

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**Західноукраїнський національний університет**  
**Факультет економіки та управління**

Кафедра менеджменту, публічного  
управління та персоналу

**ФЕДОРЧУК РОМАН МИХАЙЛОВИЧ**  
**ДОСЛІДЖЕННЯ ТРАНСФОРМАЦІЇ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ**  
**ОРГАНІЗАЦІЇ**

спеціальність 073 “Менеджмент”

освітня програма – Управління персоналом

Кваліфікаційна робота за ступенем вищої освіти «Магістр»

Виконав студент групи МЕНУПмз - 21  
Роман ФЕДОРЧУК \_\_\_\_\_

*підпис*

Науковий керівник:

к. екон. н., професор Євген КАЧАН

\_\_\_\_\_  
*підпис*

Випускню кваліфікаційну роботу

допущено до захисту:

«\_\_»\_\_\_\_\_ 2023 р.

Зав. кафедри, д.е.н., професор

М.М. Шкільняк

\_\_\_\_\_  
*прізвище, ініціали підпис*

ТЕРНОПІЛЬ – 2023

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП</b> .....	3
<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ ТРАНСФОРМАЦІЇ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ПІДПРИЄМСТВА</b>	
1.1. Поняття та сутність корпоративної культури та її трансформації.....	6
1.2. Корпоративна культура підприємства та її елементи.....	15
Висновки до розділу 1.....	19
<b>РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА ФУНКЦІОНУВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ В КНП «ЗАЛІЩИЦЬКИЙ ЦПМСД»</b>	
2.1. Загальна характеристика діяльності КНП «Заліщицький ЦПМСД» ЗМР.....	20
2.2. Аналіз та оцінка впливу корпоративної культури на діяльність досліджуваного підприємства .....	29
2.3. Моніторинг соціально-економічної ефективності корпоративної культури КНП «Заліщицький ЦПМСД» .....	38
Висновки до розділу 2.....	46
<b>РОЗДІЛ 3. ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ТРАНСФОРМАЦІЇ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ В КНП «ЗАЛІЩИЦЬКИЙ ЦПМСД» ЗМР</b>	
3.1. Напрямки утвердження корпоративної культури на підприємстві з урахуванням зарубіжного досвіду.....	53
3.2. Проект нових підходів щодо формування корпоративної культури відповідно до стратегічних цілей підприємства.....	57
Висновки до розділу 3.....	62
<b>ВИСНОВКИ</b> .....	64
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ</b> .....	67

## ВСТУП

**Актуальність теми.** В сучасних економічних умовах вітчизняні підприємства недооцінюють значення корпоративної культури, мало звертають увагу на її розвиток та підтримку в належному стані. При тому, західні країни вже давно використовують цей механізм для успішного ведення бізнесу і досягнення поставлених цілей компанії.

Кожна діюча організація – це складний механізм, основою якого є корпоративна культура: те, для чого люди стають членами колективу, як будуються їхні відносини всередині та із зовнішнім середовищем, які норми і цінності прийняті в організації. Все це не лише відрізняє одне підприємство від іншого, але й визначає успіх функціонування і виживання компанії на довготривалу перспективу.

**Аналіз останніх досліджень та наукових праць.** Корпоративна культура активно досліджується у світовій і вітчизняній науковій літературі. Зокрема, серед вітчизняних авторів слід відмітити праці О. Грیشнової, О. Дяків, Г. Захарчиної, А. Бурлакова, Т. Костіна, С. Ілляшенка, О. Кравченка, Є. Савкова, М. Шкільняка, В. Шконди та ін. Серед зарубіжних вчених аспекти цієї проблеми вивчали: Г. Мінцберг, Б. Альстренд, Г. Могран, К. Камерон, Е. Шейн, Д. Демін.

**Мета кваліфікаційної роботи** полягає в теоретичному дослідженні аспектів корпоративної культури, аналізі її стану на досліджуваному підприємстві та розробці пропозицій щодо удосконалення трансформації корпоративної культури.

### **Завдання:**

- дослідити сутність корпоративної культури та її трансформації;
- розкрити елементи корпоративної культури підприємства;
- визначити стан економічної діяльності КНП «Заліщицький ЦПМСД» ЗМР;
- проаналізувати та оцінити стан корпоративної культури КНП «Заліщицький ЦПМСД» ЗМР;

- дослідити вплив корпоративної культури на діяльність медичного закладу;
- моніторинг соціально-економічної ефективності корпоративної культури в КНП «Заліщицький ЦПМСД» ;
- розкрити зарубіжний досвід корпоративної культури;
- розробити практичні рекомендації щодо вдосконалення корпоративної культури підприємства.

**Об'єкт дослідження** – стан та рівень розвитку корпоративної культури в КНП «Заліщицький ЦПМСД» ЗМР .

**Предмет дослідження** – основні фактори, що визначають стан та трансформацію корпоративної культури на КНП «Заліщицький ЦПМСД» ЗМР.

**Методи дослідження.** В роботі було використано низку загальнонаукових і спеціальних методів дослідження, взаємопов'язаних та послідовно застосованих у процесі дослідження: структурний аналіз та метод логічного узагальнення – при дослідженні теоретичних засад функціонування корпоративної культури та її будові; класифікаційно-аналітичний метод – при дослідженні складових елементів корпоративної культури та її видів; економіко-математичні методи – для оцінювання стану діяльності КНП «Заліщицький ЦПМСД» та динаміки руху персоналу; метод соціологічного опитування та якісного аналізу – для моніторингу трансформації корпоративної культури та оцінки відповідності корпоративної культури специфіці діяльності підприємства; графічно-аналітичний метод – для наочної ілюстрації досліджуваних соціально-економічних явищ та процесів за допомогою рисунків та діаграм.

**Теоретичною й інформаційною основою дослідження** є нормативно-правові акти, інструктивні матеріали діяльності підприємства, наукові монографії, наукові праці українських та іноземних вчених з проблематики корпоративного управління, матеріали наукових конференцій, матеріали КНП «Заліщицький ЦПМСД» ЗМР .

**Наукова новизна одержаних результатів** в тому, що отримані результати дослідження ґрунтуються на теоретичних принципах і включають у себе практичні поради для того, щоб впроваджувати зміни в корпоративну культуру на підприємстві "Заліщицький ЦПМСД" у Закарпатській області. Основна мета полягає в розвитку і перетворенні корпоративної культури на цьому підприємстві.

**Практичне значення одержаних результатів** полягає в розробленні конкретизованих адресних рекомендаціях щодо трансформації корпоративної культури в КНП «Заліщицький ЦПМСД» Заліщицької міської ради та можливість використання їх на інших підприємствах.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ ТРАНСФОРМАЦІЇ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ПІДПРИЄМСТВА

#### 1.1. Поняття та сутність корпоративної культури та її трансформації

Корпоративна культура – це результат того, як працівники сприймають та взаємодіють один з одним на роботі. Це включає в себе їхні цінності, переконання, правила поведінки, традиції та ідеї. Корпоративна культура формується протягом тривалого періоду і є визнаною більшістю співробітників. Термін "корпоративна культура" може мати різні тлумачення, існують різні погляди на це поняття. ( табл. 1.1).

Таблиця 1.1

#### Дефініції поняття «корпоративна культура» різними авторами

№ з/п	Автор	Визначення
1	Захарчин Г.	Корпоративна культура - це ідеї, інтереси і цінності, що поділяє група. До них належать: досвід, навички, традиції, процеси зв'язку та прийняття рішень, що насправді випробувані працівниками
2	Шкільняк М.	Корпоративна культура – це добре сформована система керівних переконань, принципів і технологій у життєдіяльності підприємства
3	Овчаренко М	Корпоративна культура - система переконань та норм поведінки, що визначають взаємодію персоналу та керівництва компанії
4	Дергачова М., Федірко Г.	Корпоративна культура - важливий компонент нематеріальних активів, що утворює інтелектуальний капітал та надає вагомості репутації організації.
5	Гарафанова О.	Корпоративна культура - встановлена система уявлень, символів, норм, цінностей і прикладів поведінки, що сприймаються всіма членами організації

Примітка. Складено автором на основі [10,39,22,6,13].

Професор Шкільняк М.М., трактує корпоративну культуру «.. як сукупність ціннісних установок, норм, формальних та неформальних законів поведінки, які відбивають соціальні, економічні, виробничі відносини, що склалися в корпорації та культивуються її керівництвом» [38, с. 38].

Для кращого сприйняття поняття «корпоративна культура» необхідно визначити її ключові функції. Основні функції культури організації відображено на рисунку 1.1.



**Рис.1.1. Основні функції корпоративної культури організації**

Усі ці функції вносять свій вклад у роботу організації наступним чином:

1. Функція орієнтування: визначає, яким чином компанія та її працівники повинні вибрати напрямок своєї діяльності.
2. Інформаційна функція: забезпечує доступ до необхідних знань для працівників і підтримує зв'язок з керівництвом.
3. Функція регулювання: контролює виконання встановлених норм і правил поведінки працівників, сприяючи уникненню конфліктів.
4. Охоронна функція: захищає від негативного впливу ззовні на діяльність організації.
5. Мотиваційна функція: стимулює працівників до ефективної праці.
6. Функція адаптації: допомагає співробітнику пристосуватися до нового оточення, враховуючи культурні цінності організації.
7. Функція інтеграції: сприяє формуванню відчуття спільності між працівниками та компанією.

Додаткові функції корпоративної культури включають в себе формування позитивного іміджу компанії, збільшення стресостійкості персоналу, створення комфортного робочого середовища, сприяння співпраці

між працівниками, розвиток командного духу та інші. Ці функції важливі для забезпечення ефективного функціонування організації, сприяють її успіхові та стабільності.

Управління і зміна корпоративної культури в організації - це складний і тривалий процес, який часто зіткнувається з опором з боку співробітників, оскільки вони можуть бути неохочі приймати нововведення. Деякі дослідники, зокрема Е. Браун, стверджують, що така трансформація практично неможлива через усталені поведінкові звички та цінності, які склалися протягом багатьох років.

Є протилежні думки, і прикладом є дослідження Р. Харріс і Р. Моран. Вони вказують на те, що будь-яка корпоративна культура є динамічною і не може залишатися незмінною "назавжди". Трансформація корпоративної культури потребує зміни парадигми, принципів і поведінки керівника, оскільки це віддзеркалює його особисті цінності та якості.

Слабка корпоративна культура може викликати у працівників почуття безпорадності та депресії, що негативно впливає на їх працездатність і продуктивність. Отже, корпоративна культура організації відображає усі аспекти її діяльності, включаючи поведінку керівництва та персоналу під час реалізації бізнес-стратегії та взаємодії всіх бізнес-процесів і практик.

Грішнова О. А. зазначає, що «корпоративна культура – це система найсуттєвіших припущень, які приймаються членами організації як аксіома і виражаються у конкретних цінностях, що визначають людям орієнтири їх поведінки» [8, с.177 ].

У працях Аніщенко В.О., культура розглядається «.. як сукупність прийнятих на даному підприємстві норм і правил поведінки по відношенню до клієнтів і партнерів, а також культура міжособових стосунків на підприємстві» [2, с. 65].

На думку Коваленко Г.О. корпоративна культура – це «.. максимальний розвиток ініціативи, талантів, професійних навичок, творчих здібностей і вміння знайти себе в нових обставинах; заохочення досягнень співробітників та їхнього



особистого внеску; створення можливостей для творчого росту; забезпечення таких умов, коли голос кожного буде почутий; захист прав і гідності; гарантія особистої захищеності» [14, с. 24].

Як зазначає Лісова Н. «корпоративна культура - це сфера менеджменту, пов'язана з розвитком інтеграційних процесів в управлінні, яка включає як основні компоненти цінності членів трудового колективу організації, переконання, норми поведінки і комунікаційної взаємодії працівників у процес трудової діяльності, елементи матеріального середовища і тим самим відображає індивідуальність даної організації» [17, с. 22].

Після ретельного розгляду різних тлумачень терміну "корпоративна культура" ми прийшли до висновку, що залучення персоналу до процесу трансформації може сприяти досягненню стратегічних цілей підприємства. Це досягається створенням середовища синергії, в якому можливості працівників реалізуються на всіх рівнях - трудовому, творчому та інтелектуальному, забезпечуючи умови для їх професійного розвитку.

Лідери передових компаній вже до початку пандемії розуміли важливість трансформації корпоративної культури як потужного стратегічного інструменту. Вона дозволяє орієнтувати всі відділи та працівників на спільні цілі, мобілізувати ініціативу колективу, забезпечити його відданість спільній справі та підвищити продуктивність праці.

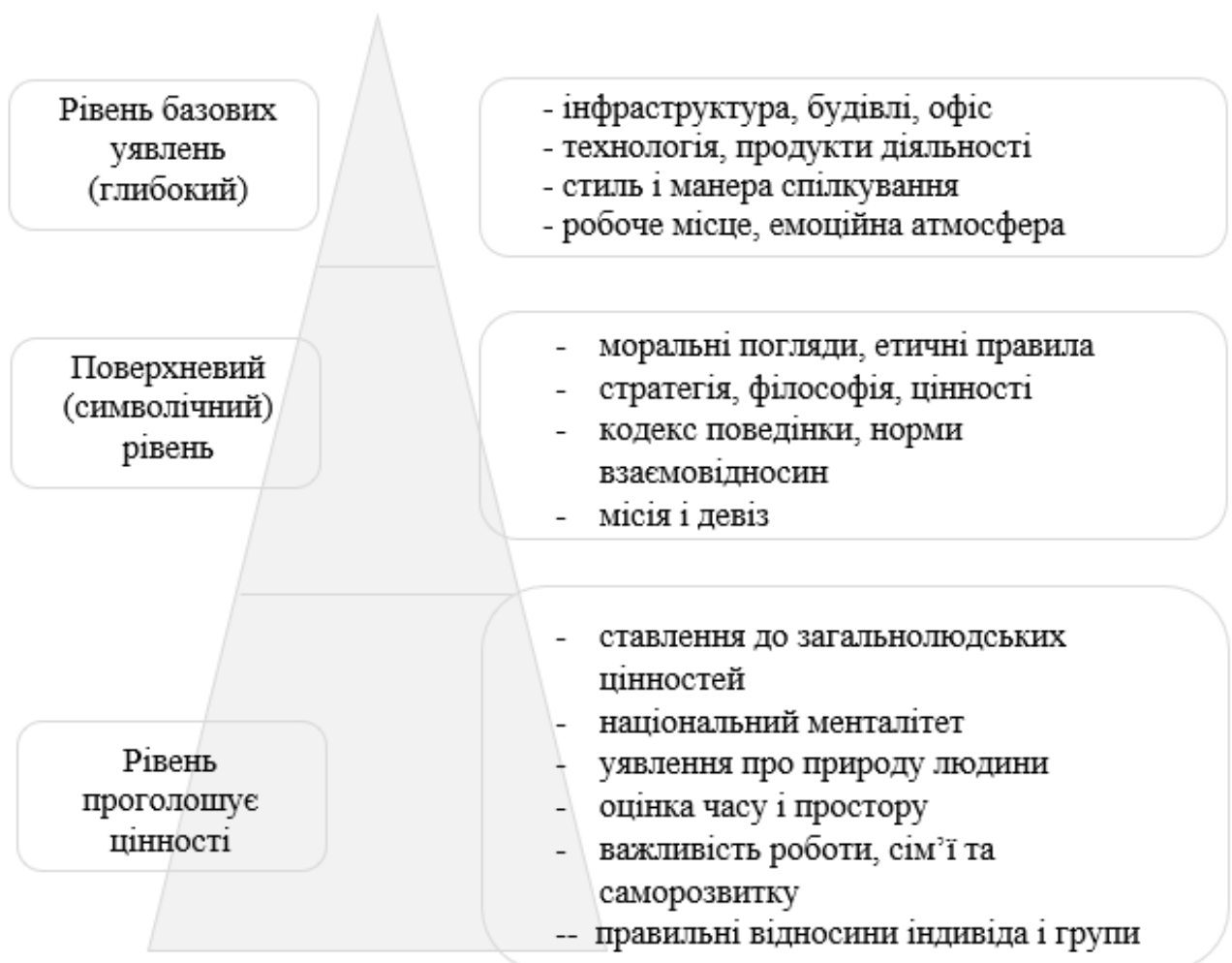
Характер корпоративної культури та тип управління визначають готовність до швидких змін, адаптації до ринкових чи інших змінних умов. Трансформація корпоративної культури - це комплекс організаційних заходів, спрямованих на зміну форм, методів і засобів, які впроваджуються менеджментом для свідомого формування цінностей. Ці цінності визначають моделі службової поведінки персоналу, координують діяльність підрозділів та окремих осіб, мобілізують ініціативу співробітників для досягнення довгострокових цілей компанії.

