

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Західноукраїнський національний університет
Навчально-науковий інститут новітніх освітніх технологій

МАЦІПУРА Максим Миколайович

Механізм формування корпоративної культури в організації/ Mechanism of corporate culture formation in the organization

спеціальність: 073 - Менеджмент
освітньо-професійна програма - Менеджмент закладів охорони здоров'я

Кваліфікаційна робота

Виконав студент групи МЗОЗзм-23
М. М. Маціпура

Науковий керівник:
д.е.н., професор, В. І. Мельник

Кваліфікаційну роботу допущено до захисту:

" ____ " _____ 20 ____ р.

Завідувач кафедри

ТЕРНОПІЛЬ - 2025

АНОТАЦІЯ

Маціпура М. М. Механізм формування корпоративної культури в організації. – Рукопис.

Дослідження на здобуття ступеня вищої освіти «магістр» за спеціальністю 073 Менеджмент, освітня програма «Менеджмент закладів охорони здоров'я» – Західноукраїнський національний університет. – Тернопіль, 2025.

У роботі здійснено узагальнення підходів сучасних учених до визначення сутності корпоративної культури, її структури та механізмів впливу на організаційну поведінку персоналу. Особливу увагу приділено проблематиці економічної ефективності корпоративної культури у сфері охорони здоров'я, зокрема її ролі у формуванні якісних внутрішніх комунікацій, організаційного клімату та довіри пацієнтів.

Розроблено інструментарій формування корпоративної культури в медичних установах, що враховує специфіку їх функціонування та спрямований на підвищення конкурентоспроможності й якості медичних послуг. Запропонована модель розвитку корпоративної культури може бути використана для вдосконалення системи управління персоналом, зміцнення командної взаємодії та підвищення ефективності прийняття управлінських рішень.

ANNOTATION

Matsipura M. M. Mechanism of Corporate Culture Formation in an Organization. – Manuscript.

A research thesis submitted for the degree of Master of Management (Educational Program: Healthcare Management), West Ukrainian National University. – Ternopil, 2025.

The study summarizes contemporary scholarly approaches to defining the essence of corporate culture, its structural components, and the mechanisms through which it influences organizational behavior. Special attention is given to the issue of the economic efficiency of corporate culture in the healthcare sector, particularly its role in shaping high-quality internal communications, organizational climate, and patient trust.

The work develops a methodological toolkit for the formation of corporate culture in healthcare institutions, taking into account the specific nature of their functioning and aimed at strengthening competitiveness and improving the quality of medical services. The proposed model of corporate culture development can be applied to enhance human resource management, reinforce team cooperation, and increase the effectiveness of managerial decision-making.

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ОБ’ЄКТИВНА НЕОБХІДНІСТЬ ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ В ОРГАНІЗАЦІЇ	7
1.1 Суть та значення корпоративної культури в організації	7
1.2 Організаційні засади формування корпоративної культури організації	16
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1	25
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТКУ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ В ОРГАНІЗАЦІЇ	26
2.1 Оцінка організації забезпечення внутрішнього розпорядку в організації	26
2.2 Комплексний аналіз внутріорганізаційної політики організації в напрямку формування корпоративної культури	30
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2	44
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ В ОРГАНІЗАЦІЇ	45
3.1 Модель формування корпоративної культури організації з врахуванням вимог середовища її функціонування	45
3.2. Напрямки удосконалення внутріорганізаційної політики як фундаменту удосконалення корпоративної культури в організації	52
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 3	60
ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ	62
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	64

ВСТУП

Актуальність теми. Важливим чинником динамічного розвитку закладів охорони здоров'я є пошук дієвих управлінських підходів, які дозволяють не лише підтримувати належний рівень надання медичних послуг, а й забезпечувати їх якісне вдосконалення. У сучасному менеджменті особливе місце посідає формування та цілеспрямоване удосконалення корпоративної культури, що підтверджується практикою багатьох медичних установ різних країн світу. Саме орієнтація на цінності, норми та правила внутрішньої взаємодії стає важливим елементом конкурентоспроможності медичних закладів, адже дозволяє гармонізувати відносини між медичним персоналом, адміністрацією та пацієнтами. Досвід провідних лікарень і клінік доводить, що корпоративна культура виступає основою підвищення якості медичного обслуговування, оптимізації організаційних процесів і зростання довіри пацієнтів.

В українських реаліях корпоративна культура у сфері охорони здоров'я досі залишається недостатньо розвиненим елементом управління. Незважаючи на те, що вона належить до відносно маловитратних і водночас високоефективних інструментів управлінського впливу, її застосування в медичних установах має фрагментарний характер. Це стримує формування цілісного середовища взаємодії між усіма учасниками медичного процесу та знижує потенціал ефективності організаційних змін. Однією з причин такої ситуації є відсутність системних досліджень і практичних рекомендацій, адаптованих саме до сфери охорони здоров'я.

Розвиток і впровадження комплексних моделей корпоративної культури в українських медичних закладах створить передумови для вирішення низки проблем управління персоналом, зокрема підвищення рівня мотивації лікарів і медичних сестер, формування командного духу, запобігання професійному вигоранню та посилення відповідальності за якість лікування. У довгостроковій перспективі це сприятиме прийняттю більш виважених управлінських рішень, підвищенню ефективності функціонування установ і формуванню

конкурентних переваг на ринку медичних послуг.

Питанням сутності, оцінювання та шляхів розвитку корпоративної культури значну увагу приділили як вітчизняні, так і зарубіжні дослідники. У працях Т. Е. Діла, Б. Карлофа, К. М. Томпсона, К. С. Камерона, Р. І. Куїнна, Г. Хофштеде, В. А. Співака, А. Е. Воронкової, О. А. Грішнкової, І. В. Мажури, О. Є. Кузьміна, В. І. Павлова, Н. І. Чухрай, Т. В. Ландіної, Г. Л. Хаєта та інших авторів докладно висвітлено природу корпоративної культури, чинники її впливу на ефективність організації, а також методологічні підходи до її оцінювання. Їхні напрацювання можуть стати основою для розробки спеціалізованих моделей корпоративної культури, орієнтованих на специфіку діяльності закладів охорони здоров'я.

Попри наявність значної кількості наукових і прикладних досліджень, питання формування та розвитку корпоративної культури залишається недостатньо розкритим у контексті створення дієвих механізмів її оцінювання та моделювання. Особливо актуальним є визначення економічної ефективності корпоративної культури у сфері охорони здоров'я, де саме від її рівня залежить якість внутрішніх комунікацій, організаційний клімат і довіра пацієнтів. Такий стан речей зумовлює необхідність наукового опрацювання даної проблематики та підтверджує значущість завдань, окреслених у цій дипломній роботі.

Метою дослідження є обґрунтування теоретичних положень формування корпоративної культури та аналіз її розвитку на прикладі медичного закладу з подальшою розробкою оптимальної моделі управління корпоративною культурою з урахуванням сучасних викликів у сфері охорони здоров'я.

Досягнення поставленої мети передбачає вирішення низки завдань, зокрема:

- узагальнення наукових підходів до визначення сутності корпоративної культури;
- вивчення інструментів впливу на організаційну поведінку персоналу;
- проведення діагностики стану корпоративної культури в обраній установі;
- визначення найдоцільніших методів і засобів її формування та створення концептуальної моделі розвитку корпоративної культури, адаптованої до

змінного середовища медичної галузі.

Об'єктом дослідження виступає корпоративна культура як складова управління закладом охорони здоров'я.

Предметом дослідження є організаційно-економічні механізми формування та реалізації корпоративної культури в медичній установі.

Методологічною основою слугують напрацювання вітчизняних і зарубіжних учених у сфері корпоративного управління та соціально-економічного розвитку організацій. Для досягнення мети використано низку загальнонаукових та спеціальних методів: історико-логічний – для вивчення еволюції підходів до корпоративної культури; класифікаційно-аналітичний – для систематизації її компонентів і типів; економіко-математичні методи – для кількісного оцінювання впливу культури на результати діяльності медичних закладів; графічно-аналітичний – для візуалізації процесів і показників; кваліметричний – для визначення взаємозв'язків між властивостями корпоративної культури. Також застосовано методи спостереження й аналізу, що дозволяють дослідити особливості управлінських процесів у сфері охорони здоров'я.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в розробці інструментарію формування корпоративної культури, орієнтованого на забезпечення конкурентоспроможності та підвищення якості медичних послуг.

Структура кваліфікаційної роботи включає вступ, три розділи, висновки та список використаних джерел. У першому розділі розглядаються теоретичні та методичні основи формування корпоративної культури. Другий розділ присвячений аналізу особливостей її розвитку в конкретному закладі охорони здоров'я. У третьому розділі запропоновано шляхи вдосконалення корпоративної культури та описано модель її формування й розвитку з урахуванням специфіки функціонування медичної установи.

РОЗДІЛ 1

ОБ'ЄКТИВНА НЕОБХІДНІСТЬ ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ В ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1 Суть та значення корпоративної культури в організації

У сфері охорони здоров'я корпоративна культура набуває особливого значення, адже від неї залежить не лише ефективність управління медичним закладом, а й якість надання медичних послуг, рівень довіри пацієнтів та соціальна відповідальність колективу. Зростаюча роль корпоративної культури у медичних установах пояснюється тим, що вона охоплює ключові аспекти взаємодії персоналу як між собою, так і з пацієнтами та їхніми родинами. Тому цілеспрямоване формування корпоративної культури є передумовою підвищення професійної відповідальності лікарів і медсестер, посилення згуртованості колективу, гармонізації внутрішніх відносин та створення мотивуючого середовища, яке спрямоване на досягнення стратегічної місії медичного закладу – збереження і зміцнення здоров'я людей.

У медичних організаціях корпоративна культура виступає основою їхнього соціального та професійного потенціалу. Вона визначає спільні для всіх працівників орієнтири, цінності та стандарти поведінки, що регулюють їхню діяльність у сфері лікування, догляду й профілактики. Саме корпоративна культура формує атмосферу довіри в колективі, сприяє налагодженню ефективних комунікацій між лікарями різних спеціальностей, середнім медичним персоналом та адміністрацією. Водночас вона впливає на відносини між медичним закладом і пацієнтами, адже спільні правила етики, дотримання медичних стандартів та культура спілкування забезпечують високий рівень сервісу та позитивний імідж установи.

Значення корпоративної культури для розвитку закладів охорони здоров'я можна розглядати у кількох аспектах. По-перше, вона формує професійну ідентичність медичних працівників, закріплює відчуття належності до єдиної команди, що працює на благо пацієнта, а також створює відчуття стабільності та соціальної захищеності в умовах високого рівня стресу, притаманного медичній діяльності. По-друге, завдяки системі цінностей і правил, закріплених у корпоративній культурі, нові працівники медичного закладу мають можливість швидше адаптуватися до робочого середовища, засвоїти вимоги професійної етики й стандарти взаємодії з пацієнтами. По-третє, корпоративна

культура в охороні здоров'я є потужним мотивуючим фактором, який підвищує рівень свідомості, відповідальності та ініціативності медичного персоналу. Визнання та підтримка високопрофесійних працівників створює позитивні приклади для колективу, поширюючи стандарти найкращих практик у лікувальному процесі.

Відтак, корпоративна культура у закладах охорони здоров'я не лише визначає якість внутрішньої взаємодії, а й безпосередньо впливає на ефективність медичної допомоги, конкурентоспроможність закладу на ринку медичних послуг та рівень задоволеності пацієнтів.

Організаційна культура, як показує аналіз наукових підходів, має низку характеристик, які відображають її специфіку та вплив на функціонування установи. Серед них варто виділити її цілісність і системність, безперервність розвитку, соціальне підґрунтя, що репрезентує інтереси та зв'язки домінуючих груп в організації, а також формування ритуалів, традицій та символів, які закріплюють ціннісні орієнтири. При цьому важливо підкреслити стійкість організаційної культури та її низьку схильність до швидких змін, що забезпечує стабільність, але водночас може ускладнювати процеси трансформації.

Вагомим чинником, який визначає особливості організаційної культури, виступає національний контекст. Національна трудова етика, традиції господарювання, ментальні установки працівників значною мірою впливають на спосіб організації управлінських і виробничих процесів, а також на систему взаємодії в колективі. Таким чином, національна культура стає тією основою, на якій формується організаційна ідентичність конкретної установи.

Значущість цієї проблематики підтверджується і висловлюванням М. Пакановські та Н. О'Доннел-Тружилліо, які наголошують, що організаційна культура є не лише одним із її аспектів, а самою сутністю організації: «Культура – це не те, що організація має, а те, чим вона є» [51].

Протягом історичного розвитку зміст та функції організаційної культури зазнавали суттєвих змін під впливом суспільно-політичних перетворень, еволюції форм власності, зміни культурних орієнтирів та ідеологічних цінностей. Відповідно трансформувалися цільові установки організацій, способи управлінського впливу та правила соціальної взаємодії.

Цікаво, що термін «корпоративна культура» вперше був вжитий ще у ХІХ столітті німецьким військовим діячем Гельмутом фон Мольтке, який описував норми та правила взаємодії у професійному середовищі. Втім, визначити

першого науковця, який систематично дослідив феномен організаційної культури, досить складно, адже ця категорія стала предметом міждисциплінарних досліджень. Вагомий внесок у формування сучасного розуміння організаційної культури належить Ч. Бернарду та Г. Саймону, які ще наприкінці 1930-х років у своїх працях розглядали концепт «організаційної моралі», що фактично підготувало підґрунтя для становлення сучасної теорії організаційної культури [49].

Перші ґрунтовні спроби науково осмислити феномен корпоративної культури пов'язані з роботами американського дослідника Елтона Мейо та його колег, які у 1927–1932 роках у компанії Western Electric провели відомі «Хоторнські експерименти». Їхня цінність полягала у виявленні двох взаємопов'язаних структур в організації – формальної та неформальної. Саме неформальне середовище, яке значною мірою визначало поведінку працівників, сьогодні розглядається як прояв корпоративної культури. Це положення набуло особливого значення в умовах сучасних закладів охорони здоров'я, де культура професійної діяльності напряму впливає на якість надання медичних послуг та ефективність взаємодії між лікарями, середнім медичним персоналом і пацієнтами.

Однак поняття організаційної культури в управлінську теорію увійшло лише після Другої світової війни завдяки дослідженням Британського інституту людських відносин. Вагомим кроком у розвитку цього напряму стала праця Еміля Джакуса «Різноманітність фабричної культури», де культура визначається як система переконань і очікувань, спільних для працівників організації, що задають норми і правила їхньої поведінки [53]. Для закладів охорони здоров'я така система особливо важлива, адже вона формує не лише професійні стандарти, а й етичні норми взаємодії з пацієнтами та колегами.

Подальший розвиток наукових уявлень забезпечили К. Левін, який описав феномен організаційного клімату, М. Шериф, що досліджував соціальні норми, а також Д. Картрайт і А. Зандер, котрі заклали основи теорії групового мислення. Дослідження А. Петтіґрю і С. Робінзона дозволили розглядати організаційну культуру як соціальний феномен, що має власні функції та закономірності розвитку. Ці положення стали підґрунтям для формування сучасних підходів у менеджменті, де організаційна культура розглядається як ключова управлінська парадигма.

У сучасній науковій літературі корпоративна культура визначається як

комплекс базових цінностей, що спрямовані на розв'язання актуальних проблем організації та досягнення стратегічних цілей. Ціннісна система визначає не лише те, яким чином має діяти організація, а й формує орієнтири щодо того, чого вона прагне досягти у довгостроковій перспективі. Для медичних установ це означає орієнтацію на якість обслуговування пацієнтів, безперервний професійний розвиток персоналу та дотримання високих етичних стандартів.

Попри значний науковий інтерес, тлумачення категорії «корпоративна культура» і сьогодні залишаються різноплановими. У більшості випадків її визначають як сукупність правил, норм і моделей поведінки, що ґрунтуються на матеріальних і духовних цінностях колективу, а також відображають соціальні та професійні потреби його членів. Узагальнення досвіду зарубіжних і вітчизняних організацій дає підстави стверджувати, що корпоративна культура є потужним управлінським інструментом. Вона дозволяє підвищити ефективність роботи персоналу, зміцнити конкурентні позиції закладу, сформувати довіру до інституції, покращити якість послуг та задовольнити потреби споживачів. У закладах охорони здоров'я корпоративна культура фактично виступає «кодексом» діяльності: вона визначає підхід до прийняття управлінських рішень, делегування повноважень, організації комунікацій, забезпечення якості медичних послуг та створення сприятливого соціально-психологічного клімату у колективі.

Корпоративна культура, відповідно до узагальнених підходів зарубіжних і вітчизняних дослідників, постає як складна й багатогранна система цінностей, переконань, норм поведінки, традицій і ділових засад, що виконує функцію нематеріального ресурсу організації. Вона не лише підтримує соціальну єдність колективу, але й забезпечує сталу комунікацію, гармонізацію взаємин між роботодавцем і персоналом, а також суттєво позначається на результативності діяльності та рівні конкурентоспроможності організації. У сфері охорони здоров'я цей феномен набуває особливого значення, оскільки від якості взаємодії між медичними працівниками, адміністрацією та пацієнтами безпосередньо залежить рівень довіри до закладу та ефективність медичного обслуговування.

Варто наголосити, що принципова відмінність запропонованого визначення корпоративної культури полягає у її трактуванні через призму впливу на соціально-трудові відносини та на кінцеві економічні результати функціонування організації. В охороні здоров'я ці відносини мають критично

важливий характер, адже включають питання колегіальної відповідальності, професійної етики, захисту прав пацієнтів і збереження довіри до системи охорони здоров'я загалом.

Структура корпоративної культури включає як об'єктивні елементи – матеріальні атрибути, символіку, візуальні характеристики середовища, так і суб'єктивні – морально-етичні установки, професійні цінності та духовні орієнтири. Поєднання цих складових формує імідж організації та впливає на ступінь довіри суспільства. Для медичних закладів імідж є ключовим чинником у забезпеченні стабільності діяльності: він визначає ставлення пацієнтів до лікарні, впливає на репутацію медичних послуг і, зрештою, визначає перспективи розвитку закладу.

