

Грицишин Роман

Оцінка корпоративної культури і методи її вдосконалення в організації

спеціальність 073 “Менеджмент”
освітня програма - Менеджмент

Кваліфікаційна робота за ступенем вищої освіти «Бакалавр»

Виконав студент групи МЕНз - 41
Р. Грицишин

підпис

Науковий керівник:
к.е.н., доцент Крамарчук С.П.

Підпис

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ ТА ОЦІНКИ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ	6
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА СТАНУ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ НА ДОСЛІДЖУВАНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ.....	23
2.1. Дослідження чинників формування і розвитку корпоративної культури у КНП «Тернопільська міська комунальна лікарня швидкої допомоги»	23
2.2. Оцінка стану та ефективності діючої корпоративної культури у досліджуваній організації	33
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ В ОРГАНІЗАЦІЇ	43
ВИСНОВКИ.....	57
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.....	60

ВСТУП

Актуальність проблеми. У сучасних умовах змінюється структура факторів, що визначають конкурентоспроможність підприємств: дедалі більшого значення набувають нематеріальні активи, серед яких важливе місце посідає корпоративна культура. Вона є складовою інтелектуального капіталу організації та виступає одним із головних джерел стійких конкурентних переваг, оскільки має властивість відтворюватися і не вичерпується з часом.

Сьогодні одним із пріоритетів менеджменту стає ефективне управління процесом розвитку корпоративної культури, її складових елементів, а також застосування адекватних методів для оцінювання її результативності. Це потребує глибокого аналізу внутрішньої структури корпоративної культури, її підсистем, а також стратегічного підходу до планування та реалізації відповідних управлінських заходів.

Аналіз останніх досліджень та наукових праць. Теоретичні засади оцінки корпоративної культури активно досліджуються як у світовій, так і у вітчизняній науковій літературі. Серед дослідників, які вивчали різні аспекти цієї проблематики, варто відзначити: І. Кант, Е. Тейлор, Е. Браун, К. Шольц, Е. Шейн, М. Шкільняк, М. Овчаренко, Г. Захарчин, О. Ковтун тощо. Попри наявність численних досліджень, присвячених цій тематиці, питання оцінювання ефективності корпоративної культури та розробки дієвих підходів до її вдосконалення в організаціях залишаються недостатньо опрацьованими. Саме це зумовлює актуальність обраного напрямку дослідження.

Метою дослідження є розроблення теоретико-методичних засад і формулювання практичних рекомендацій щодо удосконалення процесу оцінювання корпоративної культури та визначення ефективних напрямів її розвитку в організації.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити такі завдання::

- уточнити сутність корпоративної культури організації;
- дослідити сучасні підходи до оцінювання корпоративної культури та визначити їх переваги й недоліки;
- дослідити фактори формування і розвитку корпоративної культури у КНП «Тернопільська міська комунальна лікарня швидкої допомоги»;
- оцінити стан та ефективність діючої корпоративної культури у досліджуваній організації;
- запропонувати практичні методи та інструменти удосконалення корпоративної культури відповідно до специфіки організації.

Об'єктом дослідження є стан та розвиток корпоративної культури у КНП «Тернопільська міська комунальна лікарня швидкої допомоги».

Предметом дослідження виступають інструменти та методи здійснення оцінки корпоративної культури для подальшого її вдосконалення.

Методи дослідження. Для досягнення поставленої мети у роботі було використано низку методів дослідження. Зокрема, порівняльний аналіз застосовувався для вивчення проблематики з позицій різних науковців та зіставлення ключових підходів до визначення сутності корпоративної культури в контексті управління організацією. Системний аналіз дозволив комплексно розглянути існуючі методики оцінювання корпоративної культури. Структурний аналіз використовувався для діагностики форм і методів формування та розвитку корпоративної культури. Факторний аналіз допоміг виявити основні чинники, що впливають на ефективність або недоліки діючої корпоративної культури в обраній організації. А метод синтезу слугував основою для узагальнення отриманих результатів і формулювання висновків та пропозицій щодо вдосконалення процесів формування та підтримки корпоративної культури на підприємстві.

Інформаційну базу кваліфікаційної роботи становлять положення Конституції України, чинні закони та нормативно-правові акти, наукова

монографічна література, статті з періодичних фахових видань, а також внутрішні матеріали та документація КНП «Тернопільська міська комунальна лікарня швидкої допомоги».

Практичне значення отриманих результатів полягає в можливості застосування запропонованих напрямів удосконалення корпоративної культури в діяльності вітчизняних підприємств, у практиці науково-дослідних установ, а також у навчальному процесі закладів вищої освіти.

Апробація. За результатами дослідження опубліковано тези доповідей на тему «Методичне забезпечення процесу оцінювання корпоративної культури в системі управління підприємством»

Структура роботи. Кваліфікаційна робота складається із: вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел. Загальний обсяг роботи становить 45 сторінок, із них 37 сторінок основного тексту. Робота містить 7 таблиць та 4 рисунки, список використаних джерел містить 31 найменування.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ ТА ОЦІНКИ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ОРГАНІЗАЦІЇ

Перш ніж здійснювати аналіз змістових характеристик корпоративної культури та методів її оцінювання, доцільно звернути увагу на те, що вона є складовою частиною загальної культури. Погляди на культуру як на соціальну цінність формувалися протягом історії людства — від доби античності до сучасності.

Поняття «культура» має глибоке історичне коріння та багатозначний характер, що формувався протягом століть. Уперше це слово з'явилося в латинській мові — *cultura* походить від *colere*, що означає «обробляти», «доглядати», — і спочатку стосувалося обробки землі [22]. Уже в античності культура почала асоціюватися з розвитком людського духу й освітою. Зокрема, Цицерон вживав термін *cultura animi*, що перекладається як «культура душі», — цим закладено основу гуманістичного розуміння культури. У Середньовіччі культура ототожнювалася з духовним вихованням у межах релігійної традиції. У Новий час, зокрема у працях Іммануїла Канта, вона розглядалася як засіб морального вдосконалення особистості [29]. У XIX столітті концепція культури набуває більш соціального змісту. У працях таких мислителів, як Е. Тейлор [30] (який запропонував одне з перших наукових визначень культури), культура постає як сукупність знань, вірувань, мистецтва, моралі, права, звичаїв, тобто як цілісна система, що формується в суспільстві.

У XX столітті культура дедалі частіше розглядалася як соціальний феномен, який забезпечує ідентичність, спадкоємність і організацію людської діяльності. Представники культурної антропології (К. Клакхон, К. Гірц), соціології (М. Вебер, Е. Дюркгейм), а згодом — менеджменту й організаційної теорії (Е. Шейн [31] та Г. Хофстеде [28]) — розширили зміст терміна до прикладних аспектів, таких як організаційна (або корпоративна)

культура.

Таким чином, сучасне уявлення про корпоративну культуру є результатом еволюції загального поняття культури: від індивідуального й духовного до соціального та організаційного рівнів. Вона розглядається як система цінностей, норм, поведінкових моделей і символів, що впливають на взаємодію працівників усередині організації та визначають її ефективність.

В сучасній літературі існує велика кількість визначень понять корпоративної та організаційної культури, і вони часто використовуються як синоніми, хоча в деяких контекстах мають відмінності. У табл. 1.1. подано короткий огляд різних підходів до розуміння поняття корпоративної культури.

Таблиця 1.1

Підходи до визначення поняття "корпоративна культура"

Автор	Визначення
1	2
Шольц К. [26]	Корпоративна культура є неявною, невидимою і неформальною свідомістю організації, яка керує поведінкою людей і, у свою чергу, самоформується під впливом їх поведінки
Овчаренко М.І. [17]	Корпоративна культура - система переконань та норм поведінки, що визначають взаємодію персоналу та керівництва компанії
Красовська О.Ю. [13]	Корпоративна культура – це неофіційні правила організації бізнесу. Це правила прийняття рішень, правила делегування повноважень, правила організації комунікаційного процесу, вдосконалення якості, створення соціального клімату
Дяків О.П. [5]	Корпоративна культура -це система матеріальних і духовних цінностей, проявів, що взаємодіють між собою, властивих даній компанії, таких, що відображають її індивідуальність і прийняття себе та інших у соціальному й речовинному середовищі, що виявляється у поведінці, взаємодії, сприйнятті себе і навколишнього середовища
Шкільняк М.М. [25]	Корпоративна культура є сукупністю ціннісних установок, норм, формальних та неформальних законів поведінки, які відбивають соціальні, економічні, виробничі відносини, що склалися в корпорації та культивуються її керівництвом
Мошек Г.Є., Миколайчук І.П., Палеха Ю.І., Поканевич Ю.В., Соломко А.С. [18]	Корпоративна культура – це система взаємодіючих матеріальних і духовних цінностей, проявів, притаманних організації, що відображає її індивідуальність, сприйняття себе і навколишнього середовища

Продовження табл. 1.1

1	2
Ковтун О.С. [10]	Корпоративна культура – це філософія, яка визначає і зміст існування організації, і її відношення до підлеглих і клієнтів; моральний і соціальний клімат, який виявляється у внутрішній атмосфері організації, взаємодії із зовнішнім середовищем; орієнтири, які лежать в основі формування цілей організації і шляхів їх досягнення; систему взаємодії персоналу в організації
Отенко І.П. [19]	Це набір найбільш важливих припущень, які приймаються членами організації і виявляються у цінностях організації, що є прикладом для людей щодо їх діяльності

Примітка. Складено автором на основі наукових джерел

Проведене дослідження свідчить про наявність кількох підходів до тлумачення поняття «корпоративна культура» в науковій спільноті: одні вчені ототожнюють її з організаційною культурою, інші розглядають як її складову, а деякі — як окреме, самостійне поняття.

