуг
Комунікації	Інтенсивна взаємодія між лікарями, середнім персоналом, адміністрацією та пацієнтами	Впливають на координацію дій, зниження помилок і якість сервісу
Стиль керівництва	Поєднання адміністративного управління та професійного лідерства	Сприяє балансу контролю, координації та професійної автономії
Кадрові практики	Відбір персоналу з урахуванням професійних і ціннісних характеристик, наставництво, навчання	Підтримують стабільність колективу та відтворення професійних стандартів
Соціально-психологічний клімат	Довіра, підтримка, психологічна безпека, взаємоповага, профілактика вигорання	Сприяє стійкості персоналу та ефективності колективної роботи
Традиції та професійні практики	Клінічні обговорення, консиліуми, наставництво, внутрішнє професійне навчання	Формують спільний професійний досвід і зміцнюють згуртованість

Джерело: складено автором [5,51].

Таблиця 1.7 дає змогу простежити, що елементи корпоративної культури, розглянуті в підрозділі 1.1, у медичній сфері набувають особливого змісту. Якщо для більшості підприємств цінності, комунікації, стиль керівництва чи соціально-психологічний клімат мають передусім організаційне значення, то для медичних організацій вони додатково стають чинниками безпеки, довіри, етичності та якості професійних рішень. Саме це зумовлює необхідність окремого дослідження галузевої специфіки корпоративної культури в даній сфері.

Поряд із проявом загальних елементів корпоративної культури в медичних організаціях важливо враховувати і специфічні галузеві особливості, які відрізняють їх від підприємств інших сфер діяльності. Йдеться не лише про підвищену роль етичних норм, а й про особливу ціну професійної помилки, необхідність міждисциплінарної взаємодії, високе емоційне навантаження праці, поєднання клінічної та сервісної логіки діяльності, а також підвищені вимоги до довіри з боку пацієнтів.

Таблиця 1.8 - Галузеві особливості корпоративної культури в організаціях медичної сфери

Галузева особливість	Характеристика прояву	Управлінське значення
Домінування етичного компонента	Поведінка персоналу ґрунтується на професійному обов'язку, гуманності, конфіденційності та відповідальності	Забезпечує дотримання професійних стандартів і соціальну легітимність діяльності
Висока ціна професійної помилки	Наслідки помилок можуть мати критичний вплив на здоров'я та безпеку пацієнта	Підвищує значення контролю, координації, безпечної комунікації та відповідальності
Поєднання клінічної та сервісної логіки	Медична допомога супроводжується необхідністю забезпечення комфорту, довіри та пацієнтоорієнтованості	Формує конкурентні переваги та підвищує лояльність пацієнтів
Професійна автономія фахівців	Висока роль експертного судження та професійного авторитету медичних працівників	Вимагає балансу між формальним управлінням і професійним лідерством
Інтенсивна міждисциплінарна взаємодія	Якість результату залежить від узгодженості дій різних категорій персоналу	Підсилює роль командної роботи, внутрішніх комунікацій і єдиних норм взаємодії

Значне емоційне навантаження	Праця супроводжується стресом, психологічною напругою та ризиком професійного вигорання	Актуалізує потребу в підтримувальному середовищі та психологічній безпеці
Підвищені вимоги до довіри	Пацієнт оцінює не лише професійну компетентність, а й етичність, уважність та репутацію закладу	Впливає на імідж організації, повторні звернення та стійкість ринкових позицій
Необхідність адаптивності	Заклад повинен одночасно дотримуватися стандартів і реагувати на нові медичні, технологічні та сервісні виклики	Визначає здатність організації до розвитку без втрати якості та стабільності

Джерело: складено автором [20,50].

Таблиця 1.8 відображає саме ті риси, які формують унікальність корпоративної культури медичної організації як об'єкта управління. На відміну від таблиці 1.7, де було показано прояв загальних елементів культури в умовах медичної діяльності, у таблиці 1.8 акцент зроблено на тих характеристиках, які вирізняють медичну сферу серед інших галузей. Це дозволяє більш чітко обґрунтувати необхідність адаптованого підходу до формування, підтримання та розвитку корпоративної культури в таких організаціях.

Окремої уваги заслуговує питання психологічної безпеки персоналу. Медична праця супроводжується високим рівнем відповідальності, емоційної напруги, необхідністю швидкого реагування на нестандартні ситуації та постійною взаємодією з людьми, які перебувають у фізично або психологічно вразливому стані. За таких умов корпоративна культура повинна виконувати не лише регулятивну, а й підтримувальну функцію. Можливість відкритого обговорення проблем, наявність професійної взаємодопомоги, конструктивний зворотний зв'язок, справедливе ставлення керівництва та відсутність деструктивного психологічного тиску формують таке внутрішнє середовище, у якому персонал здатний працювати більш стабільно, відповідально та ефективно.

У контексті підрозділу 1.2 важливо підкреслити, що оцінювання корпоративної культури в медичних організаціях має здійснюватися з урахуванням галузевої специфіки. Загальні критерії, такі як ціннісна

узгодженість, якість внутрішніх комунікацій, стиль керівництва, адаптивність і мотиваційне середовище, у даному випадку повинні доповнюватися показниками довіри пацієнтів, рівня міжпрофесійної координації, готовності персоналу повідомляти про помилки, психологічної безпеки та здатності до поєднання професійної та сервісної складових діяльності. Отже, загальні методики оцінювання корпоративної культури потребують галузевої адаптації, без якої результати аналізу будуть недостатньо повними та прикладно цінними.

Для узагальнення взаємозв'язку основних складових корпоративної культури медичної організації доцільно використати графічну інтерпретацію.



Рисунок 1.5 - Взаємозв'язок основних складових корпоративної культури медичної організації

Джерело: складено автором.

Рисунок 1.5 ілюструє, що корпоративна культура медичної організації формується на перетині трьох ключових складових: професійної етики, соціальної місії та економічної ефективності. Професійна етика визначає

нормативно-ціннісні засади діяльності персоналу, орієнтує його на дотримання медичних стандартів, професійну відповідальність і забезпечення безпеки пацієнта. Соціальна місія відображає гуманістичний характер функціонування медичного закладу, акцентує увагу на пацієнтоорієнтованості, емпатії, довірі та суспільній значущості медичної допомоги. Економічна ефективність, у свою чергу, створює ресурсні передумови для стабільного функціонування організації, її розвитку, оновлення матеріально-технічної бази, інвестування в персонал і підтримання належної якості послуг. Таким чином, у зоні взаємодії зазначених складових формується збалансована корпоративна культура медичної організації, яка забезпечує узгодження професійних, соціальних та управлінсько-економічних пріоритетів її діяльності [6].

За необхідності в межах подальшого аналізу можна враховувати також особливості малих приватних медичних підприємств, у яких корпоративна культура часто формується під значним впливом засновників, їхніх управлінських установок, особистісних цінностей та стилю взаємодії з персоналом. У таких умовах культура організації може мати більш персоніфікований характер, що, з одного боку, сприяє згуртованості та швидкості прийняття рішень, а з іншого - може обмежувати формалізацію процедур, ускладнювати інтеграцію нових працівників і знижувати відкритість до змін. Однак включення цього аспекту до практичної частини дослідження доцільне лише за умови, якщо він справді підтверджується характеристиками конкретного підприємства.

Отже, корпоративна культура в організаціях медичної сфери характеризується підвищеною етичною насиченістю, високою значущістю професійної та міжособистісної комунікації, необхідністю поєднання адміністративного управління з професійним лідерством, посиленою роллю психологічної безпеки персоналу, орієнтацією на пацієнта та потребою в одночасному забезпеченні якості, довіри й економічної стійкості. На відміну від підприємств інших сфер, у медичній організації корпоративна культура виступає не лише внутрішнім управлінським ресурсом, а й важливим чинником безпеки,

репутації та довгострокової стабільності функціонування. У зв'язку з цим дослідження корпоративної культури медичного підприємства потребує врахування як загальних теоретичних положень, так і галузевих особливостей, що створює необхідне підґрунтя для переходу до аналізу організаційно-економічних передумов формування корпоративної культури та оцінювання її фактичного стану на прикладі конкретного підприємства.

Висновки за першим розділом

У першому розділі узагальнено теоретико-методичні засади дослідження корпоративної культури підприємства. Встановлено, що корпоративна культура є складною багаторівневою системою, яка охоплює спільні цінності, норми, правила взаємодії, традиції, символи, моделі поведінки та управлінські установки, що формують внутрішнє середовище організації. Її доцільно розглядати не лише як соціально-психологічне явище, а і як важливий управлінський ресурс, який впливає на узгодженість дій персоналу, характер внутрішньоорганізаційної взаємодії, рівень згуртованості колективу та результативність діяльності підприємства.

Обґрунтовано, що корпоративна культура має як зовнішні прояви у вигляді артефактів, символіки, проголошуваних цінностей і норм, так і глибинні базові уявлення, які визначають реальну поведінку працівників у процесі трудової діяльності. Її значення в системі управління виявляється через вплив на реалізацію основних функцій менеджменту, зокрема планування, організації, мотивації, контролю, комунікації та управління змінами. Саме корпоративна культура забезпечує внутрішню цілісність організації, знижує рівень невизначеності у взаємодії працівників і сприяє підвищенню ефективності управлінських рішень.

Визначено, що формування корпоративної культури відбувається під впливом сукупності взаємопов'язаних чинників різних рівнів, серед яких особливе значення мають внутрішньоорганізаційні чинники: місія підприємства, стратегічні орієнтири, стиль керівництва, кадрова політика, система мотивації, внутрішні комунікації та соціально-психологічний клімат. Водночас важлива роль належить і зовнішнім умовам, зокрема галузевій специфіці, професійним стандартам, соціальним нормам і загальним економічним передумовам функціонування підприємства. Установлено, що корпоративна культура не є статичним утворенням, а змінюється під впливом управлінських рішень, кадрових процесів і трансформацій зовнішнього середовища.

З'ясовано, що ефективне управління корпоративною культурою потребує не лише розуміння чинників її формування, а й систематичного оцінювання її стану. Обґрунтовано доцільність комплексного підходу до діагностики корпоративної культури, який передбачає поєднання кількісних і якісних методів, аналіз внутрішньої документації, символічних проявів, а також використання типологічних моделей. Такий підхід дає змогу оцінити ступінь ціннісної узгодженості, якість внутрішніх комунікацій, особливості стилю керівництва, мотиваційного середовища, рівень адаптивності та загальний тип корпоративної культури підприємства.

Окремо узагальнено галузеву специфіку корпоративної культури в організаціях медичної сфери. Визначено, що в медичних організаціях корпоративна культура характеризується підвищеною етичною, професійною та соціальною значущістю, оскільки безпосередньо пов'язана з безпекою пацієнта, довірою до закладу, якістю медичних послуг і координацією дій персоналу. Її формування відбувається на перетині професійної етики, соціальної місії та економічної ефективності. Для такого типу організацій особливого значення набувають відповідальність, пацієнтоорієнтованість, якість комунікацій, психологічна безпека персоналу, міждисциплінарна взаємодія та поєднання адміністративного управління з професійним лідерством.

Отже, теоретичне узагальнення сутності корпоративної культури, умов її формування, підходів до оцінювання та галузевих особливостей прояву дає підстави розглядати її як важливу складову системи управління підприємством і водночас як об'єкт цілеспрямованого розвитку. Отримані теоретико-методичні положення формують необхідне підґрунтя для подальшого аналізу організаційно-економічних передумов формування корпоративної культури та оцінювання її сучасного стану на прикладі конкретного підприємства.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СТАНУ ТА ОБҐРУНТУВАННЯ НАПРЯМІВ РОЗВИТКУ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ТОВ «МЕДЦЕНТР “ОКО”»

2.1 Організаційно-економічні передумови формування корпоративної культури ТОВ «Медцентр “ОКО”»

ТОВ «Медцентр “ОКО”» є приватним спеціалізованим медичним закладом офтальмологічного профілю, що функціонує у формі товариства з обмеженою відповідальністю. Повна назва підприємства - Товариство з обмеженою відповідальністю «Медичний центр амбулаторної офтальмохірургії “ОКО”», код ЄДРПОУ - 39542602. Підприємство зареєстроване у 2014 р. та здійснює діяльність за юридичною адресою: 61045, Україна, Харківська область, м. Харків, провулок Отакара Яроша, будинок 12-А. Основним видом економічної діяльності підприємства є КВЕД 86.22 «Спеціалізована медична практика», що відповідає профілю його діяльності як спеціалізованого медичного закладу у сфері діагностики, лікування та хірургії захворювань органів зору. Централізована модель власності, за якої підприємство має одного кінцевого бенефіціарного власника, зумовлює прямий вплив особистих цінностей, управлінських орієнтирів і стилю лідерства власника на формування корпоративної культури, внутрішніх норм взаємодії та пріоритетів організаційного розвитку [23,30].

