

Міністерство освіти і науки України
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна
Навчально-науковий інститут «Українська інженерно-педагогічна
академія»
Кафедра педагогіки, методики та менеджменту освіти

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

магістра

на тему

«Управління формуванням корпоративної культури закладу
охорони здоров'я (на прикладі КНП МКБЛ №17 ХМР)»»
(тема кваліфікаційної роботи)

Виконала: здобувачка освіти 2 курсу,
групи ЗЗОЗ-24мг

спеціальності: 073 Менеджмент
(код і найменування спеціальності)

_____ / Маргарита ЕКСАРОВА
(підпис) (ім'я та прізвище)

Керівник _____ / Сергій ПЕТРОВ _____
(підпис) (ім'я та прізвище)

Рецензент _____ / Геннадій ЗЕЛЕНІН
(підпис) (ім'я та прізвище)

«До захисту допущено»

В.о. завідувачки кафедри _____ / Наталія
БРЮХАНОВА
(підпис) (ім'я та прізвище)

Нормоконтроль _____ / Влада МАРКОВА
(підпис) (ім'я та прізвище)

Секретар ЕК _____ / Валентина БУРБИГА
(підпис) (ім'я та прізвище)

Харків – 2025 рік

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

**ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМ. В.Н.КАРАЗІНА**

Інститут: Навчально-науковий інститут «Українська інженерно-педагогічна академія»

Кафедра: педагогіки, методики та менеджменту освіти

Спеціальність: 073 «Менеджмент»

Освітньо-професійна програма: «Менеджмент закладів охорони здоров'я»

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри
д.пед.н., проф.
Наталія БРЮХАНОВА

_____ (підпис)

«__» _____ 2025 р.

ЗАВДАННЯ

**на кваліфікаційну роботу (дипломну роботу)
другого (магістерського) рівня вищої освіти
здобувачці Маргариті ЕКСАРОВІЙ**

1. «Управління формуванням корпоративної культури закладу охорони здоров'я (на прикладі КНП МКБЛ №17 ХМР)» затверджена наказом по академії №^с від «__» _____ 2025 р.
2. Термін здачі закінченої роботи: «__» _____ 2025 р.
3. Вихідні дані до роботи: Закони України, Постанови Верховної Ради, Постанови Кабінету Міністрів, теоретичні та практичні розробки вітчизняних та зарубіжних авторів за темою роботи, періодичні видання, статистичні дані.
4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) Розділ 1. Теоретичні основи управління формуванням корпоративної культури організації. Розділ 2. Аналіз управління формуванням корпоративної культури КНП МКБЛ №17 ХМР. Розділ 3. Розробка моделі управління формуванням корпоративної культури
5. Перелік графічного (ілюстративного) матеріалу 9 рис., 6табл., презентаційний матеріал

6. Консультант:

Розділ	Консультант	Підпис, дата		Оцінка (бали)
		Завдання видав	Завдання прийняв	
-	Не передбачено	-	-	-

7. Дата видачі завдання: «01» жовтня 2025 р.

Керівник:

_____ (підпис)

Сергій ПЕТРОВ

Завдання прийняла до виконання:

_____ (підпис)

Маргарита ЕКСАРОВА

**КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН-ГРАФІК
виконання кваліфікаційної роботи
(дипломної роботи)**

№ з/п	Назва етапів роботи та питань, які мають бути розроблені відповідно до завдання	Термін виконання	Позначки керівника про виконання завдань
1	Систематизація матеріалів про діяльність об'єкту дослідження	04.10.2025	
2	Вивчення теоретичного матеріалу, написання першого розділу роботи	16.10.2025	
3	Аналіз діяльності об'єкту дослідження, написання другого розділу	30.10.2025	
4	Розробка та написання рекомендаційної частини роботи	15.11.2025	
5	Завершення висновків, формування анотації, впорядкування списку літератури	25.11.2025	
6	Оформлення дипломної роботи та представлення її на кафедрі	30.11.2025	

Здобувачка

_____ (підпис)

Маргарита ЕКСАРОВА

Нормоконтроль:

_____ (підпис)

Влада МАРКОВА

АНОТАЦІЯ

Тема: «управління формуванням корпоративної культури закладу охорони здоров'я (на прикладі КНП МКБЛ №17 ХМР)».

Магістерська робота містить 123 сторінок, 9 таблиць та 9 рисунків, список використаних джерел (34 найменувань), додатки.

Мета дослідження: теоретично обґрунтувати, розробити та здійснити експертну оцінку моделі управління формуванням корпоративної культури закладу охорони здоров'я.

Об'єкт дослідження: корпоративна культура закладу охорони здоров'я.

Предмет дослідження: управління формуванням корпоративної культури закладу охорони здоров'я.

Методи дослідження. Використано теоретичні методи (аналіз, синтез, моделювання, порівняння, аргументація) та емпіричні (спостереження, експертна оцінка, бесіди, анкетування).

Теоретичне значення дослідження полягає у визначенні особливостей управління формуванням корпоративної культури закладу охорони здоров'я з урахуванням специфіки роботи конкретного закладу охорони здоров'я.

Практичне значення дослідження полягає у тому, що розроблена модель управління формуванням корпоративної культури у закладі охорони здоров'я (на прикладі КНП МКБЛ №17 ХМР) може бути застосована в практиці діяльності будь-якого закладу охорони здоров'я. Розроблені рекомендації щодо створення корпоративного кодексу КНП МКБЛ №17 ХМР дозволять підвищити рівень корпоративної культури у закладах охорони здоров'я.

Ключові слова: управління, корпоративна культура, модель управління.

ANNOTATION

Topic: "Model of management of formation of corporate culture of a health care institution (on the example of KNP MKBL No. 17 KhMR)".

The master's thesis contains 123 pages, 9 tables and 9 figures, a list of sources used (32 titles), annexes.

Purpose of the research: to theoretically substantiate, develop and carry out expert evaluation of the model of management of forming of corporate culture of a healthcare institution.

Object of study: corporate culture of healthcare facility.

Subject of research: management of corporate culture formation of healthcare institution.

Research methods. Theoretical methods (analysis, synthesis, modeling, comparison, argumentation) and empirical (observations, peer review, interviews, questionnaires) were used.

The theoretical significance of the study is to determine the features of managing the corporate culture of a healthcare facility, taking into account the specific work of a particular healthcare facility.

The practical significance of the study is that the developed model of corporate culture formation management in a healthcare facility (based on the example of the KNP MKBL No. 17 KhMR) can be applied in the practice of any healthcare institution. Developed recommendations for the creation of a corporate code of the KNP MKBL No. 17 KhMR will increase the level of corporate culture in healthcare institutions.

Keywords: management, corporate culture, management model.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ	
ФОРМУВАННЯМ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ	
ОРГАНІЗАЦІЇ.....	
	11
1.1. Сутність та структура корпоративної культури.....	11
1.2. Корпоративна культура як показник розвитку організації....	27
Висновки до розділу 1.....	41
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ ФОРМУВАННЯМ	
КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ КНП МКБЛ №17 ХМР	
	43
2.1. Характеристика діяльності та стан формування корпоративної	
культури КНП МКБЛ №17 ХМР	43
Висновки до розділу 2.....	75
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА МОДЕЛІ УПРАВЛІННЯ	
ФОРМУВАННЯМ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ КНП МКБЛ №17	
ХМР.....	
	77
3.1 Модель управління формуванням корпоративної культури	
закладу охорони здоров'я.....	77
3.2 Експертна оцінка розробленої моделі управління	
формуванням корпоративної культури КНП МКБЛ №17 ХМР	97
Висновки до розділу 3.....	103
ВИСНОВКИ.....	106
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.....	109
ДОДАТКИ.....	113

ВСТУП

Поняття «корпоративна культура» є відносно новим явищем як для вітчизняної, так і для зарубіжної наукової думки. У вітчизняному науковому дискурсі воно ще не отримало достатнього теоретичного обґрунтування, що зумовлює актуальність подальших досліджень у цьому напрямі. Традиційно професійна етика лікарів слугувала основним критерієм оцінки культури закладу охорони здоров'я. Проте в сучасних умовах зростання конкуренції, появи приватного сектору та зміни суспільних очікувань дедалі більшого значення набуває «корпоративний дух» організації, який розглядається як необхідний елемент забезпечення її стійкого і динамічного розвитку.

З переходом державних закладів охорони здоров'я до функціонування у конкурентному середовищі підвищується роль іміджу медичного персоналу, а разом із цим – і потреба у формуванні корпоративної культури. Звичайно, через особливості професійної етики медичних працівників вона не може цілком відтворювати моделі корпоративної культури, що сформувалися в економічних організаціях. Водночас ігнорування сучасних тенденцій соціального та економічного розвитку робить неможливим забезпечення ефективного функціонування закладу в умовах швидких змін.

Підвищення освітнього та інформаційного рівня працівників і громадськості актуалізує потребу у використанні керівниками нових, більш комплексних та тонких методів управління. Сучасний менеджмент передбачає роботу не лише з поведінковими проявами працівників, але й з їхніми цінностями, думками, емоціями, очікуваннями. У цьому контексті зростає роль комунікаційних стратегій, спрямованих на взаємодію з різними групами громадськості: партнерами, представниками органів влади, ЗМІ, місцевою спільнотою, фінансовими інституціями та, безперечно, із власним персоналом.

Формування єдиної системи норм, цінностей і правил поведінки – тобто корпоративної культури – стає ключовою умовою досягнення високої

результативності діяльності закладу охорони здоров'я та забезпечення ефективної реалізації його стратегічних цілей. Корпоративна культура виступає не лише складовою іміджу закладу, а й одним з провідних інструментів його стратегічного розвитку, оскільки сприяє підвищенню згуртованості персоналу, формуванню мотиваційного середовища, зменшенню конфліктності та забезпеченню якіснішої комунікації всередині організації.

Поява феномену корпоративної культури в українських закладах охорони здоров'я зумовлена, передусім, необхідністю розвитку внутрішньої духовної складової організації. Для держави, яка перебуває в умовах динамічної соціально-економічної трансформації, важливо своєчасно формувати відповідні управлінські підходи; в іншому разі система ризикує залишатися в ролі такої, що наздоганяє.

Проблематика корпоративної культури привертає увагу як вітчизняних, так і зарубіжних науковців. Значний внесок у розвиток теоретичних засад здійснили Е. Шейн, Р. Кілман та У. Оучі, які розкрили сутність корпоративної культури в контексті системи цінностей колективу. Г.Л. Хаєт, І. Носов, О. Медведев, О. Єськов досліджують корпоративну культуру як інструмент управління персоналом та розглядають особливості її формування у студентському середовищі. Т.Р. Базаров та Б.Л. Єрьомін аналізують корпоративну культуру як чинник підвищення ефективності діяльності організації. Д. Мацумото присвятив свої праці взаємодії корпоративної та національної культур, а М. Дж. Хатч, С. Філонович і С. Барков – питанням її діагностики та моделювання.

Корпоративна культура є невидимим, але впливовим компонентом організації. Вона може бути частково документованою, зафіксованою у вигляді локальних нормативних актів, або ж існувати у формі неписаних правил і традицій. Незалежно від форм вияву, вона визначає поведінкові орієнтири співробітників та формує організаційну ідентичність.

Керівники закладів охорони здоров'я поступово усвідомлюють, що згуртованість колективу та ефективність діяльності закладу значною мірою залежать від мотивації персоналу та рівня розвитку корпоративної культури. Проте на цьому шляху виникає низка суперечностей, зокрема:

- між необхідністю формування корпоративної культури та відсутністю науково обґрунтованої моделі її розвитку для сфери охорони здоров'я;
- між потребою комплексного впровадження елементів корпоративної культури та недостатнім рівнем їх розвиненості у практиці закладів;
- між прагненням досягти високого рівня корпоративної культури та відсутністю дієвого інструментарію для цього процесу.

Усе це підтверджує, що формування корпоративної культури у закладах охорони здоров'я є складним, багатовимірним процесом, який потребує науково-практичного обґрунтування та системного підходу.

Актуальність зазначених проблем визначила вибір теми магістерської роботи: *«Управління формуванням корпоративної культури закладу охорони здоров'я (на прикладі КНП МКБЛ №17 ХМР)»*.

Об'єкт дослідження: корпоративна культура закладу охорони здоров'я.

Предмет дослідження: управління формуванням корпоративної культури закладу охорони здоров'я.

Мета дослідження: теоретично обґрунтувати, розробити та здійснити експертну оцінку моделі управління формуванням корпоративної культури закладу охорони здоров'я.

Реалізація цієї мети передбачає розв'язання таких **завдань**:

- 1) розкрити сутність та структуру корпоративної культури організації;
- 2) дослідити стан управління формуванням корпоративної культури КНП МКБЛ №17 ХМР);
- 3) розробити модель управління формуванням корпоративної культури закладу охорони здоров'я (на прикладі КНП МКБЛ №17 ХМР)

Методи дослідження: теоретичні (аналіз, синтез, моделювання, порівняння, аргументація) та емпіричні (спостереження, експертна оцінка, бесіди, анкетування).

Наукова новизна даної роботи: набули подальшого розвитку дослідження етапів формування корпоративної культури; основних тенденцій формування та розвитку корпоративної культури у ЗОЗ.

Теоретичне значення дослідження полягає у визначенні особливостей управління формуванням корпоративної культури закладу охорони здоров'я з урахуванням специфіки роботи конкретного закладу охорони здоров'я.

Практичне значення дослідження полягає у тому, що розроблена модель управління формуванням корпоративної культури у закладі охорони здоров'я (на прикладі КНП МКБЛ №17 ХМР) може бути застосована в практиці діяльності будь-якого закладу охорони здоров'я. Розроблені рекомендації щодо створення корпоративного кодексу КНП МКБЛ №17 ХМР дозволять підвищити рівень корпоративної культури у закладах охорони здоров'я.

Структура роботи. Магістерська робота складається з вступу, трьох розділів, загальних висновків, списку використаних джерел (77 найменувань) та додатків. Повний обсяг дипломної роботи складає 105 сторінок, в тому числі 10 таблиць та 8 рисунків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ФОРМУВАННЯМ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1. Сутність та структура корпоративної культури

Упродовж останніх десятиліть спостерігається стале зростання наукового й практичного інтересу до феномену корпоративної культури. Звернення до цього явища є закономірним, оскільки сучасні керівники дедалі частіше прагнуть використовувати потенціал корпоративної культури для підвищення ефективності діяльності організацій: створення продуктивного освітнього середовища, зростання результативності праці, гармонізації соціально-трудоких відносин. Саме тому дослідження корпоративної культури набуває виразної практичної значущості. Водночас досягнення таких результатів неможливе без ґрунтовного методологічного обґрунтування самого поняття «корпоративна культура».

Проблематика корпоративної культури активно досліджувалася представниками як вітчизняної, так і зарубіжної науки, серед яких Г. Атаманчук, О. Бабич, Т. Базаров, М. Вебер, О. Віханський, О. Занковський, А. Кібанов, В. Колпаков, Ф. Лютенс, Є. Малінін, Ю. Одегов, В. Співак, Г. Суходольський, К. Терещук, В. Тертичка, Р. Уотермен, Дж. Хел, Ф. Хміль, Г. Хофстеде, Е. Шейн та ін.

Визначення сутності корпоративної культури невіддільне від розуміння загального поняття «культура», адже саме воно є базовим у словосполученні «корпоративна культура». Термін «культура» вперше застосував Цицерон для позначення філософії як «культури розуму». Етимологічно слово *cultura* походить від латинського «догляд», «виховання», «освіта», «розвиток» [56]. У сучасній науці представлено сотні підходів до визначення цього поняття. Найпоширеніші трактування розглядають культуру як:

– сукупність досягнень людства;

- сукупність матеріальних і духовних цінностей;
- систему засвоєних форм поведінки.

В українських джерелах культура інтерпретується як «сукупність матеріальних і духовних надбань людства» [56, с. 113]. Отже, корпоративна культура, як і будь-який інший різновид культури, ґрунтується на певних цінностях, нормах та стандартах поведінки, формується й сприймається індивідами та впливає на їхні дії.

Попри значну кількість досліджень, у науковому дискурсі відсутнє єдине універсальне визначення поняття «корпоративна культура». У літературі наявний широкий спектр його трактувань. Так, Д. Елдрідж і А. Кромбі пропонують розуміти корпоративну культуру як сукупність унікальних характеристик організації, що вирізняють її серед інших. Подібну позицію займає К. Голд, який визначає корпоративну культуру як особливості, що відрізняють конкретну організацію від інших у галузі [33].

М. І. Магура підкреслює нормативно-ціннісний характер корпоративної культури, визначаючи її як «систему переконань, норм поведінки, установок і цінностей, які є тими неписаними правилами, що визначають, як повинні працювати і вести себе люди в даній організації», при цьому наголошуючи, що такі цінності поділяє більшість членів колективу [44].

М. Мескон тлумачить корпоративну культуру як організаційний клімат, що відображає традиції та звичаї, властиві організації [33]. На думку Г. Моргана, корпоративна культура забезпечує функціонування організації через використання характерних для неї символів, фольклору, мови, традицій та інших каналів передачі базових переконань, цінностей і ідеологій [33].

Водночас А. Я. Кибанов акцентує на системоутворюючій ролі корпоративної культури, розглядаючи її як «набір найбільш важливих положень, які застосовуються членами організації і одержують вираження в заявлених організацією цінностях і нормах, що дають людям орієнтири їх поведінки і дій» [27, с. 63].

С. А. Ліпатов пропонує інституційний підхід, розглядаючи корпоративну культуру як організаційну підсистему, що виконує функції адаптації до зовнішнього середовища та забезпечує ідентифікацію співробітників з організацією. У цьому розумінні корпоративна культура охоплює сукупність поведінкових моделей, ритуалів, символів і міфів, що відповідають поділюваним цінностям і передаються як організаційний досвід [33].

У працях У. Оучі та Р. Рютінгера корпоративна культура постає як «корпоративний дух», тобто інтегруюча філософія, що об'єднує членів організації. Подібної точки зору дотримуються О. С. Віханський і О. І. Наумов, які трактують корпоративну культуру як набір ключових припущень та цінностей, що спрямовують поведінку працівників [33].

Найбільш впливове трактування належить Е. Шейну, який визначає корпоративну культуру як систему базових уявлень групи, що існують у свідомості людей і спрямовують їхню діяльність, незалежно від того, чи зафіксовані вони письмово [75].

Проаналізовані дефініції демонструють багатовимірність феномена корпоративної культури. Вона належить до кола управлінських наук і формується на перетині менеджменту, соціології, психології, філософії, культурології та організаційної поведінки. Її сутність охоплює як матеріальні, так і духовні аспекти організаційного життя, а на рівні свідомості співробітників визначає поведінкові установки, стиль взаємодії, ступінь згуртованості та мотивації персоналу.

У зв'язку з цим дослідження корпоративної культури потребує врахування низки методологічних проблем, зокрема:

- різноманітності змісту поняття та великої кількості його інтерпретацій;
- суб'єктивізму оцінювання рівня корпоративної культури;
- необхідності досягнення гармонійності елементів корпоративної культури, адже їх нерівномірний розвиток може як стимулювати, так і ускладнювати трансформації в організації.

В останні десятиріччя спостерігається зростання як наукового, так і практичного інтересу до феномену корпоративної культури. Така увага пояснюється прагненням керівників організацій активізувати потенціал корпоративної культури для підвищення результативності діяльності, оптимізації соціально-трудоких відносин та формування ефективного освітнього й виробничого процесу. Саме тому вивчення корпоративної культури набуває важливого прикладного значення, однак досягнення практичних цілей неможливе без глибокого методологічного обґрунтування самого поняття.

До вагомого внеску у розроблення теоретичних засад корпоративної культури належать праці таких дослідників, як Г. Атаманчук, О. Бабич, Т. Базаров, М. Вебер, О. Віханський, О. Занковський, А. Кібанов, В. Колпаков, Ф. Лютенс, Є. Малінін, Ю. Одегов, В. Співак, Г. Суходольський, К. Терещук, В. Тертичка, Р. Уотермен, Дж. Хел, Ф. Хміль, Г. Хофстеде, Е. Шейн та ін.

З огляду на те, що термін «корпоративна культура» є похідним від загальнішого поняття «культура», його теоретичне осмислення доцільно розпочати з аналізу вихідної категорії. Ще Цицерон використовував слово «cultura» для означення «культури розуму», а в латинській традиції цей термін охоплював значення догляду, виховання, освіти та розвитку [56]. Сучасний науковий дискурс нараховує сотні підходів до визначення культури, однак найпоширенішими є трактування, відповідно до яких культура розуміється як сукупність досягнень людства, як система матеріальних і духовних цінностей, або як комплекс засвоєних форм соціальної поведінки. В українських джерелах культура визначається як сукупність матеріальних і духовних надбань людства [56, с. 113].

Виходячи із багатоаспектності поняття «культура», можна стверджувати, що сутність корпоративної культури ґрунтується на загальних культурологічних засадах: вона включає цінності, норми, правила й стандарти поведінки, які формуються, осмислюються та підтримуються свідомістю членів організації й визначають їхню поведінку.

У сучасній літературі не існує єдиного універсального визначення корпоративної культури; навпаки, наукові підходи суттєво різняться. Так, Д. Елдрідж і А. Кромбі, а також К. Голд трактують корпоративну культуру як унікальні характеристики організації, що вирізняють її серед інших [33]. М. І. Магура розглядає її як систему неписаних норм і цінностей, які регулюють поведінку членів організації та поділяються більшістю її співробітників [44]. М. Мескон вважає корпоративну культуру своєрідним організаційним кліматом, що відображає специфічні звичаї та правила взаємодії [33], тоді як Г. Морган акцентує на ролі мови, фольклору, традицій і символів, які забезпечують передачу ключових цінностей та ідеологій у межах організації [33].

А. Я. Кибанов визначає корпоративну культуру як систему найважливіших положень, виражених у формі організаційних цінностей і норм, що задають орієнтири поведінки для членів організації [27, с. 63]. Натомість С. А. Ліпатов наголошує на адаптаційній та інтеграційній функціях корпоративної культури, описуючи її як сукупність символів, ритуалів, моделей поведінки і міфів, що відображають спільні цінності організації [33].