Введення нових офіційних та неофіційних правил і стандартів управління викликає опір серед персоналу, що обумовлено необхідністю вжиття заходів для

подолання цього опору. Також важливо враховувати фінансові витрати, пов'язані з перетворенням матеріальних та нематеріальних аспектів внутрішньої організаційної сфери.

Процес трансформації корпоративної культури впливає на кінцеві результати та ефективність діяльності підприємства, а також на фізичне та емоційне здоров'я працівників. За нашим уявленням, корпоративна культура є ключовим фактором успіху підприємства на ринку і його внутрішньою цілісністю. Це проявляється в стабільності кадрового складу, якісному рівні працівників та їхньому задоволенні умовами праці.

Щодо трансформації соціально-духовної сфери компанії, можна розглядати цей процес в контексті моделі корпоративної культури, запропонованої Едгаром Шейном (рис. 1.2).



**Рис. 1.2. Модель корпоративної культури Е. Шейна**

Примітка. Наведено автором на основі [42]

Для впровадження радикальних змін необхідно впливати на базові переконання і уявлення. Зазвичай працівники, не маючи глибокого внутрішнього фокусу, осмислюють і формулюють приховані та прийняті на віру припущення, особливості сприйняття дійсності та життєві установки, які належать до колективного несвідомого.

Така глибокомірна трансформація корпоративної культури потребує серйозних зусиль. Зазвичай такі проекти можуть собі дозволити великі компанії, які, залучаючи до управління експатів, змінюють національний склад персоналу і впливають на ментальні особливості сприйняття корпоративної культури.

Після виявлення потреб у трансформації корпоративної культури і переконання в її необхідності, топ-менеджмент компанії повинен розробити програму майбутніх змін. На цьому етапі важливо активно популяризувати майбутні зміни, залучаючи якнайбільше працівників до процесу обговорення.

Початковий етап трансформації корпоративної культури повинен враховувати, що пошук та відбір працівників, які володіють здатністю до самомотивації та самодисципліни, є ключовим елементом стратегії залучення.

Наша точка зору полягає в тому, що основними рисами співробітника з високим рівнем залучення є:

- відчуття сильного емоційного зв'язку з компанією;
- виконання роботи з ентузіазмом і пристрасстю;
- швидка адаптація до змін;
- бажання розвивати робочі навички;
- самостійність, не потребує постійних нагадувань і вказівок.

Розумно визначити основні чинники, що впливають на рівень залучення працівників: корпоративні драйвери.

**«1. Довіра, справедливість, повага.** Компанія не досягне бажаного рівня залучення персоналу у робочий процес, якщо працівники не довіряться її лідеру та своїм колегам. Справедливість, довіра та повага по відношенню до персоналу дозволить лідеру, власним прикладом, викликати природне бажання

працівників поступати аналогічно по відношенню до своїх колег. Взаємодовіра та взаємоповага в колективі можлива тоді, коли працівники розділяють цінності та етичні принципи компанії, які проявляються у поведінці її лідера;

**2. Узгодженість** – це вміння керівництва донести до працівників стратегічне бачення, місію, принципи та цілі компанії. Узгодженість потрібна для того, щоб кожен працівник розумів свою роль в реалізації стратегії та цілей компанії».

**3. Комунікація** – є важливим аспектом для підвищення залучення працівників. Необхідно створити відкриту та ефективну комунікацію, яка включає як внутрішнє спілкування між працівниками, так і зовнішнє, що сприяє формуванню позитивного бренду та репутації компанії

**4. Повноваження** – відіграють важливу роль у формуванні корпоративної культури залучення. Працівник повинен відчувати підтримку та довіру у виконанні своїх повноважень, одночасно розуміючи їхні межі

**5. Організаційна структура** повинна підтримувати самомотивацію та самодисципліну. Важливо створювати командне середовище, де працівники доповнюють один одного, спрямовуючи зусилля на оптимізацію та налагодження роботи.

**6. Самодисципліна** визначає ефективність діяльності організації, оскільки вони приймають професійні рішення та намагаються досягти цілей компанії.

**7. Орієнтація на якість і задоволення потреб споживачів** є ключовим принципом. Професіонали повинні розуміти, що успіх компанії залежить від задоволення їхніх потреб та від їхньої ефективної діяльності..

**8. Поведінка лідерів і менеджерів** має велике значення для залучення працівників. Вони повинні показати високий рівень залучення та відданості, щоб стимулювати інших працівників.

**Індивідуальні драйвери:** «якість життя; зміст роботи; оплата і винагорода; «м'які» аспекти корпоративної культури» [42, с.194].

Механізм трансформації корпоративної культури відіграє ключову роль у зміні основних цінностей та стандартів професійної поведінки працівників. Це

включає набір методів і прийомів, які визначають моделі трудових дій, що відповідають змінам у зовнішньому середовищі і сприяють внутрішній інтеграції колективу.

Графічне зображення взаємозв'язку елементів цього механізму можна побачити на рис. 1.3.

Можна розглядати механізм трансформації корпоративної культури як спосіб виявлення невідповідності основних її параметрів вимогам зовнішнього середовища. Для виявлення цього розриву і аналізу взаємодії з бізнес-оточенням можна використовувати методи вивчення корпоративної культури. Сильна корпоративна культура проявляється у здатності колективу ефективно реагувати на поточні виклики та передбачати майбутні завдання.



**Рис. 1.3. Механізм трансформації корпоративної культури**

Примітка. Складено автором з врахуванням [42]

Внаслідок культурної трансформації спостерігаються наступні зміни:

- зменшується недовіра персоналу до нововведень;
- люди активно впроваджуються в корпоративні процеси;
- стійко зміцнюються горизонтальні зв'язки;
- виникає відчуття єдності в організації;
- формується готовність брати на себе відповідальність за культурну трансформацію у майбутньому.

Однак перетворення культурних аспектів та іміджу компанії, хоча і необхідні, не є достатньою умовою для стійких змін у мисленні персоналу, що формує внутрішнє середовище організації. Процес трансформації корпоративної культури на рівні проголошених цінностей є свідомим та має всі характеристики проекту організаційних змін. Успішне завершення такого проекту вимагає усвідомленої та цілеспрямованої роботи всіх структурних підрозділів щодо перетворення уявлень співробітників про мету життя та роботи в компанії.

На нашу думку, для впровадження трансформації проголошених цінностей важливо реалізувати такі кроки:

- створення крос-функціональних команд з метою сприяння співпраці між відділами;
- перегляд системи мотивації та контролю персоналу;
- впровадження заходів, що підвищують відповідальність співробітників та роблять бізнес більш прозорим;
- фіксація та відображення проведених змін у внутрішній корпоративній документації.

При трансформації корпоративної культури важливий вплив мають різноманітні фактори. Внутрішні чинники включають особистість керівника, характер та зміст роботи, рівень кваліфікації, освіту та розвиток персоналу. Зовнішні чинники включають національний менталітет, економічні та політичні умови, наявність інновацій, появу нових тенденцій, а також зовнішні виклики, такі як пандемія та воєнні події.

## 1.2. Корпоративна культура організації та її елементи

На початку формування ефективної корпоративної культури організації, перш за все, визначаються місія, головні цілі і задачі підприємства, формуються її базові цінності і на основі цього описуються норми і стандарти поведінки його членів, створюються і підтримуються її традиції та символіка.

Суттєвий вплив на формування корпоративної культури здійснюють зовнішні та внутрішні фактори, що зображенні на рисунку 1.4. «Корпоративна культура в сумі складається із писаних і неписаних законів та звичаїв колективу. Багато елементів культури можуть не виражатися у вигляді чітко сформованого правила та інструкції, а передаватися через емоційно вираженні приклади – ситуації, історії про засновників, анекдоти».



Рис. 1.4. Фактори формування корпоративної культури [12, 18]

Визначимо складові елементи корпоративної культури організації:

**Бачення** – це уявлення про майбутнє, якого прагне компанія; це уявлення стратегії, породжене чи відображене у свідомості керівника [14, с. 93]. Бачення компанії подається в організаційних документах, де описується мета існування та напрямки розвитку.

**Місія** – філософія, що визначає сенс існування компанії і її відмінність від конкурентів [33, с.30]. На відміну від «бачення», яке орієнтоване на

абстрактне прийдешнє, «місія» базується на фактичному стані речей з якого формується план дій для реалізації бачення. Через це «місія компанії» може трансформуватися з часом та адаптуватися під умови, в яких працює компанія.

**Цілі** – є конкретне уточнення місії підприємства в формі, яка може бути легко управляється для реалізації. Вони вказують на конкретні напрямки діяльності організації, і їх правильне формулювання є визначальним для ефективності майбутньої діяльності підприємства.

**«Цінності організації** – це об’ємний опис того, що для організації є важливим, що визначає її діяльність. Саме цінності визначають вибір шляху досягнення цілей.

Цінності, що декларовані засновниками і ті, що розділяються більшістю членів організації, формують надійну основу для згуртованості співробітників, єдності їхніх поглядів і дій, а, отже, забезпечують досягнення цілей організації [33, с.32]. Так, прикладом можуть слугувати висока якість продукції, відсутність прогулів, висока продуктивність праці».

На основі вищенаведених елементів, створюються корпоративні документи, які регулюють діяльність підприємства, поведінку працівників, дають можливість прогнозувати розвиток та навчання персоналу, створити механізми його оцінки та мотивації для ефективної діяльності підприємства.

**Корпоративні компетенції.** Це важливий аспект ефективного управління організацією, адже дозволяє оцінити відповідність потенціалу працівника займаній посаді чи виконуваній роботі. Розроблені корпоративні компетенції дозволяють не лише підбирати кваліфікований (компетентний) персонал, але й створювати ефективні системи його навчання та розвитку, планування кар’єри працівників.

**«Кадрова політика,** яка являє собою сукупність принципів, методів та механізмів формування, використання, розвитку та відтворення персоналу, створення оптимальних умов праці, її мотивації та стимулювання. Кадрова політика визначає та контролює основні процеси управління персоналом, а саме:



набір кадрів та адаптація, професійне навчання та розвиток персоналу, просування персоналу, мотивація і стимулювання» [7].

Кадрова політика знаходить своє відображення в таких документах: колективний договір, правила внутрішнього трудового розпорядку, положення про професійне навчання персоналу, положення про оплату праці та нарахування премій, положення про створення кадрового резерву та ін..

**«Корпоративні комунікації** – це внутрішня і зовнішня інформація, яку керівництво компанії адресує своїм співробітникам, цільовій аудиторії та партнерам. Основна роль корпоративних комунікацій у системі корпоративної культури направлена на формування іміджу підприємства.

Інструментом корпоративної комунікації є стиль спілкування керівників всіх рівнів із підлеглими (зустрічі керівника із підлеглими, відвідання керівником робочих місць, дошки оголошень), використання інноваційних комунікативних технологій (внутрішні сайти, чати, ведення онлайн-конференцій) [10, с. 132-133].

Для внутрішньої і зовнішньої комунікації часто використовують такий інструмент PR-менеджменту, як популяризацію корпоративних «легенд» (історія виникнення компанії із трансляцією базових цінностей) та «героїв» (люди, які зробили значний внесок у розвиток компанії).

Сучасні відомі компанії почали відкривати музеї з метою просування бренду та формування поваги до організації, підвищення обізнаності та лояльності персоналу до свого робочого місця. Не втрачають своєї популярності такі канали комунікації із зовнішнім середовищем, як ЗМІ, корпоративні сайти, замітки в пресі, спеціальні видання.

**Кодекс корпоративної етики.** Це орієнтир для керівників і працівників, в якому прописані єдині стандарти поведінки у складних етичних ситуаціях (ведення власної комерційної діяльності, що конкурує з діяльністю підприємства; отримання подарунків від клієнтів; прийом на роботу родичів). Наявність таких декларованих положень дозволяє мінімізувати негативний

вплив на імідж компанії, який може бути зумовлений різними моральними установками працівників».

**Внутрішнє інформаційне поле**, відіграє важливу роль в ефективності управління та залежить від організаційної структури підприємства. Підприємство з добре спланованою організаційною структурою має можливість ефективно організувати управлінські інформаційні потоки та автоматизувати документообіг. В наш час, вагому роль в управлінні відіграє менеджмент знань, який дозволяє акумулювати весь досвід та знання працівників в єдину інформаційну систему та забезпечити доступ працівникам до цієї бази.

Дані складові забезпечують оперативність передачі інформації, пришвидшують її пошук, обробку та аналіз.

Основоположні цінності сучасних компаній часто проявляються через фірмову символіку, корпоративні події, традиції, які стають доступними не тільки для працівників підприємства, а й популяризуються у суспільстві. Це практично «одяг організації», з яким вона виходить у світ.

**Кредо** – публічне оголошення своєї місії та цілей, цінностей. Формулювання кредо не потребує повноти представлення цільових орієнтирів, проте утворює послання тим, хто певним чином зв'язаний з організацією, інформуючи про ключові цінності.

**Корпоративна символіка** – назва корпорації, її знаки, торговельні образи, логотипи, емблеми [12]. Зазвичай, корпоративною символікою є логотип, який включає в себе товарний знак й оригінальний надпис. Корпоративна символіка розміщується на корпоративних документах, товарі, канцелярії, формі. Такий знак дозволяє вирізнити продукт підприємства з поміж всіх запропонованих, створює імідж.

**Міфи, легенди і герої.** Ці елементи існують у вигляді історій та анекдотів, що зазвичай пов'язані із засновниками підприємства, та покликані передавати цінність компанії. Розповіді про «героїв», людей які значно вплинули на розвиток компанії, досягли значного успіху, демонструють, що старанність, ініціатива та винахідливість винагороджуються.

**Ритуали.** Під ритуалами розуміється певна система заходів, спрямована на інтеграцію колективу, заохочення певного стилю поведінки чи досягнень. Так, це можуть бути вечірки до дня народження фірми, спільні екскурсійні поїздки, нагородження кращих працівників, подарунки до днів народжень; організація навчань та семінарів. Ритуали можуть бути і осудового характеру (звільнення, пониження в посаді, звільнення), на меті яких викорінення небажаної поведінки у колективі.

«Дрес-код та фірмений одяг – це зведення правил і рекомендацій про те, як співробітникам слід виглядати в конкретних ситуаціях ділового спілкування [33, с.38]. Враховуючи, що знайомство із компанією починається зі спілкування з конкретним працівником, його одяг і зовнішній вигляд свідчать про повагу до потенційних клієнтів, відображають стан справ фірми в цілому, є невід’ємною частиною бренду».

Важливе значення має і формений одяг, який забезпечує естетичність та зручність праці, адже вона має ряд функціональних особливостей для виконання певних робіт. До того ж, використання форми з символікою організації збільшує почуття відповідальності та самовіддачі працівника.

## Висновки до розділу 1

Корпоративна культура – це сукупність усталених норм, правил, традицій та цінностей на підприємстві чи в організації, і приймається домінуючою більшістю її членів. Основними функціями корпоративної культури можна визначити: охоронна, інтегруюча, регулююча, замінна, освітня, функції управління якістю та орієнтації на споживача, регулювання партнерських відносин, функція пристосування підприємства (організації) до потреб суспільства та формування іміджу підприємства.

Корпоративна культура є індивідуальним надбанням підприємства. Проте, не зважаючи на відмінність між типами корпоративних культур, вона повинна бути гнучкою та відповідати реаліям суспільства. Основою корпоративної культури на підприємстві є система корпоративних цінностей, які є ядром

організації, відображають сутність її діяльності, методи ведення бізнесу, ставлення до споживачів, конкурентів та працівників.

Основними елементами корпоративної культури є: бачення; місія; цілі; цінності . На основі цих елементів формується кадрова політика, визначаються корпоративні компетенції та положення кодексу корпоративної етики, визначаються способи комунікації. Відображають корпоративну культуру такі її елементи: архітектура приміщень, дрес-код, фірмовий знак та логотип, упаковка продукту, організація масових заходів, реклама, публікації.