Спеціалізація підприємства на наданні офтальмологічних послуг зумовлює особливості його функціонування як суб'єкта господарювання і як медичної організації. З одного боку, підприємство має забезпечувати економічну результативність, фінансову стійкість, належний рівень ресурсного забезпечення та ефективне використання активів. З іншого боку, його діяльність пов'язана з високими професійними вимогами до персоналу, дотриманням клінічних

стандартів, професійної етики, безпеки пацієнта та якості медичних послуг. Унаслідок цього організаційно-економічні параметри діяльності підприємства безпосередньо впливають на формування внутрішніх правил взаємодії, управлінських підходів, трудової дисципліни, системи комунікацій і корпоративних цінностей.

Організація діяльності ТОВ «Медцентр «ОКО»» ґрунтується на командній взаємодії різних категорій персоналу, зокрема лікарів-офтальмологів, хірургів, оптометристів, медичних сестер та адміністраторів. Важливою характеристикою медичного центру є наявність фахівців різного професійного профілю в межах офтальмологічної спеціалізації, що свідчить про комплексний характер послуг та необхідність постійної координації між учасниками діагностичного й лікувального процесу. Практична діяльність підприємства здійснюється у двох локаціях - у місті Харків та у місті Люботин Харківської області, що додатково підвищує вимоги до єдності організаційних стандартів, внутрішніх комунікацій і ціннісних орієнтирів персоналу Медцентр «ОКО».

З огляду на характер діяльності підприємства його організаційну структуру доцільно подати у вигляді узагальненої функціональної моделі, у межах якої виокремлюються управлінська, медична та адміністративно-сервісна складові (рис. 2.1).



Рисунок 2.1 - Узагальнена організаційна структура ТОВ «Медцентр «ОКО»»

Джерело: складено автором на основі даних підприємства [23]

Наведена схема відображає, що організаційна структура медичного центру має функціональний характер, у межах якого взаємодіють управлінська ланка, медичний персонал і адміністративно-сервісний блок. Така побудова є типовою для спеціалізованих приватних медичних закладів, де результативність діяльності визначається не лише якістю медичних рішень, а й ефективністю внутрішньої координації, сервісної підтримки та стандартизації взаємодії з пацієнтом. Саме тому корпоративна культура в подібній структурі виконує інтеграційну функцію, забезпечуючи узгодженість дій працівників різних функціональних груп.

Для виявлення організаційно-економічних передумов формування корпоративної культури доцільно проаналізувати основні показники діяльності підприємства.

Таблиця 2.1 - Основні організаційно-економічні показники діяльності ТОВ «Медцентр “ОКО”»

Показник	2022	2023	2024	2025
Дохід, грн	5 298 300	6 968 000	6 072 600	6 852 000
Темп зміни доходу, %	-	31,51	-12,85	12,83
Чистий прибуток, грн	680 300	-526 200	5 600	48 800
Рентабельність, %	12,84	-7,55	0,09	0,71
Кількість працівників, осіб	25	30	15	18
Дохід на одного працівника, грн	211 932	232 267	404 840	380 667

Джерело: складено автором на основі даних підприємства [30]

Дані таблиці 2.1 свідчать, що впродовж досліджуваного періоду підприємство функціонувало в умовах нерівномірної, але загалом позитивної динаміки доходу. У 2023 році дохід зріс на 31,51 % порівняно з 2022 роком та становив 6 968 000 грн, що свідчило про розширення обсягів діяльності. У 2024 році відбулося його скорочення на 12,85 % - до 6 072 600 грн, що можна розглядати як прояв нестабільності зовнішніх і внутрішніх умов функціонування. У 2025 році дохід знову зріс на 12,83 % і досяг 6 852 000 грн, а прогноз на 2026 рік передбачає подальше підвищення до 7 545 104 грн, тобто на

10,12 % відносно 2025 року. Таким чином, незважаючи на наявність коливань, підприємство зберігає потенціал до нарощування доходної бази.

Водночас аналіз чистого прибутку та рівня рентабельності свідчить про суттєве погіршення фінансової результативності підприємства. Якщо у 2022 році чистий прибуток становив 680 300 грн, а рентабельність - 12,84 %, що вказувало на достатньо високий рівень економічної ефективності, то вже у 2023 році підприємство зазнало збитків у розмірі 526 200 грн, а рівень рентабельності набув від'ємного значення (-7,55 %). У 2024 році фінансовий результат знову став позитивним, однак чистий прибуток становив лише 5 600 грн, а рентабельність - 0,09 %, що фактично свідчить про функціонування підприємства на межі самоокупності. У 2025 році спостерігалось певне покращення: чистий прибуток зріс до 48 800 грн, а рентабельність - до 0,71 %, проте такі значення також залишаються вкрай низькими та не дають підстав говорити про стійке відновлення фінансової ефективності. Отже, у 2024-2025 роках підприємство працювало в умовах мінімальної прибутковості, що обмежувало його можливості щодо інвестування у розвиток персоналу, мотиваційні програми та підтримання сприятливого внутрішньоорганізаційного середовища.

Нестабільність фінансових результатів має безпосередній вплив на формування корпоративної культури підприємства. За умов сталої прибутковості керівництво має більше можливостей для розвитку системи мотивації, підтримки професійного навчання, удосконалення внутрішніх комунікацій та формування сприятливого соціально-психологічного клімату. Натомість низька рентабельність, збитковість окремих періодів та обмеженість фінансових ресурсів можуть призводити до підвищення напруженості в колективі, скорочення інвестицій у розвиток персоналу та посилення орієнтації на короткострокові управлінські рішення.

Для поглиблення оцінки доцільно розрахувати низку додаткових аналітичних показників (табл. 2.2).

Таблиця 2.2 - Додаткові показники організаційно-економічного стану ТОВ «Медцентр “ОКО”»

Показник	2022	2023	2024	2025
Активи, грн	1 067 000	651 500	668 900	698 400
Зобов'язання, грн	15 500	126 200	155 300	134 800
Частка зобов'язань в активах, %	1,45	19,37	23,22	19,30
Коефіцієнт автономії, %	98,55	80,63	76,78	80,70
Активи на одного працівника, грн	42 680,00	21 716,67	44 593,33	38 800,00
Чистий прибуток на одного працівника, грн	27 212,00	-17 540,00	373,33	2 711,11

Джерело: складено автором на основі фінансових показників підприємства [30]

Додаткового аналізу потребують показники активів і зобов'язань підприємства. У 2022 році активи становили 1 067 000 грн, проте у 2023 році вони скоротилися до 651 500 грн, тобто на 38,94 %. У 2024-2025 роках відбулося поступове відновлення активів - до 668 900 грн та 698 400 грн відповідно, однак навіть у 2025 році їх обсяг не досяг рівня 2022 року. Зобов'язання, навпаки, зросли з 15 500 грн у 2022 році до 126 200 грн у 2023 році та 155 300 грн у 2024 році, після чого в 2025 році дещо зменшилися до 134 800 грн. Це вказує на погіршення структури джерел фінансування порівняно з базовим роком та зниження запасу фінансової автономії.

Розраховані дані свідчать, що частка зобов'язань в активах підприємства зросла з 1,45 % у 2022 році до 19,37 % у 2023 році та 23,22 % у 2024 році. У 2025 році цей показник знизився до 19,30 %, проте залишився істотно вищим, ніж у базовому періоді. Водночас коефіцієнт автономії зменшився з 98,55 % до 80,70 %, що вказує на скорочення рівня фінансової незалежності. Хоча зазначені значення не свідчать про критичний фінансовий стан, вони демонструють суттєве зменшення запасу стійкості. Для корпоративної культури це має значення, оскільки зростання фінансової напруги впливає на стиль управління, характер комунікації, ступінь централізації рішень і загальний емоційний фон у колективі.

Кадрові параметри діяльності ТОВ «Медцентр “ОКО”» також є важливою організаційно-економічною передумовою формування корпоративної культури. Чисельність працівників змінювалася досить суттєво: з 25 осіб у 2022 році вона збільшилася до 30 осіб у 2023 році, у 2024 році скоротилася до 15 осіб, а у 2025 році зросла до 18 осіб. Особливої уваги потребує скорочення штату у 2024 році на 50 % порівняно з 2023 роком, оскільки така зміна свідчить про суттєву трансформацію внутрішнього організаційного середовища підприємства. Подібна динаміка може бути пов'язана як із зовнішніми кризовими чинниками функціонування підприємства, зокрема умовами діяльності у прифронтовому регіоні, так і з внутрішніми процесами оптимізації кадрового складу та навантаження. Водночас остаточна інтерпретація причин такого скорочення потребує додаткового обґрунтування в наступному підрозділі. Для корпоративної культури подібні кадрові зміни мають принципове значення, оскільки вони можуть зумовлювати перехід від відносно стабільної моделі внутрішньої взаємодії до більш напруженого, адаптивного або кризового типу організаційної поведінки.

Показник доходу на одного працівника у 2022 році становив 211 932 грн, у 2023 році - 232 267 грн, у 2024 році - 404 840 грн, а у 2025 році - 380 667 грн. Різке зростання цього показника у 2024 році пояснюється передусім істотним скороченням чисельності персоналу, а не відповідним розширенням обсягів діяльності. У таких умовах збільшення доходу на одного працівника можна трактувати двояко: з одного боку, як ознаку зростання продуктивності праці, а з іншого - як свідчення підвищення індивідуального трудового навантаження. Для медичного закладу другий аспект має принципове значення, оскільки надмірне навантаження може спричиняти професійне вигорання, послаблення командної взаємодії, погіршення комунікацій і зниження лояльності персоналу до організації.

Розвиток підприємства відбувався в умовах одночасної зміни економічних і кадрових параметрів. Зокрема, після зростання доходу у 2023 році підприємство зіткнулося зі скороченням доходу у 2024 році та одночасним різким зменшенням

чисельності персоналу. Це дозволяє припустити, що у відповідний період підприємство проходило етап внутрішньої адаптації до нових умов функціонування. Часткове відновлення доходу у 2025 році та позитивний прогноз на 2026 рік свідчать про наявність потенціалу для стабілізації, однак така стабілізація потребує не лише фінансового зростання, а й посилення внутрішньоорганізаційної узгодженості.

Загалом результати проведеного аналізу дозволяють зробити висновок, що організаційно-економічні передумови формування корпоративної культури ТОВ «Медцентр “ОКО”» мають суперечливий характер. До позитивних передумов слід віднести наявність чітко визначеного профілю діяльності, функціонування у формі юридично оформленого товариства з обмеженою відповідальністю, діючу медичну ліцензію, спеціалізований кадровий потенціал, багатoproфільність офтальмологічних послуг, наявність двох локацій діяльності та позитивний прогноз доходу на 2026 рік. Водночас до стримувальних чинників належать нестабільність фінансових результатів, низький рівень рентабельності, зменшення активів порівняно з 2022 роком, зростання боргового навантаження, коливання чисельності працівників і підвищення навантаження на персонал.

Отже, організаційно-економічне середовище функціонування ТОВ «Медцентр “ОКО”» формує складний контекст для розвитку корпоративної культури підприємства, яка в таких умовах має виконувати не лише інтеграційну та регулятивну, а й стабілізаційну функцію, забезпечуючи узгодженість поведінки працівників, підтримання професійних стандартів, внутрішню дисципліну, належний рівень комунікацій і збереження орієнтації на пацієнта. Проведений аналіз дає підстави стверджувати, що формування корпоративної культури ТОВ «Медцентр “ОКО”» відбувається в умовах поєднання професійної спеціалізації, централізованої моделі управлінського впливу, нестійкої фінансової результативності та суттєвих кадрових коливань. Особливо значущим для подальшого дослідження є скорочення чисельності персоналу у 2024 році, оскільки така зміна могла істотно вплинути на характер внутрішніх комунікацій, розподіл ролей, рівень згуртованості колективу та фактичний тип

корпоративної культури. У зв'язку з цим у підрозділі 2.2 доцільно детальніше проаналізувати кадровий склад підприємства, динаміку чисельності працівників і продуктивність праці персоналу.

2.2 Аналіз кадрового складу та його впливу на розвиток корпоративної культури підприємства

Кадровий склад підприємства є одним із визначальних чинників формування та розвитку корпоративної культури, оскільки саме персонал виступає носієм професійних цінностей, норм поведінки, стандартів комунікації та моделей внутрішньої взаємодії. Для підприємства медичної сфери значення цього чинника є особливо вагомим, адже результативність діяльності залежить не лише від фінансових показників чи матеріально-технічного забезпечення, а й від рівня професійної підготовки працівників, узгодженості їхніх дій, дотримання етичних норм та здатності до командної роботи. У зв'язку з цим аналіз кадрового складу ТОВ «Медцентр “ОКО”» доцільно здійснювати не лише з позиції чисельності працівників, а й з огляду на їхню професійну, вікову та стажову структуру, а також рівень продуктивності праці.

У підрозділі 2.1 було встановлено, що у 2023-2025 роках діяльність ТОВ «Медцентр “ОКО”» супроводжувалася істотними змінами чисельності персоналу, що вплинуло на фінансові результати підприємства та рівень навантаження на одного працівника. Такі зміни мають безпосередній зв'язок із корпоративною культурою, оскільки визначають характер внутрішніх комунікацій, ступінь кадрової стабільності, умови адаптації нових співробітників та рівень організаційної згуртованості колективу. Саме тому в межах цього підрозділу доцільно поглибити аналіз кадрового складу підприємства як соціально-організаційної основи корпоративної культури.

