

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Західноукраїнський національний університет
Факультет економіки та управління
Кафедра менеджменту, публічного управління та персоналу

«Формування організаційної культури в організації»

спеціальність 073 «Менеджмент»
освітньо-професійна програма – Менеджмент

Кваліфікаційна робота за освітнім ступенем «магістр»

Виконала здобувачка:
Якимів Олена

підпис

Науковий керівник:
к.е.н., доцент
Котис Наталія Володимирівна

підпис

Кваліфікаційну роботу допущено до
захисту «__» _____ 20__р.

Завідувач кафедри

підпис

ТЕРНОПІЛЬ – 2025

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ.....	6
1.1. Суть, завдання та типи організаційної культури.....	6
1.2. Об'єктивна необхідність та особливості формування організаційної культури.....	15
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ПРАКТИКИ ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ В ДОСЛІДЖУВАНІЙ ОРГАНІЗАЦІЇ.....	23
2.1. Оцінка організаційно-функціонального забезпечення формування організаційної культури у ТОВ «ПРОХЕЛС».....	23
2.2. Діагностика організаційної культури у досліджуваній організації.....	32
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМІВ ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ У ДОСЛІДЖУВАНІЙ ОРГАНІЗАЦІЇ.....	44
3.1. Управління конфліктами в контексті зміцнення організаційної культури...	44
3.2. Напрямки забезпечення розвитку організаційної культури ТОВ «ПРОХЕЛС».....	50
ВИСНОВКИ.....	59
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	62

ВСТУП

А

к

т

у

а

л

ь

н

і

с Для українських організацій питання формування ефективної організаційної культури набуває особливої актуальності у період воєнних, економічних та соціальних викликів. Зростає потреба у зміцненні корпоративної ідентичності, підвищенні згуртованості персоналу, покращенні комунікацій та створенні здорового психологічного середовища. За таких умов організаційна культура стає не лише інструментом управління персоналом, а й стратегічним ресурсом, який визначає конкурентоспроможність та стійкість організацій. Адже розвинена та ефективна культура здатна мінімізувати внутрішні конфлікти, підвищувати мотивацію, сприяти взаємодовірі й відповідальності, що в кінцевому підсумку позитивно впливає на продуктивність праці та загальні результати діяльності організації.

и З огляду на зазначене, дослідження теоретичних засад і практичних аспектів формування організаційної культури є своєчасним і необхідним.

Аналіз останніх досліджень та наукових праць. Проблематика формування та розвитку організаційної культури широко представлена у працях вітчизняних і зарубіжних учених. Значний внесок у вивчення теоретичних засад організаційної культури зробили Е. Гюнтер, Л. В. Джонсон, К. Камерон, Ч. Хейн, Ф. Харріс, Е. Шейн, які розглядають культуру як систему цінностей, норм та моделей поведінки, що визначають функціонування культури значною мірою визначає здатність організації адаптуватися до нових умов, забезпечувати стабільність внутрішніх процесів, розвивати інноваційність та формувати позитивний імідж.

організації. Серед українських дослідників варто відзначити праці Г. Дмитренко, Г.О. Онищенко, Л. Кононенко, Н. Нижник, І. Лубенець, О. Кузьміна, які аналізують особливості формування корпоративної культури в організаціях різних типів. Водночас, попри значну кількість наукових досліджень, і досі недостатньо вивченими залишаються питання комплексного підходу до формування, зміцнення і розвитку організаційної культури.

Мета кваліфікаційної роботи полягає в обґрунтуванні теоретико-методичних засад формування організаційної культури в організації та розробленні науково обґрунтованих практичних рекомендацій щодо її вдосконалення з урахуванням сучасних умов функціонування.

Для реалізації поставленої мети були визначені та вирішені такі **завдання:**

- дослідити суть, завдання та типи організаційної культури;
- визначити необхідність та особливості формування організаційної культури;
- здійснити оцінку організаційно-функціонального забезпечення формування організаційної культури у ТОВ «ПРОХЕЛС»;
- провести діагностику організаційної культури у досліджуваній організації;
- обґрунтувати необхідність управління конфліктами в контексті зміцнення організаційної культури;
- окреслити напрямки забезпечення розвитку організаційної культури ТОВ «ПРОХЕЛС».

Об'єктом дослідження є процес формування організаційної культури в організації.

Предметом дослідження є теоретичні та прикладні аспекти формування організаційної культури в ТОВ «ПРОХЕЛС».

Методи дослідження. У процесі роботи застосовано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів. Теоретичну основу забезпечили

методи аналізу, синтезу, узагальнення та порівняння, що дали змогу систематизувати підходи до формування організаційної культури. Для вивчення реального стану організаційної культури в досліджуваній установі використано соціологічні методи, зокрема анкетування та опитування персоналу. Елементи статистичного аналізу застосовано для обробки отриманих результатів та виявлення закономірностей. Графічні методи дали змогу наочно відобразити структуру та динаміку оцінок. Таке поєднання методів забезпечило комплексний та об'єктивний характер дослідження.

Практична значущість роботи полягає у тому, що сформульовані теоретичні підходи та практичні рекомендації щодо формування організаційної культури можуть стати основою для подальших наукових досліджень і дискусій та дають підґрунтя для розробки і реалізації практичних заходів. Результати дослідження можуть бути використані у діяльності ТОВ «ПРОХЕЛС».

Апробація. За результатами дослідження опубліковано тези доповідей: «Особливості формування організаційної культури в медичних установах » у Збірнику Х Ювілейної науково-практичної конференції студентів та молодих вчених з міжнародною участю «Актуальні проблеми економіки, підприємництва та управління на сучасному етапі» (Тернопіль, ЗУНУ, 2025) та «Методи формування та удосконалення організаційної культури в медичні установі» у Збірнику науково-практичної конференції «Інноваційні технології в

м
е
н
е
д
ж
м
е
н
т
і

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ

1.1. Суть, завдання та типи організаційної культури

У сучасних умовах динамічних змін, посилення конкуренції та зростання ролі людського капіталу організаційна культура постає одним із ключових чинників забезпечення ефективності функціонування та стратегічного розвитку організації. Вона визначає характер взаємодії між працівниками, формує ціннісні орієнтири, впливає на управлінські процеси та сприяє підвищенню рівня згуртованості й мотивації персоналу. Причому визначає не лише внутрішній мікроклімат, а й адаптивні можливості організації, її здатність реагувати на зовнішні зміни та досягати довгострокових цілей. Саме тому дослідження сутності організаційної культури, її концептуальних підходів та змістовних характеристик набуває особливої актуальності.

У науковій літературі існує значна різноманітність підходів до визначення сутності організаційної культури, що зумовлено її багатовимірністю, складною внутрішньою структурою та різними акцентами дослідників. Традиційно її розглядають як сукупність норм, цінностей, переконань, моделей поведінки та символів, які притаманні певній організації та визначають характеристики її діяльності [16, с. 24]. Класики, зокрема Е. Шейн, підкреслюють багаторівневість організаційної культури, виокремлюючи артефакти, проголошені цінності й базові припущення як ключові структурні елементи. Згідно з таким підходом, культура організації формується поступово і є результатом спільного досвіду, що забезпечує соціальну інтеграцію та адаптацію до зовнішнього середовища [49].

Інші дослідники визначають організаційну культуру як управлінський інструмент, що спрямований на формування бажаної поведінки персоналу, підтримку стратегічних цілей та підвищення ефективності діяльності організації [28, с. 74]. Прихильники функціонального підходу наголошують на її ролі в координації дій працівників, зменшенні невизначеності та створенні єдиного

інформаційного простору [26, с. 18]. Представники інтерпретаційного підходу, навпаки, акцентують на символічному значенні культури, розглядаючи її як систему смислів і знаків, через які організація інтерпретує власну діяльність та середовище [48, с. 23-24].

Необхідно зазначити, що в науковому дискурсі організаційна культура трактується також як фактор формування корпоративної ідентичності, інструмент управління змінами, механізм мотивації та засіб формування соціальної згуртованості [16, с. 26].

Відмінність підходів підкреслює складність цього феномена та водночас підтверджує його ключове значення для функціонування сучасних організацій.

У наукових дослідженнях поняття «організаційна культура» та «корпоративна культура» часто використовуються як синоніми, однак між ними існують певні змістові нюанси.

Організаційна культура є ширшим поняттям, що включає цінності, норми, поведінкові моделі, ритуали та символи, притаманні будь-якій організації, незалежно від її розміру, статусу чи форми власності. Вона характеризує особливості внутрішньої взаємодії, управлінських підходів та соціальної динаміки колективу [9, с. 46].

Корпоративна культура вживається переважно для позначення культури у великих організаціях або корпораціях, де вона має формалізований характер і спрямована на реалізацію стратегічних корпоративних цілей. Вона може містити більш чітко окреслені регламенти, стандарти поведінки, фірмову символіку, корпоративну філософію та політику розвитку персоналу [11, с. 58].

Попри ці відмінності, поняття є концептуально близькими, але корпоративну культуру доречно розглядати як різновид організаційної культури, який відзначається вищою ступінню формалізації, стандартизації та цілеспрямованого управлінського впливу [27, с. 53].

Таким чином, організаційна культура охоплює універсальні характеристики, притаманні будь-якій організації, тоді як корпоративна культура є конкретизованою формою її прояву у великих експертно-

структурованих організаціях. Важливим є те, що обидві форми культури визначають якість управління, характер комунікацій та мотивацію персоналу.

Розвиток організаційної культури є складним і багаторівневим процесом, який формувалася протягом більш ніж століття під впливом змін у менеджменті, соціології, психології та організаційній поведінці [26, с. 46-47]. Науковий інтерес до цього феномену виник не одномоментно: він послідовно трансформувалася від інтуїтивного розуміння «корпоративного духу» до системних міждисциплінарних досліджень, що розглядають культуру як стратегічний ресурс організації.

Історію розвитку поняття організаційної культури умовно можна розділити на чотири основні етапи (рис.1.1).



Рис. 1.1. Етапність становлення концепції організаційної культури

Примітка. Сформовано за [16; 17; 31]

Перший етап, що припадає на початок XX століття, характеризується виділенням базових принципів управління організаційним духом та

усвідомленням ролі неформальних чинників у діяльності організацій. Другий етап, який розпочався у 30-х роках ХХ століття, ознаменувався формуванням інтересу до феномену організаційної культури як важливого елементу соціально-психологічного середовища організації. Третій етап, що тривав у 70–80-х роках, став періодом системних наукових досліджень, у межах яких культура була представлена як комплексне явище зі структурою, функціями та механізмами впливу на поведінку персоналу. Четвертий етап, що розпочався на початку ХХІ століття, характеризується посиленням уваги науковців до стратегічної ролі організаційної культури, її впливу на конкурентоспроможність, інноваційний розвиток та організаційну ідентичність [16, с. 45-46; 31, с. 76-77].

Організаційну культуру важливо розглядати як систему взаємопов'язаних компонентів, кожен з яких виконує специфічну функцію у формуванні унікального культурного простору організації (рис. 1).



Рис. 1.2. Основні компоненти організаційної культури

Примітка. Сформовано за [13, с. 95; 27, с. 53]

Наведена схема демонструє, що організаційна культура формується через поєднання як раціональних, так і емоційно-соціальних елементів, а її цілісність і

ефективність залежать від гармонійної взаємодії всіх компонентів. Кожен компонент є важливим для формування загального культурного середовища, а зміни в одному елементі здатні впливати на функціонування інших. Так парадигма визначає фундаментальні цінності та уявлення, які лежать в основі діяльності організації. Система управління і структура влади задають правила прийняття рішень і розподіл впливу. Організаційна структура регламентує формальні взаємозв'язки, тоді як символи, ритуали та історії створюють емоційно-ціннісний контекст, що зміцнює відчуття спільності та ідентичності [49].

Узагальнена структурно-логічна модель корпоративної культури (рис. 1.3.) демонструє системну взаємодію передумов, цілей, інструментів та компонентів, що визначають специфіку функціонування організації, стиль управління та загальний рівень ефективності трудової взаємодії.



Рис. 1.3. Структурно-логічна модель корпоративної культури

Примітка. Сформовано за [16; 31; 34]

Наведена схема ілюструє корпоративну культуру як інтегральну характеристику організації, формування якої зумовлене сукупністю управлінських, мотиваційних та соціально-культурних передумов. Визначені економічні, соціальні й організаційні цілі окреслюють стратегічний вектор її розвитку. Інструменти корпоративної культури – етичні, соціальні, інвестиційні

та кадрові – забезпечують нормативне регулювання поведінки та узгодженість дій персоналу. Компоненти корпоративної культури відображають основні сфери її прояву й охоплюють управлінську, діяльнісну, зовнішню, комерційну, екологічну культуру та культуру взаємодії зі стейкхолдерами. Таким чином, модель наочно демонструє, що корпоративна культура є комплексним багатоаспектним утворенням, яке формується під впливом певних умов, реалізується через спеціальні інструменти та проявляється у конкретних структурних елементах діяльності організації.

Організаційна культура виконує низку стратегічно важливих функціональних завдань, які забезпечують цілісність, стабільність і результативність функціонування організації. Серед основних завдань можна виділити такі:

1. Формування спільних цінностей та поведінкових орієнтирів. Культура визначає, які моделі поведінки є прийнятними чи неприпустимими, створюючи основу для узгодженості дій та спільного розуміння стратегічних цілей.

2. Посилення внутрішньої інтеграції. Завдяки культурі працівники усвідомлюють свою роль в організації, формують відчуття причетності та відповідальності, що зміцнює соціальну єдність і зменшує рівень конфліктів.

3. Регуляція управлінських і комунікаційних процесів. Організаційна культура встановлює неформальні правила взаємодії, що доповнюють офіційні регламенти та сприяють ефективній координації дій.

4. Підтримка стратегічного розвитку. Культура визначає здатність організації адаптуватися до змін, сприймати інновації, формувати орієнтацію на довгострокові результати та впроваджувати організаційні перетворення.

5. Мотиваційна функція. Через систему цінностей і символів культура впливає на мотивацію персоналу, сприяє зростанню залученості, ініціативності та відповідальності працівників.

6. Забезпечення позитивної репутації та іміджу. Організаційна культура впливає на зовнішнє сприйняття організації партнерами, клієнтами й

громадськістю, що є важливим чинником конкурентоспроможності [21, с. 56-58].

Таким чином, організаційна культура є не лише сукупністю внутрішніх норм і традицій, а й стратегічним ресурсом, що визначає ефективність функціонування організації та її здатність забезпечувати сталий розвиток. Її завдання виходять за межі внутрішньої поведінки працівників і охоплюють формування корпоративної ідентичності, зміцнення репутації та підтримку інноваційних процесів.

Одним із ключових аспектів дослідження організаційної культури є її типологізація, оскільки вона дозволяє окреслити та проаналізувати основні різновиди культур, виявити їх специфічні особливості у межах конкретної організації та обґрунтувати напрями їх подальшого розвитку й удосконалення.

Систематизація видів організаційної культури надає можливість визначити, який саме культурний тип домінує в організації, що, у свою чергу, слугує основою для формування ефективної стратегії її підтримки, трансформації або зміцнення.

Типологізація також є дієвим інструментом під час порівняльного аналізу культур різних організацій чи структурних підрозділів однієї установи. Такий аналіз дає змогу встановити потенційні джерела конфліктів, розбіжностей або низького рівня взаємодії між підрозділами, що можуть бути спричинені відмінностями в їх культурних характеристиках.