У працях У. Оучі та Р. Рютінгера корпоративна культура трактується як «корпоративний дух» або спільна філософія організації. О. С. Віханський та О. І. Наумов підкреслюють, що корпоративна культура являє собою систему ключових припущень і цінностей, спрямованих на регулювання поведінки членів колективу [33]. За Е. Шейном корпоративна культура — це насамперед система базових уявлень, які існують у свідомості працівників і визначають їхню поведінку, незалежно від того, чи зафіксовані вони документально [75].

З огляду на різноманіття визначень, найбільш повним для подальшого аналізу можна вважати підхід А. Я. Кибанова, оскільки він комплексно відображає основні характеристики корпоративної культури.

Корпоративна культура, перебуваючи на перетині таких галузей знань, як менеджмент, соціологія, психологія, культурологія та організаційна поведінка, розглядається як частина системи управління організацією. Вона охоплює питання особистісної та групової поведінки, механізмів адаптації організації до змін зовнішнього та внутрішнього середовища, підвищення організаційної ефективності та особливостей управлінської діяльності [27, с. 42].

Багатоаспектність цього явища зумовлює існування різних підходів до його визначення, що може створювати ілюзію відмінності змісту. Насправді корпоративна культура є комплексним матеріально-духовним феноменом, який формується на рівні свідомості людини, впливає на її поведінку й потребує міждисциплінарного підходу для повного теоретичного осмислення. Серед актуальних проблем її дослідження особливо важливими є питання суб'єктивності сприйняття культури, оцінювання рівня її розвитку та досягнення гармонійності її елементів. Оскільки вплив різних компонентів корпоративної культури в організації завжди нерівномірний, гармонізація культури передбачає цілеспрямоване вдосконалення слабших її складових.

Корпоративна культура є предметом вивчення одразу кількох наук — менеджменту, філософії, психології, соціології, культурології, а також організаційної поведінки. Вона тісно корелює з діловою етикою, теорією управління та філософією бізнесу, що засвідчує її міждисциплінарний характер та складність.

Таблиця 1.1

Взаємозалежності корпоративної культури

Галузі знань	Спільні базові елементи
Корпоративна культура	Цінності, переконання, традиції, норми,
Ділова етика	Норми, загальноприйняті правила
Організаційна поведінка	Якісні відносини на всіх рівнях
Філософія бізнесу	Світосприйняття

Упродовж останніх десятиліть у науковому та практичному дискурсі суттєво посилюється інтерес до феномену корпоративної культури. Звернення до цієї проблематики зумовлене прагненням керівників організацій використовувати потенціал корпоративної культури як інструмент підвищення ефективності освітнього процесу, оптимізації продуктивності праці та гармонізації соціально-трудових відносин. Саме тому дослідження корпоративної культури набуває високої практичної значущості, однак ґрунтовне її застосування неможливе без чітких методологічних засад і теоретичного обґрунтування сутності відповідного поняття.

Проблематика корпоративної культури репрезентована в роботах широкого кола вчених, серед яких Г. Атаманчук, О. Бабич, Т. Базаров, М. Вебер, О. Віханський, О. Занковський, А. Кібанов, В. Колпаков, Ф. Лютенс, Є. Малінін, Ю. Одегов, В. Співак, Г. Суходольський, К. Терещук, В. Тертичка, Р. Уотермен, Дж. Хел, Ф. Хміль, Г. Хофстеде, Е. Шейн та ін. Різноманітність цих підходів зумовлює варіативність трактувань ключової дефініції та вимагає підходу, що починається з аналізу базового поняття — «культура».

Як відомо, термін «культура» вперше був використаний Цицероном щодо «культури розуму». Етимологічно слово походить від лат. *cultura* — догляд, виховання, освіта, розвиток [56]. У сучасній науковій традиції сформовано декілька сотень підходів до його визначення. Серед найпоширеніших інтерпретацій культури: сукупність досягнень людства; поєднання матеріальних і духовних цінностей; сукупність засвоєних форм поведінки. Українські джерела розглядають культуру як сукупність надбань матеріального й духовного характеру [56, с. 113].

Отже, аналіз смислового наповнення поняття «культура» дає підстави стверджувати, що корпоративна культура як її різновид формується людською свідомістю, проявляється у цінностях, нормах і стандартах поведінки та визначає моделі взаємодії співробітників.

Єдиного підходу до визначення поняття «корпоративна культура» у сучасній науковій традиції не існує. У менеджменті та організаційній поведінці запропоновано десятки формулювань, що акцентують різні аспекти цього багатоаспектного феномена. Так, Д. Елдрідж і А. Кромбі характеризують корпоративну культуру як унікальні характеристики, що вирізняють організацію серед інших у галузі, аналогічну позицію висловлює К. Голд [33]. М. І. Магура визначає її як систему переконань, норм поведінки, установок і цінностей, тобто неписані правила, яких дотримується більшість членів організації [44].

На думку М. Мескона, корпоративна культура є своєрідним «кліматом» організації, відбиттям її звичаїв [33]. Г. Морган підкреслює її роль як механізму збереження та трансляції основних цінностей через мову, фольклор, традиції та символи [33].

А. Я. Кибанов трактує корпоративну культуру як систему ключових положень, що знаходять вираження у цінностях і нормах організації та слугують орієнтирами поведінки її працівників [27, с. 63]. Інше поширене визначення належить С. А. Ліпатову, який розглядає корпоративну культуру як організаційну підсистему, що забезпечує адаптацію колективу до зовнішнього середовища та ідентифікацію співробітників із організацією шляхом формування певних символів, ритуалів і міфів [33].

У контексті робіт У. Оучі та Р. Рюттінгера корпоративна культура асоціюється з «корпоративним духом» — єдністю членів організації, спільною філософією та ціннісними орієнтаціями. О. С. Віханський та О. І. Наумов визначають її як систему найважливіших припущень, спрямованих на формування орієнтирів поведінки колективу [33].

Е. Шейн одним із перших системно обґрунтував корпоративну культуру як сукупність базових уявлень, що існують у свідомості працівників та визначають їхню діяльність у межах організації [75]. Саме ці підходи дають змогу розглядати корпоративну культуру як складну, багаторівневу, динамічну систему.

У подальшому викладі доцільно спиратися на визначення А. Я. Кибанова, оскільки воно найбільш комплексно відображає сутність корпоративної культури в контексті діяльності соціальних установ.

Корпоративна культура належить до сфери управлінських наук і водночас інтегрує елементи організаційної поведінки, психології, соціології, філософії та культурології. Як нова галузь знань, вона виникає на перетині досліджень особистості в організації, колективної поведінки, питань підвищення організаційної ефективності, адаптації до змін середовища та особливостей управлінської діяльності [27, с. 42].

Сутність корпоративної культури виявляється у двох площинах. У широкому розумінні вона охоплює єдність матеріальних і духовних елементів організації, їхню взаємодію та взаємовплив. У вузькому трактуванні — це насамперед духовна складова: норми, правила поведінки, традиції, ритуали, корпоративні міфи, що регулюють поведінку співробітників.

Низка проблем ускладнює інтерпретацію корпоративної культури. Серед них — суб'єктивність її сприйняття та оцінювання, різний рівень впливу окремих елементів культури на організаційний розвиток, а також потреба у досягненні гармонійного балансу між ними. Гармонія не є кінцевим критерієм розвитку, проте прагнення до неї потребує постійного вдосконалення найменш розвинених елементів.

Оскільки корпоративна культура вивчається у рамках низки наукових дисциплін — менеджменту, соціології, філософії, психології, культурології та організаційної поведінки — вона тісно пов'язана з діловою етикою, філософією бізнесу та питаннями етичного менеджменту. Спільність та взаємодія цих елементів у науковій літературі часто ілюструється у вигляді порівняльних таблиць і аналітичних схем [13].

Таблиця 1.2

Групи принципів корпоративної культури на основі досліджень О. Бали

1 група Загальні принципи	2 група Особливі принципи
розвитку	стосунків «керівництво – працівник»
системності	вільного формування
відкритості та постійного вдосконалення	особистісно орієнтованого менеджменту
координації	чіткості
обов'язковості	еталону
винагороди	індивідуальності;
вимірності та корисності	узгодженості та відповідності
відповідності чинному законодавству	

Упродовж останніх десятиліть спостерігається зростаючий інтерес як науковців, так і практиків до феномену корпоративної культури. Звернення до цього поняття зумовлене прагненням керівників різних організацій ефективно використовувати потенціал внутрішнього культурного середовища з метою оптимізації управління, формування продуктивних соціально-трудових відносин та підвищення результативності діяльності. Саме тому поглиблене теоретичне опрацювання категорії «корпоративна культура» стає необхідною умовою її практичного застосування.

Проблематику корпоративної культури досліджували як зарубіжні, так і українські вчені, зокрема Г. Атаманчук, О. Бабич, Т. Базаров, М. Вебер, О. Віханський, О. Занковський, А. Кібанов, В. Колпаков, Ф. Лютенс, Є. Малінін, Ю. Одегов, В. Співак, Г. Суходольський, К. Терещук, В. Тертичка, Р. Уотермен, Дж. Хел, Ф. Хміль, Г. Хофстеде, Е. Шейн та інші. Передумовою визначення корпоративної культури є уточнення змісту базової категорії «культура». Ще Цицерон застосовував це поняття для характеристики «культури розуму», а походження терміна («cultura») пов'язане з такими семантичними значеннями, як виховання, плекання, розвиток [56].

У сучасній науковій традиції існує значна кількість інтерпретацій поняття «культура». Серед найпоширеніших підходів — розуміння культури як сукупності досягнень людства, як системи матеріальних та духовних цінностей, а також як комплексу засвоєних форм поведінки. В українських

джерелах культура розглядається як поєднання духовних і матеріальних надбань людської цивілізації [56, с. 113]. Відповідно, корпоративна культура є різновидом культури, що формується у певному організаційному середовищі, охоплюючи систему цінностей, норм, регулятивів і поведінкових моделей, які впливають на діяльність її членів.

Єдиного універсального визначення терміна «корпоративна культура» нині не існує. У літературі пропонується широке коло трактувань. Так, Д. Елдрідж і А. Кромбі розглядали корпоративну культуру як сукупність характеристик, що надають організації унікальності й вирізняють її серед інших. Аналогічного підходу дотримувався і К. Голд [33]. М. І. Магура під корпоративною культурою розуміла систему неформалізованих норм, переконань і цінностей, якими керуються працівники і які визначають стиль їхньої поведінки в організації [44].

М. Мескон трактував корпоративну культуру як специфічний «клімат» організації, а Г. Морган підкреслював її роль як засобу управління через традиції, символи, ритуали, фольклор та організаційні наративи [33]. А. Я. Кибанов визначав корпоративну культуру як сукупність ключових положень і норм, що декларуються організацією та слугують орієнтирами для поведінки її співробітників [27, с. 63]. На думку С. А. Ліпатова, корпоративна культура є однією з підсистем організації, яка забезпечує адаптацію до зовнішнього середовища та сприяє ідентифікації працівників із колективом. Він наголошував на ролі символів, ритуалів, традицій та поведінкових моделей, що передаються як елемент досвіду [33].

У працях У. Оучі та Р. Рютінгера корпоративна культура розглядається як «корпоративний дух» — спільна філософія та єдність членів організації. О. С. Віханський і О. І. Наумов визначали її як сукупність основоположних припущень, що виявляються у цінностях, проголошених організацією, та визначають поведінкові орієнтири персоналу [33]. Е. Шейн, один із ключових теоретиків корпоративної культури, стверджував, що вона є

системою базових уявлень, які існують на рівні колективної свідомості і безпосередньо спрямовують діяльність працівників [75].

У контексті подальшого викладу доцільно спиратися саме на визначення А. Я. Кибанова як найбільш комплексне і прикладне. Корпоративна культура формується на перетині управлінських і організаційних наук та охоплює проблематику індивідуальної поведінки в організації, групової динаміки, підвищення організаційної ефективності, адаптації до зовнішнього середовища та стилю управління [27, с. 42].

Корпоративна культура належить до складних, багатовимірних явищ, що поєднують матеріальні та духовні елементи, тому її дослідження потребує системного підходу. Оскільки вона проявляється на рівні свідомості та поведінки особистості, її необхідно аналізувати у соціально-психологічному вимірі. Звідси випливає низка методологічних проблем: визначення змістових меж поняття, суб'єктивність оцінювання рівня корпоративної культури та питання гармонізації її елементів, оскільки практично в кожній організації спостерігається нерівномірність розвитку окремих компонентів.

Корпоративна культура є предметом дослідження кількох галузей наук — менеджменту, соціології, психології, культурології, організаційної поведінки. Вона має тісний зв'язок із діловою етикою та філософією бізнесу, а спільні елементи цих галузей окреслено у табл. 1.1 [13].

Таблиця 1.3

Характеристика підходів до вивчення корпоративної культури

Назва підходу	Характеристика	Представники
1	2	3

Назва підходу	Характеристика	Представники
1	2	3
Символічний	<p>Підхід, в основу якого покладені уявлення про організацію, як про систему, внутрішнє середовище якої характеризується відомим рівнем соціальної невизначеності. У даних умовах символ, який однаково розуміє колектив, є основним орієнтиром та використовується співробітниками для впорядкування службових відносин. Якщо виявляється неузгодженість в ланках установи, то її культурна система піддається оптимізації.</p> <p>Керівництво домагається формування у свідомості співробітників сукупності «правильних» символів-маяків, завдяки яким впливає на всі сфери управління організації.</p>	Н. Леметр, С. Мішона, П. Штерн, А. Францев, Е. Шейн та ін.
Когнітивний	<p>Підхід, при якому корпоративна культура розглядається як окремий набір правил, вірувань, знань, засвоєних членами організації в ході представлення зовнішніх соціальних та службових взаємозв'язків. Шаблони поведінки в організації при даному підході засновані на спільній трудовій діяльності співробітників. Управління культурою здійснюється шляхом проведення різних форм навчання, тренінгів, інформування співробітників тощо. Таким чином вирішуються проблеми недостатнього знання і розуміння співробітниками логіки поведінки організації і засвоєння ними цінностей, якими живе колектив.</p>	К. Камерон, Р. Квін, Р. Куїн, У. Оучі, Т. Парсонс, Дж. Рорбах та ін.

Назва підходу	Характеристика	Представники
1	2	3
Систематичний	Підхід, заснований на виборі як основного культурного визначника організаційного клімату, який, з одного боку, формується під впливом об'єктивних властивостей організації (стилю керівництва, місії організації тощо), а з іншого боку, характеризується станом психологічного середовища, тобто закріпленням у свідомості співробітників комплексів суб'єктивних вражень і думок. При цьому домінуюча культура визначається або через зразки службової поведінки, комунікації та відношення до матеріальних засобів членів організації, або на основі існуючих вірувань і цінностей.	Р. Моран, В. Сате, Ж. Серкіс, В. Снеткова, В. Співак, С. Харріс та ін.

В останні десятиліття у науковому дискурсі та практиці управління спостерігається інтенсивне зростання інтересу до феномену корпоративної культури. Підвищена увага до цього явища пояснюється прагненням керівників організацій використовувати потенціал корпоративної культури як інструмент підвищення ефективності освітнього й виробничого процесів, а також гармонізації соціально-трудових відносин. Однак успішне практичне застосування корпоративної культури як інструмента управління є неможливим без ґрунтовного методологічного осмислення її сутності та змістових характеристик.

Проблематика корпоративної культури досить широко представлена в доробку зарубіжних і вітчизняних учених, зокрема Г. Атаманчука, О. Бабич, Т. Базарова, М. Вебера, О. Віханського, О. Занковського, А. Кібанова, В. Колпакова, Ф. Лютенса, Є. Малініна, Ю. Одегова, В. Співака, Г. Суходольського, К. Терещука, В. Тертички, Р. Уотермена, Дж. Хела, Ф. Хміля, Г. Хофстеде, Е. Шейна та інших дослідників. Для розуміння категорії корпоративної культури необхідним є звернення до базового поняття «культура», оскільки воно є первинним у структурі відповідного терміна.

Поняття «культура» бере свій початок із часів античності: римський оратор Цицерон застосував його для позначення філософії як «культури розуму». Сам термін походить від латинського слова *cultura* – «догляд», «освіта», «виховання», «розвиток» [56]. На сьогодні у науковій літературі представлено декілька сотень підходів до визначення цього поняття. Серед найбільш поширених інтерпретацій — культура як сукупність досягнень людства, як комплекс матеріальних та духовних цінностей або як сукупність засвоєних форм поведінки. Згідно з українськими джерелами, культура тлумачиться як сукупність матеріальних і духовних надбань суспільства [56, с. 113].

Аналіз дефініцій дозволяє дійти висновку, що корпоративна культура, подібно до будь-якого іншого виду культури, ґрунтується на цінностях, правилах, нормах і стандартах, формується у колективній свідомості та істотно впливає на поведінку її носіїв. Сучасна теорія не має єдиного усталеного визначення поняття «корпоративна культура», що пояснюється різноманітністю підходів і відмінностями дослідницьких парадигм.

У науковій літературі подано значну кількість тлумачень корпоративної культури. Так, Д. Елдрідж і А. Кромбі визначають корпоративну культуру як сукупність унікальних характеристик організації, які вирізняють її серед інших у галузі. Аналогічну позицію займає К. Голд, який підкреслює унікальність особливостей кожної організації [33]. М. І. Магура розглядає корпоративну культуру як «систему переконань, норм поведінки, установок і цінностей, які є тими неписаними правилами, що визначають, як повинні працювати і вести себе люди в даній організації» [44].

М. Мескон інтерпретує корпоративну культуру як клімат організації, що відображає притаманні їй звичаї [33]. Г. Морган підкреслює її функцію як засобу здійснення корпоративної діяльності через мову, традиції, фольклор та інші форми передачі базових цінностей і переконань [33].

А. Я. Кибанов визначає корпоративну культуру як набір найважливіших положень, що проявляються в цінностях і нормах організації та задають орієнтири поведінки її членів [27, с. 63]. У свою чергу, С. А. Ліпатов трактує корпоративну культуру як одну з організаційних підсистем, яка забезпечує адаптацію до зовнішнього середовища та ідентифікацію співробітників, охоплюючи поведінкові прояви, символи, ритуали та міфи [33].

У працях У. Оучі та Р. Рютінгера корпоративна культура представлена як союз членів організації — певний «корпоративний дух» і спільна філософія. О. С. Віханський та О. І. Наумов визначають її як сукупність припущень, що виражені у декларованих цінностях і спрямовують поведінку працівників [33]. Е. Шейн, один із найвпливовіших дослідників у цій сфері, характеризує корпоративну культуру як систему базових уявлень, що існують у колективній свідомості та визначають діяльність членів організації [75].

Серед перелічених інтерпретацій найбільш змістовною є дефініція А. Я. Кибанова, на яку й доцільно спиратися у подальшому аналізі. Корпоративна культура посідає вагоме місце у системі управлінських наук, утворюючи окремий напрям досліджень, що охоплює питання особистості в організації, колективної поведінки, підвищення організаційної ефективності, адаптації до внутрішнього та зовнішнього середовища, а також управлінської діяльності керівника [27, с. 42].

З огляду на системний характер корпоративної культури, її аналіз має здійснюватися комплексно, з урахуванням соціально-психологічного рівня її формування та впливу на поведінку людини. Широке трактування корпоративної культури охоплює взаємодію матеріальних і духовних елементів, тоді як вузьке – зосереджується на нормах, традиціях і правилах поведінки, що виконують регулятивну функцію.

Серед проблемних аспектів у вивченні корпоративної культури виокремлюють суб'єктивність її сприйняття, неоднорідність впливу окремих

елементів та необхідність гармонізації культури через удосконалення недостатньо розвинених компонентів.

Корпоративна культура є міждисциплінарною категорією та виступає об'єктом дослідження менеджменту, психології, соціології, культурології, філософії та організаційної поведінки. Вона тісно пов'язана з діловою етикою та філософією бізнесу, що зумовлює необхідність її комплексного вивчення як складного соціокультурного явища.

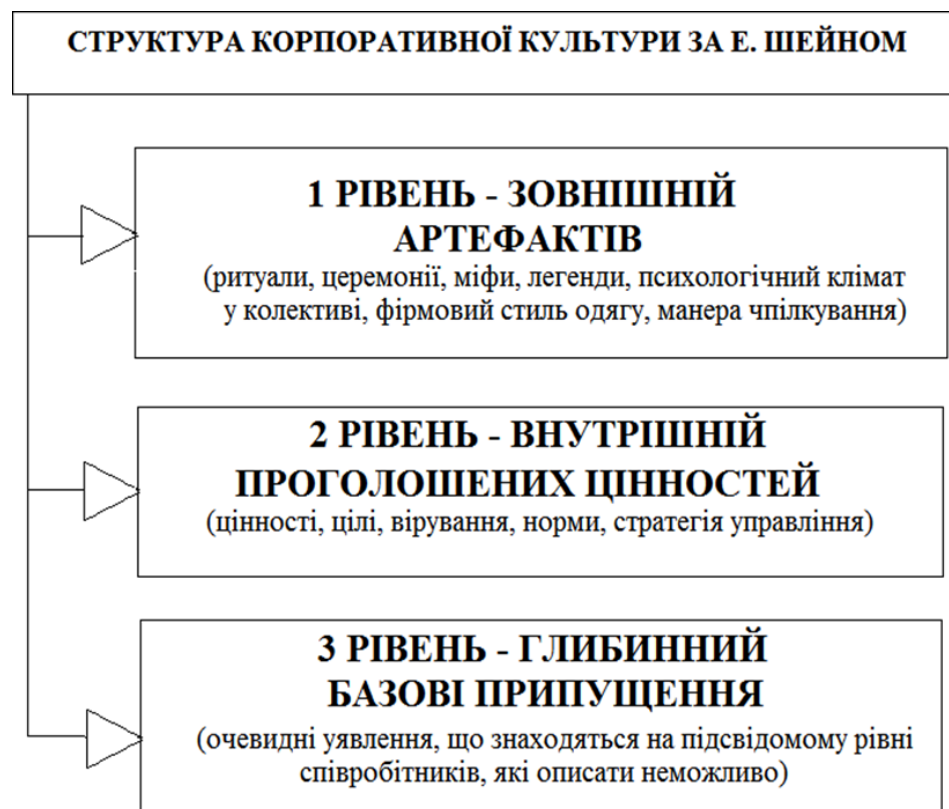


Рис. 1.1. Структура корпоративної культури за Е. Шейном

У поданих наукових розвідках питання корпоративної культури дедалі частіше розглядається як ключовий чинник ефективності сучасних організацій. Посилена увага до цього феномену зумовлена прагненням керівників не лише оптимізувати управлінські процеси, а й задіяти внутрішній потенціал персоналу для формування сприятливого освітнього чи професійного середовища, підвищення результативності праці та гармонізації соціально-трудових відносин. Тому практична значущість

корпоративної культури напряду пов'язана з потребою її теоретико-методологічного обґрунтування.