Насамперед доцільно розглянути структуру персоналу за функціональними категоріями, оскільки вона відображає співвідношення основних професійних груп, що забезпечують діяльність медичного центру.

Таблиця 2.3 - Структура персоналу ТОВ «Медцентр “ОКО”» за категоріями персоналу

Категорія персоналу	2023		2024		2025	
	осіб	%	осіб	%	осіб	%
Лікарі-офтальмологи та офтальмохірурги	7	23,3	4	26,7	5	27,8
Оптометристи та діагностичний персонал	4	13,3	2	13,3	2	11,1
Середній медичний персонал	8	26,7	4	26,7	4	22,2
Адміністративний персонал	6	20,0	3	20,0	4	22,2
Допоміжний персонал	5	16,7	2	13,3	3	16,7
Разом	30	100,0	15	100,0	18	100,0

Джерело: складено автором [23].

Дані табл. 2.3 свідчать, що протягом усього досліджуваного періоду основу кадрового складу підприємства стабільно формував медичний персонал. Сукупна частка лікарів, оптометристів, діагностичного та середнього медичного персоналу становила 63,3 % у 2023 році, 66,7 % у 2024 році та 61,1 % у 2025 році. Це дає підстави стверджувати, що кадрова структура підприємства має виражений професійно-медичний характер, що є закономірним для спеціалізованого закладу охорони здоров'я. За таких умов корпоративна культура формується навколо професійної відповідальності, дотримання медичної етики, точності виконання процедур та координації дій у процесі надання медичних послуг.

Водночас частка адміністративного та допоміжного персоналу впродовж 2023-2025 років залишалася достатньо вагомою і коливалася в межах від 33,3 % до 38,9 %. Це свідчить про те, що ефективність функціонування підприємства залежить не лише від клінічного блоку, а й від якості організаційного супроводу, сервісної комунікації з пацієнтами, координації запису, забезпечення

внутрішнього порядку та безперервності операційних процесів. Відповідно, корпоративна культура ТОВ «Медцентр “ОКО”» повинна поєднувати риси професійної медичної культури та сервісно-організаційної культури.

Особливо показовим є 2024 рік, коли скорочення чисельності працівників торкнулося всіх функціональних категорій. При цьому підприємство відносно більшою мірою зберегло лікарський і середній медичний персонал, що свідчить про пріоритетність підтримання основного профілю діяльності навіть в умовах кадрового скорочення. У 2025 році спостерігалось часткове відновлення чисельності працівників, насамперед серед лікарів, адміністративного та допоміжного персоналу, що вказує на поступове відновлення функціональної збалансованості кадрової структури. Таким чином, структура персоналу за категоріями підтверджує, що корпоративна культура підприємства формується в умовах постійної взаємодії різних професійних груп і значною мірою залежить від якості міжфункціональної координації.

Для поглиблення аналізу кадрового складу доцільно дослідити його вікову структуру, оскільки саме вона багато в чому визначає професійну зрілість колективу, адаптивність до змін, характер трудової поведінки та особливості внутрішньої комунікації.

Таблиця 2.4 - Вікова структура персоналу ТОВ «Медцентр “ОКО”»

Вікова група	2023		2024		2025	
	осіб	%	осіб	%	осіб	%
До 30 років	4	13,3	2	13,3	3	16,7
31-40 років	9	30,0	4	26,7	5	27,8
41-50 років	10	33,3	5	33,3	6	33,3
Понад 50 років	7	23,3	4	26,7	4	22,2
Разом	30	100,0	15	100,0	18	100,0

Джерело: складено автором.

Аналіз даних табл. 2.4 дає підстави характеризувати кадровий склад підприємства як відносно збалансований за віком. Упродовж усього досліджуваного періоду переважали працівники середнього працездатного віку, насамперед групи 31-40 років і 41-50 років. Сукупна частка цих категорій

становила 63,3 % у 2023 році, 60,0 % у 2024 році та 61,1 % у 2025 році. Це свідчить про домінування в колективі професійно активної частини персоналу, яка поєднує практичний досвід, належний рівень працездатності та здатність до виконання складних професійних завдань.

Наявність вагової частки працівників віком понад 50 років має позитивне значення для корпоративної культури, оскільки саме ця категорія, як правило, забезпечує збереження організаційної пам'яті, передання професійних традицій та підтримання усталених норм поведінки. Водночас присутність молодших працівників сприяє оновленню внутрішнього середовища, підвищенню адаптивності колективу та відкритості до сучасних підходів у роботі. Таке поєднання різних вікових груп формує передумови для розвитку корпоративної культури, яка, з одного боку, спирається на досвід, а з іншого - зберігає потенціал до змін.

Разом із тим змішана вікова структура вимагає належного управлінського супроводу, оскільки працівники різних поколінь можуть відрізнятися за стилем комунікації, сприйняттям дисципліни, ставленням до змін та очікуваннями від організації. За таких умов корпоративна культура повинна виконувати інтеграційну функцію, забезпечуючи узгодження різних поведінкових моделей у межах єдиного організаційного простору. Отже, вікова структура персоналу ТОВ «Медцентр «ОКО»» створює загалом сприятливі передумови для розвитку корпоративної культури, проте потребує цілеспрямованого підтримання внутрішньої згуртованості колективу.

Наступним важливим аспектом аналізу є структура персоналу за стажем роботи, оскільки саме вона безпосередньо відображає рівень кадрової стабільності та ступінь закріплення корпоративних норм у колективі.

Як видно з табл. 2.5, у структурі персоналу підприємства поєднуються працівники з різним рівнем професійного та організаційного досвіду, однак вагоме місце посідає кадрове ядро зі стажем понад 5 років. У 2023 році частки працівників зі стажем 1-3 роки та понад 5 років були однаковими, що свідчило про відносний баланс між персоналом, який уже пройшов первинну адаптацію,

та досвідченими працівниками, які є носіями усталених норм і традицій. У 2024 році частка працівників зі стажем понад 5 років зросла до 40,0 %, що можна розглядати як ознаку збереження найбільш стабільної частини колективу в умовах загального скорочення чисельності персоналу.

Таблиця 2.5 - Структура персоналу ТОВ «Медцентр “ОКО”» за стажем роботи

Стаж роботи	2023		2024		2025	
	осіб	%	осіб	%	осіб	%
До 1 року	5	16,7	2	13,3	3	16,7
1-3 роки	9	30,0	3	20,0	5	27,8
3-5 років	7	23,3	4	26,7	4	22,2
Понад 5 років	9	30,0	6	40,0	6	33,3
Разом	30	100,0	15	100,0	18	100,0

Джерело: складено автором.

Збереження у 2024 році вагомій частки працівників із тривалим стажем роботи на тлі загального скорочення штату може свідчити про відносно високий рівень лояльності ключових фахівців, збереження внутрішньої професійної згуртованості та значущість неформальних зв'язків у трудовому колективі. У контексті корпоративної культури це є ознакою наявності стійкого кадрового ядра, яке забезпечує передачу усталених норм, цінностей і моделей професійної взаємодії навіть в умовах організаційної напруги. Саме така група працівників виконує стабілізуючу функцію у внутрішньому середовищі підприємства та сприяє збереженню цілісності корпоративної культури.

У 2025 році стажова структура стала більш урівноваженою, однак роль працівників із тривалим стажем залишилася істотною. Для корпоративної культури це має принципове значення, оскільки саме досвідчені співробітники виступають носіями внутрішніх правил взаємодії, професійної дисципліни, неформальних стандартів поведінки та механізмів передання знань. Водночас наявність працівників із меншим стажем роботи свідчить про необхідність постійної адаптації персоналу, розвитку наставництва та включення нових співробітників у спільний ціннісний простір підприємства. Отже, результати

аналізу дають підстави стверджувати, що розвиток корпоративної культури ТОВ «Медцентр “ОКО”» безпосередньо пов’язаний із підтриманням балансу між кадровою стабільністю та оновленням персоналу.

Окремого розгляду потребують показники продуктивності праці, оскільки саме вони дають змогу оцінити, яким чином кадрові зміни позначилися на навантаженні на одного працівника та загальному характері внутрішнього організаційного середовища.

Таблиця 2.6 - Показники продуктивності праці персоналу ТОВ «Медцентр “ОКО”»

Показник	2023	2024	2025
Дохід на одного працівника, грн	232 267	404 840	380 667
Темп зміни доходу на одного працівника, % до попереднього року	-	174,3	94,0
Індекс продуктивності праці, 2023 = 1,00	1,00	1,74	1,64
Чистий прибуток на одного працівника, грн	-17 540,00	373,33	2 711,11

Джерело: розраховано автором на основі даних табл. 2.1.

Наведені в табл. 2.6 показники свідчать, що у 2024 році на підприємстві відбулося різке зростання доходу на одного працівника, який досяг 404 840 грн, що у 1,74 раза перевищило рівень 2023 року. У 2025 році цей показник дещо знизився, проте залишився суттєво вищим за рівень базового періоду. Формально така динаміка може сприйматися як ознака підвищення продуктивності праці, однак у контексті попереднього аналізу вона зумовлена передусім істотним скороченням чисельності персоналу у 2024 році.

Зростання індексу продуктивності праці до 1,74 не слід однозначно інтерпретувати як свідчення реального підвищення ефективності роботи персоналу. За відсутності даних про суттєве технологічне оновлення, автоматизацію або радикальну зміну організації праці така динаміка, найімовірніше, відображає інтенсифікацію праці внаслідок скорочення штату. У площині корпоративної культури це означає підвищення ризику професійного

перевантаження, емоційного виснаження працівників, послаблення командної взаємодії та потенційного зміщення акценту з пацієнтоорієнтованості на виконання зростаючого обсягу операційних завдань. Для медичного підприємства така тенденція є особливо чутливою, оскільки якість послуг значною мірою залежить від уважності, комунікації та психологічної стійкості персоналу.

Динаміка чистого прибутку на одного працівника дає змогу глибше оцінити результативність використання кадрового потенціалу. У 2023 році цей показник мав від'ємне значення, що свідчило про відсутність достатньої фінансової віддачі від роботи персоналу. У 2024 році, попри різке зростання доходу на одного працівника, прибуток на одного працівника залишався мінімальним. Лише у 2025 році спостерігалось його помітне підвищення, проте отримане значення все ще не дає підстав говорити про високий рівень фінансової ефективності. За таких умов корпоративна культура набуває особливого значення як чинник підтримання внутрішньої дисципліни, відповідальності, координації та мотивації працівників в умовах ресурсних обмежень.

Таким чином, високі показники доходу на одного працівника у 2024-2025 роках слід оцінювати неоднозначно. З одного боку, вони свідчать про збереження операційної спроможності підприємства навіть за умов кадрових втрат. З іншого боку, вони можуть відображати посилення навантаження на персонал, що за відсутності належної організаційної підтримки здатне негативно впливати на соціально-психологічний клімат, лояльність працівників та якість внутрішньої взаємодії. Отже, у досліджуваному періоді корпоративна культура мала виконувати не лише інтеграційну, а й стабілізаційну функцію.

Узагальнюючи результати проведеного аналізу, слід зазначити, що кадровий склад ТОВ «Медцентр “ОКО”» безпосередньо впливає на розвиток корпоративної культури підприємства. Структура персоналу за категоріями підтверджує домінування медичної складової, що визначає професійно орієнтований характер корпоративної культури. Вікова структура характеризується відносною збалансованістю, що створює передумови для

поєднання досвіду та адаптивності. Стажова структура засвідчує наявність кадрового ядра, яке підтримує сталість внутрішніх норм, традицій і моделей взаємодії, водночас актуалізуючи потребу в адаптації нових працівників. Показники продуктивності праці вказують на посилення навантаження на персонал, що підвищує значення корпоративної культури як механізму організаційної стабілізації.

Отже, кадровий склад підприємства слід розглядати не лише як сукупність працівників певних професійних груп, а як соціально-організаційну основу корпоративної культури. Саме через професійну структуру персоналу, його вікові та стажові характеристики, а також через рівень трудового навантаження формуються умови для розвитку внутрішніх комунікацій, підтримання згуртованості колективу, адаптації нових працівників і відтворення спільних цінностей. У зв'язку з цим у підрозділі 2.3 доцільно перейти до безпосереднього дослідження фактичного стану корпоративної культури ТОВ «Медцентр “ОКО”», виявлення її сильних і проблемних сторін.

2.3 Оцінювання стану корпоративної культури ТОВ «Медцентр “ОКО”»

Оцінювання сучасного стану корпоративної культури ТОВ «Медцентр “ОКО”» є логічним продовженням аналізу, здійсненого у підрозділах 2.1 та 2.2. У підрозділі 2.1 було визначено організаційно-економічні передумови функціонування підприємства, а саме специфіку його діяльності, динаміку фінансових результатів та особливості управлінського середовища. У підрозділі 2.2 встановлено зміни кадрового складу, структури персоналу та навантаження на працівників. Однак самі по собі ці характеристики не дають повного уявлення про стан корпоративної культури, оскільки остання проявляється не лише у формальній структурі підприємства, а й у системі цінностей, нормах поведінки,

характері комунікації, ступені згуртованості персоналу та ставленні працівників до організації.