Ми вважаємо, що корпоративна культура – це душа організації, яка прагне організувати навколо себе людей, що поділяють її погляди для досягнення найвищої мети.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА ФУНКЦІОНУВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ В КНП «ЗАЛІЩИЦЬКИЙ ЦПМСД» ЗМР

#### 2.1. Загальна характеристика діяльності КНП «Заліщицький ЦПМСД» Заліщицької міської ради

«Комунальне некомерційне підприємство Заліщицький центр первинної медико-санітарної допомоги Заліщицької міської ради є закладом охорони здоров'я - комунальним унітарним некомерційним підприємством, що надає медичну допомогу будь-яким особам в порядку і на умовах, встановлених законодавством України, а також вживає заходів із профілактики захворювань населення та підтримання громадського здоров'я» [31].

Підприємство утворене згідно рішення Заліщицької районної ради від 21 лютого 2018 року № 332. Відповідно до рішення міської ради від 01 грудня 2020 р. № 23 «Про прийняття юридичних осіб - закладів охорони здоров'я та їхнього майна із спільної власності територіальних громад сіл, міста Заліщицького району у власність Заліщицької міської ради» засновником Комунального некомерційного підприємства «Заліщицький центр первинної медико-санітарної допомоги» є Заліщицька міська рада.

Майно підприємства є спільною власністю територіальної громади в особі Заліщицької міської ради.

«Підприємство створене на базі спільної власності територіальної громади в особі Заліщицької міської ради. Засновником, Власником та органом управління майном підприємства є Заліщицька міська рада Тернопільської області.

Підприємство у своїй діяльності керується Конституцією України, Господарським та Цивільним Кодексами України, законами України, постановами Верховної Ради України, актами Президента України та Кабінету Міністрів України, загальнообов'язковими для всіх закладів охорони здоров'я наказами та інструкціями МОЗ України, загальнообов'язковими нормативними

актами інших центральних органів виконавчої влади, відповідними рішеннями місцевих органів виконавчої влади і органів місцевого самоврядування» [31].  
Юридична адреса підприємства: вул. Степана Бандери, 78, м. Заліщики, Тернопільська область, Україна.

«Основною метою створення підприємства є надання первинної медичної допомоги та здійснення управління медичним обслуговуванням населення, що постійно проживає на території Чортківського району але не обмежуючись вказаними населеними пунктами, а також вжиття заходів з профілактики захворювань населення та підтримки громадського здоров'я» [31].

Основна діяльність підприємства орієнтована на вирішення таких завдань, як:

- надання первинної медичної допомоги та управління медичним обслуговуванням населення, включаючи заходи з профілактики захворювань та підтримки громадського здоров'я;
- організація первинної медичної допомоги, включаючи надання невідкладної допомоги при гострому розладі фізичного здоров'я тим пацієнтам, які не вимагають екстреної, спеціалізованої або високоспеціалізованої медичної допомоги. також проведення профілактичних щеплень;
- забезпечення права громадян на вільний вибір лікаря для отримання первинної медичної допомоги у визначеному законодавством порядку;
- планування, організація, участь і контроль за проведенням профілактичних оглядів та диспансеризації населення. здійснення профілактичних заходів, включаючи безперервне відстеження стану здоров'я пацієнта для своєчасної профілактики, діагностики та забезпечення ефективного лікування хвороб, травм, отруєнь, патологічних та фізіологічних станів, зокрема під час вагітності;
- надання консультацій з питань профілактики, діагностики та лікування захворювань, травм, отруєнь, патологічних та фізіологічних станів,

включаючи вагітність, а також поради щодо збереження здорового способу життя;

- взаємодія з установами, що надають спеціалізовану та високоспеціалізовану медичну допомогу, з метою своєчасного виявлення та ефективного лікування хвороб, травм, отруень, патологічних та фізіологічних станів, з урахуванням індивідуальних особливостей пацієнта;
- 
- організація відбору та направлення хворих на консультації та лікування до медичних установ, які надають спеціалізовану та високоспеціалізовану допомогу, а також відбір хворих для санаторно-курортного лікування та реабілітації відповідно до чинного законодавства;
- впровадження нових методів та форм профілактики, діагностики, лікування та реабілітації захворювань та станів;
- організація альтернативних форм надання медичної допомоги, проведення експертизи тимчасової непрацездатності та контроль за видачею листків непрацездатності;
- направлення осіб із стійкою втратою працездатності на медико-соціальну експертизу;
- участь у проведенні інформаційно-освітньої роботи серед населення з питань формування здорового способу життя;
- участь у державних та регіональних програмах, спрямованих на організацію пільгового забезпечення медичними засобами населення відповідно до визначеного законодавством порядку та фінансового бюджету для галузі охорони здоров'я;
- активна участь у державних та регіональних програмах зі скринінгових обстежень, профілактики, діагностики та лікування конкретних захворювань відповідно до положень відповідних програм та законодавства;

- визначення потреб структурних підрозділів підприємства та населення у медичних засобах, виробих медичного призначення, медичному обладнанні та транспортних засобах для забезпечення доступною, своєчасною та якісною медичною допомогою;
- моніторинг забезпечення та раціонального використання лікарських засобів, виробів медичного призначення, медичного обладнання та транспортних засобів;
- забезпечення підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників підприємства;
- виконання зберігання, перевезення, придбання, відпуску, використання та знищення наркотичних засобів, психотропних речовин, їх аналогів та прекурсорів, замісників їх аналогів, отруйних та сильнодіючих речовин (засобів) відповідно до вимог чинного законодавства України;
- залучення медичних працівників для надання первинної медико-санітарної допомоги, включаючи лікарів, які працюють як фізичні особи - підприємці на підставі цивільно-правових договорів, та підтримка професійного розвитку медичних працівників;
- закупівля, зберігання та використання ресурсів, необхідних для надання медичних послуг, включаючи лікарські засоби (включаючи наркотичні засоби та прекурсори), обладнання та інвентар;
- надання медичних послуг за плату населенню відповідно до чинного законодавства України;
- надання комплексу паліативної допомоги пацієнтам на останніх стадіях невиліковних захворювань, що включає заходи для полегшення фізичних та емоційних страждань пацієнтів, а також моральну підтримку членів їхніх сімей;
- надання різноманітних послуг іншим суб'єктам господарювання, які забезпечують первинну медико-санітарну допомогу;



- підприємство може виступати клінічною базою для вищих медичних навчальних закладів на всіх рівнях акредитації та установ післядипломної освіти [31].

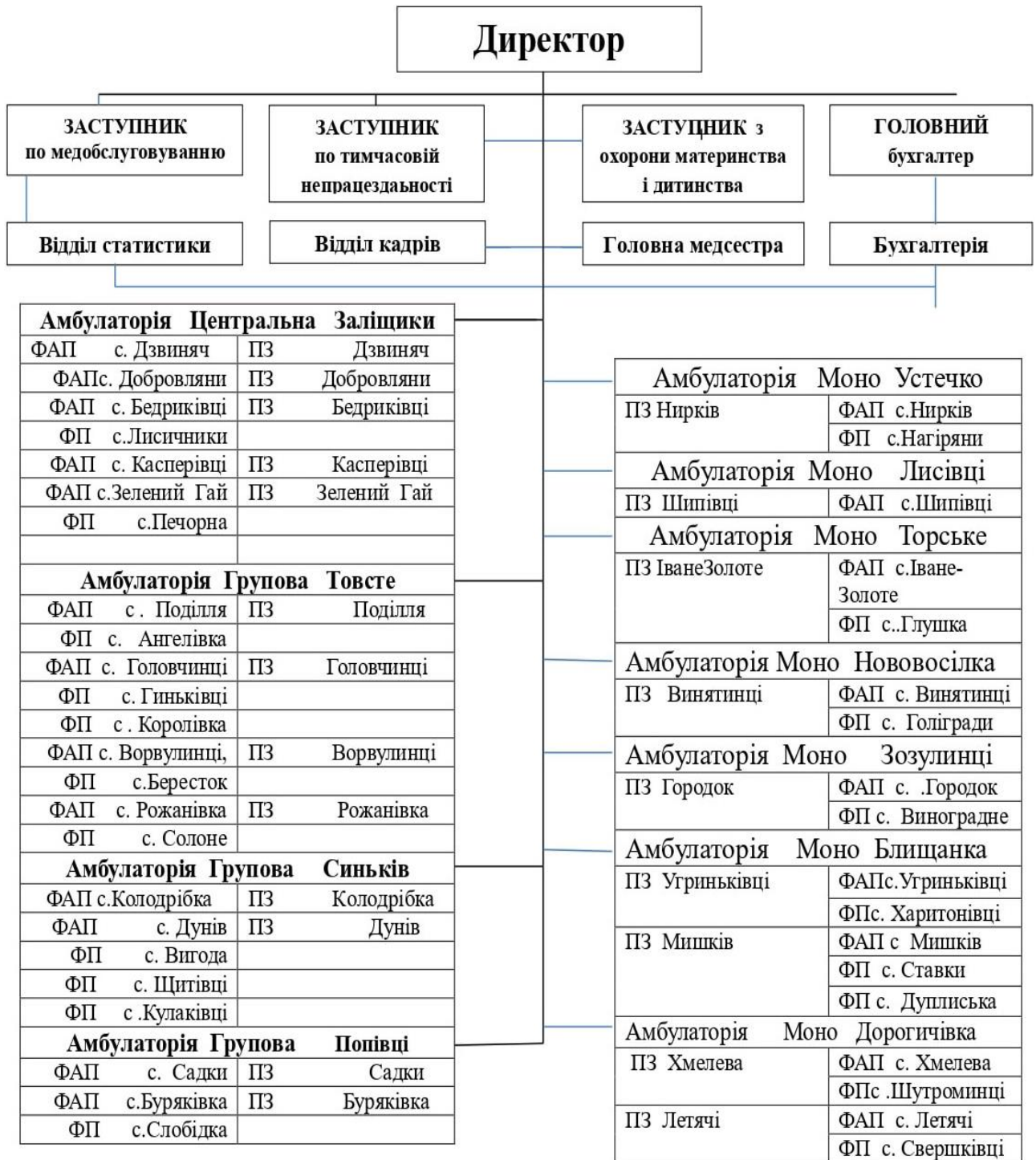
«Підприємство є юридичною особою публічного права, користується закріпленим за ним комунальним майном, що є власністю Заліщицької міської ради на праві оперативного управління. Має самостійний баланс, рахунки в Державному казначействі України, установах банків, круглу печатку зі своїм найменуванням, штампи, а також бланки з власними реквізитами. Статутний капітал - 1 0000,00 грн. станом на 04.01.2022 р.» [31].

Керівництво Комунальним некомерційним підприємством «Заліщицький ЦПМСД» ЗМР здійснює директор – Романюк Василь Михайлович, якому підпорядковуються усі працівники первинної ланки. Організаційна структура підприємства подана на рисунку 2.1.

До складу КНП "Заліщицький центр первинно медико-санітарної допомоги" ЗМР належать такі підрозділи: відділ статистики, відділ кадрів, бухгалтерія, поліклініка, відділення загальної практики - сімейної медицини, 11 амбулаторій загальної практики-сімейної медицини: амбулаторія Центральна Заліщики, амбулаторія групова:

Товсте, Синьків, Попівці, амбулаторія Моно: Устечко, Лисівці, Новосілка, Торське, Зозулинці, Блищанка, Дорогичівка, (22 фельдшерсько-акушерських пунктів, 19 фельдшерські пункти) [45 ].

Чисельність персоналу Комунального некомерційного підприємства «Заліщицький ЦПМСД» ЗМР та його структура подані в таблиці 2.1.



**Рис.2.1. Організаційна структура КНП "Заліщицький центр первинно медико-санітарної допомоги" Заліщицької міської ради [45]**

Таблиця 2.1

**Штатна чисельність персоналу КНП «Заліщицький центр первинної медико-санітарної допомоги» ЗМР станом на 09.08.2023**

Найменування посад	Кількість посад у		у тому числі в		Кількість фізичних осіб	у тому числі в поліклініці
	штатних	зайнятих	штатних	зайнятих		
Лікарі, усього	30,50	21,50	30,50	21,50	22	22
у т. ч.: керівники закладів та їх заступники	3,00	2,00	3,00	2,00	2	2
загальної практики - сімейні лікарі	23,25	16,75	23,25	16,75	18	18
педіатри, усього	3,00	1,50	3,00	1,50	1	1
у т. ч.: дільничні	3,00	1,50	3,00	1,50	1	1
з них міських дільниць	3,00	1,50	3,00	1,50	1	1
лікарі-психологи	0,25	0,25	0,25	0,25		
статистики	1,00	1,00	1,00	1,00	1	1
Спеціалісти з вищою немедичною освітою	0,50	0,50	0,50	0,50		
Середній медперсонал, усього	74,00	60,00	74,00	60,00	83	83
у т. ч. за спеціальностями: медичні сест	64,50	54,00	64,50	54,00	73	73
акушерки	1,00	0,50	1,00	0,50	1	1
фельдшери	6,50	4,50	6,50	4,50	8	8
медичні статистики	2,00	1,00	2,00	1,00	1	1
Молодший медперсонал	9,50	7,00	9,50	7,00	12	12
Інший персонал	32,50	25,50	32,50	25,50	26	26
<b>Усього посад</b>	<b>147,00</b>	<b>114,50</b>	<b>147,00</b>	<b>114,50</b>	<b>143</b>	<b>143</b>
Крім того, медичні сестри загальної практики – сімейної медицини	44,00	37,25	44,00	37,25	52	52
юристи	0,50	0,50	0,50	0,50		

Примітка. Складено автором на основі [11].

З таблиці 2.1 можна спостерігати таку структуру персоналу: чисельність лікарів у КНП «Заліщицький центр первинної медико-санітарної допомоги» сягає близько 20,9%, найбільшу частку становить середній медичний персонал - 50,4%, молодший медичний персонал - 6,5%, інший персонал - 22,2%.

Таблиця 2.2 відображає кваліфікаційні категорії середніх медичних працівників. Із загальної кількості середнього медичного персоналу вищу категорію мають – 44 особи (41,5%), першу – 20 осіб (18,9%), другу – 16 осіб (15,1%).

Таблиця 2.2

**Структура середнього медичного персоналу КНП "Заліщицький центр первинної медико-санітарної допомоги" ЗМР**

Найменування посад	Усього облікова к-ть осіб на 31.12	Із загальної к-ті середніх медичних працівників, що мають кваліфікаційну категорію		
		вищу	I	II
Середній медичний персонал	106	44	20	16
у тому числі: фельдшери	16	5	2	1
акушерки	2			
медичні сестри в усіх закладах	86	39	18	15
лаборанти (фельдшери-лаборанти)	1			
медичні статистики	1			
Із загальної кількості середніх медичних працівників-жінок	97	40	19	15
Із загальної кількості медичних сестер – медичні сестри загальної практики – сімейної медицини	53	19	11	12

Примітка. Складено автором на основі [11].

У структурі середнього медичного персоналу КНП «Заліщицького центру первинної медико-санітарної допомоги» найбільшу частку займають медичні сестри – 81,1%, фельдшери – 15,1 %, а акушери – 2%, лаборанти – 0,9%, медичні статистики – 0,9% . Щодо статевої структури то переважають жінки – 91,5%.

У таблиці 2.3 подано інформацію про кваліфікаційну категорію лікарів. Отож, серед лікарів вищу категорію мають – 18 осіб (82%), з яких 15 осіб – це сімейні лікарі, першу категорію – 1 особа (18,9%), другу – 2 осіб (9,0%).

Таблиця 2.3

## Медичні кадри

Найменування посад	Усього облікова к-ть осіб на 31.12	Із загальної к-ті лікарів, що мають кваліфікаційну категорію		
		вищу	I	II
Лікарі	22	18	1	2
у тому числі жінок	13	11		2
із загальної кількості - лікарі сільських адміністративних районів	8	7		1
із загальної кількості – лікарі з організації і управління охорони здоров'я (соціал-гігієністи)	3	2		
у тому числі статистики	1			
педіатри	1	1		
у тому числі міських дільниць загальної практики - сімейний лікар	18	15	1	2
обласним, міським та іншим органам виконавчої влади	22	18	1	2

Примітка. Складено автором на основі [11].

Протягом 2021 – 2023 років чисельність персоналу КНП «Заліщицького центру первинної медико-санітарної допомоги» зменшувалася з року в рік. Так у 2021 році чисельність прийнятих працівників становила - 5 осіб. Збільшення обсягу прийняття на роботу пов'язане зі зростанням обороту персоналу, розширенням та розвитком відділень загальної практики – сімейної медицини, що потребує додаткового медичного персоналу. Амбулаторії загальної практики сімейної медицини в сільських населених пунктах мають недостатній штат працівників.