Важливу роль у формуванні організаційної культури відіграють як формальні, так і неформальні норми поведінки, які складаються протягом тривалого періоду й зумовлені специфікою діяльності установ. У випадку лікарень і клінік це може бути як офіційно визначений регламент роботи персоналу, так і традиційні підходи до взаємодії між колегами чи лікарем і пацієнтом. Подібна система норм часто трансформується у своєрідну субкультуру, що відображає особливості функціонування конкретного медичного колективу та його історичні традиції.

Організаційна культура закладу охорони здоров'я може формуватися як багаторівнева система, що об'єднує кілька субкультур, кожна з яких має власні цінності й прояви. При цьому ефективна інтеграція різних культурних компонентів створює синергетичний ефект, коли спільна діяльність персоналу дає результат, що значно перевищує суму індивідуальних досягнень. Це особливо важливо у сфері охорони здоров'я, де якість надання послуг залежить від злагодженості командної роботи лікарів, медсестер, адміністрації та допоміжного персоналу.

Необхідно підкреслити, що в процесі історичного розвитку різні типи організаційних культур співіснують у межах одного медичного закладу, зумовлюючи різні моделі управління. Домінуюча культура визначає основні ціннісні орієнтири, тоді як підпорядковані культури формуються під впливом особистісних цінностей працівників, стилю комунікації, мотиваційних систем та професійних традицій. Така багатошаровість дозволяє установі адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі, одночасно зберігаючи власну ідентичність.

В умовах сучасного функціонування закладів охорони здоров'я

організаційна культура постає одним із найважливіших факторів, що визначає рівень мотивації персоналу та їхнє ставлення до професійної діяльності. Особливості середовища, у якому реалізуються медичні послуги, зумовлюють необхідність чітко окреслених правил співпраці, визначених стандартів поведінки і взаємодії, адже саме вони впливають не лише на якість лікувального процесу, а й на формування суспільної довіри до медичної установи. У цьому контексті керівники лікарень і клінік несуть відповідальність за цілеспрямоване формування культурних засад, власним прикладом демонструючи дотримання ключових цінностей і професійних норм. Управлінські рішення повинні поєднувати жорстку кадрову політику з чіткими межами відповідальності та одночасним забезпеченням дотримання прав людини і трудових прав медичних працівників. Баланс між контролем і довірою є критично важливим для підтримання високої мотивації та зниження ризику емоційного вигорання персоналу.

Водночас, система соціально-трудових відносин у сфері охорони здоров'я характеризується наявністю конфліктного потенціалу, що за відсутності належного регулювання може негативно позначитися на результативності роботи медичного закладу. В умовах соціально-економічної та політичної нестабільності України особливого значення набуває здатність організаційної культури швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища та трансформацій у системі охорони здоров'я.

Окрім загальних цінностей, що притаманні будь-якій організації, медичні установи формують внутрішньоорганізаційні орієнтири, без яких неможливе забезпечення стабільності лікувального процесу. Чіткий структурно-функціональний порядок ґрунтується на відповідальності та дисципліні персоналу, дотриманні трудових і технологічних стандартів. Ці характеристики є необхідними для підтримання безпеки пацієнтів та високої якості надання медичних послуг. Проте одночасно сучасні заклади охорони здоров'я стикаються з потребою у постійних новаціях: впровадженні нових медичних технологій, удосконаленні організаційних структур і форм взаємодії. Таким чином, інноваційність, ініціативність та творчі підходи поступово інтегруються до системи внутрішніх цінностей медичних колективів.

Здатність медичної організації створити ключові цінності, які об'єднують діяльність усіх структурних підрозділів, визначає її довгострокову життєздатність і конкурентоспроможність. Це можливо лише за умови

наявності чіткого бачення, спільної місії та узгоджених завдань, що консолідують колектив. Орієнтація на єдину мету стає запорукою ефективності управління у сфері охорони здоров'я, де результат роботи безпосередньо впливає на життя та здоров'я людей.

Сучасні медичні заклади поступово зміщують управлінські акценти у бік персоналу, що відповідає загальним тенденціям розвитку менеджменту. Це виявляється у зростанні соціальної орієнтації організаційної культури, яка охоплює запровадження соціальних пакетів для працівників, організацію заходів із формування неформальних комунікацій, створення сприятливого психологічного клімату та підтримання професійного розвитку медичного персоналу. Усе це сприяє підвищенню якості медичної допомоги, зростанню довіри пацієнтів і забезпеченню стабільності функціонування системи охорони здоров'я.

Розвиток корпоративної культури в установах охорони здоров'я можливий лише за умови послідовного та організованого процесу її формування. У наукових працях наголошується, що цей процес охоплює комплекс дій, спрямованих на визначення ключових цінностей колективу, трансляцію їх у трудову поведінку персоналу, що в подальшому проявляється у результативності діяльності закладу та у здатності забезпечувати інтереси всіх зацікавлених сторін – від працівників і пацієнтів до керівних структур і партнерів. Для медичних установ, де висока ціна помилки і водночас існує потреба у постійному вдосконаленні, важливим є поєднання традиційних гуманістичних принципів із сучасними управлінськими підходами.

Серед основних умов, що визначають становлення та розвиток корпоративної культури, варто виокремити якісне нормативне й документальне забезпечення діяльності, управлінський вплив керівництва, систему професійних та етичних цінностей, що поділяються колективом, створення сприятливого середовища праці, а також практичне втілення задекларованих цінностей у щоденній роботі. Додатково вагомими є економічні та фінансові фактори, адже належне ресурсне забезпечення створює умови для підтримання дисципліни, впровадження інновацій та розвитку персоналу. Усі ці чинники у взаємозв'язку формують підґрунтя для ефективного функціонування організації та її конкурентоспроможності в умовах сучасних викликів. Розроблена класифікація та характеристика факторів за ознакою характер впливу на корпоративну культуру, наведена у табл. 1.1.

Узагальнена характеристика чинників корпоративної культури за характером впливу на її розвиток

Фактори впливу на корпоративну культуру	Характеристика факторів
Характеризують вплив документального забезпечення	Наявність кодексу корпоративної поведінки, правил і норм поведінки, трудової дисципліни та загалом документів, що визначають основні засади корпоративної культури. Встановлення відповідальності за недотримання цих правил.
Управлінського впливу	Формування, розвиток та управління корпоративною культурою є одним із основних завдань керівника. Корпоративна культура залежить від таких якостей менеджера: стиль керівництва, відповідальність, вимогливість, уміння слухати працівників, цілеспрямованість, відкритість у спілкуванні, контроль, сприяння кар'єрному росту працівників та підтримання працівників. Основні вимоги до поведінки працівників. Активна чи пасивна участь керівників у діяльності. Залежність між особистими цілями та цілями організації та їх чіткість. Особиста участь керівників у розвитку норм корпоративної культури. Підбір найбільш ефективних інструментів розвитку корпоративної культури. Мотивування керівниками успішних співробітників. Забезпечення відповідного рівня оплати праці.
Ціннісні	Урахування цінностей власників організації та цінності працівників, установлення їх основі мети існування організації і місії. Можливість встановлення пріоритетних цінностей працівниками. Пріоритет цінностей у забезпеченні поведінки працівників. Етичні цінності працівників, наявність етичних норм, етичні відносини працівників всередині організації та етичні відносини працівників організації із зовнішнім середовищем. Відносини власників із акціонерами, іншими власниками, державними органами влади, партнерами тощо.
Забезпечення умовами і засобами праці	Наявність необхідного технічного укомплектування робочого місця, забезпечення побутових цілей, покращення умов праці.
Забезпечення екстеріоризації корпоративної культури	Найменування організації, формування логотипу та торгового знаку, емблеми, гасла, місії, створення образу фірми (історія організації, її герої, міфи, легенди, традиції та ритуали, фірмовий стиль одягу). Корпоративна символіка (форма, одяг, буклети, ручки, брошури, календарики та ін.), створення торгових марок, брендів.
Соціального розвитку	Забезпечення працівників умовами, що сприяють їх соціальному розвитку (проведення корпоративних вечорів, відпочинок, оздоровлення).
Інтелектуального розвитку	Забезпечення працівників умовами, що сприяють їх інтелектуальному розвитку (навчання, підвищення кваліфікації, перекваліфікація, забезпечення об'єктами інтелектуальної інфраструктури, підбір персоналу, інноваційний розвиток).
Фінансово-економічні	Виділення коштів, які установа спрямовує на процес формування, розвитку, удосконалення та підтримання на відповідному рівні корпоративної культури.

Корпоративна культура в закладах охорони здоров'я виступає ключовим фактором мотивації персоналу та підвищення ефективності діяльності медичних організацій. Вона формується через систему цінностей, норм поведінки та взаємодії, що визначають способи досягнення цілей, умови «життя на роботі» та загальний соціальний клімат колективу. Стабільна корпоративна

культура дозволяє медичним установам ефективно організовувати роботу персоналу, стимулювати професійний розвиток, відкривати потенційні можливості співробітників і створювати позитивний імідж організації.

Керівники закладів охорони здоров'я несуть безпосередню відповідальність за розвиток корпоративної культури. Вони повинні демонструвати власні приклади етичної поведінки, дотримання стандартів професійної етики та створювати умови, за яких персонал суворо дотримується офіційно проголошених цінностей та правил. Це передбачає чіткі межі відповідальності, збалансовану систему довіри та контролю, а також забезпечення законності та захисту прав працівників.

Корпоративна культура впливає на соціально-трудова відносини всередині медичного закладу, визначаючи ефективність взаємодії між лікарями, медсестрами, адміністративним персоналом і пацієнтами. У сучасних умовах соціально-політичної та економічної нестабільності важливо, щоб культура закладу могла мобільно реагувати на зміни зовнішнього середовища, швидко адаптуючись до нових викликів, наприклад, впровадження електронних медичних карт, нових протоколів лікування або реформування системи охорони здоров'я.

Окрім загальних цінностей, що визначають функціонування організації, існує набір внутрішньо-організаційних цінностей, які забезпечують стабільність діяльності закладу. Сюди належать дотримання трудової та технологічної дисципліни, відповідальність за виконання професійних обов'язків, стабільність взаємин між співробітниками. Водночас сучасні медичні заклади потребують інновацій, що проявляються у впровадженні нових методик лікування, зміні технологій, вдосконаленні організаційних процесів та розвитку ініціативності персоналу. Різноманітні інноваційні підходи, творче рішення проблем і активна участь у вдосконаленні процесів стають невід'ємною частиною внутрішніх цінностей медичних установ.

Здатність медичного закладу створити ключові цінності, що об'єднують всі структурні підрозділи, є важливим джерелом його успішного розвитку. Колектив може ефективно реагувати на зміни та досягати стратегічних цілей тільки за умови спільного бачення, чітко визначеної місії, цілей та завдань організації. Сучасне управління в закладах охорони здоров'я дедалі більше орієнтоване на персонал, що передбачає розвиток внутрішніх комунікацій,

соціальне забезпечення працівників, проведення заходів для підвищення корпоративного духу та згуртованості колективу.

Дослідження українських організацій вказують, що на формування корпоративної культури впливають психологічні фактори, пов'язані з історичним минулим, такі як безініціативність, невпевненість у прийнятті рішень, подвійні стандарти поведінки, звичка покладатися на зовнішній контроль. У медичних закладах ці фактори можуть стримувати розвиток ефективних соціально-трудова відносин, призводити до конфліктів у колективі та знижувати якість надання медичних послуг.

Водночас формування національної корпоративної культури в українських медичних організаціях можливе лише за умови врахування історичних особливостей української ментальності та ділової культури, її унікальності та самобутності, інтегруючи як зарубіжний досвід, так і практичні напрацювання радянського періоду. Це дозволяє створити ефективну систему цінностей і норм, яка сприяє високій якості медичних послуг, довгостроковій стабільності колективу та конкурентоспроможності закладу охорони здоров'я.

Слід зауважити, що національна культура українців, попри наявність деяких негативних рис, сформованих історичним розвитком суспільства, одночасно характеризується рядом позитивних особливостей, які сприяють засвоєнню та впровадженню цінностей корпоративної культури. Йдеться насамперед про високий рівень самостійності, демократичних переконань, доброзичливості та готовності до взаємодопомоги, що традиційно притаманні українській ментальності. Ці риси можуть бути інтегровані не лише в політичні та соціальні процеси, а й у корпоративну культуру організацій, зокрема медичних установ, де ефективно взаєморозуміння та взаємопідтримка персоналу безпосередньо впливають на якість надання послуг і загальний соціальний клімат. Таким чином, конструктивні елементи національного характеру українців можуть виступати потужним ресурсом для формування дієвої та стійкої системи корпоративної культури у вітчизняних закладах охорони здоров'я.

1.2 Організаційні засади формування корпоративної культури організації

Формування корпоративної культури у закладах охорони здоров'я базується на певних основоположних засадах, що, у свою чергу, визначаються характером діяльності установи, пріоритетами державної політики, а також

особливостями управлінських підходів. На сьогодні не існує єдиного бачення щодо точної кількості або переліку принципів, які мають становити основу цієї культури. Саме це стало підставою для того, щоб, спираючись на теоретичні джерела та результати власного аналізу, здійснити узагальнення ключових положень, що визначають характер корпоративної культури.

У процесі цієї роботи було виділено два основні рівні принципів: універсальні та специфічні. Перші охоплюють базові характеристики, що можуть бути притаманні різним типам організацій, включаючи медичні установи, де культура колективної взаємодії відіграє критично важливу роль. Водночас кожна організація, зокрема і в системі охорони здоров'я, має свої унікальні риси, що зумовлює потребу в принципах, які відображають індивідуальні особливості її функціонування. Це дозволяє забезпечити не лише автентичність підходів до управління, а й відповідність внутрішнім цінностям установи.

Завдяки систематизації принципів корпоративної культури відкривається можливість для підвищення ефективності процесів управління людськими ресурсами. У сфері охорони здоров'я це особливо важливо, адже йдеться не лише про якість управлінських рішень, а й про створення сприятливого морально-психологічного клімату, де персонал може повністю реалізовувати свій потенціал на благо пацієнтів.

У цьому контексті доречно згадати Едгара Шайна – одного з провідних дослідників корпоративної культури, який трактує її як комплекс базових уявлень, що виникли внаслідок самостійного досвіду або були запозичені певною групою людей. Ці уявлення формуються в процесі вирішення завдань, пов'язаних із зовнішньою адаптацією та внутрішньою взаємодією, і, довівши свою результативність, стають цінностями, які передаються новим працівникам як правильна модель сприйняття реальності, мислення і поведінки в типових для організації ситуаціях [52].

Американський вчений Джоан Мартін у певний час вказала на інші аспекти корпоративної культури. Зокрема, вона зазначає: «Коли люди вступають у безпосередню взаємодію з організацією, вони стикаються з прийнятою в ній манерою вдягатися, розповідями співробітників про те, що робиться в організації, встановленими правилами і практикою роботи, загальноприйнятими нормами поведінки, традиціями, завданнями, системою оплати, жаргоном і жартами, що зрозумілі тільки членам організації і т.д.» [54]

Корпоративна культура виступає важливим механізмом, що сприяє результативному управлінню персоналом у межах організаційної діяльності. Для забезпечення ефективного використання цього інструмента управлінцям необхідно мати чітке уявлення про її реальний стан у межах конкретної установи. Погляди науковців щодо природи та класифікації корпоративної культури істотно різняться, що обумовлено багатьма чинниками, серед яких ключове місце займають особливості управлінської практики, культурно-національні характеристики трудових колективів і специфіка професійної діяльності.

У контексті впливу на організаційний розвиток дослідники розрізняють кілька типів корпоративної культури, зокрема орієнтовану на нормативні засади, цінності, креативність, соціальне зростання, інтелектуальне удосконалення, фінансові результати, формування іміджу та інвестиційну привабливість. Такі різновиди дозволяють комплексно оцінити роль корпоративної культури в динаміці функціонування установи, включно з медичними закладами, де ці аспекти мають особливе значення.

Вітчизняні дослідники, застосовуючи існуючі методологічні підходи, здійснили низку емпіричних досліджень, спрямованих на виявлення типологічних характеристик корпоративної культури. Одним з дієвих інструментів у цьому процесі виявився метод детермінування, який дозволяє встановлювати взаємозв'язки між чинниками, що формують корпоративну культуру, і тим самим конкретизувати її особливості для кожної організації окремо. Цей підхід сприяє глибшому розумінню внутрішнього середовища установи та дозволяє враховувати індивідуальні параметри при розробці управлінських стратегій. (табл.1.2).

У межах класифікації за ознакою домінування виокремлюють основну (домінуючу) організаційну культуру та її підвидові форми – субкультури. У межах однієї організації зазвичай співіснує велика кількість субкультур, які формуються на різних рівнях – у структурних підрозділах, серед представників різних професій, вікових, релігійних, гендерних, етнічних чи інших соціальних груп. Основна культура виконує роль об'єднувального ядра, тоді як субкультури можуть як підтримувати її основні орієнтири, так і вступати з ними в конфлікт. У випадку протистояння цінностям головної культури мова йде про контркультуру.

Матриця детермінування видів корпоративної культури

Фактори впливу на корпоративну культуру, відсоткове співвідношення	Питома вага по організаціях, %			
	Перша організація	N-а організація
Документального забезпечення				
Управлінського впливу				
Ціннісні				
Забезпечення умовами і засобами праці				
Забезпечення екстеріоризації				
Соціального розвитку				
Інтелектуального розвитку				
Фінансово-економічні				

Джерело [17]. *Умовні позначення:

	- фактор, який має найбільший вплив на розвиток корпоративної культури
	- фактор, який має середній вплив на розвиток корпоративної культури
	- фактор, який має незначний вплив на розвиток корпоративної культури

Контркультурні утворення характеризуються опозиційним ставленням до домінуючих цінностей, структури владних відносин та усталених моделей соціальної взаємодії всередині організації. Їх поява, як правило, сигналізує про наявність глибинного незадоволення з боку окремих працівників або груп працівників, яке може бути пов'язане з невідповідністю між очікуваннями та реальними умовами діяльності. Коли наявні механізми підтримки вже не виконують своєї функції, люди шукають нові способи повернення контролю над власним становищем у межах організаційного простору.