Методичною основою дослідження стали положення, розкриті в першому розділі роботи. Зокрема, у підрозділі 1.1 корпоративну культуру було розглянуто як багаторівневу систему, що включає зовнішні прояви, проголошені цінності та глибинні базові уявлення працівників. У підрозділі 1.2 обґрунтовано доцільність застосування анкетування, спостереження, типологічних моделей та комбінованих способів оцінювання для дослідження стану корпоративної культури. Саме тому в межах цього підрозділу використано комплексний підхід, який поєднує: анонімне анкетування працівників; оцінювання типу корпоративної культури за методикою К. Камерона та Р. Куїнна; аналіз культури за рівнями моделі Е. Шейна; а також елементи спостереження за організаційними проявами внутрішньої взаємодії.

Генеральну сукупність дослідження становив персонал ТОВ «Медцентр “ОКО”» у кількості 18 осіб станом на 2025 рік. Опитування було організовано у формі анонімної електронної анкети за допомогою сервісу Google Forms, що дозволило забезпечити конфіденційність відповідей, зручність участі та оперативність узагальнення результатів. Посилання на анкету поширювалося серед працівників через внутрішні канали комунікації підприємства. У зв'язку з тим, що окремі працівники у період проведення дослідження були відсутні з причин відпустки або робочого графіка, фактичну участь в опитуванні взяли 15 осіб, що становить 83,3 % від загальної чисельності персоналу. До вибірки увійшли представники всіх основних категорій працівників, що дозволяє вважати результати дослідження достатньо репрезентативними для цілей прикладного аналізу корпоративної культури підприємства.

Анкета складалася з кількох блоків. Перший блок містив загальні соціально-професійні характеристики респондентів. Другий блок включав питання за шкалою Лайкерта для оцінювання ключових характеристик корпоративної культури: комунікацій, довіри до керівництва, командної взаємодії, мотивації, адаптації нових працівників, сприйняття справедливості

навантаження, пацієнтоорієнтованості та готовності до змін. Третій блок був побудований відповідно до методики К. Камерона та Р. Куїнна та передбачав визначення поточного й бажаного типу корпоративної культури. Четвертий блок містив індикатори, сформовані за логікою моделі Е. Шейна, що дозволило оцінити корпоративну культуру на рівнях артефактів, проголошених цінностей і базових уявлень. Додатково було передбачено відкриті запитання, спрямовані на виявлення сильних сторін корпоративної культури та проблем внутрішньої взаємодії.

Для підвищення достовірності висновків результати анкетування інтерпретувалися у взаємозв'язку з кадровими та організаційними характеристиками, встановленими у підрозділах 2.1 та 2.2. Це дало змогу не лише зафіксувати суб'єктивні оцінки працівників, а й співвіднести їх із об'єктивними умовами функціонування підприємства насамперед зі змінами чисельності персоналу, підвищенням навантаження, наявністю кадрового ядра та специфікою медичної діяльності.

Таблиця 2.7 - Загальна характеристика вибірки респондентів

Показник	Значення
Загальна чисельність персоналу підприємства, осіб	18
Кількість опитаних працівників, осіб	15
Частка опитаних у загальній чисельності персоналу, %	83,3
Форма проведення опитування	анонімне електронне анкетування
Інструмент збору даних	Google Forms
Період проведення	грудень 2025 р.

Джерело: складено автором.

Наведені в табл. 2.7 дані свідчать, що в дослідженні було охоплено більшу частину персоналу підприємства. Важливо, що в опитуванні були представлені всі ключові категорії працівників, а отже, результати дозволяють сформулювати достатньо цілісне уявлення про внутрішнє соціально-психологічне середовище підприємства.

Таблиця 2.8 - Розподіл респондентів за категоріями персоналу

Категорія персоналу	Кількість респондентів, осіб	Питома вага, %
Лікарі-офтальмологи та офтальмохірурги	4	26,7
Оптометристи та діагностичний персонал	2	13,3
Середній медичний персонал	3	20,0
Адміністративний персонал	3	20,0
Допоміжний персонал	3	20,0
Разом	15	100,0

Джерело: складено автором за результатами опитування.

Структура вибірки, подана в табл. 2.8, підтверджує, що анкетування охопило не лише медичний персонал, а й адміністративних та допоміжних працівників. Це є принципово важливим, оскільки корпоративна культура медичного підприємства формується не лише у площині безпосереднього надання послуг, а й у сфері координації, сервісної взаємодії з пацієнтами, внутрішніх комунікацій та підтримання безперервності операційних процесів.

Таблиця 2.9 - Розподіл респондентів за стажем роботи

Стаж роботи на підприємстві	Кількість респондентів, осіб	Питома вага, %
До 1 року	2	13,3
1-3 роки	4	26,7
3-5 років	3	20,0
Понад 5 років	6	40,0
Разом	15	100,0

Джерело: складено автором за результатами опитування.

Дані табл. 2.9 підтверджують наявність у вибірці працівників з різною тривалістю роботи на підприємстві, проте найбільшу частку становлять співробітники зі стажем понад 5 років. Це узгоджується з висновками підрозділу 2.2 щодо наявності на підприємстві кадрового ядра, яке відіграє стабілізуючу роль у підтриманні норм і традицій внутрішньої взаємодії.

Таблиця 2.10 - Розподіл респондентів за віком

Вікова група	Кількість респондентів, осіб	Питома вага, %
До 30 років	2	13,3
31-40 років	4	26,7
41-50 років	5	33,3
Понад 50 років	4	26,7
Разом	15	100,0

Джерело: складено автором за результатами опитування.

Розподіл респондентів за віком свідчить про достатню збалансованість вибірки, що дає змогу враховувати у висновках не лише професійний, а й поколіннєвий аспект сприйняття корпоративної культури.

Для посилення методичної визначеності доцільно окремо охарактеризувати етапи проведення дослідження.

Таблиця 2.11 - Етапи проведення оцінювання сучасного стану корпоративної культури

Етап	Зміст робіт	Результат
Підготовчий	Формування структури анкети, добір індикаторів за шкалою Лайкерта, OCAI та моделлю Е. Шейна	Розроблено інструментарій дослідження
Організаційний	Створення електронної форми в Google Forms та поширення посилання серед персоналу	Забезпечено доступ респондентів до анкети
Польовий	Збір відповідей працівників у встановлений період	Сформовано масив первинних даних
Аналітичний	Узагальнення результатів, розрахунок середніх оцінок, інтерпретація отриманих даних	Сформовано висновки щодо стану корпоративної культури

Джерело: систематизовано автором.

Табл. 2.11 дозволяє показати, що оцінювання корпоративної культури здійснювалося не епізодично, а як послідовна дослідницька процедура, що включала підготовку, збір і обробку інформації.

Логіку проведення дослідження доцільно також відобразити графічно (рис. 2.2).



Рисунок 2.2 - Послідовність проведення оцінювання корпоративної культури ТОВ «Медцентр “ОКО”»

Джерело: складено автором.

На рис. 2.2 подано узагальнену схему проведення дослідження. Вона демонструє, що оцінювання корпоративної культури ґрунтувалося на послідовній процедурі: від розробки інструментарію та організації збору даних до аналітичного узагальнення результатів і формування практичної бази для рекомендацій у підрозділі 2.4.

Зміст анкети доцільно представити у вигляді окремої методичної схеми.

Таблиця 2.12 - Структура анкети та її зв'язок із методиками дослідження

Блок анкети	Кількість запитань	Методична основа	Що оцінюється
Соціально-професійний профіль	5	Опис вибірки	Категорія персоналу, стаж, вік, роль у колективі
Оцінка характеристик культури	24	Шкала Лайкерта	Комунікації, довіра, командність, мотивація, адаптація, навантаження, пацієнтоорієнтованість, зміни
Тип культури	6 блоків по 4 альтернативи для поточного і бажаного стану	Методика К. Камерона та Р. Куїнна (OCAI)	Поточний і бажаний тип корпоративної культури
Рівні культури	15	Модель Е. Шейна	Артефакти, проголошені цінності, базові уявлення
Відкриті питання	4	Якісний аналіз	Сильні сторони, проблеми, пропозиції

Джерело: складено автором.

Опитування працівників проводилося за допомогою анонімної електронної анкети, створеної на платформі Google Forms. Структура анкети відповідала завданням дослідження та включала блок загальних соціально-професійних характеристик респондентів, блок оцінки ключових характеристик корпоративної культури за шкалою Лайкерта, блок визначення типу корпоративної культури за методикою К. Камерона та Р. Куїнна, блок оцінювання корпоративної культури за рівнями моделі Е. Шейна, а також відкриті запитання. Зразок анкети наведено в додатку А.

Для узагальнення результатів анкетування було використано п'ятибальну шкалу, де 1 означає дуже низький рівень прояву відповідної ознаки, а 5 - дуже високий. Розрахунок середніх значень здійснювався спочатку за окремими індикаторами анкети, а надалі - за укрупненими тематичними блоками. Такий підхід дає змогу, з одного боку, виявити конкретні сильні та проблемні аспекти корпоративної культури, а з іншого - сформулювати цілісне уявлення про її стан на підприємстві.

Інтерпретація середніх значень здійснювалася за такою шкалою: 1,0–1,8 - дуже низький рівень; 1,9–2,5 - низький рівень; 2,6–2,9 - рівень нижче середнього; 3,0–3,6 - середній рівень; 3,7–4,4 - високий рівень; 4,5–5,0 - дуже високий рівень.

На першому етапі доцільно подати результати оцінювання за окремими характеристиками корпоративної культури.

Таблиця 2.13 - Узагальнені результати оцінювання ключових характеристик корпоративної культури

Показник	Середній бал	Рівень оцінки
Якість внутрішніх комунікацій	3,5	середній
Рівень довіри до керівництва	3,3	середній
Командна взаємодія між працівниками	4,1	високий
Адаптація нових працівників	3,2	середній
Справедливість розподілу навантаження	2,8	нижче середнього
Визнання та нематеріальна мотивація	3,0	середній
Пацієнтоорієнтованість у повсякденній роботі	4,4	високий
Готовність до змін та нововведень	3,1	середній

Джерело: розраховано автором за результатами анкетування.

Результати табл. 2.13 свідчать, що сучасний стан корпоративної культури ТОВ «Медцентр “ОКО”» є неоднорідним. Найвищі оцінки отримали пацієнтоорієнтованість та командна взаємодія, що вказує на збереження у колективі професійної орієнтації на якість медичної послуги та важливість узгодженої спільної роботи. Для медичного підприємства саме ці складові мають особливе значення, оскільки визначають не лише внутрішню ефективність, а й якість взаємодії з пацієнтами.

Середні оцінки внутрішніх комунікацій, довіри до керівництва, адаптації нових працівників, нематеріальної мотивації та готовності до змін дають підстави стверджувати, що окремі важливі елементи корпоративної культури потребують подальшого розвитку. Найнижчий результат зафіксовано за показником справедливості розподілу навантаження, що може бути пов'язано з підвищенням інтенсивності праці в умовах скорочення чисельності персоналу.

З метою поглиблення аналізу доцільно перейти від оцінювання окремих індикаторів до їх узагальнення за тематичними блоками, що дає змогу виявити більш стійкі тенденції у розвитку корпоративної культури підприємства. Узагальнення тематичних блоків здійснено на основі показників як другого блоку анкети, так і окремих індикаторів, пов'язаних із проголошеними цінностями за моделлю Е. Шейна.

Таблиця 2.14 - Узагальнення результатів оцінювання корпоративної культури за тематичними блоками

Тематичний блок	Показники, що входять до блоку	Середній бал
Ціннісно-професійний	Пацієнтоорієнтованість; професіоналізм; відповідальність; репутація підприємства	4,15
Комунікаційно-управлінський	Якість внутрішніх комунікацій; рівень довіри до керівництва	3,40
Соціально-інтеграційний	Командна взаємодія між працівниками; адаптація нових працівників	3,65
Мотиваційно-організаційний	Справедливість розподілу навантаження; визнання та нематеріальна мотивація	2,90
Інноваційно-адаптивний	Готовність до змін та нововведень	3,10

Джерело: розраховано автором на основі результатів анкетування.

Дані табл. 2.14 дають змогу перейти від аналізу окремих показників до узагальненого бачення корпоративної культури підприємства. Найвищим є значення ціннісно-професійного блоку, що засвідчує достатньо міцну орієнтацію працівників на ключові цінності підприємства та високий рівень пацієнтоорієнтованості. Досить високим є також соціально-інтеграційний блок, що відображає наявність розвиненої командної взаємодії, хоча процеси адаптації нових працівників не є повністю сформованими.

Водночас найнижче значення має мотиваційно-організаційний блок, який поєднує оцінки справедливості розподілу навантаження та нематеріального визнання. Саме цей блок найвиразніше відображає ті аспекти внутрішнього середовища, що потребують управлінської уваги. Порівняно помірні значення комунікаційно-управлінського та інноваційно-адаптивного блоків свідчать про доцільність подальшого вдосконалення внутрішніх комунікацій, розвитку довіри до керівництва та посилення більшої відкритості до змін.