Частина науковців вважають, що і «корпоративна і організаційна культури є самостійними поняттями. Дані терміни схожі в деяких елементах, а саме: наявність артефактів, місії організації та визначених умов праці» [6]. Різноманіття наведених визначень свідчить про різні підходи до розуміння сутності цих понять, що ґрунтуються на відмінних феноменологічних засадах, а саме:

- організація розглядається як об'єднання двох чи більше осіб, засноване на спільній меті, інтересах та формах діяльності;
- корпорація трактується як договірне об'єднання організацій, що поєднує виробничі, наукові й комерційні інтереси та передбачає централізоване управління діяльністю учасників і субординацію у взаємодії між ними [5; 6].

Деякі науковці зазначають, що саме «розмір організації визначає корпоративну та організаційну культури. Вони переконані, що якщо в організації працює десятки або сотні працівників, більш доцільним буде поняття організаційної культури, а якщо декілька тисяч – корпоративна культура»[24].

Ми вважаємо, що вживання термінів «організаційна культура» та «корпоративна культура» як взаємозамінних є цілком допустимим. Обидва поняття охоплюють ті самі ключові елементи: артефакти (матеріальні прояви культурних цінностей), цінності, визнані переконання та базові припущення, що лежать в основі функціонування організації. У своїй суті організаційна та корпоративна культури репрезентують одне й те саме явище.

Оцінка корпоративної культури є складним і багатограним процесом, що включає застосування як якісних, так і кількісних методів аналізу. Головною метою такої оцінки є визначення поточного стану культурного середовища в організації, оцінка ступеня відповідності існуючої культури стратегічним цілям компанії, а також виявлення областей, які потребують коригування чи розвитку [1].

У спеціальній літературі серед основних методів оцінки корпоративної культури виокремлюють такі:

- опитування та анкетування персоналу. Це один з найпоширеніших способів збору інформації про те, як працівники сприймають цінності, норми, комунікаційні практики, стиль керівництва тощо. Ефективність цього методу залежить від якості сформульованих запитань і рівня довіри співробітників до процесу оцінки;

- SWOT-аналіз корпоративної культури. Цей метод дозволяє оцінити сильні та слабкі сторони корпоративної культури, а також виявити потенційні можливості та загрози, що можуть виникнути через культурні особливості;

- інтерв'ю (індивідуальні та групові). Цей метод дає можливість глибше зрозуміти особисте ставлення працівників до корпоративного середовища, а також виявити неформальні практики та приховані проблеми, що не завжди проявляються в результатах анкетування;

- методOCAI (Organizational Culture Assessment Instrument). Розроблений К. Камероном і Р. Куїнном, цей метод базується на моделі конкурентних цінностей і дає змогу класифікувати культуру організації за чотирма типами:

клановою, адхократичною, ієрархічною та ринковою. Його застосування дозволяє не лише визначити поточний тип культури, але й сформувати бажаний культурний профіль;

- аналіз корпоративної документації та внутрішніх комунікацій. Вивчення корпоративних кодексів, місій, візій, регламентів, а також стилю офіційної комунікації дає змогу провести формалізовану оцінку задекларованих цінностей і порівняти їх із реальними проявами в поведінці організації;

- методи спостереження та аналізу. Неформальне спостереження за взаємодією працівників, їх реакцією на управлінські рішення та участю в організаційних заходах дає можливість отримати додаткові відомості про фактичний стан корпоративної культури.

Вибір конкретного методу або їх комбінації залежить від цілей дослідження, масштабів організації, рівня відкритості працівників та наявних ресурсів. У табл. 1.2 ми подали порівняння основних методів оцінки корпоративної культури з прикладами їх практичного застосування, а також коротким аналізом переваг і недоліків.

Таблиця 1.2

Порівняння основних методів оцінки корпоративної культури

Метод	Опис	Переваги	Недоліки	Приклад застосування
1	2	3	4	5
Анкетування та опитування	стандартизоване дослідження думок працівників про культуру організації	-швидкий збір даних; -легко масштабувати	- ризик неширих відповідей; -залежність від якості запитань	опитування працівників ІТ-компанії щодо дотримання цінностей прозорості та інновацій
Інтерв'ю	проведення глибинних розмов з працівниками або управлінцями	- дозволяє виявити приховані аспекти культури; -високий рівень деталізації	- трудомісткість; -суб'єктивність	глибинне інтерв'ю з топ-менеджерами підприємства щодо лояльності персоналу
SWOT-аналіз культури	визначення сильних, слабких сторін,можливостей і загроз	- стратегічне бачення; - підходить для змін	- суб'єктивна оцінка; - вимагає досвіду	SWOT-аналіз у процесі злиття двох компаній із різними культурами

Продовження табл. 1.2

1	2	3	4	5
OCAI (інструмент оцінки культури)	стандартизована методика оцінки типу культури за моделлю конкурентних цінностей	- міжнародно визнана методика - дає кількісний результат	- потребує адаптації під контекст організації	застосування в банківському секторі для виявлення розриву між бажаною і реальною культурою
Аналіз документації	вивчення місії, візії, кодексів, регламентів, внутрішніх повідомлень	- об'єктивність; - дозволяє виявити задекларовані цінності	- не відображає реальну поведінку; - може бути формальним	аналіз корпоративного порталу та внутрішніх політик у міжнародній компанії
Спостереження	неформальне вивчення поведінки працівників, міжособистісних відносин	- виявляє реальні (а не формальні) прояви культури	- суб'єктивність; - складно документувати	спостереження за стилем взаємодії між відділами в ритейл-компанії

Примітка. Складено автором на основі наукових джерел

Важливо також зазначити, що вибір методики оцінки залежить від ряду чинників: масштабу підприємства, його галузевої специфіки, етапу життєвого циклу та цілей дослідження. Узагальнені рекомендації подано у таблиці 1.3.

Таблиця 1.3

Рекомендовані методи оцінки корпоративної культури в залежності від типу організації

Тип організації	Рекомендовані методи	Коментар
Великі корпорації	Анкетування, OCAI, інтерв'ю, аналіз документації	Необхідний багаторівневий підхід
Середні підприємства	Анкетування, SWOT-аналіз	Баланс між глибиною та ефективністю
Малі фірми / стартапи	Спостереження, інтерв'ю, неформальні фокус-групи	Висока адаптивність, гнучкість
Освітні та держустанови	Аналіз документів, інтерв'ю, соціологічне опитування	Формалізоване середовище
Підприємства в період змін	OCAI, фокус-групи, інтерв'ю з керівниками	Необхідність культурної діагностики

Примітка. Складено автором на основі наукових джерел

Для великих корпорацій і міжнародних компаній доцільно застосовувати комплексну методологію, що включає як кількісні (наприклад, анкетування, OCAI), так і якісні (інтерв'ю, аналіз внутрішньої документації) підходи. Такий формат дозволяє сформувати цілісне уявлення про корпоративну культуру та врахувати складну, багаторівневу структуру організації. Зокрема, у транснаціональних компаніях із географічно розподіленими командами ефективним буде поєднання OCAI з анкетуванням у різних регіональних підрозділах. У випадку середніх компаній оптимальним рішенням є комбінація анкетування зі SWOT-аналізом. Це дозволяє зібрати узагальнене бачення співробітників та проаналізувати вплив організаційної культури на ключові бізнес-процеси. Наприклад, для середнього виробничого підприємства SWOT-аналіз може бути інтегрований у процес внутрішнього аудиту системи управління.

Для малих і новостворених організацій, зокрема стартапів, ефективними є гнучкі та неформальні підходи — такі як спостереження, інтерв'ю та аналіз внутрішніх комунікацій. Оскільки організаційна культура на цьому етапі лише зароджується, важливо відстежувати поведінкові патерни та емоційну атмосферу в команді. У цьому контексті доцільним є регулярне проведення так званих «культурних ретроспектив», що дозволяють оцінити, наскільки реальна взаємодія відповідає задекларованим цінностям.

Для установ у сфері публічного управління або освіти, навпаки, більш обґрунтованими є структуровані аналітичні методи. Зокрема, доцільно поєднувати аналіз нормативно-правової документації, інтерв'ювання ключових стейкхолдерів та вивчення відповідності задекларованих цінностей реальній управлінській практиці. Наприклад, в університетському середовищі ефективним є комбінування аналізу етичного кодексу з проведенням фокус-груп за участю викладачів і студентів.

У період організаційних змін — таких як злиття, реструктуризація або перегляд стратегії — особливо важливо застосовувати інструменти, що дозволяють порівнювати поточну культуру з тією, до якої прагне компанія. У

таких ситуаціях доцільним є використання методів, як-от ОСАІ, інтерв'ювання ключових стейкхолдерів, фокус-групи та спеціалізовані культурні аудити. Наприклад, поєднання ОСАІ з інтерв'ю допомагає виявити потенційні культурні бар'єри та зони конфлікту під час інтеграції компаній після злиття.