Примітка. Складено і розраховано на основі [11].

В останні роки зростає рівень плинності кадрів, деякі працівники працюють не на повну ставку. Найбільша плинність персоналу спостерігалася у 2021-2022 роках – 16 осіб і 24 особи відповідно, яка була викликана таким рядом причин (рис. 2.2):

Таблиця 2.4

**Динаміка чисельності персоналу КНП «Центр первинної медико-санітарної допомоги» ПСР**

Назва показників	Роки		
	2021	2022	2023
Чисельність персоналу	174	163	143
Прийнято працівників	5	4	5
Звільнено працівників	16	24	5

- ✓ вихід на пенсію за вислугою років та за віком;
- ✓ звільнення за власним бажанням (війна, великі ризики захворіти на COVID-19);
- ✓ плинність кадрів, пов'язана із наслідками оптимізації галузі охорони здоров'я ;
- ✓ звільнення у зв'язку з порушенням трудової дисципліни.



**Рис. 2.2. Структура плинності персоналу в КНП Заліщицький ЦПМСД за причинами 2022 році.**

Примітка. Розраховано на основі [11].

Як видно з рисунка 2.2 основна причина звільнення працівників – звільнення за власним бажанням (51%) у зв'язку з війною, виїздом за кордон, а плинність кадрів, пов'язана з наслідками оптимізації галузі охорони здоров'я

становить – 27%, третя причина пов’язана із виходом на пенсію (20%), лише 1 працівник був звільнений через порушення трудової дисципліни.

Фінансовий стан КНП Заліщицький ЦПМСД відображений у таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

### Фінансова звітність КНП Заліщицький ЦПМСД

	2020	2021	2022
Дохід	23500000 грн	28939900грн	35772900 грн
Чистий прибуток	390600 грн	706900	127700 грн
Активи	8012800 грн	10498100 грн	17998000 грн
Зобов’язання	3786100 грн	34500 грн	2700 грн

Примітка. Наведено на основі [35]

Дохід підприємства у 2022 році в порівнянні з 2020 роком зріс на 12272900 грн, а чистий дохід зменшився на 262900 грн.

## 2.2. Аналіз та оцінка впливу корпоративної культури на діяльність досліджуваного підприємства

Важливим етапом управління персоналом є оцінка стану корпоративної культури підприємства. Опрацювання та аналіз наукових джерел дозволили узагальнити існуючі підходи до класифікації факторів впливу на корпоративну культуру. Зокрема, виявлено, такі фактори, що впливають на розвиток корпоративної культури:

- документальне забезпечення;
- управлінський вплив;
- цінності;
- забезпечення умовами і засобами праці;
- забезпечення екстеріоризації корпоративної культури;
- соціальний та інтелектуальний розвиток;
- фінансово-економічні чинники.

Проаналізуємо рівень розвитку корпоративної культури на КНП «Заліщицький ЦНМСД» ЗМР.

1. Вплив документального забезпечення. В КНП «Заліщицький ЦНМСД» ЗМР немає прямих документів, у яких були б задекларовані правила корпоративної поведінки. Основними нормативно-розпорядчими документами, які використовують для врегулювання трудових відносин, організації праці та менеджменту персоналу є [14] :

- Кодекс законів про працю;
- ЗУ: «Про зайнятість населення», «Про охорону праці», «Про оплату праці», «Про колективні договори, угоди», «Про порядок вирішення колективно-трудових спорів, конфліктів», «Про відпустки»;
- Державний класифікатор професій;
- Тарифно-кваліфікаційний довідник ;
- Колективний договір ;
- Статут;
- Положення про підрозділ;
- Правила внутрішнього трудового розпорядку;
- Рекомендації з організації підбору і добору персоналу;
- Положення з оплати і стимулювання праці;
- Положення з організації адаптації працівників;
- Положення про порядок проведення навчання і перевірки знань з питань охорони праці;
- Положення про проведення атестації працівника;
- Посадові інструкції;
- Інструкція з правил техніки безпеки;
- Табелі використання робочого часу;
- Штатний розпис.

Зазначені документи на достатньому рівні забезпечують основні засади для функціонування корпоративної культури, а саме: забезпечують працівників необхідною інформацією про підприємство, його мету та принципи діяльності;



сприяють побудові прозорих відносин, які в свою чергу інтегрують членів колективу в єдине ціле; сприяє формуванню взаємодовіри, добробуту та партнерства; чіткий розподіл обов'язків та відповідальності між всіма членами колективу, можливості самостійного прийняття та реалізації рішень в межах їх компетенції.

2. Управлінський вплив. Лікування – дуже відповідальна, інколи небезпечна справа. У зв'язку із цим на підприємстві має місце централізація влади, чітка спеціалізація підрозділів та стиль управління можна визначити як авторитарний. В даному випадку, існує високий рівень вимог до підлеглих, чітка регламентація функцій та обов'язків, відповідальність за надання послуг. Проте, всю відповідальність за діяльність організації, її існування і добробут покладає на себе керівництво.

Керівники підприємства справляють значний вплив на становлення та розвиток корпоративної культури, визначають корпоративні цінності, створюють умови для функціонування підприємства, підбирають персонал. Стиль керівництва в КНП «Заліщицький ЦНМСД» можна характеризувати так :

- чітка ієрархія управління, при якій розпорядження віддаються в порядку встановленої підпорядкованості;
- керівник несе відповідальність за розпорядження, яке він віддав;
- розпорядження керівництва виконуються беззаперечно і у вказаний строк;
- підлеглі мають право звертатися до свого безпосереднього керівника з приводу питань організації праці, пропозиціями з приводу поліпшення умов праці;
- кожен працівник несе відповідальність за вчиненні ним конкретні дії (або бездіяльність), за якісне і своєчасне виконання посадових обов'язків;
- керівництво визначає підлеглим методи і засоби виконання рішень;
- організовано політику взаємного контролю у колективі;
- відсутність працівника на робочому місці дозволяється лише за дозволу керівника;

- встановленні правила субординації при спілкування керівника і підлеглого.

Таким чином, авторитарний стиль управління має користь при вирішенні стратегічних завдань та антикризової діяльності. В цьому випадку, саме напружена, важка робота і старанність, у поєднанні зі знаннями і характеристиками авторитарного керівництва, можуть бути вирішальним чинником виходу КНП «Заліщицький ЦНМСД» із кризи.

Згідно правил внутрішнього трудового розпорядку КНП «Заліщицький ЦНМСД», підприємство зобов'язане забезпечувати працівників безпечними умовами праці та здійснювати оплату праці в повному розмірі та у встановлені терміни; заохочувати працівників за сумлінну і ефективну працю; надавати лікувально-профілактичне обслуговування; відшкодовувати шкоду працівникам у зв'язку з виконанням ними трудових обов'язків, заподіяну з вини підприємства та інше [27].

Відповідно до розділу №4 Колективного договору оплата праці здійснюється на основі штатного розпису. Розміри посадових окладів, їх підвищення, доплати, надбавки, матеріальну допомогу, допомогу на оздоровлення, матеріальну допомогу для вирішення соціально-побутових питань на рівні не нижчому, ніж визначені законодавством [15].

В КНП «Заліщицький ЦНМСД» встановлені наступні «доплати:

- за суміщення професій (посад), виконання обов'язків тимчасово відсутнього працівника та розширення зони обслуговування або збільшення обсягу виконуваних робіт у розмірі до 50 % включно;
- за роботу в нічний час у розмірі 35 % посадового окладу. Нічним вважається час з 10 год. вечора до 6 год. ранку;
- працівникам, які мають науковий ступінь: доктора наук - 25 відсотків до посадового окладу; кандидата наук - 15 відсотків до посадового окладу;
- для водіїв легкових та санітарних автомобілів, автомобілів невідкладної медичної допомоги, яким установлений ненормований робочий день - 25 відсотків посадового окладу за відпрацьований час;

- працівникам, зайнятим на роботах зі шкідливими і важкими умовами праці, за результатами атестації робочих місць - до 12 відсотків посадового окладу;

- працівникам, які використовують у роботі дезінфікуючі засоби, а також які зайняті прибиранням туалетів - 10 відсотків посадового окладу» [15].

Працівники КНП «Заліщицький ЦНМСД» отримують надбавки, а саме:

«за вислугу років медичним і фармацевтичним працівникам:

- 10 відсотків посадового окладу - при стажі роботи понад 3 роки;

- 20 відсотків посадового окладу - при стажі роботи понад 10 років;

- 30 відсотків посадового окладу - при стажі роботи понад 20 років;

- за тривалість безперервної роботи;

- за почесне звання «заслужений» - 20 відсотків посадового окладу, «народний» - 40 відсотків посадового окладу;

- за знання та використання в роботі іноземної мови: однієї – 10 %, двох і більше мов - 25 % посадового окладу;

- за високі досягнення у праці, виконання особливо важливої роботи (на строк її виконання); складність, напруженість у роботі – 50 % посадового окладу;

- за професійну майстерність робітникам III-VI розрядів - у % до посадового окладу: III розряду - 12 %, IV розряд - 16 %, V розряду - 20 %, VI розряду - 24 %;

- водіям легкових автомобілів за класність, за фактично відпрацьований час: водіям II класу - 10 %; водіям I класу - 25 %» [15].

В Комунальному некомерційному підприємстві "Заліщицький центр первинної медико-санітарної допомоги" встановлено зобов'язання зберігати середній рівень заробітної плати для медичних і фармацевтичних працівників, які направляються до закладів післядипломної освіти для підвищення кваліфікації, підготовки і перепідготовки як за основним місцем роботи, так і за сумісництвом.

Отож, відповідно до таблиці 2.3 пункту «Управлінський вплив», можна зазначити, що на КНП «Заліщицький ЦНМСД» підібрана ефективна структура управління та тип управління, що забезпечує високу продуктивність та

ефективність діяльності підприємства, високу якість надання медичних послуг та створення позитивного іміджу підприємства.

3. Цінності. Основними цінностями на підприємстві можна визначити [24]:

- спрямованість на пацієнта;
- лідерство;
- інноваційність;
- командна робота, взаємодія та партнерство;
- безперервне навчання;
- соціальна відповідальність.

Метою корпоративної культури є формування поведінки персоналу, що сприяє досягненню цілей підприємства. Так, інноваційна діяльність підприємства не можлива без новаторських здібностей персоналу, соціальна відповідальність підприємства не зможе існувати без відповідальності окремо взятого працівника.

Зазначаючи вище, що вагоме значення у формуванні корпоративної культури відіграє менталітет та релігія, можна визначити такі основні риси працівників підприємства: індивідуалізм; толерантність; працьовитість; прагнення особистої свободи.

Адаптація, постійне навчання та правильна мотивація персоналу забезпечують його соціалізацію та спонукають до прийняття цінностей підприємства. Для досягнення даної мети в процесі управління персоналом підприємства керівництво КНП «Заліщицький ЦНМСД» [24]:

- дотримується встановлених законодавством норм і правил;
- розвиває у персоналу почуття причетності до справ підприємства, заохочує його до співпраці через надання премій та нагород;
- створює стабільну систему соціально-трудова відносин через дотримання прав працівників;
- надає допомогу персоналу в досягненні особистого успіху за допомогою складання планів розвитку персоналу, створення плану кар'єри;
- створення умов особистої відповідальності та дисципліни;

- зміцнення корпоративної родини шляхом проведення урочистостей до святкування Нового року, Ювілею компанії та вітання працівників із днем народження.

4. Забезпечення умов і засобів праці є важливим аспектом. На підприємстві створені належні умови праці для медичних та фармацевтичних працівників, включаючи: надання службового транспорту, наявність стаціонарного та мобільного зв'язку, портативних персональних комп'ютерів та необхідного програмного забезпечення, доступ до мережі Інтернет та професійної літератури.

На кожному робочому місці забезпечені належні, здорові та безпечні умови праці, відповідно до вимог Кодексу законів про працю України, Закону України "Про охорону праці", а також санітарних норм і правил. Заключені страхові договори для лікарів, фахівців з неповною вищою медичною освітою та молодшого медичного персоналу, які працюють у пунктах невідкладної медичної допомоги та маніпуляційних кабінетах, на випадок інфікування ВІЛ під час виконання їхніх професійних обов'язків, відповідно до постанови Кабінету Міністрів України від 16 жовтня 1998 року №1642. [24].

Існує відділ охорони праці, який захищає потребу працівників у безпечних умовах праці. Відповідно до Загальних вимог стосовно забезпечення роботодавцями охорони праці працівників, працівникам проводять інструктажі та планові навчання, щодо дій, в разі виникнення небезпечних ситуацій. Проводяться атестації для перевірки знань працівників з охорони праці, правил протипожежної безпеки, відповідно до Положення про порядок проведення навчання і перевірки знань з питань охорони праці .

Відповідно до колективного договору, не рідше ніж раз на 5 років атестаційною комісією проводиться атестація робочих місць за умовами праці. В процесі проведення атестації складається Карта умов праці кожного робочого місця (або на групу аналогічних робочих місць).

5. Забезпечення екстеріоризації корпоративної культури. У підприємства є розроблений логотип та емблема, є своя історія .

Важливим артефактом корпоративної культури є уніформа. Форма переважно білого кольору, що відповідає корпоративному стилю підприємства та містить логотип підприємства. Використання спеціальної форми не лише відповідає за комфорт та гігієну праці працівника, але й викликає у нього почуття відповідальності та причетності до загальної діяльності підприємства.

6. Соціальний розвиток колективу — це процеси соціалізації кожного працівника окремо та всього колективу. Соціалізація дає змогу удосконалювати його соціальну структуру та професійно-кваліфікаційний склад.

Відповідно до колективного договору, власник виділяє кошти в сумі не менше 0,3% фонду оплати праці для проведення культурно-освітньої, фізично-оздоровчої роботи серед працівників і членів їх сімей. У колективному договорі КНП «Заліщицький ЦНМСД» передбачено надання працівникам безвідсоткових позик для придбання житла, рухомого транспорту та інших предметів добробуту (при фінансовій можливості); виплата працівникам одноразової допомоги на оздоровлення при надані відпустки (при фінансовій можливості); надання одноразової матеріальної допомоги у розмірі 500 грн. при виході працівника на пенсію (при фінансовій можливості) [15].

Інтелектуальний розвиток. Важливим у роботі з розвитку персоналу є його професійне навчання. «Основним документом під час організації системи навчання працівників на підприємстві є Положення про навчання персоналу. Роботу з навчання персоналу організовує та проводить відділ кадрів разом з іншими структурними підрозділами. Робота з організації навчання персоналу починається з оцінки потреби у навчанні. Джерелами визначення потреби у навчанні є:

- стратегічні цілі та бізнес-план підприємства;
- заявлені потреби у навчанні з боку керівників структурних підрозділів;
- норми охорони праці та техніки безпеки» [26].

На основі вивчення потреб у навчанні, відділ кадрів розробляє річний план навчання для персоналу. У цьому плані визначаються цільові групи, теми навчальних програм та призначені терміни їх проведення.

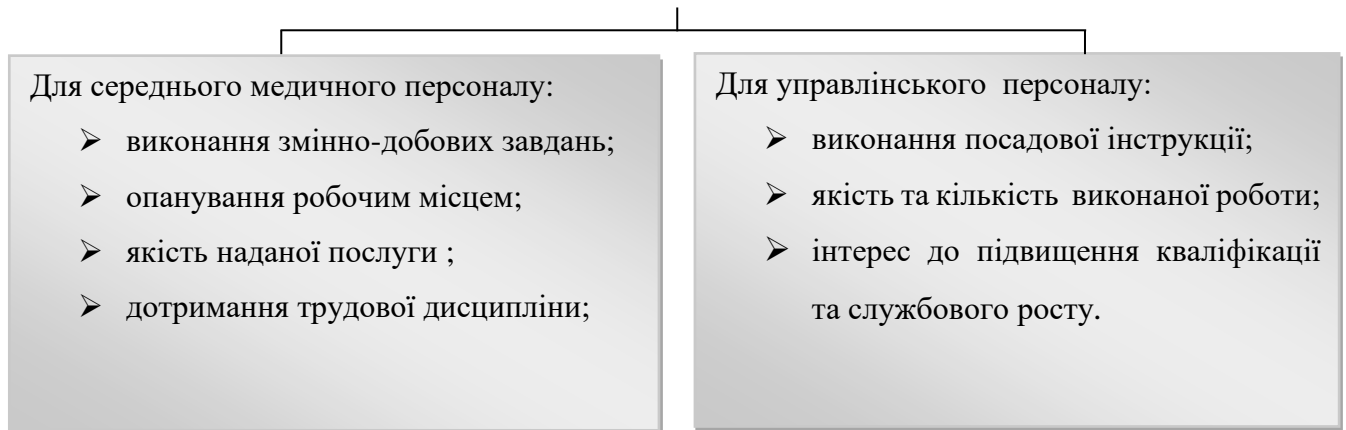
В оцінці та розвитку персоналу необхідно віддати належне значення його атестації. Атестація проводиться відповідно до чинного Законодавства України та Положення про проведення атестації працівників. Відповідно до рішення атестаційної комісії, працівник може отримати рекомендацію для включення до кадрового резерву, можливе присвоєння чергового розряду, встановлення додаткової надбавки до заробітної плати або збільшення її розміру. Також може бути організоване стажування на більш високій посаді або направлено на підвищення кваліфікації з метою кар'єрного росту. План розвитку резервного персоналу може складатися за такими напрямками [25] :

- теоретична підготовка (професійне навчання, проходження тренінгів, семінари, самонавчання);
- практична підготовка (стажування, наставництво);
- розвиток на робочому місці (конкретні завдання із щоденної роботи).