Таким чином, якщо табл. 2.13 відображає оцінювання корпоративної культури за окремими індикаторами, то табл. 2.14 дозволяє визначити її більш узагальнені структурні блоки. Це створює належне аналітичне підґрунтя для подальшого типологічного аналізу корпоративної культури за методикою К. Камерона та Р. Куїнна.

Для типологічного аналізу корпоративної культури в межах дослідження було використано методику К. Камерона та Р. Куїнна, яка дає змогу визначити домінуючий тип корпоративної культури в організації. Зазначена методика базується на виокремленні чотирьох типів культури - кланової, адхократичної, ринкової та ієрархічної - і дозволяє оцінити їх співвідношення в загальному профілі внутрішнього середовища підприємства. Оцінювання здійснювалося за шістьма ключовими вимірами, серед яких домінуючі характеристики організації, стиль лідерства, особливості управління персоналом, організаційна єдність, стратегічні акценти та критерії успіху. У процесі опитування респонденти оцінювали як поточний стан корпоративної культури підприємства, так і

бажаний профіль культури на перспективу. За результатами узагальнення відповідей було сформовано профіль корпоративної культури підприємства, поданий у табл. 2.15.

Таблиця 2.15 - Результати оцінювання корпоративної культури ТОВ «Медцентр “ОКО”» за методикою К. Камерона та Р. Куїнна

Тип корпоративної культури	Поточний стан, балів	Бажаний стан, балів	Відхилення
Кланова	32	40	+8
Адхократична	16	20	+4
Ринкова	20	15	-5
Ієрархічна	32	25	-7
Разом	100	100	-

Джерело: узагальнено автором за результатами ОСАІ.

Результати табл. 2.15 свідчать, що в поточному стані корпоративна культура ТОВ «Медцентр “ОКО”» поєднує насамперед риси кланової та ієрархічної культур, частка яких є однаковою та становить по 32 бали. Це дозволяє зробити висновок про змішаний характер корпоративної культури підприємства, у межах якого поєднуються орієнтація на підтримку, взаємодію і згуртованість персоналу з орієнтацією на порядок, регламентованість і контрольованість внутрішніх процесів.

Достатньо виражена кланова складова вказує на важливість міжособистісних відносин, командної взаємодії, взаємної підтримки та збереження сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі. Такий тип культури є характерним для організацій, у яких вагоме значення мають довіра, лояльність, професійна згуртованість і неформальна координація дій. Для підприємства медичної сфери ця складова має особливу цінність, оскільки саме вона значною мірою забезпечує узгодженість роботи персоналу та належний рівень пацієнтоорієнтованості.

Водночас не менш вагома частка ієрархічної культури свідчить про істотну роль формалізації, дотримання процедур, дисципліни, субординації та внутрішнього контролю. Наявність такої складової є закономірною для медичної

організації, діяльність якої передбачає дотримання професійних стандартів, нормативних вимог, чітко визначених правил і високого рівня відповідальності. У цьому випадку ієрархічна культура виконує стабілізуючу функцію та забезпечує передбачуваність організаційних процесів.

Менш вираженою є ринкова складова, частка якої у поточному профілі становить 20 балів. Це свідчить про те, що орієнтація на результативність, конкурентність і досягнення цільових показників хоча й присутня в діяльності підприємства, але не є домінуючою. Водночас у бажаному профілі її значення знижується до 15 балів, що може свідчити про прагнення працівників до менш конкурентного та більш соціально орієнтованого внутрішнього середовища.

Найнижче значення в поточному профілі зафіксовано для адхократичної культури - 16 балів. Це вказує на порівняно слабшу вираженість таких характеристик, як інноваційність, гнучкість, готовність до експериментування та відкритість до змін. Водночас у бажаному стані значення адхократичної культури зростає до 20 балів, що свідчить про наявність запиту на посилення гнучкості, підтримки ініціативності та розвитку нових підходів до організації роботи.

Порівняння поточного та бажаного профілів корпоративної культури дозволяє зробити висновок, що працівники підприємства найбільше орієнтовані на посилення кланових характеристик культури, зокрема довіри, підтримки, згуртованості та партнерської взаємодії. Одночасно простежується прагнення до певного зниження рівня формалізації та жорсткої регламентованості внутрішніх процесів. Це свідчить про потребу у формуванні більш відкритого, соціально орієнтованого та адаптивного внутрішнього середовища.

Таким чином, результати типологічного аналізу за методикою К. Камерона та Р. Куїнна доповнюють висновки, отримані в межах анкетування, і дозволяють глибше охарактеризувати сучасний та бажаний стан корпоративної культури підприємства. Встановлений профіль культури є важливою аналітичною основою для подальшого обґрунтування напрямів розвитку корпоративної культури ТОВ «Медцентр “ОКО”».

Для поглибленого аналізу корпоративної культури було використано модель Е. Шейна, відповідно до якої культура організації розглядається на трьох рівнях: артефакти, проголошені цінності та базові уявлення. На відміну від типології К. Камерона та Р. Куїнна, яка визначає домінуючу модель культури, підхід Е. Шейна дозволяє виявити внутрішню глибину культури та встановити, наскільки узгодженими є її зовнішні прояви, ціннісне підґрунтя і глибинні поведінкові установки працівників.

У межах даного дослідження інформаційною базою для оцінювання за моделлю Е. Шейна стали: результати анкетування персоналу; відповіді на відкриті запитання; інтерпретація проявів внутрішньої взаємодії; а також спостереження за формальними й неформальними ознаками організаційного середовища. Зокрема, артефакти оцінювалися через індикатори дотримання етикету, стандартів службової комунікації, правил зовнішнього вигляду та організації робочих процедур; проголошені цінності - через сприйняття працівниками професіоналізму, відповідальності, пацієнтоорієнтованості, командної взаємодії та репутації; базові уявлення - через ставлення до досвіду, змін, справедливості, взаємної підтримки та ризику помилок.

Таблиця 2.16 - Система індикаторів оцінювання корпоративної культури за моделлю Е. Шейна

Рівень корпоративної культури	Групи індикаторів	Джерело даних
Артефакти	Дрес-код, професійний етикет, службова субординація, стандарти комунікації, порядок документації	Анкета, спостереження
Проголошені цінності	Професіоналізм, відповідальність, командна робота, пацієнтоорієнтованість, репутація	Анкета, відкриті відповіді
Базові уявлення	Ставлення до змін, роль досвідчених працівників, значення неформальної підтримки, сприйняття помилок, розуміння справедливості	Анкета, інтерпретація відповідей

Джерело: складено автором.

Середні значення за рівнями моделі Е. Шейна розраховано як середнє арифметичне оцінок відповідних індикаторів анкети.

Таблиця 2.17 - Результати оцінювання корпоративної культури за рівнями моделі Е. Шейна

Рівень корпоративної культури	Середній бал	Інтерпретація стану	Узагальнена характеристика
Артефакти	4,2	високий рівень	Зовнішні прояви корпоративної культури чітко виражені та достатньо формалізовані
Проголошені цінності	3,8	високий рівень	Основні цінності сприймаються працівниками, але не всі однаково підкріплені практикою
Базові уявлення	3,5	середній рівень	Глибинні установки колективу характеризуються орієнтацією на стабільність, досвід та взаємну підтримку

Джерело: складено автором за результатами анкетування.

Результати табл. 2.17 свідчать, що найбільш вираженим рівнем корпоративної культури на підприємстві є артефакти. Це означає, що зовнішні прояви культури - професійний етикет, дотримання службових ролей, стандарти спілкування, впорядкованість внутрішніх процедур - є достатньо помітними й усталеними. Для медичної організації це закономірно, оскільки діяльність у сфері охорони здоров'я вимагає високої регламентованості та контрольованості дій.

Рівень проголошених цінностей також оцінено як високий, хоча його значення є нижчим порівняно з рівнем артефактів. Це свідчить про те, що працівники загалом визнають значущість професіоналізму, відповідальності, командної роботи та пацієнтоорієнтованості як важливих засад діяльності підприємства. Водночас результати анкетування показують, що окремі цінності не завжди однаково підкріплюються реальними організаційними механізмами, зокрема системою визнання, розподілом навантаження чи адаптацією персоналу. Отже, між декларованими цінностями та їх практичною реалізацією зберігається певний розрив.

Найнижчий середній бал зафіксовано на рівні базових уявлень. Це означає, що глибинний рівень корпоративної культури є більш суперечливим. В умовах кадрових змін та підвищеного навантаження працівники схильні покладатися на досвідчене кадрове ядро, цінувати стабільність, уникати помилок та спиратися на неформальну взаємну підтримку. Такі установки є адаптивними для медичної організації, однак водночас вони можуть знижувати відкритість до змін і нововведень.



Рисунок 2.3 - Прояви корпоративної культури ТОВ «Медцентр «ОКО»» за рівнями моделі Е. Шейна

Джерело: складено автором за результатами анкетування.

Рис. 2.3 показує, що корпоративна культура підприємства найбільш чітко проявляється на зовнішньому рівні артефактів, тоді як глибинний рівень базових уявлень є менш узгодженим. Це означає, що на підприємстві достатньо сформовані зовнішні професійні норми та правила взаємодії, однак глибинні аспекти культури потребують подальшого зміцнення.

Для узагальнення результатів проведеного дослідження та забезпечення логічного переходу до практичних рекомендацій доцільно систематизувати виявлені позитивні характеристики корпоративної культури підприємства, а також ті її аспекти, які потребують подальшого розвитку.

Таблиця 2.18 - Узагальнення сильних сторін та аспектів корпоративної культури ТОВ «Медцентр “ОКО”», що потребують подальшого розвитку

Сильні сторони	Аспекти, що потребують подальшого розвитку
Високий рівень пацієнтоорієнтованості	Нижчий рівень оцінки справедливості розподілу трудового навантаження
Розвинена командна взаємодія	Недостатній рівень формалізації адаптації нових працівників
Наявність кадрового ядра зі значним стажем роботи	Помірний рівень довіри до керівництва
Чітко виражені професійні норми та артефакти культури	Недостатній розвиток нематеріального стимулювання та визнання
Поєднання формальних і неформальних механізмів координації	Обмежений рівень відкритості до змін та підтримки ініціативності

Джерело: узагальнено автором.

Дані табл. 2.18 свідчать про те, що на підприємстві сформовано низку важливих характеристик корпоративної культури, які позитивно впливають на організацію роботи, взаємодію персоналу та якість обслуговування пацієнтів. Водночас результати дослідження дали змогу виокремити окремі аспекти, удосконалення яких є доцільним з огляду на подальше підвищення узгодженості внутрішніх процесів, рівня комунікації та залученості працівників.

З метою більш детального обґрунтування подальших рекомендацій доцільно конкретизувати виявлені аспекти корпоративної культури відповідно до результатів емпіричного дослідження та визначити можливі напрями їх удосконалення.

Таблиця 2.19 - Напрями подальшого розвитку корпоративної культури ТОВ «Медцентр “ОКО”» за результатами дослідження

Аспект, що потребує подальшого розвитку	Прояв за результатами дослідження	Напрямок удосконалення
Організація трудового навантаження	Відносно нижчий рівень оцінки справедливості розподілу навантаження (2,8 бала)	Удосконалення розподілу навантаження та внутрішньої координації
Адаптація нових працівників	Середній рівень оцінки процесів включення нових працівників у колектив (3,2 бала)	Формалізація та впровадження адаптаційної програми
Внутрішні комунікації та довіра до керівництва	Середній рівень оцінки внутрішніх комунікацій (3,5 бала) та довіри до керівництва (3,3 бала)	Розвиток внутрішніх комунікацій і механізмів зворотного зв'язку
Нематеріальна підтримка персоналу	Середній рівень оцінки морального заохочення та визнання (3,0 бала)	Запровадження інструментів нематеріального стимулювання
Готовність до змін та ініціативність	Середній рівень готовності до змін (3,1 бала) та порівняно нижче значення адхократичної складової корпоративної культури (16 балів)	Посилення залучення працівників до змін і підтримки ініціативності

Джерело: складено автором за результатами анкетування.

Подані в табл. 2.19 результати дають змогу узагальнити ті аспекти корпоративної культури підприємства, які потребують подальшого розвитку в сучасних умовах діяльності. Їх доцільно розглядати з урахуванням організаційно-економічних особливостей функціонування підприємства та характеристик кадрової ситуації, проаналізованих у підрозділах 2.1-2.2. Такий підхід забезпечує логічний перехід від аналітичної частини дослідження до обґрунтування практичних заходів щодо вдосконалення корпоративної культури у підрозділі 2.4.

Для підвищення наочності отриманих результатів доцільно подати узагальнені напрями подальшого розвитку корпоративної культури підприємства у графічній формі. При цьому окремі близькі за змістом аспекти, визначені в табл. 2.19, можуть бути інтегровані в ширші управлінські напрями.

Рис. 2.4 ілюструє узагальнені напрями подальшого розвитку корпоративної культури ТОВ «Медцентр “ОКО”», сформовані за результатами проведеного емпіричного дослідження. Якщо в табл. 2.19 аспекти, що потребують подальшого розвитку, конкретизовано за окремими параметрами

оцінювання, то в рисунку вони інтегровані у ширші вектори управлінського впливу. Такий спосіб подання дає змогу більш наочно відобразити логіку переходу від аналітичного етапу дослідження до обґрунтування практичних рекомендацій щодо вдосконалення корпоративної культури підприємства.



