

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

ФІЩУК ОЛЕГ ОЛЕГОВИЧ

**Впровадження принципів корпоративної культури в менеджменті
організації**

спеціальність 073 Менеджмент

освітньо-професійна програма – Менеджмент

Кваліфікаційна робота

Виконав студент групи МЕНм-21

Фіщук Олег Олегович

Науковий керівник:

к.е.н., доцент

Демків Ірина Олегівна

ТЕРНОПІЛЬ – 2025

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ВПРОВАДЖЕННЯ ПРИНЦИПІВ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ В МЕНЕДЖМЕНТІ ОРГАНІЗАЦІЇ.....	6
1.1. Науково-теоретичні основи розвитку корпоративної культури в організації	6
1.2. Методичний підхід до формування корпоративної культури.....	22
РОЗДІЛ 2 ОЦІНКА ПРИНЦИПІВ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ В МЕНЕДЖМЕНТІ ОРГАНІЗАЦІЇ.....	33
2.1. Оцінка організаційного забезпечення впровадження принципів корпоративної культури в менеджменті організації	33
2.2. Оцінка системи корпоративної культури організації.....	43
РОЗДІЛ 3 ВПРОВАДЖЕННЯ ПРИНЦИПІВ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ В МЕНЕДЖМЕНТІ ОРГАНІЗАЦІЇ.....	52
3.1. Модель зв'язку корпоративних культур та їх трансформація	52
3.2. Ієрархічна модель формування корпоративної культури в менеджменті організації	59
ВИСНОВКИ	72
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	75

ВСТУП

Актуальність теми. Сучасні соціально-економічні умови функціонування підприємств характеризуються високим рівнем турбулентності, непередбачуваністю динаміки ринкового середовища та наявністю значних зовнішніх викликів, зумовлених наслідками світової економічної кризи та пандемії COVID-19. Ці фактори істотно трансформували механізми господарювання, управлінські підходи та структуру конкурентного середовища, спричинивши необхідність формування адаптивних і гнучких систем менеджменту. За таких обставин особливої ваги набуває розроблення дієвих управлінських механізмів, які здатні забезпечити своєчасне реагування на зміни зовнішнього середовища, формування сприятливого корпоративного клімату, а також досягнення стійкого та збалансованого розвитку підприємства у стратегічній перспективі.

Водночас сучасна управлінська парадигма дедалі більше ґрунтується на гуманістичних засадах, у центрі яких перебуває людина як ключовий ресурс і носій інтелектуального капіталу організації. Такий людиноорієнтований підхід визначає розвиток людського потенціалу, забезпечення гідних умов праці, підвищення мотивації та залученості персоналу як пріоритетні напрями стратегічного управління. Саме завдяки ефективному використанню людських ресурсів підприємство здатне підвищити свою конкурентоспроможність, підтримувати інноваційну активність та забезпечувати сталу результативність у довгостроковому періоді.

Аналіз останніх досліджень і наукових праць. Формування ефективної корпоративної культури у стратегічному вимірі ґрунтується на глибокому осмисленні її сутності, структурних компонентів, типологічних особливостей та інструментарію оцінювання, що у своїй сукупності забезпечує системність і результативність процесу стратегічного управління.

Питання стратегічного управління розвитком сучасних організацій знайшли широке висвітлення у працях провідних науковців, серед яких варто відзначити І. Ансоффа, О. Ареф'єву, М. Афанасьєва, О. Виханського, О. Лебідь, Г. Мінцберга,

А. Стрікланда, А. Томпсона та інших учених, які розробили концептуальні засади стратегічного менеджменту, орієнтованого на гнучкість, інноваційність та довгострокову конкурентоспроможність організацій. Їхні праці стали методологічною основою для формування сучасного підходу до управління, що поєднує аналітичні, поведінкові та інституційні складові в єдину систему прийняття управлінських рішень.

Водночас, попри значний науковий доробок у сфері дослідження корпоративної культури, низка теоретико-методичних аспектів залишається недостатньо розробленою.

Метою кваліфікаційної роботи є подальший розвиток теоретико-методичних засад і формування практичних рекомендацій щодо впровадження принципів корпоративної культури в систему менеджменту сучасної організації.

Для досягнення поставленої мети в роботі визначено та вирішено такі основні завдання:

- узагальнити й проаналізувати сучасні теоретико-методологічні підходи до вивчення процесу формування корпоративної культури в стратегічному контексті;
- з'ясувати місце, роль і значення корпоративної культури в системі стратегічного управління організацією;
- оцінити стан і рівень організаційного забезпечення впровадження принципів корпоративної культури в управлінську практику;
- провести аналіз діючої системи корпоративної культури досліджуваної організації, виявити її сильні та слабкі сторони;
- розкрити сутність, цілі та основні напрями реформування корпоративної культури відповідно до сучасних тенденцій розвитку менеджменту;
- розробити механізм визначення відповідності корпоративної культури стратегічним цілям і завданням організації.

Об'єкт дослідження – процес формування та розвитку корпоративної культури в організації.

Предмет дослідження – теоретико-методичне забезпечення процесу формування, впровадження й удосконалення корпоративної культури в системі менеджменту організації.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ВПРОВАДЖЕННЯ ПРИНЦИПІВ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ В МЕНЕДЖМЕНТІ ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1. Науково-теоретичні основи розвитку корпоративної культури в організації

Як засвідчують сучасні психологічні дослідження [57], гуманізація праці, поширення демократичних тенденцій у системі управлінських відносин, розвиток нових технологій та формування інноваційних цінностей управлінської взаємодії стали ключовими чинниками трансформації філософії функціонування сучасних організацій. Ці тенденції зумовили необхідність переорієнтації управлінських систем на нові механізми діяльності, в центрі яких перебуває людина як основний носій знань, досвіду, компетенцій та соціально-культурних цінностей. Більшість організацій дійшли усвідомлення того, що досягнення стратегічного успіху в сучасних умовах неможливе без урахування людського потенціалу та впливу «прихованих» механізмів корпоративного середовища, які забезпечують згуртованість персоналу, формують спільні цінності та створюють умови для ефективної командної взаємодії в напрямі досягнення єдиної мети.

У межах гуманістичної парадигми особлива роль відводиться культурному контексту управління персоналом, адже ефективність організації залежить не лише від структурних або технологічних змін, а й від еволюції цінностей, які визначають зміст і спрямованість спільної діяльності працівників [12].

Узагальнюючи підходи науковців, можна зазначити, що в більшості визначень поняття «корпоративна культура» акцент робиться на системі цінностей, норм, вірувань і уявлень, які визначають внутрішню логіку функціонування організації та регулюють поведінку її членів (рис. 1.1). Саме ці елементи створюють унікальний «код організації», який задає напрям розвитку, формує очікування щодо взаємодії між керівництвом і працівниками, а також визначає стиль прийняття рішень. Корпоративна культура таким чином стає тим невидимим, але потужним механізмом, що об'єднує організацію в єдину соціально-психологічну систему, забезпечує її цілісність і здатність до саморозвитку.

У цьому контексті можна погодитися з більшістю дослідників, які підкреслюють, що корпоративна культура є колективним феноменом, який розділяється всіма працівниками організації, визначає їх поведінкові моделі, сприяє гармонізації міжособистісних відносин і виступає інтегруючим чинником у системі стратегічного управління. Саме через неї реалізуються цінності, місія та бачення підприємства, що забезпечує узгодженість дій і сприяє досягненню довгострокових цілей.

Отже, дослідження сутності, структури та функцій корпоративної культури є необхідною передумовою розуміння механізмів ефективного управління організаційним розвитком, формування лідерських стратегій і створення соціально відповідального бізнес-середовища.

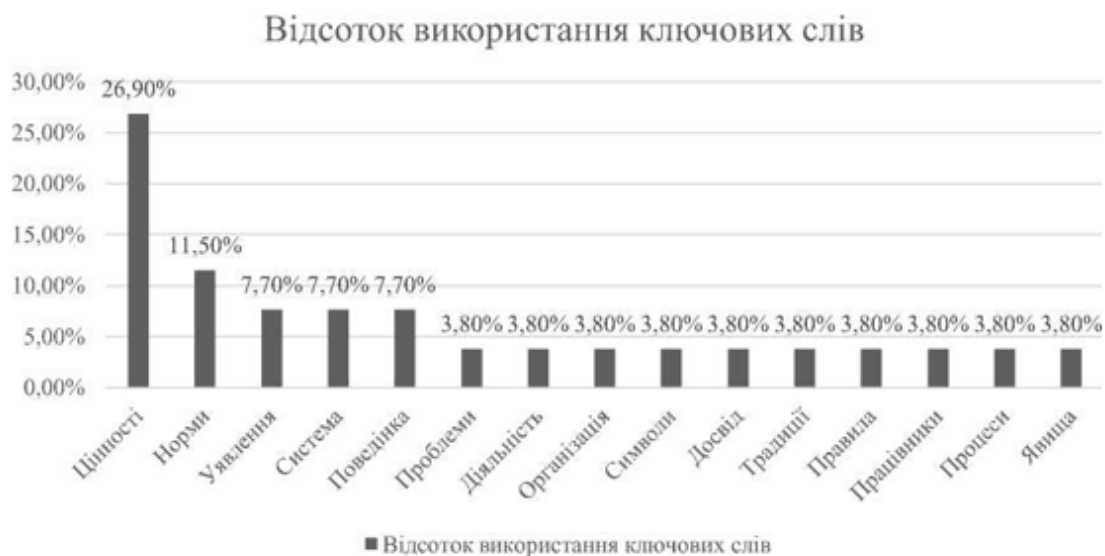


Рис. 1.1. Відсоток використання ключових слів поняття «корпоративна культура»

Примітка. Сформовано автором

Корпоративна культура – це цілісна система цінностей, норм і переконань, що включає символи, традиції, правила, звичаї, ритуали та інші форми соціальної поведінки, які використовуються для організації взаємодії членів колективу, забезпечення ефективного вирішення управлінських і виробничих проблем, а також підвищення інтелектуального, соціального та інноваційного потенціалу організації. Таке визначення узагальнює ключові елементи, притаманні корпоративній культурі, та розкриває її змістову сутність як системоутворюючого

чинника управління, що формує поведінкові орієнтири, соціальну згуртованість і стратегічну цілеспрямованість організації.

Корпоративна культура має низку специфічних характеристик, які відрізняють кожну організацію від інших і є результатом її історичного становлення та еволюційного розвитку. До таких особливостей належать притаманні організації традиції, внутрішня мова чи професійний сленг, девізи, символіка, ритуали, правила внутрішньої комунікації, а також система неформальних відносин. Усе це слугує механізмом передачі культурних цінностей, норм поведінки, професійних переконань і змісту соціальних ролей між поколіннями працівників. Зазначені елементи виступають засобами адаптації нових співробітників, формування почуття приналежності до колективу та забезпечення соціальної інтеграції організаційної спільноти. Таким чином, корпоративна культура виконує як регулятивну, так і інтеграційну функцію, підтримуючи цілісність і стабільність внутрішнього середовища підприємства.

Уперше модель корпоративної культури, розроблена Е. Шейном у 1981 році та вдосконалена у 1983 році, отримала широке визнання у науковій спільноті й до сьогодні залишається однією з найвпливовіших у теорії менеджменту. Згідно з нею, корпоративна культура розглядається як багаторівнева система, у якій виділяють три взаємопов'язані рівні: артефакти, декларовані цінності та базові (глибинні) припущення. Саме ця модель, відтворена на рисунку 1.2, демонструє ієрархічну структуру культури, що поєднує зовнішні прояви з внутрішніми переконаннями членів організації.

Наукове осмислення феномена корпоративної культури, згідно з концепцією Е. Шейна, передбачає її пізнання через поетапне занурення в різні рівні змістовного наповнення – від поверхневих, зовнішніх проявів до глибинних, неусвідомлених підвалин організаційного буття. На початковому етапі дослідження корпоративна культура постає у своїй найбільш видимій формі – так званому «поверхневому» або «символічному» рівні. На цьому рівні проявляються елементи, які легко виявити емпірично: мова спілкування, архітектура робочого простору, дрес-код, фірмова

символіка, корпоративні ритуали, поведінкові шаблони, правила етикету та форми взаємодії між працівниками.



Рис. 1.2. Модель корпоративної культури за Е. Шейном [128, с. 36]

Проте, як зазначає Е. Шейн, інтерпретація цих явищ у контексті організаційної культури є складним завданням, оскільки їхній глибинний смисл неможливо зрозуміти без урахування інших рівнів культурної системи, зокрема – ціннісного та концептуального.

Третій рівень, який Е. Шейн позначає як «глибинний», включає базові (фундаментальні) припущення, котрі часто залишаються неусвідомленими навіть для самих членів організації. Вони формуються історично та стають своєрідними аксіомами організаційного життя, визначаючи ставлення до праці, часу, простору, людини, природи та навколишнього світу. Саме ці неявні переконання формують основу світогляду колективу, впливають на інтерпретацію подій, прийняття управлінських рішень і загальну логіку функціонування організації.

У розвиток ідей Шейна варто звернутися до концепції У. Оучі (табл. 1.1), який розробив типологію корпоративних культур на основі диференціації

механізмів регуляції взаємодії та управлінських відносин за принципом «конкуруючих цінностей».

Визначення таких параметрів створює основу для побудови цілісної системи управління, що спирається на ціннісно-культурні чинники, дозволяючи керівникам ідентифікувати ключові точки впливу на поведінку працівників, корпоративний клімат та ефективність організаційного розвитку. Таким чином, типологія У. Оучі, у поєднанні з багаторівневою моделлю Е. Шейна, забезпечує методологічну основу для глибокого аналізу корпоративної культури як стратегічного ресурсу управління, що визначає довгострокову конкурентоспроможність і соціальну зрілість сучасних організацій.

Таблиця 1.1

Модель корпоративної культури У. Оучі

«Культурні змінні»	Характеристики в Японських компаніях	Характеристики в Американських компаніях типу «Z»	Характеристики в типових американських компаніях
Найм	Довічний	Довгостроковий	Короткостроковий
Оцінка і просування	Якісне і повільне	Якісне і повільне	Якісне і швидке
Кар'єра	Широкоспеціалізована	Помірно спеціалізована	Вузкоспеціалізована
Механізм контролю	Неясний і неформальний	Неясний і неформальний	Ясний і формальний
Прийняття рішень	Групове і консенсусне	Групове і консенсусне	Індивідуальне
Відповідальність	Групова	Індивідуальна	Індивідуальна
Цікавість до людини	Широка	Широка	Вузька

Примітка. Сформовано за [16]

Згідно з результатами аналітичних досліджень, науковець Д. Денісон, спираючись на порівняльний аналіз управлінських практик американських та японських компаній, виокремив три базові типи корпоративних культур, що визначають ефективність організаційного розвитку: ринкову культуру, культуру адаптації, культуру залученості та культуру узгодженості. Кожна з них відображає певну управлінську парадигму, орієнтовану на гармонізацію взаємодії між стратегічними цілями організації, потребами персоналу та вимогами зовнішнього середовища.

Для детальнішої структуризації зазначених типів корпоративної культури Д. Денісон виокремив чотири ключові характеристики – *місію, здатність до адаптації, залученість та узгодженість*, – кожна з яких конкретизується через систему індикаторів.

У рамках даної концепції Д. Денісон [44] виділив чотири структурні характеристики корпоративної культури, що безпосередньо впливають на ефективність організаційного управління:

Місія визначає мету існування підприємства, його соціальну роль та довгострокові орієнтири. Вона окреслює стратегічний напрям розвитку, слугує критерієм вибору управлінських рішень і забезпечує узгодженість дій усіх підрозділів. Чітке розуміння місії формує у персоналу відчуття приналежності до спільної справи, стимулює коротко- та довгострокову лояльність, а також сприяє узгодженню індивідуальних і корпоративних цілей. Підприємство, працівники якого ідентифікують себе з його місією, має вищу мотивацію досягати бажаного стану в майбутньому.

Узгодженість виступає основою організаційної інтеграції, координації та ефективного контролю. Вона передбачає наявність спільної системи цінностей, єдиних норм поведінки й внутрішніх механізмів соціального управління, які підтримуються колективом на засадах взаємної довіри. На відміну від бюрократичних структур, що ґрунтуються на формальних правилах і процедурах, сильна корпоративна культура використовує неформальні, але стійкі соціальні механізми саморегуляції. У ситуаціях невизначеності саме внутрішня система цінностей виступає дороговказом для персоналу, забезпечуючи передбачувану поведінку та злагоджене реагування на зміни.

Залученість характеризується активною участю співробітників у житті організації, розвитком почуття відповідальності та приналежності. Організації з високим рівнем залученості орієнтуються на неформальні механізми соціальної взаємодії, стимулюють ініціативність і самостійність працівників, сприяють розвитку творчого потенціалу та командної взаємопідтримки. Наявність постійного зворотного зв'язку між керівництвом і персоналом, а також механізмів

обміну ідеями й пропозиціями, підвищує якість управлінських рішень і забезпечує ефективну імплементацію стратегічних змін.

Здатність до адаптації визначає спроможність підприємства сприймати, аналізувати й трансформувати сигнали зовнішнього середовища у внутрішні поведінкові моделі, що забезпечують його життєздатність, конкурентоспроможність і розвиток. Вона виявляється у здатності організації навчатися, гнучко реагувати на ринкові тенденції, впроваджувати інновації та підтримувати сталі відносини зі стейкхолдерами.

Ефективність функціонування будь-якої організації значною мірою визначається її здатністю до адаптації, що відображає спроможність реагувати на зміни зовнішнього та внутрішнього середовища, зберігаючи при цьому стабільність основних елементів системи управління. Згідно з підходом Д. Денісона, дана здатність має три ключові аспекти, які в сукупності формують адаптаційний потенціал підприємства.

Перший аспект – це здатність до сприйняття і адекватної реакції на вплив зовнішнього середовища, зокрема на зміни ринкової кон'юнктури, поведінку конкурентів, очікування клієнтів та суспільні тенденції. Другий аспект пов'язаний із здатністю відповідати на запити внутрішнього середовища, тобто на потреби та очікування «внутрішніх клієнтів» – працівників організації, незалежно від їхнього статусу, підрозділу чи професійної ролі. Третій аспект адаптаційної спроможності полягає у здатності до реструктуризації та реінституціоналізації поведінкових моделей, управлінських процедур і бізнес-процесів. Йдеться про оновлення усталених практик діяльності, впровадження нових управлінських підходів і технологій, перегляд норм та правил взаємодії.

Узагальнюючи, слід зазначити, що модель Денісона має суттєве практичне значення, оскільки пов'язує розвиток корпоративної культури з параметрами зовнішнього й внутрішнього середовища організації. Її аналітична конструкція базується на двох дуальних осях – *гнучкість ↔ стабільність* та *внутрішній ↔ зовнішній фокус*. Це дозволяє створити матрицю управління корпоративною

культурою, у межах якої розміщуються відповідні характеристики – місія, здатність до адаптації, узгодженість і залученість.

Наступною важливою концептуальною моделлю, що розкриває роль культури в управлінні, є модель В. Сате [8], яка пропонує аналіз впливу корпоративної культури через систему семи ключових процесів організаційного життя (рис. 1.3).

Таким чином, у моделі В. Сате корпоративна культура постає не як абстрактне поняття, а як реальний регулятор управлінських процесів, що визначає характер комунікацій, стиль лідерства, методи прийняття рішень і ступінь інтегрованості персоналу. Поєднання теоретичних положень моделей Д. Денісона та В. Сате дає змогу сформуванню комплексне бачення корпоративної культури як багатовимірної системи, здатної забезпечувати ефективну адаптацію організації, її внутрішню стабільність і стратегічну гнучкість у мінливих умовах сучасного середовища.