Для оцінки компетенцій та якісних характеристик працівника використовують такі методи, як співбесіда, тестування, метод експертних оцінок.

Важливе значення для соціалізації працівників має процес адаптації, передбачений терміном у 1 місяць. Процес проведення адаптації супроводжується наставництвом, під час якого новоприбулому працівнику передає робочий досвід, навички та знання. Проте, в процесі адаптації працівника на КНП «Заліщицький ЦНМСД» не передбачено заходів, які б були спрямовані на освоєння корпоративних цінностей підприємства, ознайомлення з історією, традиціями, та оволодіння нормами корпоративної культури. Показником успішного проходження процесу адаптації персоналу і введення його на посаду є успішне виконання роботи, яке визначається критеріями, що зазначені на рисунку 2.3 [24]:

7. Фінансово-економічні. Щорічно керівництво виділяє з бюджету кошти, в сумі не менше 0,3 фонду оплати праці, для проведення культурно-освітньої, фізично-оздоровчої роботи для працівників.



**Рис. 2.3. Показники успішної адаптації для працівників КНП «Заліщицький ЦНМСД» [24 ]**

«Відповідно до Постанови КМУ від 12.01.2022 «Деякі питання оплати праці медичних працівників закладів охорони здоров'я» станом на 01.02. 2022р. медичному персоналу КНП «Заліщицький ЦПМСД» нараховано та виплачено за січень місяць заробітну плату за повністю виконану місячну норму праці ( з усіма підвищеннями, доплатами, надбавками ) :

– 20 000 гривень лікарям (крім лікарів-інтернів) та професіоналам з вищою немедичною освітою, які допущені до медичної діяльності ;

-13 500 гривень молодшим спеціалістам з медичною освітою (фаховим молодшим бакалаврам), фахівцям з початковим рівнем вищої медичної освіти, першим (бакалаврським) рівнем вищої медичної освіти і магістрам з медсестринства.

Медичним працівникам, які працюють на умовах неповного робочого дня або неповного робочого тижня, заробітна плата виплачена у розмірі пропорційно до відпрацьованого часу. Працівникам підприємства забезпечені мінімальні державні гарантії в частині оплати праці в повному обсязі» [15].

Зважаючи на непрості умови ведення діяльності КНП «Заліщицький ЦНМСД», прийнятий авторитарний стиль управління формує корпоративну культуру, за якої рішення приймаються на основі ретельного аналізу та обґрунтування. Корпоративна культура сприяє оптимальному делегуванню відповідальності і постановці управлінських задач.



Функціонування складових корпоративної культури визначає позитивне ставлення персоналу до праці. Так на підприємстві пріоритетним напрямком забезпечення безпеки праці є чітке дотримання правил охорони праці, забезпечення сучасними комп'ютерами. Єдиним негативним моментом, що викликає негативне ставлення персоналу до процесу праці є психологічне перевантаження та обмеження свободи рішень працівника.

Існуюча корпоративна культура на КНП «Заліщицький ЦНМСД» формує вимоги до якості та ефективності праці, передбачає затрати на розвиток персоналу та стимулювання праці, які фіксовані у нормативних документах підприємства. Корпоративна культура забезпечує безперервний розвиток персоналу та позитивне ставлення до кар'єри.

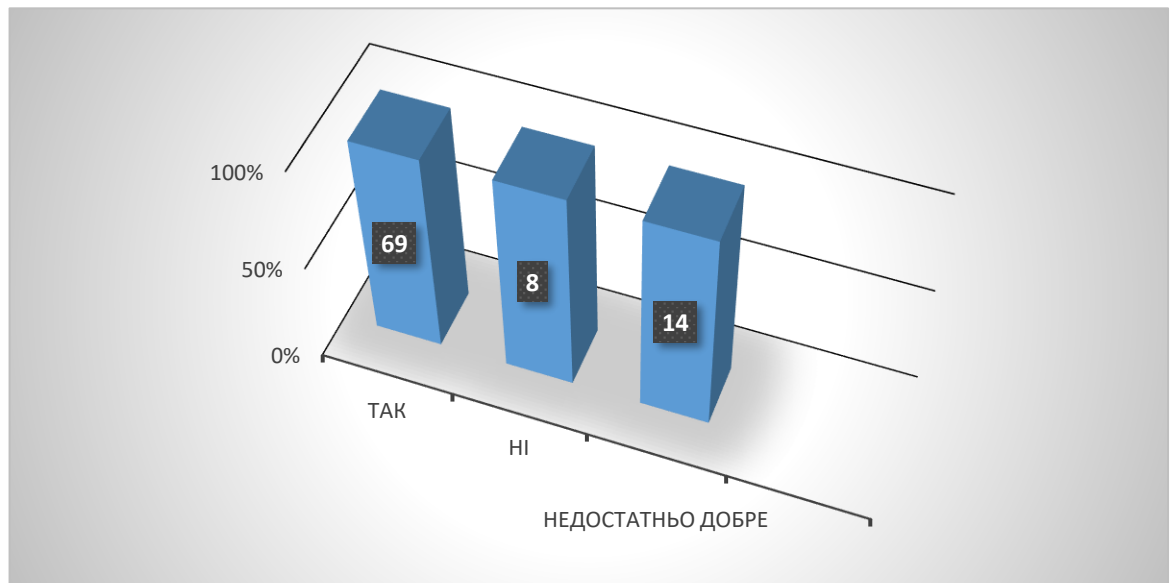
Корпоративна культура на підприємстві забезпечує соціалізацію працівників завдяки процесу адаптації, що забезпечує засвоєння працівником професійних знань, забезпечує швидке входження на посаду, ознайомлює працівника із специфікою діяльності медичного закладу. Проте, на КНП «Заліщицький ЦНМСД» не передбачено заходів, які б сприяли культурній адаптації працівника, прийняття ним цінностей підприємства. Корпоративна культура впливає на конкурентоспроможність організації та її репутацію.

### **2.3. Моніторинг соціально-економічної ефективності корпоративної культури КНП «Заліщицький ЦПМСД»**

З метою визначення стану трансформації корпоративної культури в КНП «Заліщицький ЦПМСД» ЗМР проведено соціологічне опитування методом анкетування. На підприємстві працює 143 особи, з яких 91% – жінки та 9% – чоловіки. Нами було розроблено інструментарій опитування, відповідного до якого було опитано 91 працівника (64%) (відібраних за квотною вибіркою). Серед респондентів: 93,5% - жінки, 6,6% - чоловіки. З них: 56% - віком 22 - 34 років, 37,4 % - 35 – 60 років і 6,6% - понад 60 років. Опитано 47% працівників з вищою освітою та 53% - середньою освітою. У структурі опитаного персоналу: 24,2% - лікарі, 68,8% - середній медперсонал, 9,8% - молодший медперсонал.

Аналіз результатів анкетування проводився за наступними категоріями працівників: лікарі, середній медичний персонал, молодший медперсонал. Результати опитування представлені графічно у вигляді діаграм.

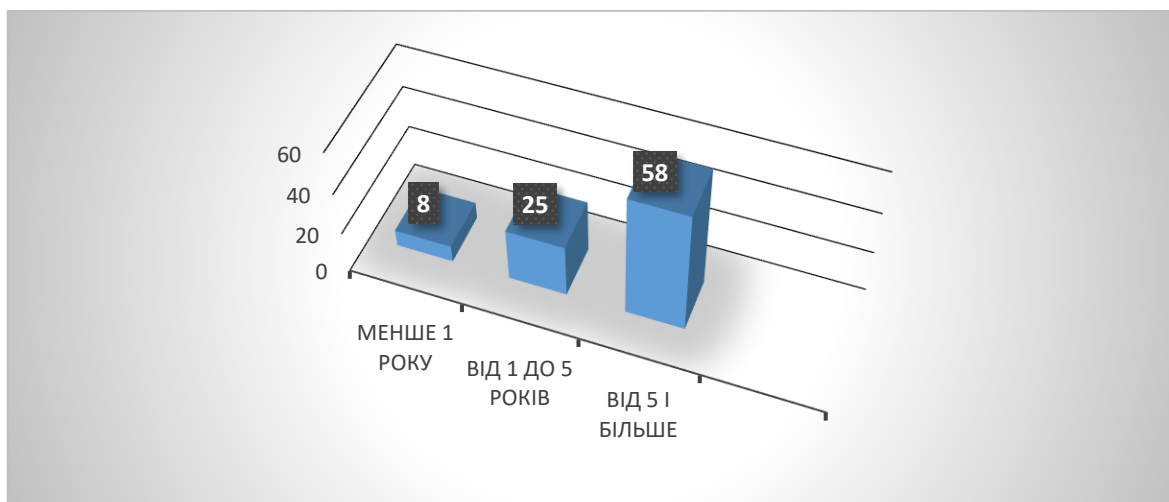
1. Чи маєте ви інформацію про історію свого підприємства? За результатами опитування 91 працівника, 76% заявили, що так, 14% – визнали, що їхні знання не є повністю задовільними, а 9% взагалі не мають інформації про історію підприємства. Цей високий відсоток працівників, які знають історію свого місця роботи, є дуже задовільним. Радіючи цьому результату, можна відзначити зацікавленість працівників у вивченні створення та розвитку підприємства, що свідчить про їхню залученість до місця, де вони працюють (рис. 2.4).



**Рис. 2.4. Чи знаєте Ви історію свого підприємства ?**

Примітка. Складено автором.

2. Скільки часу Ви працюєте на підприємстві? Зі 91 опитаного тільки 12% (8 осіб) працюють менше одного року, від одного до п'яти років – 33% (25 осіб), а 55% (58 осіб) – від 5 і більше років, це говорить про те, що колектив достатньо стабільний (рис.2.5).

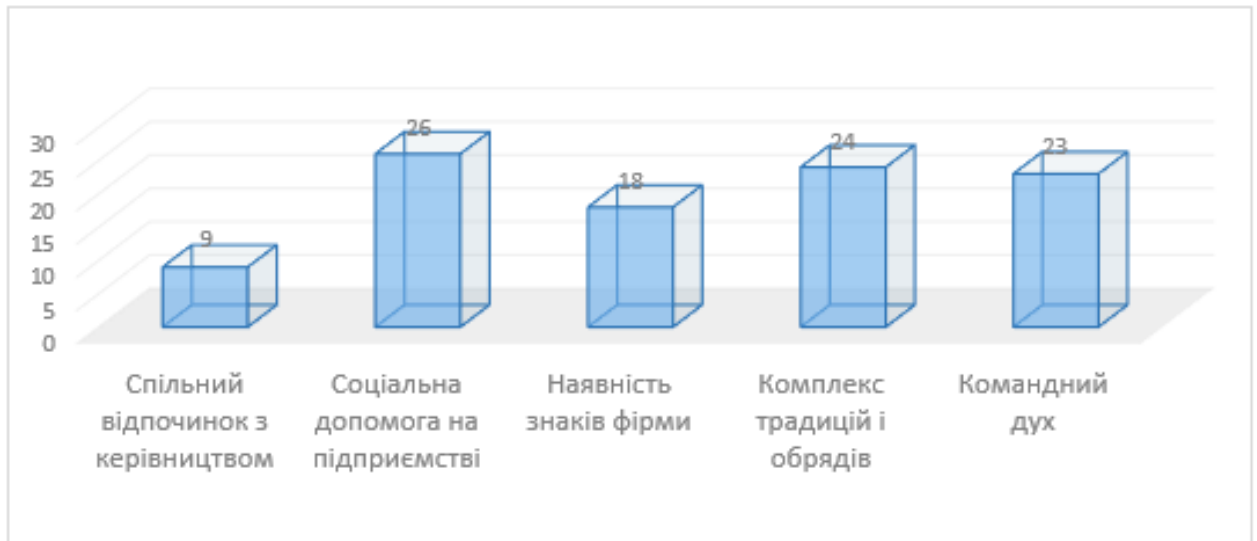


**Рис. 2.5. Скільки часу Ви працюєте на підприємстві?**

Примітка. Складено автором самостійно за результатами опитування.

Однак, співробітники мають різні уявлення про те, що означає "корпоративна культура". Для деяких це означає спільний відпочинок з керівництвом (9%), для інших - соціальна допомога (26%), для третіх - наявність

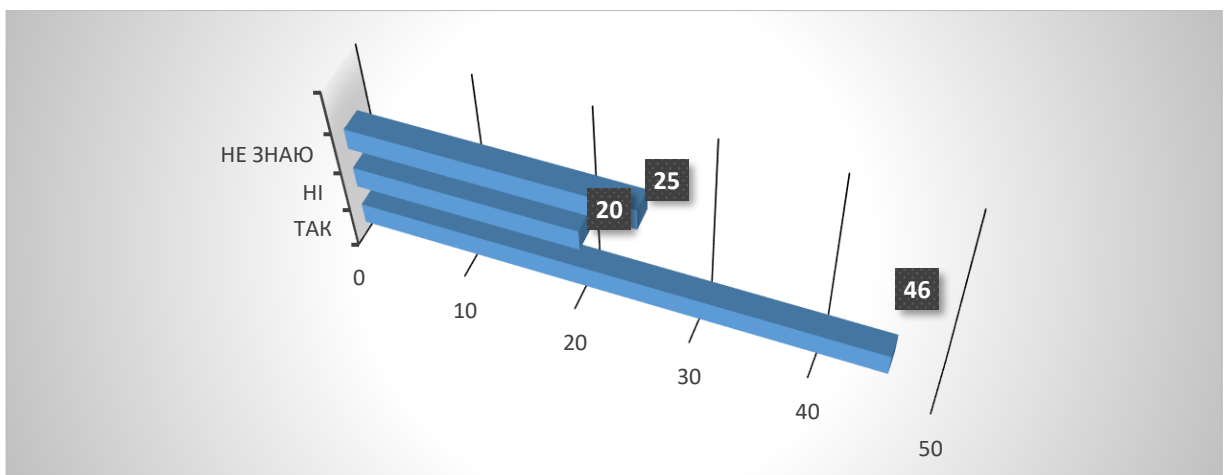
знаків організації (18%) і комплекс традицій та обрядів (24%), а також командний дух (23%). Важливо відзначити, що для багатьох співробітників соціальна допомога є важливим аспектом корпоративної культури (рис.2.6).