Загалом, якісна оцінка корпоративної культури вимагає застосування змішаних підходів, що охоплюють як формальні, так і неформальні елементи організаційного середовища. Вибір методів має базуватися на типі організації та її стратегічних цілях, із можливістю проведення порівняльного аналізу наявної культури та бажаного стану. Такий підхід створює міцну основу для ухвалення ефективних управлінських рішень і планування подальших трансформацій.

Жоден окремий метод не здатен повноцінно відобразити всі грані корпоративної культури. Вибір інструментів дослідження має залежати від поставлених цілей, розміру організації, рівня відкритості персоналу та доступних ресурсів. У зв'язку з цим доцільним є використання комбінованого підходу, що дозволяє здійснити всебічну діагностику та підвищити надійність отриманих даних. Такий комплексний аналіз дає змогу не лише зафіксувати поточний стан культури, а й сформулювати чіткі, обґрунтовані рекомендації щодо її трансформації відповідно до стратегічного курсу компанії.

Оцінювання корпоративної культури доцільно проводити на регулярній основі — не лише у періоди змін або криз, а й у межах системного моніторингу організаційного розвитку. Це дозволяє своєчасно виявляти відхилення, підтримувати бажану культурну динаміку та забезпечувати сталість управлінських рішень.

Таким чином, оцінювання корпоративної культури виступає ключовим інструментом аналізу внутрішнього середовища організації, оскільки дає змогу виявити ступінь узгодженості між цінностями співробітників і стратегічними пріоритетами компанії. У цьому контексті особливо важливим

є використання релевантних методик, здатних охоплювати як офіційно задекларовані, так і неформальні прояви культури. Підбір інструментів для оцінки корпоративної культури повинен базуватися на характеристиках конкретної організації: її масштабі, галузевій специфіці, рівні формалізації управління та стратегічних завданнях, які стоять перед системою менеджменту. Такий підхід забезпечує більш точну діагностику й створює основу для цілеспрямованого культурного розвитку.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА СТАНУ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ НА ДОСЛІДЖУВАНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ

2.1. Дослідження чинників формування і розвитку корпоративної культури у КНП «Тернопільська міська комунальна лікарня швидкої допомоги»

У процесі дослідження було проаналізовано практику формування та розвитку корпоративної культури у КНП «Тернопільська міська комунальна лікарня швидкої допомоги». Дана лікарня є багатoproфільним медичним закладом, що функціонує в цілодобовому режимі та надає спеціалізовану невідкладну медичну допомогу мешканцям Тернопільської міської територіальної громади та області [20]. У лікарні розгорнуто 215 ліжко-місць, на яких щороку проходить лікування від 7 до 8 тисяч пацієнтів.

У структурі закладу функціонують підрозділи, що забезпечують широкий спектр клініко-діагностичних та лікувальних послуг із використанням сучасного медичного обладнання. Пацієнтам надається кваліфікована допомога при політравмах, опіках, гострих хірургічних і терапевтичних патологіях, інфекційних захворюваннях, а також високоспеціалізована нейрохірургічна допомога. Окремим напрямом є лікування пацієнтів із хронічною нирковою недостатністю — у лікарні функціонує відділення гемодіалізу.

Тернопільська міська комунальна лікарня швидкої допомоги є інтегрованою організацією, що об'єднує роботу медичних відділень та кафедр університету, де органічно поєднуються клінічна практика, навчання студентів та молодих спеціалістів, наукові дослідження та впровадження передових методів лікування і діагностики. Організаційну структуру управління закладом представлено на рисунку 2.1.

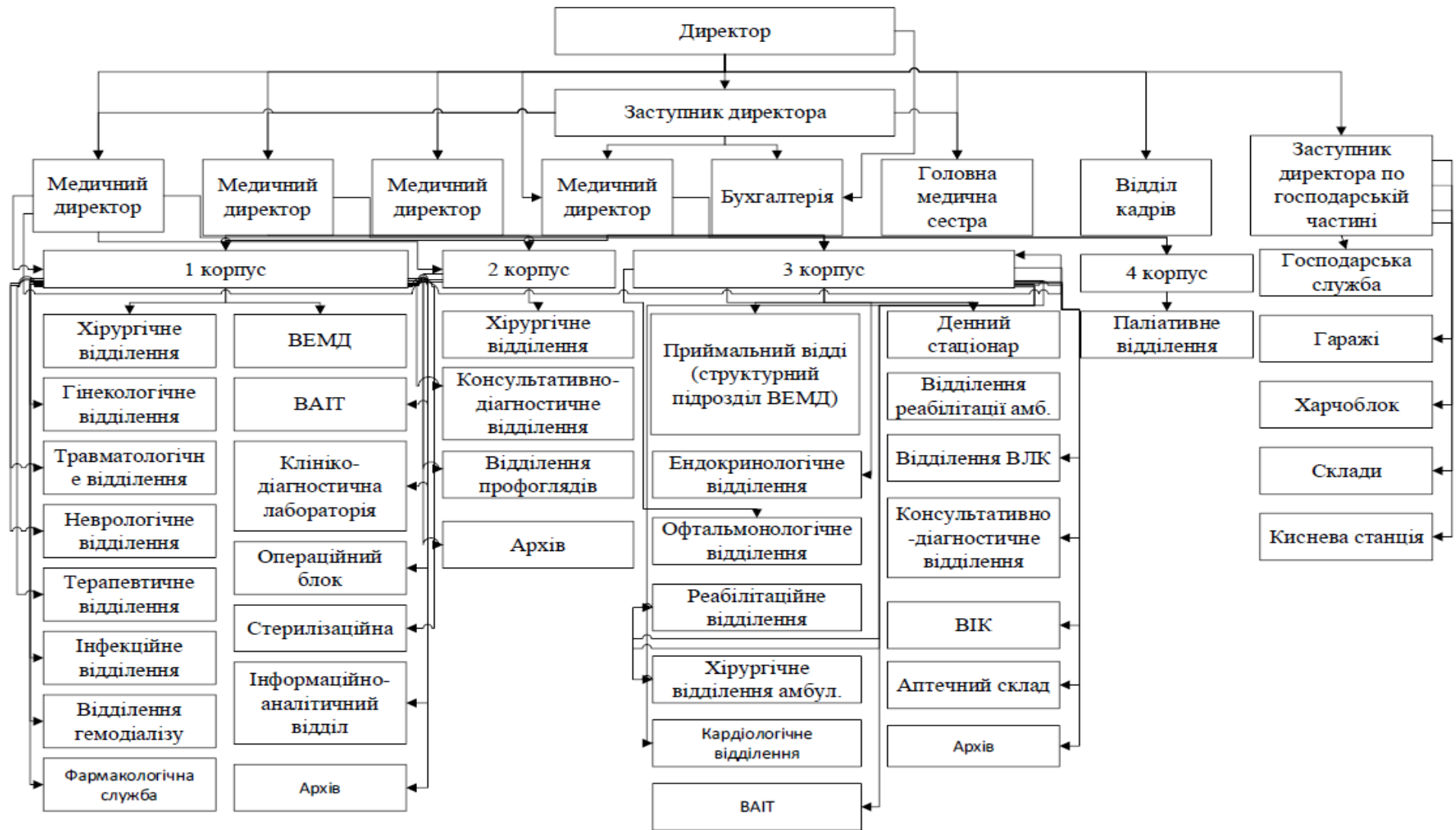


Рис. 2.1. Організаційна структура управління КНП «Тернопільська міська комунальна лікарня швидкої допомоги» [20]

Структура та функціональна специфіка КНП «Тернопільська міська комунальна лікарня швидкої допомоги» суттєво впливають на особливості формування корпоративної культури в закладі. Як медична установа, що функціонує у цілодобовому режимі та забезпечує надання високоспеціалізованої невідкладної допомоги великій кількості пацієнтів, лікарня характеризується високим рівнем операційної напруги, необхідністю швидкого прийняття рішень та постійною міжпрофесійною взаємодією. Така специфіка медичної діяльності зумовлює існування чітко структурованої ієрархії в управлінні, що забезпечує надійне виконання стандартів лікування та безпеку пацієнтів. Водночас існує внутрішня необхідність у розвитку неформальних каналів комунікації, оскільки медичний процес включає велике число складних і непередбачуваних ситуацій, що вимагають гнучкості, здатності до адаптації та колективної підтримки.

Ієрархічна структура управління, притаманна більшості закладів охорони здоров'я, формує культуру з акцентом на чіткий розподіл ролей, підпорядкованість, нормативність і відповідальність. Водночас унаслідок високого емоційного та психофізичного навантаження на персонал, в колективі розвиваються елементи кланової культури — взаємопідтримка, колективна солідарність, відчуття «професійної спільноти».

Отож, аналіз наявної організаційної культури свідчить про поєднання двох основних типів — ієрархічного та кланового. Ієрархічний аспект культури забезпечує ефективність та контроль у процесах управління і надає організації стабільність. Водночас кланова культура, що розвивається через регулярну взаємодію між медичним персоналом у критичних ситуаціях, дозволяє забезпечувати емоційну підтримку працівників, сприяє розвитку згуртованості колективу, що є важливим аспектом для роботи в умовах високих емоційних та фізичних навантажень.

Особливе місце в корпоративній культурі лікарні займають цінності професійної етики, орієнтація на потреби пацієнта, а також внутрішня комунікація між медичним, технічним та адміністративним персоналом.