Поняття типу організаційної культури охоплює групу культур, які мають спільну суттєву ознаку, що дозволяє відмежувати їх від інших видів та забезпечує можливість наукового їх узагальнення [42, с. 282].

Існує значна кількість підходів до типологізації організаційної культури, які акцентують увагу на різних її аспектах: від домінуючих цінностей та ставлення до влади до орієнтації на процеси, результати чи інновації [21; 34].

Однією з найбільш відомих є типологія, запропонована Ч. Хенді, яка ґрунтується на співвідношенні влади, ролей, індивідуальних можливостей та завдань в межах організації. Дослідник виходив із того, що структура влади та характер управлінських взаємодій значною мірою визначають культурні

особливості організації [16, с. 56]. Так, культура влади концентрується навколо ключової особи або вузького кола керівників і характеризується високим рівнем централізації та швидкістю прийняття рішень. На противагу їй культура ролей спирається на формалізовану систему посадових обов'язків та ієрархії, де процедури й правила забезпечують стабільність і порядок. Іншим типом є культура завдань, у якій пріоритет надається реалізації проєктів та досягненню конкретних результатів, що передбачає створення гнучких команд, здатних автономно ухвалювати рішення. Окремо виокремлюється культура особистості, характерна для організацій, де провідну роль відіграє професійна компетентність індивідів, а сама структура існує передусім для підтримки діяльності висококваліфікованих фахівців [26, с. 45-47].

Значний внесок у розвиток теорії організаційної культури зробили К. Камерон і Р. Квін. Їхній підхід розглядає культуру через призму двох вимірів: орієнтації організації (внутрішньої чи зовнішньої) та домінування гнучкості або контролю [31, с. 78-79]. Комбінація цих параметрів дозволила авторам виокремити чотири узагальнені типи культур:

1. Кланова культура – базується на взаємній довірі, командній роботі та високому рівні участі працівників.
2. Адхократична культура – сприяє інноваціям, творчості, гнучкості та експериментам.
3. Ієрархічна культура – орієнтована на стабільність, дотримання правил, формальні процеси та контроль.
4. Ринкова культура – акцентує увагу на конкурентності, результативності й досягненні вимірюваних цілей [31, с. 80].

Значна популярність цієї моделі в емпіричних дослідженнях зумовлена можливістю кількісного вимірювання культурних характеристик організації.

Поряд із цими концепціями у наукових дослідженнях набули поширення підходи, що класифікують організаційну культуру відповідно до домінантних цінностей [42, с. 282]. Такий підхід дозволяє глибше зрозуміти мотиваційні механізми та смислові орієнтири, які визначають поведінку членів організації. У

межах цього підходу науковцями виокремлюється:

- інноваційна культура – підтримує творчість, ризик і постійне вдосконалення;
- бюрократична культура – характеризується формальністю, стандартами та контрольованістю;
- підтримувальна культура – акцентує увагу на співпраці, гуманістичних відносинах, психологічному комфорті;
- орієнтована на результат культура – передбачає чіткі вимоги до ефективності й продуктивності [34, с. 116].

З огляду на різноманіття наукових підходів до трактування організаційної культури доцільним є узагальнення ключових типів у структурованому форматі (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Порівняльна таблиця типів організаційної культури

Тип культури	Ключові характеристики	Переваги	Недоліки
Культура влади	Централізація, домінування лідера	Швидкі рішення	Ризик авторитарності
Культура ролей	Формальні процедури, стабільність	Передбачуваність	Низька гнучкість
Культура завдань	Командна робота, орієнтація на проекти	Висока результативність	Конфлікт інтересів
Культура особистості	Професійна автономія	Високий рівень експертності	Слабке управління
Кланова культура	Співпраця, участь	Згуртованість	Неформальність рішень
Адхократична культура	Інновації, гнучкість	Адаптивність	Ризики невизначеності
Ієрархічна культура	Стабільність, формалізація	Контроль	Повільні зміни

Примітка. Сформовано за [16; 26; 42]

Узагальнення різних класифікацій свідчить, що будь-яка організаційна культура може бути розглянута як багатовимірне явище, у якому поєднуються структурні, управлінські та ціннісні компоненти. Кожен з підходів пропонує власну інтерпретацію цих компонентів, а їх комплексне використання створює можливість для всебічного аналізу культурних особливостей організації.

1.2. Об'єктивна необхідність та детермінанти формування організаційної культури

У сучасному середовищі функціонування організацій, що характеризується високою динамічністю, конкуренцією та зростанням ролі людського капіталу, організаційна культура набуває статусу ключового чинника їхнього розвитку та ефективності. Потреба в її формуванні зумовлена тим, що жодна організація не може успішно діяти без узгодженої системи цінностей, норм і правил, які забезпечують цілісність, передбачуваність поведінки та стабільність соціальних взаємодій. Саме організаційна культура створює спільний смисловий простір, у межах якого працівники ідентифікують себе з організацією, координують свої дії та формують моделі поведінки, що відповідають стратегічним пріоритетам.

В умовах постійних трансформацій, цифровізації управлінських процесів, появи нових форматів роботи та підвищення цінності інновацій організаційна культура стає не лише внутрішнім регулятором, а й стратегічним ресурсом. Від її сформованості залежить здатність організації адаптуватися до змін, підтримувати командну взаємодію, мотивувати персонал та успішно реалізовувати управлінські рішення. Саме тому питання формування організаційної культури розглядається як об'єктивна необхідність, яка визначає довгострокову результативність і конкурентоспроможність будь-якої організаційної системи

У наукових дослідженнях формування організаційної культури трактується як комплексний, багатовимірний процес, спрямований на створення та закріплення системи цінностей, норм, символів і моделей поведінки, що визначають специфіку діяльності організації та характер взаємодії її учасників [12, с. 134]. Дослідники підкреслюють, що цей процес має як свідомий, так і стихійний характер: з одного боку, культура формується під впливом управлінських рішень, політики керівництва, стратегічних цілей, а з іншого – виникає спонтанно внаслідок міжособистісних контактів, традицій та історично

вироблених практик [5].

Частина науковців наголошує на ціннісній природі організаційної культури, розглядаючи її формування як розвиток спільних переконань, що визначають поведінку працівників у типових ситуаціях [8, с. 114]. Інші вчені підходять до цього процесу з позицій управління змінами, підкреслюючи, що формування культури є складовою стратегічного менеджменту, оскільки від узгодженості культурних орієнтирів зі стратегічними цілями залежить ефективність організаційного розвитку [19, с. 115]. Існує також інтерпретація, згідно з якою формування культури слід розглядати як результат соціалізації персоналу, тобто набуття працівниками знань, норм і моделей поведінки, прийнятих у конкретній організації [23, с. 26].

У більшості наукових концепцій об'єднуючим положенням є те, що формування організаційної культури – це не одноразова дія, а тривалий еволюційний процес, який охоплює створення, підтримку та зміну ціннісно-нормативної системи. Вчені відзначають, що культура має інерційний характер і змінюється поступово, тому формування бажаних її параметрів потребує системності, цілеспрямованого управлінського впливу та участі всіх рівнів організаційної структури [3, с. 69].

Ще одним важливим аспектом, на якому акцентує увагу наукова література, є зв'язок культури з ідентичністю організації [29, с. 103]. Формування культури охоплює створення унікального образу організації, її місії, символів, ритуалів та комунікативних практик. Така ідентичність забезпечує переваги як для внутрішньої інтеграції, так і для зовнішнього позиціонування: вона впливає на імідж, репутацію, привабливість для партнерів і потенційних працівників.

Таким чином, формування організаційної культури у науковій літературі трактується як системний процес, що вимагає поєднання управлінських дій, соціально-психологічних механізмів та умов, у яких розвивається організація [14, с. 123]. Попри різні підходи, науковці одностайні в тому, що культура є фундаментальною основою ефективного функціонування та невід'ємним елементом стійкого розвитку [11; 19; 36].

Формування культури в організації, яка вже функціонує, передбачає насамперед діагностику наявних культурних характеристик, їх порівняння з бажаною системою цінностей та стратегічним баченням майбутнього розвитку, а також визначення інструментів впливу на персонал з метою поступового формування нових норм, орієнтацій та моделей поведінки [2, с. 23].

Узагальнюючи підходи вчених-науковців до формування організаційної культури [2; 5; 17], цей процес можна подати у вигляді певної логічної послідовності, де зазвичай виділяють п'ять основних етапів (рис. 1.4).

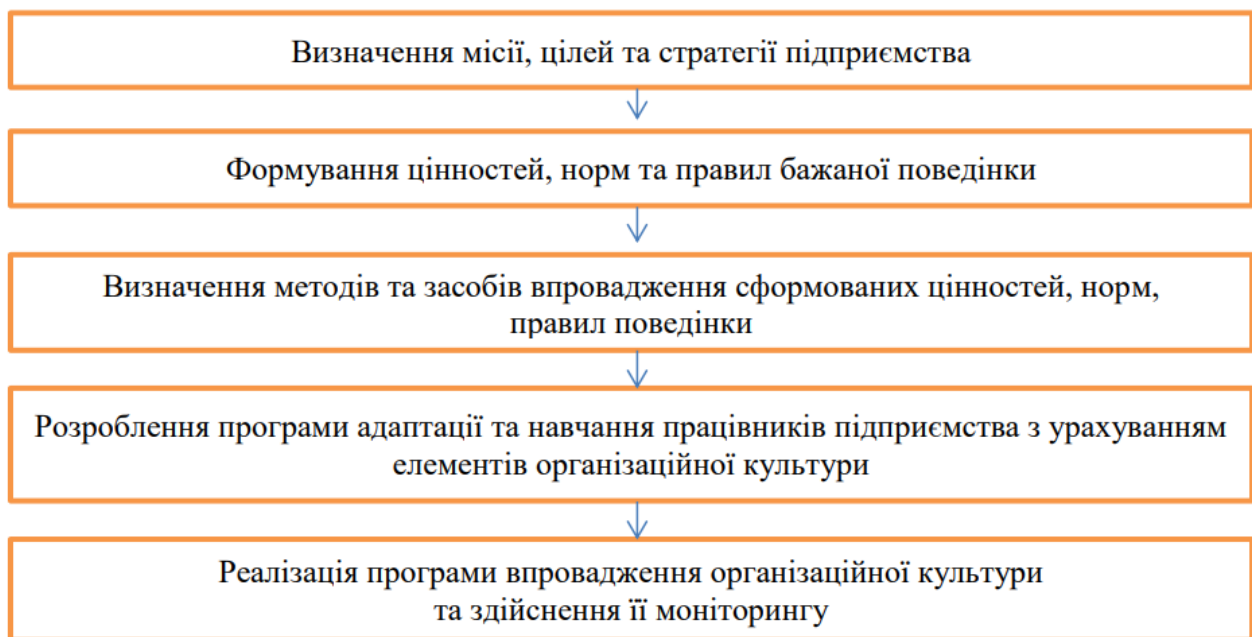


Рис. 1.4. Етапи формування організаційної культури

Примітка. Сформовано за [2; 5; 17]

Першим кроком є формування місії, визначення стратегічних орієнтирів, ключових цілей та ціннісних пріоритетів, які мають стати основою для поведінкових стандартів. Наступним етапом виступає аналіз чинної організаційної культури й оцінювання того, наскільки вона відповідає обраній керівництвом стратегії розвитку, із виокремленням її сильних і проблемних складових. Третій етап охоплює розроблення комплексу управлінських заходів, спрямованих на формування або зміцнення бажаних цінностей та моделей поведінки. Далі здійснюється цілеспрямований вплив на культурне середовище організації з метою усунення небажаних цінностей і практик. Завершальним

етапом є оцінювання результативності здійснених заходів і коригування управлінського впливу відповідно до отриманих результатів [2, с. 25].

При формуванні організаційної культури використовують різноманітні методи, що забезпечують усвідомлення працівниками норм, цінностей та принципів діяльності організації. До таких методів належать:

- засоби інформаційного впливу на нових працівників, серед яких – ознайомчі лекції про історію становлення організації, її ключові цінності, традиції та символіку; організаційні екскурсії або спеціально створені експозиції, що демонструють розвиток організації;

- політика організації, яка проявляється передусім у практичних діях керівництва та демонструє, які принципи є справді пріоритетними в щоденній роботі;

- поведінка управлінського персоналу та працівників, яка формує реальні норми взаємодії і стає прикладом для наслідування;

- інструменти внутрішньої комунікації, призначені для всіх співробітників: корпоративні заходи, внутрішні інформаційні бюлетені, зустрічі з керівництвом, організаційні легенди та символічні образи, а також музей організації чи інші форми візуалізації її розвитку [17, с. 56-57].

У структурі вже сформованої організаційної культури зазвичай виділяють сім її основних елементів [43, с. 296]:

1. Ідеал. Це уявлення про найвище, бажане майбутнє організації, яке виходить за межі поточних завдань і є спільним орієнтиром для керівництва та всього персоналу.

2. Цінності. Базові уявлення про те, що вважається прийнятним, корисним і бажаним у діяльності організації. Часто для визначення цінностей використовують і протилежний підхід – окреслення того, що є небажаним та недопустимим.

4. Цілі. Чітко визначені довгострокові орієнтири організації, які задають напрям її розвитку. У стратегічному плануванні подібні цілі можуть називатися місією організації.

5. Знання. Ідеться про ключові компетентності – узагальнені знання, уміння та практичні навички, якими повинні володіти працівники для реалізації стратегічних завдань.

6. Стил ь поведінки. Унікальні моделі взаємодії, принципи роботи та поведінкові особливості, що виокремлюють організацію серед інших та сприяють досягненню її цілей.

7. Клімат. Характер міжособистісних відносин у колективі, загальна атмосфера, а також зовнішні прояви культури – інтер'єр, символіка, правила оформлення робочого середовища.

8. Процедури. Формалізовані норми та управлінські технології: планування діяльності, мотиваційні механізми, правила добору персоналу, системи оцінювання, навчання та інші елементи кадрової політики.

Опис організаційної культури зазвичай формується робочими групами, створеними з представників різних підрозділів, або в результаті індивідуальних інтерв'ю з працівниками. Найбільш ефективним підходом вважається поєднання цих двох методів, оскільки це дозволяє отримати різнобічне бачення культурних особливостей. Під час формування опису важливо враховувати, що завжди існуватимуть розбіжності між фактичною та бажаною культурою, а також між різними поглядами працівників. Тому важливо знаходити збалансовані формулювання, які б точно передавали сутність культури організації.

Отримані результати оформлюються у вигляді управлінських документів, що регламентують діяльність організації. Це можуть бути спеціальні документи, присвячені організаційній культурі, наприклад кодекс організації, а також положення щодо організаційної структури, стандартизовані процедури управління персоналом (відбір кадрів, оцінювання, навчання, система винагород тощо). Такі документи забезпечують цілісність та сталість організаційної культури, сприяючи її практичній реалізації на всіх рівнях управління.

«На формування організаційної культури впливає цілий комплекс внутрішніх і зовнішніх чинників. Вони не діють ізольовано, а взаємопов'язані, визначаючи унікальність культури кожної організації та її здатність

адаптуватися до змін» [25, с. 146]. Розуміння цих впливів дозволяє ефективно керувати культурними процесами та спрямовувати їх у стратегічно важливому для організації руслі (рис. 1.5).