**Рис. 2.6. Що для Вас корпоративна культура?**

Примітка. Складено автором самостійно за результатами опитування

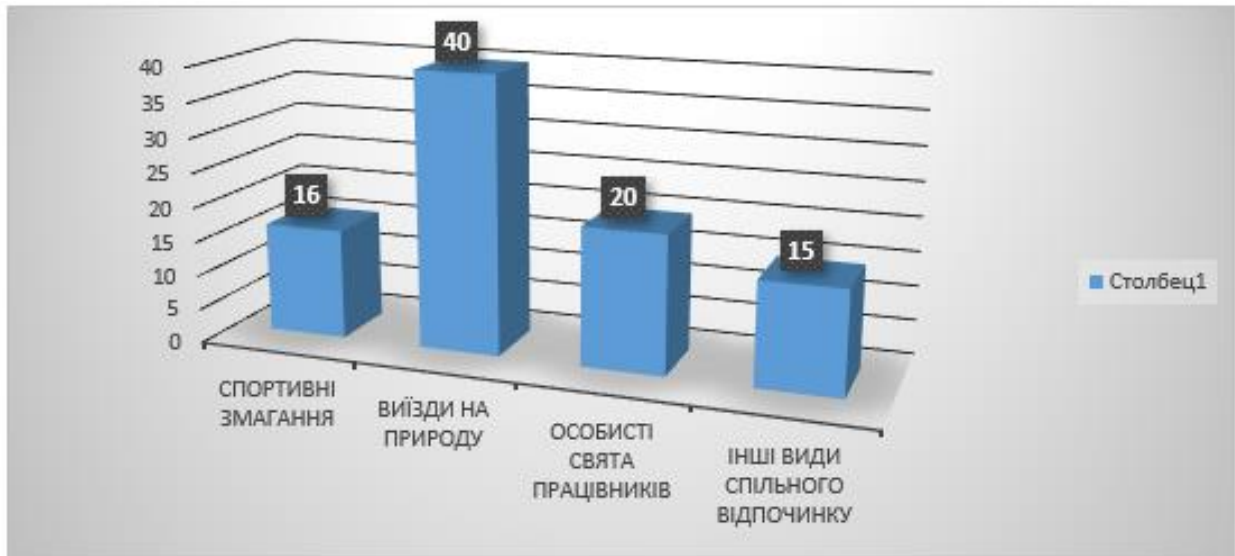
3. Чи вважаєте Ви, що корпоративну культуру організації потрібно змінювати? На це запитання 50,5% (46 осіб) респондентів відповіли «так», а 22% - «ні», а 27,5% (25) - не знаю, (рис.2.7). Отже, корпоративна культура підприємства потребує трансформації .



**Рис.2.7. Чи вважаєте Ви, що корпоративну культуру підприємства потрібно змінювати?**

Примітка. Складено автором за результатами проведеного соціологічного опитування.

4. На запитання «Що найбільш позитивно впливає на трансформацію корпоративної культури?» відповідь подано на рис.2.8.

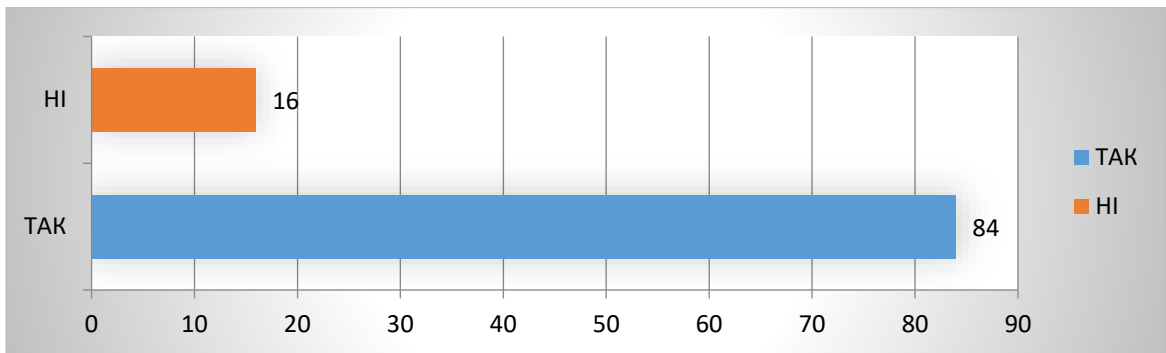


**Рис. 2.8. Що найбільш позитивно впливає на трансформацію корпоративної культури?**

Примітка. . Складено автором самостійно за результатами опитування

У вільний час співробітники Комунального некомерційного підприємства "Заліщицький Центр первинної медико-санітарної допомоги" активно віддаються різноманітним видам розваг. Зокрема, проводяться спортивні змагання – 16%, а також організовуються виїзди на природу – 40%. Це свідчить про те, що працівники підтримують здоровий спосіб життя та розуміють його важливість. Крім того, вони святкують особисті події, такі як дні народження, весілля, вихід на пенсію та інші – 20%.

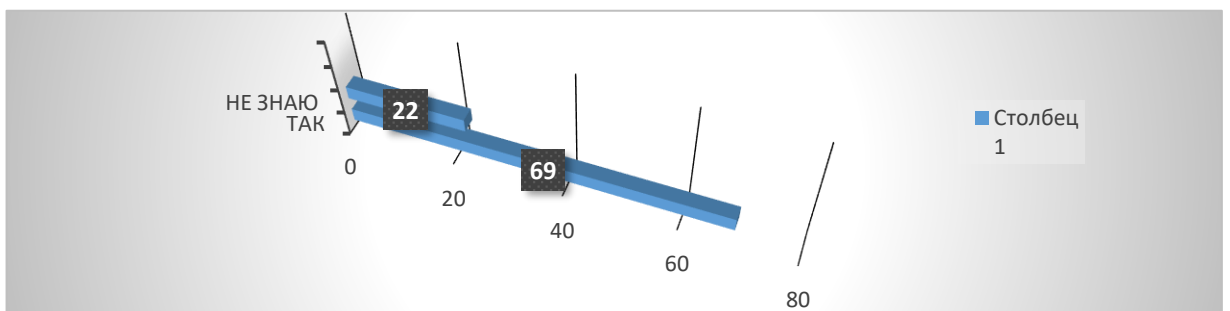
Більшість працівників вважає, що усі ці види відпочинку позитивно впливають на трансформацію корпоративної культури підприємства, оскільки сприяють підвищенню ефективності праці. Дозвілля дозволяє працівникам компанії відпочити та якісно провести час, навіть перебуваючи на роботі. З опитування видно, що для більшості респондентів (84%) важливо працювати в колективі, де панує хороша взаємодія між працівниками, а лише 16% вважають це менш важливим. Ці відповіді підтверджують, що позитивний соціально-психологічний клімат визначає комфортні умови для ефективної роботи в колективі.



**Рис. 2.9. Чи важливо для Вас працювати з людьми, які добре взаємодіють один з одним?**

Примітка. Складено автором за результатами проведеного опитування.

На рис. 2.10 видно, що тільки (75,8%) 69 осіб з 91 опитаних знають про те, що на підприємстві є письмово закріплені правила поведінки, відповідно 24,2% (22 осіб) про це не знає. Звичайно ж, це є недоліком, так як про правила поведінки повинен знати кожен співробітник.



**Рис. 2.10. Чи існують у Вашому підприємстві закріплені письмово правила поведінки?**

Примітка. Складено автором за результатами проведеного опитування

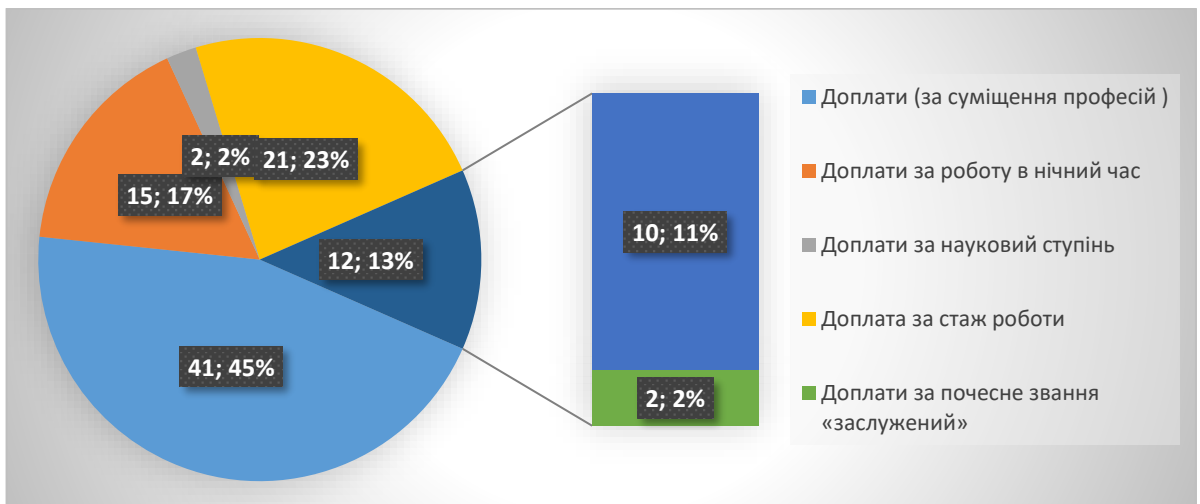
На запитання, що є основною цінністю співробітників КНП «Заліщицький ЦПМСД», отримано наступні відповіді: розмір заробітної плати, про це свідчить 45% відповідей, а також стабільність робочого місця і перспектива росту – 20%. Справедливість оцінки праці – 15%, можливість участі в прийнятті рішень відзначили лише – 12%, і тільки для 8% важлива цікава робота (рис. 2.11.).



**Рис. 2.11. Важливі цінності для працівників КНП «Заліщицький ЦПМСД»**

Примітка. Складено автором за результатами проведеного соціологічного опитування

В КНП «Заліщицький ЦПМСД» важливе значення має стимулювання персоналу. Так для більшої частини респондентів найбільш важливими формами матеріального стимулювання є різні доплати, надбавки, премії - 63%.



**Рис. 2.12. Які форми матеріального стимулювання на підприємстві для Вас важливі?**

Примітка. Складено автором за результатами проведеного соціологічного опитування

Відповідь на запитання: «Які найбільш важливі нематеріальні форми стимулювання для Вас?» відображено на рис.2.13:



**Рис. 2.13. Найважливіші форми нематеріального стимулювання працівників КНП «Заліщицький ЦПМСД»**

Примітка. Складено автором за результатами проведеного соціологічного опитування

Важливими аспектами нематеріального стимулювання є можливість кар'єрного росту (21%), соціальне забезпечення (19%), а також можливість навчання та підвищення кваліфікації (14%). Загальна картина отриманих даних дозволяє зробити висновок, що на підприємстві існує різноманіття форм нематеріального стимулювання для кожного працівника, що сприяє позитивним результатам праці і виступає як додатковий елемент корпоративної культури.

Під час дослідження ми опитали респондентів щодо змін корпоративної культури в Комунальному некомерційному підприємстві "Заліщицький Центр первинної медико-санітарної допомоги" протягом останніх 5 років. Ті, хто вважають, що корпоративна культура в їхній організації залишалася незмінною, вказують, що зміна культури є завданням не простим, і більшість спроб у цьому напрямку виявилися невдалими.

Згідно результатів опитування, 42% працівників вважають, що корпоративна культура в їхній організації залишалася незмінною протягом останніх п'яти років. Це не пов'язано з недостатньою спробою: 23% співробітників стверджують, що керівництво, включаючи керівника та його заступників, намагалося змінювати або розвивати корпоративну культуру, проте



визнають, що такі ініціативи не призвели до відчутних поліпшень через вплив факторів, таких як епідемія COVID-19 та війна.

Процес трансформації корпоративної культури не є одноразовим заходом. Її також можна впроваджувати директивним методом – «зверху вниз». Якщо для підприємства потрібні довгострокові та стійкі зміни, необхідно подолати всі труднощі, що виникають на шляху. Чим більш амбіційною є мета, тим більше часу та зусиль потрібно від співробітників на всіх рівнях. Саме тому під час дослідження нашого підприємства виникла необхідність визначити ступінь задоволеності різними аспектами корпоративної культури на ньому.

Респондентам була сформована анкета, спрямована на визначення їхньої задоволеності існуючою корпоративною культурою. Кожне питання передбачало відповідь за бальною шкалою від 0 до 10. Чим вищий середній бал серед усіх співробітників, тим більше задоволеність конкретним елементом. Нижче наведені середні бали відповідей, отриманих під час анкетування (таблиця 2.6).

*Таблиця 2.6*

**Середні бали, отримані в результаті анкетування співробітників  
КНП «Заліщицький ЦПМСД»**

№ з/п	Запитання	Середній бал
1	Чи задоволені Ви соціально-психологічним кліматом, що склався в колективі?	7,4
2	Чи задоволені Ви політикою підприємства та керівництва?	8,3
3	Чи задоволені Ви стилем керівництва?	8,1
4	Чи задоволені Ви змістом роботи?	7,8
5	Чи задоволені Ви можливостями професійного зростання?	9,2
6	Чи задоволені Ви атмосферою теплоти і підтримки?	6,6
7	Чи задоволені Ви організацією дозвілля?	9,6
8	Чи задоволені Ви нематеріальними засобами мотивації?	8,7

Отже, згідно з опитуванням, було виявлено, що загальне задоволення на підприємстві вище середнього, що є дуже хорошим результатом. Найменше задоволені працівники взаємозв'язком теплоти та довіри, але це може бути пов'язано з тим, що більшість працівників – жінки, які не вважають за потрібне виражати скарги чи підтримувати одна одну в цьому аспекті. Загалом, працівники задоволені обстановкою, яка склалася на підприємстві.

Найвищі оцінки працівники виставили організації дозвілля, а також можливостям професійного зростання і нематеріальним стимулам. Аналіз попередніх спроб трансформації корпоративної культури дозволяє стверджувати, що цінності і норми, які наразі формують корпоративну культуру КНП "Заліщицький ЦПМСД", включають правила взаємодії з пацієнтами і органами влади, стосунки з пацієнтами, процедури прийняття рішень, ступінь делегування відповідальності, взаємини між співробітниками, рівень заробітної плати, питання навчання і атестації персоналу, вимоги до зовнішнього вигляду персоналу, ступінь демократії у відносинах між персоналом різного рівня і керівництвом, визначення критеріїв кадрової політики і стиль керівництва.

### **Висновки до 2 розділу**

КНП «Заліщицький ЦПМСД» переживає важкі часи, як і інші підприємства держави: скорочення персоналу, війна в країні, нестабільна політична ситуація, економічна криза, зниженням рівня добробуту суспільства, масова міграція українців за кордон у пошуках альтернативних джерел заробітку. Така тенденція зумовила зростання показника обігу кадрів на підприємстві та коефіцієнта плинності кадрів.

На підприємстві немає явно вираженої корпоративної культури, але основні її принципи встановлені правилами та документами. КНП "Заліщицький ЦПМСД" відрізняється тим, що в основі його культури є увага до міжособистісних відносин, а не лише до досягнення результатів. Проблемою при впровадженні корпоративного кодексу є забезпечення прийняття та дотримання його співробітниками. Основні труднощі пов'язані з формулюванням документа.

До інших проблем корпоративної культури відносяться недостатній контроль за дотриманням етичних норм та неякісна система мотивації.

Головне призначення корпоративної культури – створювати умови для того, аби працівники були зацікавленими у своїй діяльності та працювали на благо підприємства. Проведений аналіз дає змогу зробити висновок, що трансформація корпоративної культури КНП «Заліщицький ЦПМСД» знаходиться на початковій стадії розвитку. Головним інструментом трансформації корпоративної культури повинні стати самі керівники, на особистому прикладі демонструючи нові моделі поведінки.

Проведено анкетне опитування для виявлення думки працівників щодо наявного стану корпоративної культури та її трансформації і запропоновані основні напрямки трансформації корпоративної культури:

1. Коригування об'єктів уваги з боку керівної ланки. Інструмент є одним з найсильніших методів, оскільки менеджер повторюваними діями дає розуміння співробітникам в руслі очікувань від них. Націленість даного рівня персоналу на підвищення сервісу, стилю поведінки неминуче відіб'ється на підлеглих рівнях.

2. Зміна стилю управління організацією може виявити корпоративну культуру під час екстремальних ситуацій, підкреслюючи її синергійність.

3. Зміни в програмах навчання персоналу можуть сприяти засвоєнню базових аспектів культури, які виявляються через виконання ролей. Менеджери можуть включити "культурні сигнали" у навчальні програми та системи наставництва.

4. Зміни в системі мотивації персоналу можуть впливати на корпоративну культуру через системи винагород та соціальні програми. Ці системи вказують співробітникам на цінності та встановлюють правильні пріоритети.

5. Зміни в кадровій політиці впливають на методи і акценти взаємодії всередині організації, визначаючи критерії кадрових рішень, які можуть підтримувати або заважати трансформації корпоративної культури.

6. Розвиток ефективної комунікативної культури є ключовим елементом корпоративної культури, вимагаючи вивчення та системної підтримки навичок

м'яких навичок. Пацієнт-орієнтована комунікативна культура визначає успіх і процвітання медичних закладів.