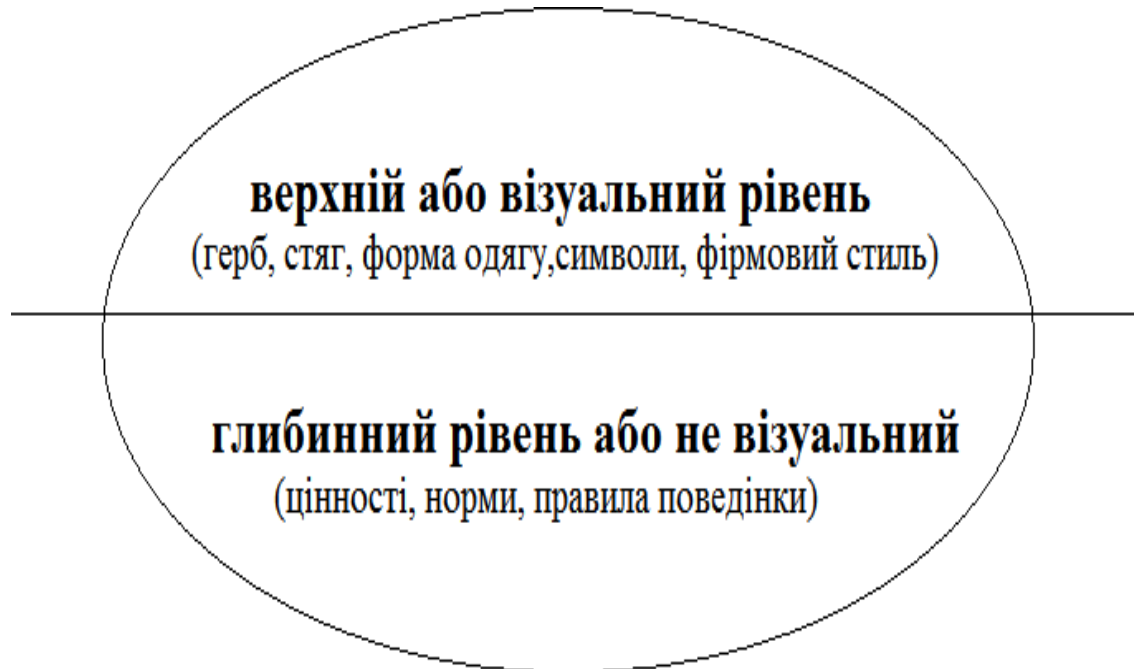


Рис. 1.2. Спрощена модель Е. Шейна

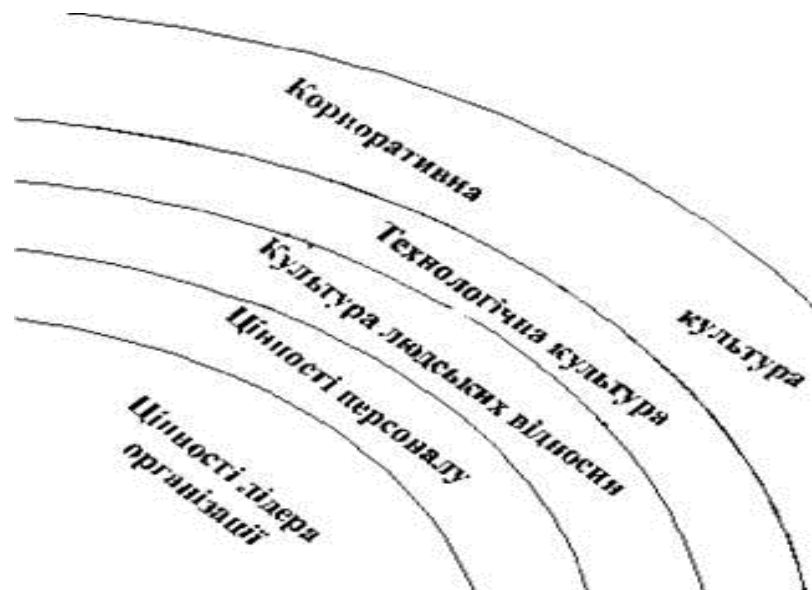


Рис. 1.3. Структурна модель «Багатошарова цибулина» за Г. Хаєтом

Корпоративна культура стала предметом аналізу широкого кола дослідників, серед яких Г. Атаманчук, О. Бабич, Т. Базаров, М. Вебер, О. Віханський, А. Кібанов, Ф. Лютенс, Ю. Одегов, Р. Уотермен, Дж. Хел, Г. Хофстеде, Е. Шейн та багато інших. Незважаючи на значну кількість наукових підходів, спільною відправною точкою для визначення поняття «корпоративна культура» виступає базове розуміння культури. Саме тому доцільно звернутися спершу до змісту терміна «культура», що походить від латинського *cultura* — догляд, виховання, розвиток, і вперше був використаний Цицероном для позначення «культури розуму».

У сучасній науковій традиції існує кілька сотень інтерпретацій культури. Серед найпоширеніших — трактування культури як сукупності досягнень людства, системи матеріальних і духовних цінностей, а також засвоених форм поведінки. Українські джерела визначають культуру як узагальнений комплекс духовних і матеріальних надбань людської цивілізації [56, с. 113]. Виходячи з цього, корпоративна культура постає похідною від ширшого поняття культури, оскільки вона також включає цінності, норми, правила, моделі поведінки та стандарти, що впливають на діяльність і мислення людини в організації.

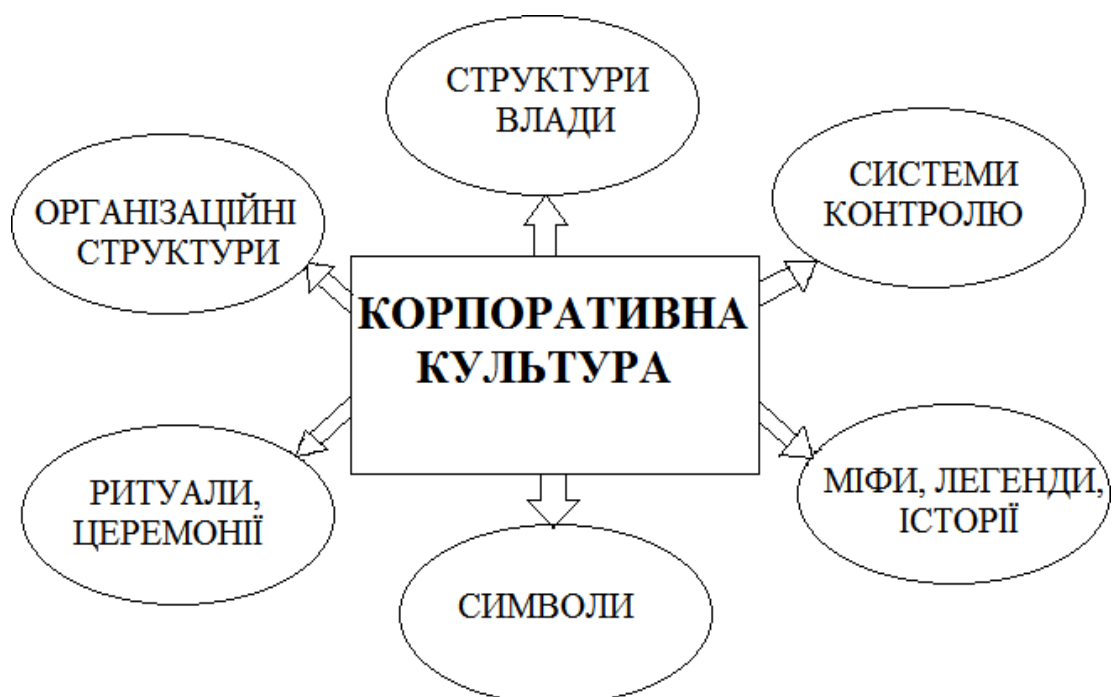


Рис. 1.4. Модель «Культурна мережа» за Г. Джонсоном

Незважаючи на відсутність єдиного універсального визначення корпоративної культури, у науковій літературі запропоновано низку концептуально важливих підходів. Так, Д. Елдрідж і А. Кромбі визначають корпоративну культуру як набір унікальних характеристик, що відрізняють одну організацію від іншої; аналогічної думки дотримується К. Голд [33]. М. Магура описує її як систему загально визнаних у колективі переконань, норм і цінностей, які визначають повсякденну поведінку працівників [44]. У роботах М. Мескона корпоративна культура асоціюється з організаційним кліматом та звичаями [33], а Г. Морган підкреслює роль мови, традицій, міфів та ритуалів як інструментів трансляції ключових ідеологічних настанов [33].

А. Кибанов розглядає корпоративну культуру як систему фундаментальних положень і цінностей, що визначають стандарти поведінки персоналу [27, с. 63]. С. Ліпатов інтерпретує її як організаційну підсистему, яка забезпечує адаптацію до середовища та сприяє ідентифікації працівників із організацією [33]. У працях У. Оучі та Р. Рюттінгера наголошується на ролі «корпоративного духу» як інтегративного чинника. О. Віханський і О. Наумов розглядають корпоративну культуру як систему ключових припущень і цінностей, що задають параметри поведінки членів колективу [33]. На думку Е. Шейна, це передусім система базових уявлень, які не просто декларуються, а існують у свідомості членів організації та визначають їхню діяльність [75].

Корпоративну культуру доцільно розглядати у площині управлінських наук, адже вона формує підходи до поведінки особистості в організації, колективної взаємодії, організаційної ефективності, процесів адаптації до внутрішнього та зовнішнього середовища, і водночас впливає на стиль керівництва [27, с. 42]. Багатовимірність і складність цього явища зумовлює

необхідність його аналізу як на рівні матеріально-духовних проявів, так і в соціально-психологічному вимірі, враховуючи індивідуальні уявлення, переконання та цінності працівників.

Характерною проблемою залишається суб'єктивність оцінки рівня корпоративної культури та складність досягнення її гармонійності, оскільки вплив різних елементів нерівномірний. Проте саме прагнення до гармонії стає важливим фактором удосконалення організаційного середовища.

Корпоративна культура має міждисциплінарний характер і вивчається у контексті менеджменту, соціології, психології, філософії, культурології, організаційної поведінки. Вона тісно корелює з діловою етикою, філософією бізнесу та системами комунікації.

Отже, корпоративна культура формується в динаміці організаційного розвитку та є невід'ємним елементом професійної взаємодії. Вона розвивається на основі загальнолюдських культурних надбань, але відображає специфіку конкретної організації. Саме тому дослідження корпоративної культури є надзвичайно актуальним у сфері освіти, зокрема дошкільної, де вона стає складовою управлінської культури закладу, визначає якість його функціонування та сприяє формуванню професійного середовища.

1.2. Корпоративна культура як показник розвитку організації

Корпоративна культура постає сьогодні як один із ключових стратегічних інструментів, що забезпечує узгодженість дій персоналу закладу охорони здоров'я та спрямовує його на досягнення спільних цілей. Високий рівень корпоративної культури проявляється передусім у глибокому переконанні працівників у винятковості та конкурентоспроможності власного закладу. Коли співробітники з різним життєвим досвідом, системами цінностей і професійними поглядами сприймають себе частиною

єдиного організаційного цілого й ідентифікують себе з професійною спільнотою установи, саме тоді формується справжній корпоративний дух [66–68].

Варто наголосити, що вплив корпоративної культури на результативність роботи закладу охорони здоров'я є часто не менш значущим, а інколи й ефективнішим за впровадження інноваційних технологій чи сучасних управлінських інструментів. На підставі досліджень Г. М. Захарчин, Н. П. Любомудрової, Р. О. Винничук та Н. В. Смолінської можна змоделювати узагальнену структуру корпоративної культури закладу охорони здоров'я (рис. 1.5), у межах якої корпоративний дух розглядається як переживання людиною власної єдності з малою професійною групою, підрозділом і всім організаційним простором.

Попри значне різноманіття існуючих типів корпоративної культури, усі вони мають спільний ціннісно-нормативний підґрунт, що проявляється у функціях, які виконують культурні механізми в організації. Як зазначено у працях В. В. Юрченко, Ю. В. Мельник та Н. В. Богданової, корпоративна культура виконує низку базових функцій [76], зокрема:

- охоронну, що мінімізує негативний вплив зовнішніх чинників на діяльність колективу;
- інтеграційну, яка сприяє формуванню в працівників почуття єдності та рівності;
- регулятивну, що ґрунтується на системі неписаних норм, які визначають прийнятні форми поведінки;
- заміщувальну, яка частково компенсує недоліки формальних управлінських механізмів і зменшує інформаційне навантаження з боку адміністрації;
- адаптаційну, покликану полегшити інтеграцію нового співробітника в організаційне середовище;
- освітньо-розвивальну, оскільки корпоративна культура стимулює професійне зростання персоналу;

- функцію управління якістю, що забезпечує перехід від формального виконання обов’язків до якісного надання медичної допомоги;
- функцію регулювання партнерських взаємин, спрямовану на формування прийнятних норм співпраці;
- функцію адаптації організації до суспільних потреб, яка сприяє створенню сприятливих умов для ефективної діяльності.

У своїй сукупності ці функції демонструють, що корпоративна культура є не лише складною духовно-ціннісною системою, але й практичним механізмом підвищення ефективності діяльності закладів охорони здоров’я, впливаючи як на внутрішні процеси, так і на зовнішні комунікації організації.

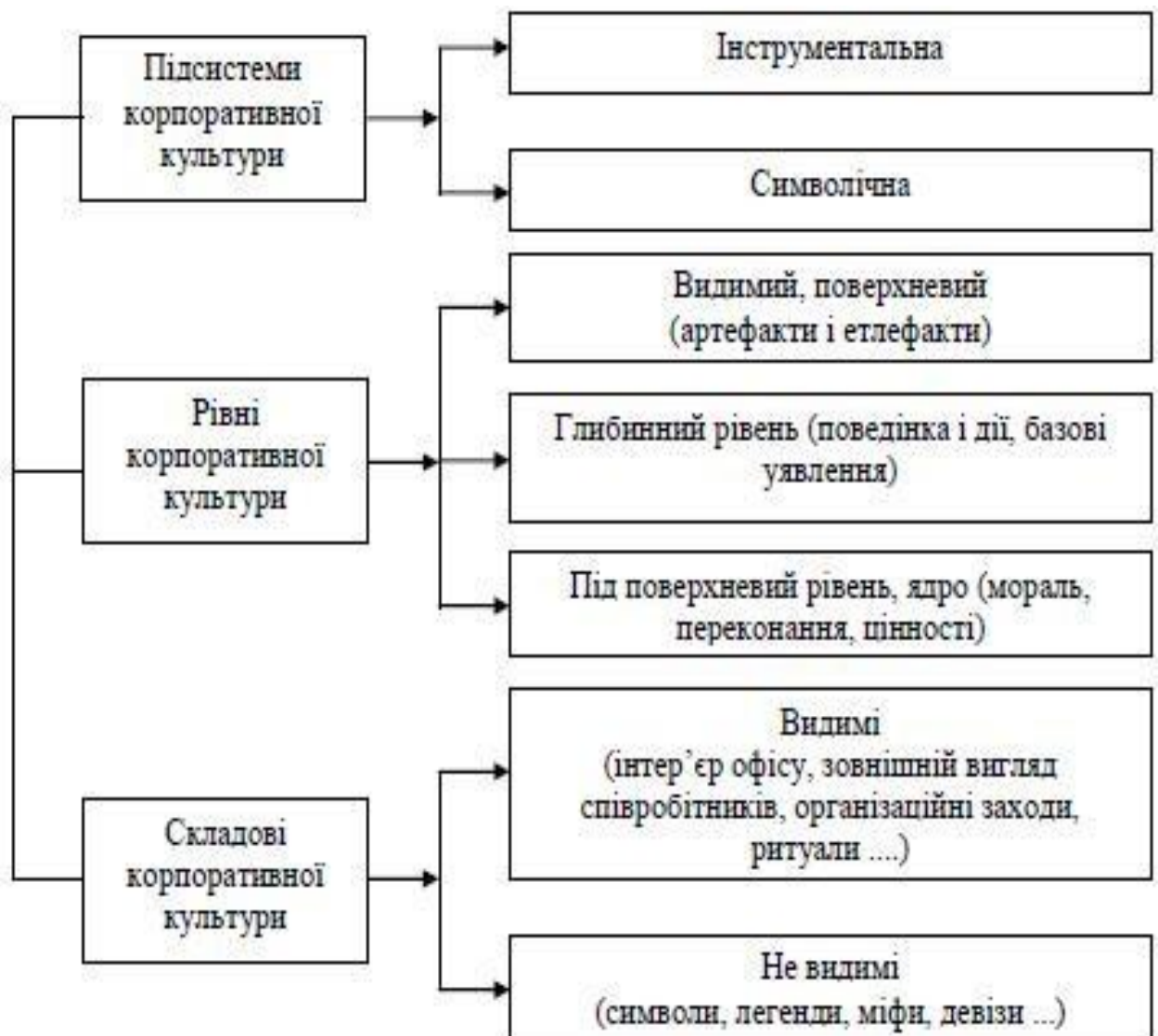


Рис. 1.5. Загальна структура корпоративної культури організації

Корпоративна культура у сучасних закладах охорони здоров'я виступає дієвим стратегічним ресурсом, здатним об'єднувати персонал довкола спільних цілей і забезпечувати узгодженість професійних дій. Показником її зрілості вважають високий рівень ідентифікації працівників із закладом, їхню переконаність у перевагах власної організації та відчуття причетності до її досягнень. Саме у випадках, коли співробітники різного віку, досвіду та світоглядних позицій ототожнюють себе з інституцією та сприймають її завдання як власні, формується те, що дослідники визначають поняттям *корпоративного духу* [66–68].

Слід підкреслити, що роль корпоративної культури для удосконалення діяльності закладів охорони здоров'я нерідко виявляється вагомішою, ніж запровадження новітніх технологічних рішень. Саме тому у працях Г. М. Захарчин, Н. П. Любомудрової, Р. О. Винничук і Н. В. Смолінської обґрунтовано можливість представлення узагальненої структури корпоративної культури закладів охорони здоров'я, що відображено на рис. 1.5. У цьому контексті корпоративний дух розглядається як внутрішнє переживання працівником свого єднання з трудовою групою, структурним підрозділом та організацією загалом.

Попри значну різноманітність типів корпоративної культури, для всіх них притаманні спільні риси, що знаходять відображення у сукупності функцій корпоративної культури. У дослідженні В. В. Юрченко, Ю. В. Мельник та Н. В. Богданової виокремлено основні функціональні напрями її впливу [76], а саме:

- охоронна, що мінімізує негативний вплив зовнішніх чинників;
- інтеграційна, яка сприяє формуванню відчуття спільності та рівності між членами колективу;
- регулююча, пов'язана із неформальними моделями поведінки та дотриманням неписаних норм;

- замінна, котра частково компенсує недоліки офіційних управлінських механізмів і зменшує надмірний інформаційний потік;
- адаптаційна, що спрощує входження нових працівників у професійне середовище;
- освітньо-розвивальна, спрямована на підтримку професійного та особистісного розвитку персоналу;
- функція управління якістю, у межах якої культура забезпечує перехід від якісно виконаної роботи до якісного медичного процесу;
- регуляція партнерських відносин, що встановлює норми взаємодії;
- функція пристосування до суспільних потреб, яка формує максимально сприятливі умови для діяльності закладу в соціальному середовищі.



Рис. 1.6. Модель корпоративної культури закладу організації (за О.Андоїнім)

Корпоративна культура посідає ключове місце у стратегічному управлінні закладами охорони здоров'я, оскільки виступає інтегруючим інструментом, що дає змогу спрямувати зусилля всіх працівників на досягнення узгоджених цілей розвитку організації. Однією з головних ознак сформованої корпоративної культури є глибока впевненість персоналу у винятковості та конкурентних перевагах власного закладу. Саме тоді, коли співробітники з різним досвідом, темпераментом, віком та особистими

переконаннями добровільно об'єднуються навколо спільної мети й ототожнюють себе з організацією, можна говорити про становлення справжнього корпоративного духу [66–68].

При цьому необхідно підкреслити, що корпоративна культура здатна забезпечувати зростання результативності діяльності закладу охорони здоров'я значно ефективніше, ніж упровадження окремих технологічних або управлінських інновацій. Узагальнення напрацювань Г. М. Захарчин, Н. П. Любомудрової, Р. О. Винничук та Н. В. Смолінської дало можливість окреслити базові структурні складники корпоративної культури закладу охорони здоров'я (рис. 1.5).

Корпоративний дух у цьому контексті постає як глибинне переживання особою власної належності до певної професійної групи, підрозділу та організації загалом; як внутрішнє усвідомлення цінностей, які визначають її поведінку й ставлення до спільної діяльності.

Попри те, що корпоративна культура представлена великою кількістю типів і форм, усі вони мають низку універсальних характеристик, які найбільш повно проявляються у функціях цього феномену. У дослідженнях В. В. Юрченко, Ю. В. Мельник та Н. В. Богданової виділено комплекс таких функцій [76]:

- охоронна, спрямована на нейтралізацію деструктивних зовнішніх впливів;
- інтеграційна, що забезпечує відчуття рівності та спільності серед співробітників;
- регулююча, яка охоплює систему неформальних норм і правил поведінки;
- замінна, здатна частково підмінювати офіційні управлінські процедури та спрощувати потік організаційних розпоряджень;
- адаптаційна, що полегшує процес входження працівника до нового середовища;

- освітня й розвивальна, зорієнтована на стимулювання професійного та особистісного зростання;
- управління якістю, що з'єднує якість роботи персоналу з якістю медичного процесу;
- регулювання партнерських взаємодій, тобто формування прийнятних етичних норм і моделей поведінки;
- пристосування до суспільних потреб, що допомагає організації гармонізувати свою діяльність із зовнішніми умовами.