Прикладом практичної реалізації професійної етики у КНП «Тернопільська міська комунальна лікарня швидкої допомоги» є чітке дотримання стандартів лікарської та сестринської практики, конфіденційність пацієнтської інформації, а також доброзичливе ставлення до пацієнтів незалежно від їхнього соціального статусу чи стану здоров'я. Під час спостережень та інтерв'ювання працівників було відзначено, що в колективі культивується принцип поваги до гідності пацієнта, а рішення в клінічно складних ситуаціях часто приймаються з урахуванням міждисциплінарного підходу та етичних норм.

Орієнтація на потреби пацієнтів проявляється через постійну доступність медичних послуг, оперативність реагування на звернення та намагання створити максимально комфортні умови перебування в стаціонарі. Наприклад, у КНП «Тернопільська міська комунальна лікарня швидкої допомоги» активно впроваджуються принципи пацієнт-центричного підходу, що включають врахування індивідуальних потреб хворого, комунікацію «на рівних» та залучення родичів до процесу лікування у випадках складних клінічних рішень [20].

Внутрішня комунікація є ще одним критичним елементом корпоративної культури. Умови цілодобового функціонування та мультидисциплінарності вимагають постійної взаємодії між лікарями, медичними сестрами, технічним персоналом і адміністрацією. Злагоджена співпраця, наприклад, між приймальним відділенням, хірургічними підрозділами та діагностичними службами, дозволяє ефективно координувати дії при надходженні пацієнтів у критичному стані. Це не лише підвищує якість медичної допомоги, а й сприяє зміцненню внутрішньої довіри та професійної взаємоповаги в колективі.

Таким чином, цінності професійної етики, орієнтація на пацієнта та якісна внутрішня комунікація є фундаментальними складовими корпоративної культури КНП «Тернопільська міська комунальна лікарня швидкої допомоги», що безпосередньо впливають на ефективність роботи

установи та рівень задоволеності як пацієнтів, так і працівників.

Ефективність функціонування закладу охорони здоров'я безпосередньо впливає на організаційний клімат та характер формування корпоративної культури. У цьому контексті аналіз техніко-економічних показників КНП «Тернопільська міська комунальна лікарня швидкої допомоги» (див. табл. 2.1) дозволяє виявити взаємозв'язок між рівнем ресурсного забезпечення, стабільністю роботи та станом внутрішньої культури.

Таблиця 2.1

Аналіз техніко-економічних показників діяльності КНП «Тернопільська міська комунальна лікарня швидкої допомоги»

Показники	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду	Відхилення	
			Абсолютне	Відносне, %
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	89584,20	113444,50	23860,30	26,63
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	50870,70	47823,30	-3047,40	-5,99
Фінансовий результат до оподаткування, тис. грн.	14189,90	16564,60	2374,70	16,74
Чистий прибуток (збиток), тис. грн.	-14189,90	16564,60	30754,50	-216,74
Власний капітал, тис. грн.	34967,10	74625,80	39658,70	113,42
Вартість основних засобів, тис. грн.	60426,50	89871,20	29444,70	48,73
Середньоспискова чисельність працівників, осіб	418,00	423,00	5,00	1,20
Фондовіддача	1,48	1,26	-0,22	-14,86
Фондоозброєність праці на 1 працівника, грн.	144,56	212,46	67,90	46,97
Рентабельність діяльності підприємства, %	27,89	34,64	6,74	24,17

Примітка. Складено за даними фінансової звітності установи

Динаміка ключових техніко-економічних показників КНП «Тернопільська міська комунальна лікарня швидкої допомоги» демонструє позитивні зрушення в розвитку закладу, що має безпосередній вплив на організаційний клімат, мотивацію персоналу та зміцнення корпоративної культури. Так, чистий дохід збільшився на 26,6% — з 89,6 млн грн до 113,4

млн грн, що свідчить про підвищення ефективності роботи та зростання попиту на послуги лікарні. Фінансовий результат до оподаткування зріс на 16,7%, а чистий прибуток трансформувалася з збитку (-14,2 млн грн) на початку звітної періоду у прибуток (16,6 млн грн) на кінець, що є свідченням суттєвого покращення фінансового стану організації. Зростання доходів та прибутковості це важливий чинник позитивної внутрішньої атмосфери, який формує підґрунтя для підвищення матеріальної мотивації персоналу, інвестування в навчання та інфраструктуру, що зміцнює культуру розвитку, професійного зростання і внутрішньої стабільності.

Собівартість реалізованої продукції у закладі знизилася практично на 6%, що вказує на оптимізацію витрат і покращення внутрішнього контролю. Рентабельність діяльності, у свою чергу, зросла з 27,9% до 34,6% (+24,2%), що свідчить про зростаючу ефективність використання ресурсів. У контексті корпоративної культури це формує довіру до управління з боку персоналу, зміцнює культуру раціонального використання ресурсів і підвищує мотивацію до залученості у внутрішні зміни.

Власний капітал зріс удвічі (+113,4%), що свідчить про зміцнення фінансової незалежності закладу. А вартість основних засобів збільшилася на 48,7%, що, пов'язано, основним чином із оновленням обладнання. Такі зміни створюють передумови для розвитку культури інновацій, навчання, модернізації умов праці. Це позитивно впливає на задоволеність персоналу та їхню готовність впроваджувати зміни.

Окремо варто дослідити кадрові показники. Кількість працівників зросла лише на 1,2% (з 418 до 423 осіб), що свідчить про стабільність кадрового складу. Дослідження свідчить, що високий рівень плинності кадрів у медичній сфері загалом є викликом для корпоративної культури. У КНП «Тернопільська міська комунальна лікарня швидкої допомоги» спостерігається тенденція до стабільності кадрового складу в ключових підрозділах, що свідчить про існування внутрішніх механізмів мотивації та лояльності персоналу. Це може бути результатом злагодженої внутрішньої

комунікації, ефективного наставництва та наявності неформальної підтримки між колегами. Варто, у даному контексті відзначити, що зростання фондоозброєності установи підтримує формування культури ефективної праці, підвищує професійний престиж персоналу.

Отож, у процесі дослідження було проаналізовано основні чинники формування та розвитку корпоративної культури у КНП «Тернопільська міська комунальна лікарня швидкої допомоги». Заклад охорони здоров'я функціонує в умовах підвищеної соціальної відповідальності та постійного зовнішнього тиску, що вимагає злагодженої командної роботи, довіри між працівниками та орієнтації на пацієнта як ключову цінність. Встановлено, що культура лікарні має риси ієрархічного та кланового типу, що проявляється у чіткій структурі підпорядкування, водночас із високим рівнем міжособистісної підтримки в колективі. Серед основних інструментів розвитку культури — внутрішні комунікації, наставництво для молодших медичних працівників, неформальні практики підтримки колег, а також дотримання професійної етики. Фінансування лікарні здійснюється з декількох джерел: Національної служби здоров'я України (НСЗУ), місцевого бюджету, спеціального фонду та субвенцій. Багатоканальність фінансування дозволяє підтримувати матеріально-технічну базу на достатньому рівні, модернізувати обладнання, покращувати умови праці персоналу та створювати передумови для розвитку культури інновацій та навчання. Кадрова стабільність у поєднанні з багатоканальним фінансуванням є індикаторами сформованого внутрішнього клімату довіри та професійного зростання, що позитивно впливає на загальний рівень корпоративної культури закладу. Позитивна динаміка економічних показників також створює умови для запровадження нематеріальних форм стимулювання (відзначення заслуг працівників, колективні заходи, розширення можливостей участі в навчальних програмах тощо), які є важливим елементом формування сильної корпоративної культури в установі державного типу.

2.2. Оцінка стану та ефективності діючої корпоративної культури у досліджуваній організації

Під час ведення власної діяльності організаціям періодично варто здійснювати всебічну оцінку стану та результативності наявної корпоративної культури. Це дозволяє визначити ті її елементи та особливості, які або гальмують підвищення ефективності компанії, або, навпаки, активно сприяють її зростанню.

Результати, отримані під час комплексної оцінки корпоративної культури, дають можливість визначити напрями її змін, встановити їхню пріоритетність та розробити програму необхідних дій для впровадження цих змін. Усвідомлення рівня корпоративної культури дозволяє ухвалювати обґрунтовані рішення щодо її вдосконалення. Дані оцінювання також дають змогу відстежувати динаміку змін корпоративної культури з часом, а також проводити порівняльний аналіз між різними підприємствами чи структурними підрозділами одного підприємства. Відтак ключовим завданням аналізу корпоративної культури є формування загальної концепції аналізу та побудова чіткої, логічно структурованої процедури його проведення.

Для здійснення оцінки корпоративної культури необхідно визначити ступінь впливу окремих її елементів на ефективність діяльності КНП «Тернопільська міська комунальна лікарня швидкої допомоги». Це можна зробити двома основними методами, запропонованими у науковій праці [17]:

- **прямий метод** — передбачає безпосередню оцінку через тестування, опитування працівників, проведення експериментів і досліджень. Такий підхід дозволяє отримати реальні уявлення про вплив корпоративної культури на поведінку персоналу, мотивацію, взаємовідносини та результати праці;

- **непрямий метод** — ґрунтується на елементному аналізі, під час якого оцінюються окремі компоненти корпоративної культури (цінності, норми,

традиції, стиль керівництва тощо) та їхній потенційний або фактичний вплив на загальні результати діяльності підприємства.