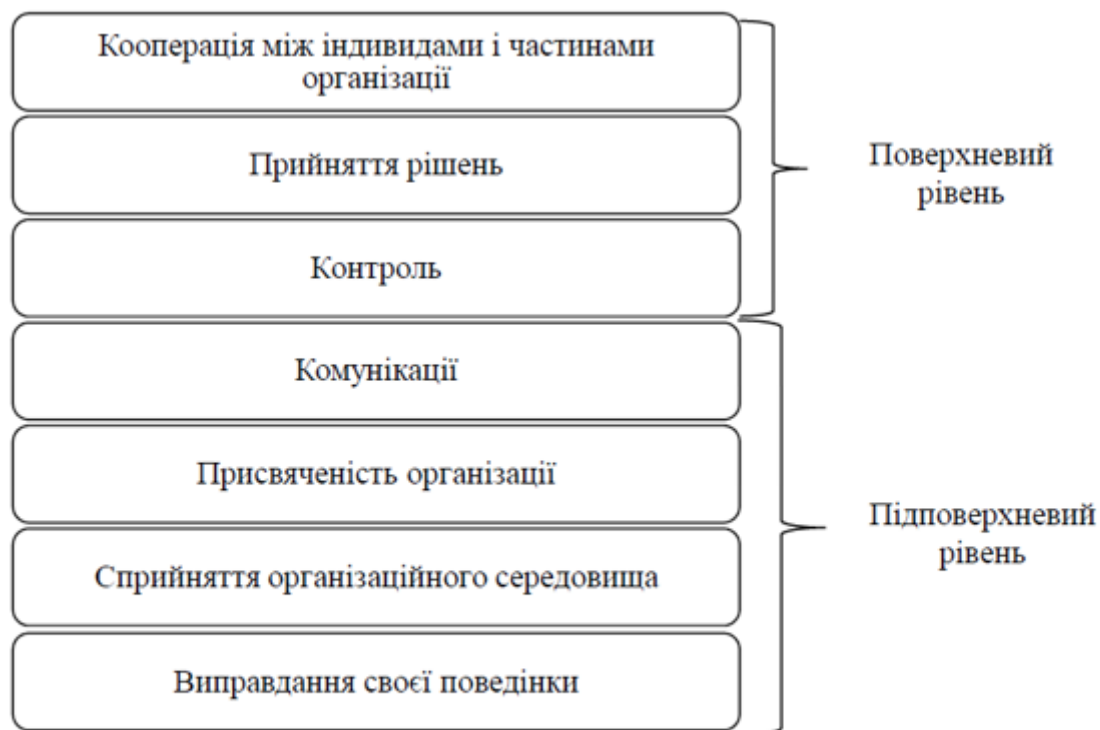


Рис. 1.3. Модель корпоративної культури по В. Сате

Примітка: Узагальнено автором на основі [8]

У межах моделі В. Сате корпоративна культура розглядається як багаторівнева система взаємопов'язаних процесів, що відображають різні аспекти організаційної поведінки та управління. Згідно з теоретичним підходом автора,

перші три процеси (кооперація, прийняття рішень, контроль) відповідають «поверхневому» рівню корпоративної культури, який охоплює зовнішні прояви організаційної поведінки – дії, жести, процедури, традиції та управлінські ритуали, що можна спостерігати емпірично.

Зазначені характеристики певною мірою корелюють із моделлю Е. Шейна, у якій культура також розглядається через взаємозв'язок видимих артефактів, проголошених цінностей і базових припущень. Подібно до Шейна, В. Сате наголошує, що поведінкові прояви культури мають під собою глибинну «ціннісну» основу, яка формує узгодженість дій, забезпечує стабільність управлінських процесів та визначає характер соціальних відносин усередині організації.

Вплив культури на процес прийняття рішень реалізується через систему колективних цінностей і переконань, які формують у колективі стійкий набір орієнтирів і переваг. У культурах із високим рівнем взаєморозуміння розбіжності між учасниками прийняття рішень мінімізуються, що сприяє підвищенню ефективності управління. Отже, корпоративна культура не лише регламентує процедури ухвалення рішень, але й виступає інтеграційним механізмом, що забезпечує узгодженість стратегічних і тактичних дій.

Комунікаційні процеси у межах корпоративної культури мають двовимірний характер. Перший аспект – непотреба у формальному спілкуванні там, де існує спільне розуміння базових припущень; у таких випадках взаємодія здійснюється «без слів», на рівні інтуїтивного узгодження дій. Другий аспект полягає у тому, що цінності та припущення культури впливають на інтерпретацію отримуваних повідомлень. У відкритих організаційних культурах заохочується прозорість комунікацій, активна взаємодія із зовнішнім середовищем; натомість у культурах із високим рівнем формалізації та ієрархічності комунікації обмежуються колом уповноважених осіб, що знижує швидкість обміну інформацією, але підвищує рівень контрольованості процесів.

Лояльність і посвята організації проявляються через ідентифікацію працівників із цінностями та місією організації, емоційне залучення у її діяльність і готовність діяти в її інтересах. Культура, яка формує емоційний зв'язок між

працівником та організацією, сприяє зростанню ініціативності, відповідальності та готовності персоналу підтримувати зміни.

Сприйняття корпоративного середовища зумовлене тим, як члени організації інтерпретують власний досвід і досвід колег. Корпоративна культура формує спільну когнітивну рамку, через яку працівники осмислюють події, що відбуваються в організації, та співвідносять їх із системою прийнятих цінностей і норм. Таким чином, вона забезпечує єдність бачення, стабільність соціальних відносин і відтворення організаційної ідентичності.

У сучасній управлінській науці аналіз культурних чинників набуває дедалі більшого значення, оскільки він дозволяє глибше зрозуміти поведінку індивідів і груп у межах підприємства. Корпоративна культура розглядається як комплексна система переконань, цінностей, норм, поведінкових моделей та артефактів, що формують своєрідний «соціальний код» організації. Вона безпосередньо впливає на результати діяльності, визначаючи якість управлінських рішень, рівень мотивації персоналу та ступінь інноваційності організаційного розвитку.

Для систематизації розглянутих наукових підходів та моделей корпоративної культури узагальнені результати їх порівняльного аналізу представлено в таблиці 1.2, де наведено ключові характеристики кожної моделі, її сутнісні елементи, а також взаємозв'язок із системою стратегічного управління підприємством.

Аналіз узагальнених даних, наведених у таблиці 1.2, дозволяє зробити висновок про єдину системну спрямованість взаємодії корпоративної культури та організаційного середовища, що простежується в усіх розглянутих теоретичних моделях. Незалежно від авторського підходу, у структурі кожної моделі простежується низка спільних елементів, які відображають базові характеристики корпоративної культури, а саме: комунікацію, організаційну взаємодію, поведінкові стандарти, морально-психологічний клімат і соціальну атмосферу в колективі. Наявність таких повторюваних компонентів свідчить про існування універсальних детермінант, що забезпечують інтеграцію культури в систему управління організацією та визначають її стратегічну орієнтацію.

Порівняння моделей корпоративної культури

Модель	Сутність	Елементи	Стратегічна направленість
Модель Е. Шейна	Представлено три рівні ОК, в залежності від яких розкриваються терміни та факти впливу на підприємство.	Поверхневий рівень- зовнішні факти- об'єктивна культура. Підповерхневий рівень- ціннісні орієнтації і вірування- суб'єктивна культура. Глибинний рівень- базові припущення- суб'єктивна культура.	Постановка цілей і цілепокладення є одним із факторів підповерхневого рівня, що вказує на прямий зв'язок із стратегічним управлінням.
Модель У. Оучі	Об'єднання американської та японської культур та створення однієї, як ефективний варіант ділової культури.	Зобов'язання організації по відношенню до своїх членів; оцінка виконання роботи; планування кар'єри; система контролю; прийняття рішень; рівень відповідальності; цікавість до людини.	Наявність такої змінної як прийняття рішень свідчить про зв'язок із стратегічним управлінням, адже є однією із складових планування.
Модель Д. Денісона	В основі моделі лежить поведінковий (біхевіористський) підхід. Модель співвідноситься з економічними показниками, що робить її відмінною від інших моделей.	Дана модель будується на чотирьох характеристиках: місія, здатність до адаптації, залученість, узгодженість.	У характеристики місії є індикатори стратегічної направленості, цілей і задач, що є показником зв'язку із стратегічним управлінням.
Модель В. Сате	Представлено сім процесів, що здійснюють вплив на корпоративну культуру.	Кооперація між індивідами і частинами організації; прийняття рішень; контроль; комунікації; присвяченість організації; сприйняття корпоративного середовища; виправдання своєї поведінки.	Фактори прийняття рішень та контроль є зв'язуючими ланками між корпоративною культурою та стратегічним управлінням.

Примітка. Узагальнено автором на основі [8, 20, 44, 128, 144]

З метою більш повного розкриття змісту та особливостей функціонування корпоративної культури доцільно провести деталізований аналіз її типів і моделей, який дозволить виокремити їх ключові ознаки, структурні елементи та управлінські функції. Узагальнені результати цього аналізу систематизовано в таблиці 1.3, де представлено порівняльну характеристику типів корпоративної культури, що відображає їх взаємозв'язок із цілями стратегічного управління організацією.

Категорії корпоративної культури по Ф. Тромпенаарсу

Типи ОК	Розподіл влади	Сутність корпоративної культури
Сім'я	Жорстко ієрархічна, орієнтується на виконання вказівок згори. Керівник-батько, який веде політику «наближення до себе».	Система в цілому базується на патерналістській установці: ініціатива і зусилля підлеглих повинні відповідати установкам лідера, але функції співробітників не можна назвати чітко формалізованими. Рішення, здатності і навіть настрої лідера визначають все. Причому найчастіше керівник веде «політику наближення до себе» - уважно спостерігаючи за співробітниками і наділяючи їх більш широкими повноваженнями після того, як ті доводять йому свою особисту лояльність. Зазвичай в присутності «батька» повне делегування залишається в сфері бажаного, тому що «діти» занадто звикли озиратися на «батька», звертатися до нього для узгоджень і схвалень. Ефективність «сімейного типу» компанії багато в чому визначається не тільки ступенем поваги лідера співробітниками, але і тим, наскільки «батько» знає їх сильні і слабкі сторони, їх прихильності і те, до чого (кого) вони відносяться неприязно. Мова «Сім'ї» - це багато в чому мова етичних оцінок схвалення або несхвалення з боку «батька».
Ейфелева вежа	Яскраво виражена рольова орієнтація, з деталізованим прописуванням функціональних обов'язків для кожного співробітника.	Ведеться ретельний контроль за тим, щоб не відбувалося спонтанного перерозподілу функцій і зон відповідальності. Не допускається ніяких не узгоджених в установленому порядку ініціатив та інших відхилень від заданого лідером курсу. Загалом, цей тип ОК – прокрустове ложе відбудованій за попередній період системи виконавців- «гвинтиків». Мова «Ейфелевої вежі» - це мова структури і функціональних обов'язків.
Керована ракета	Командне вирішення завдань або досягнення конкретного результату до певного терміну.	Цей тип культури після визначення завдання має на увазі спільне опрацювання її постановки і після цього максимальну ступінь делегування управлінських функцій вниз. Але сам по собі колектив схильний збиратися навколо конкретного проекту і на час його реалізації. Мова «Керованої ракети» - це мова стратегії і орієнтації на ціль.
Інкубатор	Самореалізація	Найбільшою мірою спрямована на розвиток самореалізації творчої особистості в умовах неієрархічних зв'язків і мінімальному ступені формалізації відносин. Мова «Інкубатора» - це мова творчих асоціацій.

Примітка. Узагальнено автором на основі [17]

Узагальнена характеристика зазначених типів корпоративної культури, їх структурних ознак, ключових управлінських параметрів і взаємозв'язку з ефективністю стратегічного управління наведена у таблиці 1.4, яка систематизує результати дослідження Ч. Хенді та слугує аналітичною основою для подальшого вивчення впливу культурних моделей на розвиток організацій.

Типи корпоративної культури за Ч. Хенді

Тип ОК	Розподіл влади	Сутність корпоративної культури
Культура	Наявність влади високої кваліфікації у керівника. Жорстка структура.	Головною відмінністю є особиста влада, що володіє ресурсами. Організації, які сповідують таку культуру, мають жорстку структуру, високий ступінь централізації управління, нечисленні правила і процедури, пригнічують ініціативу працівників, здійснюють жорсткий контроль над усім. Успіх визначається своєчасним виявленням проблем, що дозволяє швидко приймати і реалізовувати рішення. Така культура характерна для молодих комерційних структур.
Культура ролі	Джерелом влади є посада, а не особисті якості керівника.	Це бюрократична культура, що базується на системі правил і інструкцій. Їй властиво чіткий розподіл ролей, прав, обов'язків і відповідальності між працівниками управління. Вона негнучка і ускладнює нововведення, тому малоефективна в умовах змін. Така управлінська культура притаманна великим корпораціям і державним установам.
Культура завдання	Фундаментом влади є знання, компетентність, професіоналізм і володіння інформацією.	Ця культура пристосована до управління в екстремальних умовах і постійно мінливих ситуаціях, тому основна увага тут приділяється швидкості вирішення проблем. Вона ґрунтується на співпраці, колективного вироблення ідей та спільних цінностях. Це перехідний тип управлінської культури, здатний перерости в один з попередніх. Він властивий проектним або венчурним організаціям.
Культура особистості	Рішення приймаються на основі згоди, тому влада носить координаційний характер.	Дана культура пов'язана з емоційним початком і ґрунтується на творчих цінностях, об'єднуючи людей не для вирішення службових завдань, а для досягнення індивідуальних цілей.

Примітка. Узагальнено автором на основі [17]

Однією з найвпливовіших і найпоширеніших у сучасній науці та практиці менеджменту є типологія корпоративних культур, розроблена американськими дослідниками К. Камероном та Р. Куїнном [56]. Її значення полягає в тому, що вона поєднує теоретичну глибину та практичну застосовність, дозволяючи комплексно оцінювати стан організаційної культури та визначати напрямки її трансформації відповідно до стратегічних цілей підприємства. Основні типи корпоративної культури за класифікацією К. Камерона та Р. Куїнна представлено на рисунку 1.4, що відображає структурну логіку моделі та взаємозв'язок між ключовими культурними орієнтаціями підприємства.

Гнучкість і дискретність	
Кланова культура	Адхократична культура
Бюрократична культура	Ринкова культура
Стабільність і контроль	

Рис. 1.4. Типи корпоративної культури по К. Камерону та Р. Куїнну [56, с. 67]

Для забезпечення більш повного розуміння сутності та особливостей кожного типу корпоративної культури, доцільно здійснити їх порівняльний аналіз, який відображає специфіку їхніх ціннісних орієнтацій, управлінських підходів і поведінкових характеристик. Узагальнені результати такого аналізу наведено у таблиці 1.5, що демонструє змістову відмінність і стратегічне призначення кожного типу корпоративної культури в системі сучасного менеджменту.

З метою систематизації отриманих результатів і забезпечення можливості міжтипового порівняння здійснено порівняльний аналіз типів корпоративних культур, що дозволяє узагальнити ключові характеристики кожної з них та визначити їх переваги, обмеження й потенціал для стратегічного розвитку організації.

Аналіз узагальнених результатів, свідчить про те, що окремі типи корпоративних культур мають певні спільні риси, які проявляються у межах кожної класифікаційної групи. Така схожість пояснюється тим, що існуючі типології корпоративної культури, попри різницю у теоретичних підходах їх авторів, базуються на універсальних закономірностях організаційного розвитку та повторюваних моделях взаємодії між керівництвом, персоналом і зовнішнім середовищем. Для наочного представлення взаємозв'язків між основними типами корпоративних культур, а також процесів їх взаємної трансформації, ці зв'язки графічно відображено на рисунку 1.5, який демонструє логіку еволюції та взаємоперетворення культурних моделей у межах сучасного корпоративного простору.

Типи корпоративної культури по К. Камерону та Р. Куїнну

Тип ОК	Розподіл влади	Сутність корпоративної культури
Кланова ОК	Дуже дружній колектив, де у його членів багато спільного.	Підрозділи організації мають схожість з великими сім'ями. Керівники організації сприймаються її членами як вихователі. Організація нероздільна завдяки традиції і відданості, всередині надається велике значення моральному клімату і згуртованості колективу. Успіх в діяльності визначається як турбота про людей і добре почуття до споживачів. При даному типі корпоративної культури заохочується бригадна робота, згода.
Адхократична ОК	Творчий колектив, співробітники готові йти на ризик і особисті жертви. Керівник організації – новатор і ризикова людина.	Елементом організації є відданість новаторства і експериментування. Підкреслюється обов'язковість роботи на передніх рубежах. У довгостроковому періоді організація акцентується на придбання нових ресурсів і зростанні. Успіх - це виробництво унікальних продуктів або надання нових послуг. При цьому важливим є лідерство на ринку послуг або продукції. Організацією заохочується творчість, свобода і особиста ініціатива.
Бюрократична ОК	Керівники – раціонально мислячі організатори та координатори.	Даний тип корпоративної культури має місце в формалізованих і структурованих організаціях. Всією діяльністю працівників управляють процедури. В організації ціниться підтримку головного ходу її діяльності. Об'єднуючим фактом в ній є офіційна політика і формальні правила.
Ринкова ОК	Керівники – суворі конкуренти і тверді адміністратори. Вони завжди вимогливі і непохитні.	Даний тип є домінуючим в організаціях, які орієнтовані на досягнення результату. Головне завдання - виконання намічених цілей. Співробітники такої організації завжди цілеспрямовані і постійно змагаються між собою. Організація об'єднується метою завжди перемагати, для неї успіх і репутація - головні цінності.

Примітка. Узагальнено автором на основі [56]

Тип ОК за Ф. Тромпенаарсом	Тип ОК за Ч. Хенді	Тип ОК за К. Камерон, Р. Куїнн	Спільні характеристики
Сім'я	Культура влади	-	Повне підпорядкування владі, пригнічується ініціатива, жорсткий контроль.
Ейфелева вежа	Культура ролі	Бюрократична культура	Бюрократична культура з чітким розподілом ролей.
Керована ракета	Культура завдання	Ринкова культура	Зробити все для досягнення цілі, централізовані рішення.
Інкубатор	Культура особистості	Адхократична культура	Орієнтованість на індивідуальні досягнення.
-		Кланова культура	Велика сім'я, турбота про працівників та споживачів.

Рис. 1.5. Відповідність типів корпоративних культур

Примітка. Запропоновано автором на основі [56, 58, 177]

Виявлені у процесі порівняльного аналізу відмінності між типологіями корпоративних культур різних авторів можуть бути пояснені історичною еволюцією підходів до їх формування. Кожна з типологій створювалася в конкретних соціально-економічних умовах, що визначали рівень розвитку менеджменту, технологій та організаційних структур. Зокрема, Ч. Хенді запропонував свою класифікацію у 1981 році, коли домінували ієрархічні моделі управління та авторитарні форми лідерства; Ф. Тромпенаарс – у 1998 році, в епоху активної глобалізації та міжкультурних комунікацій; а К. Камерон і Р. Куїнн у 1999 році представили модель, орієнтовану на постіндустріальні організації, де ключовими стали інноваційність, командність і стратегічна гнучкість.

Для подальшого дослідження у межах роботи було відібрано найбільш релевантні типи корпоративної культури, які зберігають практичну цінність у сучасних умовах господарювання. Зокрема, такі культури, як «сімейна» та «культура влади», які мають спільні характеристики (орієнтація на лояльність, особисті відносини, централізовану владу), не були включені до переліку базових типів через їх застарілу ідеологічну основу, що не відповідає вимогам сучасного бізнес-середовища, орієнтованого на інновації, партнерство й результативність.

Для глибшого розуміння сутності корпоративної культури та виявлення її ключових компонентів, які можуть бути предметом управлінського впливу, доцільно дослідити її структурну модель. Основні елементи корпоративної культури та їх взаємозв'язки відображено на рисунку 1.6, що демонструє її як цілісну систему, в якій поєднуються ціннісно-нормативна, поведінкова, комунікативна та символічна складові.

У сучасних умовах розвитку економіки, що характеризуються поглибленням ринкових відносин, активізацією процесів глобалізації та переходом до інформаційного суспільства, суттєво зростає роль людського капіталу як ключового ресурсу організаційного розвитку. Знання, професійна кваліфікація, мотивація та креативність персоналу набули визначального значення в системі управління, оскільки без їх ефективного використання неможливими стають реалізація інноваційних ідей, упровадження нових технологій і досягнення

стратегічних цілей організації. У цьому контексті корпоративна культура постає як потужний мотивуючий, регулятивний і діагностичний чинник, що безпосередньо впливає на поведінку працівників, їхню залученість, продуктивність та ідентифікацію з організаційними цінностями.



Рис. 1.6. Компоненти корпоративної культури

Примітка. Узагальнено та доповнено автором на основі [19]

Таким чином, корпоративна культура може бути розглянута як багат шарова система, що поєднує ціннісний, поведінковий, комунікативний та символічний рівні. Вона не лише визначає особливості функціонування організації, але й впливає на стратегію її розвитку, систему управління, пріоритети у прийнятті рішень та способи досягнення цілей. Корпоративна культура формує стійкі патерни поведінки працівників і керівників, визначаючи норми взаємодії, критерії ефективності та принципи мотивації.