Рисунок 2.4 - Узагальнені напрями подальшого розвитку корпоративної культури ТОВ «Медцентр «ОКО»»

Джерело: складено автором.

До таких векторів належать удосконалення організації трудового навантаження та внутрішньої координації, формалізація адаптації нових працівників, розвиток внутрішніх комунікацій і зміцнення довіри до керівництва, а також розширення практик нематеріальної підтримки персоналу, підтримки ініціативності та посилення відкритості до змін. Отже, рис. 2.4 виконує узагальнювальну функцію та відображає ті сфери, на яких доцільно зосередити управлінську увагу в підрозділі 2.4.

Узагальнюючи результати дослідження, слід зазначити, що сучасний стан корпоративної культури ТОВ «Медцентр “ОКО”» загалом характеризується наявністю сформованих ціннісних і поведінкових засад, які забезпечують належний рівень внутрішньої взаємодії та професійної узгодженості. До сильних сторін корпоративної культури підприємства доцільно віднести високий рівень пацієнтоорієнтованості, розвинену командну взаємодію, наявність кадрового ядра зі значним практичним досвідом, а також достатньо чіткі професійні норми поведінки.

Водночас результати проведеного оцінювання дали змогу виявити окремі аспекти, що потребують подальшого розвитку. До них належать удосконалення підходів до розподілу трудового навантаження, посилення адаптаційної підтримки нових працівників, розвиток внутрішніх комунікацій, зміцнення довіри до керівництва, розширення практик нематеріального стимулювання, підтримка ініціативності персоналу та посилення більшої відкритості до змін. Порівняння поточного та бажаного профілів корпоративної культури також засвідчило запит персоналу на посилення кланових характеристик культури та помірне зростання гнучкості внутрішнього середовища. Отже, результати оцінювання сучасного стану корпоративної культури дозволяють не лише охарактеризувати особливості внутрішнього середовища підприємства, а й сформулювати належне аналітичне підґрунтя для обґрунтування конкретних напрямів її подальшого вдосконалення, що розглядатимуться у підрозділі 2.4.

2.4 Обґрунтування напрямів та розробка заходів щодо розвитку корпоративної культури ТОВ «Медцентр “ОКО”»

Результати дослідження, проведеного у підрозділах 2.1-2.3, дають підстави стверджувати, що подальший розвиток корпоративної культури ТОВ «Медцентр “ОКО”» має здійснюватися на основі поєднання збереження її сформованих

позитивних характеристик та цілеспрямованого вдосконалення тих аспектів, які в сучасних умовах діяльності підприємства потребують управлінської уваги. Такий підхід є доцільним з огляду на те, що корпоративна культура виступає важливим чинником забезпечення внутрішньої узгодженості, стабільності кадрової взаємодії, підтримання професійної дисципліни та якості обслуговування пацієнтів.

Проведений у підрозділі 2.1 аналіз дозволив встановити, що підприємство функціонує в умовах обмеженої рентабельності, нестабільної динаміки фінансових результатів та необхідності раціонального використання наявних ресурсів. Це означає, що запропоновані напрями вдосконалення корпоративної культури мають бути не лише змістовно обґрунтованими, а й реалістичними з погляду можливостей їх практичної реалізації. Запропоновані заходи не потребують значних фінансових витрат і можуть бути реалізовані переважно за рахунок організаційних змін, удосконалення внутрішньої координації та використання потенціалу досвідчених працівників підприємства. У підрозділі 2.2 було з'ясовано, що кадрова основа підприємства поєднує наявність досвідченого кадрового ядра, яке забезпечує професійну спадковість і стабільність, із потребою адаптації нових працівників і необхідністю підтримання належної координації роботи в умовах змінного трудового навантаження. З огляду на це корпоративна культура повинна виконувати не лише інтеграційну, а й адаптаційну, координаційну та стабілізуючу функції.

Безпосереднє оцінювання сучасного стану корпоративної культури, здійснене у підрозділі 2.3, дозволило конкретизувати як сильні сторони внутрішнього середовища підприємства, так і аспекти, що потребують подальшого розвитку. Зокрема, було встановлено, що до найбільш виражених позитивних характеристик належать високий рівень пацієнтоорієнтованості, розвинена командна взаємодія, наявність кадрового ядра зі значним практичним досвідом, а також відносно чітко сформовані професійні норми поведінки. Саме ці характеристики доцільно розглядати як ресурсну основу подальшого розвитку корпоративної культури. Водночас результати анкетування засвідчили, що

порівняно нижчі оцінки отримали справедливість розподілу трудового навантаження, адаптація нових працівників, внутрішні комунікації, рівень довіри до керівництва, нематеріальна підтримка персоналу. Водночас готовність до змін була оцінена на середньому рівні, що свідчить про доцільність подальшого посилення відкритості персоналу до нововведень та підтримки ініціативності.

Важливе значення для обґрунтування практичних заходів мають і результати типологічного аналізу корпоративної культури за методикою К. Камерона та Р. Куїнна. Встановлено, що в поточному стані на підприємстві найбільшою мірою поєднуються риси кланової та ієрархічної культур. Такий профіль загалом відповідає специфіці медичного закладу, для якого важливими є дисципліна, дотримання процедур, професійна відповідальність і координація дій. Водночас працівники демонструють запит на посилення кланової та адхократичної складових, що свідчить про потребу в розширенні підтримувального середовища, підвищенні рівня довіри, розвитку залученості, а також посиленні відкритості до ініціатив і змін. Це означає, що вдосконалення корпоративної культури має бути спрямоване не на руйнування вже сформованих елементів організаційної впорядкованості, а на досягнення більш збалансованого поєднання стабільності, підтримки та адаптивності.

Отже, з урахуванням результатів проведеного аналізу доцільно виокремити чотири узагальнені напрями розвитку корпоративної культури ТОВ «Медцентр “ОКО”»: удосконалення організації трудового навантаження та внутрішньої координації; формалізація адаптації нових працівників; розвиток внутрішніх комунікацій і зміцнення довіри до керівництва; розширення практик нематеріальної підтримки персоналу, підтримки ініціативності та посилення більшої відкритості до змін. Саме ці напрями узгоджуються з результатами підрозділу 2.3 та водночас відповідають організаційно-економічним і кадровим особливостям функціонування підприємства.

Для систематизації запропонованих заходів доцільно узагальнити їх у таблиці 2.20.

Таблиця 2.20 - Заходи щодо розвитку корпоративної культури ТОВ «Медцентр «ОКО»»

Напрямок розвитку	Запропоновані заходи	Очікуваний вплив на корпоративну культуру
Удосконалення організації трудового навантаження та внутрішньої координації	періодичний перегляд розподілу функціональних обов'язків; уточнення зон відповідальності; узгодження графіків роботи; проведення коротких координаційних нарад щодо розподілу поточного навантаження	підвищення відчуття справедливості в організації праці, зниження внутрішньої напруженості, посилення узгодженості дій працівників
Формалізація адаптації нових працівників	запровадження адаптаційного листа; ознайомлення нових працівників із цінностями, нормами та правилами внутрішньої взаємодії; призначення наставника з числа досвідчених співробітників; проведення проміжного зворотного зв'язку після початкового етапу роботи	пришвидшення включення нових працівників у колектив, зменшення адаптаційних труднощів, збереження єдності корпоративних норм і стандартів поведінки
Розвиток внутрішніх комунікацій і зміцнення довіри до керівництва	проведення регулярних робочих зустрічей; своєчасне інформування працівників про організаційні рішення; підтримання дієвих каналів зворотного зв'язку; обговорення актуальних робочих питань між різними функціональними групами	підвищення прозорості управлінської взаємодії, зміцнення довіри до керівництва, зниження комунікаційних бар'єрів у колективі
Розширення практик нематеріальної підтримки персоналу, підтримки ініціативності та посилення відкритості до змін	моральне визнання професійних досягнень; відзначення внеску працівників у командний результат; підтримка ініціатив щодо вдосконалення внутрішніх процесів; залучення працівників до обговорення змін; заохочення відповідальності, активності та професійної взаємодії	посилення мотивації та лояльності персоналу, зростання залученості до внутрішнього розвитку підприємства, підвищення адаптивності корпоративної культури та підтримання готовності персоналу до змін

Джерело: розроблено автором.

Дані табл. 2.20 свідчать, що запропоновані заходи мають комплексний характер і спрямовані не лише на коригування окремих менш розвинених аспектів корпоративної культури, а й на збереження її вже сформованих позитивних характеристик. Так, удосконалення організації трудового навантаження та внутрішньої координації безпосередньо впливає з результатів оцінювання, за якими саме справедливість розподілу навантаження отримала порівняно нижчу оцінку. Зважаючи на специфіку діяльності медичного закладу,

більш узгоджений і прозорий підхід до розподілу функцій і робочого часу сприятиме зниженню напруженості в колективі та зміцненню відчуття організаційної справедливості.

Формалізація адаптації нових працівників також є обґрунтованим напрямом удосконалення корпоративної культури. Його доцільність підтверджується тим, що в підрозділі 2.2 було встановлено наявність досвідченого кадрового ядра, яке може виступати основою для наставництва, тоді як у підрозділі 2.3 процеси адаптації нових працівників отримали лише середній рівень оцінки. У зв'язку з цим запровадження більш системного адаптаційного підходу дозволить полегшити включення нових співробітників у колектив, сприятиме кращому засвоєнню ними норм поведінки та зменшить ризики дезорганізації внутрішньої взаємодії.

Не менш важливим є розвиток внутрішніх комунікацій і зміцнення довіри до керівництва. Саме ці аспекти виявилися чутливими за результатами емпіричного дослідження, що свідчить про доцільність більшої прозорості в ухваленні та поясненні управлінських рішень. Для підприємства медичного профілю комунікаційна узгодженість має особливе значення, оскільки вона впливає не лише на соціально-психологічний клімат у колективі, а й на ефективність координації робочих процесів. Саме тому регулярне інформування працівників, створення зрозумілого порядку обговорення робочих питань і підтримання зворотного зв'язку мають розглядатися як важливі умови зміцнення довіри та внутрішньої стабільності.

Окремий узагальнений напрям охоплює розширення практик нематеріальної підтримки персоналу, підтримку ініціативності та посилення більшої відкритості до змін. Поєднання цих аспектів в одному напрямі є виправданим, оскільки всі вони стосуються підвищення залученості працівників і розвитку більш підтримувального та адаптивного внутрішнього середовища. Необхідність такого напрямку підтверджується середнім рівнем оцінки морального заохочення та потребою у подальшому посиленні відкритості персоналу до змін і підтримки ініціативності, а також потребою у подальшому

розвитку адхократичної складової корпоративної культури, пов'язаної з підтримкою ініціативності, гнучкості та відкритості до змін. З огляду на це доцільно посилити практики визнання професійних досягнень, морального заохочення та залучення працівників до обговорення можливих удосконалень внутрішніх процесів. Це сприятиме не лише підвищенню мотивації, а й поступовому подальшому розвитку гнучкості та відкритості корпоративної культури до змін і внутрішнього вдосконалення.

Слід підкреслити, що запропоновані заходи не суперечать уже сформованим особливостям корпоративної культури підприємства, а спрямовані на її збалансований розвиток. Їх упровадження дозволить зберегти сильні сторони внутрішнього середовища, зокрема пацієнтоорієнтованість, командність, професійну відповідальність і чіткість поведінкових норм, водночас посилюючи ті характеристики, які виявилися недостатньо розвиненими: комунікаційну відкритість, довіру, адаптаційність, мотиваційну підтримку та готовність до змін. При цьому запропоновані заходи відповідають бажаному профілю корпоративної культури, визначеному за методикою К. Камерона та Р. Куїнна, оскільки спрямовані на посилення кланових характеристик культури та помірне зростання її адаптивності.

Таким чином, запропоновані напрями та заходи щодо розвитку корпоративної культури ТОВ «Медцентр «ОКО»» безпосередньо впливають із результатів аналізу організаційно-економічних умов функціонування підприємства, особливостей його кадрового складу та емпіричного оцінювання сучасного стану корпоративної культури. Їх реалізація сприятиме підвищенню внутрішньої узгодженості, покращенню адаптації нових працівників, зміцненню довіри до керівництва, посиленню нематеріальної мотивації, розвитку ініціативності персоналу та формуванню більш збалансованої моделі корпоративної культури. У сукупності це створить підґрунтя для зміцнення стійкості підприємства, підвищення якості внутрішньої взаємодії та підтримання належного рівня організаційної ефективності.

Висновки за другим розділом

У другому розділі узагальнено результати оцінювання організаційно-економічних передумов формування корпоративної культури підприємства, особливостей кадрового складу, сучасного стану корпоративної культури ТОВ «Медцентр “ОКО”» та напрямів її подальшого розвитку.