Застосування обох методів у комплексі дозволяє отримати об'єктивну картину стану корпоративної культури та визначити напрями для її вдосконалення.

Метод покрокової елементної якісної оцінки корпоративної організаційної культури є доцільнішим для практичного застосування, оскільки він придатний як для первинної діагностики, так і для поступового вдосконалення вже існуючої культури. З огляду на те, що точне вимірювання соціально-психологічних та якісних характеристик є обмеженим або неможливим, у цьому методі застосовується система тестів. Вона базується на анкетуванні та опитуванні персоналу, що дозволяє з достатньою мірою об'єктивності оцінити рівень сформованості корпоративної культури в організації та виявити її сильні й слабкі сторони.

Для проведення аналізу корпоративної культури у КНП «Тернопільська міська комунальна лікарня швидкої допомоги» була сформована фокус-група, що включала 5 представників керівного складу та 20 фахівців і працівників. Завдяки такому відбору було охоплено всі рівні організаційної структури підприємства, що забезпечило комплексність дослідження.

Опитування проводилося з використанням п'ятибальної оціночної шкали та охоплювало два основні напрями:

- оцінювання зовнішньої суб'єктивної атрибутики корпоративної культури, що включає видимі аспекти, такі як стиль одягу, робоче середовище, зовнішні прояви поведінки тощо;
- оцінювання внутрішньої суб'єктивної атрибутики, яка відображає цінності, норми, ставлення до роботи, рівень довіри, командну взаємодію та мотивацію працівників.

Такий підхід дозволив отримати всебічну картину поточного стану корпоративної культури закладу, а також виявити напрями для її подальшого

вдосконалення.

Принцип застосованого методу полягає у виявленні ключових властивостей — найважливіших елементів корпоративної культури КНП «Тернопільська міська комунальна лікарня швидкої допомоги» — та у визначенні їхньої вагомості. Основне завдання полягало у досягненні доцільного балансу між цінностями та інтересами різних сторін, залучених до фокус-групи (менеджерів, фахівців, працівників). На основі опитування фокус-групи було проведено ранжування та визначено: вагомість кожного з елементів корпоративної культури; середній бал, отриманий у результаті оцінювання; загальну оцінку елементів, розраховану як добуток вагомості на середній бал. Результати нашого дослідження стосовно зовнішніх елементів корпоративної культури досліджуваного закладу подано у табл. 2.2.

Таблиця 2.2

**Оцінка зовнішніх елементів корпоративної культури КНП
«Тернопільська міська комунальна лікарня швидкої допомоги»**

Зовнішні елементи корпоративної культури	Вагомість (Wi)	Середній бал (Bi)	Загальна оцінка (Ii)
1. Наявність та впізнаваність логотипу лікарні	0,1	4,1	0,41
2. Використання корпоративного лозунгу (місії, гасла тощо)	0,15	3,2	0,48
3. Охайність і професійність зовнішнього вигляду персоналу	0,25	4,9	1,225
4. Відповідність інтер'єру приміщень загальному корпоративному стилю	0,15	4,1	0,615
5. Якість та зручність офіційного сайту	0,1	3,2	0,32
6. Наявність книги відгуків або інших форм зворотного зв'язку	0,15	4,7	0,705
7. Проведення професійних, святкових або корпоративних заходів	0,1	4,5	0,45
Усього:	1		4,255

Примітка. Сформовано автором самостійно

На основі проведеного дослідження, в якому було здійснено оцінювання зовнішніх елементів корпоративної культури із залученням фокус-групи, встановлено, що загальна інтегральна оцінка за цим напрямом

становить 4,255 бала. Це свідчить про високий рівень розвитку зовнішньої складової корпоративної культури в закладі охорони здоров'я.

Найбільш вагомим та високо оціненим елементом є охайність і професійність зовнішнього вигляду персоналу (вагомість – 0,25; середній бал – 4,9; загальна оцінка – 1,225), що підтверджує дотримання стандартів професійної етики та формування позитивного іміджу лікарні серед пацієнтів.

Високі оцінки також отримали такі елементи, як: наявність книги відгуків та інших форм зворотного зв'язку (загальна оцінка – 0,705), відповідність інтер'єру корпоративному стилю (0,615), проведення корпоративних та професійних заходів (0,45).

Разом з тим, найнижчі оцінки зафіксовано щодо елементів, що пов'язані з комунікаційною політикою закладу, а саме: використання корпоративного лозунгу/місії (загальна оцінка – 0,48) та якості й зручності офіційного сайту (0,32). Це свідчить про потребу вдосконалення інструментів зовнішньої комунікації, які забезпечують поінформованість пацієнтів, формування довіри до медичного закладу та його публічного образу.

Результати дослідження стосовно внутрішніх елементів корпоративної культури КНП «Тернопільська міська комунальна лікарня швидкої допомоги» нами подано у табл. 2.3.

Таблиця 2.3

**Оцінка внутрішніх елементів корпоративної культури КНП
«Тернопільська міська комунальна лікарня швидкої допомоги»**

Внутрішні елементи корпоративної культури	Частка (W_i)	Середній бал (B_i)	Загальна оцінка (I_i)
1	2	3	4
1. Усвідомлення персоналом місії закладу	0,05	4,1	0,205
2. Знання та орієнтація працівників на спільну мету	0,05	4,2	0,21
3. Поділювані корпоративні цінності (повага, етика, людяність)	0,15	4,2	0,63

Продовження табл. 2.3

1	2	3	4
1. Дотримання внутрішніх корпоративних правил/кодексу етики	0,1	4,0	0,40
2. Якість неформального спілкування, доброзичливість	0,1	3,8	0,38
3. Рівень згуртованості колективу	0,1	4,5	0,45
4. Готовність до використання сучасних медичних технологій	0,1	3,8	0,38
5. Підтримання чистоти та порядку на робочих місцях	0,05	4,7	0,235
6. Дотримання норм охорони праці та санітарних вимог	0,1	4,8	0,48
7. Чіткість розподілу функціональних обов'язків між працівниками	0,1	4,1	0,41
8. Узгодженість і стабільність виконання медичних процесів	0,05	4,8	0,24
9. Рівень конфліктності (низький рівень конфліктів = вищий бал)	0,05	3,8	0,19
Усього:	1	-	4,265

Примітка. Сформовано автором самостійно

Отож, у процесі дослідження внутрішніх елементів корпоративної культури КНП «Тернопільська міська комунальна лікарня швидкої допомоги» було проведено експертне оцінювання з урахуванням вагомості кожного показника та розраховано інтегральний показник, який становив 4,265 бала. Це свідчить про високий рівень сформованості внутрішніх аспектів корпоративної культури закладу. Найвищі загальні оцінки отримали такі елементи: поділювані корпоративні цінності (повага, етика, людяність) — 0,63; дотримання норм охорони праці та санітарних вимог — 0,48; рівень згуртованості колективу — 0,45; чіткість розподілу функціональних обов'язків — 0,41. Це свідчить про ефективно функціонуючу систему внутрішніх комунікацій, дотримання професійної етики, належний рівень колективної взаємодії, а також високий рівень організаційної дисципліни.

Водночас відносно нижчі оцінки зафіксовані для таких компонентів: якість неформального спілкування, доброзичливість — 0,38; готовність до використання сучасних медичних технологій — 0,38; рівень конфліктності — 0,19. Це вказує на потребу посилення неформальної взаємодії у колективі,

підвищення готовності персоналу до впровадження інновацій, а також на доцільність впровадження додаткових інструментів для зниження напруги в міжособистісних стосунках.

Загалом, у результаті проведеного нами комплексного оцінювання корпоративної культури КНП «Тернопільська міська комунальна лікарня швидкої допомоги» було проаналізовано два ключових напрями: зовнішні та внутрішні елементи. Загальні інтегральні оцінки становили відповідно: зовнішні елементи – 4,255 бала; внутрішні елементи – 4,265 бала.

Ці показники свідчать про високий загальний рівень розвитку корпоративної культури в організації, що базується як на сформованій зовнішній атрибутиці, так і на стабільній внутрішній культурній основі.

До сильних сторін корпоративної культури лікарні можна віднести:

- високий рівень охайності та професійності зовнішнього вигляду персоналу;
- наявність ціннісної єдності в колективі (етика, повага, людяність);
- дотримання норм охорони праці та чіткість у розподілі обов'язків;
- згуртованість колективу й відповідність робочого середовища професійному стандарту.

Водночас були виявлені сфери, що потребують вдосконалення:

- недостатня виразність та поширеність місії й корпоративного лозунгу;
- потреба в оновленні та підвищенні зручності офіційного сайту;
- дещо нижчий рівень готовності до використання новітніх медичних технологій;
- потреба у зміцненні неформальних стосунків і зниженні рівня конфліктності в колективі.

Отримані результати можуть бути використані як основа для розробки програми удосконалення корпоративної культури, зокрема у напрямі посилення внутрішньої комунікації, підвищення інноваційної культури та покращення репутаційного іміджу закладу в очах пацієнтів.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ В ОРГАНІЗАЦІЇ

Для ефективної реалізації проєкту з управління корпоративною культурою у КНП «Тернопільська міська комунальна лікарня швидкої допомоги» та створення умов для впровадження механізмів, спрямованих на подолання стримуючих чинників, необхідне дотримання низки ключових умов. Серед них: підтримка і зацікавленість керівництва у проведенні змін; наявність соціальної бази, готової до трансформацій; поступовий перехід від формування корпоративних цінностей до впровадження відповідних норм поведінки; кадрова стабільність; а також впровадження систематичних, послідовних змін.