Формування корпоративної культури у закладі охорони здоров'я доцільно аналізувати крізь призму тих елементів та механізмів, що визначають її структурну побудову та особливості функціонування (відповідно до моделі, поданої на рис. 1.6). У широкому сенсі корпоративна культура медичної установи являє собою систему спільних норм, переконань, вірувань, очікувань, традицій, ритуалів і символів, що формують індивідуальне обличчя організації і забезпечують її відмінність від інших структур. У її основі лежить комплекс колективних і особистісних цінностей духовного й матеріального характеру, які визнаються, підтримуються й поділяються усіма членами колективу [25].

Серед елементів корпоративної культури, характерних саме для закладів охорони здоров'я, провідне місце належить системі переконань і цінностей, що формуються на основі професійних, етичних та моральних норм медичної діяльності. Ці внутрішні установки зумовлюють поведінку лікаря, його ставлення до пацієнта, колег і професії в цілому.

До зовнішніх проявів корпоративної культури медичного працівника відносять систему норм і моделей поведінки та комунікації, які включають мовленнєвий етикет, правила взаємодії, елементи фірмового стилю (символіку, корпоративні кольори, дрес-код, оформлення приміщень), традиції закладу, ритуали, історичні наративи, корпоративні легенди й героїв тощо [61, 33–36]. Сукупність цих елементів формує впізнаваний образ установи і підтримує її унікальний стиль.

Важливою ознакою зрілої корпоративної культури виступає загальна культура поведінки та комунікації, що проявляється як у внутрішньоколективних взаєминах, так і у взаємодії з керівництвом, пацієнтами та громадськістю. Йдеться про рівень етичної, професійної та психологічної культури лікарів, який визначає характер ділових зв'язків, взаємоповагу та довіру у медичному середовищі [45].

Одним з ключових структурних компонентів корпоративної культури є «корпоративний дух» – глибинне відчуття єдності з колективом, структурним підрозділом та організацією загалом; це психологічний стан, що виникає внаслідок спільної діяльності, взаємопідтримки та ототожнення себе з місією закладу [55]. На думку А. Співака, корпоративний дух виступає чинником, який визначає поведінку співробітників, їх мотивацію та готовність підтримувати стратегічні цілі організації. Його формування можливе лише за умови активного залучення працівників до справ закладу та механізмів управління ним [64, 65, с. 16].

Визначення місії та візії закладу охорони здоров'я становить початковий і водночас фундаментальний етап побудови корпоративної культури. Аналіз наукових джерел дозволяє трактувати місію як:

- уявлення про бажаний кінцевий результат діяльності закладу;
- коротке пояснення сутності організації – «хто ми?» і «для чого існуємо?»;
- філософське підґрунтя функціонування установи;
- відображення балансу між стратегічними намірами та наявними ресурсами;
- сутність та сенс існування закладу охорони здоров'я як соціального інституту.

Отже, місія узгоджує стратегічні орієнтири організації з її можливостями, забезпечує єдність дій персоналу та формує фундаментальні смисли діяльності.

У структурі корпоративної культури медичного закладу зазвичай виокремлюють три взаємопов'язані рівні:

1. Глибинний (невидимий) – сукупність внутрішніх переконань, професійних і моральних норм, що поділяються всіма учасниками лікувального процесу.

2. Ціннісно-нормативний – конкретні стандарти поведінки, правила, етичні кодекси, професійна філософія та управлінські підходи, які відображають світогляд колективу.

3. Зовнішній (візуальний) – видимі атрибути та артефакти (символіка, стиль спілкування, корпоративні традиції), за допомогою яких здійснюється вплив на емоції й поведінку пацієнтів і нових співробітників.

Кожен із цих рівнів формується окремими елементами, але вони тісно взаємодіють, створюючи цілісний корпоративний образ закладу, його імідж та репутацію, а також впливаючи на професійну поведінку лікарів та якість медичної допомоги.

Корпоративна культура в контексті діяльності закладів охорони здоров'я постає як стратегічно значущий інструмент управління, здатний спрямовувати персонал на реалізацію спільних цілей і підтримувати цілісність організації. Її зрілість проявляється передусім у переконаності працівників у винятковості власного закладу, у розумінні його сильних сторін та переваг. Коли фахівці різного віку, професійного досвіду та світоглядних настанов ідентифікують себе з установою, працюють на досягнення єдиного результату і поділяють відповідальність за нього, можна говорити про сформований корпоративний дух [66–68].

Слід підкреслити, що вплив корпоративної культури на результативність функціонування закладу охорони здоров'я часто виявляється значнішим, аніж ефект від упровадження найсучасніших технологічних рішень. Саме тому у наукових дослідженнях Г. М. Захарчин, Н. П. Любомудрової, Р. О. Винничук і Н. В. Смолінської обґрунтовано

можливість побудови інтегральної структури корпоративної культури ЗОЗ (рис. 1.5), яка дозволяє системно інтерпретувати її ключові складові.

Корпоративний дух виступає важливим внутрішнім індикатором сформованості культури. Його сутність полягає у відчутті особистої та професійної єдності співробітника з колективом, підрозділом і всією організацією, що проявляється на рівні поділюваних ціннісних орієнтацій. Такий духовний стан формується у процесі взаємодії, співпраці, спільного вирішення завдань і визначає готовність персоналу підтримувати організаційні цілі.

Незважаючи на значне різноманіття теоретичних підходів до класифікації корпоративних культур, усі вони мають спільні характеристики, які особливо чітко проявляються у функціях корпоративної культури. На думку В. В. Юрченко, Ю. В. Мельник та Н. В. Богданової, корпоративна культура виконує низку ключових функцій [76]:

- охоронну, що нейтралізує несприятливі зовнішні впливи та слугує захисним механізмом організації;
- інтеграційну, яка формує відчуття рівноправності і згуртованості членів колективу;
- регулюючу, пов'язану з дією неписаних норм і правил, що визначають повсякденну поведінку працівників;
- замінну, яка частково компенсує формальні адміністративні процедури, спрощуючи інформаційні потоки;
- адаптаційну, що полегшує входження нових співробітників у професійне середовище;
- освітню та розвивальну, спрямовану на особистісне та професійне зростання працівників;
- функцію управління якістю, яка забезпечує зв'язок між професійною діяльністю та якістю медичного процесу;
- функцію регулювання партнерських взаємин, що визначає норми спілкування всередині і поза організацією;

– функцію адаптації організації до суспільних змін, спрямовану на формування сприятливих умов взаємодії зі зовнішнім середовищем.

Таким чином, корпоративна культура закладу охорони здоров'я виявляється багатовимірною системою, яка забезпечує узгодженість поведінки персоналу, формування сприятливого соціально-психологічного клімату, оптимізацію управлінських процесів і посилення конкурентних позицій ЗОЗ. Її значення полягає не лише у підтримці ефективного функціонування закладу, а й у формуванні довгострокових засад його розвитку.

Знання реального стану корпоративної культури в закладах охорони здоров'я створює підґрунтя для формування цілеспрямованих програм її розвитку та дає змогу виробити обґрунтовані управлінські рекомендації для керівництва [30]. У узагальненому вигляді такі рекомендації охоплюють кілька ключових напрямів.

1. Підтримання конструктивних міжособистісних стосунків у колективі, налагодження ефективного двостороннього зв'язку між працівниками та адміністрацією, що передбачає взаємну повагу, увагу до міжособистісних і особистісних труднощів працівників та сприяння їх розв'язанню.

2. Профілактика конфліктів і раннє виявлення суперечностей як між окремими співробітниками, так і між групами; аналіз причин їх виникнення та впровадження адекватних заходів для їх подолання.

3. Діагностика потреб у підвищенні кваліфікації в кожному структурному підрозділі, визначення пріоритетних напрямів професійного зростання працівників, формування гнучкої системи безперервної освіти, орієнтованої на досягнення стратегічних цілей медичної установи.

4. Розширення делегованих повноважень нижчим рівням управління, підтримка ініціативи шляхом моніторингу пропозицій персоналу щодо розвитку та вдосконалення роботи закладу охорони здоров'я.

5. Формування атмосфери співробітництва та довіри, підсилення турботи керівництва про персонал, активізація внутрішніх комунікацій, а також забезпечення розуміння працівниками стратегічних і тактичних цілей організації.

6. Підвищення рівня довіри в колективі, що передбачає створення умов для задоволення базових професійних і соціальних потреб персоналу:

- справедливу оплату праці та прозору систему преміювання;
- дотримання вимог безпеки праці та охорони здоров'я;
- гарантії зайнятості, що забезпечують відчуття стабільності та впевненості у майбутньому;
- соціальну інтеграцію й конструктивні взаємини між керівниками та підлеглими;
- залучення персоналу до управління закладом, підтримку ініціативності та новаторства;
- дотримання демократичних принципів у діяльності лікувальної установи — свобода висловлювань, недопущення дискримінації, право участі в організаційних процесах;
- упровадження ефективних мотиваційних механізмів: удосконалення матеріального стимулювання, забезпечення персоналу необхідними ресурсами, створення умов для професійної самореалізації та підвищення майстерності.

Як підкреслюють дослідники [30], системне вивчення та розвиток корпоративної культури сприяють формуванню в закладі охорони здоров'я ціннісно-нормативного середовища, що підтримує позитивний психологічний клімат, зміцнює відповідальність і залученість персоналу, підвищує як якість професійної діяльності, так і загальну ефективність функціонування установи.

Процес формування корпоративної культури має поступовий, етапний характер. Так, О. Бабиш виокремлює чотири основні етапи її становлення [7, с. 451]:

- визначення місії та базових цінностей організації;
- розроблення стандартів поведінки її членів;
- формування та закріплення корпоративних традицій;
- створення символіки організації з урахуванням специфічних цінностей на макро- та мікрорівнях.

Іншу структуру етапів пропонує В. Козлов [30], який виокремлює п'ять складових:

1. формулювання місії, визначення стратегії, цілей і цінностей;
2. аналіз наявної корпоративної культури;
3. проектування організаційних заходів, спрямованих на розвиток бажаних норм та моделей поведінки;
4. цілеспрямована робота з усунення деструктивних цінностей;
5. оцінювання результативності впливу на корпоративну культуру та здійснення коригувальних дій.

Синтез підходів свідчить, що початковим кроком у розробленні корпоративної культури є діагностика наявних цінностей і практик, після чого відбувається чітке формулювання місії та цінностей ЗОЗ, які мають формуватися в діалозі між керівництвом і персоналом.

Подальший етап передбачає визначення стратегічних завдань розвитку закладу, таких як підвищення конкурентоспроможності, якості послуг, формування позитивного іміджу та модернізація організації. Значну роль відіграє і вибір засобів формування корпоративної культури — символіки, ритуалів, традицій, професійної мови, корпоративних заходів.

Важливою складовою є інструментарій удосконалення корпоративної культури, який включає корпоративні кодекси, внутрішні стандарти, регламентуючу документацію для діяльності профспілкових та громадських організацій, а також систему критеріїв оцінювання корпоративної культури [33, 34].

У підсумку, впровадження моделі корпоративної культури в закладі охорони здоров'я дає можливість:

- узгодити індивідуальні та колективні цінності з принципами функціонування організації;
- гармонізувати та координувати внутрішні процеси;
- забезпечити ефективну співпрацю між працівниками;
- формувати єдину команду та атмосферу довіри;
- підвищити передбачуваність і стабільність діяльності;
- обґрунтувати та зміцнити відповідний стиль управління.

Висновки до розділу 1

Огляд наукових праць зарубіжних і вітчизняних дослідників, які зосереджували увагу на проблематиці організаційної та корпоративної культури, засвідчує значну різноплановість підходів і розбіжності у їхніх наукових позиціях. Корпоративна культура, належачи до сфери управлінських наук, формується як відносно нова галузь знань, що потребує осмислення як з позицій теорії організацій, так і з позицій психології управління. Широке трактування категорії «культура» передбачає її цілісне сприйняття у єдності матеріальних і духовних компонентів, у складній взаємодії та взаємовпливах свідомих і підсвідомих елементів поведінки людини та колективу. У вузькому розумінні корпоративна культура характеризує винятково духовну сферу організації: норми, традиції, корпоративні міфи та правила поведінки, що визначають моделі взаємодії персоналу.

Оскільки у науковому дискурсі простежується велика кількість підходів до трактування поняття «корпоративна культура», у роботах українських та зарубіжних дослідників здійснено його систематизацію. Узагальнення наявних дефініцій дало змогу виокремити основні наукові позиції, відповідно до яких корпоративну культуру пропонується розглядати як сукупність правил і норм поведінки, побудованих на матеріальних і

духовних цінностях, культурних, етичних та соціальних потребах працівників, що забезпечують досягнення стратегічних цілей організації.

На сьогодні існує значна кількість класифікацій і типів корпоративної культури. Така різноманітність пояснюється складністю й багатокомпонентністю явища, його залежністю від численних внутрішніх і зовнішніх факторів. Основоположником структурного аналізу корпоративної культури справедливо вважається Е. Шейн, чиї дослідження проводилися на межі психології та організаційної поведінки й визначили методологічні засади сучасної інтерпретації цього феномену.

Незважаючи на відмінності в типологіях корпоративної культури, її загальна структура найбільш повно розкривається у функціональному вимірі, тобто через систему ролей, які корпоративна культура виконує в організації.

Модель корпоративної культури закладу охорони здоров'я може бути сформована на основі напрацювань, представлених у дослідженні О. Андоміна. Елементи цієї моделі є універсальними та можуть бути адаптовані до специфіки будь-якого медичного закладу.

Базовим у даному дослідженні є таке поняття: корпоративна культура – це система формальних і неформальних правил і норм діяльності, звичаїв і традицій, індивідуальних і групових інтересів, моделей поведінки персоналу, стилю управління, ступеня задоволеності співробітників умовами праці, рівня довіри й сумісності між членами колективу та пацієнтами, а також перспектива розвитку закладу охорони здоров'я.

Формування корпоративної культури, як свідчать численні дослідження, є поетапним процесом, що розгортається поступово та потребує узгодження ціннісних, поведінкових і структурних трансформацій у межах організації.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ ФОРМУВАННЯМ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ КНП МКБЛ №17 ХМР

2.1. Характеристика діяльності та стан формування корпоративної культури КНП МКБЛ №17 ХМР

Корпоративна культура виступає індикатором професійної зрілості управлінського персоналу та якості бізнес-процесів, що ними організуються, а також формує підґрунтя для стабільного позитивного іміджу організації в конкурентному ринковому середовищі. Кожна установа володіє певною підприємницькою культурою, що сформувалася в процесі її функціонування та визначає специфіку обраних способів ведення бізнесу.

Запроваджена в організації модель корпоративної культури передбачає дотримання її норм і правил усіма співробітниками. Відповідність окремого працівника загальному профілю організації сприяє узгодженню взаємодії організації з її оточенням, у межах якого поведінкові реакції та професійні дії стають передбачуваними. Базовим прагненням кожного члена трудового колективу є стає бажання життєвої стабільності, що гарантує особистий добробут. Сприятливе та прогнозоване середовище підсилює відчуття впевненості працівників і створює умови для концентрації на професійних завданнях, що, своєю чергою, забезпечує ефективність діяльності організації на ринку. Водночас культура не виникає раптово: вона поступово еволюціонує у відповідь на набуття людьми нових компетентностей та знань [9].

Упровадження оновлених культурних принципів потребує попереднього аналізу бізнес-взаємодій організації з довкіллям, характеристик внутрішньокolleктивних стосунків та виявлення наявних недоліків. Для оцінювання корпоративної культури необхідно визначити рівень її

результативності у конкретний період, що дозволяє описати бажаний цільовий стан і окреслити шляхи його досягнення.

Отже, діагностика корпоративної культури має на меті систематичну інтерпретацію наявних культурних проявів за допомогою спеціальних аналітичних інструментів, а її підсумком виступає візуалізація реальної культурної ситуації в організації.

Процедура діагностики корпоративної культури повинна спиратися на такі методологічні засади [14]:

- науковість, що передбачає використання доробку тих дисциплін, які досліджують людину, організації та трудову діяльність;
- системний погляд на об'єкти аналізу та управління;
- професіоналізм, тобто володіння дослідником спеціалізованим досвідом і необхідними навичками;
- усвідомлення підприємства як компонента суспільної системи;
- гуманізм, який трактує особистість як найвищу соціальну цінність.

До інструментів, що застосовують у процесі формування первинної інформаційної бази для діагностики корпоративної культури, належать: документальний аналіз, спонтанний обхід організації, анкетування персоналу, спостереження засідань, проведення інтерв'ю та експериментальні методи [19].

У межах аналізу документів слід приділити увагу таким ключовим напрямкам:

- історія організації (рекламні матеріали, ювілейні видання, статистичні дані, що відображають ключові етапи розвитку компанії);
- стратегічні документи (політика та стратегія розвитку, кадрова політика, робочі звіти, протоколи засідань керівних органів);
- організаційна структура (структурні схеми, приклади посадових інструкцій);

- управління персоналом (кадрова політика, програми адаптації та навчання, показники плинності та ефективності використання персоналу, умови зайнятості);

- системи планування та контролю (планові інструменти, річні плани та бюджети, відповідні звіти);

- внутрішня та зовнішня комунікація (внутрішні інформаційні засоби, корпоративні видання, рекламні матеріали, приклади оголошень про вакансії, результати внутрішніх досліджень, зокрема щодо соціально-психологічного клімату, а також виступи працівників).

Важливим джерелом інформації під час діагностики корпоративної культури є спонтанний обхід фірми. У цьому разі необхідно звернути увагу на такі організаційно-культурні маркери:

- «зовнішній вигляд» організації: будівля (архітектурний стиль, висота, стан фасаду, розмір та якість вивіски, її цілісність, розташування будівлі), довколишня територія (близькість до транспортних магістралей, охайність, наявність парковки тощо);

- «прохідна»: умови перебування відвідувачів, елементи інтер'єру (рослини, картини, фото, рекламні матеріали), особливості ритуалів прийому;

- обхід внутрішніх приміщень: поведінка супроводжуючої особи (характер пояснень, використання корпоративного жаргону, емоційна залученість, спосіб представлення підрозділів), особливості представлення працівників (вітання, стиль комунікації, жарти), ставлення персоналу до відвідувача (поважність, стриманість, доброзичливість), логіка маршруту, атмосфера на підприємстві (рівень гумору, наявність стресів чи напруги), поведінка працівників (способи проведення перерв, ділові розмови), технічне оснащення робочих місць (комунікаційні засоби, кольорова гама, музичний супровід тощо).

Наступним діагностичним інструментом є анкетування співробітників. У цьому контексті ключовими темами виступають: загальні орієнтири розвитку організації, стратегія, сильні та слабкі сторони, характер командної

роботи, інформаційні потоки та комунікації, типові риси персоналу, механізми кар'єрного просування, соціально-психологічний клімат та уявлення щодо керівництва.

Ще одним важливим методом діагностики корпоративної культури є спостереження під час засідань. У цьому разі варто звертати увагу на такі три групи факторів: зміст дискусій, ритуали та символічні елементи управління, а також поведінку учасників (хто реєструє присутніх, характер міжособистісних контактів, перебування, мовчання, прояви іронії тощо). Під час аналізу ритуально-символічних аспектів зазвичай фіксують: розташування учасників щодо керівника, структуру проведення наради (вступ, оголошення регламенту), невербальні сигнали, загальну атмосферу, випадки конфліктної поведінки, рівень критичності, довірчі або недовірчі прояви, рольові позиції.

Вагомий обсяг інформації про корпоративну культуру забезпечує також метод інтерв'ю. Формуючи коло респондентів, слід урахувати такі групи працівників: осіб, що займають ключові посади, співробітників, які репрезентують колективні настрої, фахівців, відповідальних за роботу з рекламаціями, секретарів, найдосвідченіших і найменш досвідчених працівників, секретаря керівника, коменданта, внутрішнього контролера та осіб, які виконують найменш привабливу роботу.

Окрім базових методів діагностики корпоративної культури, можуть застосовуватися й додаткові підходи до збору інформації: опитування клієнтів і постачальників, фотографія робочого дня керівників, участь у зборах трудового колективу, групові інтерв'ю та експериментальні процедури (наприклад, моделювання рекламаційної ситуації).

Комплексне використання всіх перелічених інструментів формування вихідної інформації дає змогу створити максимально цілісне уявлення про існуючі культурні особливості організації, що, у свою чергу, є необхідною умовою для застосування відповідних методів діагностики корпоративної культури.

До ключових методів діагностики корпоративної культури організації належать такі групи підходів [16, 19, 23]:

Формування рамкових конструкцій:

а) методика К. Камерона і Р. Куїнна;

б) методика Т. Діла і А. Кеннеді.

Визначення критеріїв оцінювання.

Методологічний підхід першої групи ґрунтується на виокремленні різновидів корпоративних культур на основі певних індикаторів, що дозволяє співвіднести реальну культуру організації з типовими «чистими» моделями.

Другу групу методів характеризує орієнтація на систему критеріїв, які дають змогу структуровано описати будь-яку корпоративну культуру.

Корпоративна культура медичних закладів в Україні й досі належним чином не досліджена. Це породжує питання щодо доцільності її існування в лікувальних установах, адже діяльність системи охорони здоров'я жорстко регламентована професійними стандартами та посадовими інструкціями. Проте кожний медичний заклад має унікальний характер, власну історію становлення та набори традицій, внутрішній кодекс цінностей, норми взаємодії, специфічні правила поведінки, неповторний стиль управління та прийняття рішень, особливості лікувальних практик і власну систему внутрішніх комунікацій.

Основи корпоративної культури, відчуття духовної єдності працівників досить часто впливають на результати функціонування організації значно сильніше, ніж її технологічні чи економічні ресурси, організаційна структура, упроваджені інновації або нормативи часу. У конкурентному середовищі саме культурна унікальність медичної установи та її специфічна атмосфера здатні стати визначальним чинником вибору клініки чи лікаря з боку пацієнта.

Корпоративна культура розглядається як цілісна сукупність домінуючих уявлень, ціннісних орієнтирів, норм та моделей поведінки, які

формують сенс і логіку діяльності працівників незалежно від їхнього функціонального статусу чи службових обов'язків.

Практичний досвід свідчить, що універсального та єдиного зразка корпоративної культури не існує. Реальна система цінностей і переконань, що формується в колективах, становить унікальну комбінацію елементів різних культурних типів. У фаховій соціально-психологічній літературі та психології менеджменту трапляються описи численних форм корпоративних культур: індивідуальної та колективної, авторитарної і демократичної, храмової, цільової тощо [7].