1.2. Методичний підхід до формування корпоративної культури

У сучасних умовах соціально-економічного розвитку культура виступає своєрідним «соціальним клеєм», який забезпечує узгодженість, стабільність і результативність колективної діяльності людей. Її головна функція полягає у створенні механізмів, що дозволяють індивідам ефективно й гнучко взаємодіяти в

межах великих соціальних та організаційних систем, підтримуючи цілісність спільних дій навіть за високої складності управлінських процесів. У своїй суті культура проявляється через формальні та неформальні інститути – правила, норми, традиції, цінності й поведінкові стандарти, які визначають «правила гри» як усередині організації, так і в її зовнішніх комунікаціях.

У сучасному інформаційному суспільстві, де працівники мають змогу самостійно обирати організації для співпраці, корпоративна культура перетворюється на ключовий фактор привабливості підприємства. Чітко окреслена, послідовна та ціннісно виважена культура формує позитивний імідж компанії, підвищує рівень довіри, залученості й лояльності персоналу. Саме тому для керівництва надзвичайно важливо не лише декларувати культурні принципи, а й системно впроваджувати їх у практику управління, забезпечуючи єдність між організаційними цілями, поведінковими моделями та стратегічними пріоритетами.

Проблема формування корпоративної культури у взаємозв'язку зі стратегічним управлінням набуває особливої актуальності в умовах прискореного розвитку інформаційно-комунікаційних технологій, масштабування виробництва та диверсифікації товарних ринків. Ці процеси зумовлюють зміну стратегічних орієнтирів підприємств, перегляд системи організаційних цінностей і перерозподіл управлінських завдань. У результаті корпоративна культура виступає не лише відображенням еволюції організації, а й інструментом її стратегічного оновлення, який забезпечує узгодженість між новими технологічними можливостями, управлінськими рішеннями та людським потенціалом.

Для поглибленого розкриття взаємозв'язку між корпоративною культурою і стратегічним управлінням у подальшому дослідженні запропоновано сім концептуальних положень, що відображають основні принципи та механізми цієї взаємодії. При цьому корпоративна культура розглядається як ключовий стратегічний елемент, який спрямовує діяльність усіх підрозділів підприємства на досягнення спільних цілей.

Реалізуючи цю функцію, культура виконує дві взаємопов'язані ролі – внутрішньої інтеграції та зовнішньої адаптації. Як зазначено у науковій праці

автора «Проблеми внутрішньої інтеграції та зовнішньої адаптації корпоративної культури на підприємстві» [22], саме ці функції визначають її здатність забезпечувати узгодженість внутрішніх процесів і гнучке реагування на зміни зовнішнього середовища. Їх поетапне впровадження на різних рівнях організаційної структури дозволяє систематизувати вплив культурних факторів, підвищити ефективність управлінських рішень і створити основу для стратегічного розвитку підприємства.

Доцільно погодитися з позицією В. Долбаєва [45], який трактує внутрішню інтеграцію як процес становлення колективу, що передбачає перетворення окремих індивідів у згуртовану, ефективно функціонуючу команду, об'єднану спільними цілями, цінностями та правилами взаємодії. На думку дослідника, у межах внутрішньої інтеграції організація неминує стикається з низкою завдань, зокрема – розподілом владних повноважень, урегулюванням конфліктів між окремими працівниками або групами, узгодженням стилів діяльності, поведінки та комунікації. Успішне розв'язання цих завдань забезпечує формування стабільного мікроклімату, розвиток почуття приналежності до колективу, зростання рівня довіри та взаєморозуміння між членами організації.

Водночас не менш важливою складовою корпоративного розвитку виступає зовнішня адаптація, яка, за В. Долбаєвим [45], полягає у пошуку організацією своєї ринкової ніші, здатності адекватно реагувати на динаміку зовнішнього середовища та ефективно пристосовуватись до нових соціально-економічних викликів. Процес зовнішньої адаптації визначає не лише життєздатність підприємства, але й його здатність зберігати стратегічну стійкість і конкурентні переваги у мінливих умовах ринку.

Детальне дослідження внутрішньої інтеграції та зовнішньої адаптації як провідних напрямів формування корпоративної культури потребує чіткої структуризації її складових елементів. З огляду на це доцільно розподілити їх на дві групи:

Елементи, пов'язані із зовнішньою адаптацією, охоплюють: місію та стратегію організації, цілі й завдання, засоби реалізації управлінських рішень, а

також механізми контролю й корекції, що забезпечують узгодженість між діяльністю підприємства та вимогами ринку. Ці компоненти визначають стратегічний напрям розвитку та формують основу для взаємодії з зовнішнім середовищем.

Елементи, що забезпечують внутрішню інтеграцію, включають: спільну мову та категоріальний апарат, чітко визначені межі груп і критерії входження/виходу з них, систему влади і статусів, характер міжособистісних відносин, механізми заохочення та покарання, а також організаційну ідеологію, традиції та символіку. Саме ці елементи створюють основу для соціальної єдності колективу, сприяють гармонізації поведінки членів організації та відтворенню її культурних цінностей.

Узагальнену класифікацію функцій корпоративної культури за групами – зовнішньої адаптації та внутрішньої інтеграції – представлено в таблиці 1.7, що ілюструє їх змістове наповнення, взаємозв'язки та роль у забезпеченні ефективного функціонування організації.

Аналізуючи представлену сукупність функцій корпоративної культури, можна дійти висновку, що вона інтегрує у собі як чинники внутрішньої інтеграції, так і зовнішньої адаптації, утворюючи єдину систему взаємодоповнюючих елементів. Такий підхід підтверджує, що впровадження та послідовне дотримання принципів корпоративної культури справляє комплексний позитивний вплив як на внутрішній організаційний клімат, так і на рівень трудової мотивації, згуртованості та продуктивності персоналу. Корпоративна культура, діючи як соціально-психологічний механізм, формує спільні орієнтири поведінки, підсилює почуття належності до колективу та забезпечує ціннісну єдність організації.

Разом з тим, склад функцій корпоративної культури не є сталим – він може модифікуватися залежно від специфіки діяльності підприємства, поточних управлінських викликів чи стратегічних завдань. У разі виникнення кризових або нестандартних ситуацій доцільним є розширення функціонального переліку, зокрема шляхом включення нових механізмів взаємодії, які безпосередньо пов'язані з актуальними проблемами організації. Наприклад, функція регулювання партнерських відносин набуває особливої ваги тоді, коли зовнішнє середовище є

несприятливим або конфліктним, а партнери демонструють цінності, відмінні від корпоративних принципів організації.

Таблиця 1.7

Функції корпоративної культури

№ з/п	Функції	
	Назва	Сутність
Функції зовнішньої адаптації		
1	Інноваційна	Постійний пошук нововведень, що забезпечують конкурентну перевагу.
2	Формування позитивно іміджу організації	Створення сприятливого враження про організацію в суспільстві.
3	Орієнтація на споживача	Реалізація принципу «клієнт завжди правий».
4	Регулювання партнерських відносин	Формування поважливого ставлення до партнерів по бізнесу (в тому числі і до конкурентів).
5	Пристосування організації до потреб суспільства	Забезпечення інтеграції організації в соціальні структури.
Функції внутрішньої інтеграції		
1	Охоронна	Функціонування специфічної системи корпоративних цінностей, що розпізнає та відторгає негативні, згубні для організації цінності зовнішнього середовища.
2	Інтегруюча	Об'єднання інтересів членів організації, формування відчуттів приналежності, ідентичності, залучення до справи організації.
3	Нормативно-регулююча	Забезпечення управляємості і передбачуваності поведінки членів організації.
4	Заміщаюча	Функціонування в якості інструменту управління та заміна формальних та офіційних механізмів управління.
5	Адаптивна	Засвоєння новими членами організації культурних цінностей, залучення до клімату організації і робочого оточення.
6	Освітньо-пізнавальна	Орієнтація працівників на постійний розвиток і професійне самовдосконалення для збільшення людського капіталу організації.
7	Мотивуюча	Розвинення почуття приналежності і причетності до благородної місії організації, яке підвищує урівень трудової мотивації співробітників.
8	Комунікативна	Пізнання норм поведінки та засобів спілкування, що сприятиме швидкому взаєморозумінню, сприйняттю інформації та однаковості її трактувань.
9	Управління якістю	Формування почуття відповідальності за якість продукту або послуги через почуття причетності і приналежності до місії організації.
10	Рекреативна («терапевтична»)	Сприяння створенню психологічного комфорту, та відновленню душевних сил співробітників.

Примітка. Узагальнено автором на основі [87, 127]

Водночас вплив корпоративної культури на організаційні процеси реалізується через систему її атрибутів, які дозволяють ідентифікувати культуру на макро- та мікрорівнях і визначити її місце у системі стратегічного управління підприємством. На макрорівні атрибути відображають загальні ціннісні установки, місію, соціальну відповідальність і філософію організації, тоді як на мікрорівні вони конкретизуються у поведінкових нормах, управлінських практиках, стилі комунікацій та символічних елементах (логотипах, ритуалах, корпоративних легендах тощо). Саме завдяки аналізу цих атрибутів можна визначити рівень зрілості корпоративної культури, її вплив на стратегічні процеси, а також ступінь відповідності між задекларованими цінностями та реальними управлінськими діями.

Систематизований перелік і зміст основних атрибутів корпоративної культури за Ю. Старцевим представлено в таблиці 1.8, що демонструє їх роль у забезпеченні стійкості, адаптивності та ефективного стратегічного управління підприємством.

Таблиця 1.8

Атрибути корпоративної культури

Атрибути	Сфера впливу
Традиції та звичаї (збиратися на свята), рівень співпраці працівників	В деяких організаціях, особливо в бюджетних установах, існують традиції відзначання свят спільно. Це може супроводжуватися спільними поїздками та є частиною культури. Сюди також можна віднести кадрову політику, систему мотивації і винагород.
Цінності	Яку поведінку співробітників можна вважати допустимою, як будуються відносини з колегами і начальством - все це несе корпоративна культура. Затвердження «Клієнт завжди правий», прийняте за правило при роботі з партнерами, впливає на якість обслуговування. Це відношення відчувається усіма нами при чергових покупках, здійснюваних в магазинах.
Стилі керівництва: авторитарний і демократичний.	Наприклад, для державних установ, підприємств, заснованих і контрольованих повністю однією особою (власником), характерний більш авторитарний стиль, для якого властиві низька делегування повноважень, єдиновладдя і диктат в прийнятті рішень.
Символіка	Через неї здійснюється передача цінностей компанії широкому колу осіб. Сюди відносяться фірмовий стиль, логотип, торговий знак, слоган (девіз), колірне рішення в рекламі.
Діловий етикет	Багато компаній зобов'язують дотримуватися співробітників певного стилю одягу. Графік роботи, а також його дотримання індивідуальні для кожної організації.

Примітка. Узагальнено автором на основі [9]

Система управління сучасним підприємством являє собою комплекс багаторівневих, взаємопов'язаних і динамічних процесів, спрямованих на підтримку життєдіяльності організації, її економічної ефективності та конкурентоспроможності. Вона охоплює як стратегічні аспекти управління (планування, прогнозування, розроблення місії та цілей), так і операційні механізми (організацію, контроль, мотивацію, комунікацію, моніторинг результатів). Важливо, що в сучасних умовах нестабільності, фінансових криз чи ринкових трансформацій система управління відіграє ключову стабілізуючу роль, забезпечуючи адаптацію підприємства до зовнішніх викликів, ефективно розв'язання кризових ситуацій і збереження стійкості внутрішніх процесів.

У цьому контексті корпоративна культура постає не лише як соціально-психологічна складова, а як системоутворюючий фактор, що визначає ефективність реалізації управлінських функцій. Вона забезпечує узгодженість між формальними управлінськими механізмами (регламентами, процедурами, політиками) та неформальними елементами організаційного життя (цінностями, нормами, неофіційними комунікаціями, корпоративними традиціями). Саме ця взаємодія формує інституційну гнучкість управлінської системи, дозволяючи підприємству ефективно функціонувати навіть у мінливих зовнішніх умовах.

Як зазначає Ю. Лисецький у своїй науковій праці, система управління підприємством є структурно складною і водночас цілісною системою, яка поєднує економічні, організаційні, інформаційні, соціально-психологічні та культурні елементи. Її узагальнений склад, взаємозв'язки між елементами та основні функціональні підсистеми представлено на рисунку 1.7, де відображено взаємодію управлінських процесів і корпоративної культури як стратегічного інтеграційного чинника у розвитку сучасного підприємства.

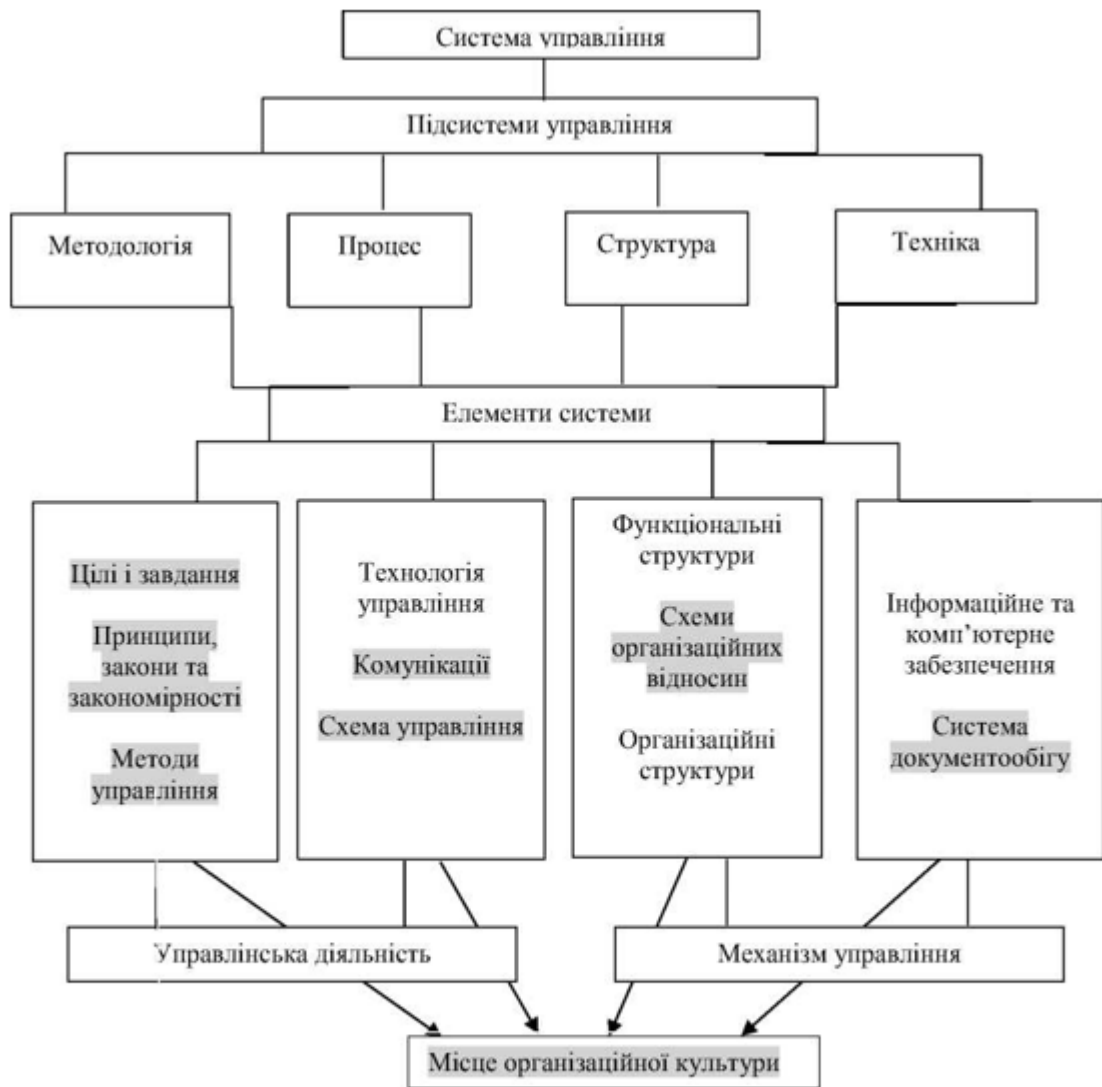


Рис. 1.7. Склад системи управління підприємства

Примітка. Доповнено автором на основі [36]

Аналіз представленої схеми свідчить, що структура системи управління підприємством є багатокomпонентною та інтегрованою, а вплив корпоративної культури простежується практично в усіх її елементах. Зокрема, у схемі відображено такі ключові складові, як цілі та завдання організації, канали комунікацій, схеми взаємовідносин, управлінські структури та систему документообігу, що у своїй сукупності забезпечують функціональну цілісність і стійкість управлінського механізму. Усі ці компоненти безпосередньо або опосередковано залежать від ціннісних орієнтацій, норм поведінки та управлінських принципів, закладених у корпоративній культурі. Таким чином, корпоративна культура виступає невід'ємною складовою системи управління,

впливаючи на її ефективність, узгодженість дій персоналу та результативність прийняття управлінських рішень.

Виявлений міжсистемний вплив підтверджує, що корпоративна культура не є факультативним чи другорядним елементом, а, навпаки, є ключовим чинником організаційного розвитку, який формує спільне бачення, згуртовує колектив і забезпечує дотримання стратегічних орієнтирів підприємства. Ї

Процес формування та розвитку корпоративної культури визначається взаємодією комплексу внутрішніх і зовнішніх факторів, які відображають як внутрішні організаційні особливості підприємства, так і вплив зовнішнього середовища. У наукових працях І. Ковової та Н. Пахоти [59] здійснено класифікацію цих факторів на дві групи – внутрішні (стратегічні та тактичні) та зовнішні, що дозволяє не лише систематизувати їх за джерелами походження, але й виявити потенційні ризики та недоліки у розвитку корпоративної культури, а також розробити цілеспрямовані заходи щодо їх усунення.

Структурно-схематичне відображення взаємодії зовнішніх та внутрішніх факторів формування корпоративної культури представлено на рисунку 1.8, що наочно демонструє їхній взаємозв'язок, системний характер і вплив на стратегічний розвиток підприємства.

У сучасній науковій думці все більшої уваги набуває питання про взаємозалежність зовнішніх факторів і внутрішніх механізмів функціонування підприємства, зокрема у контексті впливу на корпоративну культуру та систему стратегічного управління. Як показує аналіз, зовнішнє середовище формує базові орієнтири для організаційної поведінки, визначає межі адаптивності, спрямованість управлінських рішень та підходи до реалізації стратегічних цілей. Саме тому підприємства, що прагнуть досягти стабільного розвитку, мають не лише реагувати на зміни середовища, але й активно інтегрувати зовнішні впливи у систему внутрішнього управління, забезпечуючи гнучкість, узгодженість і стратегічну стійкість усіх підрозділів.