Сильні організаційні культури, як правило, виникають завдяки активній ролі харизматичних або авторитетних лідерів, однак лише лідерського фактора недостатньо. Дослідники також виокремлюють такі важливі характеристики, як широта охоплення (тобто кількість працівників, які поділяють певні цінності) та інтенсивність культури (ступінь залучення і рівень ідентифікації співробітників з нею).

Коли працівники розуміють, що їхня винагорода прямо залежить від дотримання встановлених у колективі норм і стандартів, зростає їх мотивація

відповідати цим очікуванням. Однак надмірно сильна культура має й зворотний бік – вона може чинити опір будь-яким організаційним змінам, що ускладнює адаптацію до нових умов або стратегій розвитку.

Організаційна культура може набувати як позитивного, так і негативного забарвлення, залежно від того, наскільки вона сприяє реалізації цілей установи та підтримує добробут її працівників. Загалом, такі культури мають властивість до стабільності, і радикальні зміни в них, зазвичай, зумовлюються зовнішніми потрясіннями – злиттям з іншими структурами або кризовими ситуаціями. Хоча раніше організаційна культура нерідко сприймалася як абстрактне або другорядне явище, нині спостерігається зростання її значущості. Особливо це помітно в тих організаціях, де управлінська команда цілеспрямовано формує бажане внутрішнє середовище, орієнтоване на досягнення стратегічних цілей.

Суттєвою рисою більшості організаційних культур є їх символічний характер – через мову, ритуали, поведінкові стандарти, які формують і закріплюють у колективі ключові переконання та цінності, що об'єднують учасників спільноти.

Організаційна культура розвивається на кількох рівнях, які відображають глибину її формування в конкретному соціальному середовищі. Найбільш поверхневим вважається рівень зовнішніх проявів. На цьому етапі культура проявляється через видимі елементи – стиль спілкування працівників, характер їхньої поведінки, дотримання встановлених норм, а також зовнішні ознаки, такі як одяг, ритуали, традиції чи організаційні символи.

Наступним рівнем є ціннісна основа організаційної культури. Саме тут закладено ключові елементи, що визначають стандарти повсякденних дій і рішень. Наявність чітко сформованої системи цінностей дозволяє працівникам розуміти, яка поведінка є прийнятною в межах колективу та які дії відповідають очікуванням організації. Утім, дотримання застарілих або неактуальних цінностей може негативно позначатися на ефективності функціонування установи, оскільки такі норми втрачають свою регулюючу силу в умовах змін.

Найглибший рівень організаційної культури формується навколо світоглядних переконань та фундаментальних уявлень, які визначають сприйняття дійсності учасниками організації. Ці настанови діють майже автоматично – вони настільки вкорінені в колективній свідомості, що не

потребують постійного підтвердження або формального закріплення. Саме на цьому рівні відбувається інтеграція внутрішніх переконань із практикою ухвалення рішень і розв'язання проблем.

В останні роки спостерігається зростання інтересу серед керівників установ до формування ефективної корпоративної культури, зокрема через її вплив на соціально-культурні аспекти функціонування організацій. Водночас, попри актуальність цієї теми, в управлінській практиці часто бракує конкретних кроків, спрямованих на регламентування поведінки персоналу.

Результати сучасних досліджень вітчизняних науковців, проведених із використанням методів детермінованого аналізу, виявили низку суттєвих проблем. По-перше, у багатьох організаціях відсутні нормативні документи, які б закріплювали основні правила та принципи внутрішньої корпоративної культури. По-друге, неефективно застосовуються санкції до працівників, які порушують етичні або поведінкові норми. І, нарешті, зафіксовано відсутність системи заохочення для тих, хто дотримується корпоративних стандартів. Усе це свідчить про необхідність більш системного підходу до впровадження та підтримки організаційної культури як важливої складової стратегічного управління [16].

За результатами опитувань, майже половина респондентів оцінила зусилля керівництва щодо формування та розвитку корпоративної культури як недостатньо ефективні або посередні. У вітчизняній практиці цей процес часто зводиться до організації корпоративних заходів, неформального дозвілля чи спільного відпочинку працівників, що значною мірою спрощує справжню сутність корпоративної культури. Натомість у міжнародному контексті вона розглядається як дієвий управлінський інструмент, який безпосередньо впливає на мотивацію, ефективність праці, лояльність персоналу та загальний клімат у колективі.

Таким чином, у межах організації корпоративна культура виконує низку важливих функцій, спрямованих на забезпечення внутрішньої єдності, підтримку стратегічних цілей, формування спільних цінностей і норм поведінки, що визначають характер взаємодії між працівниками та керівництвом. Вона також сприяє адаптації нових членів колективу, закріпленню позитивного іміджу організації та підвищенню її конкурентоспроможності на ринку.

Корпоративна культура виконує низку ключових функцій, що забезпечують ефективне функціонування організації як цілісної системи. Серед основних функцій виділяють такі:

Адаптаційна функція полягає у полегшенні процесу входження нових працівників у колектив. Завдяки наявності стабільних норм, цінностей і моделей поведінки нові співробітники швидше засвоюють прийняті правила взаємодії та включаються в робочий процес, що знижує рівень стресу та підвищує рівень задоволеності працею.

Регулятивна функція забезпечує контроль за поведінкою персоналу без необхідності постійного зовнішнього нагляду. Культура формує рамки допустимого, сприяє саморегуляції та відповідальності, оскільки працівники орієнтуються на внутрішньо засвоєні правила і спільні цінності.

Інтеграційна функція спрямована на згуртування колективу, створення єдиного комунікативного та емоційного середовища, що сприяє підвищенню рівня довіри, взаємної підтримки та командної роботи. Особливо важливою ця функція є в установах, де ефективність залежить від злагодженості дій персоналу, наприклад, у сфері охорони здоров'я.

Мотиваційна функція визначає вплив корпоративної культури на трудову мотивацію працівників. Вона дозволяє сформуванню внутрішньої зацікавленості у досягненні цілей організації, підсилює відданість місії установи та підвищує продуктивність праці через емоційне залучення.

Ідентифікаційна функція дає змогу працівникам ототожнювати себе з організацією, її цілями, іміджем і культурою. Це сприяє формуванню почуття причетності, що особливо важливо в умовах конкурентного середовища та високої плинності кадрів.

Функція передачі досвіду забезпечує спадкоємність організаційних традицій, практик і знань. Через неформальні канали, наставництво або систему внутрішнього навчання цінності та норми передаються від досвідчених працівників до нових членів команди.

У сукупності ці функції створюють підґрунтя для стабільного розвитку організації, формування позитивного внутрішнього клімату та забезпечення стратегічної сталості, що є особливо актуальним для закладів соціального значення, зокрема медичних установ, де ефективна взаємодія персоналу безпосередньо впливає на якість надання послуг.

Значущим аспектом корпоративної культури є її здатність формувати імідж організації – тобто уявлення про її зміст, цінності та внутрішню структуру у сприйнятті зовнішнього середовища. Вона відіграє важливу роль у створенні репутації організації як серед працівників, так і серед партнерів, клієнтів та громадськості. Процес формування корпоративної культури організації ґрунтується на кількох ключових складових, які є взаємопов'язаними:

- повторювані моделі поведінки. У процесі щоденної взаємодії між працівниками закріплюються спільні форми комунікації, мовні конструкції, специфічна термінологія, а також символічні дії чи ритуали, які слугують засобом демонстрації поваги або належності до певної організаційної спільноти.

- норми. У кожній організації формуються власні стандарти поведінки, які відображають ставлення колективу до праці. Часто такі норми не зафіксовані письмово, однак діють як негласні правила. Наприклад, поширеною є установка на «збалансовану» інтенсивність праці – працювати не надто напружено, але й не виявляти надмірної пасивності.

- цінності. Основні переконання, які поділяються більшістю членів організації, лежать в основі корпоративної культури. До таких домінуючих цінностей можуть належати орієнтація на високу якість послуг, відповідальність, дисциплінованість, клієнтоорієнтованість або ефективність. Ці цінності транслиуються через внутрішню політику організації, що регулює ставлення до працівників, до клієнтів і до результатів діяльності.

- правила. У структурі корпоративної культури присутні встановлені регламенти поведінки, які необхідно засвоїти новим працівникам для повноцінного включення в організаційне середовище. Наявність чітких правил сприяє зниженню невизначеності в поведінці та покращенню взаємодії в колективі.

- організаційний клімат. Це загальне емоційне та психологічне тло, яке формується внаслідок поєднання фізичного середовища, стилю керівництва, характеру спілкування між працівниками, а також способів взаємодії з клієнтами та партнерами. Клімат значною мірою впливає на рівень задоволеності працею, мотивацію та продуктивність.

Таким чином, корпоративна культура є не лише інструментом управління,

а й відображенням ціннісного ядра організації. Її ефективне формування потребує глибокого підходу, який виходить за межі формальних атрибутів і спрямований на побудову спільного культурного простору, що сприяє досягненню стратегічних цілей.

Суттєвими складовими корпоративної культури є ритуали та обряди, які відіграють важливу роль у підтриманні символічного та емоційного зв'язку між працівниками та організацією. Обряди зазвичай являють собою типові, передбачувані дії, що виконуються з певного приводу і в конкретний час. У практиці багатьох організацій поширені такі події, як урочисте прийняття нових працівників у колектив чи проводи співробітників, які виходять на пенсію. Ритуали, у свою чергу, мають більш глибоке психологічне значення, оскільки впливають на емоційне сприйняття працівниками організаційного середовища. Наприклад, у низці японських компаній робочий день починається з виконання корпоративного гімну – це сприяє згуртованості, підсилює лояльність та зміцнює внутрішню ідентичність працівників.

Загалом корпоративна культура включає в себе сукупність цінностей, нормативних очікувань щодо поведінки, особливості психологічного клімату, а також неформальні «правила гри», що визначають взаємодію в колективі. Її формування і трансформація відбуваються шляхом м'якого впливу на внутрішні ресурси організації, спрямованого на досягнення стратегічних цілей. У зв'язку з цим корпоративна культура є критично важливим чинником для ефективності діяльності будь-якої установи, тому вона має враховуватися при створенні моделей організаційного проектування.

Виходячи з викладеного, до основних елементів, що впливають на формування корпоративної культури, можна віднести: ціннісні орієнтири, соціальні установки, моральні засади, етичні принципи, системи мотивації, організаційні підходи до праці, методи управлінського контролю, стиль лідерства, механізми вирішення конфліктів, підходи до прийняття рішень і канали комунікації.

Варто також підкреслити, що не існує універсальної або єдино правильної моделі корпоративної культури, яка підходила б для всіх організацій. Її специфіка значною мірою визначається стратегічними цілями організації, галузевими особливостями, ступенем конкуренції, а також зовнішнім середовищем. Важливо, щоб усі компоненти культури були взаємопов'язаними,

логічно узгодженими, а також такими, що визнаються й підтримуються більшістю членів колективу.

Отже, значення корпоративної культури важко переоцінити. Вона створює умови для ідентифікації працівників із організацією, сприяє формуванню позитивного уявлення про неї як зсередини, так і ззовні, виступає джерелом стабільності та спадкоємності, формує відчуття безпеки й захищеності. Для нових працівників знання внутрішньої культури слугує орієнтиром, який дозволяє правильно інтерпретувати внутрішньоорганізаційні події, уникати непорозумінь і ефективно адаптуватися до нових умов.

Висновки до розділу 1

Корпоративна культура виступає фундаментальним елементом функціонування організації, оскільки забезпечує її адаптацію до зовнішніх соціальних та економічних умов. Вона виражається через загальні поведінкові норми, притаманні організаційному середовищу, усталені цінності, яких дотримуються працівники, а також визначає специфіку внутрішнього управління. Важливим аспектом є також соціально-психологічний клімат, що проявляється у способах взаємодії персоналу як у межах організації, так і у зовнішній комунікації.

Процес формування корпоративної культури ґрунтується на низці ключових організаційних підходів. Насамперед це етап зовнішньої адаптації до соціального контексту, визначення місії організації та її ключових завдань, формулювання стратегічних і суспільно значущих цілей. Важливо також забезпечити узгодженість цілей і цінностей організації через відповідні механізми, а також підібрати методи, інструменти та засоби впливу на формування і корекцію ціннісних орієнтирів у діяльності. Крім того, важливим є встановлення критеріїв, які дозволяють оцінити вплив сформованої культури на цільові зовнішні аудиторії.

Корпоративна культура відіграє важливу роль у реалізації організаційних змін, оскільки вона є частиною механізмів впровадження стратегії розвитку установи. На етапі стратегічного планування доцільно враховувати можливі труднощі, пов'язані зі зміною культурних установок у колективі. Рекомендується обирати таку стратегію, яка не передбачає впровадження нереалістичних або надмірно радикальних змін у корпоративній культурі.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТКУ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ В ОРГАНІЗАЦІЇ

2.1. Оцінка організації забезпечення внутрішнього розпорядку в організації

Процес забезпечення внутрішнього розпорядку в медичних установах відзначається колегіальним підходом до прийняття рішень і є важливою складовою прояву корпоративної культури. Організація нормативного регулювання цього процесу є складним та багаторівневим завданням, яке включає в себе кілька ключових етапів. Передусім, необхідно детально вивчити діючі нормативно-правові акти загального характеру, серед яких – Кодекс законів про працю, законодавчі акти про профспілки, відпустки та інші документи, що регулюють трудові відносини в Україні. Водночас слід враховувати й спеціалізовані нормативи, інструкції та положення, що стосуються безпосередньо особливостей функціонування закладів охорони здоров'я.

Ключовим моментом є застосування методів внутрішнього управління, при цьому всі етапи формування внутрішнього розпорядку – підготовчий, інформаційний, аналітичний, дослідницький, погоджувальний і впроваджувальний – повинні здійснюватися з чітким дотриманням їхнього змісту та послідовності. Особливу увагу приділяють узгодженню проєктів нормативних актів із профспілковими організаціями та колективом медичного закладу, що забезпечує прозорість і легітимність внутрішніх правил.

Щодо змістової якості документів, які регламентують внутрішній трудовий порядок, найважливішими є принципи точності, достовірності, переконливості та лаконічності. Принцип достовірності передбачає, що нормативні документи мають максимально точно відображати реальний стан справ, при цьому враховуючи інтереси та побажання працівників. Точність означає відсутність двозначностей у формулюваннях, що дозволяє уникнути різночитань і непорозумінь. Повнота документа забезпечується вичерпним викладенням усіх важливих обставин і факторів, які впливають на формування трудового розпорядку в закладі охорони здоров'я. Переконливість полягає у тому, що грамотно сформульовані правила сприяють мінімізації конфліктних ситуацій і підвищенню дисципліни в колективі. Лаконічність досягається завдяки

відсутності надлишкових вимог і повторень, що робить нормативні акти зрозумілими і зручними для застосування.

Організація нормативного забезпечення внутрішнього трудового розпорядку у закладах охорони здоров'я має важливе значення для регламентації діяльності персоналу та забезпечення належного функціонування установи. У випадках, коли виникає потреба у запровадженні нових або зміні чинних норм праці, роботодавець чи уповноважений ним орган зобов'язаний завчасно, не пізніше ніж за місяць, поінформувати працівників про відповідні нововведення. Перегляд чи заміна єдиних, типових, міжгалузевих або галузевих норм відбувається виключно органами, які мають на це повноваження і раніше затверджували такі нормативи. Зазначені норми виступають складовою системи внутрішнього розпорядку, водночас формуючи основу для закріплення організаційних елементів корпоративної культури у сфері охорони здоров'я. Вони охоплюють укрупнені показники витрат робочого часу та нормативи чисельності персоналу, що особливо важливо для закладів, діяльність яких безпосередньо пов'язана із наданням медичної допомоги та потребує оптимального розподілу кадрових ресурсів.

Працівники медичних установ мають право брати участь у формуванні та вдосконаленні нормативного забезпечення внутрішнього розпорядку. Таке право реалізується через участь у загальних зборах трудового колективу, роботі рад, професійних спілок чи інших представницьких органів, уповноважених колективом. Для керівництва закладу охорони здоров'я важливо створити умови, які б забезпечували реальну участь персоналу у процесах управління, адже від цього залежить ефективність трудової дисципліни та рівень задоволеності працівників. Особливої уваги заслуговує обов'язок адміністрації своєчасно розглядати пропозиції чи зауваження працівників та інформувати їх про ухвалені рішення і вжиті заходи.

У випадках внесення змін до норм праці керівництво зобов'язане не лише повідомити про них персонал, а й надати зрозуміле пояснення причин такого перегляду та умов, у яких діятимуть нові нормативи. На початковому етапі формування нормативної бази внутрішнього трудового розпорядку ключову роль відіграють первинні профспілкові організації, що представляють і захищають інтереси медичних працівників у трудовій та соціально-економічній сферах. Вони здійснюють свої функції через виборні органи, створені

відповідно до статуту, або через уповноваженого представника профспілки у тих закладах, де такі органи відсутні. Представницькі повноваження профспілок визначаються статутом і законодавством України, зокрема Законом України «Про професійні спілки, їх права та гарантії діяльності». У випадках, коли у закладі діє кілька первинних профспілкових організацій, для захисту колективних інтересів створюється спільний представницький орган, який уповноважений брати участь у переговорах та укладенні колективного договору.

Відповідно до положень чинного законодавства представницький орган працівників у закладах охорони здоров'я наділений широким колом повноважень у сфері формування та реалізації нормативного забезпечення внутрішнього трудового розпорядку. Насамперед він бере участь у підготовці та укладенні колективного договору, здійснює контроль за його виконанням, звітує перед трудовим колективом про результати, а також має право вимагати від компетентних органів притягнення до відповідальності посадових осіб за невиконання взятих на себе зобов'язань. Значне місце у діяльності представницького органу займає участь у питаннях, що стосуються регулювання праці, зокрема у процесі запровадження, перегляду та зміни чинних норм, які визначають умови роботи медичного персоналу.