Л. Г. Моргун також пропонує класифікацію корпоративних культур. Однією з них є адаптивна культура, що розвивається у швидкозмінному середовищі, де організації необхідно оперативно реагувати і приймати рішення в умовах високого ризику. У цій культурі домінує акцент на формування цінностей, що сприяють швидкому виявленню та інтерпретації зовнішніх сигналів і їхньому перетворенню на нові поведінкові реакції організації.

Другим різновидом є культура, орієнтована на результат, яка притаманна організаціям зі стабільним середовищем, де не вимагається надмірна гнучкість. Основні цінності тут – конкуренція, ініціативність та готовність до інтенсивної роботи.

Окремим різновидом виступає кланова культура, для якої характерні турбота про працівників, атмосфера взаємної підтримки та своєрідні «родинні» стосунки.

Бюрократична культура, навпаки, характеризується внутрішньою орієнтованістю й акцентом на стабільності зовнішнього середовища. У такій культурі високо цінуються дотримання правил, ощадливість, методичність і структурованість усіх процесів [9].

Питанню позитивної корпоративної культури як чинника мотивації персоналу, а також умовам її становлення у вищих навчальних закладах присвячені праці І. В. Сингаївської [5; 6]. К. С. Камерон і Р. Е. Куїнн, у свою

чергу, виділяють чотири базові типи організаційних культур: ієрархічну, ринкову, кланову та адхократичну, на яких ми детальніше зосередимо увагу в основному викладі.

Аналіз наукових джерел щодо типології корпоративної культури свідчить, що ці питання у сфері медичних організацій висвітлено недостатньо повно. У власному дослідженні ми аналізували ієрархічну, ринкову, кланову та адхократичну культури медичних установ, застосовуючи анкетування та опитування медичних працівників.

Ієрархічна культура широко використовується в організаціях, де пріоритетом є забезпечення стабільного, передбачуваного і рентабельного виробництва чи надання послуг. Основою її функціонування є чіткий розподіл повноважень, стандартизовані процедури контролю та обліку, формалізовані робочі процеси. Співробітники об'єднані єдиними правилами та офіційною політикою. Лідери в таких організаціях зазвичай підкреслюють власну раціональність, вміння координувати й організовувати, схильність до структурованого підходу, увагу до документації та інформаційного менеджменту. Показниками успіху вважають суворе дотримання графіків, коректний розподіл завдань, ефективне використання ресурсів, стабільність та контроль. Значний обсяг характеристик цього культурного типу корелює з ознаками бюрократизму.

Ринкова культура притаманна організаціям, що орієнтуються на досягнення конкретних результатів шляхом інтенсивної праці. Персонал вирізняється цілеспрямованістю і змагальністю. Основна увага зосереджена на зовнішніх взаємодіях – із постачальниками, споживачами, регуляторними органами. Важливим стратегічним вектором є пошук споживача послуг. Організації такого типу прагнуть бути успішними у конкурентній боротьбі. Лідерам властиві вимогливість, рішучість і навіть певна агресивність, спрямована на перемогу. Вони отримують мотивацію у змаганнях. Репутація та успіх виступають спільними цінностями. Підтримується висока продуктивність праці.

Кланова культура ґрунтується на цінностях згуртованості, участі, індивідуальності й водночас відчуття «ми». У таких організаціях поширені командна робота, програми залучення персоналу, корпоративні зобов'язання перед працівниками. Медичний персонал має можливість вносити пропозиції щодо вдосконалення роботи, підтримується розвиток професійної компетентності та делегування відповідальності. Атмосфера характеризується гуманністю, довірою, орієнтацією на колегіальність. Лідери виконують роль наставників, у певному сенсі навіть батьківських фігур. У таких організаціях цінують кооперацію, приділяють увагу інтересам і пацієнтів, і персоналу, а статусні відмінності не підкреслюються. Колектив нагадує велику сім'ю; тут особливий акцент робиться на довгостроковому розвитку, згуртованості, моральному кліматі, взаємній повазі й вірності спільній меті.

Адхократична культура особливо актуальна в умовах переходу до інформаційної епохи, коли світ стає динамічним і нестабільним. Ефективність організації забезпечується здатністю адаптуватися до зовнішніх змін, упроваджувати новаторські рішення та випереджати час. Для медичного закладу це означає активний розвиток нових методів лікування, створення інноваційних послуг. Адхократична культура відмовляється від централізованої влади та авторитарних моделей. Повноваження переходять між працівниками або тимчасовими командами залежно від актуальних завдань. Високо цінуються індивідуальність, компетентність, готовність до ризику та здатність прогнозувати майбутнє.

Адхократична культура є надзвичайно необхідною для галузі медицини, передусім у сферах високопрофесійного консультування та підбору нових методів лікування. Звернення пацієнта може розглядатися як окремий проєкт, під який формується тимчасова команда, що розпускається після виконання завдання. За творчий підхід до вирішення медичних проблем або за інновації в наданні послуг персонал отримує значні винагороди. Працівники готові брати на себе ризик і докладати додаткові зусилля.

Ефективне лідерство проявляється в здатності передбачати зміни, експериментувати, бути новаторами і реагувати на виклики часу та зовнішнього середовища. Успіх визначається вмінням надавати унікальні та результативні медичні послуги.

Ми провели анкетування серед медичних працівників Харківської області з метою виявлення чинників формування корпоративної культури. В опитуванні брали участь 42 медичних працівники. На запитання: «Які сприятливі чинники розвитку корпоративної культури характерні для вашого медичного закладу?» були отримані такі відповіді: збільшення контактів з іншими медичними закладами з метою обміну досвідом, відкритість до нових ідей; аналіз дій і досягнень конкурентів; аналіз потреб пацієнтів, які є замовниками і одночасно суб'єктами прийняття остаточних рішень щодо вибору засобів, методик і програм надання медичних послуг; залучення зовнішніх консультантів; навчання медичного персоналу і керівників поза межами своєї медичної організації; підбір кадрів на об'єктивній основі. Медичні працівники також дуже високо цінують професійну компетентність керівника, який розуміє технології праці підлеглих, уміє активізувати ініціативу, створити дух команди та переконати брати на себе відповідальність за діяльність організації. Таким чином, серед сприятливих чинників відзначаються елементи ринкових вимог, відкритість організації до змін, аналіз потреб пацієнтів та професійна компетентність керівництва.

На запитання: «Які несприятливі чинники розвитку корпоративної культури характерні для вашої медичної організації?» були отримані такі відповіді: тиск щодо здійснюваної політики з боку зовнішніх засновників організації; швидко змінюваний, чітко структурований, але ненадійний ринок; зосередження лише на внутрішніх правилах організації і відсутність знань про принципи роботи інших медичних організацій, особливо

зарубіжних; сильний конформізм і надмірна згуртованість робочих груп; дуже повільний перехід на електронну картку пацієнта та електронну обробку карт експертної оцінки; незрозумілі критерії оцінки успіху працівників; інтуїтивний підбір кадрів, заснований на суб'єктивних критеріях. Як бачимо, більшість гальмівних чинників характерні для стабільно функціонуючої, замкнутої медичної організації.

Отже, основні проблеми, що змушують сучасні медичні організації формувати корпоративну культуру, пов'язані з посиленням конкуренції, урізноманітненням медичних послуг з урахуванням потреб пацієнтів, розширенням діяльності організації та впровадженням нових технологій лікування.

Також було розглянуто те, як медичні працівники оцінюють фактичний стан корпоративної культури та її вплив на роботу організації. Аналіз отриманих результатів дав змогу сформулювати такі висновки: по-перше, відсутній яскраво виражений тип корпоративної культури, оскільки медичні працівники не можуть дати точної оцінки культурі, що може бути пов'язано з незнанням критеріїв оцінювання та зі складною системою міжособистісних стосунків у медичній організації; по-друге, у більшій мірі проявляється ієрархічна культура (0,6), тоді як кланова та адхократична проявляються значно слабше — 0,3 і 0,2 відповідно; по-третє, на думку медичного персоналу, найбільш корисними для ефективного функціонування медичного закладу є адхократична та кланова культури.

Таким чином, сучасні тенденції розвитку медичних організацій засвідчують потребу в формуванні культури інноваційного типу. Працівники також прагнуть рівноправних, теплих стосунків між підлеглими і керівниками, тобто висловлюють бажання розвитку кланової культури. Попитом користується і ринкова культура. Формування корпоративної культури вимагає врахування послідовності її становлення: починати слід із формування та сприйняття місії та філософії медичної організації, створення зразків поведінки керівників, які втілюють найкращі цінності та норми, після

чого переходити до впровадження змін у поведінці персоналу. Важливим є також визначення рівня професіоналізму та мотивації медичних працівників, оцінка психологічного клімату, корпоративних традицій і домінуючого типу культури в організації.

Базою нашого експериментального дослідження було КНП МКБЛ №17 Харківської міської ради. Лікарня була відкрита у 1895 році та раніше мала назву Миколаївської лікарні. У структурі закладу домінує місце посідають відділення хірургічного профілю.

Травматологічне відділення для дорослих є структурним підрозділом сучасного багатопрофільного лікувально-діагностичного комплексу лікарні. У цьому відділенні застосовуються сучасні методи оперативного та консервативного лікування травм і захворювань опорно-рухового апарату, включаючи високотехнологічні оперативні втручання, такі як ендопротезування тазостегнового та колінного суглобів, малоінвазивна хірургія хребта, артроскопія колінного та плечового суглобів, а також операції при різних деформаціях. У відділенні організовано комплексну систему оперативного лікування та подальшої реабілітації пацієнтів. Розроблені методики індивідуальної реабілітації. Важливою перевагою відділення є можливість проведення всебічного обстеження та підготовки пацієнта до оперативного втручання. Досвідчені кардіологи, терапевти, невропатологи та анестезіологи забезпечують оптимальні умови для швидкого одужання хворих.

Основними напрямками діяльності відділення є: ендопротезування великих суглобів (при деформуючому артрозі, коксартрозі, асептичному некрозі головки стегна, переломі шийки стегна, інфекційних ураженнях суглобів); лікування деформацій стоп (hallux valgus, hallux rigidus, поперечна плоскостопість, молоткоподібні пальці); артроскопія колінного суглоба; лікування ушкоджень меніска (часткова резекція, шов меніска); пластика передньої хрестоподібної зв'язки; заміна суглобів, включаючи ендопротезування тазостегнового та колінного суглобів; лікування переломів

кісток із застосуванням остеосинтезу (переломи тазу, стегна, гомілки, кісточок, стопи, ключиці, плеча, передпліччя, кисті, надколінка, ліктьового відростка); блокуючий інтрамедулярний остеосинтез при діафізарних та навколосуглобових переломах; остеосинтез пластинами з блокуванням гвинтів при внутрішньосуглобових переломах; металцементний остеосинтез при остеопорозі; лікування травм та захворювань суглобів (звичний вивих плеча, нестабільність плечового суглоба, пошкодження зв'язок та сухожиль, деформуючий артроз); лікування наслідків травм (хибні суглоби, деформації кінцівок, видалення металоконструкцій, включаючи пошкоджені пластини, штифти, стрижні); мікродискектомія при остеохондрозі та розривах диска; реконструкція хребетного каналу при стенозі; малоінвазивне хірургічне лікування остеохондрозу поперекового й шийного відділів хребта (нуклеотомія); лікування захворювань опорно-рухового апарату з використанням клітинної терапії (PRP, плазмоліфтинг, ін'єкції гіалуронової кислоти); проведення маніпуляцій під контролем УЗД.

Гнійне хірургічне відділення розраховане на 40 ліжок. Потужна діагностична база лікарні та високий професійний рівень співробітників, які пройшли підготовку в інститутах удосконалення лікарів, забезпечують сучасний підхід до діагностики та лікування гнійно-септичної патології. Відділення повністю укомплектоване середнім і молодшим медичним персоналом із значним досвідом роботи, що сприяє підвищенню якості лікування.

У відділенні лікуються пацієнти з такими патологіями, як гнійні захворювання шкіри та підшкірної клітковини; перитоніти різної етіології; кишкові нориці; панкреонекрози та їх ускладнення; хронічні панкреатити; кісти та нориці підшлункової залози; жовчнокам'яна хвороба та її ускладнені форми; ускладнена виразкова хвороба шлунка та дванадцятипалої кишки (перфорація, кровотеча); деструктивні захворювання кісток та суглобів; сепсис; остеомієліт; ускладнений цукровий діабет із синдромом діабетичної стопи; ехінококоз печінки.

У відділенні щорічно лікується близько тисячі пацієнтів і виконується близько 900 операцій. Воно розташоване на третьому поверсі хірургічного корпусу. У відділенні функціонують палати підвищеної комфортності на 1–2 ліжка, а також палати класу «люкс». Оснащення відділення включає сучасний апарат ультразвукової діагностики нового покоління, що дозволяє проводити ультразвукові дослідження безпосередньо біля ліжка пацієнта, у тому числі доплерографію судин верхніх і нижніх кінцівок.

Хірургічне відділення №1 знаходиться на четвертому поверсі семиповерхового хірургічного корпусу та розгорнуте на 60 ліжок. Відділення здійснює екстрену та планову медичну допомогу пацієнтам із хірургічними захворюваннями органів черевної порожнини й ендокринної системи. У практиці відділення накопичений значний досвід виконання операцій із застосуванням ендовідеотехнологій. Відділення є клінічною базою кафедри загальної хірургії №1 Харківського державного медичного університету (завідувач кафедри професор Р. С. Шевченко).

Матеріально-технічне забезпечення відділення включає сучасне обладнання, у тому числі лапароскопічний комплекс з оптичним інструментарієм фірми Storz. У відділенні проводиться повний спектр діагностичних досліджень: лабораторних, інструментальних (ФГДС, колоноскопія, ректороманоскопія), променевих (рентгенографія, комп'ютерна томографія, ультразвукові дослідження), а також інтраопераційних досліджень (рентген, УЗД). Щорічно виконується близько 1500 операцій, як традиційних, так і лапароскопічних. Використання сучасної ендоскопічної техніки та високої кваліфікації медичного персоналу забезпечує можливість широкого застосування лапароскопічних методів, що відрізняються меншою травматичністю, зменшенням больового синдрому та швидким відновленням пацієнтів.

У відділенні виконуються лапароскопічна діагностика, лапароскопічна холецистектомія, лапароскопічне розсічення спайок, лапароскопічна адреналектомія, а також лапароскопічне видалення кіст печінки та селезінки.

Планові оперативні втручання включають операції при грижах різної локалізації з використанням сітчастих трансплантатів, жовчнокам'яній хворобі, поліпах жовчного міхура, виразковій хворобі шлунка та дванадцятипалої кишки, доброякісних утвореннях черевної порожнини, хронічному панкреатиті та кістах підшлункової залози, варикозній хворобі нижніх кінцівок, захворюваннях щитоподібної та надниркових залоз, доброякісних захворюваннях прямої кишки, проведення реконструктивних операцій на кишківнику, а також лікування геморою, анальних тріщин, копчикових ходів, ліпом, атером та врослих нігтів. Багаторічний досвід відділення охоплює лікування пацієнтів з гострою хірургічною патологією: апендицитом, холециститом, панкреатитом, перфоративною виразкою, ущемленою грижею, гострою кишковою непрохідністю, шлунково-кишковою кровотечею, травмами грудної клітки та живота.

Хірургічне відділення №2 розташоване на п'ятому поверсі семиповерхового хірургічного корпусу та розгорнуте на 60 ліжок, з яких 20 мають гінекологічний профіль. Відділення надає екстрену та планову медичну допомогу пацієнтам із хірургічними захворюваннями органів черевної порожнини та ендокринної системи. У практиці відділення також застосовуються ендовідеотехнології. Відділення є клінічною базою кафедри загальної хірургії №1 Харківського державного медичного університету під керівництвом професора Р. С. Шевченка.

Оснащення відділення включає сучасне обладнання, зокрема лапароскопічний комплекс фірми Storz, а також засоби для проведення лабораторних, інструментальних (ФГДС, колоноскопія, ректороманоскопія), променевих (рентген, КТ, УЗД) та інтраопераційних досліджень. Щорічно у відділенні виконується близько 1500 оперативних втручань різних типів, включно з традиційними та лапароскопічними. Використання сучасної ендоскопічної техніки та косметичної технології забезпечує переваги лапароскопічних операцій.

У відділенні проводяться лапароскопічна діагностика, лапароскопічна холецистектомія, лапароскопічне розсічення спайок, лапароскопічна адреналектомія та лапароскопічне видалення кіст печінки й селезінки. Планові операції включають втручання при грижах із застосуванням сітчастих трансплантатів, жовчнокам'яній хворобі, поліпах жовчного міхура, виразковій хворобі шлунка та дванадцятипалої кишки, доброякісних утвореннях черевної порожнини, хронічному панкреатиті та кістах підшлункової залози, варикозній хворобі нижніх кінцівок, захворюваннях щитоподібної та надниркових залоз, доброякісних захворюваннях прямої кишки, реконструктивних операціях на кишківнику, а також лікування геморою, анальних тріщин, копчикових ходів, ліпом, атером і врослих нігтів.

Багаторічний досвід та спеціалізація з лікування «гострого живота» та політравми охоплює такі стани: апендицит, холецистит, панкреатит, перфоративна виразка, защемлена грижа, гостра кишкова непрохідність, шлунково-кишкова кровотеча, травми грудей та живота.

Гінекологічне відділення

До складу відділення входить 20 гінекологічних ліжок. Відділення займається наданням екстреної та планової допомоги хворим із гінекологічною патологією та патологічними станами у вагітних терміном до 22 тижнів. Виконуються такі гінекологічні операції: лапароскопічні втручання на придатках матки, лапароскопічна та лапаротомічна міомектомія, субтотальна гістеректомія з придатками та без придатків, екстирпація матки, переривання вагітності до 12 тижнів, лікувально-діагностичне вишкрібання матки, поліпектомії, видалення кіст Бартолінієвих залоз, операції при спайковому процесі малого таза, лікування безпліддя. Сучасні технології та комфортні умови, у тому числі в палатах підвищеної комфортності, забезпечують приємне, нетривале та ефективне лікування.

Реанімаційне відділення

Відділенням завідує кандидат медичних наук, лікар вищої категорії, доцент Бишенко Валерій Васильович. Реанімаційне відділення з палатами інтенсивної терапії складається з трьох підрозділів:

- анестезіологія, яка забезпечує всі види анестезіологічної допомоги під час операцій, а також консультативну та реанімаційну підтримку в усіх підрозділах лікарні; лікарі володіють усіма методами анестезії, що застосовуються в Україні;

- палати інтенсивної терапії на 12 ліжок, де перебувають післяопераційні пацієнти та хворі з інших відділень із порушенням життєво важливих функцій, які потребують інтенсивного нагляду та лікування; у літній період під час закриття токсикологічного відділення 2-ї міської лікарні приймаються пацієнти з екзогенними отруєннями та декомпенсаціями вуглеводного обміну;

- експрес-лабораторія, що працює цілодобово і забезпечує обстеження хворих у палатах інтенсивної терапії, у токсикологічному відділенні, а також пацієнтів інших підрозділів у вечірній, вихідний та святковий час.

Елементами корпоративної культури закладу охорони здоров'я є система цінностей, стандарти поведінки, девізи, гасла, символи, міфи й легенди, герої організації, ритуали, традиції та заходи. Перед переходом до практичної роботи з корпоративною культурою необхідно оцінити її реальний стан і чітко розуміти, з яких елементів вона складається. Ці компоненти мають бути прийняті та підтримані усіма членами колективу. Деякі керівники розглядають корпоративну культуру як стратегічний інструмент, що орієнтує підрозділи й співробітників на спільні цілі, сприяє підвищенню ініціативності, забезпечує лояльність і спрощує комунікацію. Водночас у багатьох медичних закладах корпоративна культура формується стихійно і не виконує своїх функцій повною мірою.

Дослідження корпоративної культури в КНП МКБЛ №17 ХМР

Для дослідження корпоративної культури були використані такі методики: анкетування працівників і пацієнтів, соціологічне опитування

пацієнтів, бесіди з персоналом (індивідуальні та групові), спостереження за робочими процесами. Працівникам запропоновано анкети «Корпоративна культура ЗОЗ» та «Задоволеність роботою», пацієнтам – «Ефективність роботи ЗОЗ» і «Задоволеність платними медичними послугами». В анкетуванні взяли участь 15 співробітників (10 медиків і 5 працівників допоміжного персоналу) та 52 пацієнти. У соціологічному опитуванні взяли участь 32 пацієнти, яким ставили запитання про наявність корпоративної культури, фірмового знаку та рівень задоволеності професійною компетентністю колективу.

Аналіз анкетування співробітників показав, що в установі наявні такі елементи корпоративної культури: система цінностей, стандарти поведінки, символи, легенди про організацію, власні герої, ритуали, традиції, заходи та певний стиль управління.

Місія установи

Діагностика корпоративної культури починається з визначення місії. Місія відображає основне призначення закладу, його соціальну роль та сенс існування. Для медичної установи це особливо важливо, оскільки місія допомагає працівникам усвідомити значущість своєї роботи та об'єднатися навколо спільної мети. Місія ЗОЗ сформульована з урахуванням інтересів пацієнтів, співробітників і соціальних партнерів. Вона полягає у здійсненні особистісно орієнтованого підходу до кожного пацієнта, забезпеченні умов для збереження та зміцнення фізичного і психічного здоров'я, а також у підвищенні конкурентоспроможності закладу через покращення якості медичних послуг і розширення їх спектра.

Інші елементи корпоративної культури (цінності, норми, правила, традиції, звичаї) досліджувалися за допомогою бесід із персоналом, спостереження за робочим процесом і взаємовідносинами всередині колективу та з пацієнтами.

Однією з умов ефективного функціонування закладу є позитивний імідж. Він формується через внутрішню узгодженість колективу, дотримання

службового етикету та підтримання єдиного корпоративного стилю. Службовий етикет — це сукупність правил ділової взаємодії, що ґрунтуються на загальних нормах етикету та враховують специфіку організації. Корпоративний стиль охоплює символіку установи (логотип, слоган), елементи дизайну будівель та інтер'єрів, а також дрес-код. Дрес-код відображає вимоги до зовнішнього вигляду персоналу та підкреслює належність до організації. У деяких закладах він має рекомендаційний характер, в інших — закріплений у документах та може передбачати санкції у разі порушення.