Рис. 1.5. Чинники впливу на процес формування організаційної культури
Примітка. Сформовано за [2; 25; 36]

До внутрішніх чинників належать передусім управлінські рішення та стиль керівництва, які задають основні ціннісні орієнтири, а також структура організації та її політика щодо персоналу. Рівень формалізації, централізація або децентралізація управління, система мотивації та відбору кадрів безпосередньо впливають на те, якими будуть норми поведінки і взаємодії всередині колективу. Значну роль відіграють традиції організації, історично вироблені практики та корпоративні символи, які формують спільний смисловий простір і надають членам організації відчуття приналежності. Внутрішня комунікація, корпоративні заходи, експозиції та легенди організації сприяють усвідомленню цінностей та норм, а неформальні групи та соціальні взаємодії визначають стиль поведінки та поведінкові моделі, які реалізуються на практиці.

Не менш важливими є зовнішні чинники, які створюють рамки і контекст для розвитку організаційної культури. Економічна ситуація, рівень конкуренції та специфіка галузі формують стратегічні пріоритети та вимоги до адаптації.

Соціально-культурне середовище, законодавчі та регуляторні норми, а також очікування клієнтів і партнерів визначають стандарти поведінки і очікувані результати. Технологічні зміни, зокрема цифровізація та впровадження нових форматів роботи, створюють додаткові умови для формування нових моделей взаємодії та поведінки.

Слід також враховувати психологічно-соціальні чинники, що визначають сприйняття культури самими працівниками. Мотиваційні потреби, індивідуальні цінності, переконання та прагнення до професійного розвитку впливають на те, наскільки організаційні норми будуть прийняті й реалізовані на практиці. Динаміка командної взаємодії, рівень довіри та комунікації визначає, як швидко нові культурні елементи інтегруються в повсякденну роботу.

Отже, формування організаційної культури залежить від поєднання управлінських, соціально-психологічних та зовнішніх чинників. Успіх цього процесу визначається здатністю організації узгоджувати внутрішні цінності з вимогами зовнішнього середовища та стратегічними цілями, створюючи унікальну, ефективну та стійку культуру.

Важливість сформованої організаційної культури для сталого та результативного функціонування організації підкреслюється низкою ключових характеристик. Вони пояснюють, чому культура стає невід'ємним елементом управління та впливає практично на всі аспекти діяльності організації:

- організаційна культура викликає у працівників відчуття належності, приналежності до спільноти та певного соціального захисту, що створює основу для стабільності в колективі. Завдяки цьому персонал сприймає організацію як середовище, у якому його підтримують та цінують, що, у свою чергу, зменшує рівень внутрішньої напруги та стимулює довготривалу співпрацю;

- організаційна культура сприяє динамічному розвитку організації та орієнтує її діяльність на досягнення місії і стратегічних цілей. Узгоджені цінності та норми полегшують комунікацію і забезпечують єдине розуміння пріоритетів, що дає змогу підвищувати ефективність управління;

- організаційна культура підсилює самосвідомість кожного працівника,

розвиваючи у нього розуміння власної ролі та вкладу у загальний результат. Це формує високий рівень особистої відповідальності та спонукає до ініціативності, професійного розвитку і дотримання етичних норм;

– організаційна культура забезпечує швидку та комфортну адаптацію нових співробітників, допомагаючи їм зрозуміти прийняті правила, форми взаємодії та очікувану модель поведінки. Чіткі цінності та усталені традиції скорочують період входження у посаду та знижують ризики непорозумінь на початковому етапі;

– організаційна культура виступає потужним мотиваційним чинником, здатним спрямовувати персонал на високі результати, підтримуючи зацікавленість у розвитку, дисциплінованість та готовність до командної роботи. Правильно побудована культура підсилює не лише матеріальну, а й психологічну мотивацію;

– організаційна культура відіграє значну роль у формуванні та збагаченні інтелектуального потенціалу організації, адже стимулює обмін знаннями, підтримує прагнення до навчання, підвищення кваліфікації та впровадження інновацій [15, с. 57; 33, с. 78].

Таким чином, організаційна культура виступає не лише сукупністю норм, цінностей і правил поведінки, а й стратегічним ресурсом, що визначає здатність організації до адаптації, розвитку та конкурентоспроможності. Її формування та підтримка вимагають системного, послідовного та свідомого управлінського підходу, поєднання адміністративних, комунікаційних та соціально-психологічних механізмів. Саме через культуру організація створює свою унікальну ідентичність, забезпечує внутрішню інтеграцію та ефективну взаємодію з зовнішнім середовищем. Тому дослідження процесів формування та розвитку організаційної культури є ключовим елементом сучасного менеджменту і визначає перспективи сталого розвитку будь-якої організації.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ПРАКТИКИ ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ В ДОСЛІДЖУВАНІЙ ОРГАНІЗАЦІЇ

2.1. Оцінка організаційно-функціонального забезпечення формування організаційної культури у ТОВ «ПРОХЕЛС»

Товариство з обмеженою відповідальністю «ПРОХЕЛС» (далі ТОВ «ПРОХЕЛС»), яке є об'єктом дослідження – самостійний заклад охорони здоров'я приватної форми власності, що надає діагностичні та лікувальні послуги населенню та відоме на ринку медичних послуг як клініка «ПРОХЕЛС».

Коротке досьє на ТОВ «ПРОХЕЛС» наведено у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Основні інформаційні дані про ТОВ «ПРОХЕЛС»

Повна назва	Товариство з обмеженою відповідальністю «ПРОХЕЛС»,
Скорочена назва	ТОВ «ПРОХЕЛС»
Організаційно-правова форма	Товариство з обмеженою відповідальністю
Дата заснування	29.06.2011 (12 років 11 місяців)
Код ЄДРПОУ	37754054
Дані про розмір статутного капіталу	7 930 000,00 грн.
Вид економічної діяльності	Основний: 86.21 Загальна медична практика Інші: 77.39 Надання в оренду інших машин, устаткування та товарів, н.в.і.у. 86.22 Спеціалізована медична практика
Директор	Гривняк Віталій Валерійович
Місце знаходження	Україна, 46006, Україна, Тернопільська обл., м. Тернопіль, вул. Шпитальна, 2
Контакти:	
Телефон	+380 (67) 208-05-98
E- mail	prohealthte@gmail.com
Web сторінка	https://prohealth.te.ua/

Примітка. Наведено за даними ТОВ «ПРОХЕЛС»

У Статуті ТОВ «ПРОХЕЛС» зазначено, що метою його діяльності є: надання висококваліфікованих спеціалізованих діагностичних послуг та лікування населення м. Тернопіль, Тернопільської області та інших місцевостей

з використанням сучасних технологій, засобів і методів; створення нових робочих місць; отримання прибутку [38].

Основними завданнями ТОВ «ПРОХЕЛС» є надання медичних послуг, зокрема, висококваліфікованих спеціалізованих діагностичних послуг в повному обсязі пацієнтам, які звернулися до клініки «ПРОХЕЛС» та рання діагностика захворювань із застосуванням новітніх технологій та методик [38].

У межах ліцензії МОЗ України на медичну практику та матеріально-технічної бази на ТОВ «ПРОХЕЛС» покладаються функції з:

- надання медичних послуг усім пацієнтам, які звернулися;
- постійного удосконалення лікування, діагностики та обслуговування пацієнтів;
- взаємодії та медичної співпраці з іншими медичними та діагностичними закладами;
- своєчасного та якісного проведення діагностичних заходів і процедур;
- дотримання санітарних норм і правил, виконання вимог санітарно-гігієнічного та протиепідемічного режимів;
- раціонального використання трудових, фінансових і матеріальних ресурсів;
- виконання правил і нормативів з техніки безпеки, охорони праці й протипожежної безпеки [38].

ТОВ «ПРОХЕЛС» уже понад 13 років надає такі медичні послуги:

- діагностичні послуги: комп'ютерна томографія різних частин тіла, дентальна комп'ютерна томографія, магнітно - резонансна томографія;
- лікування: літотрипсія та ударно-хвильова терапія [38].

Відповідно до ліцензії, усі медичні послуги, які надаються ТОВ «ПРОХЕЛС» є платними.

Перший кабінет комп'ютерної томографії ТОВ «ПРОХЕЛС» відкрило у 2011 році на вул. Шпитальна 2. Згодом у 2012 році розпочав роботу ще один кабінет КТ на вул. Клінічній 1. У 2013 році на вул. Шпитальній 2 відкрили ще кабінет літотрипсії. А також у:

2014 р. – кабінет МРТ на вул. Сахарова 2.

2016 р. – кабінет КТ на вул. Сахарова 2.

2018 р. – кабінет МРТ на вул. Клінічна 1.

2023 р. – зміна обладнання з КТ на МРТ по вул. Шпитальна 2.

Діяльність ТОВ «ПРОХЕЛС» веде за трьома основними принципами:

- забезпечення пацієнтів якомога якіснішими послугами у сфері охорони здоров'я;
- використання обладнання найвищої якості;
- залучення професіоналів найвищого класу.

Найбільш затребуваними серед медичних послуг, які надає ТОВ «ПРОХЕЛС» є послуги комп'ютерної томографії легень, які складають близько 40% від усіх діагностичних обстежень, що можливо пов'язано з COVID-19, для діагностики якого необхідні саме ці дослідження. Також популярною є комп'ютерна томографія головного мозку, на яку припадає близько 20% обстежень.

Аналіз фінансових показників ТОВ «ПРОХЕЛС» за період 2022-2024 років (табл. 2.2) демонструє позитивні тенденції у зростанні доходу та активів, що свідчить про потенційний розвиток та розширення діяльності. Однак, постійний негативний чистий прибуток і зростаючі зобов'язання вказують на недосконалу витратну політику та стратегію фінансування.

Таблиця 2.2.

Основні показники фінансової діяльності ТОВ «ПРОХЕЛС»

	2022	2023	2024
Дохід	5094100	5706800	6970900
Чистий прибуток	-1266800	-1481700	-1540900
Активи	3597800	2471600	22785500
Зобов'язання	2213800	1426800	13803100

Примітка. Наведено за даними ТОВ «ПРОХЕЛС»

ТОВ «ПРОХЕЛС» має лінійно-функціональну організаційну структуру (рис. 2.1), яка базується на чіткому розподілі повноважень та відповідальності між різними рівнями управління. У цій структурі кожен працівник має визначену роль та підпорядковується певному керівнику, що забезпечує ефективний

контроль і координацію діяльності. Управлінські функції та процеси прийняття рішень організовані по вертикалі, що дозволяє підтримувати строгий порядок і дисципліну, а також сприяє чіткому та оперативному виконанню завдань. Завдяки такому підходу, «ПРОХЕЛС» може досягати високого рівня ефективності в управлінні та забезпечувати стійкий розвиток своєї діяльності.

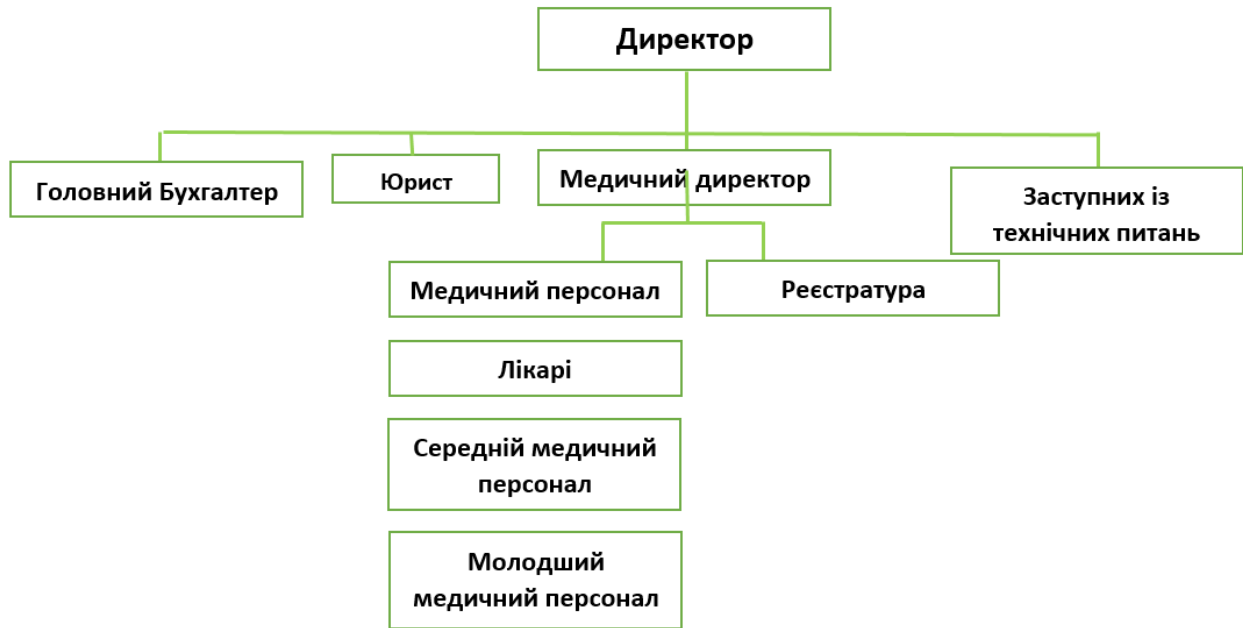


Рис. 2.1. Організаційна структура ТОВ «ПРОХЕЛС»

Примітка: наведено за даними ТОВ «ПРОХЕЛС»

Отже, управління ТОВ «ПРОХЕЛС» здійснює директор, який несе відповідальність за забезпечення як діагностичної, так і лікувальної роботи клініки та її кабінетів. Його обов'язки включають координацію та контроль медичних процесів, забезпечення високої якості послуг, впровадження новітніх медичних технологій і підтримання ефективного функціонування всіх підрозділів.

У штаті ТОВ «ПРОХЕЛС» на початок 2025 року – 28 працівників. В основному це лікарі та інший медичний персонал, які утворюють команду професіоналів із багаторічним досвідом роботи у сфері діагностики.

Загалом, за період останніх п'яти років спостерігається тенденція до збільшення кількості працівників, що вказує на розвиток досліджуваної

організації. А незначне зменшення кількості працівників у 2024 році порівняно з 2023 роком не є критичним і пов'язане з оптимізацією робочих процесів, впровадженням нових технологій та зміною організаційної структури.

Важливим елементом організаційно-функціонального забезпечення формування організаційної культури є цілісна система регламентів, норм та управлінських практик, які забезпечують узгодженість поведінки персоналу та підтримують стратегічні цілі організації (табл. 2.2). Така система охоплює не лише розроблення внутрішніх документів, а й формування інституційних механізмів, що відповідають за впровадження та сталість культурних змін.

Таблиця 2.2

Елементи організаційно-функціонального забезпечення формування організаційної культури у ТОВ «ПРОХЕЛС»

Компонент	Зміст / елементи забезпечення	Вплив на формування організаційної культури
Нормативно-правове забезпечення	<ul style="list-style-type: none"> • Статут ТОВ «ПРОХЕЛС» • Правила внутрішнього трудового розпорядку • Положення про підрозділи • Посадові інструкції • Протоколи діагностичних процедур • Стандарти взаємодії та сервісу • Кодекс корпоративної етики • Регламенти комунікацій та поведінки 	Формує стабільні, формалізовані норми поведінки; задає рамки професійної етики; визначає стиль взаємодії з пацієнтами; забезпечує передбачуваність дій персоналу та дотримання високих стандартів якості.
Функціонально-управлінська система	<ul style="list-style-type: none"> • Лінійно-функціональна структура управління • Чіткий розподіл повноважень • Спеціалізація робочих функцій (адміністратори, медсестри, лікарі) • Вертикальна система прийняття рішень • Регулярний контроль керівника • Чіткі межі відповідальності 	Підсилює дисципліну, відповідальність, професіоналізм; забезпечує логічну послідовність роботи; формує культуру порядку, субординації та узгодженості дій.
Система комунікацій	<ul style="list-style-type: none"> • Щотижневі виробничі наради • Оперативні брифінги • Інформаційні стенди та оголошення • Групи у месенджерах • Офіційні повідомлення керівництва • Оновлення щодо протоколів і обладнання 	Підтримує прозорість і довіру; забезпечує оперативний обмін інформацією; сприяє зменшенню непорозумінь; формує культуру відкритості та спільної відповідальності.
Система управління якістю медичних послуг	<ul style="list-style-type: none"> • Стандарти сервісу • Протоколи роботи з пацієнтами • Вимоги до часу очікування та інформування • Контроль дотримання клінічних алгоритмів • Аудит документації • Перевірки дотримання правил безпеки 	Формує культуру точності, відповідальності та орієнтації на результат; підсилює цінність поваги до пацієнта; підтримує високу якість медичної допомоги та репутацію закладу.