Важливою сферою співпраці між представницьким органом та керівництвом закладу є визначення системи оплати праці. Спільно вирішуються питання, що стосуються форм і механізмів нарахування заробітної плати, встановлення тарифних сіток, посадових окладів, порядку надання премій, надбавок, компенсацій та інших стимулювальних виплат. Не менш важливою є узгоджена робота у сфері регулювання робочого часу та часу відпочинку, включно з погодженням графіків змінності, плануванням відпусток, встановленням підсумованого обліку робочого часу та порядку залучення медичних працівників до роботи у вихідні та святкові дні.

У контексті діяльності закладів охорони здоров'я представницький орган також виконує функцію учасника у питаннях соціального розвитку установи. Йдеться про покращення умов праці, забезпечення належного медичного та побутового обслуговування персоналу, а також участь у розробленні правил внутрішнього трудового розпорядку. Крім того, орган уповноважений представляти інтереси працівників під час вирішення індивідуальних і

колективних трудових спорів, сприяти їх врегулюванню, а в разі необхідності – ініціювати розірвання трудового контракту з керівником установи, якщо він порушує вимоги трудового законодавства, ухиляється від ведення переговорів щодо укладення чи зміни колективного договору або не виконує зобов'язань за ним.

У ході проведеного соціологічного дослідження було з'ясовано, які саме складові внутрішнього трудового розпорядку є найбільш значущими для працівників. Результати опитування показали, що першочергове місце за рівнем актуальності займають питання оплати та нормування праці, які визначили як пріоритетні 82% респондентів. На другому місці опинилися проблеми охорони праці, важливість яких підкреслили 77% опитаних. Третю позицію за значущістю посіла обмеженість участі персоналу в управлінні організацією, на що звернули увагу 75% респондентів. Дещо нижчий рівень значущості мав недосконалий стан страхових механізмів, закріплених у колективних договорах, зокрема щодо страхування життя та здоров'я, про що зазначили 67% опитаних. Завершує перелік проблем блок питань, пов'язаних із попередженням і врегулюванням трудових конфліктів, на які вказали 45% учасників дослідження.

Отримані результати підтверджують, що працівники закладів охорони здоров'я особливо чутливі до питань матеріального забезпечення, гарантій охорони праці та участі в управлінні, що свідчить про необхідність постійного вдосконалення нормативного забезпечення внутрішнього розпорядку та колективно-договірних відносин.

Отже, підсумовуючи результати дослідження, можна дійти висновку, що чинна регуляторна база, яка визначає порядок формування внутрішнього трудового розпорядку, має подвійний характер. З одного боку, вона встановлює універсальні вимоги до організації трудових процесів для всіх суб'єктів господарювання незалежно від форми власності чи сфери діяльності, а з іншого – містить значну кількість одночасно правових обмежень та гарантій. Такий стан справ створює певний дисбаланс: формально передбачаючи можливості для участі трудового колективу у виробленні внутрішніх нормативних документів, регулятивна система фактично стримує ініціативність працівників. У сфері охорони здоров'я ця проблема набуває особливого значення, адже надмірна зарегульованість процесів часто стає суттєвою перешкодою для

гнучкої організації роботи медичних закладів та формування дієвої корпоративної культури, що є важливою умовою якості надання медичних послуг та задоволеності персоналу.

2.2 Комплексний аналіз внутріорганізаційної політики організації в напрямку формування корпоративної культури

Для цілей дослідження внутрішньої політики закладу охорони здоров'я у сфері становлення корпоративної культури в комунальному підприємстві «Хмельницький міський центр первинної медико-санітарної допомоги №2» Хмельницької міської ради (далі – Центр) було проведено анкетування серед працівників щодо їхнього бачення ролі корпоративної культури у функціонуванні установи. У ході опитування респондентам було запропоновано оцінити вплив корпоративної культури на діяльність Центру за кількома критеріями: перший із них відображає думку, що корпоративна культура сприяє формуванню позитивного іміджу медичної установи в очах пацієнтів і партнерів; другий – що вона допомагає досягати вищих результатів у роботі закладу; третій – що корпоративна культура є важливим чинником підвищення мотивації персоналу; четвертий – що вона виступає ключовим елементом у реалізації стратегічних цілей організації; п'ятий – що наявність ефективної корпоративної культури сприяє оптимізації внутрішніх управлінських, виробничих і технологічних процесів; шостий варіант передбачав позицію, згідно з якою формування корпоративної культури не має визначального значення для діяльності Центру, оскільки не чинить суттєвого впливу на його ефективність.

Застосований підхід дав змогу не лише дослідити загальне ставлення працівників до корпоративної культури, а й виявити рівень усвідомлення її значення для ефективності функціонування закладу охорони здоров'я, у якому результативність управління персоналом безпосередньо визначає якість наданих медичних послуг і ступінь довіри пацієнтів.

Отримані результати свідчать про те, що корпоративна культура посідає провідне місце у системі реалізації внутрішньої політики комунального підприємства. Її значення полягає у створенні сприятливого морально-психологічного клімату, підвищенні рівня професійної взаємодії між медичними працівниками, а також у зміцненні іміджу закладу як надійного та

ефективного надавача медичних послуг.

Вагомим чинником, який визначає характер організаційної культури в медичних установах, є кадрова політика. Вона реалізується через комплекс управлінських заходів, спрямованих на раціональне використання трудового потенціалу, оптимальне розміщення кадрів у процесі виконання професійних обов'язків, впровадження ефективних методів нормування, стимулювання та оцінювання праці. Важливою складовою кадрової політики є організація робочих місць, забезпечення належних умов праці, дотримання санітарно-гігієнічних норм і професійної безпеки персоналу, що є критично важливим у сфері охорони здоров'я.

Кадрова політика також охоплює заходи, спрямовані на узгодження діяльності працівників, забезпечення ефективної комунікації між структурними підрозділами, попередження професійного вигорання та підтримання високого рівня мотивації медичних працівників. Саме тому на другому етапі дослідження було проведено додаткове опитування персоналу Центру з метою виявлення слабких місць у системі реалізації кадрової політики.

Результати анкетування показали, що найбільш проблемною сферою залишається відсутність цілісної та ефективної системи професійного розвитку персоналу. Це свідчить про необхідність запровадження дієвих мотиваційних механізмів, які б стимулювали підвищення кваліфікації, розвиток компетентностей і залучення працівників до процесів управління якістю медичних послуг. На нашу думку, саме посилення мотиваційного компоненту кадрової політики є ключовою умовою вдосконалення корпоративної культури в сучасному закладі охорони здоров'я (див. табл. 2.1).

У системі управління закладами охорони здоров'я особливе значення має облік витрат, пов'язаних із розвитком персоналу, адже саме через інвестування в людський капітал створюється фундамент для формування стійкої корпоративної культури. У процесі такого обліку зазвичай задіяно кілька структурних одиниць, зокрема кадрову службу, планово-економічний відділ, бухгалтерію та профспілковий комітет. Їхня взаємодія забезпечує цілісність політики управління персоналом і дозволяє узгоджено реалізовувати заходи, спрямовані на зміцнення кадрового потенціалу та розвиток корпоративних цінностей у колективі медичної установи.

Найбільш гострі проблеми кадрової політики Центру

Перелік гострих проблем кадрової політики	Вся вибірка сукупність, %
1. Недосконалість системи розвитку персоналу (недостатність навчання, суб'єктивне кар'єрне зростання тощо)	38,4
2. Недосконалість системи матеріального і морального стимулювання праці	35,4
3. Відсутність кадрового резерву	13,4
4. Недосконалість системи підбору і найму персоналу, відсутність певних критеріїв при відборі	13,4
5. Дефіцит кваліфікованих кадрів	11,9
6. Необізнаність персоналу щодо кадрової політики установи	11,9
7. Невизначеність складу компетентностей	10,4
8. Незадовільний стан взаємовідносин між керівниками і працівниками	9,0
9. Недосконалість системи атестації (відсутність об'єктивних критеріїв оцінки, суб'єктивна атестація)	9,0

Примітка. Складено самостійно

Реалізація внутрішньоорганізаційної політики у сфері формування корпоративної культури в комунальному підприємстві охорони здоров'я здійснюється поетапно, охоплюючи процеси ухвалення управлінських рішень, упровадження організаційних змін, спрямування ресурсів у розвиток персоналу та оцінювання результатів реалізованої кадрової стратегії. На початковому етапі визначаються основні напрями та принципи управління, далі здійснюється практична реалізація запланованих заходів і розподіл інвестицій у розвиток людського потенціалу. Завершальний етап передбачає оцінку ефективності кадрової політики та аналіз впливу інвестицій у персонал на загальну результативність діяльності Центру.

Важливою складовою цього процесу є управлінський стиль, який безпосередньо визначає характер взаємодії в колективі та формує поведінкові орієнтири працівників. З метою з'ясування ролі керівництва у становленні корпоративної культури в закладі охорони здоров'я було проведено третій етап соціологічного дослідження на базі Центру. Його завданням було встановити, кого саме працівники вважають ключовим суб'єктом формування корпоративної культури в організації. Результати свідчать про визначальний вплив власника підприємства на формування корпоративної культури та деяку другорядність колективу у його формуванні.

Керівництво Центру здійснює управлінський вплив на виробничі, економічні та соціальні аспекти діяльності закладу шляхом розроблення,

ухвалення й реалізації управлінських рішень, а також контролю за їх виконанням. Управлінське рішення виступає основним інструментом цілеспрямованого впливу на організаційні процеси, що відбуваються у медичній установі. Такий вплив реалізується через систематичне регулювання внутрішніх процесів із метою підтримання їх у межах визначених параметрів, своєчасного усунення виявлених відхилень і запобігання можливим дисфункціям, які можуть вплинути на ефективність діяльності Центру.

Для більшості українських закладів, зокрема й установ охорони здоров'я, поняття корпоративної культури досі сприймається як певна абстракція, яку складно виміряти кількісно чи оцінити за конкретними показниками. У вітчизняній управлінській практиці цьому аспекту приділяється недостатня увага, що призводить до відсутності ефективних механізмів аналізу впливу корпоративної культури на результативність діяльності організації, її конкурентоспроможність та фінансову стабільність. В Україні фактично бракує комплексної методології дослідження цього явища, яка б дозволила оцінювати його як з точки зору управлінських процесів, так і з позиції впливу на трудову мотивацію персоналу. Така прогалина у науково-практичному підході до корпоративного управління є істотним управлінським недоліком, що безпосередньо впливає на рівень ефективності діяльності установи чи медичного закладу.

Установи охорони здоров'я, подібно до інших організацій, прагнуть досягти стабільності функціонування та високої результативності у своїй діяльності. Формалізовані й стандартизовані технологічні процеси, які переважають у роботі медичних центрів, забезпечують упорядкованість і надійність системи управління, проте водночас часто обмежують прояви творчої ініціативи персоналу. Тому саме корпоративна культура стає тим чинником, який може збалансувати технологічну дисципліну з мотивацією працівників, сприяючи підтриманню ініціативності, довіри та командної взаємодії, без яких неможливо досягти високої якості медичних послуг.

Корпоративна культура виконує регулятивну функцію, формуючи стандарти поведінки працівників і визначаючи їхню взаємодію у процесі професійної діяльності. Вона створює чіткі орієнтири щодо очікуваних моделей поведінки, забезпечуючи узгодженість дій між різними структурними підрозділами. У системі охорони здоров'я, де точність, дисципліна та

відповідальність мають критичне значення, корпоративна культура стає невід'ємною частиною управлінської структури. Сильна культура дозволяє досягати передбачуваності результатів без надмірного бюрократичного контролю, оскільки норми та цінності організації стають внутрішніми переконаннями працівників.

Отже, у медичних закладах на кшталт Центру, потужна корпоративна культура може виступати ефективнішим засобом управління, ніж формальні регламенти чи інструкції. Чим міцніше працівники поділяють спільні цінності організації, тим меншою є потреба у зовнішньому контролі, а керівництво може зосередитися на стратегічному розвитку замість дрібного адміністрування. У підсумку саме корпоративна культура виступає не лише інструментом соціальної інтеграції колективу, а й ключовим фактором підвищення якості управління персоналом і забезпечення ефективності діяльності медичного закладу.

Вплив корпоративної культури на результативність діяльності медичного закладу, зокрема Центру, безпосередньо визначається рівнем її узгодженості із загальною стратегією розвитку організації. Гармонійна взаємодія між культурними цінностями та стратегічними орієнтирами створює підґрунтя для стабільності управлінських процесів, підвищення мотивації персоналу та формування сприятливого психологічного клімату, що особливо важливо для закладів охорони здоров'я, де людський фактор має вирішальне значення.

У сучасній науковій літературі та практиці менеджменту розглядається кілька ключових підходів до подолання суперечностей між стратегією розвитку організації та її корпоративною культурою. Перший підхід полягає у фактичному ігноруванні впливу культури, що часто призводить до опору змінам і ускладнює реалізацію стратегічних реформ. Другий передбачає адаптацію системи управління до наявної культурної моделі без радикального її реформування, що дозволяє зменшити внутрішні конфлікти та поступово змінювати поведінкові установки працівників. Третій підхід є найбільш складним і полягає у цілеспрямованій трансформації корпоративної культури таким чином, щоб вона повністю відповідала стратегічним цілям організації. Цей процес тривалий і потребує значних ресурсів, проте він забезпечує глибоку структурну єдність між управлінськими механізмами, цінностями колективу та стратегічними орієнтирами установи.

Аналіз діяльності Центру свідчить про два основні напрями впливу корпоративної культури на його функціонування. Перший – це взаємозалежність між поведінковими моделями персоналу та загальними культурними нормами колективу: працівники не лише формують культуру, але й самі підпадають під її вплив. Другий напрям полягає у тому, що сформована корпоративна культура визначає ефективність управлінських процесів, рівень мотивації персоналу, якість комунікації між працівниками та, відповідно, результативність діяльності закладу загалом.

Для дослідження впливу корпоративної культури на організацію можуть застосовуватись соціометричні методи, що дозволяють кількісно оцінити міжособистісні зв'язки в колективі, рівень довіри, лідерства й згуртованості. Такі методи дають змогу виявити неформальні структури взаємодії, які нерідко відіграють важливішу роль, ніж офіційно встановлені ієрархічні зв'язки. У закладах охорони здоров'я, де ефективність діяльності значною мірою залежить від командної роботи, ці методи набувають особливої цінності.

Основним елементом управлінської системи, що визначає якість корпоративної культури, є культура окремого співробітника — його професійна етика, відповідальність, дотримання стандартів поведінки та ставлення до пацієнтів і колег. Саме тому оцінювання ефективності корпоративної культури варто здійснювати через призму професійної діяльності кожного працівника, адже індивідуальна результативність формує колективний культурний клімат.

Для того щоб здійснити цілісний аналіз стану корпоративної культури в медичній установі, необхідно насамперед виявити її поточний рівень розвитку, визначити сильні та слабкі сторони, з'ясувати ступінь узгодженості між задекларованими цінностями та реальною поведінкою працівників. Такий підхід дозволяє сформулювати об'єктивне уявлення про внутрішній стан організації й окреслити напрями подальшого вдосконалення корпоративної культури – від удосконалення системи мотивації та комунікації до розроблення програм професійного розвитку персоналу. У результаті це створює передумови для підвищення якості управління, ефективності діяльності Центру та зміцнення його репутації як сучасного, соціально орієнтованого медичного закладу.

Комплексний аналіз рівня корпоративної культури в закладах охорони здоров'я передбачають поетапний підхід, який забезпечує глибоке розуміння

реального стану внутрішнього організаційного середовища. На початковому етапі здійснюється ідентифікація типу корпоративної культури, що сформувалася в медичному закладі. Це дозволяє визначити, які саме культурні доміанти переважають у діяльності колективу – орієнтація на інновації, стабільність, командну співпрацю чи бюрократичну впорядкованість. Отримані результати створюють основу для побудови типологічного профілю корпоративної культури, який у подальшому використовується для розроблення цілеспрямованих управлінських рішень і програм розвитку внутрішньої культури персоналу.

Наступний етап передбачає глибший аналіз того, як корпоративна культура сприймається працівниками різних категорій – від керівників структурних підрозділів до середнього та молодшого медичного персоналу. Особливістю медичних закладів є те, що ефективність їхньої діяльності значною мірою залежить від рівня згуртованості колективу, взаємної довіри та узгодженості дій між лікарями, медсестрами й адміністративним персоналом. Тому головною метою цього етапу є з'ясування ступеня внутрішньої інтеграції працівників, рівня їхньої залученості до спільних цінностей та ідентифікації з місією закладу охорони здоров'я.

Під час аналізу досліджується, наскільки ціннісні орієнтації персоналу збігаються з основними стратегічними орієнтирами медичної установи. Важливим завданням є також виявлення відмінностей у сприйнятті корпоративних принципів серед працівників різних підрозділів – клінічних, діагностичних, господарських чи адміністративних. Це дозволяє визначити проблемні зони в комунікаціях, у ставленні до керівництва або до процесів прийняття рішень. Отримані результати допомагають керівництву сформуванню об'єктивного бачення того, наскільки корпоративна культура реально підтримує стратегічні цілі закладу, а також визначити напрями подальшого удосконалення управлінських процесів.

Крім того, для виявлення неформальних взаємовідносин у трудовому колективі доцільно використовувати соціометричні методики. Вони дозволяють оцінити рівень згуртованості або, навпаки, конфліктності в робочих групах, визначити лідерів неформальних підсистем, виявити працівників, які користуються особливою довірою колег, або тих, хто має низький соціальний статус у колективі. У медичних колективах, де робота базується на

міжособистісній взаємодії та емоційній підтримці, такі дослідження мають особливе значення, адже вони допомагають керівництву вчасно виявити потенційні проблеми у взаємодії між працівниками.

На підставі результатів соціометричного аналізу можна зробити висновки про наявність неформальних лідерів, визначити їхній вплив на командну динаміку і спрямувати цей потенціал на підтримку корпоративних цінностей. Отримані дані слугують підґрунтям для розроблення практичних рекомендацій щодо підвищення лояльності, мотивації та позитивного ставлення медичного персоналу до корпоративних принципів і місії закладу. Таким чином, системна оцінка корпоративної культури в установах охорони здоров'я не лише забезпечує кращу організаційну ефективність, а й сприяє підвищенню якості медичних послуг, формуючи атмосферу взаємоповаги, довіри та професійного зростання.