У більшості закладів охорони здоров'я дрес-код або відсутній, або вимоги до нього є мінімальними. Тим часом зовнішній вигляд співробітників є одним із показників загального стану справ у закладі та відіграє важливу роль у формуванні його іміджу в очах пацієнтів і партнерів. У КНП МКБЛ №17 ХМР був розроблений і прийнятий Кодекс професійної етики лікарів (Додаток Б). У Кодексі зазначено, що «по відношенню до своєї професії лікар піклується про свій зовнішній вигляд як невід'ємну частину формування позитивного іміджу професії лікаря».

Вимоги до зовнішнього вигляду лікаря включають: волосся довжиною до плечей або лопаток, зібране в охайну зачіску; непомітний макіяж щодня; спідницю вище колін або до колін (для жінок до 40 років) або нижче колін (для жінок старше 40 років), але не до п'ят; сукні з короткими або довгими рукавами (без сарафанів, глибоких декольте, прозорих блузок); ділові костюми без яскравих прикрас і нерівних країв; однотонні тканини або класичні варіанти смужок і клітин; колготки тілесного, сірого чи чорного кольору; туфлі на підборах 3–4 см; наявність бейджу з ім'ям та посадою лікаря.

Створення єдиної форми одягу може бути затратним для установ, однак витрати можна зменшити, якщо замість пошиття костюмів придбати однакові аксесуари — наприклад, шийні хустки у фірмових кольорах. У

поєднанні з класичною комбінацією «білий верх, чорний низ» це дозволяє дотримуватися єдиного корпоративного стилю.

Важлива роль у формуванні корпоративної культури належить керівникові. У закладі діє демократична модель управління: управлінські рішення ухвалюються за активної участі персоналу. Професійні питання обговорюються з відповідними фахівцями, а загальні питання розвитку установи – за участю всіх співробітників.

Позитивний вплив на корпоративну культуру мають корпоративні заходи. Кожен новий співробітник офіційно представляється колективу. Йому вручається буклет із інформацією про заклад, його історію, пріоритети та особливості діяльності. Це сприяє формуванню почуття причетності та гордості за місце роботи. Більш розгорнута інформація про заклад опублікована на сайті в розділі «Візитна картка».

КНП МКБЛ №17 ХМР проводить традиційні корпоративні святкування та функціонує як відкрита інформаційна система. З метою інформування пацієнтів і соціальних партнерів сайт закладу був технічно оновлений і змістовно доповнений. На сайті подані розділи: «Про нас», «Документи», «Умови прийому», «Фінансові і матеріальні засоби», «Платні медичні послуги», «Керуюча рада». У розділі «Про нас» містяться історична довідка, структура закладу, персональний склад медичних працівників, інформація про досягнення та публічний звіт. Загальний вигляд і змістовність сайту сприяють формуванню позитивного іміджу установи та відображають елементи її корпоративної культури.

Проведено аналіз тесту «Задоволеність роботою співробітників КНП МКБЛ №17 ХМР». Працівникам була запропонована анкета щодо задоволеності роботою. Оцінювалися такі аспекти: загальна задоволеність установою, матеріально-технічною базою, професійною компетентністю методичного центру, можливістю використовувати власний досвід і здібності, психологічним кліматом у колективі тощо. З даних табл. 2.1 видно,

що співробітники задоволені умовами, створеними для виконання професійних обов'язків.

Було проведено анкетування пацієнтів КНП МКБЛ №17 ХМР у період з 12.02.2025 по 13.02.2025 з метою отримання інформації про ефективність медичної діяльності закладу. Анкети отримали 52 пацієнти, відповіли 50 (97%). Пацієнти оцінювали стан приміщень, матеріально-технічне забезпечення та якість медичних послуг. На думку пацієнтів, сильними сторонами є: якість послуг (100%), стан приміщень (90%), матеріально-технічне забезпечення (80%).

Також було проведено соціологічне опитування серед керівного складу. Опитування включало питання щодо наявності корпоративної культури, фірмового символу та рівня задоволеності професійною компетентністю колективу.

Таблиця 2.1

Задоволеність роботою співробітників КНП МКБЛ №17 ХМР у 2025 році, у

%

Твердження	Вкрай незадоволений	Не задоволений	Не цілком задоволений	Задоволений	Цілком задоволений
1. Ваша загальна задоволеність установою, де ви працюєте	0	0	0	100	100
2. Ваша задоволеність матеріально-технічною базою	0	0	0	50	95
3. Ваша задоволеність методичним оснащенням	0	0	0	95	50
4. Ваша задоволеність професійною компетенцією методичного центру	0	0	0	100	100
5. Ваша задоволеність стилем взаємин керівника з підлеглими	0	0	0	100	100
6. Ваша задоволеність взаєминами з колегами по роботі	0	0	0	100	100
7. Ваша задоволеність психологічним кліматом в колективі	0	0	0	100	100
8. Ваша задоволеність матеріальними і моральними стимулами винагороди	0	0	0	25	75
9. Ваша задоволеність тим, як ви можете використовувати свій досвід і здібності	0	0	0	100	100

У більшості закладів охорони здоров'я дрес-код або відсутній, або має мінімальні вимоги. Водночас зовнішній вигляд медичного персоналу є важливим елементом формування іміджу організації та показником її загальної культури. У КНП МКБЛ №17 ХМР розроблено та впроваджено **Кодекс професійної етики лікарів**, у якому зазначено, що лікар має піклуватися про власний зовнішній вигляд як невід'ємний елемент позитивного іміджу професії.

У Кодексі визначено конкретні вимоги до зовнішнього вигляду медичних працівників: акуратність зачіски, стриманий макіяж, відповідність одягу віку та професійному статусу, дотримання класичного стилю, обов'язкова наявність бейджа тощо. Організація усвідомлює, що створення уніфікованої форми може бути фінансово складним завданням, тому як альтернативу пропонується застосування однакових аксесуарів, які гармоніюють із загальною стилістикою закладу.

Значна роль у формуванні корпоративної культури належить керівникові. Управління у закладі характеризується демократичністю: рішення ухвалюються із залученням персоналу, а професійні питання обговорюються із відповідними фахівцями. Колектив регулярно бере участь у корпоративних заходах, що сприяє згуртованості та підтримці позитивного психологічного клімату. Новим співробітникам представлено інформаційні матеріали про заклад, що сприяє формуванню відчуття причетності та гордості за організацію.

Важливим елементом іміджу закладу є його офіційний сайт, який містить повну інформацію про діяльність КНП МКБЛ №17 ХМР: історію, структуру, склад персоналу, нормативну документацію, порядок прийому, інформацію про послуги, матеріально-технічне забезпечення та публічний звіт керівництва. Наявність оновлюваного сайту підсилює відкритість організації та сприяє формуванню позитивної корпоративної культури.

Проведено аналіз результатів тесту «Задоволеність роботою співробітників КНП МКБЛ №17 ХМР». Дані Табл. 2.1 свідчать про високий рівень задоволеності членів колективу умовами праці, можливостями професійної реалізації та психологічним кліматом.

У період 12–13.02.2025 р. проведено анкетування пацієнтів з метою оцінювання ефективності діяльності закладу. Із 52 розданих анкет відповіли 50 пацієнтів (97%). Пацієнти високо оцінили якість медичних послуг (100%), стан приміщень (90%) та матеріально-технічне забезпечення (80%).

Також здійснено соціологічне опитування керівного складу закладу. За його результатами, 54% респондентів підтвердили існування корпоративної культури, ще 8% вважають, що вона швидше за все існує; 2% не змогли визначитися. Усі (100%) керівників відзначили наявність фірмового символу та задоволеність професійною компетентністю персоналу.

На основі аналізу з'ясовано, що у КНП МКБЛ №17 ХМР наявні основні елементи корпоративної культури:

- філософія та нормативно закріплені принципи діяльності (Статут закладу);
- норми та правила поведінки, визначені Статутом і Кодексом професійної етики;
- корпоративні цінності, зорієнтовані на лідерство за прикладом, повагу до особистості, командну роботу, відповідальність, чесність, соціальну орієнтованість і професіоналізм;
- елементи трудової етики, вимоги до дресс-коду, особливості комунікацій;
- психологічний клімат, що характеризується підтримкою та доброзичливими взаєминами;
- стиль управління, що поєднує демократичність і вимогливість;
- корпоративна символіка, яка формує впізнаваність та імідж.

Водночас деякі елементи корпоративної культури потребують доопрацювання. Імідж закладу залишається частково незавершеним, а окремі організаційні цінності зорієнтовані більше на адміністративні вимоги, ніж на місію та філософію ЗОЗ.

У зв'язку з цим виникає необхідність розроблення моделі управління формуванням корпоративної культури для КНП МКБЛ №17 ХМР як типового представника сучасних закладів охорони здоров'я.

Висновки до розділу 2

Представлена характеристика діяльності КНП МКБЛ №17 ХМР включає визначення головної мети закладу охорони здоров'я, а також опис нормативної бази, що регламентує здійснення покладених функцій. Визначені пріоритетні напрями організації лікувального процесу.

Проведено оцінку реального стану формування корпоративної культури закладу. Аналіз анкетування показав, що у КНП МКБЛ №17 ХМР присутні основні елементи корпоративної культури: система цінностей, стандарти поведінки, символи, легенди про організацію, герої, ритуали, традиції, заходи та певний стиль управління.

Водночас такі елементи, як філософія, організаційні цінності, норми та правила поведінки, хоча й представлені в закладі, не мають чітких меж і регламентовані лише двома документами: Статутом та «Кодексом професійної етики медичних співробітників». Історія та традиції закладу представлені переважно через традиційне святкування дня народження КНП МКБЛ №17 ХМР.

Психологічний клімат у закладі сформований достатньо повно: у колективі панує атмосфера довіри та взаємоповаги. Корпоративні комунікації забезпечуються відкритою інформаційною системою, зокрема через технічну реорганізацію та своєчасне оновлення сайту закладу для інформування пацієнтів та соціальних партнерів.

Важливу роль у формуванні корпоративної культури відіграє керівник закладу. Стиль управління демократичний, що сприяє залученню персоналу до прийняття рішень та розвитку організації.

Позитивний імідж у громадськості досягається завдяки корпоративному стилю, який включає символіку закладу (логотип, слоган), уніфіковані елементи оформлення будівель та інтер'єру, а також дрес-код для персоналу. Значущим елементом іміджу КНП МКБЛ №17 ХМР є наявність корпоративної емблеми. У Кодексі професійної етики зазначено, що лікар повинен піклуватися про свій зовнішній вигляд як невід'ємну частину формування позитивного іміджу професії.

Отже, далеко не всі елементи корпоративної культури представлені у закладі повноцінно. Виникає потреба у створенні моделі управління формуванням корпоративної культури для КНП МКБЛ №17 ХМР, яка могла б бути застосована у закладах охорони здоров'я України загалом.

РОЗДІЛ 3

РОЗРОБКА МОДЕЛІ УПРАВЛІННЯ ФОРМУВАННЯМ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ КНП МКБЛ №17 ХМР

3.1 Модель управління формуванням корпоративної культури закладу охорони здоров'я

Сучасна практика формування, підтримки та розвитку корпоративної культури потребує застосування широкого спектру важелів, які умовно можна розділити на чотири групи: організаційні, економічні, соціально-психологічні та комунікаційні. Під час дослідження процесу формування та розвитку корпоративної культури закладів охорони здоров'я в Україні методом анкетування співробітників були виокремлені найбільш дієві та значущі важелі.

Зауважимо, що деякі важелі важко однозначно віднести до певної групи. Так, «навчання персоналу», визначене респондентами як один із найважливіших, віднесене до організаційних важелів, проте воно також потребує фінансових витрат, тому знаходиться на перетині з економічними важелями формування корпоративної культури.



Рис. 3.1. Основні важелі формування корпоративної культури закладів охорони здоров'я

Результати експертного опитування можуть бути використані для формування та розвитку інноваційно спрямованої корпоративної культури закладів охорони здоров'я. Акцент на інноваціях є особливо важливим для галузі, що швидко розвивається, і має перспективи як у вітчизняній, так і у світовій економіці.

Одним із найскладніших та малодосліджених питань у науці та практиці управління залишається оцінка впливу корпоративної культури на діяльність організації. Дослідники, зокрема В. Сате, Т. Парсон, Т. Пітерс та Р. Уотерман, проводили аналіз взаємозв'язку корпоративної культури та ефективності діяльності організацій. Проте кількісна оцінка цього впливу залишається складною. Сучасні методики здебільшого застосовують експертні оцінки стану, рівня, якості та ефективності корпоративної культури.

У пропонованому підході наголос робиться на кількісному визначенні впливу корпоративної культури на діяльність організації. Підґрунтям для розробки такої методики стало розуміння корпоративної культури як інструменту управління, її сучасних функцій у динамічних умовах інноваційно спрямованої економіки та розгляд організації як об'єкта інтересів численних зацікавлених осіб – «стейкхолдерів».

Дослідження показало, що за інших рівних умов можна визначати вплив корпоративної культури на діяльність організації шляхом розрахунку інтегрального показника, який є сумою показників впливу на діяльність організації по кожній групі стейкхолдерів: наймані працівники, менеджери, акціонери, споживачі, бізнес-партнери, держава, суспільство.

Для цього необхідно визначити конкретні вимірювані показники ефективності діяльності організації. Після розрахунку показників кожній складовій присвоюються бали від 0 до 2. Підсумковий результат впливу корпоративної культури визначається шляхом складання сумарних балів по всіх групах стейкхолдерів.

Таблиця 3.1.

Показники впливу корпоративної культури на діяльність організації

Група «стейкхолдерів»	Показник ефективності	Методика розрахунку	Оцінка	
1. Наймані працівники	Продуктивність праці	ПП = В/ЧПРс., де В – виручка, ЧПРс. – середньорічна чисельність працюючих	Вище середньоринкового рівня	2 бали
			Середньоринковий рівень	1 бал
			Нижче за середньоринковий рівень	0 балів
2. Менеджери	ROS	ROS = ЧП/В, де ЧП – чистий прибуток, В – виручка	Вище середньоринкового рівня	2 бали
			Середньоринковий рівень	1 бал
			Нижче за середньоринковий рівень	0 балів
3. Акціонери	Чистий прибуток на 1 просту акцію	ПП = ЧП/Ап, де ЧП – чистий прибуток, Ап – кількість простих акцій	Вище середньоринкового рівня	2 бали
			Середньоринковий рівень	1 бал
			Нижче за середньоринковий рівень	0 балів
4. Споживачі	Обсяги продажу	Динаміка змін за 5 років	Вище середньоринкового рівня	2 бали
			Середньоринковий рівень	1 бал
			Нижче за середньоринковий рівень	0 балів
5. Партнери	Відсоток штрафів у виручці	Шв = Ш/В, де Ш – сума заплачених штрафів, В – виручка	Вище середньоринкового рівня	0 балів
			Середньоринковий рівень	1 бал
			Нижче за середньоринковий рівень	2 бали
6. Держава	Наявність державного замовлення	Наявність або відсутність державного замовлення (участь у державних проектах)	Наявне	1 бал
			Відсутнє	0 балів
7. Суспільство	Участь та перемоги у рейтингах	Участь, прізиви або високі місця у галузевих, регіональних, міжнародних рейтингах	Наявне	1 бал
			Відсутнє	0 балів

В ході проведеного дослідження, ґрунтуючись на експертних оцінках, було встановлено, що кореляція між корпоративною культурою та ефективністю взаємодії організації із державою та суспільством є меншою, ніж кореляція між корпоративною культурою та іншими обраними показниками. З цієї причини максимально можливий бал за результатами оцінки впливу корпоративної культури на діяльність організації в цих напрямках встановлюється на рівні 1, тоді як для інших груп стейкхолдерів максимальний бал дорівнює 2.

Пояснення такого підходу полягає, по-перше, у специфіці відносин між комерційними організаціями та державою, коли корпоративна культура не завжди відіграє вирішальну роль у прийнятті рішень щодо участі у державних проектах або отримання державного замовлення. По-друге, на ефективність взаємодії впливає низький рівень довіри до системи рейтингів, що обумовлено великою кількістю комерційних проектів, у яких призові місця можна «купити», що нівелює досягнення організацій у формуванні корпоративної культури.

Враховуючи зазначені обмеження, максимально можлива підсумкова сума балів за всіма групами стейкхолдерів становить 12. На основі цього пропонується наступне ранжування рівнів впливу корпоративної культури на діяльність організації (Табл. 3.2):

Таблиця 3.2.

Шкала оцінки впливу корпоративної культури на діяльність організації

Кількість балів	Оцінка впливу корпоративної культури
0-4	Низький
5-7	Середній
8-12	Високий

Низький рівень впливу корпоративної культури на діяльність організації свідчить про недостатню підтримку обраної стратегії з боку корпоративної

культури. Базові цінності, норми поведінки та інші складові корпоративної культури не сприяють підвищенню ефективності діяльності організації та, зокрема, не стимулюють мотивацію співробітників.

Середній рівень впливу корпоративної культури на діяльність організації є ознакою необхідності посилення підтримки стратегії з боку корпоративної культури. У такому випадку результати діяльності організації знаходяться на середньоринковому рівні, проте існує потенціал для підвищення ефективності.

Високий рівень впливу корпоративної культури на діяльність організації свідчить про потужну підтримку обраної стратегії, високий ступінь поділу корпоративних цінностей серед стейкхолдерів, успішну реалізацію поставлених цілей, стабільний розвиток, високий рівень якості трудового життя персоналу та інноваційну спрямованість корпоративної культури. У таких умовах корпоративна культура виступає важливим організаційним ресурсом розвитку та інструментом впливу як на внутрішнє, так і на зовнішнє середовище організації, а також може розглядатися як суттєва конкурентна перевага організації.

Вплив корпоративної культури на діяльність організації є значно ширшим, ніж можна оцінити за обмеженим колом показників. Тому пропонується методика розширеної (повної) оцінки ефективності корпоративної культури, яка включає розрахунок більш широкого кола кількісних та якісних показників, що наведені у Табл. 3.3.

Таблиця 3.3

Методика оцінки (повна, розширена) впливу корпоративної культури на діяльність організації

«Стейкхолдери»	Об'єкт вимірювання	Метод вимірювання	Позитивна зміна показника
1. Працівники	1. Продуктивність праці	Економічний аналіз	Зростання
	2. Мотивація,	Експертне	Зростання

	«залученість», лояльність до підприємства	опитування	
	3. Залучення до процесу прийняття рішень	Експертне опитування	Зростання
	4. Можливість навчання персоналу	Статистичний аналіз (відсоток працівників, які отримали підвищення кваліфікації)	Зростання
2. Менеджери	1. Ефективність управління (фінансові показники діяльності підприємства)	Економічний аналіз	Зростання
	2. Мотивація, «залученість», лояльність до компанії	Експертне опитування	Зростання
	3. Кількість та частота прийняття управлінських рішень	Статистичний аналіз	Зменшення
	4. Час, який компанія може функціонувати без втручання вищого керівництва	Експертні оцінки	Збільшення
	6. Можливість навчання	Статистичний аналіз (відсоток менеджерів, які отримали підвищення кваліфікації)	Зростання
3. Акціонери	1. Чистий прибуток на 1 просту акцію	Статистичний аналіз	збільшення/стабільність
	2. Дивіденди		Зростання, стабільність, перевищення середньогалузевого показника
	3. Вартість «гудвілу»		Зростання
4. Споживачі	1. Обсяги продажу	Статистичний аналіз та соціологічні	Зростання
	2. Частка ринку		Зростання

	3. Лояльність до бренду компанії та її товару	дослідження	Зростання
5. Партнери	1. Кількість контактів	Статистичний аналіз, експертні оцінки	Збільшення/стабільність
	2. Стабільність контактів, дотримання умов		Стабільність
6. Держава	1. Кількість перевірок регулюючими органами	Статистичний аналіз	Зменшення/стабільність
	2. Участь у державних проектах		Збільшення/стабільність
	3. Одержання державних замовлень		Збільшення/стабільність
7. Суспільство	1. Представлення у рейтингах (галузевих, регіональних)	Статистичний аналіз	Збільшення/стабільність
	2. Ставлення до компанії та її товарів у суспільстві	Соціологічні дослідження	покращення/стабільність

Збільшення кількості досліджуваних показників не впливає на інтегральні бали по кожній групі стейкхолдерів. Після обчислення середнього показника по кожній групі визначаються бали по групі в цілому (від 0 до 2). Підсумкова оцінка впливу корпоративної культури на діяльність організації визначається за шкалою, наведеною в Табл. 3.2.

Застосування методики потребує регулярності та системності. Визначаються відповідальні за процес формування, підтримки та розвитку корпоративної культури — це може бути окремий відділ, робоча група або конкретна особа з делегованими повноваженнями. Доцільним є щорічний аналіз впливу корпоративної культури.

Результати оцінки слугують підґрунтям для управлінських рішень:

- у разі негативного впливу корпоративної культури — здійснюються зміни з урахуванням «слабких місць»;

- у разі позитивного впливу — підтримка та розвиток існуючої корпоративної культури як ресурсу розвитку організації.

У процесі модернізації систем управління важливо враховувати успіхи менеджменту в країнах із розвинутою ринковою економікою. Пряме перенесення моделей управління неможливе через соціокультурні, політичні та економічні відмінності, тому адаптація відбувається поступово, із врахуванням: ментальності населення, форми державного устрою, соціокультурної спадщини, типу власності та розвиненості ринку.

Класичні функції менеджменту — визначення цілей, планування, організація, мотивація та контроль — об'єднані процесом прийняття рішень. У складних організаційних ситуаціях для керівника актуальним є застосування моделі управління як спрощеного представлення реального об'єкта, що дозволяє:

- глибше розуміти проблеми;
- прогнозувати наслідки рішень;
- приймати обґрунтовані управлінські рішення;
- оптимізувати взаємодію між підрозділами та стейкхолдерами.

Модель управління — це штучно створений об'єкт, який відтворює структуру, властивості та взаємозв'язки реального об'єкта. Моделювання — процес побудови, дослідження та використання моделі. Воно ґрунтується на положеннях теорії моделювання, що передбачають:

- вивчення загальних закономірностей;
- врахування ситуаційних факторів;
- побудову системи управління із прямими та зворотними зв'язками між підструктурами;

- ефективну реалізацію функцій управління через моделювання.