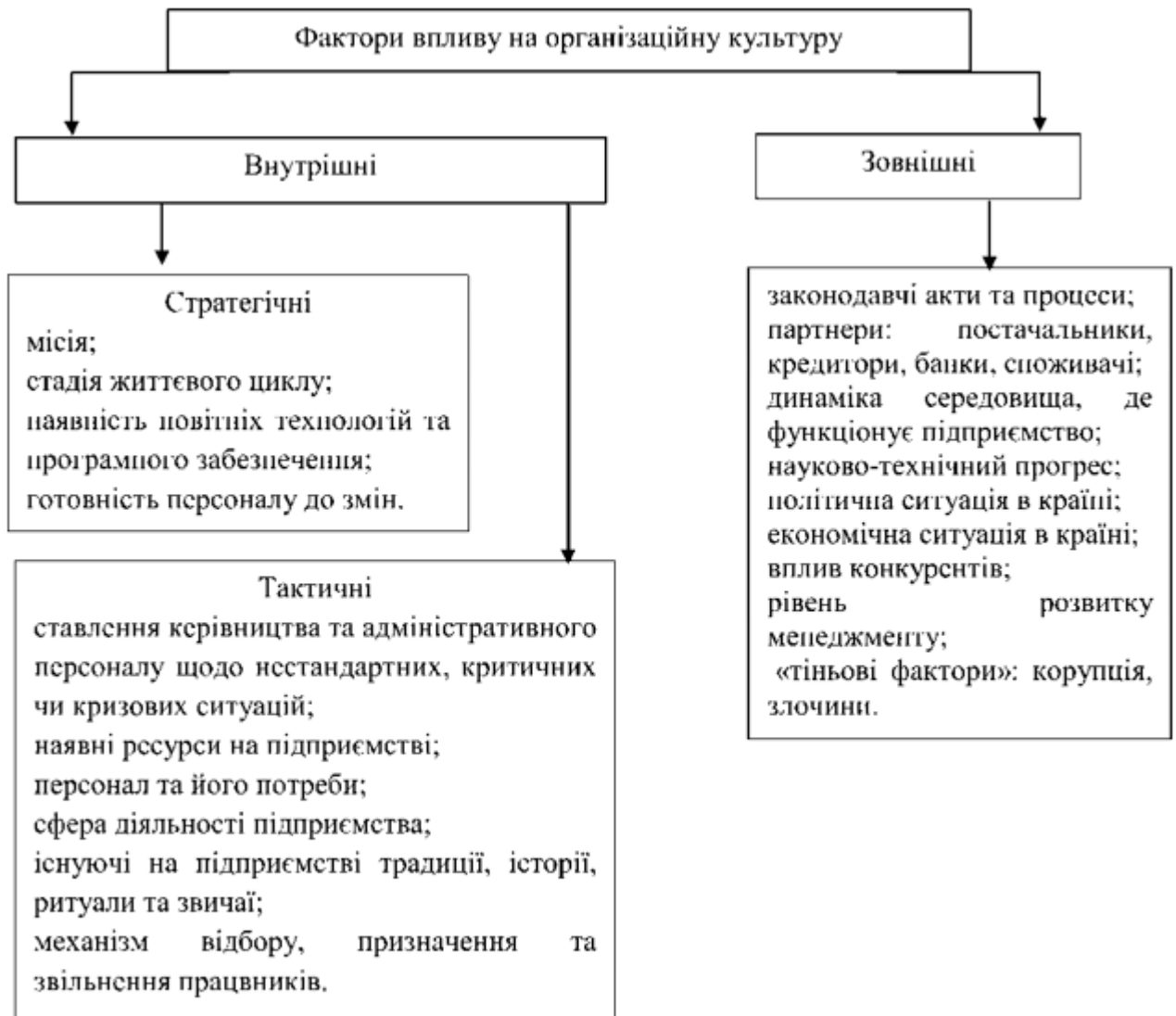


Рис. 1.8. Фактори впливу на формування корпоративної культури підприємства

Примітка. Узагальнено автором на основі [39]

Як слушно зазначається у дослідженнях сучасних науковців, зовнішні чинники відіграють визначальну роль у тому, як підприємство організовує свою діяльність, встановлює пріоритети, вибудовує систему комунікацій і формує ціннісні орієнтири персоналу. Усвідомлення їхнього впливу дозволяє глибше зрозуміти внутрішні процеси організації, зокрема те, як стратегічне керівництво формує стиль управління, систему мотивації, розподіл відповідальності та підходи до прийняття рішень. Зовнішні фактори задають рамкові умови, в межах яких розвиваються внутрішні ресурси, компетенції та культурні особливості підприємства, визначаючи спосіб реалізації його стратегічного потенціалу.

Особливої уваги заслуговує роль освітніх програм і внутрішнього навчання як інструментів управління впливом зовнішніх чинників. Зокрема, у контексті сучасних тенденцій сталого розвитку, цифровізації та підвищення екологічної відповідальності, навчальні ініціативи виступають дієвим засобом формування нових ціннісних орієнтирів і поведінкових моделей персоналу. Розроблення та впровадження програм професійного розвитку, орієнтованих на освоєння нових технологій або впровадження політик сталості, дозволяє вбудовувати інноваційні підходи у корпоративну культуру. Освіта і розвиток персоналу стають засобом трансляції стратегічних ідей і забезпечення їх сприйняття на всіх рівнях організації.

Окрему роль у системі управління зовнішніми впливами відіграє управління діловими відносинами. Формування стійких, етичних і взаємовигідних стосунків із клієнтами, партнерами та постачальниками є одним із ключових завдань сучасної корпоративної культури. Клієнти виступають центральним зовнішнім чинником, що визначає напрям діяльності підприємства, тому налагодження зворотного зв'язку, вивчення потреб і очікувань споживачів стає передумовою ефективною адаптації стратегії. Водночас взаємодія з постачальниками ґрунтується на принципах довіри, відповідальності й взаємної підтримки, що дозволяє мінімізувати ризики перебоїв у постачанні та забезпечити стійкість ланцюгів створення вартості.

Таким чином, здатність підприємства ідентифікувати, оцінювати та управляти зовнішніми факторами є ключовою передумовою ефективного стратегічного управління. Корпоративна культура, будучи носієм спільних цінностей, норм і моделей поведінки, виступає каталізатором адаптаційних процесів і гарантує узгодженість дій персоналу з динамікою зовнішнього середовища. Інтеграція культури у систему управління зовнішніми чинниками підсилює стратегічну гнучкість підприємства, сприяє його довгостроковій конкурентоспроможності та забезпечує сталість розвитку в умовах постійних змін.

РОЗДІЛ 2

ОЦІНКА ПРИНЦИПІВ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ В МЕНЕДЖМЕНТІ ОРГАНІЗАЦІЇ

2.1. Оцінка організаційного забезпечення впровадження принципів корпоративної культури в менеджменті організації

Об'єктом даного наукового дослідження є комунальне некомерційне підприємство «Хмельницька обласна стоматологічна поліклініка» (далі – КНП «ХОСП»), яке функціонує як спеціалізований лікувально-діагностичний заклад охорони здоров'я, що надає послуги третинного (високоспеціалізованого) рівня медичної допомоги населенню. Діяльність установи здійснюється відповідно до чинного законодавства України, галузевих нормативно-правових актів та положень Статуту підприємства, який регламентує її правовий статус, організаційно-управлінську структуру, напрями діяльності та механізми фінансового забезпечення.

КНП «ХОСП» є правонаступником усього майнового комплексу, прав та обов'язків попереднього комунального закладу, що забезпечило інституційну спадкоємність діяльності і дозволило зберегти кадровий, матеріально-технічний та інтелектуальний потенціал організації. Засновником і власником майна підприємства виступає Хмельницька обласна рада, яка здійснює функції управління майном від імені територіальної громади Хмельницької області. Підприємство є підзвітним, підконтрольним і підпорядкованим Засновнику, а також у межах галузевих повноважень – Департаменту охорони здоров'я Хмельницької обласної державної адміністрації, що здійснює координацію та моніторинг діяльності закладу в межах регіональної системи охорони здоров'я.

Підприємство функціонує як некомерційна господарська одиниця, що здійснює свою діяльність на засадах самостійності, фінансової відповідальності та цільового використання коштів. Воно реалізує послуги згідно з фінансовим планом, затвердженим Засновником, формує дохід за рахунок медичних послуг,

договорів із Національною службою здоров'я України (НСЗУ) та інших надходжень, дозволених законодавством.

Загальні характеристики діяльності підприємства, його організаційно-економічна структура, основні показники та напрямки розвитку подано у таблиці 2.1, що відображає ключові параметри функціонування закладу.

Таблиця 2.1

Загальні дані про КНП «Хмельницька обласна стоматологічна поліклініка»

Повне найменування	Комунальне некомерційне підприємство «Хмельницька обласна стоматологічна поліклініка»
Директор	Собко Ліана Володимирівна
Юридична та фактична адреса	29008, м. Хмельницький, вул. Кам'янецька, 94/1
Код ЄДРПОУ	02004781
Правовий статус	Юридична особа
Форма власності	Комунальна власність
Організаційно-правова форма	Комунальне підприємство
Вид діяльності за КВЕД - 2010	86.23 Стоматологічна практика

Примітка: наведено автором за матеріалами діяльності КНП «Хмельницька обласна стоматологічна поліклініка»

Майновий комплекс комунального некомерційного підприємства «Хмельницька обласна стоматологічна поліклініка» (далі – КНП «ХОСП») становить об'єкт комунальної власності територіальної громади Хмельницької області і закріплений за підприємством на праві оперативного управління, відповідно до чинного законодавства України та рішення Засновника. Такий правовий режим передбачає, що підприємство володіє, користується і розпоряджається майном у межах, визначених засновницькими документами, виключно з метою забезпечення своєї статутної діяльності.

У структурі своєї діяльності підприємство надає населенню м. Хмельницького та області, включно з пільговими категоріями громадян, широкий спектр стоматологічних послуг, що охоплює терапевтичне, хірургічне,

ортопедичне лікування, ортодонтичне коригування, відбілювання та інші процедури, спрямовані на відновлення і підтримку стоматологічного здоров'я.

Стратегічною метою діяльності підприємства є надання високоякісних стоматологічних послуг відповідно до державних стандартів та міжнародних протоколів лікування, забезпечення збереження, відновлення і зміцнення здоров'я населення.

Окремого значення у діяльності підприємства набуває система управління персоналом, в основі якої лежить корпоративна культура як стратегічний елемент організаційного розвитку. Сильна корпоративна культура визначає не лише ефективність управлінських процесів, а й рівень професійної взаємодії, мотивації та задоволеності працівників.

У випадку КНП «ХОСП» ці характеристики підкріплюються системою внутрішньої комунікації, професійного навчання, підтримкою ініціативності працівників і розвитком командної взаємодії.

Додатковими ознаками зрілої корпоративної культури підприємства є низький рівень плинності кадрів, орієнтація на безперервне професійне вдосконалення, підвищення кваліфікації, володіння іноземними мовами для розширення можливостей міжнародної співпраці, а також високий рівень етичної поведінки і взаємоповаги у трудовому колективі.

Ключову роль у підтриманні такої організаційної культури відіграє професіоналізм управлінської команди КНП «ХОСП», здатної забезпечити баланс між адміністративною дисципліною та гуманістичним підходом до управління персоналом, що сприяє розвитку довіри, запобіганню конфліктам і зміцненню внутрішньої згуртованості колективу. Саме цей чинник забезпечує стратегічну стабільність підприємства, підвищує його соціальну репутацію та створює передумови для сталого розвитку медичної установи в умовах реформування галузі охорони здоров'я України.

Для комплексної оцінки рівня ідентифікації працівників із цінностями організації та ступеня лояльності до КНП «Хмельницька обласна стоматологічна поліклініка», а також для визначення рівня довіри й задоволеності пацієнтів, було

застосовано соціологічні методи дослідження, зокрема анкетування та опитування різних груп респондентів. Такий підхід дозволяє поєднати кількісні та якісні показники корпоративної культури, а також виявити взаємозв'язок між внутрішньою організаційною атмосферою та зовнішнім іміджем закладу охорони здоров'я.

Оцінювання здійснювалося за допомогою аналізу статистичних даних, отриманих безпосередньо у закладі, що охоплювали показники плинності кадрів, рівня відвідуваності пацієнтів, скарг, повторних звернень і задоволеності якістю медичних послуг.

З метою діагностики «слабких місць» корпоративної культури та виявлення факторів, що впливають на мотиваційний клімат у колективі, у КНП «ХОСП» було організовано анонімне анкетування двох цільових груп – працівників закладу та пацієнтів (або їх законних представників). Для цього було розроблено дві окремі анкети, диференційовані за змістом і спрямованістю запитань: перша – орієнтована на персонал, включала питання щодо задоволеності умовами праці, якості управлінської комунікації, наявності можливостей професійного зростання, рівня довіри до керівництва, ступеня причетності до корпоративних цінностей; друга – спрямована на пацієнтів, дозволяла оцінити рівень задоволеності медичними послугами, компетентність і доброзичливість персоналу, а також загальне сприйняття іміджу закладу.

Процедура опитування проводилася із дотриманням принципів конфіденційності та добровільності участі, що забезпечило відкритість і достовірність відповідей. Отримані результати дали змогу сформуванню інтегральну картину рівня ідентифікації персоналу з організацією, визначити ключові чинники лояльності працівників та пацієнтів, а також встановити ступінь відповідності задекларованих цінностей закладу фактичній поведінці його співробітників.

Отже, застосування комбінованого методичного підходу (анкетування, аналіз статистичних даних, якісна інтерпретація результатів) забезпечило можливість комплексно оцінити стан корпоративної культури КНП «ХОСП», виявити її сильні сторони, а також визначити проблемні зони, що потребують

управлінського втручання та розвитку в контексті стратегічного управління закладом.

Таблиця 2.2

Анкета «Проблеми корпоративної культури в управлінні людськими ресурсами КНП «Хмельницька обласна стоматологічна поліклініка» очима пацієнтів»*

№	Зміст запитання	Відмінно	Добре	Задовільно	Незадовільно
1	2	3	4	5	6
Просимо Вас оцінити наступні критерії:					
1	Доступність медичної допомоги (наявність ліків, матеріально-технічне оснащення)	5	4	3	2
2	Ставлення лікарів до пацієнтів (ввічливість, уважність, доброзичливість, відповідальність, сумлінність тощо)	5	4	3	2
3	Ставлення медичних сестер до пацієнтів (ввічливість, уважність, доброзичливість відповідальність тощо)	5	4	3	2
4	Ставлення молодшого медичного персоналу до пацієнтів (ввічливість, уважність, доброзичливість, відповідальність тощо)	5	4	3	2
5	Професіоналізм та компетентність лікарів	5	4	3	2
6	Професіоналізм та компетентність медичних сестер	5	4	3	2
7	Доступність та повнота інформації про види медичної допомоги та ціни(якщо користуєтеся платними послугами)	5	4	3	2
8	Умови перебування у лікарні (комфортність, зручність, чистота тощо)	5	4	3	2
9	Чи доводилося Вам довго чекати лікаря, щоб отримати консультацію?	5 (не доводилося)	4 (дуже рідко)	3 (часто)	2 (постійно)
10	Чи доводилося Вам довго чекати у черзі для отримання призначених Вам процедур?	5 (ніколи)	4 (дуже рідко)	3 (часто)	2 (постійно)
11	Чи мали місце корупційні дії з боку лікаря чи медичних сестер?	5 (жодних)	4 (я не розумію натяків)	3 (зрідка)	2 (постійно)
12	Ваші коментарі, зауваження, пропозиції, побажання щодо удосконалення якості медичної допомоги				
13	Паспортні дані:	1. Вік 2. Стать 3. Скарги на здоров'я, з якими звернулися до КНП «Хмельницька обласна стоматологічна поліклініка» 4. Яке лікування призначене: амбулаторне чи стаціонарне?			

Примітка: Анкета складена на основі ознайомлення із аналогічними анкетами, розробленими у різних медичних закладах України та розміщеними у відкритому доступі, зокрема: [44; 25]

Шкала визначення результатів анкетування

Результат	Відмінно	Добре	Задовільно	Незадовільно
Кількість балів	55–45	44–35	34–25	менше 25

Примітка: Сформовано автором за матеріалами діяльності КНП «Хмельницька обласна стоматологічна поліклініка»

Анкетування пацієнтів у межах дослідження проводилося на добровільних засадах із дотриманням принципів анонімності, конфіденційності та етичності збору інформації, що відповідає сучасним вимогам соціологічних досліджень у сфері охорони здоров'я. Участь в опитуванні була повністю добровільною, кожен пацієнт або його уповноважена особа самостійно приймав рішення щодо участі в опитуванні та надавав відповіді без будь-якого зовнішнього впливу чи адміністративного тиску.

Організація процесу збору даних була побудована таким чином, щоб забезпечити максимальну об'єктивність результатів і зручність для респондентів. Пацієнтам, які відвідували КНП «Хмельницька обласна стоматологічна поліклініка», пропонувалося заповнити анкету самостійно, після чого заповнені бланки опускалися у спеціально облаштовану скриньку, розміщену у реєстратурі закладу.

У результаті проведеного опитування було отримано 50 валідних анкет, заповнених пацієнтами віком від 18 до 80 років, серед яких 28 становили жінки, а 22 – чоловіки. Вибіркова сукупність характеризується репрезентативністю з точки зору вікової та гендерної структури, що дозволяє розглядати результати як такі, що відображають загальні тенденції у ставленні пацієнтів до діяльності закладу.

Отримані емпіричні дані було узагальнено та систематизовано, а результати оцінювання представлено у таблиці 2.4, яка відображає основні показники рівня задоволеності пацієнтів якістю медичних послуг, рівнем сервісу, професійною взаємодією з персоналом та загальною атмосферою у КНП «Хмельницька обласна стоматологічна поліклініка».

Результати опитування пацієнтів щодо проблем корпоративної культури

Результат	Частка отриманих оцінок «відмінно»	Частка отриманих оцінок «добре»	Частка отриманих оцінок «задовільно»	Незадовільно
Частка опитаних пацієнтів	23%	28%	45%	4%

Примітка: Сформовано автором за матеріалами діяльності КНП «Хмельницька обласна стоматологічна поліклініка»

Отже, узагальнюючи результати проведеного опитування, можна констатувати, що загальна оцінка пацієнтами корпоративної культури КНП «Хмельницька обласна стоматологічна поліклініка» є переважно позитивною, що свідчить про високий рівень довіри до закладу, професійність персоналу та позитивне сприйняття атмосфери медичного обслуговування. Разом з тим, результати дослідження виявили окремі проблемні аспекти, які потребують подальшої уваги адміністрації та можуть бути розцінені як зони потенційного вдосконалення внутрішньої корпоративної культури.

Аналіз отриманих відповідей показав, що 4% респондентів оцінили рівень корпоративної культури як незадовільний. Серед цієї групи переважають молоді пацієнти, які висловили негативні враження щодо організації процесу прийому, зокрема звернули увагу на тривалі черги під діагностичними кабінетами та відсутність можливості попереднього запису на конкретний час прийому.

Водночас важливою позитивною тенденцією є те, що жоден із респондентів не повідомив про факти корупційних дій з боку персоналу, що свідчить про високий рівень етичних стандартів і прозорість управлінських процесів у закладі. Крім того, професійна компетентність лікарів була оцінена пацієнтами високо, що підтверджує наявність у закладі фахових кадрів, орієнтованих на якісне та добросовісне виконання своїх обов'язків.

Для поглибленого аналізу внутрішнього середовища та виявлення проблемних аспектів корпоративної культури з точки зору персоналу, у КНП «Хмельницька обласна стоматологічна поліклініка» було проведено анонімне опитування працівників. Його метою стало визначення рівня лояльності, ступеня

організаційної ідентифікації, задоволеності умовами праці та сприйняття управлінського клімату. Результати цього опитування дозволили конкретизувати внутрішні чинники, що впливають на стан корпоративної культури, і стали основою для подальших аналітичних висновків. Узагальнені дані представлено в таблиці 2.5, яка містить результати оцінювання основних показників лояльності, професійної мотивації та комунікаційної взаємодії персоналу.

Таблиця 2.5

Анкета «Проблеми корпоративної культури в управлінні людськими ресурсами КНП «Хмельницька обласна стоматологічна поліклініка» очима працівників»

№	Зміст запитання	Відмінно	Добре	Задовільно	Незадовільно
Просимо Вас оцінити наступні критерії:					
1	Рівень матеріального стимулювання	5	4	3	2
2	Ставлення адміністрації до працівників (ввічливість, уважність, доброзичливість, лояльність тощо)	5	4	3	2
3	Ставлення старших колег (за віком) до співробітників	5	4	3	2
4	Професіоналізм і компетентність колег	5	4	3	2
5	Професіоналізм та компетентність керівництва	5	4	3	2
6	Як Ви оцінюєте імідж лікарні?	5	4	3	2
7	Доступність та повнота інформації про можливості професійного зростання	5	4	3	2
8	Умови роботи у лікарні (комфортність, зручність, чистота тощо)	5	4	3	2
9	Чи доводилося Вам бути учасником конфлікту між членами колективу?	5 (не доводилося)	4 (дуже рідко)	3 (часто)	2 (постійно)
10	Чи доводилося Вам бути учасником чи свідком конфлікту між представником адміністрації та працівником лікарні?	5 (ніколи)	4 (дуже рідко)	3 (часто)	2 (постійно)
11	Чи мали місце прояви непотизму чи фаворитизму у закладі?	5 (жодних)	4 (є підозри)	3 (зрідка)	2 (постійно)
12	Ваші коментарі, зауваження, пропозиції, побажання щодо посилення корпоративної культури				
13	Паспортні дані:	1. Вік 2. Стать 3. Освіта 4. Ви лікар, медична сестра/брат, санітар, інше?(потрібне підкресліть) 5. Як довго Ви працюєте у закладі?			