Для з'ясування реального стану корпоративної культури та рівня стратегічної готовності медичного закладу було проведено анкетування серед представників трьох рівнів його організаційної структури – адміністративного, керівного та виконавчого персоналу. Основною метою дослідження було визначення готовності працівників до впровадження стратегічних змін і формування єдиного бачення розвитку організації. Результати опитування продемонстрували різний рівень сприйняття інновацій та організаційних трансформацій серед співробітників. Так, лише 22,8 % респондентів виявили повну готовність до змін, тоді як більшість сприймає будь-які нововведення як небажані чи потенційно ризиковані для власного становища. Це свідчить про наявність певного психологічного бар'єру до інновацій, який є типовим для закладів охорони здоров'я, де стабільність і передбачуваність часто вважаються пріоритетними цінностями.

На друге запитання, яке стосувалося причин виникнення конфліктних ситуацій, 81 % опитаних зазначили, що близько третини таких випадків пов'язані з неефективними міжособистісними взаєминами та комунікаційними труднощами між співробітниками різних підрозділів. Це підтверджує необхідність удосконалення системи внутрішніх комунікацій, особливо між клінічними, адміністративними та допоміжними службами, де часто виникають непорозуміння у питаннях розподілу обов'язків чи відповідальності.

На третє запитання – про ставлення до розширення масштабів діяльності

та впровадження інновацій – 92,6 % учасників анкетування висловили позитивну позицію. Працівники вбачають у розвитку технологій та збільшенні обсягів роботи не лише професійний виклик, а й можливість для отримання додаткової матеріальної винагороди та підвищення власної кваліфікації. У медичній сфері це особливо важливо, оскільки модернізація технологій безпосередньо впливає на якість надання медичних послуг, рівень безпеки пацієнтів і професійне зростання персоналу.

Четверте запитання дало змогу з'ясувати, що більшість респондентів вважають відсутність чітко визначених правил, норм і принципів діяльності сталою характеристикою організаційного життя закладу. Така ситуація може свідчити про недостатній рівень формалізації управлінських процесів і нерозвиненість корпоративної культури як системи цінностей та стандартів поведінки. Для медичних організацій, які функціонують у високорегламентованому середовищі, це є серйозним ризиком, адже саме чіткі внутрішні регламенти забезпечують стабільність, безпеку пацієнтів і злагоджену командну роботу.

Відповіді на п'яте запитання засвідчили, що 55,7 % працівників мають високий рівень кваліфікації, підтверджений багаторічним професійним досвідом, а 14,5 % володіють середнім рівнем компетенцій. Це свідчить про наявність значного кадрового потенціалу, який може стати основою для розвитку інноваційно орієнтованої корпоративної культури. Водночас необхідність постійного підвищення кваліфікації персоналу, адаптації до нових технологічних вимог і міжнародних стандартів медичної допомоги потребує створення гнучкої системи навчання та внутрішнього професійного розвитку.

Варто також зазначити, що корпоративна культура, подібно до самої установи, має власний життєвий цикл, який включає стадії становлення, зростання, зрілості та занепаду. У контексті закладів охорони здоров'я ці етапи можна простежити через зміни у стилі керівництва, системі комунікацій, рівні довіри між персоналом і керівництвом, а також у ступені відкритості до інновацій. На ранніх етапах формування культури переважають елементи неформальних стосунків і ситуативних рішень, тоді як на етапі зрілості домінує система спільних цінностей, орієнтованих на якість медичної допомоги, етичність та відповідальність.

Серед чинників, що найсуттєвіше впливають на розвиток корпоративної

культури медичного закладу, варто виділити національні традиції управління, особистісні характеристики керівника, стадію розвитку організації, рівень професійної компетентності персоналу, масштаби закладу та специфіку його діяльності. Саме поєднання цих факторів визначає унікальний характер корпоративної культури, її стабільність і здатність підтримувати стратегічний розвиток системи охорони здоров'я.

У результаті проведеного дослідження було встановлено, що корпоративна культура Центру формувалася протягом понад двох десятиліть, проходячи етапи трансформації та адаптації до змін зовнішнього середовища й внутрішніх організаційних потреб. Її зміст відображає як стратегічні орієнтири, так і морально-етичні принципи, що визначають характер управління, стиль взаємин у колективі та взаємодію із зовнішніми стейкхолдерами. У структурі корпоративної культури Центру можна виокремити низку елементів, які формують цілісну систему організаційних цінностей. Вона охоплює місію, етичні норми, поведінкові стандарти, усталені ритуали й традиції, а також прояви соціальної відповідальності установи перед клієнтами, співробітниками та суспільством загалом.

З урахуванням специфіки діяльності у сфері охорони здоров'я, корпоративна культура Центру спрямована на поєднання професійної компетентності, етичності, сервісної орієнтації та відповідального ставлення до пацієнтів і колег. Її основою є усвідомлення соціальної місії – забезпечення якісного та безпечного надання медичних послуг, дотримання стандартів професійної поведінки, формування атмосфери довіри, колегіальності й взаємоповаги у трудовому колективі.

На основі аналізу внутрішніх документів, спостережень і результатів опитування працівників можна сформулювати стратегічні цілі корпоративного розвитку Центру. До них належать:

- забезпечення провідних позицій у сфері надання медичних послуг регіонального рівня;
- підвищення професійної компетентності персоналу через безперервне навчання та розвиток;
- зростання ефективності управлінських і лікувально-діагностичних процесів;
- раціональне використання фінансових, матеріальних і людських

ресурсів;

- впровадження системи управління якістю відповідно до міжнародних стандартів (ISO, JCI тощо);
- формування корпоративної культури, орієнтованої на результат, інноваційність і професійну етику;
- оперативне реагування на зміни у нормативно-правовій базі та вимоги ринку медичних послуг;
- забезпечення пацієнтів безпечними, ефективними й технологічно обґрунтованими медичними процедурами та засобами догляду.

Варто зауважити, що зазначені стратегічні цілі не були формально зафіксовані в окремому документі. Вони були узагальнені на підставі системного аналізу діяльності закладу, положень його статуту, внутрішніх регламентів, а також результатів анкетування персоналу. Такий підхід дозволяє говорити про наявність у Центрі неформалізованої, проте реальної стратегічної культури, заснованої на спільних цінностях, професійних стандартах і прагненні до стабільного розвитку в умовах динамічного медичного середовища.

Отже, корпоративна культура Центру виконує інтеграційну, мотиваційну та регулятивну функції, формуючи не лише соціально-психологічний клімат, а й основу для стратегічного управління, інноваційної діяльності та підвищення якості послуг у сфері охорони здоров'я.

Узагальнюючи, основні принципи корпоративної філософії Центру можна представити наступним чином. Надійність і висока якість усіх виробів, що випускаються, є ключовим орієнтиром діяльності. Відкритість проявляється через готовність прислухатися до думок пацієнтів, партнерів, постачальників і персоналу, підтримку діалогу та конструктивного обговорення. Відповідальність перед суспільством визначає соціальну складову діяльності закладу. Наступність забезпечується залученням молодих спеціалістів і формуванням послідовності поколінь у колективі. Творчий підхід у роботі стимулює працівників пропонувати нові ідеї, експериментувати з інноваційними рішеннями та брати участь у розробці нових моделей, що є одним із пріоритетів розвитку установи. Раціонально організована система навчання нових співробітників включає проходження адаптаційного періоду, а також закріплення за ними наставників, які допомагають швидше опанувати

специфіку роботи.

Другим ключовим елементом корпоративної культури є домінуючі організаційні цінності Центру. Вони включають уважне ставлення до потреб пацієнтів і замовників, турботу про безпеку і умови праці співробітників, підтримку міцної ділової репутації на ринку, повагу до індивідуальних прав персоналу, забезпечення відкритого і безперешкодного спілкування з керівництвом, активну участь адміністрації у житті колективу, гарантії соціального захисту працівників та підтримку психологічного комфорту в робочому середовищі. При цьому діяльність Центру суворо відповідає чинним нормативно-правовим актам та стандартам у сфері охорони здоров'я.

Третій компонент корпоративної культури, що оцінювався в процесі моніторингу, пов'язаний з організаційними нормами роботи персоналу. Найважливішою нормою є особиста відповідальність кожного співробітника за виконану роботу та якість виготовлених виробів. Формалізація цієї відповідальності та підвищення її емоційної значущості для працівників сприяє покращенню результатів діяльності, зменшуючи необхідність постійного контролю з боку власника чи керівництва. Це дозволяє зосередити управлінські ресурси на реалізації стратегічних цілей Центру, підвищенні ефективності роботи закладу та розвитку корпоративної культури, орієнтованої на результат і професійні стандарти.

Для максимально ефективного використання професійного потенціалу працівників корпоративна культура Центру спрямована на безперервне вдосконалення як роботи персоналу, так і управлінських процесів установи. В установі культивується командна взаємодія, а особлива увага приділяється ключовим аспектам: відбору співробітників з урахуванням їхніх здібностей та можливостей для виконання професійних обов'язків, забезпеченню безпечних умов праці, максимально повному розкриттю потенціалу кожного працівника, стимулюванню творчого підходу до виконання завдань, а також формуванню усвідомлення ролі кожного у впливі на якість виконаної роботи та кінцевий результат діяльності.

Четвертим складником корпоративної культури є психологічний клімат у Центрі. Колектив характеризується дружньою атмосферою, взаємною підтримкою та високим рівнем згуртованості, що створює своєрідну «сімейну» обстановку. Позитивний психологічний клімат підтверджується задоволеністю

персоналу роботою установи та існуванням трудових династій, що свідчить про стабільність і лояльність працівників.

П'ятим компонентом є знаково-символічна система, до якої входить логотип Центру, що забезпечує впізнаваність продукції серед аналогічних моделей на ринку. Ідентичність бренду грає важливу роль у формуванні корпоративного іміджу та довіри з боку споживачів, партнерів і суспільства загалом. За умови належного правового захисту логотип стає інструментом суспільного впізнавання, що сприяє підвищенню конкурентоспроможності Центру та зміцненню його позицій на ринку.

Аналіз корпоративної культури Центру дозволяє зробити низку важливих висновків. В установі високо цінують індивідуальні особливості працівників, їх професіоналізм, комунікабельність та здатність підходити до роботи творчо. Трудові взаємини у колективі не є суто формальними, оскільки організаційні цінності надають певну свободу у виконанні обов'язків. Співробітники демонструють упевненість у власних можливостях і активно практикують взаємодопомогу, а ставлення до виконуваних завдань відзначається високим рівнем відповідальності; серед ключових аспектів роботи виділяються чистота робочих місць та якість виконаних завдань.

Для проведення аналізу корпоративної культури Центру була сформована фокус-група, що включала трьох представників управлінського складу та п'ятнадцять фахівців і робітників, які брали участь в опитуванні. Таким чином, дослідження охопило всі рівні організаційної структури закладу охорони здоров'я. Опитування дозволило провести експертну оцінку корпоративної культури за допомогою п'ятибальної шкали за двома напрямками: оцінювання зовнішніх суб'єктивних атрибутів культури та внутрішніх суб'єктивних характеристик.

Суть методу полягає у визначенні ключових властивостей, що формують корпоративну культуру, та оцінці їхньої значущості. Вагомість кожної властивості, яка розглядається як складова якості корпоративної культури, була визначена на основі думок учасників фокус-групи. Основним завданням аналізу було встановлення оптимального балансу між цінностями та інтересами представників групи. За результатами опитування проведено ранжування елементів корпоративної культури Центру, визначено середній бал для кожного з них та розраховано загальну оцінку, що дозволяє комплексно оцінити стан

корпоративної культури в організації. (див.табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Оцінка суб'єктивних атрибутів корпоративної культури Центру

Зовнішні елементи корпоративної культури	Вага (Wi)	Бали (Bi)	Загальна оцінка (Pi)
1.Логотип	0,21	3	0,65
2.Лозунг	0,24	3	0,70
3.Зовнішній вигляд працівників	0,16	3	0,45
4.Інтер'єр	0,14	4	0,55
5.Герої	0,10	5	0,55
6.Легенди	0,05	4	0,20
7.Свята	0,10	4	0,40
Всього:	1	-	3,5
Внутрішні елементи корпоративної культури			
1.Місія	0,24	4	1,00
2.Ціль	0,21	3	0,62
3.Корпоративні цінності	0,23	3	0,70
4.Корпоративні правила	0,16	4	0,63
5.Норми	0,16	3	0,45
Всього:	1	-	3,4

Джерело. Сформовано самостійно

Після проведеної діагностики загальна оцінка корпоративної культури Центру була визначена як «задовільна». При цьому спостерігається, що зовнішні суб'єктивні атрибути корпоративної культури оцінюються вище, ніж внутрішні, що свідчить про недостатню увагу керівництва до розвитку внутрішніх аспектів культури персоналу.

Корпоративна культура є потужним інструментом управління, здатним сприяти успіху, стабільності та процвітання установи. Водночас її неправильне або недоречне використання може призвести до негативних наслідків. Тому важливо систематично досліджувати корпоративну культуру, контролювати її формування та розвиток, вдосконалювати та регулювати зміни. Вона має стати органічною частиною діяльності закладу охорони здоров'я, відповідати сучасним вимогам економічного та технологічного розвитку, особливостям українського законодавства та менталітету, а також специфіці конкретної установи. Такий підхід дозволяє забезпечити досягнення стратегічних цілей та підвищення ефективності роботи організації.

Висновки до розділу 2

Установи закладів охорони здоров'я потребують фундаментального перегляду своїх стратегічних орієнтирів і цільових установок, оскільки для забезпечення стабільного та ефективного розвитку необхідним є впровадження комплексних заходів щодо вдосконалення корпоративної культури як складової організаційно-функціональних змін досліджуваного закладу. Аналіз корпоративної культури передбачає визначення рівня її ефективності, що дозволяє встановити оптимальний стан, до якого слід прагнути. Для цього здійснюється об'єктивне оцінювання працівників через анкетування та інтерв'ю, що дає змогу визначити реальне сприйняття корпоративної культури всередині закладу. Результати проведених досліджень показують, що корпоративна культура займає ключове місце у внутрішній політиці Центру, водночас пріоритетним залишається розвиток персоналу та визначальний вплив керівництва на її формування, тоді як роль колективу у цьому процесі є другорядною, що підкреслює необхідність застосування системи мотиваційних механізмів для формування ефективної корпоративної культури.

Моніторинг корпоративної культури засвідчив, що в установі високо цінують індивідуальність працівників, їх професіоналізм, комунікабельність та творчий підхід до виконання обов'язків. Працівники демонструють впевненість у власних силах, активно практикують взаємодопомогу, а відношення до роботи визначається високим рівнем відповідальності, що особливо важливо для забезпечення якості медико-санітарних послуг та виробничих процесів у закладі.

Для комплексної оцінки корпоративної культури застосовувався метод визначення вагомості властивостей ключових елементів культури, що дозволяє об'єктивно оцінити значущість кожного з них для загальної якості корпоративного середовища. Вагомість елементів визначалась на основі результатів опитування фокус-групи. Загальний рівень корпоративної культури Центру після проведеної діагностики оцінюється як «задовільний». При цьому показники зовнішніх суб'єктивних атрибутів культури перевищують внутрішні, що свідчить про недостатню увагу керівництва до розвитку внутрішніх аспектів корпоративної культури та потребує корегуючих управлінських дій.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ В ОРГАНІЗАЦІЇ

3.1 Модель формування корпоративної культури організації з врахуванням вимог середовища її функціонування

Інтеграційні процеси України у Європейський Союз посилили актуальність проблеми підвищення конкурентоспроможності як на рівні держави, так і на рівні окремих організацій. Конкурентний потенціал організацій формується не лише за рахунок виробничих, технічних, технологічних чи ресурсних можливостей, а й завдяки кадровому потенціалу, відображенням якого виступає корпоративна культура. Практика діяльності більшості українських організацій свідчить про те, що інвестування у корпоративну культуру часто сприймається керівництвом як другорядне питання, а виділення фінансових ресурсів відбувається за залишковим принципом. Хоча керівники усвідомлюють необхідність вкладень у розвиток корпоративної культури, вони відкладають їх на випадок наявності надлишкових коштів. Така ситуація зумовлена відсутністю у керівництва системного бачення витрат на корпоративну культуру та їхнього планування у рамках бюджету; сприйняттям витрат на корпоративну культуру як еквівалентних витратам на персонал, оскільки в сучасній практиці управління діяльністю організацій корпоративна культура не виділяється як окремий напрямок; ігноруванням специфіки таких витрат, які часто розглядаються лише в контексті загальних виробничих або реалізаційних витрат; а також недостатньою готовністю структурних підрозділів і посадових осіб, що ухвалюють рішення про фінансування, інтегрувати управління витратами на корпоративну культуру в єдину систему управління організацією. Разом із тим ринкова ситуація демонструє, що без належного фінансування процес формування сильної та позитивної корпоративної культури неможливий, що, у свою чергу, безпосередньо впливає на ефективність та конкурентоспроможність організації.

Е. Шейн у своїх дослідженнях визначав корпоративну культуру як багаторівневу систему, що включає базові уявлення, проголошені цінності та артефакти. Базові уявлення є несвідомими переконаннями, які формують

поведінку працівників та визначають їхні дії в організації. Проголошені вірування і цінності виявляються у стратегіях, цілях, філософії та загальному баченні ефективності діяльності організації. Артефакти включають видимі елементи організації, такі як структури, процеси та зовнішні ознаки [52].

На основі цієї концепції можна виділити чотири рівні корпоративної культури, серед яких найвищим є рівень самоідентифікації. На цьому рівні філософія соціокультурного існування організації стає настільки інтегрованою, що кожен співробітник сприймає корпоративні цінності як власні переконання та діє відповідно до них у повсякденній діяльності.