Цілі моделювання:

1. Пізнання об'єкта дійсності;
2. Проведення експериментів;
3. Проектування та управління;

4. Прогнозування поведінки об'єкта;
5. Навчання та тренування фахівців.

Застосування принципів системного підходу до побудови моделей управління дозволяє інтегрувати дії різних суб'єктів виробничого процесу, підвищити злагодженість та ефективність управлінських рішень, що особливо актуально для модернізації закладів охорони здоров'я.

У процесі аналізу управлінської діяльності застосовують різні моделі. Однією з поширених класифікацій є:

1. Концептуальна (змістова) модель
 - Абстрактна модель, що визначає структуру системи (наприклад, управлінської).
 - Містить найсуттєвішу інформацію про об'єкт дослідження, його елементи та зв'язки між ними у словесній формі.
 - Називається також інформаційною моделлю.
 - Основна проблема: протиріччя між компактністю та точністю (адекватністю).
2. Математична модель
 - Опис об'єкта за допомогою математичного апарату.
 - Поділяється на:
 - Аналітичні моделі — формуються через теоретичні умовиводи та точний математичний опис;
 - Комп'ютерні (машинні) моделі — реалізуються за допомогою програмного забезпечення.
3. Комплексна модель
 - Поєднує різні типи підмоделей або фрагменти інших моделей для більш комплексного опису системи.

Основні властивості моделей, які необхідно враховувати:

- Обмеженість — модель відображає лише кінцеву кількість відношень;
- Спрощеність — виділяються лише суттєві сторони об'єкта;
- Приблизність — модель не дає точного відображення дійсності;
- Адекватність — наскільки модель успішно описує об'єкт;
- Інформативність — достатня кількість інформації про систему;
- Потенційність — прогнозування характеристик і поведінки об'єкта;
- Складність — зручність користування моделлю;
- Повнота — врахування всіх необхідних якостей об'єкта;
- Адаптивність — можливість узгодження моделі з зовнішнім середовищем.

Оптимальний вибір та застосування моделі залежить від:

- теоретичної чи практичної концепції;
- конкретних задач дослідника чи практику.

Переваги моделей:

- прогнозування та програмування діяльності;
- визначення критеріїв оцінки ефективності;
- можливість модифікації та розвитку.

Алгоритм моделювання:

1. Постановка задачі;
2. Створення моделі;
3. Дослідження можливостей моделі;
4. Перенесення результатів на реальний об'єкт.

Для моделювання розвитку управлінської культури закладу охорони здоров'я необхідно враховувати закономірності процесу розвитку. Згідно з А. Богдановим, основою будь-яких перетворень є всезагальний закон структурного перетворення:

- будь-які зміни починаються з руйнації рівноважного стану системи під впливом зовнішніх факторів;

- подальші зміни забезпечують перебудову структури та функцій системи.

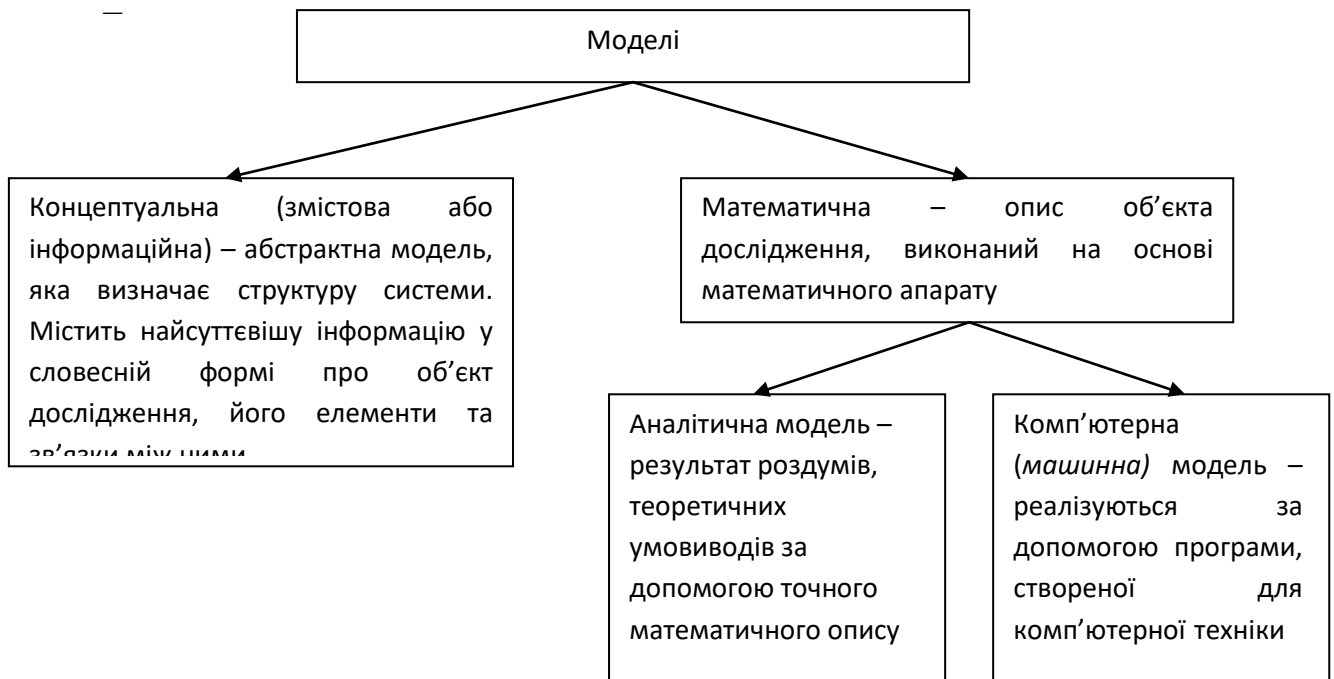


Рис. 3.2. Класифікація типів моделей

Система розвитку та управління корпоративною культурою закладу охорони здоров'я КНП МКБЛ №17 ХМР ґрунтується на чергуванні фаз системної диференціації та консолідації. Фаза диференціації виникає через делегування завдань працівникам, що дозволяє їм проявляти самовираження та ініціативу. Фаза консолідації спрямована на досягнення спільної мети, задоволення індивідуальних потреб та набуття нових знань і навичок. Чергування цих фаз забезпечує розвиток системи та її адаптацію до змін.

Для стабільного розвитку система підтримує динамічну рівновагу із зовнішнім середовищем через два потоки активностей: поглинаючий (з середовища всередину системи) та випромінюючий (із системи у зовнішнє середовище). Це сприяє зміцненню зв'язків, підвищенню структурної стійкості та організованості.

Розвиток системи тісно пов'язаний із розвитком управлінської підсистеми. Зміна критерійно-цільової основи діяльності складників (персонал → адміністрація) дозволяє формувати управлінську культуру.

Управлінський цикл сучасного керівника включає: аналіз проблем і можливостей, розробку стратегії, встановлення завдань для колективу, вибір методів управління, організацію та контроль, оцінку ефективності рішень і коригування дій.

Ключовими ресурсами корпоративної культури є:

- Людський ресурс — знання, досвід, навички, ініціатива і підприємливість персоналу.
- Корпоративні цінності — правила, які визначають пріоритети та систему поведінки для досягнення цілей. Формування нової системи цінностей є тривалим процесом, що залежить від реакції керівництва та прийняття колективом.
- Корпоративний стиль — єдина конструкція, що включає колір, прапор, дизайн, інтер'єр, зовнішнє оформлення, що дозволяє ідентифікувати організацію.
- Корпоративні традиції — заохочення, об'єднання та осуд, що демонструють цінності організації та формують єдність колективу.
- Історія та спадщина закладу — повага до коренів та діячів організації.
- Пропаганда здорового способу життя — важлива складова корпоративних культурних традицій.

На основі аналізу наукової літератури та стану корпоративної культури КНП МКБЛ №17 ХМР розроблена модель формування корпоративної культури, яка забезпечує інтеграцію корпоративних цінностей, норм поведінки, корпоративного стилю, традицій, розвитку персоналу та психологічного клімату. Модель є адаптивною, дозволяє підтримувати та вдосконалювати корпоративну культуру, підвищувати ефективність діяльності закладу та його конкурентні переваги.



Рис. 3.2. Модель формування корпоративної культури у закладі охорони здоров'я КНП МКБЛ №17 ХМР

Модель формування корпоративної культури закладу охорони здоров'я КНП МКБЛ №17 ХМР включає кілька етапів і складових.

Діагностика корпоративної культури полягає у виявленні добре розвинених та слабо представлених елементів. У КНП МКБЛ №17 ХМР добре розвинені:

- філософія закладу;
- норми і правила поведінки;
- психологічний клімат;
- стиль управління.

Слабко розвинені або відсутні:

- організаційні цінності;
- історія та традиції;
- корпоративні комунікації;
- імідж закладу.

Наступні етапи формування корпоративної культури включають:

1. Розробку плану коригування та розвитку існуючих елементів (наприклад, семінари та тренінги для роз'яснення корпоративної культури та формування заходів з розвитку іміджу).

2. Впровадження слабо представлених або відсутніх елементів, таких як корпоративні комунікації, з урахуванням матеріально-технічного забезпечення.

Рівні впливу і розвитку корпоративної культури:

- Поведінковий — стиль спілкування, загальні норми і правила поведінки;
- Ціннісний — система спільних цінностей і зразків поведінки;
- Розвиваючий — тренінги, семінари, круглі столи.

Контроль і оцінка: встановлюється періодичність та форми звітності про виконання планів і календарних заходів для розвитку корпоративної культури.

Основні складові удосконалення моделі:

1. Розробка чіткої нормативної бази: кодекс корпоративного управління, правила поведінки, положення про партнерство, філософія організації.
2. Вдосконалення корпоративного стилю: єдиний стиль одягу, єдиний кодекс управління тощо.
3. Реалізація програм непрямої матеріальної зацікавленості: форми стимулювання персоналу (матеріальні та нематеріальні).
4. Створення стандарту інформування персоналу: регулярна та прозора комунікація керівництва з колективом для формування довіри та причетності.
5. Організація колективних заходів («програми відпочинку»): спільні поїздки, екскурсії, банкети для підтримки корпоративного клімату та взаємин у колективі.

Автор зазначає, що ці рекомендації не є вичерпними, оскільки базуються на спостереженнях, аналізі документації, опитуваннях і соціометрії протягом 12 тижнів. Проте їх впровадження стане першим кроком у вдосконаленні корпоративної культури та підвищенні ефективності діяльності КНП МКБЛ №17 ХМР.

3.2 Експертна оцінка розробленої моделі управління формуванням корпоративної культури у КНП МКБЛ №17 ХМР

Метод експертних оцінок – давній науковий метод, який дозволяє отримати об'єктивну оцінку на основі сукупності думок експертів.

Експерт – спеціаліст, якому довірено висловити думку щодо складного або суперечливого питання.

Суть методу полягає у використанні думки окремого фахівця або групи фахівців, базованої на професійному, науковому та практичному досвіді.

Експертні оцінки поділяються на:

- Індивідуальні – включають методи інтерв'ю, аналітичний метод та метод написання сценарію.
 - *Метод інтерв'ю* – бесіда дослідника з експертом за схемою питання-відповідь.
 - *Аналітичний метод* – самостійна робота експерта над аналізом та оцінкою об'єкта.
 - *Метод написання сценарію* – визначення логіки процесу або явища у часі, послідовності подій від поточного стану до прогнозованого.
- Колективні – визначення міри узгодженості думок експертів, часто з використанням математико-статистичних методів.

Для організації експертних оцінок створюються робочі групи, які проводять опитування, обробку матеріалів та аналіз результатів. Кількість експертів може коливатися від 5 до 150, залежно від складності об'єкта.

Методика проведення експертної оцінки включає етапи:

1. Виявлення необхідності оцінки.
2. Складання плану та програми експертизи.
3. Формування групи експертів та проведення оцінки.
4. Групування та зведення матеріалів.
5. Розрахунок статистичних показників.
6. Визначення ступеня однотайності експертів.

Метод застосовується у випадках ускладнення прийняття рішень через:

- неможливість точного прогнозування;
- відсутність або неповноту статистичних даних;
- наявність факторів, що не піддаються контролю;
- необхідність вибору серед декількох альтернатив;
- неможливість експериментальної перевірки.

Інструмент оцінки – анкета, яка містить питання для визначення думки експерта щодо адекватності моделі.

При оцінці моделі формування корпоративної культури КНП МКБЛ №17 ХМР були залучені 6 провідних медичних працівників закладу.

Параметри оцінки анкети:

1. Повнота розробки моделі (1–5 балів).
2. Ступінь відповідності моделі реальним процесам (1–5 балів).
3. Простота моделі (1–5 балів).

Правила обробки думок експертів і аналіз результатів встановлюються на етапі планування, щоб забезпечити якість подальшого аналізу. Після проведення оцінки результати групуються та обробляються аналогічно статистичним даним.

Оцінка здійснюється за шкалою 1–5, де 5 – максимальне значення параметра, 1 – мінімальне. Результати наведені у таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

Результати проведення експертного оцінювання

Параметр	Експерт 1	Експерт 2	Експерт 3	Експерт 4	Експерт 5	Експерт 6
1. повнота розробки моделі	5	4	5	4	3	4
2. ступінь відповідності моделі	4	5	5	4	5	3
3. простота моделі	5	5	4	5	5	5

Далі необхідно розрахувати середню оцінку за кожним параметром. Для цього треба суму оцінок усіх експертів по кожному з параметрів, розділити на кількість експертів. Середні значення оцінок експертів зведено в табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Середні значення оцінок експертів за параметрами

Параметр	Середнє значення оцінки
1. повнота розробки моделі	4,17
2. ступінь відповідності моделі	4,33
3. простота моделі	4,83

За середніми значеннями оцінок із таблиці 3.1 неможливо достовірно визначити, які параметри моделі корпоративної культури оцінені найвищими, оскільки значення майже однакові. Для отримання точнішої оцінки застосовується групова експертна оцінка, яка враховує індивідуальні оцінки експертів та їхню вагу компетентності.

Вага компетентності експерта визначається через коефіцієнт компетентності, який розраховується на основі узгодженості оцінок експертів. Формула розрахунку коефіцієнта компетентності

$$K_j = \frac{\sum(X_{ij} \times M_i)}{\sum(M_i \times S_i)}, \quad (3.1)$$

Где K_j — коефіцієнт компетентності j -го експерта;

X_{ij} — оцінка i -го показника, поставлена j -м експертом;

M_i — середня оцінка i -го показника;

S_i — сума оцінок i -го показника.

Отримані коефіцієнти компетентності дозволяють скоригувати вагу кожного експерта у груповій оцінці, що підвищує точність визначення адекватності розробленої моделі формування корпоративної культури у закладі охорони здоров'я.

Розрахунки були виконані у Excel, а результати представлені у таблиці 3.3.

Таблиця 3.3

Коефіцієнти компетентності експертів

Експерт	Експерт 1	Експерт 2	Експерт 3	Експерт 4	Експерт 5	Експерт 6
Коефіцієнт компетентності	0,175	0,1758	0,173	0,163	0,163	0,151

І тепер можна розрахувати зважені експертні оцінки (як добуток оцінки з табл. 3.1 і коефіцієнта компетентності експерта). Результати розрахунку представлені у табл. 3.4.

Таблиця 3.4

Результати розрахунку зважених експертних оцінок

Параметр	Експерт 1	Експерт 2	Експерт 3	Експерт 4	Експерт 5	Експерт 6	Зважена оцінка
1. повнота розробки моделі	0,873	0,700	0,866	0,652	0,490	0,603	0,697
2. ступінь відповідності моделі	0,698	0,875	0,866	0,652	0,817	0,452	0,727
3. простота моделі	0,873	0,875	0,693	0,815	0,817	0,754	0,804

Результати розрахунку зважених експертних оцінок показують, що найвищу оцінку експерти надали простоті моделі. Це важливий показник для практичного використання моделі у діяльності закладів охорони здоров'я, оскільки простота забезпечує зрозумілість і легкість впровадження у щоденну роботу.

Високо оцінено також ступінь відповідності моделі реальному процесу, що свідчить про її адекватність та практичну значущість.

Крім того, зважена оцінка повноти розробки моделі також є високою, що дозволяє використовувати цю модель для розробки і впровадження

заходів із розвитку корпоративної культури у закладах охорони здоров'я по всій Україні.

Отже, модель визнається експертами адекватною, зрозумілою і придатною для практичного застосування у сфері охорони здоров'я.

Висновки до розділу 3

Розроблена модель формування корпоративної культури закладу охорони здоров'я охоплює всі ключові етапи:

Діагностика корпоративної культури: визначаються елементи, які добре розвинені та представлені у діяльності закладу, а також ті, що розвинуті слабо або відсутні.

Розробка плану коригування та розвитку: включає календарні плани заходів для вдосконалення наявних елементів та впровадження тих, що слабо представлені чи відсутні.

Послідовне довгострокове вдосконалення корпоративної культури: здійснюється на кількох рівнях (поведінковому, ціннісному, розвиваючому).

Контроль виконання планів: встановлюється періодичність і форми звітності членів колективу щодо реалізації календарних планів та запланованих заходів.

Оцінка результатів впровадження: залучаються працівники департаментів охорони здоров'я, надаються письмові рекомендації для подальшого коригування діяльності закладу.

Було запропоновано організаційні заходи для ефективного впровадження моделі та визначено етапи контролю, що сприяють удосконаленню процесу управління.

Для оцінки ефективності моделі використовувалися методи експертних оцінок. Проведено опитування досвідчених співробітників закладу охорони здоров'я, використовуючи індивідуальні та групові оцінки з урахуванням ваги компетентності експертів.

Згідно з результатами зважених експертних оцінок, найвищу оцінку отримала простота моделі, що є важливим для її практичного застосування, а ступінь відповідності моделі реальному процесу також була високо оцінена.

Таким чином, отримані результати свідчать про можливість впровадження розробленої моделі формування корпоративної культури у закладах охорони здоров'я України, що сприятиме підвищенню ефективності їх діяльності та розвитку корпоративної культури.

ВИСНОВКИ

У магістерській роботі здійснено теоретичне узагальнення та вирішення наукового завдання, пов'язаного з аналізом особливостей корпоративної культури закладів охорони здоров'я на прикладі КНП МКБЛ №17 ХМР. Основні висновки дослідження можна узагальнити так:

- Корпоративна культура існує у будь-якій організації. Якщо її не формують свідомо, вона розвивається стихійно, що може стати перешкодою для досягнення стратегічних цілей. Свідома корпоративна культура, узгоджена зі стратегією та місією організації, стає ефективним інструментом розвитку.

- Корпоративна культура не тотожна клімату колективу. Вона охоплює клімат, цінності, стиль управління та взаємини в організації. Сюди входять ритуали, форми поведінки, філософія організації та «правила гри», що визначають успіх.

- Ціннісні установки є важливим компонентом корпоративної культури. Вони відображають переконання та поведінку менеджерів і працівників, формуючи її сутність.

- Корпоративна культура – це комплекс соціальних норм і стереотипів поведінки. Вона проявляється через ритуали, символи, міфи, легенди та артефакти, що регулюють поведінку членів організації.

- Корпоративна культура як механізм підвищення ефективності. Процес формування культури складний, довготривалий і потребує вмілого використання різних методів та форм, адаптованих до особливостей конкретної організації.

- Формування корпоративної культури відбувається поетапно. Вона поступово вбирає досвід співробітників і враховує цілі підприємства. Корпоративна культура повинна ефективно реагувати на внутрішні та зовнішні фактори.

Існує багато типів корпоративної культури. Вони залежать від численних характеристик організації. Основоположником вивчення структури культури є Е. Шейн, який виділив три рівні корпоративної культури. Основні функції культури: охоронна, інтегруюча, регулююча, орієнтуюча, мотиваційна, пізнавальна, символічна, адаптаційна та функція формування іміджу.

Вивчення корпоративної культури ЗОЗ базується на досвіді підприємств і організацій із врахуванням специфіки медичної діяльності.

Корпоративна культура як засіб підвищення репутації ЗОЗ. Вона формує систему цінностей, норм та правил поведінки, що впливають на моделі поведінки співробітників і забезпечують організовану діяльність медичних установ.

Розроблена модель формування корпоративної культури. Модель може бути впроваджена у закладах охорони здоров'я України. Вона дозволяє проаналізувати дійсний стан корпоративної культури, розробити заходи для розвитку наявних елементів та створення відсутніх.

Ці висновки підтверджують важливість цілеспрямованого підходу до формування корпоративної культури для підвищення ефективності діяльності закладів охорони здоров'я.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Аніщенко В. О. Роль корпоративної культури у прийнятті управлінських рішень. – Актуальні проблеми економіки. – 2009. – № 3. – С. 64– 67.
2. Бабич О. Основні засади створення корпоративної культури як інструменту управління // Вісник Української академії державного управління. – 2003. – № 2. – С. 449 – 455.
3. Бала О.І. Формування принципів корпоративної культури / О.І. Бала // Збірник тез доповідей III міжнародної науково-практичної конференції «Методологія та практика менеджменту на порозі XXI століття: загальнодержавні, галузеві та регіональні аспекти» / Полтава: ПУСКУ, 2006. – С.96 – 99.
4. Бала О.І. Економічне оцінювання та розвиток корпоративної культури машинобудівних підприємств : автореф. дис. канд. екон. наук / О. І. Бала; Нац. ун-т «Львів. політехніка». – Львів, 2009. – 20 с.
5. Біловус Л. І. Управління та організація діяльності інформаційних установ (за фаховим спрямуванням) : навч. посіб. / Л. І. Біловус. – Тернопіль: [б. в.], 2010. – 414 с.
6. Воронкова А. Е., Баб'як М. М., Коренєв Е. Н., Мажура І. В. Корпорації: управління та культура: Монографія/ За ред. А. Е. Воронкової. – Дрогобич: Вимір, 2006. – 376 с.
7. Іванченко А. В. Орієнтація на розвиток персоналу в системі корпоративних цінностей підприємства // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2009. – № 4, Ч. 2, Т. 1. – С. 185 – 190.