Примітка: Анкета складена на основі опрацювання літературних джерел та ознайомлення із аналогічними анкетами, розробленими у різних медичних закладах України.

Наявність сильної корпоративної культури у медичній організації за критеріями ідентифікації характеризується низкою позитивних ознак. До таких належить мінімальний рівень внутрішніх конфліктів, що свідчить про високий рівень взаємної довіри та конструктивної комунікації у колективі; позитивний імідж закладу, який формується насамперед завдяки професійній компетентності медичного персоналу; висока ініціативність працівників та їхня здатність самостійно приймати відповідальні рішення у межах своїх посадових повноважень. Усі ці характеристики є інтегральними показниками організаційної зрілості та внутрішньої згуртованості трудового колективу.

У контексті діяльності закладу охорони здоров'я, таких як КНП «Хмельницька обласна стоматологічна поліклініка», рівень корпоративної культури оцінюється персоналом як високий, якщо спостерігається узгодженість між ціннісними орієнтаціями організації та особистими переконаннями її працівників, наявність організаційної підтримки та справедливого ставлення керівництва до персоналу. Саме ці чинники визначають стабільність внутрішнього соціально-психологічного клімату, формують відчуття приналежності до спільної справи та забезпечують готовність працівників діяти в інтересах установи навіть у складних або кризових ситуаціях.

Вищезазначені концептуальні положення та поведінкові критерії були враховані під час розроблення анкети для опитування персоналу КНП «ХОСП», що дозволило комплексно дослідити рівень ідентифікації, лояльності, задоволеності умовами праці, а також визначити чинники, які впливають на емоційний стан і професійну мотивацію співробітників.

У межах дослідження було опитано 100 працівників різних категорій – лікарів, медичних сестер, молодший медичний персонал, адміністративних працівників – віком від 22 до 68 років, серед яких 69 жінок і 31 чоловік. Така вибірка є репрезентативною для оцінки загального стану корпоративної культури, оскільки охоплює різні вікові, професійні та посадові групи, що забезпечує багатоплановий аналіз організаційних взаємовідносин.

Результати опитування дозволили кількісно оцінити рівень ідентифікації персоналу із закладом, визначити структуру мотиваційних орієнтацій, а також окреслити основні напрями підвищення ефективності управління корпоративною культурою. Узагальнені результати дослідження наведено у таблиці 2.6, яка відображає динаміку показників лояльності, задоволеності працею та ступеня відповідності між індивідуальними і колективними цінностями працівників КНП «Хмельницька обласна стоматологічна поліклініка».

Таблиця 2.6

Результати опитування персоналу щодо проблем корпоративної культури

Результат	Частка отриманих оцінок «відмінно»	Частка отриманих оцінок «добре»	Частка отриманих оцінок «задовільно»	Незадовільно
Частка опитаних пацієнтів	22%	38%	38%	2%

Примітка: Сформовано автором за матеріалами діяльності КНП «Хмельницька обласна стоматологічна поліклініка»

За результатами проведеного аналізу встановлено, що однією з найвагоміших проблем корпоративної культури у системі управління людськими ресурсами КНП «Хмельницька обласна стоматологічна поліклініка» є фінансове забезпечення діяльності закладу, насамперед питання, пов'язані з оплатою праці, системою матеріального стимулювання та соціальними гарантіями персоналу. Цей аспект був найчастіше згадуваним під час опитування медичних працівників і підтверджується фактичними статистичними даними, що характеризують фінансово-економічний стан підприємства.

Нестача фінансових ресурсів та відсутність гнучкої системи стимулювання призводить до зниження мотивації персоналу, послаблення почуття корпоративної причетності, обмеження можливостей професійного зростання, особливо серед середнього та молодшого медичного персоналу, який має мінімальні перспективи кар'єрного розвитку. Відсутність чіткої системи матеріального та нематеріального заохочення негативно впливає на психологічний клімат у колективі, зменшує ініціативність працівників, ускладнює комунікацію між підлеглими та керівництвом, а також знижує рівень довіри до управлінських рішень.

У цьому контексті ключовим напрямом подальших змін має стати оновлення підходів до фінансування медичного закладу, що повинно відбуватися відповідно до нового етапу медичної реформи в Україні, орієнтованої на результативність, автономізацію, конкуренцію за пацієнта та справедливу оплату праці медичних працівників. Перехід до моделі стратегічного фінансового управління, яка поєднуватиме державне, місцеве та альтернативне фінансування, є передумовою підвищення стійкості корпоративної культури, зміцнення мотиваційного потенціалу персоналу і формування інноваційного типу організаційної поведінки, що відповідає сучасним викликам системи охорони здоров'я.

2.2. Оцінка системи корпоративної культури організації

Управління корпоративною культурою в закладах охорони здоров'я, зокрема у КНП «Хмельницька обласна стоматологічна поліклініка», є важливим інструментом підвищення ефективності управлінських процесів та розвитку людського потенціалу. Формування єдиної системи цінностей і поведінкових стандартів забезпечує позитивний імідж організації у внутрішньому та зовнішньому середовищі, підвищує рівень професійної мотивації персоналу, знижує ризики конфліктів і кадрової плинності, сприяє зміцненню психологічної стабільності колективу та підвищенню організаційної лояльності. Корпоративна культура у цьому контексті постає не лише як інструмент морально-етичного впливу, а й як система управлінських практик, що дозволяє забезпечити ефективну реалізацію стратегічних завдань медичного закладу.

Корпоративна культура КНП «Хмельницька обласна стоматологічна поліклініка» виконує низку стратегічно важливих функцій: забезпечує скорочення витрат на підбір персоналу, оскільки є одним із вирішальних чинників при виборі місця роботи потенційними кандидатами; формує привабливий імідж роботодавця, що сприяє утриманню кваліфікованих кадрів; підтримує єдність ціннісних орієнтацій колективу, що знижує рівень плинності кадрів і підвищує рівень узгодженості в командній роботі; забезпечує соціально-психологічну стабільність, необхідну для якісного надання медичних послуг.

Процес становлення корпоративної культури у закладі охорони здоров'я є багаторівневим і всеохопним, адже він пронизує усі рівні управління – від стратегічного до операційного. Оптимальним є такий стан організаційного розвитку, за якого весь колектив активно залучений до формування та підтримки корпоративних цінностей, а кожен працівник усвідомлює свою роль у досягненні спільних цілей.

У цьому контексті створення високоефективних команд стає ключовою умовою для підвищення продуктивності діяльності, поліпшення якості медичних послуг, зменшення плинності кадрів і зниження рівня конфліктності у колективі. Командна робота, побудована на принципах взаємоповаги, взаємної підтримки та відкритої комунікації, сприяє підвищенню внутрішньої згуртованості та зміцненню репутації закладу як надійної, стабільної та соціально відповідальної медичної установи.

Загалом, корпоративна культура у сфері охорони здоров'я виступає не лише морально-етичним феноменом, а й інструментом стратегічного управління, який визначає характер відносин із персоналом, пацієнтами, страховими організаціями та державними структурами. Вона формує ціннісний фундамент діяльності закладу, забезпечуючи узгодженість управлінських рішень із соціальною місією медицини.

Таким чином, управління корпоративною культурою у КНП «Хмельницька обласна стоматологічна поліклініка» дозволяє не лише підтримувати позитивний імідж установи у зовнішньому середовищі, а й створює передумови для сталого внутрішнього розвитку – підвищення ефективності роботи персоналу, покращення мотивації, зниження конфліктності та формування високого рівня професійної етики. Узагальнені результати оцінювання впливу корпоративної культури на діяльність закладу наведені у таблиці 2.7, що відображає ключові параметри її функціонування та управлінського значення.

Значимість розвитку корпоративної культури в КНП «Хмельницька обласна стоматологічна поліклініка»

Значимість фактора	Назва фактора значимості	Середній ранг пріоритету
1	Забезпечення позитивного іміджу установи для персоналу та зовнішніх аудиторій	7,45
2	Забезпечення досягнення вищих показників діяльності установи	7,42
3	Підвищення мотивації	7,10
4	Є ключовим фактором стратегії розвитку установи	6,83
5	Підвищення ефективності бізнес-процесів у лікувально-профілактичних закладах	6,43
6	Не впливає на діяльність закладу охорони здоров'я	1,17

Примітка: Сформовано автором за матеріалами діяльності КНП «Хмельницька обласна стоматологічна поліклініка»

Для КНП «Хмельницька обласна стоматологічна поліклініка» корпоративна культура є не просто сукупністю формальних норм чи традицій поведінки, а системоутворювальним елементом управління людськими ресурсами, який забезпечує узгодженість дій персоналу з місією та стратегічними цілями закладу. У процесі її формування особлива увага приділяється ціннісним орієнтаціям працівників, етичним стандартам взаємодії, морально-психологічному клімату та професійній відповідальності медичного персоналу. Завдяки цьому корпоративна культура виконує інтеграційну функцію – об'єднує різні категорії працівників навколо спільних цілей, створює атмосферу взаємоповаги та співпраці, сприяє підвищенню рівня внутрішньої мотивації та організаційної лояльності.

Оптимальним станом розвитку корпоративної культури у КНП «Хмельницька обласна стоматологічна поліклініка» можна вважати такий, коли весь колектив стає її активним учасником, а не лише об'єктом управлінських впливів. Це означає, що кожен співробітник – від керівника структурного підрозділу до молодшого медичного персоналу – усвідомлює власну роль у підтриманні цінностей організації, розуміє спільну місію закладу і сприяє її реалізації у своїй щоденній діяльності.

Таким чином, корпоративна культура у сфері управління персоналом КНП «ХОСП» виконує стратегічну, інтеграційну, мотиваційну та репутаційну функції,

забезпечуючи сталий розвиток організації, професійне зростання кадрів і підвищення якості медичних послуг. Узагальнена система складових і рівнів реалізації корпоративної культури у закладі охорони здоров'я представлена у таблиці 2.8, яка демонструє її зв'язок із управлінськими процесами, структурою організації та моделями поведінки персоналу.

Таблиця 2.8

Функції підрозділів КНП «Хмельницька обласна стоматологічна поліклініка» в управлінні корпоративною культурою

Кадрова служба	Керівництво закладу охорони здоров'я	Керівники структурних підрозділів	Персонал закладу охорони здоров'я
<ul style="list-style-type: none"> · Розробка ідеології корпоративної культури; · постановка системи цінностей і норм етичної поведінки у відповідності до стратегії; · адміністрування корпоративної культури; · розробка нових методів і запровадження сучасних технологій управління корпоративною культурою; · генерація нових ідей та завдань для удосконалення корпоративної культури; · визначення переліку питань і аспектів діяльності закладу охорони здоров'я, що підлягають стандартизації; · розробка документів, що регламентують порядок розробки стандартів корпоративної культури, їх запровадження та контролю виконання співробітниками закладу охорони здоров'я; · здійснення контролю та оцінки ефективності запровадження стандартів корпоративної культури 	<ul style="list-style-type: none"> · Затвердження стандартів корпоративної культури; · подолання опорного нововведенням 	<ul style="list-style-type: none"> · Погодження стандартів корпоративної культури за своїми напрямами діяльності; · здійснення контролю за дотриманням стандартів корпоративної культури у своїх підрозділах 	<ul style="list-style-type: none"> · Дотримання затверджених стандартів корпоративної культури; · самоконтроль дотримання затверджених стандартів корпоративної культури

Примітка: Сформовано автором за матеріалами діяльності КНП «Хмельницька обласна стоматологічна поліклініка»

У процесі формування ефективної корпоративної культури у сфері охорони здоров'я ключова роль належить кадровій службі як базовому структурному підрозділу, що відповідає за реалізацію політики управління персоналом, розвиток

корпоративних цінностей і підтримку організаційної єдності. Водночас керівництво КНП «Хмельницька обласна стоматологічна поліклініка» виконує функцію стратегічного координатора, забезпечуючи узгодженість управлінських рішень із принципами етичної, соціальної та професійної відповідальності. Саме ефективна взаємодія цих двох суб'єктів управління – адміністративного менеджменту та кадрової служби – визначає успішність формування корпоративної поведінки працівників і стабільність соціально-психологічного клімату в колективі.

У сучасних умовах функціонування КНП «Хмельницька обласна стоматологічна поліклініка» корпоративна культура має комплексний зміст, який охоплює систему етичних, професійних, соціальних і поведінкових орієнтирів, що регламентують діяльність персоналу на всіх рівнях управління. До її ключових компонентів належать етичні стандарти та постулати віри – морально-нормативні основи, які формують культуру взаємовідносин, визначають ціннісні пріоритети та сприяють досягненню стратегічних цілей закладу.

Етичні стандарти корпоративної культури передбачають чітке розмежування між морально допустимими та неприйнятними формами поведінки працівників, що забезпечує дотримання високих професійних і соціальних норм у діяльності медичного персоналу.

Другим важливим елементом корпоративної культури є постулати віри – усталені переконання, що формуються як результат тривалого функціонування організації, історично закріплених традицій і спільного досвіду колективу. Ці постулати у КНП «Хмельницька обласна стоматологічна поліклініка» визначають стратегічні орієнтири поведінки працівників і включають такі положення: усвідомлення відповідальності перед державою, пацієнтами, власником і суспільством за результати професійної діяльності; постійна орієнтація на підвищення якості медичних послуг, оптимізацію використання ресурсів та вдосконалення внутрішніх процесів; готовність до інновацій і змін, відкритість до впровадження нових технологій, спрямованих на підвищення ефективності лікувально-діагностичного процесу; розвиток партнерських відносин у колективі,

побудованих на взаємоповазі, відкритості й підтримці між працівниками різних рівнів управління; прозорість внутрішньої комунікації, інформування персоналу про досягнення закладу, його успіхи та перспективи розвитку; формування командного духу, взаємодопомога, наставництво та обмін професійним досвідом; визнання досягнень і заохочення професійного росту, підтримка талановитих працівників та створення умов для підвищення їхньої кваліфікації; забезпечення справедливої системи винагороди, що відображає індивідуальний внесок працівників у спільні результати; орієнтація на ефективність, що поєднує медичну, соціальну та економічну результативність діяльності закладу.

Таким чином, корпоративна культура КНП «Хмельницька обласна стоматологічна поліклініка» виконує роль ціннісно-нормативного каркасу управління персоналом, який спрямовує поведінку співробітників, визначає стандарти професійної взаємодії та створює основу для досягнення стратегічних цілей закладу. Її ефективне функціонування можливе лише за умови активної участі керівництва, кадрової служби та всього трудового колективу у підтримці спільних цінностей, формуванні довіри й розвитку професійної етики.

Структурне наповнення корпоративної культури КНП «ХОСП» у контексті сучасних вимог управління охороною здоров'я та її взаємозв'язок із ціннісними орієнтаціями колективу наведено у таблиці 2.9, яка узагальнює ключові напрями її реалізації на практиці.

Узагальнюючи викладене, слід відзначити, що оцінювання результативності реформ у системі охорони здоров'я потребує комплексного підходу, який охоплює соціальну, медичну та економічну ефективність.

У випадку КНП «Хмельницька обласна стоматологічна поліклініка» вона характеризується оптимальним використанням медичного обладнання, трудових, матеріальних і фінансових ресурсів, впровадженням новітніх технологій і клінічних протоколів, а також забезпеченням високих стандартів якості стоматологічних послуг. Ефективна корпоративна культура при цьому сприяє зростанню дисципліни, підвищенню рівня відповідальності персоналу та

формуванню командної взаємодії, що є необхідною умовою медичної результативності.

Економічна ефективність розглядається як здатність закладу до раціонального використання фінансових ресурсів та досягнення максимального результату при мінімальних витратах, що забезпечує стійкість його діяльності. Вона вимірюється за допомогою показників зменшення вартості медикаментозного забезпечення, оптимізації витрат на надання послуг, зростання рівня фінансової автономії та прибутковості діяльності. Для КНП «ХОСП» це особливо актуально в умовах впровадження державних фінансових гарантій медичного обслуговування населення та переходу до контрактної системи взаємодії з НСЗУ.

Водночас, для того щоб корпоративна культура КНП «Хмельницька обласна стоматологічна поліклініка» виконувала роль ефективного управлінського інструменту, необхідно забезпечити її відповідність стратегічним пріоритетам і ціннісним орієнтирам колективу. Вона має сприяти мотивації персоналу, його згуртованості, підвищенню професійної відповідальності та формуванню позитивного іміджу закладу серед пацієнтів і партнерів. Особливу увагу при цьому слід приділяти дотриманню стандартів поведінки, що визначають етичні, комунікативні та професійні засади взаємодії між працівниками.

У контексті дослідження КНП «Хмельницька обласна стоматологічна поліклініка» можна виділити низку ключових симптомів, що свідчать про можливу наявність латентних конфліктів у колективі, які проявляються у таких формах: відсутність єдиного розуміння стратегічних і тактичних цілей розвитку закладу між різними рівнями управлінської ієрархії, що призводить до розбіжностей у діях структурних підрозділів; переважання індивідуальних, особистісних цілей співробітників над спільними корпоративними пріоритетами, що знижує рівень командної взаємодії та колективної відповідальності; недостатнє інформування персоналу щодо поточних змін і процесів, що відбуваються у закладі, що породжує невизначеність і недовіру до управлінських рішень; нераціональний розподіл функціональних обов'язків, який створює відчуття нерівності у трудовому навантаженні та знижує мотивацію окремих працівників; відсутність системного

підходу до оцінювання результатів діяльності персоналу, що зменшує стимул до професійного зростання; домінування матеріальних форм заохочення над моральними та соціально-психологічними методами мотивації тощо

Таблиця 2.9

Методи формування колективу, націленого на результат

Назва методу	Сутність методу	Специфіка використання
Впровадження корпоративного кодексу	Розробка і затвердження корпоративних цінностей і норм етичної поведінки співробітників закладу охорони здоров'я, в основі яких лежить медична етика та стратегія КНП «Хмельницька обласна стоматологічна поліклініка»	Тривалий процес впровадження
Організація колективних заходів за рахунок закладу охорони здоров'я	Спільне проведення відпочинку співробітниками закладу охорони здоров'я та зміцнення службових і дружніх відносин	Вимагає відповідних затрат на організацію та проведення заходів. Може використовуватися диференційовано, у залежності від значущості співробітників
Організація спортивних змагань і турнірів між співробітниками	Спільна участь працівників у спортивних заходах (у тому числі на першість з іншими закладами охорони здоров'я) та зміцнення службових і командних відносин	Пов'язаний із витратами на організацію та проведення заходів
Тренінгові командування	Розміщення колективу в особливе середовище для згуртування	Вважається ефективним використання після проведення глибокого аналізу конфліктності в колективі та вироблення відповідних методів її подолання
Диференційоване стимулювання факторів мотивації	Впровадження диференційованої системи винагород і заохочень персоналу у залежності від якості результатів його праці	Вимагає значних працезатрат на розробку і впровадження. Здійснюється з використанням технологій управління за цілями і ключовими показниками
Організація спільної науково-пізнавальної роботи	Стимулювання наукової діяльності медичного персоналу закладу охорони здоров'я і проведення конференцій, семінарів за участі самих працівників з метою передачі досвіду і знань, а також залучення всього колективу у процес пошуку новаторських ідей	Вимагає формування відповідних стимулів у колективу, які зазвичай забезпечуються відповідною системою мотивації за кінцевим результатом і ключових показниках
Розвиток персоналу	Надання можливості персоналові постійно розвиватися професійно і кар'єрно, брати участь у науковій діяльності	Найкращий ефект досягається при сумісному використанні з технологією управління за цілями і ключових показниках

Примітка: Сформовано автором за матеріалами діяльності КНП «Хмельницька обласна стоматологічна поліклініка»

З метою мінімізації конфліктних проявів та забезпечення стабільного функціонування колективу доцільно впроваджувати механізми згуртування персоналу, які базуються на принципах спільної мети, довіри, відкритості та взаємопідтримки. Одним із ключових напрямів є формування єдиної команди, діяльність якої регламентується спільною корпоративною ідеологією, цінностями та нормами поведінки. У межах КНП «Хмельницька обласна стоматологічна поліклініка» згуртований колектив можна розглядати як нематеріальний стратегічний актив, що визначає конкурентоспроможність закладу в сучасному середовищі охорони здоров'я.