Продовження табл. 2.2

Кадрове забезпечення та HR-політика	<ul style="list-style-type: none"> • Вимоги до професійної компетентності • Добір персоналу з урахуванням етичних норм • Адаптаційні програми • Система мотивації • Оцінювання компетенцій та поведінкових показників • Орієнтація на роботу з сучасним обладнанням • Відбір кандидатів з досвідом і культурною відповідністю 	Закріплює цінності професіоналізму, етичності та відповідальності; формує однорідність ціннісних орієнтацій; сприяє створенню згуртованого колективу зі спільними нормами поведінки.
Система навчання та професійного розвитку	<ul style="list-style-type: none"> • Внутрішні інструктажі • Навчання роботі з обладнанням • Консультації технічних спеціалістів • Перегляд відеоуроків • Ознайомлення з новими технологіями • Підвищення кваліфікації 	Формує культуру постійного розвитку та інноваційності; сприяє накопиченню компетенцій; забезпечує здатність персоналу працювати відповідно до сучасних медстандартів.
Матеріально-технічне забезпечення	<ul style="list-style-type: none"> • Сучасне діагностичне обладнання • Комфортні умови праці • Засоби індивідуального захисту • Регулярне техобслуговування • Оформлення приміщень, корпоративна символіка • Єдині стандарти візуальної ідентифікації 	Підтримує культуру безпеки, акуратності та професійності; створює позитивний психологічний клімат; формує відчуття порядку, структурованості й стабільності в робочому середовищі.
Система контролю та зворотного зв'язку	<ul style="list-style-type: none"> • Контроль виконання стандартів • Перевірки технічної дисципліни • Аналіз та документування порушень • Управлінські коригувальні дії • Повторні інструктажі • Аналіз скарг і звернень пацієнтів 	Формує культуру підзвітності, самодисципліни та готовності до вдосконалення; забезпечує сталість норм; сприяє підвищенню якості роботи.
Лідерство та управлінська поведінка	<ul style="list-style-type: none"> • Особистий приклад керівників • Відкритий стиль управління • Чесність та справедливість у прийнятті рішень • Підтримка командної роботи • Орієнтація керівників на якість та сервіс 	Є ключовим носієм та транслятором цінностей; формує емоційно-поведінкові стандарти; визначає рівень довіри та мотивації персоналу; задає стиль взаємодії в колективі.
Корпоративні заходи та соціальні активності (<ul style="list-style-type: none"> • Професійні зустрічі • Спільні проекти • Тімбілдинги • Святкування досягнень • Соціальні та благодійні ініціативи 	Підсилюють почуття єдності та приналежності; формують позитивний емоційний фон; зміцнюють ціннісну згуртованість колективу та лояльність до організації.

Примітка. Сформовано автором

Слід відзначити, що у ТОВ «ПРОХЕЛС» є чітко розроблена система внутрішніх управлінських документів, що регламентують діяльність персоналу. До таких документів належать: Статут, правила внутрішнього трудового

розпорядку, положення про структурні підрозділи, інструкції з охорони праці, стандарти проведення діагностичних процедур, посадові інструкції та локальні протоколи взаємодії працівників. Ці документи виконують не лише нормативну, але й культуроформуючу функцію, оскільки визначають пріоритети поведінки, стиль професійної комунікації та стандарти якості роботи.

Одним із базових документів, який впливає на становлення організаційної культури у ТОВ «ПРОХЕЛС» є Правила внутрішнього трудового розпорядку, де відображено вимоги до професійної етики, зовнішнього вигляду персоналу, особливості поведінки працівників у присутності пацієнтів, режим роботи та відпочинку. Чіткість формулювань цих норм забезпечує передбачуваність дій працівників і підтримує дисципліну, що особливо важливо для медичного закладу, де від злагодженості дій залежить якість діагностики та безпека пацієнтів.

У ТОВ «ПРОХЕЛС» також наявна й інша важлива документація, яка забезпечує формалізований, а отже стабільний і відтворюваний характер культурних норм: стандарти взаємодії, етичні норми, процедури комунікації, правила ділового етикету, підходи до вирішення конфліктів (кодекс корпоративної етики, регламенти внутрішніх комунікацій тощо).

Важливе значення має і розподіл функціональних обов'язків між працівниками, який побудовано за принципом спеціалізації. Усі процеси, від запису пацієнта до проведення МРТ чи КТ, структуровані таким чином, що кожен працівник відповідає за визначений етап роботи. Наприклад, адміністратори реєстратури відповідають за первинний контакт з пацієнтом, медичні сестри – за підготовку та супровід, лікарі – за діагностику і формування медичного висновку. Така модель сприяє формуванню культури професійної взаємодії, оскільки передбачає чіткі межі відповідальності та підпорядкування.

Окремим компонентом організаційного забезпечення корпоративної культури є система управління якістю медичних послуг. У ТОВ «ПРОХЕЛС» діють внутрішні стандарти обслуговування пацієнтів, які містять вимоги щодо часу очікування, змісту інформації, яку надають пацієнтам, правил реагування

на конфліктні ситуації та алгоритмів взаємодії між лікарями і медсестрами при проведенні діагностичних процедур. Наявність таких стандартів є ключовим чинником формування культури сервісу, орієнтованої на повагу до пацієнта, точність та відповідальність.

Важливим інструментом підтримання організаційної культури є внутрішня система контролю та моніторингу виконання стандартів. Зокрема, керівництво здійснює регулярний аналіз дотримання протоколів безпеки, правил роботи з обладнанням, процедурної дисципліни та правильності ведення медичної документації. У випадку виявлення порушень застосовуються управлінські впливи – від індивідуального інструктажу до коригування посадових інструкцій. Така практика закріплює в організації культуру відповідальності, підзвітності та готовності до постійного вдосконалення.

Важливим напрямом організаційно-функціонального забезпечення формування корпоративної культури є система внутрішньої комунікації. У ТОВ «ПРОХЕЛС» вона поєднує офіційні та неофіційні канали інформаційного обміну: щотижневі виробничі наради, оперативні брифінги керівника, внутрішні групи у месенджерах, інформаційні стенди та оголошення. Завдяки цьому працівники своєчасно отримують інформацію про графіки роботи, зміни у технологічних протоколах, оновлення обладнання, інструкції щодо взаємодії з пацієнтами. Розвинена система комунікації сприяє формуванню прозорого, узгодженого робочого середовища, що є важливою основою організаційної культури.

Окремим структурним елементом забезпечення корпоративної культури є кадрова політика організації. У ТОВ «ПРОХЕЛС» система управління персоналом інтегрована з корпоративними цінностями та передбачає:

- добір персоналу з урахуванням культурної відповідності кандидата;
- адаптаційні програми, які знайомлять новачків з культурними нормами;
- регулярне навчання, тренінги, тематичні сесії;
- систему мотивації, що заохочує поведінку, узгоджену з культурою;
- оцінювання працівників за компетенціями, пов'язаними з культурою та

цінностями.

ТОВ «ПРОХЕЛС» надає перевагу прийому на роботу кваліфікованих лікарів та технічного персоналу з досвідом роботи на сучасному діагностичному обладнанні. Під час відбору особлива увага приділяється не лише професійним компетенціям, але й дотриманню етичних норм, комунікативним навичкам і загальній відповідальності. Такий підхід формує у колективі цінність професіоналізму та високих стандартів поведінки.

Суттєвим елементом організаційного забезпечення організаційної культури у ТОВ «ПРОХЕЛС» виступає система професійного розвитку персоналу. В організації практикується проведення внутрішніх навчань із застосування нового обладнання, перегляд відеоуроків щодо експлуатації МРТ і КТ-апаратів, періодичні консультації з технічними фахівцями постачальників медичної техніки.

Крім того, важливим компонентом формування організаційної культури є матеріально-технічне забезпечення робочого середовища. ТОВ «ПРОХЕЛС» забезпечує сучасні умови праці, підтримує належний рівень оснащення діагностичних кабінетів, проводить регулярне обслуговування обладнання, забезпечує працівників засобами індивідуального захисту та створює комфортні умови перебування пацієнтів. Належне матеріальне середовище формує дисципліну, відповідальність і підвищує рівень професійної культури персоналу. Сучасні та зручні робочі місця, оформлення приміщень, корпоративна символіка, єдині стандарти візуальної ідентифікації створюють психологічний фон, який впливає на поведінку, мотивацію та рівень комфорту працівників ТОВ «ПРОХЕЛС».

Суттєве значення має лідерство та стиль управління, адже саме керівники є носіями та трансляторами цінностей. ТОВ «ПРОХЕЛС» забезпечує розвиток лідерських компетенцій, спрямованих на відкритість, відповідальність, справедливість, командність і орієнтацію на якість. Керівники не тільки контролюють виконання норм, а й демонструють відповідні поведінкові моделі.

До організаційного забезпечення належить також система корпоративних

заходів, такі як професійні зустрічі, спільні проєкти, заходи соціальної відповідальності, святкування досягнень. Такі активності у ТОВ «ПРОХЕЛС» підсилюють емоційний аспект культури, формують почуття приналежності та підтримують ціннісну єдність.

Таким чином, організаційно-функціональне забезпечення формування організаційної культури у ТОВ «ПРОХЕЛС» включає комплекс взаємопов'язаних управлінських, кадрових, інформаційних та нормативних механізмів. Ці механізми формують основу внутрішнього середовища, визначають професійні стандарти поведінки та сприяють забезпеченню високої якості медичних послуг. Ефективність їх дії створює сприятливі умови для подальшого розвитку організаційної культури, що в наступному підрозділі буде поглиблено проаналізовано шляхом її діагностики у досліджуваній організації.

2.2. Діагностика організаційної культури у досліджуваній організації

Ефективне функціонування медичної організації значною мірою залежить від сформованої організаційної культури, яка визначає характер взаємодії працівників, рівень їх залученості до професійної діяльності, сприйняття змін та орієнтацію на якість медичних послуг. З огляду на специфіку діяльності ТОВ «ПРОХЕЛС», приватного закладу охорони здоров'я, що надає високотехнологічні діагностичні та лікувальні послуги, особливого значення набуває оцінка культури, орієнтованої на професіоналізм, довіру, відповідальність та координацію між підрозділами.

Для комплексної оцінки організаційної культури ТОВ «ПРОХЕЛС» було проведено опитування персоналу на основі моделі Д. Денісона, яка включає чотири ключові параметри: залученість, узгодженість, адаптивність та місія. Даний підхід дозволяє визначити сильні й проблемні зони організаційної культури, виявити аспекти, що потребують удосконалення, а також оцінити вплив культурних характеристик на результати діяльності та загальну ефективність функціонування організації. Завдяки цьому можна окреслити

пріоритети розвитку й сформувати комплекс заходів для підвищення рівня організаційної культури.

У дослідженні взяли участь 24 із 28 працівників ТОВ «ПРОХЕЛС», що забезпечує достатню репрезентативність отриманих результатів. Оцінювання проводилося за 12 ключовими факторами, які відображають різні сторони організаційної взаємодії. Для цього персоналу було запропоновано заповнити стандартизовану анкету, що містила 36 тверджень, сформульованих таким чином, щоб охопити всі показники моделі. Кожне твердження оцінювалось за п'ятибальною шкалою – від 1 («повністю не згоден») до 5 («повністю згоден»). Формулювання з негативним змістовим відтінком передбачали реверсивне кодування відповідей, тобто їх оцінювання проводилося у зворотному порядку: від –1 до –5. Подальша обробка даних здійснювалася шляхом обчислення індексів для кожного показника – як середнього арифметичного отриманих оцінок за відповідними твердженнями в межах одного сектора. Підсумкові значення індексів можуть представлені як у балах (з максимально можливим значенням 5), так і у відсотковому форматі.

Узагальнені значення середніх оцінок та індексів основних параметрів організаційної культури ТОВ «ПРОХЕЛС» подано в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

Результати анкетування працівників ТОВ «ПРОХЕЛС» за моделлю Д. Денісона

Параметр організаційної культури	Фактор	Середня оцінка, балів	Індекс, %
Залученість	Повноваження	3,84	77
	Орієнтація на командну роботу	3,67	73
	Розвиток здібностей	3,29	66
Узгодженість	Ключові цінності	3,55	71
	Згода	3,48	70
	Координація і інтеграція	3,22	64
Адаптивність	Орієнтація на зміни	3,11	62
	Орієнтація на пацієнта	4,02	80
	Організаційне навчання	3,58	72
Місія	Стратегічний напрямок	3,74	75
	Цілі та завдання	3,41	68
	Бачення	3,89	78

Примітка. За даними анкетування

Отже анкетування засвідчило, що найвище працівники ТОВ «ПРОХЕЛС» оцінюють такі характеристики організаційної культури:

- орієнтація на пацієнта (80 %) – це свідчить про чітку клієнтоцентричну філософію клініки, високі стандарти якості та сервісної взаємодії;
- бачення (78 %) і стратегічний напрямок (75 %) – працівники добре розуміють довгострокові цілі організації і поділяють бачення її розвитку;
- повноваження та командна робота (77–73 %) – колектив сприймає себе як єдину команду, що працює на загальний результат, з достатнім рівнем автономії у професійних рішеннях.

Разом із тим, найнижчими виявилися індекси:

- координація і інтеграція (64 %) – що може бути пов'язано з лінійно-функціональною структурою, де передавання інформації відбувається здебільшого вертикально;
- орієнтація на зміни (62 %) – хоча клініка активно впроваджує нове обладнання, частина персоналу демонструє стриманість щодо організаційних трансформацій.

Загалом отримані результати свідчать про достатньо високий рівень розвитку організаційної культури ТОВ «ПРОХЕЛС», орієнтованої на зовнішні результати, якість медичних послуг та стратегічну сталість.

З метою поглибленого аналізу працівникам ТОВ «ПРОХЕЛС» було запропоновано додаткове анкетування, що стосувалося знання історії організації, сприйняття цінностей, участі у спільних заходах та рівня задоволеності окремими елементами культури.

Вивчення відповідей показало, що майже половина персоналу (46 %) вважає, що добре знає історію організації, водночас 42 % респондентів наголосили, що знайомі з історією лише поверхнево, а ще 12 % не володіють такою інформацією (рис. 2.2).

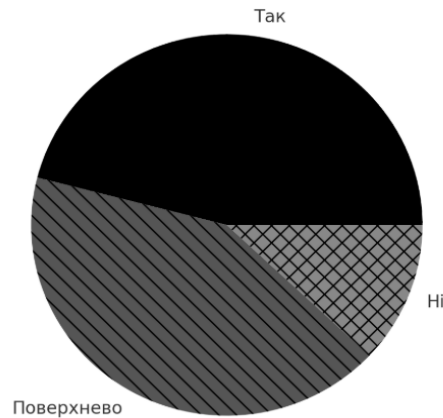


Рис. 2.2. Розподіл відповідей працівників на запитання «Чи знаєте Ви історію організації?»