Формування та вдосконалення корпоративної культури КНП «Тернопільська міська комунальна лікарня швидкої допомоги» є тривалим і комплексним процесом, який може реалізовуватись поступово, зосереджуючись на окремих аспектах, таких як організаційна структура чи операційні процедури. Проте справжні системні трансформації передбачають зміни не лише у внутрішніх взаємовідносинах працівників, а й у підходах до взаємодії з зовнішнім середовищем. Ці зміни можуть супроводжуватись розбіжностями в інтересах окремих груп персоналу. У зв'язку з цим трансформація корпоративної культури повинна здійснюватися поетапно, у чітко визначеному напрямі, з обов'язковим урахуванням морально-психологічної та емоційної готовності колективу до змін.

Варто зазначити, що «система управління формуванням і розвитком корпоративної культури являє собою взаємопов'язану єдність керуючої частини (тобто суб'єкта) і керованої частини (тобто об'єкта), зв'язок між якими здійснюється за допомогою інформаційних потоків» [8, с. 108]. Рівень ефективності управління процесом розвитку корпоративної організаційної культури значною мірою зумовлюється ступенем духовного, соціального та

інтелектуального розвитку персоналу підприємства. Саме ці чинники формують основу корпоративної культури й визначають її загальний стан та напрям трансформації. Пропонована нами організаційно-економічна модель управління корпоративною культурою у КНП «Тернопільська міська комунальна лікарня швидкої допомоги» представлена нами на рис. 3.1.

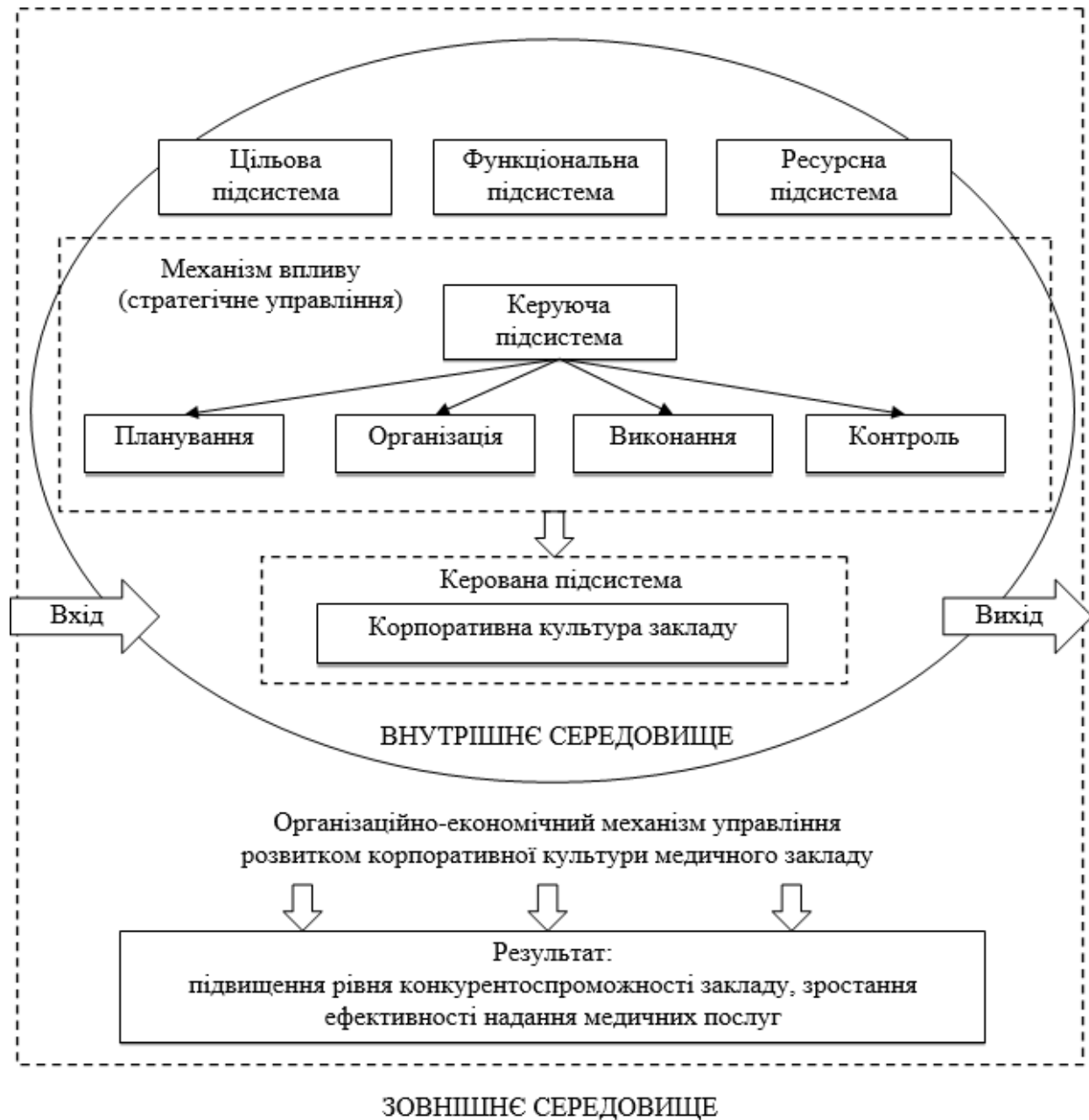


Рис. 3.1. Організаційно-економічна модель управління корпоративною культурою у КНП «Тернопільська міська комунальна лікарня швидкої допомоги»

Примітка. Складено автором на основі [14, с. 83; 20]

На корпоративну культуру справляють вплив різноманітні чинники

зовнішнього середовища, які можуть діяти як на об'єкт, так і на суб'єкт управління. У зв'язку з цим виникає потреба в мінімізації їхнього негативного впливу шляхом підвищення здатності корпоративної культури адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі.

Також, ресурсне забезпечення є одним із ключових елементів організаційно-економічного механізму управління розвитком корпоративної культури КНП «Тернопільська міська комунальна лікарня швидкої допомоги». Формування обсягів фінансування заходів у цій сфері та їх подальший розподіл мають здійснюватися з урахуванням таких вимог:

- доступність та відкритість інформації про фінансове забезпечення;
- наявність необхідних ресурсів;
- узгодженість рішень із власниками та керівництвом організації.

Фінансування заходів із розвитку корпоративної культури може здійснюватися як за рахунок фондів економічного стимулювання та розвитку, так і з прибутку організації. Оптимальний рівень ресурсного забезпечення свідчить про здатність організації досягати запланованих результатів у сфері підтримки та розвитку корпоративної культури. Ефективна реалізація відповідних заходів є можливою лише за умов належного матеріального, фінансового, технічного та кадрового забезпечення. У разі недотримання цих умов витрати на корпоративну культуру можуть виявитися неефективними та не призвести до очікуваного результату.

Зазвичай, «процес формування і розвитку корпоративної культури здійснюється через зв'язки і відносини між елементами підприємства за допомогою інформаційних потоків. Тому цей процес необхідно пов'язувати з формуванням нової інформаційної культури, що потребуватиме забезпечення комп'ютерної грамотності працівників; комп'ютеризацію процесів; створення нової структури мислення персоналу.

Інформаційна складова процесу управління розвитком корпоративної культури складається зі способів і джерел отримання інформації, методики (інструментарію) її оброблення та аналізу, програмно-алгоритмічного і технічного комплексу» [12]. Структурна схема формування системи

управління удосконаленням та розвитком корпоративної культури (рис. 3.2) дає змогу чітко визначити коло основних функціональних завдань у цій сфері, сформувати в організації ефективну структуру управління процесами розвитку корпоративної культури, визначити необхідне й оптимальне елементне забезпечення, а також удосконалити або налагодити нові взаємозв'язки та відносини між її структурними елементами.