Слід підкреслити, що корпоративну культуру не можна розглядати ізольовано від соціально-культурного середовища галузі та національних культурних особливостей країни, що становлять зовнішнє середовище організації. У внутрішній організаційній структурі виділяються чотири основні складові корпоративної культури. Перша – ціннісна, що включає місію та філософію діяльності, які формують основу корпоративних орієнтирів. Друга – символічна, що відображається через легенди, героїчні образи та символи організації. Третя – комунікаційно-нормативна, яка охоплює норми, правила, процедури та систему комунікаційних зв'язків між працівниками. Четверта – ідентифікаційна, що включає імідж, репутацію та рівень артефактів, які фактично віддзеркалюють характер ціннісних орієнтирів організації. Таким чином, цінності та місія визначають суть корпоративної культури, а інші компоненти структури організації формуються під їхнім впливом і забезпечують її реалізацію на практиці.

Запропонована система формування корпоративної культури має комплексний характер і покликана забезпечувати виконання кількох взаємопов'язаних функцій. Вона регулює поведінку працівників, забезпечуючи дотримання норм і правил, водночас сприяє адаптації персоналу до умов організації, до колег та до специфіки внутрішнього середовища установи. Крім того, корпоративна культура виконує охоронну функцію, формуючи бар'єр від негативного впливу зовнішніх факторів, та інтеграційну, що об'єднує співробітників, підтримує соціально-психологічний клімат і формує відчуття приналежності до організації.

Організаційна культура також виконує орієнтуючу роль, спрямовуючи діяльність персоналу відповідно до місії та стратегічних завдань установи, а

також мотивуючу функцію, створюючи стимули для активної та результативної роботи. Вона виконує оптимізаційну роль, сприяючи ефективному поєднанню дій і взаємовідносин працівників, і формотворчу функцію, яка передбачає структурування ціннісних орієнтирів і морально-етичних принципів організації.

На сучасному етапі корпоративна культура стає важливим фактором, що визначає ефективність взаємодії персоналу у виробничому процесі установи охорони здоров'я. Основними елементами її формування є розвиток та навчання персоналу, а також впровадження новітніх технологій і сучасних підходів до роботи. Процеси підтримки корпоративної культури передбачають мотивацію співробітників та організаційно-інформаційне забезпечення, що дозволяє адаптувати структуру, інформаційні потоки, комунікації та колективні знання до нових моделей поведінки.

Ключовим елементом формування корпоративної культури є поведінка лідерів усіх рівнів організації, яка слугує прикладом для наслідування. Лідери ініціюють культурні зміни, активують механізм формування корпоративної культури як сукупності взаємопов'язаних елементів. При цьому важлива роль відводиться керівникам середньої ланки та управлінцям нижчого рівня, які виступають лідерами змін і забезпечують реалізацію процесу культурного розвитку у межах організації (рис.3.1).

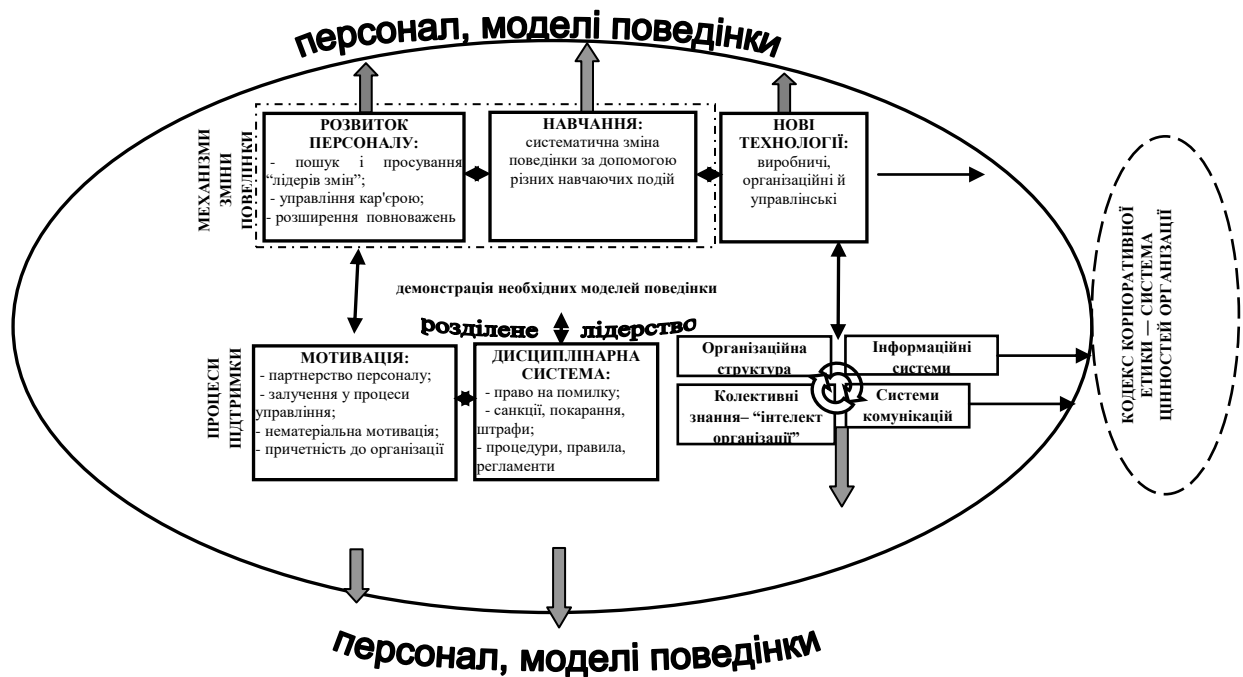


Рис. 3.1 Організаційно-економічний механізм формування корпоративної культури організації

Сучасні керівники повинні зосереджуватися на відборі, розвитку та системному кар'єрному зростанні лідерів, які здатні мислити нестандартно та підтримують концепцію безперервного оновлення організації. Це завдання є критично важливим для забезпечення сталого розвитку установи. На нашу думку, одним із головних факторів, що стримують цілеспрямований розвиток корпоративної культури, є невідповідність між задекларованими цінностями та тими, що демонструються в реальних діях керівництва. Іноді спостерігається відкрита суперечність між словами та поведінкою керівників, що негативно впливає на формування бажаних норм та практик серед персоналу.

Для систематичного аналізу досягнутих результатів та вчасного впровадження коригувальних заходів, спрямованих на зменшення можливих відхилень у процесі формування корпоративної культури, нами розроблено комплексну систему показників ефективності. Ця система слугує основою для організації зворотного зв'язку та оцінки реалізації ініціатив, а також контролю за досягненням поставлених цілей у межах процесів формування корпоративної культури установи охорони здоров'я. (див. табл. 3.1).

На нашу думку, запропонована модель достатньо ясно окреслює структуру процесу формування корпоративної культури, визначає послідовність дій, розподіл відповідальності, необхідні ресурси та систему показників для оцінки результатів за визначеними напрямками. Модель включає два взаємопов'язані блоки: перший охоплює базові напрями, без реалізації яких неможливе формування корпоративної культури, тоді як другий передбачає заходи, спрямовані на посилення та розвиток конкретних цінностей через впровадження окремих ініціатив. Для кількісної оцінки ефективності заходів, що спрямовані на створення інноваційної корпоративної культури, доцільним є застосування індексного методу, який дозволяє вимірювати ступінь впровадження змін і оцінювати їхній вплив на діяльність установи.

Ефективність заходів можна оцінити через попарне порівняння окремих індексів модифікованої моделі Д. Денісона, що розраховуються за результатами анкетування на етапі діагностики організаційної культури й після реалізації поданих заходів, або через порівняння комплексної величини $I_{ІК}$:

$$I_{\hat{E}} = \sum_{i=1}^{13} I \cdot m_i; I \in \{I_{CC}; I_{Ц}; I_{Б}; I_{КІ}; I_{З}; I_{КЦ}; I_{П}; I_{РЗ}; I_{ОК}; I_{СЗ}; I_{КЛН}; I_{ОН}; I_{СУСП}\} 0 \leq I_{ІК} \leq 1, \quad (3.1)$$

**Показники виконання ініціатив для процесу формування
корпоративної культури організації**

Напрями	Показник, формула розрахунків	Умовні позначення
Довіра	$R_{др} > 4$	$R_{др}$ – рівень довіри до керівництва, оцінка за п’ятибальною шкалою, визначається за допомогою анонімного анкетування співробітників, або голосування на корпоративному порталі
Стратегія, цінності	$I_{МСЦ} = \frac{K_{ЗМСЦ}}{K_{ОПТ}} \geq 0,7$	$I_{МСЦ}$ – індекс знання співробітниками місії, стратегії й цінностей, розраховується на підставі опитування співробітників; $K_{ЗМСЦ}$ – кількість співробітників, які знають місію, стратегію, цінності, осіб; $K_{ОПТ}$ – кількість співробітників, які брали участь в опитуванні, осіб
Інформаційна система	$I_{ДІНФ} = \frac{K_{УІНФ}}{K_{ОПТ}} \geq 0,8$	$I_{ДІНФ}$ – індекс доступності інформації, розраховується на підставі опитування співробітників; $K_{УІНФ}$ – кількість співробітників, які не мають проблем з одержанням необхідної інформації в організації, осіб; $K_{ОПТ}$ – кількість співробітників, які брали участь в опитуванні, осіб
Розвиток персоналу	$PВ_{ППК} = \frac{Ч_{ППК}}{Ч_{П}} \geq 0,4$	$PВ_{ППК}$ – питома вага співробітників (управлінський персонал, фахівці, робітники), які пройшли підготовку, підвищення кваліфікації й перепідготовку у звітному періоді; $Ч_{ППК}$ – чисельність співробітників (управлінський персонал, фахівці, робітники), які пройшли підготовку, підвищення кваліфікації й перепідготовку у звітному періоді, осіб; $Ч_{П}$ – штатна чисельність співробітників (управлінський персонал, фахівці, робітники) у звітному періоді, осіб
	$I_{ЗДП} > 7$	$I_{ЗДП}$ – індекс задоволеності персоналу, розраховується за десятибальною шкалою на підставі опитування співробітників відповідно до існуючих методик
Інновації	$PВ_{УІД} = \frac{Ч_{УІД}}{Ч_{П}} > 0,3$	$PВ_{УІД}$ – питома вага співробітників, які беруть участь в інноваційній діяльності; $Ч_{УІД}$ – чисельність співробітників, які беруть участь в інноваційній діяльності, у звітному періоді, осіб; $Ч_{П}$ – штатна чисельність співробітників у звітному періоді, осіб
Співробітництво	$K_{МОБ} = \frac{Ч_{ПЕР}}{Ч_{П}} > 0,04$	$K_{МОБ}$ – коефіцієнт внутрішньорганізаційної мобільності; $Ч_{ПЕР}$ – чисельність співробітників, що були переміщені на іншу посаду, в інший підрозділ, у межах організаційного рівня, на строк до 1 року, осіб; $Ч_{П}$ – штатна чисельність співробітників установи протягом звітного періоду, осіб
Повноваження	$I_{ПОВ} = \frac{K_{ПОВ}}{K_{ОПТ}} \geq 0,35$	$I_{ПОВ}$ – індекс повноважень, розраховується на підставі результатів опитування співробітників; $K_{ПОВ}$ – кількість співробітників, які підтвердили, що вони мають достатньо повноважень для прийняття самостійних рішень, осіб; $K_{ОПТ}$ – кількість співробітників, які брали участь в опитуванні, осіб

де $I_{ІК}$ – комплексна оцінка інноваційної культури; m_i – коефіцієнт вагомості кожного індексу, визначається керівництвом організації; $I_{СС}$ – індекс стратегічної спрямованості; $I_{Ц}$ – індекс цілей; $I_{Б}$ – індекс бачення; $I_{КІ}$ – індекс координації й інтеграції; $I_{З}$ – індекс згоди; $I_{КЦ}$ – індекс ключових цінностей; $I_{П}$ – індекс повноважень; $I_{РЗ}$ – індекс розвитку здібностей; $I_{ОК}$ – індекс орієнтації на

команду; I_{C3} – індекс створення змін; $I_{КЛН}$ – індекс орієнтації на клієнтів; $I_{ОН}$ – індекс організаційного навчання; $I_{СУСП}$ – індекс орієнтації на суспільство.

На етапі формування ціннісних орієнтирів корпоративної культури в організаціях доцільним є створення корпоративного кодексу. Цей документ визначає стандарти поведінки, встановлює норми взаємодії та єдині принципи організаційної діяльності, прийняті у закладі.

Корпоративний кодекс виконує комплексну функцію в управлінні персоналом, оскільки його можна використовувати як інструмент регулювання поведінки працівників, механізм упорядкування прийняття складних управлінських рішень, а також як орієнтир у вирішенні конфліктних ситуацій. У структурі кодексу доцільно передбачити розділи, що охоплюють цілі та місію організації, мету та завдання кодексу, ключові цінності, базові принципи діяльності, ділову етику та відповідальність працівників за дотримання встановлених положень.

Впровадження або оновлення корпоративного кодексу завжди супроводжується трансформацією існуючої корпоративної культури, що може викликати опір у колективі. Тому процес розробки документа має забезпечувати ефективний обмін інформацією всередині організації та активне залучення всіх працівників до обговорення і затвердження кодексу через робочі групи, ініціативні комітети та представництва профспілок. Публічність і прозорість цих процесів є ключовою умовою для прийняття кодексу персоналом та його успішної інтеграції у повсякденну практику закладу.

Структура корпоративного кодексу передбачає наявність чітко визначених блоків, що забезпечують логічність і системність його використання в організації. До таких елементів належать вступна частина, у якій викладається загальна концепція та призначення кодексу; ідеологічний блок, що містить детальний опис місії закладу, стратегічних цілей та ключових цінностей організації, які формують єдину бажану модель поведінки для всіх співробітників незалежно від посадового рівня та статусу; нормативний розділ, який визначає етичні норми, стандарти ділової взаємодії та поведінкові правила; а також заключні положення, що регламентують порядок впровадження та контролю за дотриманням положень кодексу.

На основі узагальнення сучасних тенденцій розвитку організацій, що поступово впливають на трансформацію ціннісних орієнтирів, було виділено

основні цінності, що характеризують корпоративну культуру сучасної установи. До них належать: пріоритетність працівника як основного носія організаційного потенціалу; орієнтація на потреби клієнтів і пацієнтів; прагнення до інновацій та впровадження нових технологій у діяльність; командна взаємодія та підтримка колективного духу; стратегічна націленість на досягнення довгострокових результатів; відкритість до зворотного зв'язку та прозорість дій; послідовність у реалізації прийнятих рішень та політик.

Таке структурне та ціннісне оформлення кодексу дозволяє не лише систематизувати корпоративні норми, але й інтегрувати їх у щоденну практику роботи закладу, забезпечуючи єдність ціннісних орієнтирів, розвиток організаційної культури та підвищення ефективності функціонування установи (див. рис. 3.2).

ПРОЦЕСИ		Цільові показники	Відповідальність	
ОСНОВНІ ПРОЦЕСИ	ПОВЕДІНКА І ДІЇ КЕРІВНИЦТВА, ЩО ЗАСЛУГОВУЮТЬ НА ДОВІРУ			
	ІНІЦІАТИВНІ	- повага й увага до співробітників, незалежно від посади і статусу - етична поведінка, спрямована на зміцнення моральних цінностей - демократизація управління компанії - максимально відкриті й чесні взаємини в колективі	Рдр > 4	Генеральний директор
	ІНІЦІАТИВНІ	СТРАТЕГІЧНА Й ЦІННІСНА СПРЯМОВАНІСТЬ БІЗНЕСУ		
	ІНІЦІАТИВНІ	- розробка й упровадження кодексу корпоративної етики - популяризація кодексу, роз'яснення основних положень кодексу співробітникам	Ікке >= 0,9 Імсц >= 0,7	Директор з персоналу, директор з комунікацій
	ІНІЦІАТИВНІ	РОЗВИТОК І ВИНАГОРОДА ПЕРСОНАЛУ		
ІНІЦІАТИВНІ	- відбір персоналу відповідно до цінностей організаційної культури - професійна підготовка й підвищення кваліфікації - відбір і розвиток трансформаційних лідерів - розвиток систем нематеріального стимулювання	Іздп > 7 ПВппк >= 0,4 Рппк >= 0,95	Директор з персоналу	
ІНІЦІАТИВНІ	ФОРМУВАННЯ ВІДКРИТОГО ІНФОРМАЦІЙНОГО СЕРЕДОВИЩА В КОМПАНІЇ			
ІНІЦІАТИВНІ	- розвиток існуючих комунікаційних каналів і систем спілкування - розвиток корпоративного порталу й веб-сайту - розвиток корпоративних видань	Ідінф >= 0,8 Ізз >= 0,8	Директор з комунікацій	
ЗАБЕЗПЕЧУЮЧІ ПРОЦЕСИ	РОЗВИТОК І ЗМІЦНЕННЯ ПРІОРИТЕТНИХ ЦІННОСТЕЙ ІННОВАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ			
	Клієнт	інновації та прийняття ризик	Співробітництво, робота в команді	Повноваження, відповідальність
	- упровадження програм навчання "Дивимось на продукт очима клієнта" - зустрічі, спілкування, обмін думками з ключовими клієнтами - відвідування підприємств ключових клієнтів	- навчання за допомогою аналізу помилок у роботі - преміювання в розмірі 20% від економічного ефекту впроваджені раціональної пропозиції за 1-й рік - виділення часу для заняття творчою роботою	- ротация персоналу, у рамках одного або кількох підрозділів - поступове впровадження командних методів організації праці - командостворюючі тренінги	- делегування повноважень співробітникам - ставлення до співробітників, як до професіоналів, здатних працювати творчо й самостійно - розробка і упровадження програм наставництва
	Ізdk >= 6 ПВпк > 0,2 ПВнк > 0,1	ПВуід > 0,3 ПВврп > 0,3 Іап > 0,75	Рдк > 4 Кмоб > 0,04	Іпов > 0,35
Директор з персоналу Керівництво структурних одиниць	Керівництво структурних одиниць	Керівництво структурних одиниць	Керівництво структурних одиниць	

Рис. 3.2. Таблична модель процесу формування корпоративної культури організації

Для підвищення ефективності впровадження корпоративного кодексу в діяльність організації пропонується застосовувати багаторівневий підхід. У короткостроковій перспективі доцільно проводити офіційну презентацію кодексу, забезпечувати його розповсюдження серед співробітників, видавати

коментарі та роз'яснення до положень документа, а також посилатися на кодекс у внутрішніх інтерв'ю, прес-релізах і інформаційних повідомленнях. У довгостроковій перспективі рекомендується організовувати тематичні тренінги та семінари для персоналу, виготовляти і розповсюджувати пропускні картки з зазначенням цінностей організації, розміщувати інформаційні стенди з основними положеннями кодексу, а також цитувати його у фірмовій канцелярській продукції. Значний вплив на ефективність реалізації кодексу матиме щоденна поведінка керівників, яка відповідатиме встановленим нормам документа.