Встановлено, що формування корпоративної культури підприємства відбувається в умовах поєднання сприятливих і стримувальних організаційно-економічних чинників. До позитивних передумов належать чітко визначений профіль діяльності, спеціалізований характер медичних послуг, наявність двох локацій, сформована функціональна структура та потенціал до зростання доходу. Водночас виявлено чинники, які можуть ускладнювати розвиток корпоративної культури, зокрема нестабільність фінансових результатів, низький рівень рентабельності, скорочення активів порівняно з базовим періодом, зростання боргового навантаження та коливання чисельності персоналу. Це дає підстави розглядати корпоративну культуру не лише як інтеграційний і регулятивний, а й як стабілізаційний чинник функціонування підприємства.

З'ясовано, що кадровий склад підприємства є важливою соціально-організаційною основою корпоративної культури. Структура персоналу має виражений професійно-медичний характер, що зумовлює орієнтацію внутрішнього середовища на професіоналізм, відповідальність, дотримання етичних норм і командну взаємодію. Вікова структура колективу є відносно збалансованою, що створює передумови для поєднання професійного досвіду та адаптивності, а стажова структура свідчить про наявність кадрового ядра, яке підтримує сталість внутрішніх норм, традицій і моделей поведінки. Разом із тим зростання навантаження на одного працівника посилює значення корпоративної культури як механізму внутрішньої координації, згуртованості та підтримання організаційної впорядкованості.

Оцінювання сучасного стану корпоративної культури дозволило встановити, що її найбільш вираженими позитивними характеристиками є високий рівень пацієнтоорієнтованості, розвинена командна взаємодія, наявність кадрового ядра та достатньо чіткі професійні норми поведінки. Водночас виявлено аспекти, які потребують подальшого вдосконалення, а саме справедливість розподілу трудового навантаження, адаптація нових працівників, внутрішні комунікації, рівень довіри до керівництва, нематеріальна підтримка персоналу, потреба у подальшому посиленні відкритості до змін і підтримки ініціативності. Отримані результати свідчать, що корпоративна культура підприємства загалом є сформованою, проте характеризується нерівномірністю розвитку окремих складових.

Типологічна оцінка показала, що корпоративна культура підприємства має змішаний характер і поєднує переважно риси кланової та ієрархічної культур. Це свідчить про поєднання орієнтації на підтримку, згуртованість і командну взаємодію з орієнтацією на дисципліну, регламентованість і контроль внутрішніх процесів. Поряд із цим порівняно нижча вираженість адхократичної складової свідчить про доцільність подальшого розвитку відкритості до змін, гнучкості та підтримки ініціативності. Оцінювання за рівнями моделі Е. Шейна підтвердило, що найбільш сформованими є зовнішні прояви культури, тоді як глибинні установки працівників характеризуються меншою узгодженістю та потребують подальшого зміцнення, насамперед у частині довіри, адаптивності та внутрішньої підтримки.

На основі узагальнення отриманих результатів визначено доцільність розвитку корпоративної культури за кількома взаємопов'язаними напрямками. До них належать удосконалення організації трудового навантаження та внутрішньої координації, формалізація адаптації нових працівників, розвиток внутрішніх комунікацій, зміцнення довіри до керівництва, розширення практик нематеріальної підтримки персоналу, підтримка ініціативності та формування більшої відкритості до змін. Запропоновані заходи мають комплексний характер, узгоджуються з організаційно-економічними можливостями підприємства та

орієнтовані як на посилення менш розвинених складових корпоративної культури, так і на збереження її сильних сторін.

Отже, результати проведеного дослідження дають підстави стверджувати, що корпоративна культура ТОВ «Медцентр “ОКО”» загалом є функціонально сформованою, проте потребує послідовного розвитку з урахуванням фінансових обмежень, кадрових коливань і специфіки медичної діяльності. Виявлені сильні сторони створюють належну основу для її подальшого зміцнення, тоді як визначені напрями вдосконалення обумовлюють необхідність реалізації відповідних управлінських рішень. У цілому розвиток корпоративної культури слід розглядати як важливу умову підвищення внутрішньої узгодженості, стабільності кадрової взаємодії та ефективності функціонування підприємства.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі досліджено теоретико-методичні та практичні аспекти розвитку корпоративної культури підприємства на прикладі ТОВ «Медцентр “ОКО”». За результатами проведеного дослідження сформульовано такі висновки.

Узагальнено наукові підходи до визначення сутності, елементів та ролі корпоративної культури в системі управління підприємством. Встановлено, що корпоративна культура є комплексною системою цінностей, норм, моделей поведінки, традицій та управлінських практик, які формують внутрішнє середовище організації та впливають на ефективність реалізації функцій менеджменту. Доведено, що корпоративна культура виступає важливим стратегічним ресурсом розвитку підприємства, забезпечує узгодженість дій персоналу, підтримує внутрішню інтеграцію та сприяє підвищенню результативності діяльності організації.

Систематизовано чинники формування та методи оцінювання стану корпоративної культури підприємства. Визначено, що на формування корпоративної культури впливають чинники макrorівня, галузевого, організаційного, групового та індивідуального рівнів. Обґрунтовано доцільність використання комплексного підходу до оцінювання корпоративної культури, який поєднує кількісні та якісні методи дослідження, аналіз внутрішньої документації, метод анкетування та типологічну діагностику ОСАІ К. Камерона та Р. Куїнна.

Визначено специфіку корпоративної культури в організаціях медичної сфери. Встановлено, що для медичних підприємств особливого значення набувають професійна етика, відповідальність персоналу, довіра, командна взаємодія, якість внутрішніх комунікацій та пацієнтоорієнтованість. Доведено, що корпоративна культура медичної організації безпосередньо впливає не лише

на внутрішню ефективність управління, а й на якість медичних послуг, репутацію підприємства та рівень довіри пацієнтів.

Оцінено організаційно-економічні передумови формування корпоративної культури ТОВ «Медцентр “ОКО”». Визначено, що підприємство має сформовану організаційну структуру, стабільні умови функціонування та орієнтацію на якість медичних послуг. Водночас встановлено необхідність посилення внутрішніх комунікацій, удосконалення механізмів підтримки персоналу та розвитку практик управління корпоративною культурою.

Встановлено особливості кадрового складу підприємства як соціально-організаційної основи корпоративної культури. Проведений аналіз показав, що кадровий склад ТОВ «Медцентр “ОКО”» характеризується професійною спеціалізацією та значною роллю міжособистісної взаємодії в забезпеченні ефективної роботи підприємства. Виявлено, що рівень згуртованості колективу, якість комунікацій та підтримка з боку керівництва мають суттєвий вплив на формування сприятливого соціально-психологічного клімату.

Діагностовано сучасний стан корпоративної культури ТОВ «Медцентр “ОКО”». За результатами анкетування та застосування методики ОСАІ встановлено домінування кланового типу корпоративної культури, що проявляється у високій значущості командної роботи, партнерських відносин та підтримки персоналу. Разом із тим виявлено окремі проблемні аспекти, зокрема недостатній рівень формалізації окремих комунікаційних процесів, потребу в удосконаленні адаптації нових працівників та розвитку практик внутрішньої мотивації персоналу.

Обґрунтовано напрями подальшого розвитку корпоративної культури підприємства. Запропоновано заходи щодо вдосконалення внутрішніх комунікацій, посилення адаптації нових працівників, розвитку системи нематеріальної мотивації, підтримки ініціативності персоналу та формування більшої відкритості до змін. Реалізація запропонованих рекомендацій сприятиме підвищенню ефективності управління персоналом, зміцненню корпоративної

культури, покращенню соціально-психологічного клімату та підвищенню конкурентоспроможності ТОВ «Медцентр “ОКО”».

Отже, за результатами виконаної кваліфікаційної роботи доведено, що корпоративна культура є важливою умовою забезпечення внутрішньої узгодженості, стабільності кадрової взаємодії та ефективності функціонування підприємства. Для ТОВ «Медцентр “ОКО”» її розвиток має розглядатися як один із пріоритетних напрямів удосконалення системи управління, оскільки саме через корпоративну культуру забезпечується поєднання професійної відповідальності, пацієнтоорієнтованості, командної роботи та організаційної стійкості в умовах сучасних викликів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Амеліна С.М., Кубіцький С.О. Корпоративна культура у системі управління персоналом // *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. Серія: «Економічні науки», 7 (39), 2020. 59-66.
2. Борщ В.І., Білошицька О.А., Васев О.І., Волосовець О.В., Вдовиченко Ю.Ю., Краснов І.І., Воронченко Ю.Ю. Менеджмент та маркетинг в охороні здоров'я: навчальний посібник. Одеса: Олді. 2022. 264 с.
3. Глива С., Передало Х. Корпоративна культура: значимість, функції та цінності// *Економіка та суспільство*, 2024. (61). URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-137>
4. Граціотова Г.О., Степанова А.В. Методи формування та удосконалення корпоративної культури на державних підприємства // *Economic journal Odessa polytechnic university* 2021. №2(16). С. 25-33. URL: 10.15276/EJ.02.2021.3.
5. Денисенко М.В., Бреус С.В., Левченко О.М. Методи та моделі управління персоналом закладів охорони здоров'я // *Актуальні питання економічних наук*, 2025. URL: <https://doi.org/10.5281/zenodo.17009682>
6. Динник І. П. Стратегічне управління організацією в контексті сталого розвитку // *Таврійський науковий вісник*. Серія: Публічне управління та адміністрування. 2022. Вип. 1. С. 30-36. URL: <https://doi.org/10.32851/tnvpub.2022.1.4>
7. Дияк Р. Корпоративна культура: теоретичні засади та практичні аспекти формування// *Науково-теоретичний альманах Грані*, 27(6), 2024. 52-59. URL: <https://doi.org/10.15421/1724112>
8. Захарчин Г. М. Корпоративна культура: навч. посібник. Львів: Новий світ, 2011. 122 с.

9. Зеліч В. Роль та місце корпоративної культури та її вплив на розвиток підприємства // *Причорноморський науково-дослідний інститут економіки та інновацій. Електронний науково-практичний журнал*. 2017. № 6. С. 21–25.
10. Зеркаль А. В. Корпоративна культура та комерційна свідомість персоналу – інноваційні напрями розвитку підприємств : монографія. Tallinn: Teadmus OÜ, 2022, 346 с.
11. Замковий О. Корпоративна культура як фактор формування успішності українського ділового оточення на шляху до європейських стандартів // *Економіка та суспільство*, (41).2022 . URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-41-62>
12. Іваненко О. Діагностування та оцінювання ефективності рівня корпоративної культури // *Економіка*. 1(224). 2024, 21-27. URL: <https://doi.org/10.17721/1728-2667.2024/224-1/3>
13. Кицак Т.Г. Вітчизняні реалії становлення корпоративної культури на підприємствах// *Ефективна економіка*, 2014. №1. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2810>
14. Кожушкін М., Цуканов В. Корпоративна культура: складові, формування, впровадження та комунікація в організаціях // *Вісник Приазовського Державного Технічного Університету. Серія: Економічні науки*, (41), 2025. 141–150. URL: <https://doi.org/10.31498/2225-6725.41.2025.348978>
15. Колот А. М. Мотивація персоналу : підручник. К. : КНЕУ, 2002. 337 с.
16. Копитко М.І., Михаліцька Н.Я., Верескля М.Р. Корпоративна культура як стратегічний напрям управління підприємством в умовах сучасних викликів // *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2021. № 2 (62). С. 92–99.
17. Корпоративна культура та етикет: навчальний посібник / Уклад. А.М. Зленко. Переяслав-Хмельницький: К.С.В., 2019. 324 с.
18. Корпоративна культура: Навчальний посібник / За ред. Г.Л. Хаєта. - Київ: Центр навчальної літератури, 2003. - 403 с.

19. Костенко В. Г., Міщенко А. В., Денисенко С. В., Соловійова Н. В. Корпоративна культура медичних університетів як семіотична система: порівняльний аналіз стратегічного дискурсу України та США // *Актуальні проблеми сучасної медицини: Вісник Української медичної стоматологічної академії*. 26(1), 308-316, 2026. URL: <https://doi.org/10.31718/2077-1096.26.1.308>
20. Кращі практики управління медичним закладом. Посібник/Проект USAID «Підтримка реформи охорони здоров'я». Київ, 2021. URL: <https://moz.gov.ua/uploads/ckeditor/Бібліотека%20проектів%20USAID/Посібник%20з%20управління%20медзакладом/Посібник%20з%20управління%20медичним%20закладом.pdf>
21. Кузьмін О. Є., Мельник О. Г. Основи менеджменту : підручник. К. : Академвидав, 2003. 416 с.
22. Отенко І., Чепелюк М. Корпоративна культура: міжнародний та трансформаційний аспекти : монографія. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2018. 243 с.
23. Офіційний сайт ТОВ «Медцентр “ОКО”». URL: <https://oko-medcenter.com>
24. Полянська А.С., Дюк О.М. Формування моделі корпоративної культури в діяльності вітчизняних підприємств // *Причорноморські економічні студії*. 2018. Випуск 27. С. 9–16.
25. Потапюк І.П., Даниленко, К.О., Мокієнко, Є.О. Корпоративна культура як складник стратегічного управління персоналом підприємства // *Приазовський економічний вісник*. Вип. 5. 2017. С. 170-175.
26. Сілко Т., Кубіцький С. Особливості формування корпоративної культури в закладі охорони здоров'я. Матеріали конференцій МЦНД, (31.10.2025; Вінниця, Україна), 2025. 115–126. вилучено із <https://archives.mcnd.org.ua/index.php/conference-proceeding/article/view/1127>
27. Сова А. В. Роль керівника в формуванні організацій-ної культури // *Ефективна економіка*. 2015. № 6. URL : <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4471>.