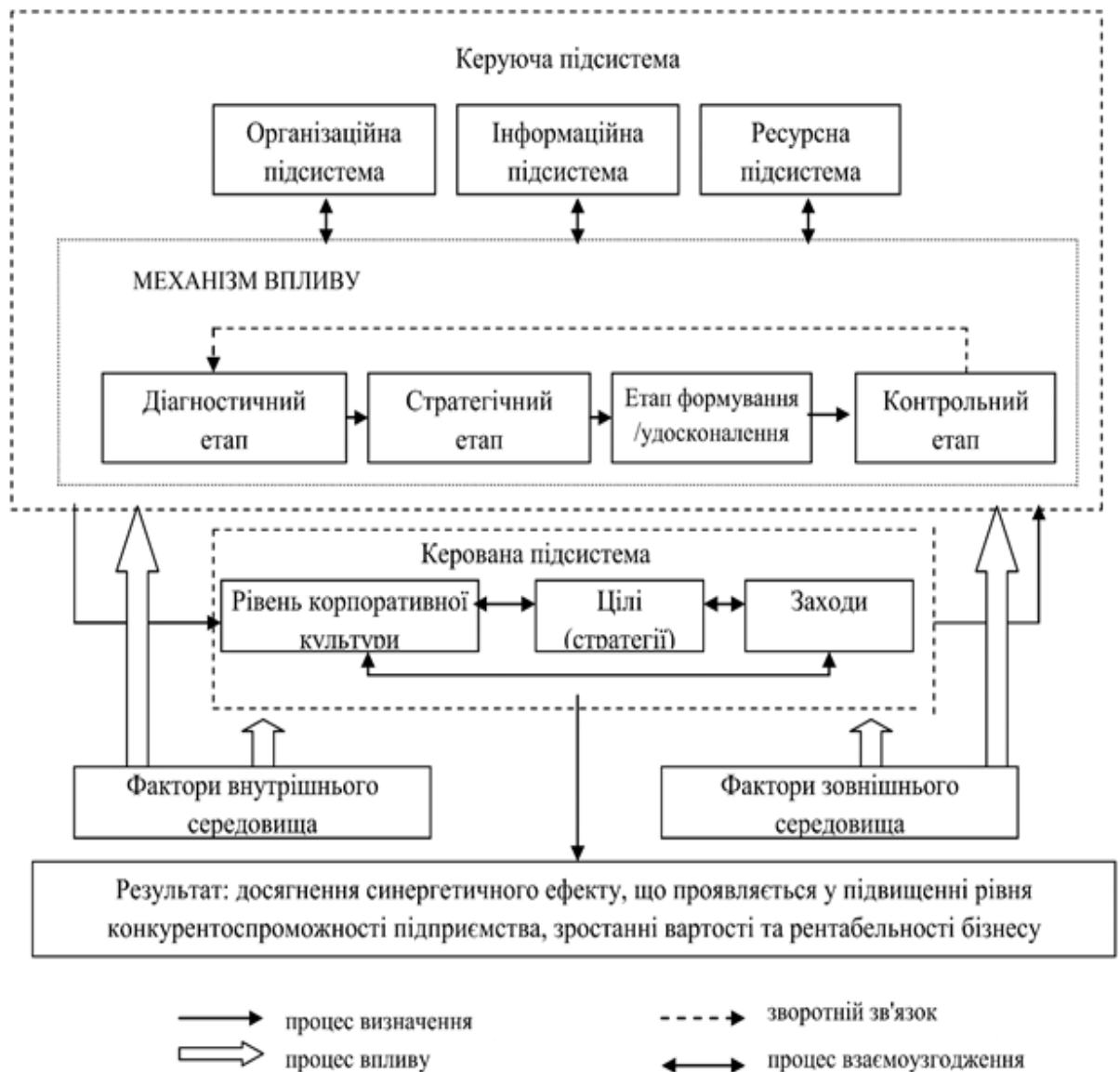


Рис. 3.2. Структурно-логічна схема формування механізму управління розвитком корпоративної культури КНП «Тернопільська міська комунальна лікарня швидкої допомоги»

Примітка. Складено автором на основі [8, с. 109].

Більш детальний аналіз цієї моделі можна здійснити, виділивши

чотири основні етапи. На першому етапі проводиться дослідження та оцінка існуючої або запланованої корпоративної культури, що включає оцінку ефективності попередніх управлінських впливів, а також аналіз поточного стану організації.

Другий етап, умовно названий стратегічним, передбачає розробку заходів для побудови та розвитку корпоративної культури, виходячи з результатів аналізу, отриманих на першому етапі. На цьому етапі визначаються проблемні області та перспективи розвитку організації, що може призвести до коригування стратегії управління корпоративною культурою. Важливою складовою цього етапу є ідентифікація ключових цілей удосконалення та осіб, відповідальних за реалізацію стратегії розвитку корпоративної культури. Для вдосконалення корпоративної культури КНП «Тернопільська міська комунальна лікарня швидкої допомоги» нами визначено наступні цілі:

- підвищити рівень ідентичності персоналу з організацією шляхом посилення ціннісної основи та інформування про місію закладу;
- покращити внутрішню комунікацію та згуртованість колективу, знизити рівень конфліктності;
- сприяти впровадженню інновацій і сучасних технологій через підвищення готовності персоналу до змін;
- зміцнити імідж і репутацію закладу через вдосконалення зовнішніх атрибутів: сайту, візуальної символіки, гасел;
- удосконалити механізми зворотного зв'язку та участі працівників у прийнятті рішень.

Для ефективного подолання стримувальних факторів у процесі удосконалення корпоративної культури необхідно присутності ряду умов: наявність соціальної підтримки змін, регулярність змін, стабільність кадрового складу, підтримка змін з боку керівників та їхня прихильність до процесу трансформації, а також поступовий перехід від існуючих організаційних цінностей до нових норм.

На 3-тньому етапі відбувається безпосередній процес необхідної зміни корпоративної культури (рис. 3.3).

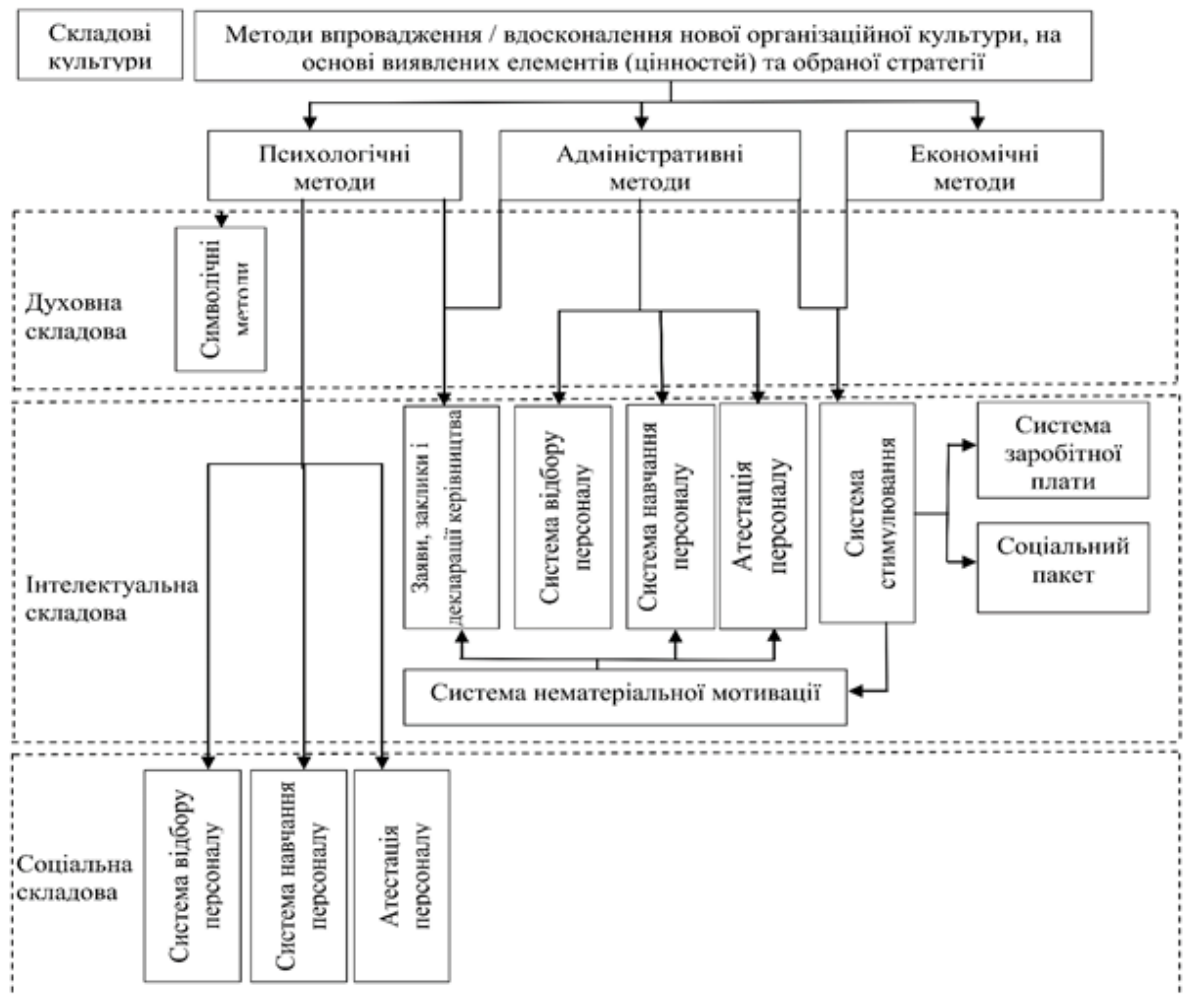


Рис. 3.3. Етап формування/вдосконалення корпоративної культури

Примітка. Складено автором на основі [8]

Усі важелі управління, поділені на групи, повинні бути інтегровані керівництвом організації в єдину систему управління корпоративною культурою. Головною метою цієї системи є формування в кожного працівника зацікавленості у досягненні поставлених цілей.

До адміністративних важелів відносяться такі елементи, як місія та ідеологія організації, головні принципи її діяльності, нормативні внутрішні документи, організаційні стандарти поведінки, система корпоративних заходів, фірмовий стиль, відбір кадрів, організація процесу праці й відпочинку, адаптація щойно прийнятих працівників, навчання персоналу та

діяльність профспілок. До економічних важелів відносяться система мотивації праці, соціальна відповідальність, страхування співробітників, розподіл прибутку та укладення довгострокових контрактів. До психологічних – стиль управління, соціальна мотивація, соціально-психологічний клімат, згуртованість, групова динаміка, конфліктність, соціально-психологічні особливості персоналу.