Примітка. За даними анкетування

Отримані результати свідчать про достатній рівень обізнаності персоналу з історією розвитку ТОВ «ПРОХЕЛС». Це позитивно впливає на формування організаційної ідентичності, хоча частка респондентів, які знають історію лише поверхнево, залишається значною. Це демонструє наявність потенціалу для подальших комунікаційних ініціатив, спрямованих на зміцнення розуміння витоків та ціннісних засад організації.

Продовжуючи аналіз організаційної культури, важливо з'ясувати, як довго працівники залишаються працевлаштовані у ТОВ «ПРОХЕЛС». Опитування засвідчило, що 38 % працівників працюють менше трьох років, що вказує на притік нових кадрів і оновлення колективу. Майже третина – 33 % – має стаж від трьох до семи років, а ще 21 % – понад сім років, тобто представляє стабільну частину команди з накопиченим досвідом. Крім того, 8 % респондентів працюють у ТОВ «ПРОХЕЛС» з моменту його заснування, що є важливим чинником, адже довгий стаж перебування на постійному місці роботи впливає на рівень залученості та сприйняття культури (рис. 2.3). Тож можна зробити висновок, що у ТОВ «ПРОХЕЛС» стабільний колектив, що поєднує нові кадри та працівників із тривалим досвідом роботи.

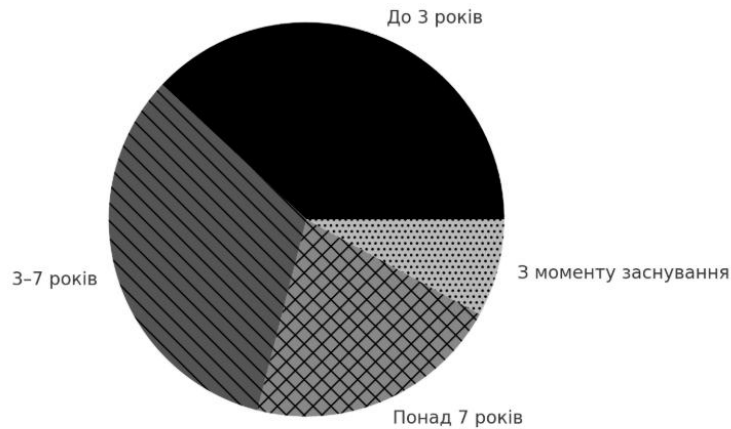


Рис. 2.3. Розподіл відповідей працівників на запитання «Скільки часу Ви працюєте у ТОВ «ПРОХЕЛС»?»

Примітка. За даними анкетування

Не менш важливим було з'ясування того, як працівники трактують саму сутність корпоративної культури у ТОВ «ПРОХЕЛС». Результати показали, що найбільш вагомим елементом працівники вважають командний дух – його відзначили 29 % респондентів. Значна частина – 23 % – акцентує увагу на неформальних правилах поведінки, які визначають щоденну взаємодію. Ще 20 % працівників пов'язують корпоративну культуру зі спільними заходами, 18 % – із підтримкою та соціальною допомогою, а 10 % – із фірмовим стилем та зовнішніми атрибутами організації (рис. 2.4).



Рис. 2.4. Розподіл відповідей працівників на запитання «Що для вас означає корпоративна культура?»

Примітка. За даними анкетування

Такий розподіл засвідчує, що організаційна культура у ТОВ «ПРОХЕЛС» сприймається передусім як система взаємин і згуртованості. Для працівників найбільшу роль відіграють міжособистісна взаємодія та командність.

Для оцінки соціальної складової корпоративної культури, важливо визначити, як проходить спільне дозвілля у ТОВ «ПРОХЕЛС» і яку із форм проведення часу працівники вважають найбільш корисною. Переважна більшість працівників (34 %) віддала перевагу корпоративним святкам, що підкреслює важливість неформального спілкування. Особисті святкування (дні народження чи інші події) позитивно оцінюють 28 % респондентів. Спільні поїздки та екскурсії вважають важливими 19 %, спортивні активності – 13 %, а інші форми відпочинку – 6 % (рис.2.5). Такий розподіл засвідчує, що організаційна культура у ТОВ «ПРОХЕЛС» сприяє зміцненню емоційного зв'язку між працівниками та згуртуванню колективу.

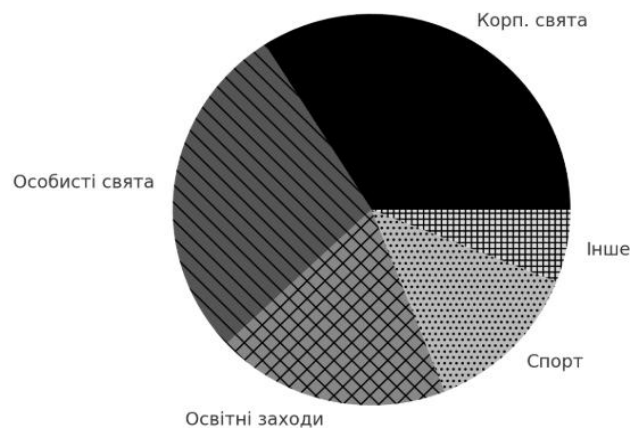


Рис. 2.5. Розподіл відповідей працівників щодо існуючих форм відпочинку працівників

Примітка. За даними анкетування

У процесі опитування також оцінювалося, наскільки значущою для персоналу ТОВ «ПРОХЕЛС» є якісна взаємодія з колегами. Переважна більшість працівників – 79 % – наголосили, що для них це «дуже важливо», ще 16 % назвали це «важливим», і лише 5 % зазначили, що цей фактор не має істотного значення (рис. 2.6). Ці результати яскраво демонструють високу потребу

працівників у позитивному соціально-психологічному кліматі та конструктивній комунікації в процесі роботи.

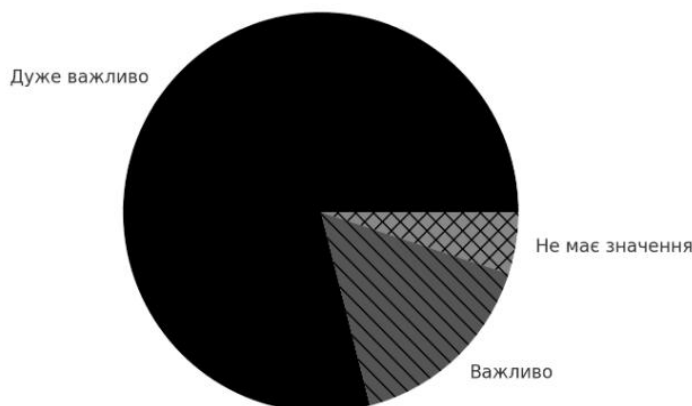


Рис. 2.6. Розподіл відповідей працівників на запитання «Наскільки для вас важливо працювати з людьми, які добре взаємодіють?»

Примітка. За даними анкетування

Подальший аналіз дав змогу визначити, які професійні цінності є ключовими для персоналу ТОВ «ПРОХЕЛС». Найбільшу вагу працівники надають рівню заробітної плати – цей показник обрали 27 % респондентів. Водночас 24 % відзначили стабільність роботи як важливий фактор, 22 % – можливості професійного розвитку. Справедливість винагороди є пріоритетною для 17 % опитаних, тоді як 10 % наголосили на важливості цікавого змісту роботи (рис.2.7).

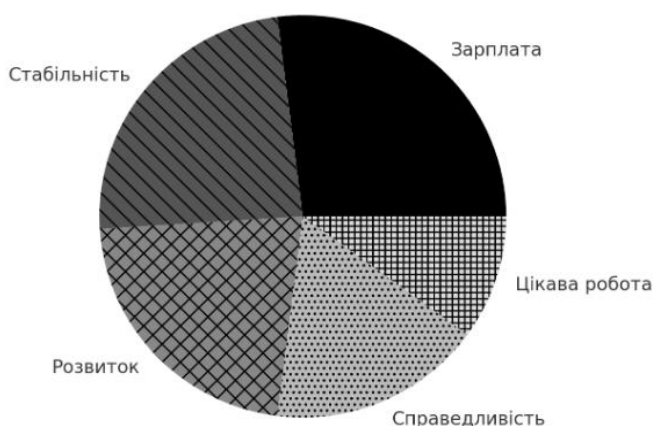


Рис. 2.7. Розподіл відповідей працівників щодо пріоритетних цінностей у роботі

Примітка. За даними анкетування

Такий набір пріоритетних цінностей свідчить, що очікування персоналу поєднують як матеріальні, так і нематеріальні складові мотивації. Узагальнення результатів опитування демонструє, що значна частина цих цінностей загалом узгоджується з елементами організаційної культури, яка декларується та підтримується у ТОВ «ПРОХЕЛС». Працівники відзначають наявність стабільного робочого середовища, можливості для професійного розвитку та достатній рівень внутрішньої підтримки, що корелює з їхніми очікуваннями. Разом із тим окремі аспекти, насамперед ті, що стосуються рівня оплати праці та справедливості винагороди, потребують подальшого зміцнення. Це свідчить про часткове збігання цінностей персоналу з реальною організаційною культурою, водночас залишаючи простір для її цілеспрямованого вдосконалення.

Також працівники ТОВ «ПРОХЕЛС» оцінювали форми нематеріального стимулювання, які вони вважають найбільш ефективними (рис. 2.8).

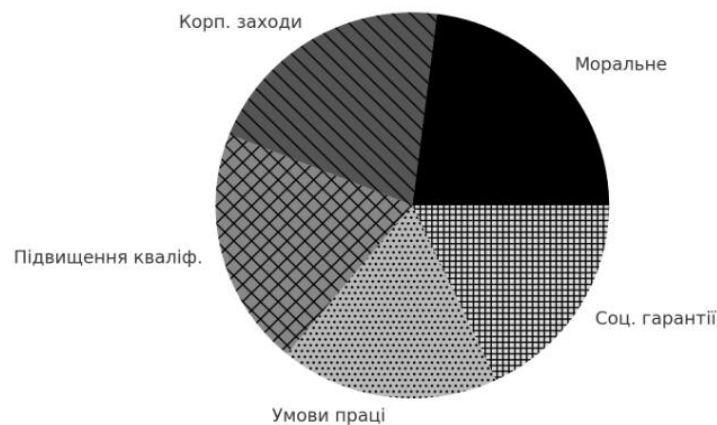


Рис. 2.8. Розподіл відповідей працівників щодо найбільш значущих форм нематеріального стимулювання

Примітка. За даними анкетування

Найчастіше респонденти відзначали моральне заохочення – 23 %, що свідчить про важливість особистого визнання досягнень. Корпоративні заходи є важливими для 21 % працівників, можливості підвищення кваліфікації – для 20 %. Покращення умов праці та наявність соціальних гарантій отримали по 18 % відповідей. Отже, система нематеріальної мотивації повинна бути різнобічною та спрямованою як на підтримку професійного розвитку, так і на створення

комфортного робочого середовища.

Порівняння очікувань працівників щодо нематеріального стимулювання із фактичними характеристиками організаційної культури ТОВ «ПРОХЕЛС» показує, що більшість озвучених потреб у тій чи іншій мірі задовольняються. Організація регулярно організовує корпоративні події, підтримує навчальні ініціативи та прагне створювати комфортні умови праці, що відповідає пріоритетам працівників. Водночас результати дослідження свідчать, що потенціал подальшого вдосконалення залишається, насамперед у систематичності морального заохочення, що для частини персоналу ще не є повністю реалізованим. Така ситуація вказує на загальний збіг очікувань працівників із практиками організаційної культури, але також визначає напрямки її подальшого розвитку.

У межах проведеного дослідження важливо було оцінити загальний соціально-психологічний стан трудового колективу ТОВ «ПРОХЕЛС», оскільки саме він є одним із ключових чинників формування організаційної культури. Опитування працівників показало, що більшість із них – близько 70 % – сприймають свою роботу позитивно: вважають її змістовною, бачать у ній професійний інтерес і не мають наміру змінювати місце працевлаштування найближчим часом. Вони також підкреслюють наявність доброзичливих стосунків між колегами. Разом із тим близько 15 % опитаних висловили невдоволення загальною атмосферою. Найчастіше причинами є рівень заробітної плати та жорсткий стиль управління, який працівники інколи сприймають як надмірно суворий. У цій групі респондентів також відзначено часті конфлікти та непорозуміння, що хоча й не набувають затяжного характеру, усе ж створюють напругу у взаємодії. Опитування також виявило проблеми у сфері врегулювання конфліктів: у низці ситуацій керівництво або недостатньо втручалось в процес розв'язання суперечок, або навіть мимоволі загострювало їх. Такий підхід може формувати негативне ставлення до управлінського персоналу, підвищувати рівень напруження між працівниками і погіршувати загальний психологічний фон.

На основі узагальнення отриманих відповідей встановлено, що соціально-психологічний клімат у ТОВ «ПРОХЕЛС» загалом можна охарактеризувати як відносно сприятливий, але нестабільний. Адже у колективі все ж спостерігаються окремі прояви напруги, недовіри та неефективної комунікації. Наявність таких структурних та міжособистісних проблем підкреслює необхідність удосконалення системи управління конфліктами, що є важливим кроком до зміцнення й розвитку організаційної культури підприємства.

Під час опитування, спрямованого на оцінку загального задоволення існуючою корпоративною культурою у ТОВ «ПРОХЕЛС», більшість працівників – 60 % – зазначили, що нинішня система їх цілком. Водночас 30 % респондентів висловили думку, що корпоративна культура потребує певного вдосконалення, а 10% незадоволені існуючою організаційною культурою, що свідчить про наявність запиту на подальші організаційні зміни влаштовує (рис. 2.9).

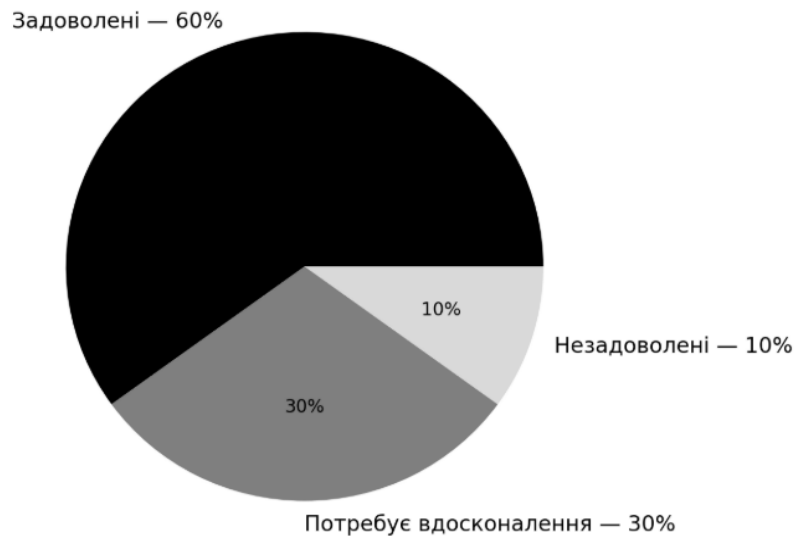


Рис. 2.9. Розподіл відповідей працівників щодо загальної задоволеності корпоративною культурою у ТОВ «ПРОХЕЛС»

Примітка. За даними анкетування

Також респонденти оцінили вісім ключових елементів організаційної культури ТОВ «ПРОХЕЛС» за шкалою від 0 до 10 балів (табл. 2.4, рис. 2.10).