Відмінною характеристикою запропонованої моделі формування корпоративної культури є комплексний цілеспрямований управлінський вплив на поведінку співробітників, що спрямований на трансформацію їхніх уявлень та ціннісних орієнтирів. Ми вважаємо, що у межах організації ця модель дає змогу розробити, узгодити та впровадити систему конкретних заходів, які враховують існуючий стан корпоративної культури та стратегічні цілі розвитку установи. Такий підхід забезпечує узгодженість цінностей персоналу з місією і стратегією організації, сприяє формуванню професійного та відповідального колективу і підвищує ефективність діяльності закладу.

3.2 Напрямки удосконалення внутріорганізаційної політики як фундаменту удосконалення корпоративної культури в організації

У сучасних умовах функціонування закладів охорони здоров'я все більшої ваги набуває фактор сприйняття установи з боку суспільства, пацієнтів та партнерів. На цьому тлі корпоративна культура виступає ключовим елементом внутрішнього середовища організації, який здатен визначати якість взаємодії персоналу, рівень відповідальності та лояльності, а також ефективність комунікацій і прийняття рішень. Вона є результатом дії багатьох внутрішніх аспектів, які формують специфічний організаційний мікроклімат.

Вагому роль у становленні корпоративної культури відіграють цінності, які поділяються співробітниками – зокрема, орієнтація на професійне зростання, самореалізацію, значущість праці, визнання та підтримка. Сформовані переконання у справедливості, етичності управлінських рішень, довіру до керівництва й до колег, впевненість у власних силах та прагнення до колективної співпраці сприяють зміцненню внутрішньої єдності та стабільності

в команді.

Важливою складовою також є система внутрішньої комунікації, що охоплює усі форми обміну інформацією – від усного та письмового спілкування до специфічної професійної термінології й невербальних сигналів. Окремої уваги заслуговує ставлення до часу як ресурсу – як у контексті планування лікувального процесу, так і в рамках адміністративної діяльності.

У системі охорони здоров'я особливе значення мають міжособистісні відносини, що базуються на повазі до віку, статі, досвіду, компетентності та ролі кожного члена колективу. Важливими також є механізми врегулювання конфліктів, дотримання професійної етики, дотримання субординації й норм поведінки.

Процеси професійного розвитку персоналу, навчання та підвищення кваліфікації мають бути впорядковані, постійні та доступні, адже саме від цього залежить якість медичних послуг. Організаційні практики у цій сфері мають включати інформування про освітні можливості, участь у тренінгах, семінарах, сертифікаційних програмах, що підсилюють мотивацію й компетентність працівників.

Не менш важливими є трудова етика та система стимулювання, яка охоплює ставлення до професійних обов'язків, дотримання стандартів якості, дисципліну, відповідальність, а також справедливу систему оцінювання результатів праці й просування по службі. Зовнішній вигляд персоналу, включно з одягом, манерою поведінки, діловим стилем та загальним враженням, що створюється у пацієнтів, є матеріальним проявом внутрішньої культури закладу.

Усі ці елементи, взаємопов'язані між собою, формують унікальні традиції та поведінкові моделі в організації. Вони визначають, як працівники мислять, взаємодіють, приймають рішення та реагують на виклики. Таким чином, саме люди створюють організаційну культуру, яка, у свою чергу, впливає на кожного члена колективу, формуючи єдину систему цінностей, норм та очікуваної поведінки. Ці уявлення виявляються не лише в діях і комунікаціях, але й у візуальному оформленні середовища, символах, стилі управління й загальній атмосфері, що панує у закладі охорони здоров'я.

На нашу думку, для ефективного функціонування Центру доцільно було б інтегрувати елементи японської управлінської філософії Ріса-Ріса, в якій

особливу роль відіграє концепція SWS WAY. Цей підхід, що фактично виконує роль внутрішньої організаційної стратегії, формує засади ставлення колективу до виконання професійних обов'язків та визначає ключові напрямки управлінської політики. Основна ідея SWS WAY ґрунтується на трьох базових положеннях: прагненні до вдосконалення процесів, підвищенні якості роботи через розвиток персоналу, а також на зміцненні професійних компетенцій шляхом активної комунікації в колективі.

Серед основних орієнтирів цієї моделі можна виокремити фокус на задоволеності клієнтів (пацієнтів), формування високого рівня довіри всередині організації, досягнення міжнародних стандартів ефективності та якості, зниження нераціональних витрат, дотримання принципу своєчасного виконання завдань, постійне вдосконалення діяльності, створення сприятливого робочого середовища та інвестування в професійне зростання персоналу.

Корпоративна культура, у широкому розумінні, є складною системою, що формується під впливом численних як формалізованих, так і неформальних факторів. Незважаючи на складність її структуризації, у світовій практиці можна знайти багато прикладів успішного та послідовного трансформування організаційної культури, яке суттєво покращило результати діяльності установ. У сфері охорони здоров'я це особливо актуально, адже належна культура взаємодії, довіра між персоналом, орієнтація на пацієнта та якісна комунікація напряму впливають на рівень надання медичних послуг і загальну ефективність роботи закладу.

У контексті розвитку корпоративної культури в діяльності Центру доцільним видається впровадження японської стратегії постійного вдосконалення Kaizen, яка орієнтована на безперервне поліпшення внутрішніх процесів та підтримання досягнутого рівня організаційної ефективності. В її основі лежить усвідомлення значущості кожного етапу роботи, застосування системного мислення, а також відмова від пасивного ставлення до труднощів чи нарікань, що дозволяє зосередитись на пошуку рішень замість фіксації проблем.

З методологічної точки зору, зазначену стратегію доцільно реалізовувати через систему 5S, яка забезпечує високий рівень організації робочого простору, впорядкування процесів і збереження стабільного порядку. Ця методика передбачає п'ять ключових етапів: сортування необхідного та усунення зайвого

(Sort), упорядкування робочого місця (Set in Order), забезпечення чистоти та естетичного вигляду (Shine), впровадження стандартів (Standardize) та постійне підтримання встановлених норм (Sustain). Застосування цих підходів дозволяє створити сприятливі умови для ефективної праці медичного персоналу та підвищення рівня сервісу для пацієнтів.

Очікувані результати впровадження концепції Kaizen та методики 5S у діяльність Центру передбачають низку позитивних змін: оптимізацію витрат, зростання організаційного потенціалу, своєчасне виявлення проблемних точок у функціонуванні підрозділів, покращення якості послуг і внутрішніх процесів, посилення мотивації працівників, а також збереження конкурентоспроможності закладу в умовах ринкової динаміки.

На практичному рівні формування організаційної культури потребує дотримання певних принципів трудової дисципліни. Працівники мають демонструвати сумлінне ставлення до професійних обов'язків, неухильно виконувати посадові розпорядження, ефективно використовувати робочий час, а також відповідально ставитися до обладнання, інструментів, медичних засобів, спеціального одягу та іншого майна, що надається для виконання функціональних завдань. Такий підхід сприяє створенню робочого середовища, де цінується порядок, відповідальність і постійне самовдосконалення — ключові принципи сучасної корпоративної культури в системі охорони здоров'я.

Одним із важливих елементів формування корпоративної культури в Центрі може стати запровадження єдиних стандартів поведінки для всіх працівників, що забезпечуватиме цілісність, стабільність та ідентичність організації. Зокрема, мова йде про усвідомлену лояльність персоналу до установи, прояв гордості за належність до колективу, а також відповідальне ставлення до виконання професійних обов'язків.

Серед базових норм такої поведінки доцільно закріпити дотримання затверджених процедур, правил і внутрішніх інструкцій, прагнення до постійного розвитку власної професійної компетентності, а також дбайливе ставлення до збереження конфіденційної інформації. Важливими етичними стандартами є повага до колег і керівництва, дотримання культури мовлення, а також своєчасне інформування про неможливість вчасного прибуття на робоче місце.

Не менш суттєвими є правила, що стосуються зовнішнього вигляду працівників: дотримання чистоти на робочому місці, охайність у зовнішньому вигляді, використання спеціального одягу та взуття відповідно до вимог безпеки. До поведінкових норм також належать утримання від вживання їжі та напоїв у робочих приміщеннях, дотримання тверезого стану під час перебування на робочому місці, а також відповідальне використання обладнання та матеріально-технічної бази виключно для виконання службових завдань.

Упровадження єдиної системи поведінкових норм сприятиме підвищенню рівня згуртованості колективу, формуванню відчуття причетності до спільної мети, посиленню дисципліни та професійної етики. Така культура дозволяє чітко окреслити відмінності між організацією та іншими установами, підвищує довіру до неї з боку як працівників, так і пацієнтів, створює стабільне соціальне середовище, формує передбачувану модель поведінки й взаємодії в межах колективу та виконує важливу регулятивну функцію в управлінні персоналом.

Таким чином, корпоративна культура повинна розглядатися як специфічна форма функціонування організаційної системи, що відображає внутрішню ієрархію цінностей, домінуючих серед персоналу, а також набір механізмів і практик, які забезпечують їх реалізацію на конкретному етапі розвитку установи.

Для Центру корпоративна культура має стати не лише системою індивідуальних і колективних переконань, що визнаються і поділяються всіма членами колективу, але й інструментом, за допомогою якого організація забезпечує адаптацію до зовнішніх умов та інтеграцію працівників у внутрішнє середовище. Йдеться про сукупність ціннісних орієнтирів, управлінських рішень і поведінкових моделей, які довели свою ефективність у минулому та залишаються релевантними в сучасних умовах.

Джерельну основу для формування корпоративної культури Центру можуть скласти кілька взаємопов'язаних елементів. По-перше, це особистісна система цінностей працівників, а також індивідуальні підходи до їх реалізації в професійній діяльності. По-друге, це організаційні форми та структура управління, що відображають як загальні, так і особисті орієнтири керівництва. По-третє, – уявлення колективу про допустиму і бажану модель поведінки у професійному середовищі, яка формується в процесі щоденної взаємодії та

спільного досвіду.

Формування корпоративної культури в Центрі має відбуватись у площині активної взаємодії між зазначеними джерелами, що визначають зміст ціннісної системи організації. На основі сформованої ієрархії цінностей поступово вибудовується найбільш релевантний набір практичних дій та поведінкових стратегій, що закріплюються у повсякденній діяльності колективу, трансформуючись у внутрішньогрупові норми й стандарти поведінки. У результаті формується стабільне соціальне середовище, що підтримує як ефективну комунікацію, так і високу якість роботи в умовах специфіки закладу охорони здоров'я.

Процес формування корпоративної культури в Центрі може здійснюватися одночасно за кількома напрямками. По-перше, це тривала практична діяльність, що передбачає поступове накопичення досвіду, адаптацію до внутрішніх і зовнішніх викликів та закріплення ефективних підходів. По-друге, визначальним фактором виступає управлінська позиція власника або керівництва установи, чия особиста управлінська культура слугує основою для формування цінностей і норм поведінки колективу. По-третє, суттєву роль відіграє процес природного відбору найбільш життєздатних правил, норм і стандартів, які виникають у межах організаційної взаємодії та підтримуються як керівниками, так і працівниками.

Запропонований підхід передбачає перехід від ситуативних, короткострокових індивідуальних орієнтирів до колективної системи довгострокових ціннісних установок, що визначатимуть стратегічні напрями розвитку Центру. Ключовим чинником у цьому процесі виступає здатність організації сформувати спільне бачення майбутніх пріоритетів, що буде поділятися більшістю членів колективу.

У сучасних умовах, коли організаційне середовище зазнає постійних змін, побудова ефективної корпоративної культури має включати комплекс взаємопов'язаних елементів. Вони охоплюють не лише внутрішньоорганізаційні цінності, але й механізми адаптації, спільні правила, комунікаційні канали, форми лідерства, а також стандарти професійної поведінки. Сукупна взаємодія цих компонентів визначає загальний характер корпоративної культури Центру, який можна умовно подати як відкриту систему (відображено на рис. 3.3).

<i>Присвоєння звання працівник року</i>	<i>Захист довкілля</i>	<i>Повага до інтересів працівників</i>	<i>Повага до держави</i>	<i>Задоволення потреб споживачів</i>
<i>Підтримка ініціатив</i>				<i>Підтримка низького рівня витрат</i>
<i>Урочисті події</i>				<i>Бережливість</i>
<i>Дні відкритих дверей</i>				<i>Вірність традиціям</i>
<i>Фірмовий одяг</i>				<i>Уважне ставлення до пропозицій працівників організації</i>
<i>Підтримування субкультури організації</i>				<i>Чистота</i>
<i>Ознайомлення з історією організації</i>	<i>Високі стандарти</i>	<i>Сервіс</i>	<i>Рівень цін</i>	<i>Дотримання правил</i>

Джерело. Складено самостійно

Рис. 3.3 Пропоновані елементи формування корпоративної культури для Центрі

Механізм її впливу полягає в тому, що працівники, стикаючись із новими ситуаціями, формують певні очікування та поведінкові моделі, які не лише відображають корпоративні цінності, але й посилюють їх у процесі практичної реалізації. Таким чином, культура формує середовище, в якому кожен працівник взаємодіє зі спільною системою значень, цінностей і норм, що безпосередньо впливають на його професійну активність. У результаті саме рівень особистої ідентифікації з трудовою діяльністю стає визначальним у структурі корпоративної культури.

З позиції сучасного аналізу, корпоративна культура Центру може бути охарактеризована як відкрита і сильна. Її відкритість полягає у готовності до зовнішньої взаємодії та внутрішнього саморозвитку, здатності до трансформації відповідно до змін зовнішнього середовища. Водночас, сила культури виявляється в дотриманні колективної єдності, навіть за умов

внутрішніх розбіжностей у думках. Наприклад, негласне правило уникати відкритих суперечок під час колективних обговорень або робочих зустрічей може розглядатися як форма збереження групової згуртованості, яка одночасно підкреслює силу наявної організаційної культури, але водночас свідчить про недостатню відкритість до внутрішнього діалогу.

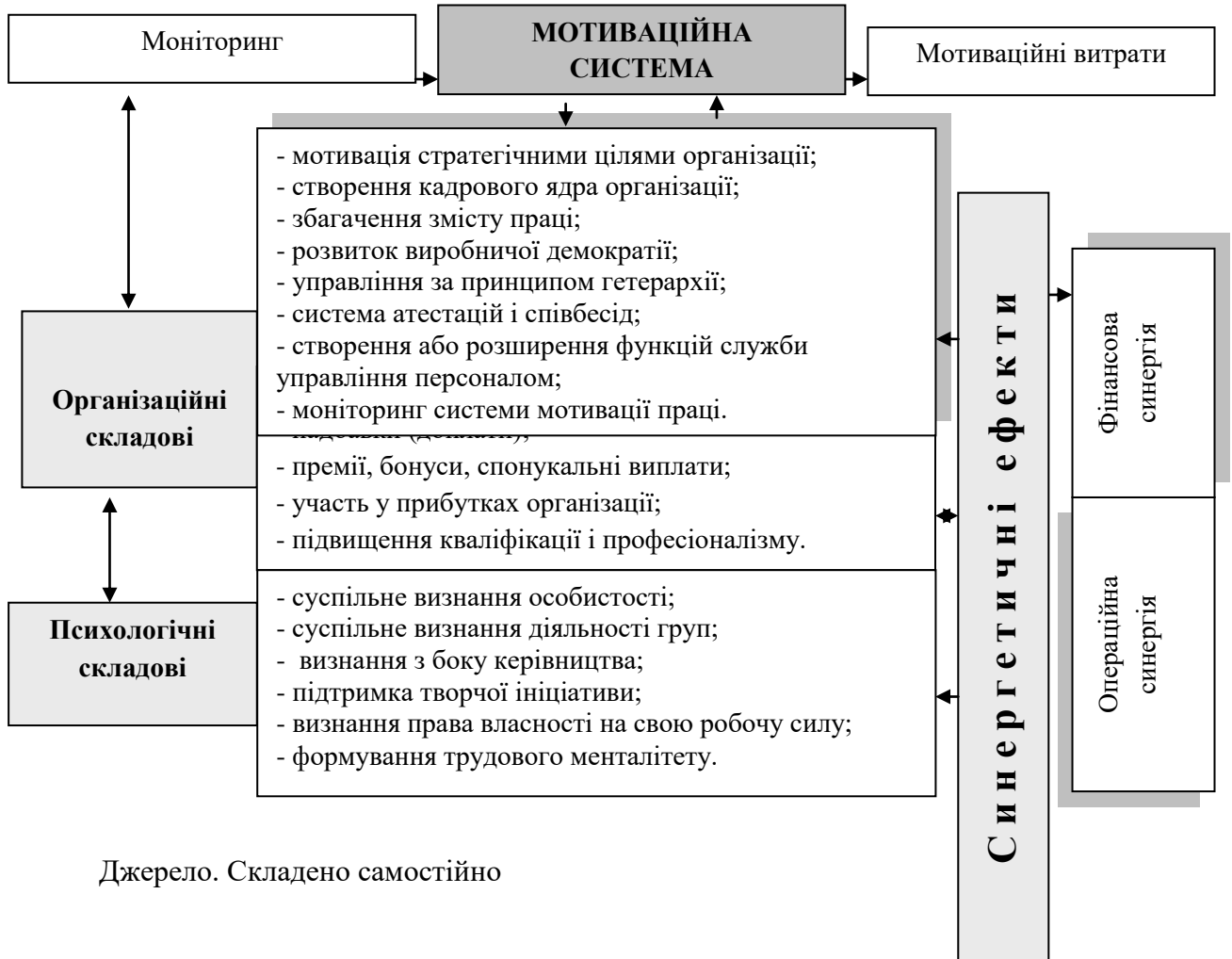
В умовах переважання зовнішньої злагоди в колективі може спостерігатися тенденція до уникнення конфліктів і відсутність готовності до конструктивного обговорення альтернативних точок зору. Подібна ситуація здатна призвести до формування хибної впевненості працівників у беззаперечній правильності рішень організації, що, своєю чергою, обмежує потенціал для розвитку та самокорекції. Усунути ці ризики можливо шляхом впровадження низки практичних заходів, зокрема:

- організації регулярного анкетування працівників з метою оцінки внутрішнього клімату та виявлення потенційних проблем у комунікації;
- аналізу ефективності чинного стилю управління та умов праці;
- стимулювання відкритого діалогу між членами колективу як у формальних, так і в неформальних форматах;
- проведення тематичних семінарів, тренінгів і заходів, спрямованих на розвиток організаційної відкритості, психологічної безпеки та зміцнення командної взаємодії.

