

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
Західноукраїнський національний університет  
Навчально-науковий інститут новітніх освітніх технологій  
Кафедра менеджменту, публічного управління та персоналу

ЯКИМЕНКО Галина Володимирівна

Корпоративна етика в закладі охорони здоров'я. / Corporate ethics in a healthcare  
institution

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

Кваліфікаційна робота

Виконала студентка групи МЗОЗзм-21

Г. В. Якименко

Науковий керівник:

д.е.н., професор, А. Ю. Васіна

ТЕРНОПІЛЬ - 2025

## ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ ЕТИКИ В ЗАКЛАДІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я	6
1.1. Сутність корпоративної етики та її роль в управлінні закладом охорони здоров'я	6
1.2. Чинники формування корпоративної етики в закладі охорони здоров'я	14
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ КОРПОРАТИВНОЇ ЕТИКИ ТА ІНСТРУМЕНТІВ ЇЇ ФОРМУВАННЯ В ДОСЛІДЖУВАНОМУ ЗАКЛАДІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я	19
2.1. Аналіз корпоративної етики в досліджуваному закладі охорони здоров'я	19
2.2. Інструменти формування корпоративної етики в досліджуваному закладі охорони здоров'я	26
РОЗДІЛ 3. МЕХАНІЗМ РОЗВИТКУ КОРПОРАТИВНОЇ ЕТИКИ В ДОСЛІДЖУВАНОМУ ЗАКЛАДІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я	34
ВИСНОВКИ	44
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ	47

## ВСТУП

У сучасних умовах глибокої трансформації системи охорони здоров'я корпоративна етика набуває особливої ваги як фундамент ефективної взаємодії між медичними працівниками, пацієнтами та управлінською ланкою. Зміна моделі управління медичними закладами, впровадження нових стандартів фінансування та підвищення конкуренції на ринку медичних послуг вимагають не лише технічного вдосконалення процесів, а й підсилення етичних засад професійної діяльності. Високий рівень професійної відповідальності, дотримання норм медичної деонтології, чесність, повага, емпатія та відкритість у комунікації стають ключовими чинниками формування довіри пацієнтів і репутаційної стійкості медичного закладу. Саме корпоративна етика визначає внутрішній клімат у колективі, рівень взаємодопомоги, готовність персоналу до командної роботи й здатність медичного закладу ефективно реагувати на виклики.

Особливість медичної сфери полягає в тому, що діяльність працівників тісно пов'язана з моральною відповідальністю за життя та здоров'я людей, необхідністю збереження конфіденційності інформації та щоденним вирішенням етичних дилем. У таких умовах етичні норми виступають регулятором поведінки персоналу не лише в типових ситуаціях, а й у складних, кризових і конфліктних випадках. Корпоративна етика формує правила професійної комунікації, визначає межі допустимої поведінки, сприяє створенню толерантного, безпечного та психологічно комфортного середовища. Вона також забезпечує умови для профілактики професійного вигорання, підтримання мотивації та підвищення загальної задоволеності працею серед медичних працівників.

Сьогодні корпоративна етика розглядається як один із ключових інструментів управління якістю медичних послуг. Вона впливає на дотримання клінічних протоколів, взаємодію між підрозділами, культуру поводження з пацієнтом та обґрунтованість управлінських рішень. Керівники медичних закладів усе частіше сприймають етичні стандарти як базу для розвитку

організаційної культури, формування позитивного іміджу та забезпечення конкурентоспроможності на ринку медичних послуг. Суспільство також висуває нові вимоги до медичного персоналу: громадяни очікують не лише висококваліфікованої допомоги, а й поваги, доброзичливості, моральної відповідальності та прозорості під час надання медичних послуг.

Отже, корпоративна етика у закладі охорони здоров'я є комплексним чинником, що визначає якість управління, соціальну відповідальність, рівень довіри пацієнтів і професійну стійкість медичного персоналу. Посилення ролі етичних принципів у діяльності медичних установ обумовлює необхідність ґрунтовного вивчення цього явища, розроблення механізмів його формування та практичного впровадження. Саме тому тема дослідження є своєчасною, значущою й має важливе теоретичне та практичне значення.