Практичний досвід функціонування поліклініки підтверджує, що наявність згуртованої команди не лише сприяє зниженню конфліктності та підвищенню продуктивності праці, але й забезпечує ефективну реалізацію управлінських завдань при мінімальних фінансових витратах. Такий колектив відзначається високим рівнем внутрішньої мотивації, професійної взаємодії та психологічної підтримки, що позитивно впливає на емоційний стан працівників і формує атмосферу довіри.

Отже, згуртованість колективу виступає ключовою умовою успішного розвитку корпоративної культури, а управління конфліктами – важливою складовою стратегії підвищення організаційної ефективності та стійкості КНП «Хмельницька обласна стоматологічна поліклініка».

РОЗДІЛ 3

ВПРОВАДЖЕННЯ ПРИНЦИПІВ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ В МЕНЕДЖМЕНТІ ОРГАНІЗАЦІЇ

3.1. Модель зв'язку корпоративних культур та їх трансформація

Перехід від однієї моделі корпоративної культури до іншої є складним і багатоаспектним процесом, який безпосередньо пов'язаний із потребами стратегічного управління організацією. Зміна типу корпоративної культури стає необхідною тоді, коли чинна модель перестає відповідати стратегічним цілям, ціннісним орієнтирам або зовнішнім умовам функціонування закладу. У контексті діяльності закладів охорони здоров'я, зокрема КНП «Хмельницька обласна стоматологічна поліклініка», така потреба може виникати у результаті впливу зовнішніх та внутрішніх факторів, серед яких: поява потужного конкурента, що зумовлює потребу у впровадженні агресивнішої ринкової стратегії; зміна запитів і вподобань пацієнтів, що потребує диверсифікації послуг; нестабільність економічного середовища або кризові явища у світовій економіці, що впливають на ресурсну забезпеченість медичних закладів.

Проте процес переходу від одного типу корпоративної культури до іншого не є одномоментним і лінійним. Його успішність значною мірою залежить від первинного типу організаційної культури, що склався в закладі. Культури, орієнтовані на централізовану владу та жорсткий контроль (зокрема бюрократична, ринкова або культура завдання), мають обмежену здатність до прямої трансформації у демократичні або гуманістичні типи культур (кланову, адхократичну чи культуру інтересів). Це пояснюється глибокими відмінностями у психології управління та організаційній поведінці: у першому випадку управління ґрунтується на авторитарному стилі, що передбачає одностороннє прийняття рішень і суворе підпорядкування; натомість демократичні культури базуються на принципах участі, довіри та колективного ухвалення рішень.

З огляду на це, перехід від авторитарного до більш відкритого типу управління часто супроводжується опором з боку керівного складу або частини

персоналу, що звикла діяти в умовах чіткої ієрархії та нормативного контролю. Така трансформація вимагає поступового впровадження нових управлінських практик, розвитку етичного лідерства та формування ціннісної гнучкості колективу. Саме тому ліберальні типи корпоративних культур у сучасних умовах розглядаються як вищі за рівнем організаційного розвитку, оскільки вони характеризуються адаптивністю, гнучкістю, інноваційністю та здатністю швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища.

У межах стратегічного управління розвитком закладу охорони здоров'я можливі два базові сценарії переходу між типами корпоративної культури – прямий та через перехідну культуру. Перший варіант передбачає зміну типу культури без проміжного етапу, якщо між початковою та цільовою культурами існує достатній рівень сумісності (спільний стиль керівництва, подібні управлінські методи або ідеологічні засади). Другий варіант застосовується тоді, коли така сумісність є низькою і для зменшення психологічного спротиву персоналу доцільно впровадити перехідну корпоративну модель, що поступово формує нову систему цінностей та поведінкових стандартів.

З урахуванням зазначеного розроблено модель взаємозв'язку типів корпоративних культур та можливих напрямів їх прямої трансформації (рис. 3.3). Запропонована схема інтегрує класичні типи корпоративних культур (кланову, адхократичну, ринкову, бюрократичну та культуру завдання) та доповнює їх авторською категорією – культурою інтересів, що відображає сучасні тенденції розвитку організацій, орієнтованих на партнерство, соціальну відповідальність і персональну самореалізацію.

Таким чином, запропонована модель прямих переходів корпоративних культур відображає взаємозв'язок між культурними типами, які мають достатній рівень ціннісної та поведінкової сумісності для здійснення трансформації без проміжного етапу. Умови таких переходів і їх організаційно-психологічні передумови докладно описані у подальшому викладі, що дозволяє використовувати їх як практичний інструмент стратегічного управління розвитком корпоративної культури в закладах охорони здоров'я.

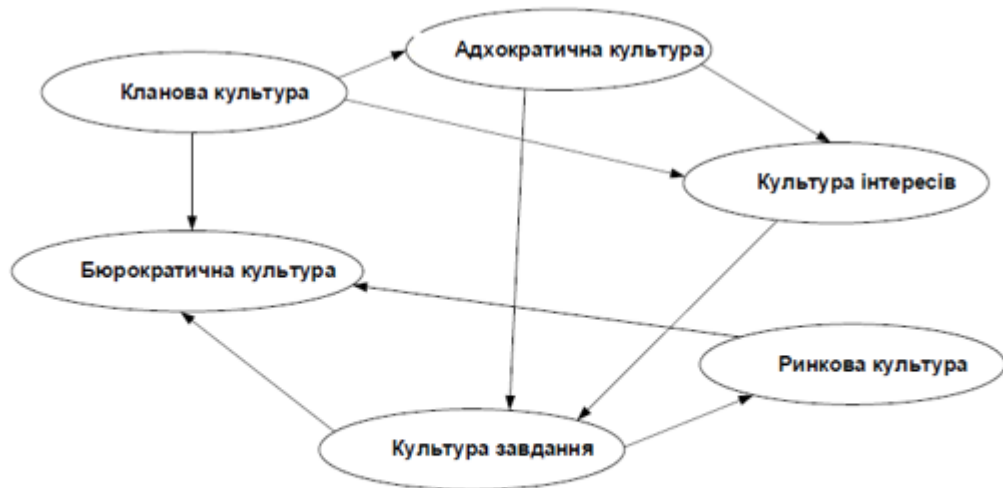


Рис. 3.1. Схема переходів корпоративних культур від однієї КК до іншої
Примітка. Сформовано автором

У розробленій автором моделі ідентифіковано низку потенційно можливих прямих переходів між корпоративними культурами, що обумовлено їх спільними характеристиками, схожими управлінськими стилями та ціннісними орієнтирами.

Перехід між цими типами корпоративних культур є можливим завдяки спільному творчому середовищу, у якому функціонують працівники. Обидві культури передбачають високий рівень автономії, заохочення ініціативності, критичного мислення та пошуку нестандартних рішень. У межах адхократичної культури домінує новаторство, орієнтація на зміни й експерименти, що природно трансформується у культуру інтересів, де творчість поєднується з міжособистісними комунікаціями та колективним обговоренням професійних інтересів і цілей.

У цьому випадку прямий перехід пояснюється командним характером обох типів культур. Вони спираються на принципи співпраці, довіри та спільного досягнення результатів. Якщо в адхократичній культурі акцент робиться на інноваціях і гнучкості, то в культурі завдання домінує орієнтація на ефективність виконання конкретних проектів і досягнення поставлених цілей. Отже, зміна відбувається шляхом переорієнтації з інноваційного пошуку на операційну результативність без руйнування базових командних цінностей.

Оскільки обидва типи культур ґрунтуються на спільних інтересах і колективній відповідальності, перехід між ними є природним. У культурі інтересів домінує ідея згуртованості навколо професійних ідей, а в культурі завдання – навколо конкретних результатів діяльності. Таким чином, еволюція відбувається від усвідомлення спільної зацікавленості до колективної орієнтації на досягнення цілей.

Перехід від ринкової до бюрократичної культури є можливим завдяки наявності високого рівня конкуренції, орієнтації на результат та формалізованої структури управління. В обох випадках пріоритет надається ефективності, контролю та персональній відповідальності. У ринковій культурі ці елементи мають динамічний характер, тоді як у бюрократичній – формалізуються у вигляді чітких правил, ієрархії та стандартизованих процедур. Такий перехід не потребує проміжного етапу, оскільки мотиваційна структура працівників залишається подібною – орієнтованою на статус, кар'єру та індивідуальні досягнення.

Між цими культурами існує високий рівень сумісності, адже обидві базуються на професіоналізмі, структурованості та чіткому розподілі функцій. Влада належить експертам, а рішення приймаються відповідно до кваліфікації та компетентності. Така еволюція може відбуватися тоді, коли організація прагне підвищити контроль над процесами або стандартизувати діяльність для забезпечення стабільності.

Кланова культура, заснована на цінностях спільності, взаємопідтримки та довіри, має багато спільного з адхократичною, де важливою є гнучкість і колективна участь у прийнятті рішень. Основна різниця полягає у тому, що в адхократичній культурі більш активно заохочується креативність і ризикованість, тоді як кланова культура орієнтована на стабільність і традиції. Проте цей перехід можливий без проміжної стадії, адже обидві моделі сприяють командній роботі.

Корпоративна культура виступає визначальним чинником успіху будь-яких трансформаційних ініціатив. У процесі змін вона може або підтримувати стратегічні оновлення, або блокувати їх. Будь-які реформи, що стосуються організаційної структури, технологій, управлінських процесів чи систем мотивації,

неминуче впливають на ціннісні орієнтири колективу. Тому без глибоких культурних перетворень навіть найкраще продумані зміни можуть бути знівельовані опором працівників і поверненням до попередніх моделей поведінки.

Зміна корпоративної культури повинна здійснюватися відкрито, послідовно і чесно, з чітким поясненням нових правил, очікувань і норм поведінки. Завдання керівництва полягає у тому, щоб інтегрувати нову культурну модель у загальну стратегію розвитку закладу, демонструючи персоналу її зв'язок із майбутніми перспективами, ефективністю роботи та особистими можливостями професійного зростання. Лише за таких умов можливо забезпечити стійкість трансформаційних процесів і сформувати організаційну культуру, здатну підтримувати розвиток інновацій, лояльність працівників і позитивний імідж закладу охорони здоров'я.

Результати проведеного дослідження дозволили здійснити глибокий аналіз типу та рівня корпоративної культури, чинної стратегії розвитку, а також ступеня узгодженості між стратегічними орієнтирами та корпоративними цінностями закладу. На основі цього було розроблено модель взаємозв'язку між різними типами корпоративних культур та визначено можливі напрями їх трансформації. Застосування отриманих результатів до практичної діяльності КНП «Хмельницька обласна стоматологічна поліклініка» дозволило не лише зафіксувати поточний стан організаційної культури, а й спрогнозувати потенційні сценарії її подальшого розвитку, зокрема щодо усунення несумісностей між культурними цінностями і стратегічними пріоритетами управління.

Разом із тим, аналіз засвідчив, що ефективність процесу зміни корпоративної культури значною мірою залежить від дотримання низки методологічних і практичних передумов. Зокрема, у межах дослідження сформульовано такі положення щодо впровадження культурних трансформацій у КНП «ХОСП»:

Оптимальний момент для початку трансформаційних змін настає тоді, коли потреба в них є усвідомленою як керівництвом, так і персоналом. Відкладення процесу через інші управлінські пріоритети або побоювання перевантаження працівників може призвести до втрати мотивації та деструкції командної взаємодії. Чим раніше буде започатковано перехід до нової поведінкової моделі, тим швидше

працівники адаптуються до неї, а сам процес змін матиме позитивний вплив на організаційну динаміку.

Зміна корпоративної культури не є загрозою для колективу, а навпаки – відкриває нові можливості для ефективного використання енергії та ініціативи персоналу. Якщо керівництво спрямує ентузіазм працівників у конструктивне русло, процес змін сприятиме консолідації колективу, зростанню довіри та зміцненню відчуття спільної мети.

Роль керівництва у процесі трансформації є визначальною. Саме управлінська команда формує культурні орієнтири та задає приклад поведінки. У випадку масштабних змін відповідальність за їх успіх має нести вищий управлінський рівень – директор та виконавча адміністрація; якщо йдеться про локальні зміни в межах окремого відділу – ініціатива має належати його керівнику. Успіх будь-якої культурної реформи залежить від ступеня особистої залученості лідера в процес перетворень.

Навчання персоналу є ключовим елементом культурної трансформації. Зміна корпоративних норм вимагає глибокого розуміння нових цінностей, правил і стандартів поведінки. Для цього доцільно організовувати тематичні тренінги, семінари та програми розвитку, спрямовані на формування компетенцій, які відповідають оновленій корпоративній моделі. Водночас, важливо враховувати, що навчальний процес може мати трансформаційний ефект сам по собі, оскільки здатен змінювати не лише навички, а й мотиваційно-ціннісні орієнтири працівників.

У процесі впровадження змін доцільно застосовувати комплексні інструменти оцінювання стану корпоративної культури. До таких належать: інтерв'ю з фокус-групами, опитування ключових зацікавлених сторін (як внутрішніх, так і зовнішніх), аналіз стратегічних документів і показників діяльності. У разі потреби оперативної оцінки ефективності функціонування закладу може бути проведений «настільний огляд» – експрес-аналіз внутрішніх процесів, що дозволяє швидко виявити проблемні ділянки та сформулювати рекомендації для вдосконалення управління.

Таким чином, впровадження змін у корпоративну культуру КНП «Хмельницька обласна стоматологічна поліклініка» повинно розглядатися як стратегічний процес організаційного розвитку, що об'єднує управлінські, соціально-психологічні та навчальні інструменти для формування єдиної ціннісної системи, здатної забезпечити стійкість і конкурентоспроможність закладу в сучасному динамічному середовищі охорони здоров'я.

На наступному етапі доцільним є розроблення комплексного плану впровадження змін, який включає визначення стратегічних і тактичних цілей, ключових етапів, відповідальних осіб та механізмів координації. Важливою складовою цього процесу є комунікаційна стратегія, спрямована на забезпечення прозорості реформ, підвищення довіри до управлінських рішень та формування спільного бачення змін серед персоналу. Зокрема, така стратегія має передбачати регулярне інформування працівників про цілі, результати і наслідки трансформацій, створення діалогових майданчиків для обговорення проблем і пропозицій, а також роз'яснення ролі кожного учасника у досягненні спільного успіху.

Таким чином, у даному підрозділі було запропоновано узагальнену схему переходів між типами корпоративних культур, що відображає можливі траєкторії трансформації у випадках невідповідності корпоративної культури стратегічним орієнтирам закладу охорони здоров'я. Запропонована модель дає змогу визначити логіку поступових змін у системі цінностей, управлінських підходах і формах поведінки персоналу.

Окрім того, у підрозділі обґрунтовано ключові положення щодо управління процесом трансформації корпоративної культури, які охоплюють як змістовно-організаційні, так і соціально-психологічні аспекти. Зокрема, було визначено основні питання, що виникають у процесі зміни корпоративної культури, а також способи їх своєчасного розв'язання шляхом інформування, навчання та мотивації персоналу. Такий підхід дозволяє зробити процес трансформації усвідомленим, послідовним і керованим, що суттєво знижує ризики виникнення деструктивних

конфліктів, підвищує рівень залученості працівників та формує передумови для сталого розвитку корпоративного середовища закладу охорони здоров'я.

3.2. Ієрархічна модель формування корпоративної культури в менеджменті організації

У сучасній науковій літературі питання формування корпоративної культури розглядається досить широко, що підтверджується значною кількістю досліджень як вітчизняних, так і зарубіжних учених. Водночас слід зазначити, що переважна більшість існуючих моделей зосереджена або на розв'язанні вузькоспеціалізованих завдань у межах окремої галузі, або ж, навпаки, розглядає корпоративну культуру ізольовано – без урахування комплексного впливу зовнішніх і внутрішніх факторів організаційного середовища. Такий підхід не дозволяє повною мірою відобразити складну багаторівневу природу цього феномену, який формується під впливом як стратегічних орієнтирів, так і поведінкових аспектів управління персоналом.

З огляду на це, спираючись на результати теоретичних і прикладних досліджень, викладених у попередніх розділах, у роботі запропоновано ієрархічну модель формування корпоративної культури, яка ґрунтується на стратегічній спрямованості підприємства та враховує взаємозалежність ключових чинників, що визначають процес її становлення. Методологічною основою побудови моделі обрано метод аналізу ієрархій (MAI), розроблений Т. Сааті, що дозволяє структурно представити складні управлінські проблеми у вигляді багаторівневої системи критеріїв і альтернатив. Крім того, у побудові моделі враховано положення, висунуте в науковій статті, згідно з яким між рівнями факторів (критеріїв, ознак), що впливають на прийняття рішень, існує ієрархічна залежність, тобто зміна одного з елементів системи зумовлює реакцію інших.

На рисунку 3.2 подано структуру взаємозв'язків кластерів ієрархічної моделі формування корпоративної культури, яка відображає послідовність взаємодії між метою, факторами, критеріями та альтернативами. Представлення даних у вигляді ієрархії має низку переваг – зокрема, воно забезпечує чітку логіку переходів між

рівнями, дозволяє виявити домінантні фактори впливу та здійснити якісну оцінку взаємозалежностей між ними.

Особливо важливим є той факт, що між критеріями різних рівнів (зокрема, типів корпоративної культури та типів стратегій розвитку) існує внутрішній зв'язок, який проявляється у їх синергетичному впливі на остаточний вибір моделі. Це підкреслює доцільність використання саме ієрархічного підходу, який забезпечує комплексне врахування багатофакторної природи корпоративної культури та дозволяє сформувати науково обґрунтований механізм її формування і розвитку в контексті стратегічного управління закладом охорони здоров'я.

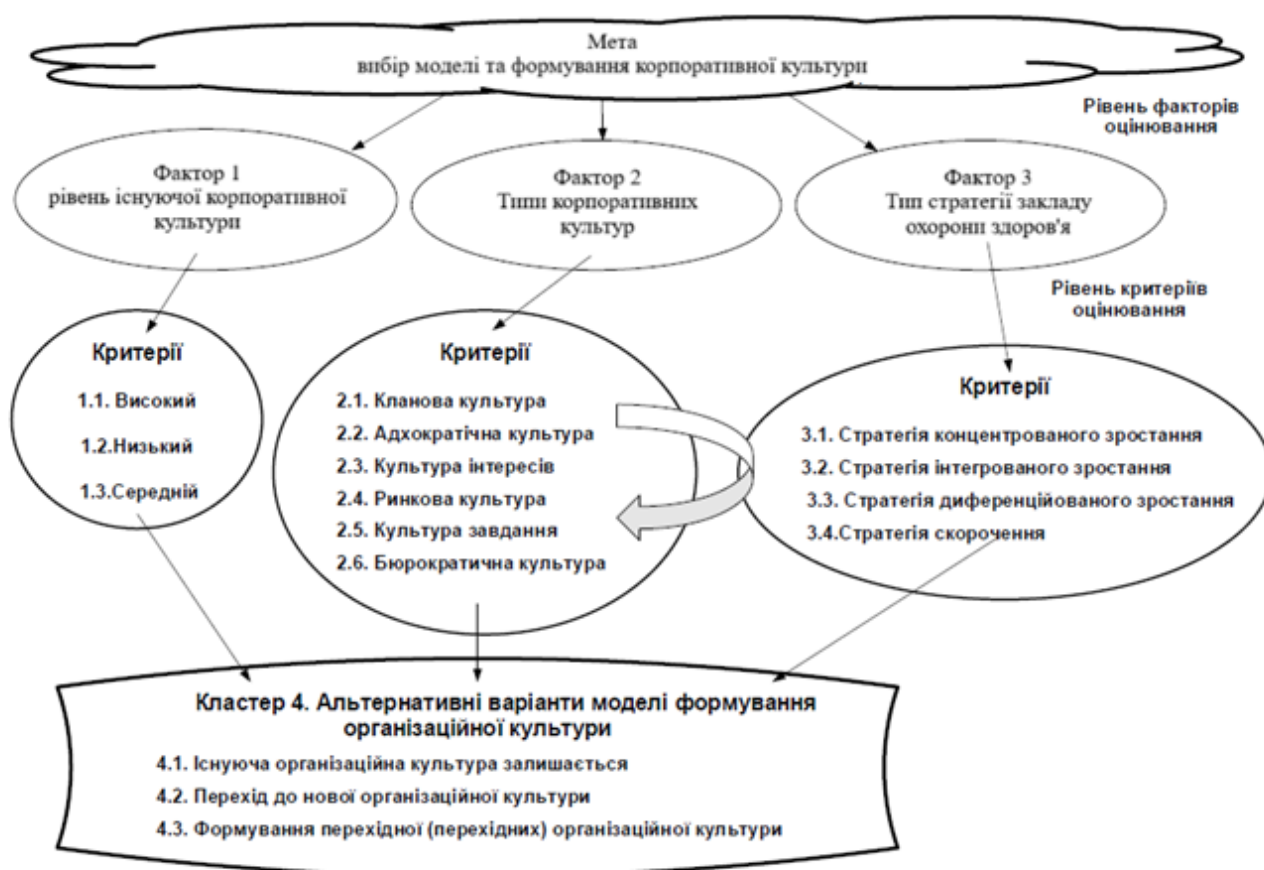


Рис. 3.2. Перелік рівнів ієрархічної моделі вибору моделі формування корпоративної культури

Примітка. Сформовано автором

Запропонована ієрархічна модель формування корпоративної культури закладу охорони здоров'я має чітку багаторівневу структуру, що відображає взаємозв'язки між основними компонентами управлінської системи. Вона

складається з чотирьох кластерів, кожен із яких представлений сукупністю факторів і критеріїв, визначених на основі попередніх теоретичних і емпіричних досліджень, спрямованих на вивчення впливу стратегічного управління на формування корпоративної культури, а також на оцінку її рівня, типології та ефективності.