8. Ігнат'єва, І.А. Корпоративне управління [Текст]: підручник для студ. вищих навч. закладів / І. А. Ігнат'єва, О. І. Гарафонова. – К.: «Центр учбової літератури», 2013. – 600 с.
9. Ковальчук О. С. Теоретичний аналіз феномену культура освіти / О. С. Ковальчук // Актуальні проблеми психології: зб. наукових праць Інституту психології імені Г.С. Костюка НАПН України / [ред. кол.: С. Д. Максименко (гол. ред.) та ін.]. – К.: Інститут психології імені Г. С. Костюка НАПН України, 2014. – Вип. 41. – 216 с.
10. Корпоративна культура: [Електронний ресурс] // Вікіпедія – вільна енциклопедія. – Режим доступу: http://uk.wikipedia.org/wiki/Корпоративна_культура
11. Корпоративна культура: навчальний посібник / за заг. ред. Г. Л. Хата. – К.: Центр навчальної літератури, 2003. – 403 с.
12. Корпоративний кодекс: [Електронний ресурс] // Wjournal – Інформаційно пізнавальний журнал для жінок. – Режим доступу: <http://wjournal.com.ua/korporativnij-kodeks.html> .
13. Красненко О. В. Сутність корпоративної культури в системі освіти [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.vmurol.com.ua/upload/Naukovo_doslidna%20robota/Elektronni_vidannya/Act_problemi/2014/10.pdf
14. Кримський С. Національні архетипи // Мала енциклопедія етнодержавознавства. – К., 1996.
15. Лепейко Т. І. Організаційна поведінка : навчальний посібник / Т. І. Лепейко, С. В. Лукашев, О. М. Миронова. – Х.: Вид. ХНЕУ, 2013. – 156 с.
16. Мисюк С. Б. Формування стилю корпоративної культури загальноосвітнього навчального закладу [Електронний ресурс] / С. Б

Мисюк. – Режим доступу: <http://journal.osnova.com.ua/download/29-123-40646.pdf>

17. Модель формування корпоративної культури сучасного дошкільного навчального закладу України [Текст] / В. Кубко // Вісник Книжкової палати : Науково-практичний журнал. – 2014. – № 8. – С. 38 – 41.

18. Носков В., Кальянов А., Єфросиніна О. Психологічні детермінанти корпоративної культури // Політичний менеджмент. – 2006. – № 17. – С. 76-88.

19. Олтаржевський Д. О. Внутрішньо-фірмові медіа та їх значення в корпоративних комунікаціях / Д. О. Олтаржевський // Інформаційне суспільство : наук. журн. – К. – 2012. – Вип. 16. – лип.–груд. – С. 5 – 9.

20. Пітерс, Т., Уотерман, В. У пошуках ефективного управління. Досвід кращих компаній. Підручник / Пітерс, Т., Уотерман, В. – М.: «Прогрес», 2008. – 269 с.

21. Прищак М. Д. Етика і психологія ділових відносин [Електронний ресурс]. / М. Д. Прищак, О. Й. Лесько. – Режим доступу: <http://posibnyky.vntu.edu.ua/etika/p3.html>

22. Проблема визначення культури// Матвеева, Л. Л. Культурологія [Текст] :курс лекцій: Навч. посібник для студ. Вищих навч. Закл. /Л, Л. Матвеева. – К.: Либідь, 2005.– 512 с.

23. Редько С. Формування корпоративної культури загальноосвітнього навчального закладу: управлінський аспект / С. Редько // Педагогічний процес: теорія і практика. – 2017. – Вип. 1. – С. 22-27.

24. Розвиток корпоратизму і корпоративних відносин в економіці України [Текст] / за ред. В. І. Голікова. – К. : Ін-т екон. прогнозування України, 2002.

25. Семикіна А. Корпоративна культура та її роль у розвитку трудового потенціалу. – Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України. – 2010. – №15
26. Співак В. А. Організаційна культура / В. А. Співак. – СПб.: Нева, 2004. – 224 с.
27. Хаєта Г. Л. Корпоративна культура: навч. посіб. / під заг. ред. Г. Л. Хаєта. – К.: Центр навчальної літератури, 2003. – 403 с.
28. Химич І. Корпоративна культура – чинник фінансової стабільності підприємств у сучасних економічних умовах / І.Химич // Галицький економічний вісник. – 2012. – №4(37). – С.147 – 156.
29. Хто і як формує в Україні національну управлінську еліту?: аналітична доповідь [Електронний ресурс] // К.: Міжнародний фонд «Відродження», 1997. – 32 с.
30. Шаполова В. В. Роль корпоративної культури у підвищенні якості підготовки студентів-менеджерів вищого технічного навчального закладу / В. В. Шаполова // Теорія і практика управління соціальними системами. – 2011. – № 4. – С. 101-106.
31. Юрченко, В.В. Корпоративна культура організації [Текст]: навч. посібник / В.В. Юрченко, Мельник Ю.В, Богданова Н.В. – К.: Центр учбової літератури, 2014 – 144 с.
32. Ястремська О.М. Організація діяльності підприємства навчальної дисципліни «Операційний менеджмент». Навчальний посібник. Ч. 1 / О.М. Ястремська, В.Ф. Годзік, Т.М. Хміль, Л.О. Кіржнер, І.В. Калмін. – Харків: Вид. ХНЕУ, 2008. – 224 с.

ДОДАТКИ

Додаток А

Анкета для співробітників
«Корпоративна культура ЗОЗ»

Загальні питання:

1. Чи існує в організації корпоративна культура?
2. Чи можна сказати, що корпоративна культура організації єдина або вона складається з різних культур?
3. Чи рівномірно розподілено вплив корпоративної культури в організації?
4. Яким чином корпоративна культура впливає на щоденне життя співробітників?
5. Що відбувається у випадках порушення будь-яких норм корпоративної культури?

Система цінностей, стандарти поведінки

6. Яке призначення організації (її місія)?
7. Чи існує у організації стратегія?
8. На скільки років розрахована стратегія організації?
10. Які існують цінності в організації?
11. Чи виробила організація ділове кредо?
12. Чи існує в організації кодекс етичних норм і стандартів професійної практики?
13. Які з перерахованих вище елементів корпоративної культури закріплені документально?
14. Наскільки добре співробітники організації обізнані про зміст перерахованих вище елементів корпоративної культури?
15. Наскільки декларовані цінності та інші елементи корпоративної культури відповідають особистим ціннісним орієнтаціям співробітників?

16. Яким чином ці цінності впливають на щоденне життя співробітників?

17. Чи знають про ці елементи корпоративної культури за межами установи?

Девізи, гасла, символи

18. Чи існують в організації девізи або гасла?

19. Чи висловлюють девізи / гасла цінності (цілі, завдання, філософію, місію) організації?

20. Чи існує у організації фірмовий знак (символ)?

22. На яких носіях інформації використані символи (знаки) і девізи (гасла) компанії:

- Рекламні носії
- Документація
- Подарунки, сувеніри
- Церемонії
- Засоби масової інформації
- Елементи інтер'єру
- Інші.

23. Наскільки педантично дотримується фірмовий стиль організації?

24. Існує спеціальний документ, в якому описаний фірмовий стиль

Міфи, легенди, герої

25. Чи існують в компанії міфи, легенди про історію організації?

26. Про кого розповідають анекдоти (байки) в організації?

27. Хто є основними героями організації?

28. Які цінності організації найчастіше фігурують в усному фольклорі організації?

29. Які ще форми фольклору характерні для організації (жарти, афоризми, вірші, пісні, розіграші, інше)?

Ритуали, традиції, заходи

30. Як святкуються в організації національні свята?

31. Як святкуються в організації особисті свята співробітників?
 32. Чи має організація власні свята?
 33. Відзначаються успіхи і досягнення організації та окремих її співробітників?
 34. Які традиції і ритуали існують в організації?
 35. Чи всі традиції і ритуали підтримуються керівництвом організації?
 36. Наскільки демократичні традиції і ритуали організації (чи залучені до заходів і ін.).
 37. Як часто організації проводить загальнокорпоративні заходи і з яких приводів вони відбуваються?
 38. Чи часто у організації проводяться заходи, побудовані за принципом представництва (коли підрозділи делегують своїх представників)?
 39. Чи існують специфічні, характерні лише для вашої організації традиції, ритуали або заходи?
 40. Заходи компанії мають офіційний, неофіційний або змішаний характер?
- Стиль управління, ієрархія, структура установи*
41. Стиль управління організацією ближче до демократичного або жорсткого (авторитарного)?
 42. Чи жорстка в організації структура (поділ на відділи, регламентація функцій, завдань та ін.)?
 43. Чи існують в організації посадові інструкції для кожного співробітника?
 44. Чи може кожен співробітник організації точно вказати місце іншого співробітника в ієрархічній структурі?
 45. Вітається ініціатива в організації?
 46. Наскільки демократичні відносини в системі «начальник-підлеглий»?
 47. Який ідеальний образ керівника організації?

48. Який ідеальний образ підлеглого в організації?
49. Чи прийнято серед співробітників допомагати один одному в роботі?
50. На якому рівні зазвичай долаються конфлікти між співробітниками (самими співробітниками, колективом, керівництвом)?
51. У організації за результати відповідають тільки керівники або відповідальність рівномірно розподілена між співробітниками?
52. Покарання та заохочення є наслідком волі керівника або наслідком заздалегідь встановлених «правил гри»?
53. Скільки співробітників організації можуть приймати відповідальні рішення?
54. Чи існує в організації практика загальних зборів колективу (представницької конференції)?

Проект Кодексу корпоративної культури КНП МКБЛ №17 ХМР***«Норми ділової етики та поведінки співробітників»****1.1 Правила ділової поведінки керівників передбачають:*

- володіння нормами і правилами службової етики (http://posibnyky.vntu.edu.ua/et_/21.htm Етика ділових відносин) та ділової поведінки (Закон України від 14.10.2014 р. № 1700-VII «Про запобігання корупції»);
- справедливість, забезпечення об'єктивної оцінки роботи всіх співробітників;
- шанобливе ставлення до суспільної (колективної) думки колег і підлеглих; підтримання сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі; вирішення проблемних питань в колективі в рамках конструктивного діалогу, взаємоповаги та компромісу без негативних емоцій (підвищення
- голосу, вживання ненормативної лексики тощо; відкритість до спілкування і самокритичність;
- розвиток ініціативи підлеглих співробітників, підтримку в реалізації інновацій;
- наставництво, допомогу молодим фахівцям і новим співробітникам у професійному становленні;
- сприяння службовому просуванню кадрів, опираючись винятково на їх професійні здібності та результати роботи.

1.2 Правила ділової поведінки працівників передбачають:

- шанобливе ставлення до колег і дотримання субординації;
- ввічливі і коректні відносини між колегами, створення атмосфери взаєморозуміння і співробітництва;
- негативне ставлення до чуток, недопущення їх обговорення та розповсюдження;

- обмін досвідом та інформацією з колегами, надання допомоги один одному в досягненні кращого результату;
- обов'язкове вибачення при допущенні некоректної поведінки (вчинку);
- утримання від критики колеги, підлеглого, керівника в присутності інших співробітників;
- раціональне використання власного робочого часу і часу своїх колег.

2. *Корпоративні цінності*

Корпоративні цінності є основою корпоративної культури, формують єдність правил поведінки і дій співробітників, сприяють ефективному досягненню спільних цілей.

Основними корпоративними цінностями КНП МКБЛ №17 ХМР є:

1. Згуртованість колективу, основана на прагненні ефективно працювати та розвивати свій потенціал, підтримці командного духу та взаємодії для досягнення спільних цілей підприємства.
2. Відповідальність і сумлінне ставлення до виконання своїх обов'язків, відповідальність по відношенню до підприємства і його співробітників, якісне та своєчасне виконання поставлених завдань, постійне вдосконалення професійного рівня.
3. Ініціативність співробітників, їх активність, пошук нових ідей і впровадження їх у свою сферу діяльності.
4. Дотримання високих етичних стандартів: повага до думки інших, терпиме ставлення, відкрите і доброзичливе обговорення проблем.
5. Командний дух, спільне вирішення виробничих завдань.
6. Здоровий спосіб життя, активна участь у культурних, спортивних та інших заходах, що проводяться в КНП МКБЛ №17 ХМР.

3. *Конфлікт інтересів*

Конфлікт інтересів – це ситуація, коли особисті інтереси працівника у межах виконання своїх посадових обов'язків можуть вплинути на об'єктивність прийняття ділового рішення.

- разі виникнення конфлікту інтересів (потенційного чи реального), розбіжностей або суперечливих моментів, співробітник зобов'язаний дотримуватись гідної поведінки, діяти згідно зі своїми посадовими обов'язками та звернутись по допомогу у вирішенні ситуації до свого безпосереднього керівника.

Неприпустимо робити будь-який конфлікт надбанням третіх осіб чи інших організацій.

Співробітники за жодних обставин не повинні шукати власної вигоди, використовуючи свою посаду або власність чи інформацію підприємства. Це ж стосується родини та друзів працівника та іншого підприємства, зацікавленість діяльності якого може мати співробітник.

Працюючи в КНП МКБЛ №17 ХМР, а також після припинення трудових відносин зданим закладом охорони здоров'я, працівники зобов'язані забезпечувати захист та нерозголошення персональних даних інших працівників, службової та конфіденційної інформації, яка отримана або набута під час діяльності в організації.

Слід уникати обговорення конфіденційної інформації під час розмови по телефону, у громадських місцях, транспорті та через мережу Інтернет.

Зовнішній вигляд працівників та культура одягу

Зовнішній вигляд співробітників КНП МКБЛ №17 ХМР має дуже важливе значення для підтримки позитивного ділового іміджу підприємства. З цією метою працівники зобов'язані дотримуватись ділового стилю в одязі. Зовнішній вигляд не повинен бути зухвалим або недбалим. Вітається одяг з елементами національного стилю.

Співробітники у робочий час зобов'язані піклуватись про підтримку ділового стилю у своєму одязі, що характеризується консерватизмом, зручністю та охайністю.

- робочий час неприпустимий одяг занадто вільного та спортивного стилю. Виняток – необхідність носіння спецодягу, що обумовлено службовими функціями співробітників. Також допускається носіння одягу вільного крою, коли це обумовлено фізіологічним станом співробітника (вагітність, посттравматичний стан). Не рекомендується носити спортивне взуття.

Наприкінці тижня, у п'ятницю, за відсутності ділових зустрічей, дозволяється відносно вільний діловий стиль (джинси, теніски тощо).

Технічному персоналу, робота якого пов'язана з прибиранням приміщень (охоронники, прибиральниці) надається корпоративна уніформа.

Чоловікам керівного складу рекомендовано дотримуватись ділового стилю в одязі, що передбачає: ділові костюми чорного, темно-сірого та темно-синього кольорів, коричневого та бежевого кольорів, однотонні або з малопомітним малюнком, в клітинку або смужку сорочки і краватки. Можливі джемperi та кардигани класичного стилю. В літній час: костюм світлого кольору та сорочка з коротким рукавом без піджака. Взуття – класичне, в тон образу та обов'язково чисте. Акуратна стрижка, гладко виголене обличчя або акуратно підрізані вуса та борода.

Жінкам керівного складу рекомендовано дотримуватись ділового стилю в одязі, що передбачає: ділові костюми та сукні, спідниці та брюки спокійних кольорів, а також класичні блузи та жакети з мінімальним декором. Кількість прикрас – помірна. Зачіска – акуратна та охайна, довге волосся бажано прибрати. Помірність та природність у макіяжі. В літній час: легкі, непрозорі сукні та блузи з коротким рукавом.

Для інших працівниць організації можливий більш вільний стиль одязі, але з урахуванням таких вимог: не рекомендовано надто вузькі та короткі спідниці, потерті джинси, прозорі, напівпрозорі та декольтовані сукні й блузи, високі розрізи на спідницях, трикотажні вироби, що щільно облягають фігуру, присутність в одязі різноманітних символік і гасел, портретів людей та тварин; колготки з ажурним малюнком, легінси, лосіни, шорти, топи тощо.

Вибираючи офісний стиль дотримуйтесь принципу: одяг формує імідж професіонала, а не є засобом привернення уваги.

Дискримінація та домагання

КНП МКБЛ №17 ХМР створює таке робоче середовище, у якому різноманітність кадрового складу є нормою, а відмінності працівника цінують і поважають. В закладі охорони здоров'я заборонені дискримінація, домагання або залякування на основі особистих або політичних переконань, статі, віку, віросповідання, інвалідності, сімейного стану, соціально-економічного статусу. Будь-які протиправні дії, що призводять до порушення спокою, у робочому середовищі суворо заборонені.

Заклад охорони здоров'я заявляє про неприпустимість будь-яких проявів домагання, погроз, психічного та фізичного насилля по відношенню до працівників, про них слід негайно повідомляти своєму безпосередньому керівнику або керівництву підприємства.

7. Заборона вживання алкогольних або наркотичних речовин

Заклад охорони здоров'я підтримує мікроклімат у робочому середовищі, що сприяє збереженню здоров'я та гарантує безпеку його співробітникам. Забороняється вживання алкогольних та наркотичних речовин, або інших речовин, які роблять вас непрацездатними. Перебування під дією таких речовин при виконанні службових обов'язків є недопустимим.

8. Телефонне спілкування

- У процесі телефонного спілкування співробітники КНП МКБЛ №17 ХМР зобов'язані керуватись такими нормами і правилами ділового етикету:

- відповідаючи на телефонний дзвінок, чемно вітатися, чітко назвати свій структурний підрозділ;
- уважно вислухати співрозмовника;
- не заставши на місці потрібну людину, поцікавитись, коли зручніше передзвонити, або залишити своє ім'я та номер телефону;

– якщо в процесі розмови стався обрив зв'язку, передзвонити повинен той, хто телефонував;

– усі розмови вести коректно і лаконічно, не допускати відхилення від теми.

9. *Використання службових інформаційних та телекомунікаційних систем*

При використанні ресурсів ІТ-системи КНП МКБЛ №17 ХМР забороняється:

- модифікувати, виправляти, перетворювати, видозмінювати, самостійно встановлювати будь-яке програмне забезпечення;
- скачувати із інтернету файли, які не використовуються у роботі;
- встановлювати ігри, програми та інше програмне забезпечення і матеріали розважального характеру (фільми, музику тощо);
- розбирати комп'ютери, комп'ютерне приладдя та інше апаратне забезпечення, декомпілювати будь-яке програмне забезпечення;
- захищати паролями будь-які дані і/або документи без погодження керівником підрозділу;
- забороняється передавати по електронній пошті, а також з використанням інших засобів електронного зв'язку матеріали, що є незаконними, недоречними, непристойними тощо;
- забороняється використовувати особисту електронну пошту для службового листування.

Корпоративна електронна пошта може бути використана лише для відправки і отримання повідомлень і файлів, необхідних для виконання службових обов'язків.

10. *Політична та релігійна діяльність*

Працівникам КНП МКБЛ №17 ХМР заборонено займатись політичною та релігійною пропагандою під час виконання своїх функціональних обов'язків та знаходячись на території закладу охорони здоров'я.

Персоналу заборонено використовувати найменування КНП МКБЛ №17 ХМР, фонди чи ресурси організації (такі як матеріальна база або персонал), сприяти здійсненню корпоративних внесків на політичну чи релігійну діяльність. Лобіювання або участь у інформаційно-пропагандистській діяльності безпосередньо у робочий час неприпустима.

11. Взаємодія з громадськістю та зовнішніми організаціями

Співробітники повинні усвідомлювати вплив своєї поведінки на репутацію та результати діяльності КНП МКБЛ №17 ХМР. У будь-якій діяльності, що спрямована на зовнішню аудиторію, при виконанні своїх посадових обов'язків співробітники не повинні допускати вчинення дій, здатних завдати шкоди репутації закладу охорони здоров'я.

Взаємодія з громадськістю та засобами масової інформації має сприяти формуванню позитивної громадської думки про діяльність підприємства.

Публікація або розміщення матеріалів про діяльність КНП МКБЛ №17 ХМР в ЗМІ здійснюється за участю свого безпосереднього керівника. Співробітники мають розуміти, що їхні статті, блоги, виступи на публічних заходах та коментарі соціальних мережах формують суспільну думку про діяльність КНП МКБЛ №17 ХМР. Оцінка органів державної влади, політичні заяви та релігійна пропаганда у спілкуванні зі ЗМІ з використанням або згадуванням назви КНП МКБЛ №17 ХМР не допускається.

12. Ділові подарунки

Загалом, працівники не повинні приймати подарунки або пропозиції будь-чого цінного у разі, якщо дарувальнику може хоча б здатись, що це вплине на ваші робочі рішення.

Грошові подарунки або їх еквіваленти (сертифікати тощо) не можна приймати за жодних обставин.

Негрошові подарунки можуть прийматись відповідно до чинного законодавства, якщо вони мають символічну цінність або ж форму доцільних, традиційних і прийнятних пригощань та розважальних заходів.

Ділові подарунки не повинні зобов'язувати працівників приймати службові рішення.

Працівники мають право на свій розсуд приймати ділові подарунки, вартість яких не перевищує ліміт, встановлений чинним законодавством України.

13. *Корпоративні заходи*

- У КНП МКБЛ №17 ХМР проводяться різнопланові корпоративні заходи, спрямовані на виховання та підтримання морально-психологічного духу колективу.

Заклад охорони здоров'я вітає ініціативність співробітників у суспільному житті, підтримку проведення корпоративних заходів особистою участю.

Співробітники зобов'язані дотримуватись загальноприйнятих правил етикету під час проведення корпоративних заходів.

Співробітники повинні усвідомлювати вплив своєї поведінки на репутацію закладу охорони здоров'я та уникати дій, що негативно впливають на її імідж.

14. *Охорона праці та пожежна безпека*

Безпека на робочому місці для КНП МКБЛ №17 ХМР має пріоритетне значення. Кожний працівник повинен дотримуватись усіх відповідних правил та інструкцій стосовно здоров'я та безпеки праці на робочому місці.

Порядок, чистота, акуратність робочого місця становлять імідж співробітника закладу охорони здоров'я. Кожен співробітник повинен підтримувати чистоту і порядок на своєму робочому місці, стежити за порядком у кабінеті, виробничих приміщеннях, будівлях та на території закладу охорони здоров'я. Куріння на робочому місці заборонено! Куріння допустимо тільки в спеціально відведених для цього місцях.

Шанобливе ставлення працівників один до одного, дотримання високої культури спілкування та етикету, належний зовнішній вигляд є важливими складовими поведінки працівників заклад охорони здоров'я.