Таблиця 2.4

**Задоволеність працівників елементами корпоративної культури
ТОВ «ПРОХЕЛС»**

Складова корпоративної культури	Середній бал
Атмосфера в колективі	7,8
Стиль керівництва	8,6
Політика управління	8,4
Зміст роботи	7,5
Можливості професійного розвитку	8,9
Атмосфера підтримки та доброзичливості	7,1
Нематеріальна мотивація	8,7
Організація дозвілля	8,2

Примітка. За даними анкетування

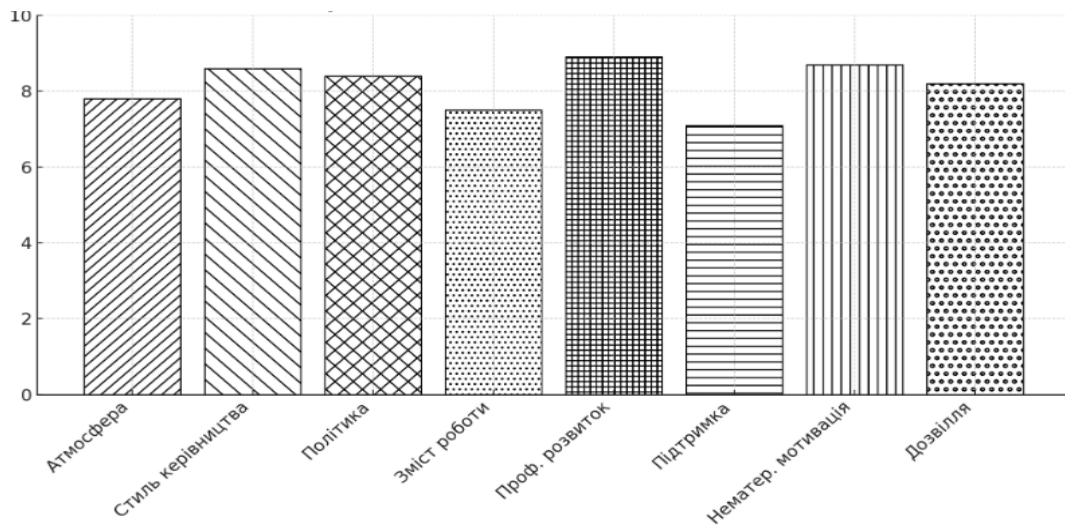


Рис. 2.10. Рівень задоволеності працівників елементами організаційної культури ТОВ «ПРОХЕЛС»

Примітка. За даними анкетування

Узагальнюючи результати дослідження, можна зазначити, що працівники загалом високо оцінюють організаційну культуру ТОВ «ПРОХЕЛС». Слід відзначити, що вони задоволені ключовими аспектами взаємодії в колективі, позитивно сприймають стиль керівництва та наявні можливості професійного розвитку. Значущим є і те, що нематеріальні форми мотивації – зокрема моральне заохочення, корпоративні заходи та можливості навчання – мають для працівників реальну цінність і здебільшого узгоджуються з тим, що пропонує організація.

Разом із тим результати анкетування свідчать, що не всі елементи внутрішнього середовища оцінюються однаково високо. Дещо стриманіші оцінки отримала атмосфера взаємної підтримки, що може вказувати на потребу посилення внутрішньої комунікації та більш системного формування доброзичливого емоційного клімату. Водночас загальна атмосфера в колективі та політика менеджменту залишаються серед ключових сильних сторін організації, які створюють підґрунтя для стабільності та розвитку.

Поглиблена діагностика підтвердила, що організаційна культура ТОВ «ПРОХЕЛС» є достатньо сформованою та зорієнтованою на зовнішні результати, насамперед – на якість медичних послуг і рівень задоволеності пацієнтів. Стратегічне бачення організації є зрозумілим і поділяється більшістю персоналу, що сприяє узгодженості дій і послідовності у досягненні поставлених цілей. Колектив відзначається відчутною командною згуртованістю, що має особливе значення для ефективної роботи в медичній сфері.

Попри наявні сильні сторони, окремі аспекти внутрішньої взаємодії потребують додаткової уваги. Насамперед ідеться про вдосконалення координації між підрозділами, зміцнення атмосфери підтримки та створення механізмів, які стимулювали б більшу відкритість до змін і нововведень. Вирішення цих питань дозволить розширити потенціал корпоративної культури та зробити її ще більш узгодженою з сучасними вимогами медичного ринку.

Загалом результати дослідження свідчать, що організаційна культура ТОВ «ПРОХЕЛС» створює сприятливі умови для подальшого розвитку, ефективності його діяльності та зміцнення конкурентних позицій. Вона має значний потенціал для подальшого вдосконалення, при цьому вже сьогодні виконує важливу функцію забезпечення стабільності, залученості персоналу та орієнтації на високі стандарти медичного обслуговування.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМІВ ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ У ДОСЛІДЖУВАНІЙ ОРГАНІЗАЦІЇ

3.1. Управління конфліктами в контексті зміцнення організаційної культури

Ефективне управління конфліктами є важливим чинником підтримки та розвитку організаційної культури, оскільки конфлікт у колективі завжди відображає певні суперечності у взаємодії, цілях або очікуваннях учасників трудового процесу. У науковій літературі конфлікт розглядається як «зіткнення різних цілей, позицій або інтересів, яке може мати як деструктивні, так і конструктивні наслідки» [35, с. 75]. Тобто конфлікт не обов'язково є негативним явищем, так як він може виконувати і конструктивну функцію, якщо ним грамотно керувати, сприяючи оновленню підходів, усуненню організаційних недоліків і поліпшенню комунікації.

Результати проведеного дослідження в 2 розділі роботи засвідчили, що хоча загальна атмосфера у ТОВ «ПРОХЕЛС» переважно сприятлива, певні прояви напруги й непорозумінь усе ж мають місце. Значна частина конфліктів виникає через неузгодженість цінностей, комунікаційні бар'єри та різне бачення робочих процесів. Це означає, що конфлікт є не лише наслідком певних проблем у корпоративній культурі, а й фактором, який може стимулювати її вдосконалення, якщо менеджмент здатен грамотно ним керувати. Тобто, системне управління конфліктами здатне перетворити потенційно деструктивні ситуації на поштовх до розвитку культури взаємоповаги, відкритості та відповідальності.

Ефективність управління конфліктами, у свою чергу, стає основою для формування нових, більш прогресивних норм і правил взаємодії. Коли суперечності вирішуються прозоро, справедливо та конструктивно, працівники отримують позитивний досвід взаємодії, підвищують рівень довіри до керівництва та один до одного. У результаті управління конфліктами

перетворюється на дієвий інструмент розвитку організаційної культури, що сприяє зміцненню командної єдності та підвищенню дисципліни.

Успішне врегулювання конфліктів формує більш передбачуване й підтримувальне внутрішнє середовище:

- покращується якість комунікацій;
- зростає рівень взаємної відповідальності;
- розвиваються навички ведення діалогу та пошуку компромісів;
- зменшується рівень напруженості у взаємодії;
- формується культура толерантності та поваги до думки іншого.

Таким чином, управління конфліктами сприяє створенню в ТОВ «ПРОХЕЛС» такого соціально-психологічного клімату, в якому працівники готові конструктивно вирішувати проблеми та дотримуватися спільних норм поведінки. Це є ключовою передумовою для побудови та зміцнення організаційної культури.

Процес урегулювання конфліктів, що водночас слугує механізмом формування якіснішої корпоративної культури, включає:

- формування атмосфери співпраці;
- забезпечення відкритості та зрозумілості в комунікаціях;
- усвідомлення й прийняття факту існування конфлікту;
- визначення процедури його розв'язання;
- пошук можливих альтернатив виходу з конфліктної ситуації;
- досягнення узгодженого рішення;
- встановлення чітких строків виконання домовленостей;
- втілення погодженого рішення;
- оцінювання результатів рішення і корекція подальших дій.

Таким підходом ТОВ «ПРОХЕЛС» зможе гармонізувати інтереси працівників і підрозділів, формуючи культуру відповідальності, взаємоповаги та співробітництва. Оскільки поведінка персоналу значною мірою залежить від умов середовища й взаємин у колективі, грамотне управління конфліктами стає вирішальним чинником створення сприятливої атмосфери. Воно сприяє

формуванню практик конструктивного діалогу, розвитку етичних навичок і емоційної стійкості працівників, що зміцнює корпоративну культуру.

Зазначене підтверджує актуальність формування чіткої системи врегулювання суперечок, яка сприятиме стабільності внутрішнього середовища та зміцненню загальної організаційної культури. Відтак важливим завданням є впровадження продуманих управлінських підходів, спрямованих на запобігання конфліктам, їх своєчасне розпізнавання та конструктивне вирішення.

У цьому контексті доцільно розглянути низку практичних рекомендацій, що можуть підвищити ефективність взаємодії в колективі та забезпечити подальший розвиток організаційної культури ТОВ «ПРОХЕЛС».

Напрацьовані рекомендації складаються з низки запропонованих заходів щодо усунення виявлених проблем і очікуваним результатом від їх проведення (табл. 3.1).

Науковці відносять управління конфліктами до числа управлінських функцій керівника. Тому, на нашу думку, в першу чергу рекомендації по вдосконаленню управління конфліктами мають стосуватися безпосередньо директора та іншого управлінського персоналу.

Керівник ТОВ «ПРОХЕЛС» повинен стати прикладом, рольовою моделлю, показуючи таке ставлення до справи, таку поведінку, яку передбачається закріпити і розвинути у підлеглих.

Для забезпечення гармонійної взаємодії між керівником ТОВ «ПРОХЕЛС» та його підлеглими, рекомендується використовувати наступні методи та умови:

- стимулювання сумлінного виконання обов'язків, зокрема за допомогою матеріальних заохочень;
- інформування персоналу про можливість надання допомоги для вирішення проблем;
- заохочення ініціативи, що сприяє ефективній діяльності робочого колективу;
- забезпечення необхідними ресурсами для виконання завдань, які ставить керівник перед підлеглими;

- уникнення постановки завдань, які перевищують можливості підлеглих;
- об'єктивна оцінка результатів діяльності підлеглих після їх достатнього вивчення;
- уникнення звинувачень підлеглих у помилках, якщо керівник сам допустив їх.

Таблиця 3.1

Рекомендації щодо вдосконалення системи управління конфліктами у ТОВ «ПРОХЕЛС»

Проблема	Рекомендації	Заходи	Очікувані результати
Високий рівень стресогенності середовища (професія типу «людина–людина»)	Створити циклограму роботи з пацієнтами за певними днями та напрямками	Визначити зайнятість фахівців у робочі дні тижня; запровадити розвантажені дні та години для роботи з пацієнтами; поінформувати населення про зміни через офіційні канали комунікації	Зменшення кількості конфліктних ситуацій з пацієнтами; оптимізація черг
Відсутність системи профілактики конфліктів і стресів	Організувати навчання з медіації в спеціалізованих центрах	Направити на курси медіації заступника керівника	Наявність власного медіатора, що покращить систему врегулювання суперечок та профілактику конфліктів
Управління конфліктами та стресами здійснюється ситуативно	Надати працівникам інструменти та інформацію щодо самоконтролю й саморегуляції	Розробити та затвердити буклет «Технології самоконтролю та раціональної поведінки в екстремальних ситуаціях»; використовувати його як настільну пам'ятку	Працівники отримують чіткі знання про способи керування емоціями, що дозволить уникати або згладжувати конфлікти
Наявність працівників із високим рівнем конфліктності	Проводити заходи, спрямовані на командоутворення	Організувати тренінги, спортивні змагання, волейбол, тренінги, трудові толоки, спільні виїзди на природу	Зміцнення згуртованості колективу, розвиток командного духу та взаємопідтримки
Зниження співпраці колективу під час конфліктів і після них	Проводити колективні святкування професійних подій та днів народжень	Створити практику неформального спілкування: спільні чаювання, тематичні зустрічі, святкові заходи	Покращення міжособистісної довіри, підвищення ефективності взаємодії та готовності до співпраці

Примітка. Складено автором.

Також керівнику ТОВ «ПРОХЕЛС» рекомендується враховувати наступні аспекти:

- об'єктивно оцінювати здібності, потреби і схильності працівників, і підбирати для них відповідний обсяг і характер роботи;
- дозволяти працівникам відмовлятися від виконання завдання, коли вони мають обгрунтовані підстави для цього;
- чітко визначати параметри повноважень, виробничі вимоги та рівень відповідальності, сприяти двосторонній комунікації;
- використовувати стиль лідерства, який найкраще відповідає конкретній ситуації;
- забезпечувати відповідну винагороду за ефективну роботу;
- виступати в ролі наставника для підлеглих, розвивати їхні здібності та відкрито обговорювати складні питання.

Враховуючи вищезазначене, варто підкреслити, що попередження й управління конфліктами виявляється більш продуктивним підходом, ніж бажання повністю уникнути їх.

У ТОВ «ПРОХЕЛС» можуть мати місце конфліктні ситуації між працівниками та споживачами медичних послуг, оскільки організація займається діяльністю, що передбачає тісну взаємодію зі споживачами (пацієнтами).

Для безконфліктної взаємодії між працівниками ТОВ «ПРОХЕЛС» та пацієнтами повинні застосовуються такі методи і правила:

- працівник повинен виявляти стриманість щодо своїх негативних емоцій під час взаємодії з пацієнтом, уникати грубощів і проявляти повагу, дотримуватись основних правил ввічливості (привітання, подяка, будь ласка, до побачення і тощо.);
- працівник має старатися задовольнити потреби навіть найвибагливіших та складних споживачів;
- працівник повинен виявляти терпіння та готовність до компромісів під час взаємодії з пацієнтом.

Для урегулювання конфліктних ситуацій у середині ТОВ «ПРОХЕЛС» ми

пропонуємо використовувати медіацію. Медіація є найбільш м'якою формою альтернативного вирішення спорів [39, с. 101]. Під час процедури медіації сторони, які знаходяться у конфлікті, самостійно доходять до взаємовигідного рішення, спираючись на досвід, знання та вміння медіатора

Для поліпшення системи управління конфліктами в ТОВ «ПРОХЕЛС» пропонується залучити одного із працівників, який за рахунок організації пройде базовий курс в спеціалізованому центрі медіації або відповідних навчальних закладах. Адже це дозволить налагодити гармонійну роботу організації в цілому. Курси медіації пропонуємо пройти заступнику директора ТОВ «ПРОХЕЛС».

До медіатора працівникам можна звернутися у таких випадках, коли:

- тривалий конфлікт, і всі аргументи, сили і засоби вичерпані, але рішення конфлікту так і не наступило;
- коли сторони відстоюють протилежні, взаємовиключні інтереси і не можуть знайти спільних точок дотику;
- коли сторони трактують правові норми або інші критерії, які є ключовими для вирішення конфлікту, по-різному;
- коли одній зі сторін завдано серйозної шкоди і вона вимагає санкцій проти опонента;
- коли сторонам важливо зберегти хороші стосунки, конфлікт не є інтенсивним, але вони не можуть знайти взаємовигідного рішення;
- коли сторони досягли тимчасової угоди, але необхідний зовнішній об'єктивний контроль за її виконанням.

У вищезазначених ситуаціях, медіатор може допомогти, забезпечуючи професійне врегулювання конфліктів у ТОВ «ПРОХЕЛС» та сприяючи досягненню їх мирного вирішення.