На основі результатів проведеної у другому розділі оцінки ефективності корпоративної культури КНП «Тернопільська міська комунальна лікарня швидкої допомоги» нами запропоновано ряд заходів для її вдосконалення (табл. 3.1)

Таблиця 3.1

**Пропоновані заходи для вдосконалення корпоративної культури КНП
«Тернопільська міська комунальна лікарня швидкої допомоги»**

Назва заходу	Очікуваний результат	Термін виконання	Відповідальні
Розробка й популяризація місії та гасла лікарні	Формування єдиної організаційної ідентичності	1–2 міс.	Адміністрація, HR
Аудит та оновлення офіційного сайту	Покращення комунікації з пацієнтами та партнерами	2–3 міс.	IT-відділ, PR
Проведення тренінгів з командної взаємодії та емоційного інтелекту	Підвищення згуртованості, зниження конфліктності	Щоквартально	HR, психолог
Внутрішній конкурс «Обличчя корпоративної культури»	Активізація внутрішньої мотивації та залучення	1 раз на рік	PR-відділ
Впровадження цифрових опитувальників/форумів для зворотного зв'язку	Залучення персоналу до прийняття рішень	Постійно	HR, IT
Навчання персоналу роботі з новітніми технологіями	Підвищення інноваційної культури	2 рази на рік	Завідувачі, IT-тренери
Організація неформальних зустрічей, тимбідлінгів	Розвиток неформальних стосунків	Щомісяця	HR, профспілка

Примітка. Складено автором самостійно

На четвертому етапі здійснюється комплексна оцінка ефективності управління корпоративною культурою та формування зворотного зв'язку. На основі проведеного аналізу приймається рішення щодо подальших кроків у розвитку корпоративної культури. На цьому етапі оцінюється, наскільки

якість нової корпоративної культури сприяє досягненню бажаних результатів організації. Якщо мета змін не досягнута і корпоративна культура не сприяє досягненню поставлених цілей, процес змін повертається на початкову стадію. У разі успішної реалізації змін управління корпоративною культурою переходить до етапу «підтримки».

Вдосконалення корпоративної культури є стратегічно важливим процесом для розвитку організації, оскільки визначає не лише внутрішні взаємини в колективі, а й ефективність досягнення поставлених цілей. Встановлення чітких механізмів управління корпоративною культурою дозволяє організації адаптуватися до змінюваного середовища, покращувати комунікацію та взаємодію між працівниками, а також підвищувати їхню мотивацію і залученість до досягнення загальних цілей.

Розглянуті шляхи вдосконалення корпоративної культури, зокрема, включають оцінку поточного стану культури, розробку стратегічних заходів для її розвитку, а також формування системи управління, що сприяє забезпеченню стабільності та прогресу. Успішна реалізація змін вимагає чіткої стратегії, наявності підтримки на всіх рівнях організації та систематичної роботи зі зміцненням внутрішніх і зовнішніх зв'язків.

Врахування етапності та поетапного впровадження змін, а також регулярного моніторингу результатів дозволяє забезпечити сталий розвиток корпоративної культури і досягнення організацією бажаних результатів. Крім того, інтеграція ресурсного забезпечення та активне залучення керівництва до цього процесу є ключовими факторами, що сприяють успіху в управлінні корпоративною культурою.

ВИСНОВКИ

Результати проведеного дослідження дозволяють зробити наступні висновки:

1. На сьогодні не існує єдиного загальноприйнятого визначення корпоративної культури. Як свідчить проведене дослідження, у науковому середовищі існують різні підходи до трактування цього поняття: корпоративна культура може бути розглянута як рівнозначна організаційній, як її частина або як окреме, самостійне явище. Виходячи з цього, ці терміни можуть вважатися взаємозамінними, оскільки вони охоплюють такі елементи, як артефакти (фізичні прояви культурних цінностей організації), цінності, вірування та основні припущення, які складають основу організаційної культури. З фундаментальної точки зору організаційна та корпоративна культура є частинами одного і того ж явища. У межах теорії менеджменту корпоративну культуру слід розглядати як важливий стратегічний інструмент, який сприяє орієнтації підрозділів та співробітників на спільні цілі, забезпечує відданість організації, активізує ініціативу працівників та полегшує комунікаційні процеси.

2. Оцінювання корпоративної культури виступає ключовим інструментом аналізу внутрішнього середовища організації, оскільки дає змогу виявити ступінь узгодженості між цінностями співробітників і стратегічними пріоритетами компанії. У цьому контексті особливо важливим є використання релевантних методик, здатних охоплювати як офіційно задекларовані, так і неформальні прояви культури. Підбір інструментів для оцінки корпоративної культури повинен базуватися на характеристиках конкретної організації: її масштабі, галузевій специфіці, рівні формалізації управління та стратегічних завданнях, які стоять перед системою менеджменту. Такий підхід забезпечує більш точну діагностику й створює основу для цілеспрямованого культурного розвитку.

3. У процесі дослідження було проаналізовано основні чинники формування та розвитку корпоративної культури у КНП «Тернопільська

міська комунальна лікарня швидкої допомоги». Дана лікарня є багатoproфільним медичним закладом, що функціонує в цілодобовому режимі та надає спеціалізовану невідкладну медичну допомогу мешканцям Тернопільської міської територіальної громади та області. У лікарні розгорнуто 215 ліжко-місць, на яких щороку проходить лікування від 7 до 8 тисяч пацієнтів. Заклад охорони здоров'я функціонує в умовах підвищеної соціальної відповідальності та постійного зовнішнього тиску, що вимагає злагодженої командної роботи, довіри між працівниками та орієнтації на пацієнта як ключову цінність. Встановлено, що культура лікарні має риси ієрархічного та кланового типу, що проявляється у чіткій структурі підпорядкування, водночас із високим рівнем міжособистісної підтримки в колективі. Серед основних інструментів розвитку культури — внутрішні комунікації, наставництво для молодших медичних працівників, неформальні практики підтримки колег, а також дотримання професійної етики. Фінансування лікарні здійснюється з декількох джерел: Національної служби здоров'я України (НСЗУ), місцевого бюджету, спеціального фонду та субвенцій. Багатоканальність фінансування дозволяє підтримувати матеріально-технічну базу на достатньому рівні, модернізувати обладнання, покращувати умови праці персоналу та створювати передумови для розвитку культури інновацій та навчання. Кадрова стабільність у поєднанні з багатоканальним фінансуванням є індикаторами сформованого внутрішнього клімату довіри та професійного зростання, що позитивно впливає на загальний рівень корпоративної культури закладу. Позитивна динаміка економічних показників також створює умови для запровадження нематеріальних форм стимулювання (відзначення заслуг працівників, колективні заходи, розширення можливостей участі в навчальних програмах тощо), які є важливим елементом формування сильної корпоративної культури в установі державного типу.

4. За результатами проведеного нами комплексного оцінювання корпоративної культури КНП «Тернопільська міська комунальна лікарня

швидкої допомоги» було проаналізовано два ключових напрями: зовнішні та внутрішні елементи. Загальні інтегральні оцінки становили відповідно: зовнішні елементи – 4,255 бала; внутрішні елементи – 4,265 бала. Ці показники свідчать про високий загальний рівень розвитку корпоративної культури в організації, що базується як на сформованій зовнішній атрибутиці, так і на стабільній внутрішній культурній основі.

До сильних сторін корпоративної культури лікарні можна віднести: високий рівень охайності та професійності зовнішнього вигляду персоналу; наявність ціннісної єдності в колективі (етика, повага, людяність); дотримання норм охорони праці та чіткість у розподілі обов'язків; згуртованість колективу й відповідність робочого середовища професійному стандарту. Водночас були виявлені сфери, що потребують вдосконалення, а саме: недостатня виразність та поширеність місії й корпоративного лозунгу; потреба в оновленні та підвищенні зручності офіційного сайту; дещо нижчий рівень готовності до використання новітніх медичних технологій; потреба у зміцненні неформальних стосунків і зниженні рівня конфліктності в колективі. Отримані результати можуть бути використані як основа для розробки програми удосконалення корпоративної культури, зокрема у напрямі посилення внутрішньої комунікації, підвищення інноваційної культури та покращення репутаційного іміджу закладу в очах пацієнтів.

5. Вдосконалення корпоративної культури є стратегічно важливим процесом для розвитку організації, оскільки визначає не лише внутрішні взаємини в колективі, а й ефективність досягнення поставлених цілей. Встановлення чітких механізмів управління корпоративною культурою дозволяє організації адаптуватися до змінюваного середовища, покращувати комунікацію та взаємодію між працівниками, а також підвищувати їхню мотивацію і залученість до досягнення загальних цілей. Розглянуті шляхи вдосконалення корпоративної культури, зокрема, включають оцінку поточного стану культури, розробку стратегічних заходів для її розвитку, а також формування системи управління, що сприяє забезпеченню стабільності

та прогресу. Успішна реалізація змін вимагає чіткої стратегії, наявності підтримки на всіх рівнях організації та систематичної роботи зі зміцненням внутрішніх і зовнішніх зв'язків. Врахування етапності та поетапного впровадження змін, а також регулярного моніторингу результатів дозволяє забезпечити сталий розвиток корпоративної культури і досягнення організацією бажаних результатів. Крім того, інтеграція ресурсного забезпечення та активне залучення керівництва до цього процесу є ключовими факторами, що сприяють успіху в управлінні корпоративною культурою.