## РОЗДІЛ 3

### ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ТРАНСФОРМАЦІЇ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ В КНП «ЗАЛІЩИЦЬКИЙ ЦПМСД» ЗМР

#### 3.1. Напрямки утвердження корпоративної культури на підприємстві з урахуванням зарубіжного досвіду

Корпоративна культура в КНП "Заліщицький ЦПМСД" розглядається як потужний стратегічний інструмент, який сприяє залученню працівників до виконання завдань та підвищенню ефективності та конкурентоспроможності. Визначальним чинником формування корпоративної культури є національний менталітет та традиції, які відображаються у світогляді та сприйнятті світу працівників підприємства. Це виявляється у їхньому ставленні до роботи та спілкуванні з керівництвом.

Однак існує важкість у прийнятті корпоративної культури, що впливає з історичного контексту. Багато років працівники країни перебували в умовах радянської командно-планової системи, що ускладнює їхнє сприйняття нових принципів та підходів, спрямованих на підвищення ефективності в медичній установі.

«Докорінно новий підхід до організації праці формується зараз, особливо у зарубіжних країнах та у великих містах. Прикладами є: численні коворкінги, оупенспейси (open-space) та віддалені офіси, фрілансинг й інші. Відповідно, способи формування корпоративної культури модифікуються, пристосовуючись до новостворених умов ринку» [16].

КНП "Заліщицький ЦПМСД" стикається з певними труднощами у впровадженні корпоративної культури. До цих проблем відносяться недостатня ініціативність персоналу, існуюча ієрархічна система комунікацій, обмежені елементи, такі як символи, цінності, етика, та велика текучість кадрів, що негативно впливає на формування культури.

З тим не менш, українців властива толерантність та працьовитість, що сприяє створенню позитивного соціально-психологічного клімату в організації. Це сприяє

формуванню атмосфери взаєморозуміння та взаємодопомоги. Взаємини в колективі залежать від особливостей кожного працівника, включаючи його уміння взаємодіяти, ділитися досвідом, працювати в команді та вірити одне одному.

Розвиток корпоративної культури відбувається під впливом національної та місцевої культури, яка включає систему цінностей та підходи до прийняття рішень.

Взаємодія з національною культурою суттєво впливає на корпоративну культуру в КНП "Заліщицький ЦПМСД". Це виявляється у спілкуванні між підлеглими та керівництвом, в святкуваннях професійних, державних і релігійних свят, а також у поведінці працівників у різних ситуаціях. Принципи та цінності національної культури впливають на трудову етику та норми поведінки.

В КНП "Заліщицький ЦПМСД" працівники виявляють повагу до національних символів, відзначають українські традиції, такі як день вишиванки та день прапора України. Також проводяться святкові заходи, присвячені українській вишиванці, які мають місце не лише в Україні, але й за її межами.

Однак існують проблеми в утвердженні корпоративної культури, такі як невірне розуміння керівником її сутності та ролі, відсутність ефективних інструментів для її реалізації, необхідність знаходження сучасних методів управління, пов'язаних з національною та культурною ідентичністю працівників, і неврахування особливостей національної культури приймаючим рішенням керівником.

Отже, національні особливості є ключовим чинником, що впливає на формування корпоративної культури та сприйняття працівниками цінностей, норм поведінки та системи управління, визначених корпоративним кодексом підприємства.

У КНП "Заліщицький ЦПМСД" процес формування корпоративної культури відбувається повільно та неефективно. Для поліпшення ситуації, директору важливо взяти на озброєння досвід світових компаній у цьому питанні. Ключовим завданням керівника є встановлення та активне поширення корпоративних цінностей серед працівників. При цьому, при визначенні основних цінностей,

важливо враховувати підходи міжнародних організацій, які акцентують увагу на створенні позитивного іміджу, впровадженні інновацій та задоволенні потреб персоналу.

Приклади цінностей закордонних компаній наведено у таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

### Перелік корпоративних цінностей закордонних компаній

Назва компанії	Основні корпоративні цінності
KPMG(консалтингова компанія США)	командна робота; повага; відкриті та чесні у спілкуванні;
Marriott (готельний комплекс)	люди на першому місця; досконалість; доброчесність; вдосконалення.
L'Oréal - L'OréalFoundation	«пристрасть до косметики»; інноваційність; підприємницький дух; відкритість; прагнення до досконалості; відповідальність.
McDonald's	клієнти на першому місці; відкритість; чесність; віра в систему McDonald's; вдосконалення.
IBM(американська електронна корпорація)	відданість кожному клієнту; інноваційність; відповідальність; довіра.
ToyotaMotor Corporation	повага до закону; повага до інших; повага до природного середовища; повага до клієнтів; повага до працівників.

Примітка. Створено автором на основі [37].

Цінності КНП "Заліщицький ЦПМСД" включають можливість навчання та підвищення кваліфікації, мотивацію, кар'єрний розвиток, справедливу систему оплати праці, ефективні комунікації та контакти, соціалізацію/адаптацію, оцінку ефективності роботи та вирішення конфліктів. У світовій практиці компанії все частіше звертають увагу на значення не тільки для працівників та клієнтів, але й для оточуючого середовища, зокрема на питання екології.

Важливо враховувати не лише стратегію підприємства, національні традиції та міжнародний досвід, але й потенційний вплив внутрішніх та зовнішніх факторів у КНП "Заліщицький ЦПМСД". Розуміння зовнішніх факторів і їх впливу допоможе ліпше розкрити внутрішні аспекти організації. Врахування таких зовнішніх факторів, як політичні, соціальні, економічні,

екологічні, галузеві, технологічні аспекти, законодавча база, клієнти та інші зацікавлені сторони, допомагає підприємствам адаптуватися та управляти внутрішніми процесами.

Директор підприємства не може контролювати зовнішні фактори, але має можливість управляти ними. Важливо, щоб організації були добре інформовані щодо актуальної інформації, оскільки економічні та суспільні зміни відбуваються щодня, вносячи великий обсяг інформації, яку потрібно постійно відслідковувати.

Важливим аспектом є розробка та впровадження програм навчання та розвитку персоналу, що сприятиме утвердженню стійкої корпоративної культури. Забезпечення сталого розвитку повинно відбуватися на всіх рівнях компанії для досягнення успішності. Зовнішні фактори вимагають адаптації внутрішніх операцій організації для їх врахування.

Однак, підприємство має контроль над внутрішніми чинниками, такими як місія та цілі, стратегія розвитку, характеристики працівників, умови праці, принципи керівництва, рівень кваліфікації менеджера, цінності, політика, робоча атмосфера, структура організації, ресурси та технології, а також система управління.

Керівники відіграють важливу роль у формуванні корпоративної культури підприємства. Їхнє ставлення та поведінка впливають на корпоративну атмосферу і взаємини серед персоналу. Управління корпоративною культурою повинно бути постійним пріоритетом для керівників, спрямованим на досягнення оптимальних результатів, об'єднуючи інтереси адміністрації та співробітників.

Використання міжнародного досвіду у формуванні міцної корпоративної культури є важливим для КНП «Заліщицький ЦПМСД». Перший крок - визначення місії та стратегічних цілей розвитку підприємства. Менеджер з персоналу має чітко комунікувати їх кожному співробітнику. Директору медичного закладу важливо розуміти корпоративну культуру як стратегічний



актив і акцентувати увагу на соціально-психологічному напрямку формування культури підприємства для досягнення конкурентних переваг на ринку.

Отже, можна стверджувати, що в сучасних умовах все більше підприємств вкладають ресурси у вдосконалення корпоративної культури, розглядаючи її як значущу конкурентну перевагу, яка сприяє ефективності функціонування підприємства.

### **3.2. Рекомендації щодо трансформації корпоративної культури в КНП «Заліщицький ЦПМСД» ЗМР**

Трансформація корпоративної культури неможлива без ефективних комунікацій та поширення змін на всіх рівнях організації. Це важливо для створення сприятливого середовища, яке підтримує цільову поведінку серед персоналу. У впровадженні нових корпоративних цінностей важливо використовувати різноманітні інструменти, починаючи від сучасних мобільних технологій та мистецтва сторітеллінгу і закінчуючи візуальними комунікаціями.

Для успішної трансформації необхідно, щоб всі працівники прийняли нові цінності та дотримувалися їх. Цей процес в середньому займає близько трьох років. Такий підхід надасть новий імпульс для розвитку творчого потенціалу співробітників на всіх рівнях.

Аналізуючи стан корпоративної культури та її трансформації в КНП «Заліщицький ЦПМСД», ми помітили, що корпоративна культура на підприємстві є несформованою і не має позитивного впливу на діяльність. Таким чином, керівництво повинно визначити завдання виробити широку та активну участь колективу у процесі трансформації корпоративної культури свого підприємства.

Новий підхід до управління повинен базуватися на переході від технократичної концепції до інноваційного управління. Це передбачає постійне оновлення технологій і структур, а саме здатність адаптуватися до постійно змінюючогося зовнішнього середовища. Ключовим фактором успіху такої

стратегії повинні стати люди та їх організаційна культура. Остання визначається як система формальних і неформальних правил, норм діяльності, звичаїв, традицій, індивідуальних і групових інтересів. Важливі є також особливості поведінки працівників, їхній стиль роботи, задоволеність роботою, рівень взаємодії та ідентифікація з організацією.

Трансформація корпоративної культури – це не лише спроба впливати на соціально-психологічну атмосферу та поведінку співробітників, але і потужний стратегічний інструмент. Керівництво КНП «Заліщицький ЦПМСД» повинно розглядати цей процес як можливість орієнтувати всі підрозділи та працівників на спільну мету, сприяючи розвитку організації.

Першим етапом у процесі трансформації корпоративної культури КНП «Заліщицький ЦПМСД» є розробка філософії управління, яка включатиме три ключові компоненти: місію, базові цілі та кодекс ділової поведінки працівників.

Місія визначає основну мету підприємства і виражає чітку причину його існування. Без чіткої місії, керівники можуть спрямовуватися на основі власних цінностей, а не спільних цілей підприємства. Місія визначає роль, яку організація хоче відігравати в суспільстві, формує її політику та статус, а також надає орієнтацію на різних рівнях управління. Таким чином, пропонується, щоб КНП «Заліщицький ЦПМСД» прийняло таку місію, яку ми визначили:

Місія КНП «Заліщицький ЦПМСД»:

- Служити суспільству та людям;
- Надавати комплекс високоякісних медичних послуг;
- Підвищувати свій імідж шляхом трансформації корпоративної культури.

Наступним складовим елементом "філософії управління" КНП «Заліщицький ЦПМСД» є базові цілі, які визначають стратегію та встановлюють ключові завдання важливих функціональних підсистем. Ці цілі формують структуру підприємства, визначають основні напрями діяльності і вибір виконавців, які спрямовуються на їх досягнення. Основні цілі, які ми визначили і пропонуємо для КНП «Заліщицький ЦПМСД», включають:

- Розвиток завдяки взаємній вигоді для підприємства і пацієнтів.
- Створення спільної команди та високого духу нашого підприємства.
- Якість наданих послуг як наш імідж.
- Кожен працівник – найважливіша цінність нашого підприємства.

Третім елементом філософії є кодекс поведінки. Важливо враховувати, що навіть якщо місія та базові цілі добре сформульовані, це лише передумова успіху. Для досягнення успіху необхідно повністю визначити поведінку кожного працівника КНП «Заліщицький ЦПМСД» або дбайливо сформулювати корпоративну культуру. Кодекс поведінки працівників КНП «Заліщицький ЦПМСД» повинен охоплювати всі ці аспекти.

Кодекс поведінки працівників КНП «Заліщицький ЦПМСД»:

1. Підприємство – наша гордість і честь, а його імідж – це відображення нас самих. Кожен з нас зобов'язаний докласти зусиль для збереження і підвищення репутації підприємства.

2. Мислення про пацієнта завжди на першому плані. Кожен працівник прагне внести максимальний внесок у комфорт і задоволення пацієнтів.

3. Творчий потенціал кожного працівника спрямований на досягнення спільних цілей підприємства. Ми працюємо як єдина команда для досягнення загального успіху.

4. Трудовий колектив – це наша спільна сім'я, де кожен з нас підтримує один одного, спільно працюємо для спільної мети та святкуємо успіхи одне одного.

5. Довіра – це важливий елемент відповідального керівництва. Керівники покладають повну довіру у своїх підлеглих, надаючи їм достатні повноваження, необхідні ресурси та підтримку для досягнення спільних цілей.

6. Самоменеджмент є ключем до вдосконалення. Кожен з нас зобов'язаний розвивати себе, роблячи важке звичним та звичайне – легким, постійно навчаючись новому і вдосконалюючи свої навички.

7. Здоров'я працівника – важливий ресурс для розвитку підприємства. Турбота про здоров'я є необхідною умовою для ефективної праці та досягнення успіху.

Створення нової організаційної культури в КНП «Заліщицький ЦПМСД» повинне розпочинатися з розробки офіційної філософії управління. Важливо розуміти, що цей процес – це лише початок, і його впровадження вимагатиме часу і зусиль. Все це займе кілька місяців.

При атестації персоналу важливо враховувати, наскільки працівники розуміють нову філософію та як вони можуть її втілювати у своїй роботі. Також важливо знати історію підприємства. При наймі нових працівників слід забезпечити їхнє ознайомлення з філософією управління та обговорити їхнє ставлення до неї. Якщо претендент не взаємодіє з філософією підприємства, ймовірно, він не підійде для роботи у цьому колективі.

Для того, щоб принципи та цілі корпоративної культури були ефективними, важливо, щоб керівництво КНП «Заліщицький ЦПМСД» само розуміло їх значення і постійно нагадувало їх всім працівникам. Це можна зробити через внутрішні публікації, зустрічі з керівництвом, приватні бесіди. Важливо, щоб керівництво демонструвало ці принципи на практиці своїми діями, що вимагатиме старанності, але з часом це призведе до позитивних результатів.

Для того, щоб покращення корпоративної культури призвело до позитивних результатів, важливо перенаправити вектори корпоративної культури в КНП «Заліщицький ЦПМСД» в інший напрямок, зокрема стосовно відносин та компетенцій персоналу. Це може включати зміни внутрішніх положень підприємства, які враховують інтереси працівників. Проте, впровадження таких змін можливе лише за умови, якщо власники КНП «Заліщицький ЦПМСД» розуміють необхідність розподілу прибутку та інвестування його в розвиток персоналу.

Максимальна продуктивність досягається, коли працівники розуміють, для чого вони працюють, не тільки задля отримання оплати за свою роботу.

Стійкість та ефективність колективу зберігається завдяки культурі КНП «Заліщицький ЦПМСД», яку важливо систематично формувати, поліпшувати та підтримувати з боку керівництва.

Корпоративна культура є ключовим фактором мотивації працівників, впливаючи на їхні ставлення до роботи та умови праці. Шляхи досягнення поставленої мети та умови роботи стають важливим інструментом, що стимулює діяльність та формує імідж КНП «Заліщицький ЦПМСД».

Таким чином, ефективна корпоративна культура відіграє важливу роль в управлінні, залежачи від уявлень про новітні вимоги до управління. Сьогодні необхідно формувати культури, які відкриті до змін, сприяють гнучкому маневруванню, розвивають різні форми взаємодії, активізують менеджмент на основі знань, посилюють корпоративну відповідальність та моральну добросесність. Ключовим є визнання впливу та відповідальності керівництва за розвиток належної корпоративної культури, спрямованої на досягнення визначених цілей та реформ.

Для того, щоб змінити корпоративну культуру в КНП «Заліщицький ЦПМСД», ми пропонуємо:

1. Затвердити Кодекс корпоративної культури, Кодекс ділової поведінки співробітників, Кодекс взаємин з клієнтами та діловими партнерами.

2. Проводити пояснювальні заходи та організувати навчання персоналу основам корпоративної культури, правилам ділової етики та поведінки; нормам і правилам зовнішнього вигляду.

3. Ефективно впроваджувати основні елементи корпоративної культури КНП «Заліщицький ЦПМСД» не лише у святковому, а й у буденному житті трудового колективу: корпоративні кольори, символіку, фірмовий знак.

4. Активно просувати серед працівників невидимі елементи корпоративної культури: місію, мету діяльності, стратегію розвитку, базові принципи щоденної праці, основні цінності та корпоративні свята підприємства.

5. Організувати онлайн зустрічі колективу для обговорення проблем, досягнень та розгляду пропозицій щодо трансформації корпоративної культури на КНП «Заліщицький ЦПМСД».

6. Розробити та запропонувати вищому керівництву заходи зі збереження цінностей колективного духу, здорового психологічного клімату та розвитку особистості кожного працівника.