Запропоновані рекомендації, зокрема впровадження медіації, підвищення кваліфікації керівників і персоналу, є особливо важливими для вдосконалення системи управління конфліктами. Їх реалізація дозволяє не лише оперативної й конструктивно вирішувати суперечності, а й створює підґрунтя для зміцнення організаційної культури, яка є основою здорової атмосфери в колективі та

стабільного розвитку ТОВ «ПРОХЕЛС».

Отже, управління конфліктами – це не лише спосіб уникнення суперечок, а й важливий інструмент формування та покращення організаційної культури ТОВ «ПРОХЕЛС». Ефективне використання механізмів конфлікт-менеджменту допоможе мінімізувати негативні наслідки конфліктів та використати їх для розвитку соціально-психологічного клімату, оптимізації взаємин і підвищення загальної результативності роботи організації.

3.2. Напрямки забезпечення розвитку організаційної культури ТОВ «ПРОХЕЛС»

Формування дієвої та зрілої організаційної культури у ТОВ «ПРОХЕЛС» сьогодні постає одним із ключових завдань, що визначає потенціал підприємства до розвитку, адаптації та ефективного функціонування в умовах зростаючої невизначеності. Результати проведеного дослідження засвідчили неоднорідність оцінок працівників щодо психологічного клімату, внутрішніх комунікацій, рівня ідентифікації з організацією та якості кадрових процесів. Незважаючи на наявність позитивних характеристик корпоративної культури – таких як базова довіра між працівниками, здебільшого сприятливі стосунки в колективі та загальне задоволення роботою більшості працівників – у діяльності організації простежується низка системних прогалин. Це, зокрема, стосується недостатньо розвиненої системи внутрішньої комунікації, слабо структурованих практик адаптації нових працівників, відсутності чіткої ідентифікації корпоративних цінностей, нерівномірного розвитку кадрового потенціалу, а також нестачі інструментів, спрямованих на підвищення командної взаємодії та емоційної залученості персоналу ТОВ «ПРОХЕЛС».

У сучасних умовах, коли Україна перебуває у стані повномасштабної війни, підприємства стикаються з додатковими викликами: емоційне виснаження персоналу, підвищений рівень стресу, нестабільність зовнішнього середовища, мобілізація окремих працівників, необхідність адаптації графіків роботи та

забезпечення психологічної підтримки. У таких умовах діяльність будь-якої організації вимагає не лише високого рівня професіоналізму, але й сформованої культури взаємодопомоги, етичної відповідальності, стійкості та внутрішньої згуртованості. Тому розвиток організаційної культури ТОВ «ПРОХЕЛС» має передбачати комплекс заходів, спрямованих на зміцнення соціально-психологічного клімату, формування корпоративної ідентичності, удосконалення управлінських та комунікаційних процесів, розвиток персоналу, підвищення рівня етичності професійної взаємодії, створення умов для емоційного відновлення працівників та розбудову механізмів командної інтеграції.

Розвиток організаційної культури передбачає впровадження багаторівневих змін, що охоплюють комунікаційні, етичні, поведінкові й професійні аспекти діяльності ТОВ «ПРОХЕЛС». Ключові напрямки розвитку, інструменти їх реалізації та очікувані результати систематизовано у таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

Основні напрями розвитку організаційної культури ТОВ «ПРОХЕЛС»

Напрямок розвитку	Суть заходів	Форми реалізації	Відповідальні виконавці
Вдосконалення внутрішніх комунікацій	Формування прозорого інформаційного середовища, усунення фрагментарності комунікацій, запровадження чітких механізмів обміну інформацією.	- створення внутрішньої онлайн-платформи (каналу, чату, кабінету співробітника); - регулярні короткі брифінги керівництва з персоналом; - впровадження системи швидких оголошень і внутрішніх новин; - стандартизація внутрішніх повідомлень і комунікаційних потоків.	Директор, адміністрація, відповідальна особа за комунікації (призначена з наявних працівників).
Розвиток зовнішніх комунікацій	Формування якісного стилю взаємодії з клієнтами та партнерами; підвищення інформаційної прозорості; покращення репутаційного капіталу.	- створення стандартів комунікації з клієнтами; - оновлення інформації на вебсайті та у соцмережах; - розсилки для клієнтів щодо змін у роботі та сервісах; - розвиток партнерств із закладами освіти, НУО, органами влади; - впровадження чат-ботів і CRM для роботи з клієнтами; - участь у соціальних та волонтерських ініціативах.	Директор, адміністратор, відповідальний за зовнішні комунікації (призначений працівник).

Напрямок розвитку	Суть заходів	Форми реалізації	Відповідальні виконавці
Удосконалення процесу адаптації нових працівників	Формування структурованої системи введення в посаду для скорочення періоду адаптації, передавання корпоративних норм і скорочення ризику професійних помилок.	- підготовка «Пакета нового працівника» (кодекс етики, правила, контакти, інструкції); - введення наставництва на перші 3 місяці; - ознайомчий тренінг із корпоративних цінностей та стандартів поведінки; - планові зустрічі з аналізом ходу адаптації.	Директор, наставник (призначений працівник), адміністрація.
Формування корпоративних цінностей та етичних норм	Визначення, формалізація та поширення корпоративних принципів; забезпечення єдності професійної поведінки.	- створення корпоративного кодексу етики; - тематичні тренінги з етичних норм і стандартів поведінки; - внутрішні дискусії, кейс-сесії з розбором складних ситуацій; - візуалізація цінностей у робочих приміщеннях.	Директор, адміністрація, запрошені тренери (за потреби).
Розвиток персоналу й підвищення професійної компетентності	Підвищення кваліфікації, розвиток комунікативних і психологічних навичок, зниження стресу та емоційного виснаження.	- професійні тренінги, курси, майстер-класи; - тренінги з емоційної саморегуляції та управління стресом; - залучення психолога (внутрішнього або зовнішнього); - навчання роботі зі складними клієнтами.	Директор, адміністрація, зовнішні тренери/психологи.
Розвиток командної взаємодії (тімбілдінг)	Посилення командності, зменшення міжособистісної напруги, формування згуртованості та емоційної єдності.	- проведення командних тренінгів; - колективні волонтерські проекти; - тематичні зустрічі та події; - спільні спортивні або творчі активності; - окремі заходи підтримки під час війни.	Директор, ініціативна група працівників.
Покаращення нематеріальної мотивації	Підвищення рівня задоволеності роботою, створення відчуття значущості та визнання.	- визнання кращих працівників місяця; - публічні подяки; - внутрішні сертифікати відзнаки; - можливість участі у професійних програмах розвитку; - розміщення історій успіху співробітників.	Директор, адміністрація.

Примітка. Сформовано автором

Зазначені заходи спрямовані на формування цілісного культурного середовища, яке забезпечує узгодженість дій персоналу та підвищення ефективності управлінських процесів.

Одним із центральних напрямів розвитку організаційної культури є систематизація та вдосконалення внутрішніх комунікацій. У ТОВ «ПРОХЕЛС»

наявний фрагментарний підхід до комунікативної взаємодії, коли інформація поширюється нерівномірно, часто усно, що створює ризик непорозумінь, нерівності обізнаності працівників щодо управлінських рішень та виникнення чуток. Для забезпечення якісної комунікаційної інфраструктури доцільно створити єдиний внутрішній інформаційний простір, який може функціонувати у формі корпоративного електронного каналу, мобільного застосунку або внутрішньої онлайн-платформи. Такий ресурс повинен містити оперативні оголошення, графіки, накази, інформацію про зміни у розпорядку, внутрішні новини та роз'яснення рішень керівництва. Крім того, важливим є запровадження регулярних коротких зустрічей персоналу з адміністрацією, під час яких відбувається двосторонній обмін інформацією: працівники отримують можливість ставити питання, пропонувати ідеї та відкрито висловлювати занепокоєння. Такий формат сприятиме зростанню рівня довіри й забезпечуватиме прозорість управлінських процесів, що особливо важливо в умовах стресу, невизначеності та додаткових навантажень воєнного часу.

Важливим напрямком удосконалення організаційної культури ТОВ «ПРОХЕЛС» є розвиток системи зовнішніх комунікацій, які відображають імідж підприємства у взаємодії з клієнтами, партнерами, постачальниками, громадськими інституціями та ширшим соціальним середовищем. Організаційна культура не обмежується лише внутрішніми нормами та цінностями; вона проявляється також у поведінці співробітників під час зовнішньої взаємодії, стилі комунікації з контрагентами, готовності підприємства до відкритого діалогу та прозорості управлінських рішень. Зовнішні комунікації перетворюються на інструмент формування довіри до організації, зміцнення її репутаційної позиції та забезпечення стабільних партнерських відносин, що особливо важливо в умовах воєнного часу, коли ринки нестабільні, логістичні зв'язки змінюються, а бізнес-середовище потребує підвищеного рівня координації.

Для ТОВ «ПРОХЕЛС» розвиток зовнішніх комунікацій має будуватися на принципах відкритості, професійності та передбачуваності. Комунікаційні

практики персоналу повинні відповідати ціннісним орієнтирам організації, демонструвати повагу, ввічливість, точність та високу якість обслуговування. Зовнішній комунікаційний стиль, таким чином, стає продовженням внутрішньої культури та важливим елементом бренду роботодавця. Окрім цього, налагоджені зовнішні зв'язки сприяють підвищенню інституційної стійкості підприємства, адже дозволяють швидше адаптуватися до змін, впроваджувати нові практики, отримувати підтримку, брати участь у партнерських програмах, обмінюватися інформацією та досвідом.

Особливу роль у цьому відіграє формування єдиних стандартів комунікації з клієнтами, що регулюють манеру спілкування, швидкість реакції, правила ведення переговорів, відповідності корпоративному стилю, а також механізми вирішення складних ситуацій. Впровадження таких стандартів дозволяє забезпечити однакову якість взаємодії незалежно від того, який працівник здійснює комунікацію, що підвищує рівень довіри з боку зовнішніх зацікавлених сторін. У період війни, коли клієнти часто перебувають у стресовому стані, наявність чітко визначених правил комунікації дає можливість забезпечити стабільність сервісу та підтримати репутацію підприємства як надійного партнера.

Суттєвим напрямом покращення зовнішніх комунікацій є активний розвиток інформаційної прозорості підприємства. Йдеться про поширення актуальної інформації через офіційний вебсайт, соціальні мережі, електронні розсилки, партнерські платформи та профільні спільноти. У воєнний період особливого значення набуває інформування про зміни графіка роботи, особливості надання послуг, умови взаємодії, релокацію офісів чи підрозділів та заходи безпеки. Прозора комунікація дозволяє уникати непорозумінь і зменшує операційні ризики, забезпечуючи зручність і передбачуваність для клієнтів і партнерів.

Крім того, важливо розвивати партнерські зв'язки з органами влади, неурядовими організаціями, навчальними закладами та професійними асоціаціями. Така співпраця сприяє підвищенню рівня професіоналізму

персоналу, відкриває можливості для участі у спільних освітніх проєктах, соціальних ініціативах та галузевих заходах. В умовах війни саме партнерства стають важливим джерелом стабільності та інформаційної підтримки, оскільки дають доступ до мереж взаємодопомоги, гуманітарних програм, можливостей релокації, консультацій, а також дозволяють швидко реагувати на зміни у регуляторному середовищі.

Не менш важливим компонентом розвитку організаційної культури є управління зовнішньою репутацією через соціальну відповідальність. Участь підприємства у волонтерських ініціативах, допомога військовим чи постраждалим, підтримка громад, прозора закупівельна діяльність – усе це підсилює образ ТОВ «ПРОХЕЛС» як соціально відповідальної організації. Водночас залучення співробітників до таких заходів формує почуття причетності, зміцнює корпоративну ідентичність і збільшує емоційну стійкість персоналу, що позитивно позначається на загальній культурі організації.

У контексті цифровізації зовнішніх комунікацій актуальним є розвиток клієнтської підтримки в онлайн-середовищі. Використання сучасних CRM-систем, чат-ботів, автоматизованих сервісів зворотного зв'язку та багатоканальних платформ дозволяє забезпечити своєчасну реакцію на запити споживачів та мінімізувати ризик втрати клієнтів. Такі інструменти також дають змогу аналізувати поведінку клієнтів, вивчати їхні потреби та вдосконалювати процеси взаємодії. У воєнний період, коли можливі перебої зі зв'язком або обмежена робота офлайн-підрозділів, переорієнтація комунікацій в онлайн-формат забезпечить безперервність діяльності та підвищить рівень сервісу.

Таким чином, розвиток зовнішніх комунікацій виступає важливою складовою зміцнення організаційної культури ТОВ «ПРОХЕЛС», оскільки саме через зовнішні взаємодії проявляються ключові цінності підприємства, рівень професійності персоналу та здатність організації підтримувати стабільність у кризових умовах. Налагодження системних, стандартизованих і технологічно підтриманих зовнішніх комунікацій дозволяє підвищити конкурентоспроможність підприємства, зміцнити його репутаційний капітал та

забезпечити інтегрованість компанії у ширше соціально-економічне середовище.

Не менш важливим напрямом удосконалення організаційної культури є реформування системи адаптації нових працівників. Наразі процес входження новачків у ТОВ «ПРОХЕЛС» має ситуативний характер, що не дозволяє чітко передавати новим працівникам ключові цінності, стандарти поведінки, правила комунікації та очікування щодо результатів роботи.

Запровадження комплексної програми адаптації повинно передбачати кілька послідовних етапів:

- ознайомлення з організаційною структурою й корпоративними принципами;
- навчання загальним правилам і стандартам обслуговування пацієнтів;
- введення в професійні обов'язки з боку наставника;
- регулярний зворотний зв'язок упродовж перших трьох місяців роботи.

Важливим елементом адаптації може стати створення «пакета нового працівника», який міститиме корпоративний кодекс етики, правила внутрішнього трудового розпорядку, опис основних процедур і контактну інформацію ключових співробітників. Чітко структурований процес адаптації підсилуватиме відчуття підтримки з боку організації, скорочуватиме період професійного входження, зменшуватиме кількість помилок і сприятиме ранній ідентифікації працівника з колективом.

Важливим аспектом розвитку організаційної культури є формування зрілої та послідовної системи корпоративних цінностей, яка повинна стати концептуальним підґрунтям для всієї управлінської діяльності, обслуговування пацієнтів та взаємодії між працівниками. Для цього необхідно провести внутрішній аудит наявних цінностей, визначити їхній актуальний стан і ступінь відповідності стратегічним цілям організації, а після цього – сформулювати документ, який би став основою корпоративної ідентичності. Це може бути корпоративний кодекс етики, що регламентує основні принципи відкритості, взаємоповаги, професійності, відповідальності, орієнтації на пацієнта, готовності до співпраці та постійного розвитку. На практиці важливо не лише

створити такий документ, а й забезпечити його реальне функціонування: проводити семінари, тренінги та обговорення, під час яких працівники вивчатимуть норми поведінки, розглядатимуть типові ситуації та вироблятимуть єдині підходи до їх вирішення.

Не менш значним напрямком у формуванні організаційної культури є розвиток персоналу. Підвищення кваліфікації, розвиток комунікативних навичок, етичної компетентності, вміння працювати в команді та формування емоційної стійкості стають важливими складовими високопродуктивної робочої атмосфери.