Проблематика корпоративної етики в закладах охорони здоров'я широко представлена у працях як українських, так і зарубіжних дослідників. В Україні аспекти формування корпоративної культури, етичних норм і професійної поведінки персоналу аналізують Г. Науменко, І. Сковронська, Т. Толокова, О. Литвинова, А. Ольховська, В. Лісовський, О. Крупський, Н. Лубенець, І. Утюж, які підкреслюють роль етичних стандартів у забезпеченні якості медичних послуг і внутрішньої взаємодії колективу. Сукупність цих досліджень створює сучасне наукове підґрунтя для комплексного розуміння корпоративної етики в системі охорони здоров'я.

**Метою роботи** є комплексне дослідження особливостей формування та розвитку корпоративної етики у закладі охорони здоров'я, аналіз її поточного стану та обґрунтування ефективних інструментів й механізмів удосконалення.

Для досягнення поставленої мети передбачено вирішення таких **завдань**:

- розкрити теоретичні засади корпоративної етики;
- визначити чинники формування корпоративної етики в закладі охорони здоров'я

- проаналізувати стан корпоративної етики та практики її реалізації у досліджуваному медичному закладі;
- визначити інструменти формування етичних норм;
- розробити практичні рекомендації та механізм розвитку корпоративної етики.

**Об'єктом дослідження** є корпоративна етика як складова управління закладом охорони здоров'я.

**Предметом дослідження** – теоретичні, організаційні та практичні аспекти формування й розвитку корпоративної етики у медичному закладі.

У процесі виконання роботи використано комплекс взаємодоповнюючих **методів дослідження**, що забезпечили досягнення поставленої мети та розв'язання завдань роботи. Аналіз і синтез застосовані для вивчення наукової літератури, нормативно-правової бази та узагальнення теоретичних підходів до розкриття сутності корпоративної етики в закладах охорони здоров'я. Метод порівняльного аналізу використано для зіставлення різних моделей корпоративної етики, існуючих у медичних установах, а також для порівняння ефективності різних інструментів її формування. Системний підхід дав змогу розглядати корпоративну етику як складову організаційної культури і як комплексне явище, що охоплює цінності, норми поведінки, комунікації та управлінські механізми. Також був застосований структурно-логічний метод для формування логіки дослідження, структурування теоретичних положень і побудови моделі розвитку корпоративної етики в досліджуваному закладі.

**Практичне значення** роботи полягає в можливості застосування запропонованих рекомендацій для підвищення якості управління персоналом, покращення психологічного клімату та зміцнення корпоративної культури медичного закладу.

**Апробація результатів дослідження.** Результати дослідження опубліковані у збірниках тез доповідей студентських конференцій кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ ЕТИКИ В ЗАКЛАДІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

#### 1.1. Сутність корпоративної етики та її роль в управлінні закладом охорони здоров'я

Корпоративна етика є важливим елементом сучасної організації, що визначає систему моральних норм, принципів і правил поведінки, яких повинні дотримуватися працівники під час виконання професійних обов'язків. У світовій практиці інтерес до етичних принципів у бізнесі та корпоративному управлінні значно зріс наприкінці ХХ століття, коли етичні норми стали невід'ємною складовою відповідального підприємництва. Міжнародні ініціативи, такі як Глобальний договір ООН, принципи глобальної корпоративної відповідальності чи етичні кодекси транснаціональних компаній, спрямовані на формування загальноприйнятих стандартів поведінки, які враховують моральні цінності та соціальну відповідальність [6].

Корпоративна етика охоплює не лише зовнішню поведінку організації, а й внутрішні відносини між співробітниками, керівниками та іншими зацікавленими сторонами. У центрі корпоративної етики перебувають чесність, відповідальність, повага, прозорість рішень і дотримання професійних норм. Саме ці принципи сприяють створенню стійкої організаційної культури та формуванню довіри як всередині колективу, так і з боку клієнтів та суспільства.

В умовах діяльності закладів охорони здоров'я корпоративна етика має ще важливіше значення, оскільки медична сфера тісно пов'язана з питаннями моральності, гуманізму, конфіденційності та професійної відповідальності. Працівники медицини щоденно стикаються з етичними дилемами, що стосуються життя і здоров'я пацієнтів, тому чітко сформульовані етичні норми та корпоративні стандарти є основою ефективного та безпечного функціонування медичного закладу.