7. Розробити систему заохочення інноваційності, новаторства, особистої ініціативи, участі, залученості та свободи працівників КНП «Заліщицький ЦПМСД».

На підставі проведеного нами дослідження, можна зробити висновок, що головний фактор успішної трансформації корпоративної культури КНП «Заліщицький ЦПМСД» – це особиста участь керівника та його заступників у проведенні змін.

### **Висновки до розділу 3**

Для того щоб змінити корпоративну культуру і зробити її більш адаптивною, важливо впровадити кілька ключових кроків. По-перше, потрібно адаптувати культурні цінності компанії під нові методи роботи. Стабільність в компанії, яка забезпечує спокій та впевненість серед співробітників, є ключовим фактором.

Протягом періоду 2020-2023 років виявився випробувальним для багатьох аспектів життя та роботи. Деякі організації відзначились тим, що зберегли соціальні пільги для свого персоналу, такі як страхування та фінансова підтримка для навчання. Це сприяло збереженню психологічного стану співробітників, які тепер мають можливість вибирати формат роботи, який їм більше підходить.

Керівники повинні активно спілкуватися з колегами, надавати інформацію про фінансове становище компанії, майбутні плани та

нововведення. Зараз особливо важливо не тільки приймати зміни, але й встановлювати нові стандарти корпоративної культури.

У такий непередбачуваний період важливо встановити відкриту комунікацію між співробітниками і приділити увагу своїм емоційним станам. Прийняття змін та збереження психологічної рівноваги стають пріоритетом, а комфортне спілкування та відвертий діалог є простими, але важливими правилами для кожного, незалежно від обставин.

## ВИСНОВКИ

На основі проведеного дослідження трансформації корпоративної культури КНП «Заліщицький ЦПМСД» можна зробити такі висновки.

1. Корпоративна культура виступає одним з основним інструментів управлінської діяльності, метою якої є забезпечення ефективної діяльності та високої прибутковості підприємства за допомогою вдосконалення управління людськими ресурсами для забезпечення лояльності співробітників до керівництва, виховання у працівників відданості підприємству.

Корпоративна культура - ряд базових організаційних цінностей та уявлень, норм і взірців поведінки, що визначають сенс і модель поведінки всіх працівників підприємства. Основні функції корпоративної культури: охоронна, інтегруюча, регулююча, замінна, освітня, функції управління якістю та орієнтації на споживача, регулювання партнерських відносин, функція пристосування підприємства до потреб суспільства та формування іміджу підприємства.

2. Основними елементами корпоративної культури є бачення, місія, цілі, та цінності. На основі цих елементів формується кадрова політика, визначаються корпоративні компетенції та положення кодексу корпоративної етики, визначаються способи комунікації. Відображають сутність корпоративної культури такі її елементи: архітектура приміщень, дрес-код, фірмовий знак та логотип, організація масових заходів, реклама, публікації.

3. Комунальне некомерційне підприємство «Заліщицький центр первинної медико-санітарної допомоги» Заліщицької міської ради є закладом охорони здоров'я - комунальним унітарним некомерційним підприємством.

До складу КНП "«Заліщицького ЦПМСД»ЗМР належать такі підрозділи: відділ статистики, відділ кадрів, бухгалтерія, поліклініка, відділення загальної практики - сімейної медицини, 11 амбулаторій загальної практики-сімейної медицини: амбулаторія Центральна Заліщики, амбулаторія групова: Товсте, Синьків, Попівці, амбулаторія Моно: Устечко, Лисівці, Новосілка, Торське,



Зозулинці, Блицанка, Дорогичівка, (22 фельдшерсько-акушерських пунктів, 19 фельдшерські пункти).

На підприємстві працює 143 особи, з яких 91% – жінки та 9% – чоловіки. У структурі персоналу чисельність лікарів у становить 20,7%, найбільшу частку становить середній медичний персонал - 50,3%, молодший медичний персонал - 6,3%, інший персонал - 22,1%.

У структурі середнього медичного персоналу КНП «Заліщицького центру первинної медико-санітарної допомоги» найбільшу частку займають медичні сестри – 81,1%, фельдшери – 15,1 %, а акушери – 2%, лаборанти – 0,9%, медичні статистики – 0,9% . Щодо статевої структури то переважають жінки – 91,5%.

В останні роки зростає рівень плинності кадрів, деякі працівники працюють не на повну ставку. Найбільша плинність персоналу спостерігалася у 2021 - 2022 році. Основні причини: вихід на пенсію за вислугою років та за віком; звільнення за власним бажанням (війна, великі ризики захворіти на COVID-19); плинність кадрів, пов'язана із наслідками оптимізації галузі охорони здоров'я.

4. Головне призначення корпоративної культури – створювати умови для того, аби працівники були зацікавленими у своїй діяльності та працювали на благо підприємства. Головне завдання КНП "«Заліщицького ЦПМСД»ЗМР – це надання медичної допомоги будь-яким особам в порядку і на умовах, встановлених законодавством України, а також вживання заходів із профілактики захворювань населення та підтримання громадського здоров'я.

Корпоративна культура на підприємстві КНП "«Заліщицький ЦПМСД» не декларована, проте основні її положення визначаються та регулюються нормативно-розпорядчими документами. Важливе значення для функціонування корпоративної культури відіграє керівництво підприємства. Стиль керівництва в КНП "«Заліщицький ЦПМСД» характеризується такими показниками, як чітка ієрархія управління, централізація влади та чіткі вимоги до поставлених завдань керівництва. Органи управління підприємства визначають методи і засоби виконання рішень працівниками.

Таким чином, стиль управління можна визначити як авторитарний, що має користь при вирішенні стратегічних завдань та антикризової діяльності. Проте, такий контроль за діями працівників нагнітає атмосферу в колективі, не сприяє позитивному соціально-психологічному клімату та є однією із причин високої плинності кадрів.

Існуюча корпоративна культура в КНП "«Заліщицький ЦПМСД» формує вимоги до якості та ефективності праці, передбачає затрати на розвиток персоналу та стимулювання праці. На підприємстві передбачено проведення заходів соціалізації працівників завдяки процесу адаптації. Проте, в КНП "«Заліщицького ЦПМСД» не передбачено заходів, які б сприяли культурній адаптації працівника, прийняття ним цінностей підприємства.

Корпоративна культура - це інструмент створення іміджу підприємства. На КНП "«Заліщицький ЦПМСД» передбачено перелік заходів для популяризації використання атрибутів підприємства передбачено також для оформлення корпоративного сайту, корпоративних документів та виготовлення спецодягу працівникам.

**5.** Для визначення стану трансформації корпоративної культури в КНП «Заліщицький ЦПМСД» нами було проведено соціологічне опитування методом анкетування, розроблено інструментарій опитування, відповідного до якого було опитано 91 працівника (64%) (відібраних за квотною вибіркою). Серед респондентів: 93,5% - жінки, 6,6% - чоловіки. З них: 56% - віком 22 - 34 років, 37,4 % - 35 – 60 років і 6,6% - понад 60 років. Опитано 47% працівників з вищою освітою та 53% - середньою освітою; у структурі опитаного персоналу: 24,2% - лікарі, 68,8% - середній медперсонал, 9,8% - молодший медперсонал.

**6.** В КНП «Заліщицький ЦПМСД» корпоративна культура формується самостійно, повільно й малоефективно. Директору підприємства необхідно сформулювати цінності опираючись на досвід світових компаній. Важливим завданням директора є утвердження корпоративних цінностей та донесення їх до працівників.

7. Основними рекомендаціями щодо вдосконалення корпоративної культури КНП "«Заліщицький ЦПМСД» повинні бути: розроблення і впровадження корпоративного кодексу; створення книги адаптації працівника; розроблення сторітейлінгу; впровадження менеджменту знань; вдосконалення системи оплати праці та преміювання персоналу; вдосконалення роботи кадрової служби.

Корпоративна культура в КНП "Заліщицький ЦПМСД" існує незалежно від того, чи приділяє хтось спеціальну увагу її розвитку, чи ні. Однак, для того щоб ця культура була позитивною та сприяла створенню конкурентоспроможного іміджу підприємства та наданню якісних медичних послуг, а також для привертання висококваліфікованих працівників, її формування має відбуватися цілеспрямовано, враховуючи усі особливості діяльності закладу.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Апостолюк О. Корпоративна культура як інструмент ефективного менеджменту підприємства в підвищенні його конкурентоспроможності. URL: <https://echas.vnu.edu.ua>
2. Аніщенко В.О. Роль корпоративної культури у прийнятті управлінських рішень. *Актуал. проблеми економіки*. 2013. № 3. С. 64–72.
3. Браун Е. Методологічні засади дослідження корпоративної культури у соціально-філософському знанні. *Гуманітарний часопис*. 2011. № 1. С.37–39.
4. Богацька Н.М., Єлізарова Т.О. Корпоративна культура та особливості її розвитку в Україні. URL: [http://www.rusnauka.com/8\\_DNI\\_2009/Economics/37740.doc.htm](http://www.rusnauka.com/8_DNI_2009/Economics/37740.doc.htm)
5. Бурлакова А., Савчук Л. Розвиток корпоративної культури в Україні. *Персонал*. К., 2005. № 5. С. 86-89.
6. Дергачова В.В., Федірко Г.А. Особливості формування корпоративної культури на підприємствах України. URL: <http://ev.fmm.kpi.ua>
7. Дяків О., Островерхов В. Управління персоналом: навч.-метод. Посібник. Тернопіль, 2018. 288 с.
8. Грішнова О. А. Корпоративна культура та стратегія підприємства: взаємозв'язок та взаємообумовленість. К.: Знання -Прес, 2007. С. 176–186.
9. Дяків О.П. Основні складові формування корпоративної культури в організації. URL <https://core.ac.uk/download/pdf/32607044.pdf> (дата звернення 17. 04. 2023 р.)
10. Захарчишин Г.М. Корпоративна культура. Навч. посібник. Львів: Новий світ-2000, 2011. 342с.
11. Звіт по персоналу Комунального некомерційного підприємства "Заліщицький центр первинно медико-санітарної допомоги" Заліщицької міської ради за 2022-2023рр.
12. Ілляшенко С. М., Овчаренко М. І. Засади організаційно-економічного механізму управління розвитком корпоративної культури промислового

- підприємства. *Ефективна економіка*. 2013. № 9. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua>.
13. Ігнат'єва І.А., Гарафонова О.І. Корпоративне управління. К.: Центр учбової літератури, 2013. 600 с. URL: [https://pidru4niki.com/1045011752401/menedzhment/korporativne\\_upravlinnya](https://pidru4niki.com/1045011752401/menedzhment/korporativne_upravlinnya)
14. Коваленко Г.О., Остафійчук А.В. Корпоративна культура сучасного підприємства: навч. посіб. Краматорськ: ДДМА, 2011. 132 с.
15. Колективний договір Комунального некомерційного підприємства «Заліщицький районний Центр первинної медико-санітарної допомоги» Заліщицької районної ради від 2020 р.
16. Леонова О. Створення корпоративної культури. URL: <https://hurma.work/blog/stvorennya-korporativnoyi-kulturi/>
17. Лісова Н. Формування школи високої корпоративної культури. *Пед. вісник*. 2012. № 2. С. 22–23.
18. Монастирський Г. Л. Теорія організації: підручник. 2-е видання, доповнене й перероблене. Тернопіль: ЗУНУ, 2020. 329 с.
19. Небава М.І. Корпоративна культура та її роль у стійкості підприємницьких структур. URL: <http://conf.vntu.edu.ua/humed/2010/txt/Nebava.php>
20. Ніфатова О.М., Ващенко А.А. Формування корпоративної культури як основи прийняття управлінських рішень. *II Всеукраїнська наукова Інтернет конференція «Освітньо-інноваційна інтерактивна платформа «Підприємницькі ініціативи»* (м. Київ, 7 грудня 2017 р.). Київ : КНУТД, 2017. С. 263–269.
21. Олійник Т. І., Кривицька Н. В., Сучасна роль корпоративної культури в управлінні людськими ресурсами в організації. URL: [http://www.investplan.com.ua/pdf/22\\_2018/13.pdf](http://www.investplan.com.ua/pdf/22_2018/13.pdf)
22. Овчаренко М. І. Методичне забезпечення оцінки стану корпоративної культури промислових підприємств. 2013. №2. С. 130-141.
23. Петрик В.І. Корпоративна культура та її роль в розвитку організації. URL: <https://conferences.vntu.edu.ua>

24. Положення з організації адаптації працівників КНП «Заліщицький центр первинної медико-санітарної допомоги».
25. Положення з формування кадрового резерву КНП «Заліщицький центр первинної медико-санітарної допомоги».
26. Положення про порядок проведення навчання і перевірки знань з питань охорони праці КНП «Заліщицький центр первинної медико-санітарної допомоги».
27. Положення про проведення атестації працівника КНП «Заліщицький центр первинної медико-санітарної допомоги».
28. Правила внутрішнього трудового розпорядку КНП «Заліщицький центр первинної медико-санітарної допомоги».
29. Попик М.М., Шулла Р.С., Ханас У.Я. Корпоративна культура підприємств сфери туризму та індустрії гостинності: сутнісно-структурний аналіз. *Економіка та управління підприємствами. Випуск №44.2020. С.112-119.*
30. Пушкар З.М., Панчук Д.В. Корпоративна культура в контексті діяльності організації. *Молодий вчений.* 2017. № 10. С. 1025-1028.
31. Статут Комунального некомерційного підприємства «Заліщицький районний Центр первинної медико-санітарної допомоги» Заліщицької районної ради.
32. Управління персоналом : підручник / О. М. Шубалий, Н. Т. Рудь, А. І. Гордійчук, І. В. Шубала, М. І. Дзямулич, О. В. Потьомкіна, О. В. Середа; за заг. ред. О. М. Шубалого. Луцьк : ІВВ Луцького НТУ, 2018. 404 с.
33. Химич І. Корпоративна культура – чинник фінансової стабільності підприємств у сучасних економічних умовах. 2012. № 4(37). С. 147-156
34. Федорчук Р.М. Дослідження трансформація корпоративної культури організації. Матеріали Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції з міжнародною участю «Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах війни та післявоєнної відбудови України» (Тернопіль, ЗУНУ, 31 травня 2022 р.).
35. Фінансовий звіт КНП «Заліщицький ЦНМСД» за 2022 рік.
36. Фісенко Е. С., Малик І. П. Корпоративна культура як фактор підвищення

- конкурентоспроможності підприємства. URL:<http://ape.fmm.kpi.ua>
37. Шаповал О.А. Корпоративна культура як складова корпоративного управління. URL: <http://global-national.in.ua/archive/14-2016/120.pdf> (дата звернення 20. 05. 2023 р.)
38. Шевченко В.С. Шляхи підвищення корпоративної культури підприємства. URL:<http://global-national.in.ua/archive/16-2017/103.pdf>
39. Шкільняк М.М. Корпоративне управління: навч. посіб.; Терноп. нац. екон. ун-т. Тернопіль: Крок, 2014. 294 с.
40. Шкільняк М. М, Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Крисько Ж. Л., Демків І. О. Менеджмент: підручник. Тернопіль: ЗУНУ, 2022 р. 258с. [http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/46199/1/MenedjmentPD\\_B5\\_1.11.2\\_2.pdf](http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/46199/1/MenedjmentPD_B5_1.11.2_2.pdf)
41. Штатний розпис КНП «Заліщицький центр первинної медико-санітарної допомоги» на 2021, 2022 та 2023 роки.
42. Шейн Є. Х. Організаційна культура і лідерство; пер. с англ. під. ред. В. А. Співака. СПб.: Пітер, 2012. 336с.
43. Фіщук Н.Ю., Ломачинська І.В. Корпоративна культура організації: сутність, види, принципи та вплив на розвиток організації. Збірник наукових праць ВНАУ. Серія: Економічні науки. URL:<http://econjournal.vsau.org/files/pdfa/691.pdf>
44. Harris P.R., Moran R.T. Managing cultural differences. N.Y.: Gulf Publishing Co. 1991. 346 p.
45. <https://zc.pmsd.org.ua/struktura-tsentru/>
46. <https://zc.pmsd.org.ua/novyny/z-1-kvitnia-2023-roku-vprovadzhenyj-elektronnyj-retsept-na-retsepturni-preparaty/>
47. <https://zc.pmsd.org.ua/novyny/informatsiia-pro-narakhuvanniu-zarobitnoi-platey/>