Перший кластер охоплює визначення рівня сформованості корпоративної культури в організації. Згідно з проведеним аналізом, рівень корпоративної культури може бути високим, середнім або низьким, що відображає ступінь інтеграції спільних цінностей, норм поведінки, згуртованості персоналу та узгодженості між стратегічними орієнтирами і культурними установками колективу. Цей кластер слугує базовим, оскільки дозволяє оцінити початкову позицію організації в контексті її культурного розвитку.

Другий кластер представлений типологією корпоративних культур, яка включає шість основних типів: кланову, адхократичну, культуру інтересів, ринкову, культуру завдання та бюрократичну. Кожен із цих типів характеризується певною системою цінностей, стилем керівництва, моделлю міжособистісних відносин і підходами до досягнення організаційних цілей. Наприклад, кланова культура орієнтована на взаємну підтримку і довіру, тоді як ринкова – на результативність і конкуренцію. Включення цього кластеру до моделі дає змогу встановити, який тип культури є домінуючим у досліджуваному закладі, а який – найбільш відповідним для реалізації його стратегічних цілей.

Третій кластер зосереджений на визначенні типу стратегії розвитку підприємства, що має безпосередній вплив на процеси формування корпоративної культури.

Усі чотири кластери взаємопов'язані між собою й утворюють єдину систему взаємозалежних факторів, що дозволяє комплексно оцінювати вплив корпоративної культури на стратегічне управління підприємством і, навпаки, вплив стратегічних рішень на трансформацію культурного середовища.

Для кількісного визначення взаємної важливості між елементами ієрархічної моделі застосовується експертний метод оцінювання попарних пріоритетів, що

базується на використанні шкали відносної важливості Сааті (табл. 3.1). Ця шкала є інструментом, який дозволяє експертам оцінити ступінь переваги одного критерію над іншим за дев'ятибальною градацією – від рівної важливості до абсолютної переваги. Такий підхід забезпечує об'єктивізацію процесу прийняття рішень, створює можливість виявлення найбільш значущих факторів впливу та дозволяє побудувати збалансовану модель формування корпоративної культури, орієнтовану на досягнення стратегічних пріоритетів закладу охорони здоров'я.

Таблиця 3.1

Шкала відносної важливості Сааті

Оцінка інтенсивності відносної важливості		Обґрунтування оцінки
Кількісна	Якісна	
1	Рівна важливість	Рівний вклад двох об'єктів.
3	Помірна перевага	Досвід та судження дають змогу виявити невелику перевагу одного об'єкта над іншим.
5	Суттєва перевага	Досвід та судження дають змогу виявити сильну перевагу одного об'єкта над іншим.
7	Значна перевага	Досвід та судження дають змогу виявити таку сильну перевагу одного об'єкта над іншим, що вона є значною.
9	Дуже сильна перевага	Очевидність переваги одного об'єкта над іншим підтверджується найбільш сильно.
2,4,6,8	Проміжні оцінки між сусідніми судженнями	-

Примітка. Сформовано автором

Метод аналізу ієрархій (МАІ), запропонований американським ученим Т. Сааті, зарекомендував себе як один із найефективніших інструментів багатокритеріального прийняття рішень, особливо у випадках, коли проблема має складну, багаторівневу структуру та характеризується наявністю взаємопов'язаних якісних і кількісних факторів. Його сутність полягає у тому, що складну проблему управління можна розкласти на послідовні рівні – мету, критерії, підкритерії та альтернативи, а взаємозв'язки між ними оцінюються за допомогою експертних порівнянь у парах.

Для проведення оцінки у межах методу Сааті використовується дев'ятибальна шкала відносної важливості, яка дає змогу визначити ступінь переваги одного показника над іншим.

У результаті проведення експертного опитування формується матриця попарних порівнянь, яка стає основою для визначення векторів вагових коефіцієнтів – числових значень, що відображають відносну важливість кожного критерію. Ці коефіцієнти надалі використовуються для оцінки альтернатив і визначення оптимального рішення в межах досліджуваної проблеми.

Шаблон матриці попарних порівнянь кластерів другого рівня відносно головної мети моделі подано на рисунку 3.3. Ця матриця є центральним елементом процедури аналізу, оскільки відображає взаємозв'язки між ключовими напрямками оцінювання та забезпечує побудову ієрархії пріоритетів, необхідних для прийняття подальших управлінських рішень у процесі формування корпоративної культури закладу охорони здоров'я.

Кластер мети – вибір моделі формування корпоративної культури.	Кластер2. Тип корпоративної культури.	Кластер 3. стратегії підприємства.	Тип
Кластер 1. Рівень існуючої корпоративної культури.			
Кластер 2. Тип корпоративної культури.			

Рис. 3.3. Шаблон матриці парних порівнянь категорій оцінювання відносно мети

Примітка. Сформовано автором

У процесі практичної реалізації методу аналізу ієрархій особливе значення має етап збору експертних оцінок, який забезпечує якісне наповнення моделі та визначає достовірність подальших аналітичних висновків. Для цього розробляється система запитань, спрямованих на виявлення ступеня впливу кластерів другого рівня (кластерів 1, 2, 3) на головну мету дослідження – вибір оптимальної моделі формування корпоративної культури закладу охорони здоров'я.

Зокрема, експертам пропонується порівняти відносну важливість кожного з трьох кластерів за шкалою Сааті, що дозволяє кількісно оцінити їхній вплив на кінцевий результат. Формулювання одного з типових питань експертного опитування має такий зміст: *«Оцініть за дев'ятибальною шкалою Сааті ступінь*

впливу рівня існуючої корпоративної культури (кластер 1) у порівнянні з типом корпоративної культури (кластер 2) на вибір моделі формування корпоративної культури закладу охорони здоров'я».

Отримана відповідь заноситься до матриці попарних порівнянь, де відображаються всі оцінки взаємного впливу кластерів один на одного. У наведеному прикладі експерт визнав тип корпоративної культури більш вагомим чинником, ніж її поточний рівень, надавши йому значну перевагу – оцінку 7 за шкалою Сааті. Це свідчить про те, що стратегічне спрямування організації та її культурні орієнтири мають вирішальне значення для вибору майбутньої моделі розвитку.

Аналогічним чином проводиться порівняння інших пар кластерів.

Для підвищення точності розрахунків і зручності оброблення даних використано спеціалізоване програмне середовище *Super Decisions*, розроблене на основі методології Т. Сааті. Це програмне забезпечення дозволяє автоматизувати процес побудови матриць, обчислення вагових коефіцієнтів, перевірки узгодженості експертних оцінок і візуалізації отриманих результатів у вигляді графічних моделей.

На рисунку 3.4 наведено приклад матриці попарних порівнянь, сформованої за результатами експертного оцінювання в середовищі *Super Decisions*. Вона демонструє, як у межах обраної ієрархічної моделі здійснюється кількісна оцінка впливу кластерів другого рівня на головну мету. Отримані значення надалі використовуються для розрахунку локальних і глобальних пріоритетів, що дозволяє визначити, які фактори мають вирішальний вплив на формування корпоративної культури та як саме вони взаємодіють між собою в системі стратегічного управління закладом охорони здоров'я.

У межах подальшого етапу дослідження було здійснено оцінювання впливу елементів другого кластера – тобто типів корпоративних культур – на вибір оптимальної моделі їх формування в закладі охорони здоров'я. Такий аналіз дає змогу визначити, які культурні типи мають найбільший ваговий вплив у процесі

стратегічних трансформацій організації. Результати моделювання подано на рисунку 3.5.

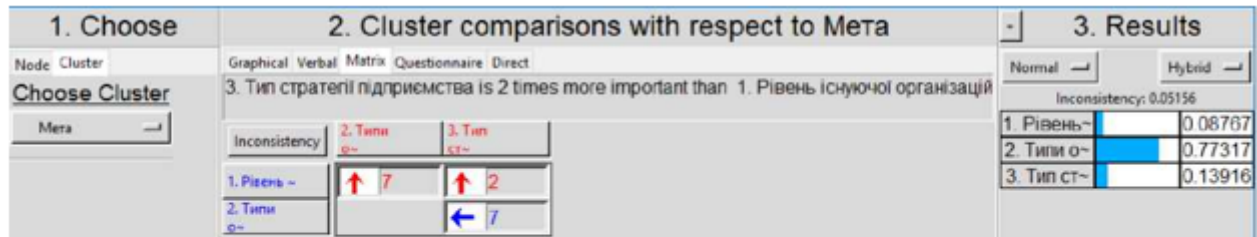


Рис. 3.4. Матриця парних порівнянь та локальні пріоритети з індексом погоджуваності

Для збору експертних оцінок було розроблено низку запитань, що дозволяють здійснити попарне порівняння між різними типами корпоративних культур за дев'ятибальною шкалою Сааті.

Отримані відповіді фіксувалися в матриці попарних порівнянь, де кожна комірка відображала ступінь переваги одного типу культури над іншим. Подібна процедура повторювалася для всіх можливих пар елементів кластера 2 – тобто для всіх типів корпоративних культур, включених у модель (кланова, адхократична, культура інтересів, ринкова, культура завдання, бюрократична).

Такий підхід дозволив кількісно виміряти відносну важливість кожного типу корпоративної культури, визначити їхню пріоритетність і встановити взаємозв'язки між ними. Зокрема, експерти мали змогу оцінити, який тип культури більшою мірою сприяє інноваційності, командній згуртованості, орієнтації на результат чи стабільності управлінських процесів.

Результати попарних порівнянь відображають не лише суб'єктивну експертну думку, а й формують основу для побудови векторів локальних пріоритетів, що згодом інтегруються у загальний вектор глобальної важливості факторів моделі. Це, своєю чергою, забезпечує можливість обґрунтованого вибору типу корпоративної культури, який найкраще узгоджується зі стратегією розвитку та організаційними цінностями досліджуваного закладу охорони здоров'я.

Таким чином, проведена процедура дозволяє не лише визначити переважний тип корпоративної культури, а й виявити потенційні напрями її трансформації, що відповідають стратегічним цілям організації.

Кластер мети – вибір моделі формування корпоративної культури.	2.2. Адхократична культура	2.3. Культура інтересів	2.4. Ринкова культура	2.5. Культура завдання	2.6. Бюрократична культура
2.1. Кланова культура					
2.2. Адхократична культура					
2.3. Культура інтересів					
2.4. Ринкова культура					
2.5. Культура завдання					

Рис. 3.5. Шаблон матриці оцінювання впливу кластера 2 «Типи корпоративних культур» на вибір моделі формування корпоративної культури

Примітка. Сформовано автором

Приклад визначення фінальних пріоритетів представлений на рис. 3.6.

Inconsistency: 0.06561		
2.1. Клан~		0.20383
2.2. Адхо~		0.18198
2.3. Куль~		0.24141
2.4. Ринк~		0.17401
2.5. Куль~		0.11541
2.6. Бюро~		0.08336

Рис. 3.6. Вектор пріоритетів елементів кластера 2 «Типи корпоративних культур»

Примітка. Сформовано автором

На рисунку 3.5 подано приклад матриці попарних порівнянь, сформованої в середовищі *Super Decisions*, яка ілюструє структуру та логіку проведення даного етапу аналізу у межах побудованої ієрархічної моделі.

Наведений на рисунку 3.6 приклад вектора пріоритетів відображає результат комплексного експертного оцінювання впливу окремих елементів корпоративної культури на процес формування її моделі у закладі охорони здоров'я. З аналізу отриманих даних випливає, що найвагоміший вплив на вибір моделі формування корпоративної культури здійснюють культура інтересів та кланова культура, які, згідно з результатами попарних порівнянь, посідають найвищі позиції у структурі вагових коефіцієнтів. Інші типи корпоративної культури мають дещо нижчі показники впливовості, проте також формують загальний контекст прийняття управлінських рішень.

Серед ключових елементів моделі особливої уваги заслуговує кластер «Типи корпоративної культури», який, відповідно до результатів аналізу, має найбільшу питому вагу у визначенні кінцевого вибору моделі корпоративної культури. Це свідчить про те, що саме типологічна структура культури – її ціннісні орієнтири, управлінські принципи, стиль взаємодії та комунікації – визначає загальний напрям трансформаційних змін у системі управління закладом.

Таким чином, визначення векторів пріоритетів у межах побудованої ієрархічної моделі дає змогу не лише встановити перевагу одного кластеру над іншим, але й з'ясувати взаємозв'язки між альтернативними варіантами моделей формування корпоративної культури. Це досягається завдяки попарному порівнянню факторів експертами, що дозволяє виокремити найбільш впливові компоненти та сформувану узагальнену систему пріоритетів. Методика також забезпечує перевірку узгодженості оцінок, оцінювання адекватності поставленої мети, а також визначення чутливості та стійкості моделі до можливих варіацій в експертних судженнях.

Одним із ключових показників якості моделі є стійкість вектора пріоритетів, тобто міра стабільності результатів за умов незначних змін вихідних даних або структури моделі. Висока стійкість свідчить про те, що зміна окремих параметрів не призводить до суттєвого перерозподілу вагових коефіцієнтів і, відповідно, не впливає на кінцевий вибір альтернатив. З метою перевірки цього аспекту у межах дослідження було розраховано «фінальний вагомий коефіцієнт», який дозволяє

оцінити рівень стабільності результатів і визначити, наскільки отримані пріоритети є узгодженими та надійними. Якщо рейтинг альтернатив при повторному порівнянні не змінюється або зазнає лише незначних відхилень, то модель вважається стійкою та достовірною.

На рисунку 3.7 представлено розподіл фінальних і граничних вагових коефіцієнтів вузлів ієрархічної моделі, що відображає ступінь впливу окремих факторів на вибір оптимальної моделі корпоративної культури та підтверджує стабільність отриманих результатів у межах застосованої методики.

Here are the priorities.				
Icon	Name		Normalized by Cluster	Limiting
No Icon	1.1. Високий		0.05490	0.003167
No Icon	1.2. Низький		0.28975	0.016715
No Icon	1.3. Середній		0.65535	0.037806
No Icon	2.1. Кланова культура		0.30441	0.149595
No Icon	2.2. Адхократична культура		0.19072	0.093725
No Icon	2.3. Культура інтересів		0.17656	0.086765
No Icon	2.4. Ринкова культура		0.12109	0.059508
No Icon	2.5. Культура завдання		0.15285	0.075116
No Icon	2.6. Бюрократична культура		0.05437	0.026719
No Icon	3.1. Стратегія концентрованого зроста-		0.07727	0.002808
No Icon	3.2. Стратегія інтегрованого зростання		0.08456	0.003073
No Icon	3.3. Стратегія диференційованого зрост-		0.23315	0.008473
No Icon	3.4. Стратегія скорочення		0.60503	0.021988
No Icon	4.1. Існуюча організаційна культура з-		0.64428	0.267080
No Icon	4.2. Перхід до нової організаційної культури		0.22754	0.094324
No Icon	4.3. Формування переходів (перехідних) організацій-		0.12818	0.053137
No Icon	Вибір моделі формування організаційної культури		0.00000	0.000000

Рис. 3.7. Розподіл фінальних вагових коефіцієнтів вузлів ієрархічної моделі

Примітка. Сформовано автором

Проведений порівняльний аналіз локальних і граничних пріоритетів, результати якого подано у попередніх розділах та у додатку К, засвідчив певні закономірності у взаємозв'язках між окремими факторами ієрархічної моделі формування корпоративної культури. Зокрема, було встановлено, що локальні та

граничні пріоритети факторів 1 і 3 збігаються, тоді як для фактора 2 спостерігається відхилення між цими показниками. Така різниця пояснюється наявністю холархічних зв'язків між критеріями всередині фактора, які формують взаємозалежності та впливають на перерозподіл вагових коефіцієнтів у межах моделі.

Важливість врахування холархічних зв'язків полягає в тому, що кожен елемент системи, попри свою підпорядкованість вищому рівню, водночас виступає самостійною підсистемою, здатною до саморегуляції та автономного впливу на загальний результат моделювання. Таким чином, кожен критерій не лише визначається своїм місцем у структурі, а й здатен коригувати вплив суміжних елементів, що підвищує точність і гнучкість аналітичної моделі. У межах стратегічного управління розвитком корпоративної культури це означає, що будь-яка зміна в окремому параметрі (наприклад, у рівні сформованості цінностей чи типі лідерства) може ініціювати ланцюгові реакції, що впливають на інші компоненти моделі.

Для поглиблення аналітичного розуміння цих взаємозалежностей було проведено дослідження чутливості моделі формування корпоративної культури до зміни одного з ключових критеріїв – 1.1 «Високий рівень існуючої корпоративної культури». Результати цього аналізу подано на рисунку 3.8, який демонструє динаміку впливу даного критерію на кінцеві результати моделі. Зміна чутливості відображає, наскільки значним є внесок кожного окремого кластеру у досягнення поставленої мети, а також дозволяє визначити стабільність моделі при варіюванні вхідних параметрів.

Результати проведеного аналізу, відображені на рисунку 3.8, дають підстави стверджувати, що найбільш вагомий вплив критерію 1.1 – «високий рівень існуючої корпоративної культури» – спрямований на моделі «Існуюча корпоративна культура залишається» та «Перехід до нової корпоративної культури», що підтверджує стратегічну значущість даного фактора у процесі прийняття управлінських рішень. Висока кореляція цього показника з ключовими

альтернативами свідчить про його системоутворюючу роль у формуванні загальної культурної орієнтації організації.

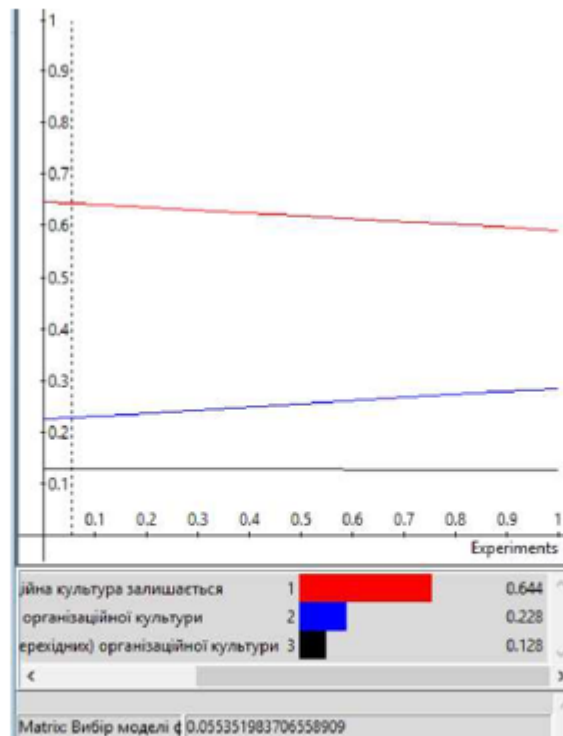


Рис. 3.8. Зміна чутливості моделі (вісь Y) від критерія 1.1 (вісь X)

Примітка. Сформовано автором

Аналіз кривих чутливості моделі дозволяє зробити висновок, що чим більш виражений нахил графічної залежності, тим вищою є чутливість кластера до зміни значення певного критерію. Це, своєю чергою, дає змогу ідентифікувати ті змінні, які суттєво впливають на остаточний вибір моделі корпоративної культури, і які вимагають особливої уваги при коригуванні управлінських параметрів.