**Рис. 1.1. Структурні елементи корпоративної етики в закладі охорони здоров'я [8, с. 222]**

Корпоративна етика в медичній установі виконує кілька ключових функцій. По-перше, вона регулює професійну поведінку персоналу, забезпечуючи дотримання норм деонтології, доброчесності та поваги до пацієнтів. По-друге, вона формує позитивний психологічний клімат у колективі, сприяє розвитку командної роботи та запобіганню конфліктам. По-третє, корпоративна етика підвищує рівень довіри пацієнтів до медичного закладу, що є важливим чинником конкурентоспроможності на ринку медичних послуг.

Окреме значення корпоративна етика має в управлінні закладом охорони здоров'я. Вона слугує основою для прийняття управлінських рішень, визначає стиль лідерства, впливає на мотивацію персоналу та ефективність комунікацій між структурними підрозділами. Керівництво, яке дотримується етичних принципів, забезпечує справедливий розподіл обов'язків, прозорість кадрових рішень, відповідальність перед працівниками та пацієнтами, що підсилює авторитет закладу.

Таким чином, корпоративна етика є фундаментом сталого розвитку медичної організації, її репутаційної стійкості, якісного обслуговування та професійної єдності персоналу. Вона забезпечує моральні орієнтири, необхідні для прийняття складних рішень, визначає стандарти поведінки та є однією з ключових умов ефективного управління у сфері охорони здоров'я.

Перші прояви професійної етики сягають часів, коли формувалися цехові організації XI–XII століть. У цих спільнотах поступово виникали правила та норми поведінки, що визначали обов'язки майстрів і ремісників, регулювали якість роботи та взаємовідносини між членами професійної групи. Вже тоді моральні вимоги ставали невід'ємною складовою професійної діяльності. Ставлення до праці, відповідальність і професіоналізм змінювалися відповідно до суспільного розвитку, що впливало на формування етичних норм у різні історичні епохи. Поділ професій на престижні та другорядні, відокремлення розумової й фізичної праці також мали значення для становлення етичних вимог у трудовій діяльності.

У спільній професійній діяльності завжди виникали моральні відносини, які відображали цінності та очікування певної професійної групи. Це створило підґрунтя для появи в економічних науках концепції «довіри» як важливої складової взаємодії між людьми. Довіра стала однією з базових категорій, на якій будується сучасна корпоративна етика.

Корпоративна етика, що формується на основі загальнолюдських моральних принципів, має тривалу історичну традицію. У її основу покладено універсальні етичні підходи, такі як утилітаризм, індивідуальна відповідальність, справедливість та повага до людської гідності. Водночас корпоративна етика включає систему норм і правил поведінки, що регулюють ділові та професійні взаємини всередині організації.

У XX столітті, коли великі компанії почали усвідомлювати свою відповідальність у глобальних економічних зв'язках, виникла потреба у впорядкуванні етичних норм. Саме тоді корпоративна етика стала розглядатися

як обов'язкова складова організаційного розвитку. За визначенням низки міжнародних документів, корпоративна етика передбачає відповідальне ведення діяльності, сприяння соціально-економічному розвитку та підвищення якості життя працівників і суспільства.

До важливих міжнародних ініціатив у сфері етики належать Глобальний договір ООН, принципи корпоративної відповідальності та різноманітні кодекси поведінки компаній. Вони підкреслюють необхідність прийняття рішень із врахуванням моральних цінностей, справедливості, відкритості та відповідальності.

У медичній сфері корпоративна етика має особливу роль, оскільки діяльність працівників пов'язана з високим рівнем моральних ризиків, необхідністю захисту конфіденційної інформації та прийняттям рішень, що впливають на життя і здоров'я людей. Для закладів охорони здоров'я корпоративна етика формує стандарти професійної поведінки, визначає правила комунікації з пацієнтами, регулює взаємини між персоналом та забезпечує єдиний підхід до прийняття рішень.

Корпоративна етика впливає на управління медичним закладом у кількох вимірах. По-перше, вона забезпечує прозорість організаційних процесів та сприяє формуванню справедливих кадрових рішень. По-друге, етичні норми підсилюють командну роботу, допомагають зменшувати конфлікти та підтримують позитивний морально-психологічний клімат. По-третє, дотримання етичних стандартів є важливим для зміцнення довіри пацієнтів і громади, що безпосередньо впливає на імідж та конкурентоспроможність медичної установи [12, с. 171].