В умовах війни особливого значення набуває психологічна підтримка працівників. Доцільно запровадити внутрішні освітні програми, які охоплюватимуть як професійні, так і психологічні аспекти роботи: навчання роботі зі складними пацієнтами, тренінги емоційної регуляції, заняття з управління стресом, консультації з психологом. Регулярне підвищення кваліфікації має стати частиною корпоративної політики, що сприятиме формуванню професійної впевненості працівників, зниженню рівня емоційного виснаження та забезпеченню високої якості надання послуг.

Окрему увагу слід приділити розвитку практик командної взаємодії, адже саме командність забезпечує ефективність діяльності медичної установи, сприяє зменшенню кількості помилок та формує відчуття єдності. У цьому контексті особливого значення набувають заходи тимблдіingu. Їхнє проведення сприятиме зміцненню неформальних зв'язків, покращенню комунікації між працівниками, зниженню рівня напруги, яка може накопичуватися внаслідок високого навантаження або стресових ситуацій.

Тімблдінг може включати як професійно орієнтовані командні тренінги, так і неформальні заходи: спільні тематичні дні, колективні волонтерські ініціативи, участь у громадських заходах, творчі проекти або спортивні активності. Участь у таких заходах формує емоційну єдність, сприяє довірі та підтримці між працівниками, що особливо важливо в умовах війни, коли рівень емоційного навантаження є надзвичайно високим.

Суттєвою складовою розвитку організаційної культури є також впровадження системи нематеріальної мотивації. З урахуванням обмежених фінансових ресурсів, які характерні для багатьох організацій під час війни, важливо створювати механізми морального стимулювання працівників. Це можуть бути публічні подяки, відзначення кращих працівників місяця, листи вдячності, внутрішні нагороди, можливість участі у спеціальних програмах професійного розвитку. Такі інструменти підвищують рівень задоволеності роботою, формують відчуття значущості та визнання, що є ключовим елементом зрілої організаційної культури.

У комплексі зазначені напрями формують системну основу для вдосконалення організаційної культури ТОВ «ПРОХЕЛС». Реалізація цих заходів сприятиме підвищенню рівня внутрішньої згуртованості, зміцненню психологічного клімату, підвищенню ефективності управлінських процесів, формуванню стабільного кадрового потенціалу, розвитку професійних компетентностей і створенню позитивного іміджу організації. У довгостроковій перспективі розвиток організаційної культури стане підґрунтям для стійкого функціонування підприємства в умовах воєнного та післявоєнного періоду, забезпечить підвищення конкурентоспроможності та сприятиме формуванню міцної команди, орієнтованої на високі професійні стандарти та спільні цінності.

ВИСНОВКИ

Організаційна культура є багатогранним соціально-управлінським феноменом, який формує смисловий, ціннісний та поведінковий простір організації. Організаційна культура – це поєднання матеріальних і символічних елементів, що відображають колективний досвід, управлінські традиції й очікувані поведінкові моделі. Дослідження сутності організаційної культури показало, що існує широкий спектр концептуальних підходів до її тлумачення, що підкреслює її складність та системний характер

Організаційна культура виконує інтеграційну, регулятивну та мотиваційну функції, забезпечуючи узгодженість дій персоналу та сприяючи стабільності внутрішніх процесів.. Вона слугує основою для формування спільних цінностей, підтримує узгодженість управлінських рішень, сприяє соціальній згуртованості та визначає поведінкові стандарти персоналу.

Розгляд типологій організаційної культури засвідчив, що класифікації дають можливість систематизувати різновиди культур за ключовими ознаками, визначити домінуючі характеристики організаційного середовища та з'ясувати їхній вплив на поведінку і мотивацію працівників.

Формування організаційної культури є необхідним елементом розвитку сучасної організації, оскільки саме культура визначає характер взаємодії працівників, стиль управління та загальну ефективність роботи. Організаційна культура є стратегічним ресурсом, який впливає на результативність, конкурентоспроможність та здатність організації адаптуватися до змін. Її формування – це безперервний процес, що вимагає послідовних дій керівництва та участі всього персоналу.

У ТОВ «ПРОХЕЛС» належна система організаційно-функціонального забезпечення розвитку та підтримки організаційної культури. Структура управління, стандарти якості, належна документація, система комунікацій і кадрова політика діють узгоджено та спрямовані на створення професійного, дисциплінованого й клієнтоорієнтованого організаційного середовища,

формують стабільні культурні норми та підтримують стандарти медичного сервісу. Загалом, у ТОВ «ПРОХЕЛС» створено цілісну систему управлінських, кадрових та інформаційних інструментів, яка забезпечує формування організаційної культури.

Організаційна культура у ТОВ «ПРОХЕЛС» сформована та орієнтована на професіоналізм, якість медичних послуг та стратегічний розвиток. Разом з тим діагностика виявила низку слабших зон, зокрема потребу у зміцненні внутрішньої підтримки й комунікації. Виявлено також частковий розрив між очікуваннями працівників і реальними практиками – передусім у питаннях матеріальної винагороди та системності морального заохочення. Частина персоналу відзначає епізодичні конфлікти та напругу, що підкреслює потребу в удосконаленні механізмів врегулювання суперечок та підвищенні рівня довіри в колективі. У цілому організаційна культура ТОВ «ПРОХЕЛС» має достатню стійкість і позитивно впливає на ефективність його діяльності.

Управління конфліктами є одним із ключових механізмів формування та зміцнення організаційної культури ТОВ «ПРОХЕЛС». Системне управління конфліктами повинне охопити як організаційні (регламентування процедур, створення циклограм, оптимізацію навантаження), так і психологічні аспекти (розвиток саморегуляції, медіація, командоутворення). Комплексне впровадження зазначених заходів сприятиме формуванню атмосфери взаємної поваги, відповідальності та підтримки, що є необхідним підґрунтям для подальшого розвитку організаційної культури та ефективного функціонування ТОВ «ПРОХЕЛС».

Розвиток організаційної культури ТОВ «ПРОХЕЛС» є критично важливим чинником зміцнення внутрішньої стабільності, професійної взаємодії та загальної ефективності діяльності, особливо в умовах воєнного часу.

Запропоновані напрями розвитку охоплюють усі ключові рівні організаційної культури:

1. Вдосконалення внутрішніх комунікацій – створення єдиного інформаційного простору, регулярні брифінги та стандартизовані канали обміну

даними. Це забезпечить прозорість рішень та зменшить рівень непорозумінь.

2. Розвиток зовнішніх комунікацій – формування професійного іміджу, стандарти комунікації з клієнтами, підтримка партнерств і розвиток онлайн-сервісів. Це підвищить репутаційну стійкість і довіру до організації.

3. Удосконалення адаптації нових працівників – наставництво, навчання, підготовка документів та супровід новачків. Такий підхід скоротить період входження в посаду та підвищить лояльність персоналу.

4. Формування корпоративних цінностей та етичних норм – створення кодексу етики, тренінги й обговорення. Це забезпечить єдині стандарти поведінки і підсилить корпоративну ідентичність.

5. Розвиток персоналу та психологічна підтримка – професійні курси, тренінги зі стресостійкості та консультації психолога. Це зменшить емоційне вигорання та підвищить якість роботи.

6. Розвиток командної взаємодії – тимбілдинг, спільні проєкти, волонтерські ініціативи. Ці заходи забезпечать згуртованість, що критично важливо в умовах війни.

7. Покращення нематеріальної мотивації – внутрішні відзнаки, подяки, історії успіху й можливості розвитку. Це посилить залученість працівників та їхню прихильність до організації.

Реалізація цих напрямів створює цілісну систему розвитку організаційної культури, здатну підвищити ефективність управління, стабільність роботи, конкурентоспроможність і психологічну готовність персоналу працювати в умовах невизначеності. У довгостроковій перспективі це стане базою для зміцнення команди, формування спільних цінностей та сталого розвитку ТОВ «ПРОХЕЛС» у післявоєнний період.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Августин Р.Р., Демків І.О. Модернізація громадської інституційноорганізаційної системи менеджменту в сфері розвитку внутрішнього ринку. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. Серія економічна. Серія юридична*. 2023. Вип. 36. С. 322-327
2. Андросова О.Ф. Сучасний науковий підхід до формування структури, видів і функцій корпоративної культури на підприємствах. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління: науково-практичний журнал*. 2017. Вип. 5(10), С. 22–34.
3. Апостолук О. Корпоративна культура як інструмент ефективного менеджменту підприємства в підвищенні його конкурентоспроможності. *Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки*. 2016. №2. С. 68–73.
4. Бала О.І., Мукан О.В., Бала Р.Д. Принципи корпоративної культури підприємств: сутність та види. *Наукові праці НУ «Львівська політехніка»*. 2017. №682. С. 11–15.
5. Білявська Ю.В. Формування збалансованої організаційної культури підприємств торгівлі. *Вісник Львівської комерційної академії. Серія економічна*. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vlca_ekon_2014_45_18
6. Виходець О.М. Концепція корпоративної культури управління. *Економіка: проблеми теорії та практики*. 2019. №4(250). С. 143–148.
7. Волянська-Савчук Л.В. Трансформація корпоративної культури машинобудівних підприємств. *Економіка: реалії часу*. 2016. №6(16). С. 50–56.
8. Гавкалова Н.Л. Сучасні підходи до формування корпоративної культури. *Бізнес Інформ*. 2017. №3. С. 112–118.
9. Галицька Е.В. Формування організаційної культури в умовах розвитку менеджменту. *Економічний часопис*. 2018. №5. С. 45–51.
10. Гаращук О.В. Мотиваційні чинники персоналу в системі корпоративної культури підприємства. *Економіка і суспільство*. 2019. №20. С. 98–104.

11. Головка В.В. Корпоративна культура як фактор конкурентоспроможності підприємства. *Інвестиції: практика та досвід*. 2018. №4. С. 57–60.
12. Гриньова В.М., Назаренко І. Корпоративна культура підприємства: теоретико-методологічні засади формування. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. 2019. №1. С. 132–139.
13. Гусєва О.Д. Вплив корпоративної культури на результативність праці персоналу. *Проблеми економіки*. 2020. №2. С. 94–101.
14. Данилюк А.В. Організаційна культура як чинник підвищення ефективності управління. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2019. №3. С. 121–126.
15. Демешкіна Н.Ю. Забезпечення організаційного розвитку підприємства через удосконалення корпоративної культури. *Економіка та управління підприємствами*. 2020. №34. С. 55–64.
16. Дмитренко Г.А. Організаційна культура: навчальний посібник. Київ: КНЕУ, 2018. 248 с.
17. Дьяконова І.І. Корпоративна культура підприємства: формування та розвиток. Дніпро: ДУТ, 2016. 210 с.
18. Жданов І.В. Культура управління та організаційна поведінка. *Ефективна економіка*. 2019. №12. С. 33–38.
19. Зайцева Л.А. Формування корпоративної культури в умовах глобалізації. *Економіка розвитку*. 2020. №1. С. 112–118.
20. Захарова О.В. Ефективність корпоративного управління: організаційні та соціальні аспекти. *Економіка України*. 2021. №9. С. 64–72.
21. Зінченко В.Г., Лаврова Ю.П. Корпоративна культура: теорія і практика. Київ: Центр учбової літератури, 2017. 288 с.
22. Іванова Н.В. Корпоративна культура як елемент організаційної поведінки. *Вісник ХНЕУ*. 2018. №4. С. 90–95.
23. Ільченко Т.В. Практичні аспекти вдосконалення корпоративної культури підприємства. *Економіка та регіон*. 2020. №2. С. 120–126.
24. Карпенко О.І. Управління розвитком персоналу та корпоративної культури. *Кадровик*. 2019. №7. С. 23–28.

25. Кириченко О. Корпоративна культура підприємства: методи діагностики та розвитку. *Інноваційна економіка*. 2020. №3. С. 144–149.
26. Кісь С.Ф. Культура організації: навчальний посібник. Львів: ЛНУ ім. Франка, 2016. 256 с.
27. Ковтун Т.В., Омельченко Н. Організаційна культура як ключовий чинник розвитку підприємства. *Вісник економіки*. 2019. №2. С. 51–58.
28. Козловська Г.В. Корпоративна культура як засіб забезпечення стратегічного розвитку підприємства. *Економіка і прогнозування*. 2020. №1. С. 73–80.
29. Кокорева М.О. Роль корпоративної культури у формуванні іміджу організації. *Підприємництво, господарство і право*. 2018. №1. С. 101–105.
30. Колодій Л.В. Мотиваційний механізм корпоративної культури. *Інвестиції: практика та досвід*. 2019. №5. С. 59–63.
31. Кононенко Л.І. Організаційна поведінка та корпоративна культура: навчальний посібник. Київ: КНЕУ, 2017. 219 с.
32. Копитова І. Управлінський потенціал організаційної культури у розв'язанні ділових конфліктів. *Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal*. 2018. Vol. 4. No. 1. Pp. 77–90.
33. Корінько І.Д. Вплив корпоративної культури на інноваційний розвиток підприємства. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2021. №1. С. 198–205.
34. Корнієнко Н.В. Корпоративна культура: елементи, типологія та розвиток. *Бізнес Інформ*. 2018. №10. С. 113–118.
35. Котис Н., Бабяк Г. Робота менеджера з персоналом як основа запобігання конфліктам в організації. *Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України*, № 27, 2022, С. 74-80
36. Кравченко О.Е. Ефективність функціонування підприємства та корпоративна культура. *Економічний форум*. 2020. №2. С. 108–114.
37. Крамаренко Г.О. Управління змінами та корпоративна культура. *Економіка та управління*. 2019. №4. С. 55–61.
38. Офіційний сайт ТОВ «ПРОХЕЛС» URL: <https://prohealth.te.ua/>

39. Редліх А. Медіація конфліктів в організації. К.: Мова, 2019. 475 с.
40. Фокіна-Мезенцева К.В. Мотиваційні основи корпоративної культури в системі менеджменту якості підприємства: теорія, методологія, практика: монографія. Херсон: Видавничий дім «Гельветика», 2018. 300 с.
41. Харчишина О.В. Дослідження сутності категорії «організаційна культура». *Вісник ЖДТУ*. 2018. №2 (56). С. 148–151.
42. Харчишина О.В. Порівняльний аналіз сучасних підходів до типології організаційних культур. *Економіка. Управління. Інновації*. 2019. №2. С. 281–283.
43. Харчишина О.В. Структура організаційної культури підприємства. *Вісник ЖДТУ*. 2016. №2 (52). С. 295–298.
44. Шкільняк М. М, Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Крисько Ж. Л., Демків І. О. Менеджмент: підручник. Тернопіль: ЗУНУ, 2022 р. 258 с.
45. Якимів О. Особливості формування організаційної культури в медичних установах. Збірник Х Ювілейної науково-практичної конференції студентів та молодих вчених з міжнародною участю «Актуальні проблеми економіки, підприємництва та управління на сучасному етапі». Тернопіль, ЗУНУ, 2025. С.
46. Якимів О. Методи формування та удосконалення організаційної культури в медичній установі. Збірник науково-практичної конференції «Інноваційні технології в менеджменті та публічному управлінні». Тернопіль, ЗУНУ, 2025. С.
47. Azanzaa G. Authentic leadership and organizational culture as drivers of employees' job satisfaction. *Journal of Work and Organizational Psychology*. 2013. pp. 45–50.
48. Lincoln J.R., Haas W.A., Guillot D. Durkheim and Organizational Culture. University of California. Oxford: Oxford University Press, 2016. 155 p
49. Schein E.H. Organizational Culture and Leadership. San Francisco: Jossey-Bass, 3rd edition. URL: <http://www.slideshare.net/phamthaivinhhang/organizational-culture-and-leadership-3rd-editionjosseybass2004isbn0787968455>