28. Степанова Л.В., Тужилкіна О.В. Корпоративна культура в контексті регулювання соціально-трудових відносин / Соціально-трудові відносини: проблеми науки та практики : монографія. Полтава, 2020. С. 518-534.
29. Тарасова О. Корпоративна культура як інструмент ефективного менеджменту підприємства // *Економіка харчової промисловості*. 2013. № 3. С. 28–32.
30. ТОВ «Медцентр “ОКО”». URL: <https://opendatabot.ua/c/39542602>
31. Федотова І.В., Бочарова Н.А., Рахваль-Мюллер А. Система управління корпоративною культурою: сучасні підходи та стратегічні перспективи // *Європейський науковий журнал Економічних та Фінансових інновацій*, 1(15), 2025. 138-151. <https://doi.org/10.32750/2025-0112>
32. Філіпова Н. В. Особливості корпоративної культури європейських країн. // *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2023. № 10. URL: https://reicst.com.ua/pmt/issue/view/issue_10_2023%20.
33. Храпкіна В., Храпкін О. Роль лідера у формуванні корпоративної культури підприємства // *Економіка і управління: Збірник наукових праць*. 2024. Вип. 55. С. 68-75. URL: <https://em.duit.in.ua/index.php/home/article/view/191>
34. Шапка І.В., Яшкіна Н. В. Інструментарій адаптації персоналу як фактор ефективної діяльності компанії // *Economic Synergy*, 3, 2023. 38–54. URL: <https://doi.org/10.53920/ES-2023-3-3>
35. Шеремет А.М., Антонова З.О. Особливості психологічного впливу корпоративної культури підприємства на успішність бізнес-результатів // *Київський науково-педагогічний вісник*. 2022. № 26 (26). С. 30–36.
36. Щокін Г. В. Організація і управління персоналом : навч. посіб. К. : МАУП, 1998. 302 с.
37. Asikhia O. Corporate culture and organisational performance: A review of literature // *The International Journal of Business & Management*, 8(12), 2020. 188-196.

38. Babich O., Andriushchenko K. Compliance and corporate culture: Interconnection and impact on business performance // *Management and business Journal*, Vol. 3, No. 2. 2025. URL: 10.59214/mb/2.2025.06
39. Best E., Gardner M., Jex S., Miller H. Auditing culture making the intangible, tangible and auditable. Grant Thornton. 2017. URL: <https://www.grantthornton.co.uk/globalassets/1.-member-firms/united-kingdom/pdf/publication/2016/auditing-culture.pdf>
40. Cameron K. S., Quin, R. E. . Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework. Jossey-Bass. 2011.
41. Chatman A.J., Choi A. Measuring organisational culture: Converging on definitions and approaches to advance the paradigm. In C. Newton & R. Knight (Eds.), *Handbook of research methods for organisational culture*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing. 2019.
42. Developing Organisational Culture. A Guide for the Health Service / HR Capability and Culture, Engagement and Culture Team. 2023. URL: https://assets.hse.ie/media/documents/Developing_Organisational_Culture_-_Guide_for_the_Health_Service.pdf
43. Denison D. R. Corporate Culture and Organizational Effectiveness. – New York : John Wiley & Sons, 1990. – 267 p.
44. Hofstede G. Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations (2nd ed.). Sage Publications. 2001.
45. Hofstede G. Cultures and organizations: software of the mind. London: McGraw-Hill; 1991. 273 p.
46. Hung Y.C., Su T.C., Lou K.R. The impact of organisational culture on individual work performance with national culture of cross-strait enterprises as a moderator // *Sustainability*, 14(11), 2022. 6897. URL: 10.3390/su14116897.
47. Kubitskyi S., Kubitskyy Yu. Personnel development management as a strategic tool for increasing the competitiveness of an organization. *Management*. 1 (41): 2025. P. 25-45.

48. Schein E. H. *Organizational Culture and Leadership* (4th ed.). Jossey-Bass. 2010.
49. Shir Fomin. CHRO Strategies for Enhancing Employee Culture in Healthcare Settings, 2025. URL: <https://bucketlistrewards.com/blog/employee-culture-healthcare/>
50. Swati Dr. R. Thanga Prashath, Dr. Simran Agarwal. The Influence Of Organizational Culture On Healthcare Professionals' Job Performance And Productivity // *International Journal of Environmental Sciences*, 2025. URL: 10.64252/anqbhc94
51. Zahoor Khan. The Power of Organisational Culture in Healthcare: A Foundation for Excellence, 2025. URL: <https://www.linkedin.com/pulse/power-organisational-culture-healthcare-foundation-excellence-khan-lktxe/>
52. Zlenko A., Perchuk O., Lutsyk O. Formation of a modern personnel management ecosystem: Social challenges, communication trends, innovative approaches // *Society. Document. Communication*, 8(2), 2023. 103-131. [doi: 10.31470/2518-7600-2023-19-103-131](https://doi.org/10.31470/2518-7600-2023-19-103-131).

ДОДАТКИ

Анкета для оцінювання сучасного стану корпоративної культури
ТОВ «Медцентр “ОКО”»

Шановний(а) респонденте!

Просимо Вас взяти участь в анонімному опитуванні, метою якого є оцінювання сучасного стану корпоративної культури ТОВ «Медцентр “ОКО”». Результати анкетування використовуватимуться виключно в узагальненому вигляді для наукових цілей. Опитування є анонімним, а отримані відповіді не підлягають персоналізації.

Блок 1. Загальна інформація про респондента

1. Ваша категорія персоналу:
 - лікар-офтальмолог / офтальмохірург;
 - оптометрист / діагностичний персонал;
 - середній медичний персонал;
 - адміністративний персонал;
 - допоміжний персонал.
2. Ваш стаж роботи на підприємстві:
 - до 1 року;
 - 1-3 роки;
 - 3-5 років;
 - понад 5 років.
3. Ваш вік:
 - до 30 років;
 - 31-40 років;
 - 41-50 років;
 - понад 50 років.
4. Чи виконуєте Ви координаційні або управлінські функції?
 - так;
 - ні.
5. Як Ви оцінюєте тривалість своєї включеності у внутрішнє життя колективу?
 - ще адаптуюсь;
 - частково інтегрований(а);
 - повністю інтегрований(а).

Блок 2. Оцінювання ключових характеристик корпоративної культури

Оцініть наведені твердження за шкалою від 1 до 5, де:

- 1 - повністю не згоден(на);
- 2 - переважно не згоден(на);
- 3 - частково згоден(на);
- 4 - переважно згоден(на);
- 5 - повністю згоден(на).

Комунікації

6. На підприємстві працівники своєчасно отримують необхідну робочу інформацію.

7. Внутрішні комунікації між різними категоріями персоналу є достатньо узгодженими.
8. У колективі прийнято відкрито обговорювати робочі питання.

Лідерство і довіра

9. Керівництво демонструє відкритість у спілкуванні з працівниками.
10. Працівники довіряють управлінським рішенням керівництва.
11. Думка працівників враховується при вирішенні важливих робочих питань.

Командна взаємодія

12. У колективі панує атмосфера взаємної підтримки.
13. Представники різних категорій персоналу ефективно взаємодіють між собою.
14. У разі професійної потреби працівники готові допомагати один одному.

Мотивація і визнання

15. Я відчуваю, що результати моєї праці помічають і цінують.
16. На підприємстві використовуються справедливі підходи до морального заохочення.
17. Я бачу можливості для професійного розвитку в межах підприємства.

Адаптація нових працівників

18. Нові працівники достатньо швидко включаються в роботу колективу.
19. На підприємстві існує підтримка нових працівників у період адаптації.
20. Правила внутрішньої поведінки та взаємодії є зрозумілими для нових співробітників.

Навантаження і справедливість

21. Робоче навантаження між працівниками розподіляється справедливо.
22. Поточне навантаження не заважає якісній взаємодії між працівниками.
23. Надмірне навантаження не створює напруження у внутрішніх відносинах.

Пацієнтоорієнтованість і якість

24. У повсякденній роботі головним пріоритетом є якість обслуговування пацієнта.
25. Працівники дотримуються єдиних стандартів взаємодії з пацієнтами.
26. Корпоративна культура підприємства сприяє підвищенню якості медичних послуг.

Готовність до змін

27. Колектив загалом позитивно сприймає організаційні зміни.
28. Працівники готові опановувати нові підходи та інструменти роботи.
29. На підприємстві підтримується ініціативність персоналу.

Блок 3. Оцінювання типу корпоративної культури за методикою К. Камерона та Р. Куїнна

Інструкція: у кожному з шести блоків розподіліть 100 балів між чотирма варіантами відповідей залежно від того, наскільки кожен варіант відповідає Вашому підприємству:

- спочатку - у його поточному стані;
- потім - у бажаному стані на перспективу.

30. Домінуючі характеристики організації

- А. Підприємство нагадує велику родину, де цінуються згуртованість і підтримка.
- Б. Підприємство є динамічним, інноваційним і відкритим до експериментів.
- В. Підприємство орієнтоване на результат, конкурентність і продуктивність.
- Г. Підприємство є формалізованим і структурованим, із чіткими правилами та процедурами.

31. Стиль лідерства

- А. Керівники виступають наставниками, фасилітаторами, підтримують працівників.
- Б. Керівники стимулюють ініціативність, новаторство, готовність до змін.
- В. Керівники зосереджені на досягненні результатів і високій продуктивності.
- Г. Керівники координують, контролюють і забезпечують дисципліну.

32. Управління персоналом

- А. Основою є довіра, командність і залучення працівників.
- Б. Заохочуються індивідуальна ініціатива, розвиток і творчий підхід.
- В. Акцент робиться на високих вимогах, результативності та досягненні цілей.
- Г. Головні значення мають стабільність, правила та впорядкованість.

33. Організаційна єдність

- А. Колектив об'єднує відданість, довіра та спільні цінності.
- Б. Колектив об'єднує прагнення до розвитку, нових рішень та професійного росту.
- В. Колектив об'єднує орієнтація на результат і досягнення.
- Г. Колектив об'єднує дотримання процедур, регламентів і правил.

34. Стратегічні акценти

- А. Підприємство акцентує увагу на розвитку персоналу, згуртованості та довгостроковій стабільності колективу.
- Б. Підприємство орієнтується на інновації, зміни та пошук нових можливостей.
- В. Підприємство орієнтується на конкурентність, ефективність і досягнення вимірюваних результатів.
- Г. Підприємство орієнтується на стабільність, контроль і безперервність процесів.

35. Критерії успіху

- А. Успіх визначається згуртованістю колективу, довірою та лояльністю персоналу.
- Б. Успіх визначається інноваційністю, здатністю до оновлення та гнучкістю.
- В. Успіх визначається досягнутими результатами, продуктивністю та ефективністю.
- Г. Успіх визначається дисципліною, надійністю, впорядкованістю та якістю виконання процедур.

Блок 4. Оцінювання рівнів корпоративної культури за моделлю Е. Шейна

Оцініть твердження за шкалою від 1 до 5.

Артефакти

- 36. На підприємстві існують чіткі зовнішні стандарти професійної поведінки.

- 37. Працівники дотримуються усталених правил службової комунікації.
- 38. У підприємства є впізнавані елементи організаційного стилю та сервісної поведінки.
- 39. Організація робочого простору та документаційних процесів відображає порядок і дисципліну.

Проголошені цінності

- 40. Працівники добре розуміють основні цінності підприємства.
- 41. У колективі поділяються цінності професіоналізму та відповідальності.
- 42. Пацієнтоорієнтованість реально сприймається як важлива цінність, а не лише як декларація.
- 43. Командна взаємодія визнається важливою умовою ефективної роботи.
- 44. Репутація підприємства є значущою цінністю для працівників.

Базові уявлення

- 45. У колективі вважається, що на досвідчених працівників можна покластися в будь-якій ситуації.
- 46. Стабільність і передбачуваність у роботі сприймаються важливішими за експерименти.
- 47. Помилки в роботі сприймаються насамперед як ризик, якого слід уникати.
- 48. У колективі важливе значення мають неформальні взаємини та взаємна підтримка.
- 49. Справедливість у ставленні до працівників є принципово важливою для внутрішнього клімату.
- 50. Успішна робота підприємства залежить не лише від формальних правил, а й від внутрішньої довіри між працівниками.

Блок 5. Відкриті запитання

- 51. Які сильні сторони корпоративної культури підприємства Ви вважаєте найбільш важливими?
- 52. Які проблеми внутрішньої взаємодії Ви вважаєте найбільш відчутними?
- 53. Які зміни доцільно запровадити для покращення корпоративної культури?
- 54. Що, на Вашу думку, найбільше заважає формуванню більш згуртованого колективу?