Відповідно до представлених результатів, вплив фактора 1.1 на альтернативи 4.1 («існуюча корпоративна культура залишається») та 4.2 («перехід до нової корпоративної культури») є майже ідентичним, тоді як альтернатива 4.3 («перехідна корпоративна культура») демонструє мінімальну залежність від цього критерію. Подібна закономірність пояснюється тим, що високий рівень сформованої корпоративної культури, навіть за умов часткової невідповідності чинній стратегії, вимагає негайних і цілеспрямованих дій, спрямованих на гармонізацію культурних і стратегічних орієнтирів.

Підсумовуючи проведений аналіз, можна зробити висновок, що побудована модель є стійкою, оскільки співвідношення між пріоритетами не зазнає суттєвих змін при варіюванні вхідних параметрів. Це свідчить про її високу надійність і практичну придатність для використання у стратегічному управлінні розвитком корпоративної культури закладу охорони здоров'я. Таким чином, при формуванні моделі корпоративної культури доцільно орієнтуватися насамперед на існуючі культурні основи організації, а у випадках суттєвої невідповідності – здійснювати перехід до нового типу корпоративної культури без проміжних фаз.

ВИСНОВКИ

У результаті проведеного комплексного дослідження було сформульовано низку узагальнених висновків, які відображають як теоретичні, так і практичні результати роботи.

Передусім, на основі аналізу понятійно-категоріального апарату у сфері стратегічного управління корпоративною культурою було систематизовано наукові підходи до її трактування, визначено ключові ознаки, функції та складові. У ході дослідження встановлено, що більшість існуючих визначень поняття «корпоративна культура» не враховують її системного характеру, інтеграційної ролі та динамічної природи. У зв'язку з цим запропоновано авторське уточнення: «Корпоративна культура – це цілісна система цінностей, норм, традицій, символів і правил поведінки, що регулюють взаємодію членів організації, забезпечують узгодженість дій, сприяють вирішенню управлінських і соціальних завдань та формують конкурентний потенціал підприємства».

На основі порівняльного аналізу типологій корпоративної культури, розроблених у працях зарубіжних і вітчизняних учених, здійснено узагальнення їхніх характеристик за такими параметрами, як система цінностей, рівень згуртованості персоналу, стиль керівництва, стратегічні орієнтири та управлінські підходи. Це дозволило визначити ті типи корпоративної культури, які найбільш адекватно відповідають стратегічній спрямованості сучасних підприємств і можуть бути використані як основа для практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи управління.

У роботі доведено, що корпоративна культура є важливою складовою організаційного розвитку, оскільки проявляється у традиціях, поведінкових моделях, зовнішньому вигляді персоналу, стилі спілкування та системі емоційних реакцій працівників. Вона одночасно формується колективом і впливає на його поведінку, виконуючи функцію регулятора організаційних відносин. Спільні цінності та норми визначають стандарти діяльності, забезпечують соціальну інтеграцію персоналу й відображаються у символах, фірмовому стилі, системі винагород і ритуалах організації.

Процес формування корпоративної культури охарактеризовано як складне багаторівневе явище, що включає сукупність формалізованих і неформалізованих елементів – принципів, правил, ідеалів, традицій, жаргону, історичних нарративів, церемоній та форм заохочень. У роботі підкреслено, що гнучкість і адаптивність корпоративної культури визначається здатністю організації до трансформації внутрішніх норм і цінностей відповідно до змін зовнішнього середовища.

Визначено, що корпоративна культура виступає ключовим механізмом підвищення ефективності організаційної діяльності, а її основою є такі цінності, як відповідальність, чесність, самоповага, професійна компетентність, командна взаємодія та орієнтація на розвиток.

Для перевірки практичної ефективності теоретичних положень здійснено SWOT-аналіз КНП «Хмельницька обласна стоматологічна поліклініка», у ході якого виявлено стратегічні переваги, слабкі сторони, можливості та загрози функціонування підприємства. На цій основі було визначено ключові стратегії розвитку – стратегію скорочення витрат, пряму вертикальну інтеграцію, стратегію центрованої диверсифікації та розвитку ринку.

Додатково було проведено анкетування працівників із метою визначення типу та рівня корпоративної культури, що дозволило встановити переважання ринкової, адхократичної та культури завдання, а також стабільно високий рівень корпоративної зрілості організації.

На основі результатів узагальнення теоретичних та емпіричних даних розроблено матрицю сумісності стратегій і типів корпоративної культури, що дає змогу оцінити рівень узгодженості стратегічних цілей зі сформованими культурними орієнтирами. Для оцінювання ступеня сумісності використано шкалу від 1 до 5, що відображає рівень відповідності культурної парадигми стратегічним вимогам. У результаті було визначено, що індекс сумісності КНП «ХОСП» дорівнює 3, що свідчить про помірний рівень відповідності між культурними цінностями та стратегічними пріоритетами. Розроблена матриця може бути застосована як інструмент ранньої діагностики управлінських ризиків, пов'язаних із трансформацією корпоративної культури.

У межах дослідження створено методичний підхід до формування корпоративної культури у стратегічному управлінні, який передбачає чотири взаємопов'язані етапи: поверхневу діагностику, глибинну оцінку, формування нової культури та контроль результатів.

Результати аналізу засвідчили доцільність переходу КНП «Хмельницька обласна стоматологічна поліклініка» від адхократичної культури до культури інтересів або культури завдання, що відповідає стратегічним орієнтирам підвищення ефективності та зміцнення внутрішньої згуртованості персоналу.

З метою перевірки стабільності запропонованої системи застосовано метод аналізу ієрархій (MAI), який дозволив побудувати ієрархічну модель формування корпоративної культури, засновану на кластерному принципі. Результати підтвердили стійкість і збалансованість отриманих пріоритетів, що доводить валідність запропонованих підходів і практичну значущість дослідження.

Отже, отримані результати дозволяють зробити висновок, що розроблена модель формування корпоративної культури у стратегічному управлінні закладами охорони здоров'я є ефективним інструментом підвищення організаційної результативності, оптимізації управлінських процесів і забезпечення сталого розвитку медичних установ у сучасних соціально-економічних умовах.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Августин Р.Р., Демків І.О., Трепет Н. М. Аналізування та ідентифікація шляхів удосконалення конкурентної стратегії підприємства в умовах цифровізації. *Бізнес Інформ*. 2024. №9. С. 429–436. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-9-429-436>
2. Августин Р.Р., Демків І.О., Трепет Н. М. Моделювання та формування механізму зміцнення конкурентоспроможності підприємства в умовах цифровізації. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права*. 2024. Вип.42. С.110-118. URL: <https://nzlubp.org.ua/index.php/journal/article/view/1381>
3. Августин Р., Будняк В. Механізм забезпечення ефективності бізнес-процесів організацій ІТ-сектору в умовах діджиталізації економіки. *Development Service Industry Management*. 2024. № 3. С. 35–40. [https://doi.org/10.31891/dsim-2024-7\(5\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2024-7(5)).
4. Августин Р., Галюлько Ю. Теоретико-методичні засади управління соціальною відповідальністю суб'єкта сфери споживчих послуг. *Development Service Industry Management*, 2024, Вип. 1, 173–177. [https://doi.org/10.31891/dsim-2024-5\(25\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2024-5(25)).
5. Августин Р., Будняк Л., Будняк В. Підходи до аналізу та забезпечення ефективності бізнес-процесів організацій ІТ-сектору в умовах діджиталізації економіки. *MODELING THE DEVELOPMENT OF THE ECONOMIC SYSTEMS*, (1), 175–182. <https://doi.org/10.31891/mdes/2024-11-25>
6. Августин Р., Демків І, Будняк В. (2025). Напрями підвищення ефективності бізнес-процесів організацій ІТ-сектору. *MODELING THE DEVELOPMENT OF THE ECONOMIC SYSTEMS*, (2), 145–149. <https://doi.org/10.31891/mdes/2025-16-18>
7. Августин Р., Демків І., Будняк В. (2025). Організаційно-економічний механізм ефективізації бізнес-процесів суб'єктів ІТ-сектору в умовах діджиталізації економіки. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic sciences* 2025, № 5, с.49-53. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-346-5-6>

8. Августин Р., Демків І., Галюлько Ю. (2025). Соціальна відповідальність суб'єктів сфери споживчих послуг: особливості та пріоритети реалізації. *DEVELOPMENT SERVICE INDUSTRY MANAGEMENT*, (2), 245–250. [https://doi.org/10.31891/dsim-2025-10\(32\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2025-10(32))

9. Августин Р., Демків І., Галюлько Ю. (2025). Інструментарій розвитку соціальної відповідальності суб'єктів сфери споживчих послуг. *Modeling the development of the economic systems*, 3 , 62–67. <https://doi.org/10.31891/mdes/2025-17-8>

10. Августин Р., Демків І., Струмецький О. (2025). Базисні положення формування інструментів управління економічним розвитком територіальних громад. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія: Економічні науки. Том 342, № 3(1), 2025, 198-204.* [https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-342-3\(1\)-29](https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-342-3(1)-29)

11. Августин Р., Демків І., Струмецький О. (2025). Проблемні аспекти управління економічним розвитком територіальних громад *Modeling the development of the economic systems*, 4 , 8–13. <https://doi.org/10.31891/mdes/2025-18-1>

12. Августин Р., Демків І., Трепет Н. (2025). Аспекти Інтернет-маркетингу в контексті управління конкурентоспроможністю підприємств в умовах цифровізації. *Development Service Industry Management*, Вип.3, 113–117. [https://doi.org/10.31891/dsim-2025-11\(17\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2025-11(17))

13. Горачук В., Гойда Н. Методичні підходи до визначення задоволеності пацієнтів (їхніх представників) медичної допомоги у закладі охорони здоров'я. URL: http://www.nbu.gov.ua/old_irn/chem_biol/sped/2012_1/015-18.pdf.

14. Гриценко Н.В. Діяльність менеджера в сфері управління людськими ресурсами. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. Харків, 2016. №54. С. 345–349.

15. Гриценко Н.В. Особливості формування корпоративної культури організації. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2017. № 59. С 284–290.

16. Журавель А.В. Стратегія управління персоналом у контексті

забезпечення конкурентоспроможності підприємства / А.В. Журавель, О.О. Чернушкіна. Становлення та особливості регулювання міжнародних економічних відносин: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції (м. Дніпро, 14 грудня 2019 р.). Дніпро: НО «Перспектива», 2019. 176 с. С.97-100.

17. Закон України «Про державні фінансові гарантії медичного обслуговування населення» №2168 – VIII від 19.10.2017 р.

18. Ігнат'єва І. А., Гарафонова О. І. Корпоративне управління : підручник. Київ : Центр учбової літератури, 2013. 600 с.

19. Ілляшенко С.М., Овчаренко М.І. Умови та особливості становлення корпоративної культури вітчизняних підприємств. *Економіка та управління підприємствами. Проблеми економіки*. 2012. № 3. С. 115-118.

20. Ковова І. С., Пахота Н. В. Механізм формування корпоративної культури підприємств водного транспорту в Україні. *Причорноморські економічні студії*. 2016. Вип. 11. С. 159–162.

21. Концепція управління якістю медичної допомоги у галузі охорони здоров'я в Україні на період до 2020 року. *Наказ МОЗ України* від 1.08.2011 р. №454.

22. Корпоративна культура / за заг. ред. Г.Л. Хаєта. Київ: Центр навчальної літератури, 2003. 403 с.

23. Кошелупов І. Ф. Соціально-економічна модель механізму мотивації праці управлінців підприємств / І. Ф. Кошелупов, В. О. Кравченко. *Вісник соціально-економічних досліджень*. Одеса : ОДЕУ, 2008. С. 124-131.

24. Лопухова К.О. Вплив корпоративної культури на соціальні процеси підприємства. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2010. № 31. С. 216-219.

25. Макеєва Л. А. Теоретичні проблеми лікарської етики і медичної деонтології в умовах сучасної НТР. Л., 2005. 21 с.

26. Медичний менеджмент: Понятійно-термінологічний словник/ О.В.Баєва, М.М.Білінська, Л.О.Згалат-Лозинська та ін.; За ред. О.В.Баєвої, Я.Ф.Радиша К.: ДП «Видавничий дім «Персонал», 2008.-232 с.

27. Молчанов Ю. Інноваційна діяльність у роботі закладів охорони здоров'я. [www.med – info.net.ua/](http://www.med-info.net.ua/) Практика управління медичним закладом №3/ 2014, с.28-37.

28. Назар П. С. Основи медичної етики / П. С. Назар, Ю. Г. Віденський, О. А. Грандо. К. : Здоров'я, 2002. 344 с.

29. Наказ «Про визначення задоволеності пацієнтів медичною допомогою, що надається у клінічних підрозділах Національного інституту раку». URL: www.unci.org.ua

30. Наказ МОЗ від 28.02.2020 № 587 «Деякі питання ведення Реєстру медичних записів, записів про направлення та рецептів в електронній системі охорони здоров'я». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0236-20#Text>

31. Наказ МОЗ України від 29.03.2002 р. №117 «Довідник кваліфікаційних характеристик працівників». Випуск 178 «Охорона здоров'я». URL: <http://lmed-vip.expertus.ua/document/94/44995//>

32. Національна служба здоров'я України. Єдиний веб-портал органів виконавчої влади України. URL: <https://nszu.gov.ua/ukladeni-dogovori/dogovori-z-specializovanimi-medichnimi-zakladami>

33. Небилиця О.А. Особливості формування іміджу медичних закладів. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2014. Випуск 8. Частина 2. С.110-113.

34. Новосад М.Г. Корпоративна культура підприємств в контексті сучасних європейських стандартах, 2013 р. URL: <http://lib.pu.if.ua>.

35. Огляд події: семінар «Захист ділової репутації медичних закладів» URL: http://inmeds.com.ua/list.php?SECTION_ID=461

36. КНП «Хмельницька обласна стоматологічна поліклініка»: офіційний сайт URL: <https://km-oblrada.gov.ua/hmelnyczka-oblasna-stomatologichna-poliklinika-yakisni-stomatologichni-medychni-poslugy-dlya-naselennya/>

37. Петрова І.Л. Вплив корпоративної культури на модернізацію соціально-трудових відносин. *Вчені записки*. 2015. № 40. С. 139-145.

38. Полянська А., Дюк С. Формування моделі корпоративної культури в діяльності вітчизняних підприємств. *Причорноморські економічні студії*. 2018.

Випуск 27. С.9-16

39. Потапюк І.П., Даниленко К.О., Мокієнко Є.О. Корпоративна культура як складник стратегічного управління персоналом підприємства. *Приазовський економічний вісник*. 2017. Випуск 5(05). С. 170-175. URL :http://pev.kpu.zp.ua/journals/2017/5_05_uk/34.pdf.

40. Приклад анкети для анонімного опитування пацієнтів стаціонару. *Медична справа*. URL: <https://www.medsprava.com.ua/article/768-priklad-anketi-dlya-anonmnogo-opituvannya-patsntv-statsonaru>

41. Пушкар З.М. Корпоративна культура в контексті діяльності організації / З.М. Пушкар, Д.В. Панчук. *Молодий вчений* 2017. № 10 (50). С. 1025-1028.

42. Радиш Я. Ф., Долот В. Д., Конкуренція, що базується на цінності та орієнтована на результат, нова парадигма діяльності системи охорони здоров'я США. *Інвестиції: практика та досвід*. Державне управління. № 9/2015. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/9_2015/19.pdf

43. Семикіна М.В. Корпоративна культура та якість людського капіталу: особливості взаємовпливу / М.В. Семикіна, Т.О. Беляк. *Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету*. Економічні науки. 2015. № 28. С. 68-75.

44. Сковронська І. Г., Толокова Т. І. Корпоративна культура та соціально-психологічний клімат у медичному закладі. *МЕДСЕСТРИНСТВО*. 2017. № 3. <https://ojs.tdmu.edu.ua/index.php/nursing/article/download/8532/7971/31642>

45. Терон І.В. Корпоративна культура в механізмах регулювання соціально-трудова відносин. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2015. № 6. С. 639-643.

46. Тимцуник В.І. Корпоративна культура як основа формування мотиваційного механізму у стратегічному управлінні підприємством / В.І.Тимцуник, О.І. Белова. *Наук. вісн. акад муніцип. управління*. Харків, 2011.№2. С. 54- 59.

47. Фіщук Н.Ю., Ломачинська І.В. Корпоративна культура організації: сутність, види, принципи та вплив на розвиток організації. *Збірник наукових праць*

ВНАУ. 2012. №1 (56) Том 4. С.81-85.

48. Фіщук О. Корпоративна культура як детермінанта розвитку персоналу в умовах цифрової трансформації економіки. Інноваційні технології в менеджменті та публічному управлінні: *мат. доп. наукової конференції молодих вчених, аспірантів та студентів кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу*. Тернопіль, 27 листопада 2025р.

49. Фіщук О. Корпоративна культура закладу охорони здоров'я Актуальні проблеми сьогодення у сфері фінансів, обліку та аудиту: тези доповідей науково-практичної конференції, 22 травня 2025 р. Хмельницький: ХКТЕІ, 2025. 416 с., С. 215-218.

50. Харчишина О. В. Порівняльний аналіз сучасних підходів до типології корпоративних культур. *Економіка. Управління. Інновації. Серія: Економічні науки*. 2009. № 2. URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui_2009_2_39 (дата звернення 12.09.2020).

51. Черевко Х. Л. Теоретичні аспекти корпоративно-економічного механізму управління діяльністю страхових організацій. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. 2012. № 739. С. 57-60.

52. Шулдик А.В. Типи корпоративної культури в медичних організаціях <http://dspace.udpu.edu.ua/jspui/bitstream/6789/9852/1/KROK.pdf>

53. Шупта І. М., Воронько-Невіднича Т. В. Репутаційний менеджмент – важлива складова управлінської стратегії на шляху до успіху в діяльності підприємства. *Вісник Сумського національного аграрного університету*. 2017. Серія «Економіка і менеджмент», випуск 6 (72). С. 27-31. URL : http://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/25133/1/Panuhnyk_Finansovi_resursy_pidpr

54. Щетініна Л., Рудакова С. Корпоративна культура: вимоги до регламентування та вплив на соціальний діалог. *Економіка: реалії часу*. 2015. №5(21). С.204-209.

55. Cameron K., Quinn R. *Diagnostics and Change of Organizational Culture*, 2001. 310 p.

56. Charles Handy Model of Organization Culture // *Management Study Guide*.

URL: <https://www.managementstudyguide.com/charles-handy-model.htm>

57. Denison D., Lane N., Heuschberg R., Leaf K. Change of corporate culture in organizations, 2013. 192 p.
58. Dolbaev V. L. Organizatsionnoe povedenie EKSMOS Publ., 2002. 320 p.
59. Gunn, R., Williams, W. Strategic tools: an empirical investigation into strategy in practice in the UK: *Strategic Change*. 2007. Vol. 16(5). P. 201-216.
60. Lisetsky Y. M. Enterprise Management System. *Software products and systems*. 2018. No 2. S. 246–252.
61. Newstrom D. V., Davis K. Organizational behavior. Human behavior in the workplace, 2000. 448 p.
62. Ouchi W. Theory «Z»: How American business can meet the Japanese challenge. Reading, MA : Addison-Wesley, 1981. 287 p.
63. Shane E. X. Organizational culture and leadership, 2002. 336 p.
64. Shatalova N. I. Organizatsionnaya kultura. Publ., 2006. 652 p.
65. Startsev Y. N. Management: textbook. allowance. NOU CHIEP named after M. V. Ladoshin, 2007. 103 p.
66. Steklova O. E. Organizatsionnaya kul'tura UISTU, 2014. 110 p.
67. Tikhomirova O. G. Organizatsionnaya kultura: formirovaniye, razvitie i otsenka ITMO, 2008. 148 p.
68. Trompenaars F., Hampden-Turner C. Riding The Waves of Culture: Understanding Cultural Diversity in Business. London : Nicholas Brealey Publishing Ltd., 1996. 192 p.
69. Tylor E. Primitive Culture. Gos. Izd-vo polit. lit., 1989. 576 p.
70. What are the key components of organizational culture? *Eagles's Flight*. URL: <https://www.eaglesflight.com/blog/what-are-the-key-components-of-corporate-culture>
71. Mulska O., Baranyak I., Demkiv I. Modes and Measures of Business Support During Wartime: The Case of the Carpathian Region of Ukraine. *Studia Regionalne i Lokalne*. Special Issue on Ukraine, 2023, 25–36. DOI: 10.7366/15094995s2302.