Розглядаючи проблему формування корпоративної культури через призму мотиваційних процесів, доцільно трактувати мотивацію праці як комплексний процес цілеспрямованого використання системи стимулів і мотивів, що активізують діяльність працівників для досягнення стратегічних цілей організації. У цьому контексті мотивація постає не лише як інструмент підвищення продуктивності праці, а й як критично важливий чинник становлення позитивної організаційної культури.

З позицій сучасної наукової думки, мотивація праці є відкритою, цілісною й водночас емерджентною системою. Вона передбачає взаємозв'язок і взаємодію різнорівневих елементів – економічних, соціальних, інституційних, психологічних та організаційних – які повинні бути інтегровані у спільну мотиваційну модель. Така модель має відповідати потребам різних груп працівників та інших зацікавлених сторін, забезпечуючи гармонійний баланс між особистими інтересами та цілями установи.

Отже, мотиваційна система повинна мати комплексний характер, поєднуючи як матеріальні, так і нематеріальні стимули, що забезпечують стійкість, адаптивність і результативність функціонування корпоративної культури в умовах динамічного зовнішнього середовища. (рис 3.4).



Джерело. Складено самостійно

Рис. 3.4. Пропонована структура мотиваційної системи організації

На нашу думку, ефективне підвищення рівня мотивації персоналу як ключового чинника формування сприятливої корпоративної культури є неможливим без урахування різноманітності мотиваційних типів працівників, оскільки домінантні трудові стимули та ціннісні орієнтири можуть суттєво варіюватися залежно від індивідуальних особливостей і професійного досвіду кожного співробітника.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 3

У процесі вдосконалення корпоративної культури організації доцільно опиратися на концепцію багаторівневої побудови культури, що включає чотири

послідовних рівні розвитку. Найвищим серед них є рівень самоідентифікації, на якому соціокультурна філософія організації настільки інтегрується у внутрішній світ співробітників, що цінності та ідеали установи трансформуються у їхні особисті переконання. Такий рівень означає, що працівник ототожнює себе з організацією не лише формально, а й на рівні глибинного особистісного залучення.

У цьому контексті ключовими чинниками формування сталої корпоративної культури є системний розвиток персоналу, безперервне професійне навчання, а також активне впровадження сучасних управлінських і технологічних інструментів, що сприяють оптимізації робочих процесів. Водночас, підтримка культурної трансформації потребує функціонування ефективного організаційно-інформаційного середовища та продуманої системи мотивації персоналу, яка орієнтована як на індивідуальні потреби, так і на стратегічні цілі Центру.

У контексті вибору організаційної філософії для Центру доцільно орієнтуватися на японську модель Ріса-Ріса, в основі якої лежить концепція SWS WAY. Цей підхід передбачає послідовне вдосконалення внутрішніх процесів, розвиток персоналу через трансляцію цінностей і знань, а також підвищення ефективності завдяки міжособистісним комунікаціям. Основний акцент при цьому робиться на безперервне покращення, що узгоджується із потребами сучасної медичної установи.

З методологічного погляду запропонована стратегія може бути реалізована шляхом упровадження методики 5S, що включає п'ять етапів: сортування, впорядкування, підтримання чистоти, стандартизацію та забезпечення сталості змін. Застосування цього інструменту дозволяє системно впорядкувати робоче середовище, знизити рівень неефективних витрат і створити умови для високопродуктивної праці.

Формування корпоративної культури як довгострокового управлінського процесу потребує також чіткої системи оцінювання вартості реалізованих культурних змін. У цьому напрямку обґрунтованим є використання кількісних та якісних показників ефективності впроваджених ініціатив. Зокрема, оцінка ступеня залученості персоналу, рівня задоволеності умовами праці, продуктивності, а також дотримання ціннісних стандартів дає змогу своєчасно визначати вектори подальшого розвитку корпоративної культури.

ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ

У сучасних умовах стрімких трансформацій економічного, політичного та соціального середовища організації змушені оперативно адаптуватися до нових викликів. Зважаючи на те, що корпоративна культура формується під значним впливом зовнішніх чинників, вона набуває ролі ключового механізму узгодження внутрішніх цінностей організації з динамікою зовнішнього середовища. Такий механізм дозволяє забезпечити стійкість організації в умовах зростаючої невизначеності та зберігати її адаптивність відповідно до актуальних потреб ринку.

Актуальність вивчення корпоративної культури полягає у пошуку ефективних управлінських інструментів, які дозволяють оптимізувати діяльність організації через систему поведінкових норм і правил, заснованих на цінностях, етичних засадах та соціальних очікуваннях персоналу. У процесі адаптації до економічної трансформації корпоративна культура постає не лише засобом регулювання внутрішньої взаємодії, але й ресурсом стійкості організації у довгостроковій перспективі.

Розвинена система корпоративних цінностей позитивно впливає на стабільність колективу, знижує рівень плинності кадрів, підвищує мотивацію співробітників до якісного виконання службових обов'язків. Водночас вона сприяє уніфікації підходів до професійної поведінки, дозволяє сформувати чіткі критерії добору персоналу та закладає основу для формування позитивного іміджу організації як роботодавця і соціально відповідального учасника ринку.

Установи охорони здоров'я функціонують у складному й мінливому середовищі, що вимагає від них високого рівня гнучкості та здатності до адаптації. Затримки в оновленні організаційних практик чи реакціях на зовнішні впливи можуть спричинити дестабілізацію діяльності. У цьому контексті формування ефективної корпоративної культури стає необхідним інструментом управління змінами, стабілізації внутрішніх процесів та забезпечення розвитку.

Вплив корпоративної культури на діяльність організації проявляється у

здатності працівників передбачати зміни ситуації, формувати відповідні поведінкові моделі, які, втілюючись у практичну діяльність, змінюють реальність відповідно до власних переконань та спільних цінностей. Ступінь ефективності такого впливу прямо залежить від того, наскільки професійна діяльність працівника має для нього особистісну значущість.

В умовах високої мінливості зовнішнього середовища доцільним є акцент на розвиток інноваційної моделі корпоративної культури. Такий підхід не обмежується лише сферою інноваційної діяльності, а охоплює всю систему організаційного управління, орієнтуючись на постійне вдосконалення, відкритість до змін і включення інтересів ключових стейкхолдерів – персоналу, пацієнтів, партнерів та суспільства загалом. Це сприяє побудові довготривалих, заснованих на довірі, відносин з усіма учасниками внутрішнього та зовнішнього середовища організації.

Формування нової корпоративної культури або трансформація наявної передбачає активну участь персоналу в процесі змін. Важливо, аби працівники усвідомлювали необхідність оновлення ціннісних орієнтирів і залучалися до цього процесу неформально. У зв'язку з цим необхідне використання ефективних інструментів мотивації, які здатні впливати на прийняття нових моделей поведінки й підтримувати ключові цінності організації.

Сильна корпоративна культура, що поділяється більшістю працівників, забезпечує чітку регламентацію поведінки без потреби в надмірному документальному супроводі або жорстких регламентах. У такій системі основні принципи поведінки інтегруються у свідомість персоналу, формуючи підґрунтя для передбачуваності, стабільності та упорядкованості внутрішніх процесів. Відтак, чим більш стійкою є корпоративна культура, тим меншою є необхідність у прямому адміністративному контролі – організація функціонує ефективно за рахунок внутрішньої мотивації працівників і їх відданості спільним цілям.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аніщенко В.О. Роль корпоративної культури у прийнятті управлінських рішень. Актуал. пробл. економіки . 2009. № 3. С. 64-72
2. Артеменко М.Г. Адаптаційний потенціал корпоративної культури. Наук. зап. Харк. ун-ту Повітр. сил. Соц. філос., психологія . 2009. Вип. 3. С. 148-156.
3. Бала О.І. Корпоративна культура – чинник соціально- економічного розвитку організації. Вісник НУ “Львівська політехніка” "Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку". 2006. №567. С.6-11
4. Баюра Д.О. Методологічні підходи до формування корпоративної культури у системі корпоративного управління. Наук. вісн. Черніг. держ. ін-ту економіки і упр. Сер. Економіка . 2011. Вип. 4. С. 24-28.
5. Борисенко Андрій Леонідович Поняття організаційної культури як аналог корпоративної культури .Науково-технічний вісник інформаційних технологій, механіки і оптики, 2016, №24. 127-132 с.
6. Ганить Г.Л., Єськов О.Л. Корпоративна культура: Навчальний посібник / Київ, 2013. 403 с.
7. Гительман Л. Д. Перетворюючий менеджмент: Лідерам реорганізації і консультантам по керуванню. Навчальний посібник для економ. спец. вузів / Київ Справа, 2019. 145 с.
8. Головченко Н.З. Національні організаційні культури: адаптація зарубіжного досвіду. Держава та регіони. Сер. Економіка та підприємництво . 2010. Вип. 1. С. 72-76.
9. Гончаров В. М. Формування організаційної культури підприємств: монографія.; Луган. нац. аграр. ун-т. Луганськ: Ноулідж, 2011. 240 с.
10. Грішнова О. А. Роль кадрового консалтингу у формуванні та розвитку корпоративної культури. Наук. вісн. Черніг. держ. ін-ту економіки і упр. Сер. Економіка . 2010. Вип. 2. С. 141-148.
11. Дмитренко М. Формування корпоративної культури в цивілізаційних процесах соціуму. Вісник Черкас. ун-ту. Сер. Філософія . 2011. Вип. 200. С. 86-91.
12. Дяченко Т.О. Організаційна культура: теорія і практика: монографія. К.: Логос, 2012. 323 с.
13. Зайцева К.В. Організаційна поведінка: монографія. Донецький інститут залізничного транспорту. Донецьк: Донбас, 2011. 284 с.

14. Калініченко Т. І. Формування та розвиток організаційної культури агропромислових підприємств: автореф. дис. канд. екон. наук : 08.00.04 / Т. І. Калініченко ; Міжнар. ун-т бізнесу та права. Херсон, 2010. 20 с.
15. Калініченко Т. Теоретичні підходи до тлумачення організаційної культури. Держава та регіони. Сер. Економіка та підприємництво . 2010. Вип. 3. – С. 62-67.
16. Кожемякіна Н. І. Забезпечення належного рівня корпоративної культури як соціально-педагогічна умова формування професійної мобільності менеджерів-аграріїв. Наука і освіта. 2010. № 8.– С. 79-81.
17. Комарова К. В. Організаційна культура: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. Дніпропетр. держ. фін. акад. Д., 2011. 165 с.
18. Копець Г.Р. Роль корпоративної культури у мотивації персоналу. Вісн. Нац. ун-ту "Львів. політехніка". Пробл. економіки та упр. 2006. № 554. С. 232-239.
19. Крутько І.С., Петяк М.М. Моделі досліджень корпоративної культури організації. Науково-практичні основи досліджень в сфері управління персоналом, 2016. - 146-169 с.
20. Лагутіна Т. Організаційна культура у проблемному інституційному середовищі. Вісн. Київ. нац. торг.-екон. ун-ту . 2012. № 3. С. 123-131.
21. Ліфінцев Д.С. Вплив корпоративної культури на мотивацію персоналу. Актуал. пробл. економіки . 2006. N 2. С. 154-158.
22. Мазник Л.В. Вплив іміджу керівника на мотивацію діяльності співробітників як основний фактор формування корпоративної культури. Наук. пр. Нац. ун-ту харч. технологій . 2010. N 32. С. 129-132.
23. Менеджмент персоналу. Навчально-методичний посібник за заг. ред. М. М. Шкільняка. Тернопіль. 2021. 334 с.
24. Менеджмент соціальної роботи : підруч. / авт.-упоряд. : Т. Л. Надвична, С. А. Надвичний. Тернопіль : ЗУНУ, 2023. 370 с.
25. Методичні підходи до стратегічного управління діяльністю підприємства: монографія. Микитюк П. П. та інші. Тернопіль, 2017. 399 с.
26. Миколаєва Г.Н. Розвиток організаційної культури як фактор підвищення ефективності управління персоналом. Вісник Рівненського державного університету, 2016. 68-70 с.
27. Могутнова М.М. Корпоративна культура: ідеал і реальність. Могутнова Наталія Миколаївна Корпоративна культура: ідеал і реальність. Вісник КНУ.

Серія «Філософія. Соціологія. Мистецтвознавство», 2017, №2. 234-244 с.

28. Мороз А.С. Маркетингові підходи до формування корпоративної культури підприємств. Вісн. Нац. ун-ту "Львів. політехніка". Логістика. 2005. № 526. С. 139-144.

29. Музиченко-Козловська О.В. Модель управління організаційною культурою підприємства. Вісн. Нац. ун-ту "Львів. політехніка". Пробл. економіки та упр. 2010. № 668. С. 347-351.

30. Осовська Г.В. Комунікації в менеджменті: Курс лекцій. К.: "Кондор". 2003. 218 с.

31. Петрушенко Ю.М. Вплив національних особливостей корпоративної культури на розвиток економічних відносин. Вісн. Сум. держ. ун-ту. Сер. Економіка . 2007. № 1. С. 75-84.

32. Пономарьов О. С. Філософія виробничої культури в системі корпоративних цінностей. Теорія і практика упр. соц. системами: філос., психологія, педагогіка, соціол . 2009. N 1. С. 9-15.

33. Репецький М.М. Кадрове забезпечення якості системи управління підприємством. Економіка та держава. 2007. №6 . С. 87-88.

34. Рынкевич Н. С. Исследование моделей влияния корпоративной культуры на организационную эффективность. Вісник Придніпр. держ. акад. буд-ва та архіт . 2010.№ 4/5. С. 59-66.

35. Савчук Л.М. Організаційна поведінка: Навч.-метод. посіб. для самост. вивч. Дисципліни. Київ. нац. екон. ун-т. К., 2001. 250 с.

36. Савчук Л.М. Теоретичні аспекти впливу корпоративної культури на ефективність організації. Пробл. науки . 2011.№ 9. С. 23-27.

37. Семенов Ю.Г. Організаційна культура: Навчальний посібник. Київ: Логос, 2016.

38. Смолінська О.Є. Впровадження різних моделей інновацій в управлінні з урахуванням співвідношення "організаційна культура - гендер". Вісн. Нац. ун-ту "Львів. політехніка" . Пробл. економіки та упр. 2008. № 628. С. 312-318.

39. Соломанідіна Т.О. Організаційна культура компанії: Навч. посібник. - 2-е вид., перераб. і доп. Київ: ІНФРА-М, 2017. 9 с.

40. Співак В. А. Корпоративна культура: теорія і практика. Львів. 2011.

41. Тихомирова О.Г. Організаційна культура: формування, розвиток і оцінка: Львів: ЛГУ ІТМО, 2018.

42. Туріянська М.М. Структура репутації підприємства: монографія.

Донец. ін-т турист. бізнесу. Луганськ: Янтар, 2009. 140 с.

43. Тютлікова В.В. Організаційна культура як фактор конкурентоспроможності організації в умовах економіки знань. Економіка та упр. п-вами машинобуд. галузі: пробл. теорії та практики . 2012. № 1. С. 59-67.

44. Харчишина О.В. Порівняльний аналіз сучасних підходів типології організаційних культур. Економіка. Управління. Інновації. 2019 №2. 281-283 с.

45. Харчишина О. В. Формування організаційної культури в системі менеджменту підприємств харчової промисловості: монографія; Нац. ун-т харч. технологій. Житомир, 2011. 290 с

46. Шконда В.В. Корпоративна культура в управлінні людським потенціалом: монографія. Донец. ін-т Міжрегіон. акад. упр. персоналом. Донецьк: Ноулідж, Донец. від-ня, 2009. 168 с.

47. Boehmer D., Marino M. How board governance and company culture intersect. Heidrick & Struggles Governance letters, 2014. - 4-6 с.

48. Balmer, John M.T. “Strategic corporate brand alignment: Perspectives from identity based views of corporate brands.” *European Journal of Marketing* 46, no. 7/8 (2012): 1064– 1092. doi:10.1108/03090561211230205

49. Barnard C. I. *Organization and Management*. Cambridge : Harvard University Press, 1948. 410 p.

50. Deal T., Kennedy A. *Corporate cultures, the rites and rituals of corporate life*. New York: Perseus Books Publ., 2000. 232 p

51. Pacanowsky E., O’Donnell-Trujillo N. *Communication and Organizational Culture // The Western Journal of Speech Communication*. 1983. Vol. 46, No. 2. P. 115–130.

52. Schein E. H. *Organizational Culture and Leadership*. 4th ed. San Francisco : Jossey-Bass, 2017. 416 p.

53. Jaques, E. (1951). *The Changing Culture of a Factory*. London: Tavistock Institute of Human Relations / Routledge & Kegan Paul.

54. Martin, J. (1992). *Cultures in Organizations: Three Perspectives*. Oxford University Press.