Розвиток корпоративної етики вимагає застосування різних механізмів. Серед них – корпоративні кодекси, які визначають загальні правила поведінки; етичні «карти» або інструкції для працівників, що конкретизують вимоги етичного кодексу; спеціалізовані комітети та уповноважені з етики, які контролюють дотримання принципів і допомагають персоналу у вирішенні

складних етичних ситуацій. Для медичного закладу такі інструменти мають надзвичайно важливе значення, адже дозволяють формувати культуру довіри, відповідальності та високих стандартів професійної поведінки.

Корпоративна етика в будь-якій організації, а особливо у закладі охорони здоров'я, покликана визначати ціннісні орієнтири та узгоджувати інтереси різних професійних груп, які взаємодіють у процесі надання медичної допомоги. Її головною метою є формування спільного бачення щодо поведінкових стандартів, моральних норм та професійних принципів, які мають бути основою повсякденної діяльності персоналу. Завдяки чітким етичним орієнтирам створюються умови для гармонійної співпраці між адміністрацією, медичними працівниками, пацієнтами й іншими зацікавленими сторонами.

Функції корпоративної етики охоплюють кілька важливих напрямів. Репутаційна функція сприяє формуванню позитивного іміджу медичного закладу та довіри пацієнтів до його діяльності. Управлінська функція визначає правила взаємодії із зовнішнім середовищем, допомагає приймати зважені рішення у складних або конфліктних ситуаціях та встановлює межі допустимої професійної поведінки. Розвивальна функція забезпечує передачу цінностей новим співробітникам, формує єдину корпоративну культуру та створює основу для постійного вдосконалення організації [13, с. 92].

Науковці відзначають, що сучасна корпоративна етика спирається на кілька ключових засад: відповідальне ставлення до створення суспільно значущих цінностей, забезпечення балансу між економічними результатами та соціальними цілями, а також пріоритетність якісних міжособистісних відносин у професійній діяльності. У медичному закладі ці положення набувають особливої ваги, адже ефективність лікувального процесу значною мірою залежить від рівня довіри між лікарем і пацієнтом, взаємодії між колегами та відповідальності керівництва.

Історично корпоративна етика почала формуватися через створення перших етичних кодексів, які містили основні правила взаємодії з клієнтами та

партнерами. У другій половині ХХ століття у таких документах почали враховувати норми антимонопольного законодавства, а їх укладанням займалися переважно управлінці та керівники компаній.

Таблиця 1.1

### Функції корпоративної етики в закладі охорони здоров'я [16, с. 62]

№ з/п	Функція	Зміст функції
1.	Репутаційна	Формування позитивного образу організації, підвищення довіри пацієнтів
2.	Управлінська	Регламентація поведінки, прийняття рішень у складних ситуаціях
3.	Розвивальна	Формування корпоративної культури, передача цінностей
4.	Соціальна	Орієнтація на гуманізм, повагу, відповідальність
5.	Комунікаційна	Стандарти взаємодії між персоналом, пацієнтами, керівництвом

На початку ХХІ століття корпоративна етика перетворилася на стратегічний інструмент управління, і більшість організацій розробляють власні корпоративні політики, що поєднують етичні норми з професійними стандартами.

Для закладів охорони здоров'я корпоративні кодекси відіграють особливу роль, оскільки містять місію закладу, основні цінності, правила професійної поведінки, стандарти комунікації з пацієнтами та особливості взаємодії між працівниками. Структура таких документів зазвичай складається з двох блоків: ідеологічного (місія, цілі, цінності, принципи гуманізму та пацієнтоорієнтованості) і нормативного (конкретні вимоги до професійної поведінки, етичні заборони, алгоритми дій у конфліктних ситуаціях).

Ключові принципи, на яких базується корпоративна етика в медичній організації, включають відкритість у прийнятті рішень, повагу до людської гідності, колегіальність і співучасть у вирішенні професійних завдань, а також принцип доповнюваності, що передбачає раціональний розподіл повноважень і уникнення авторитарного стилю управління. Дотримання цих принципів створює умови для ефективної командної роботи та сприяє формуванню психологічно комфортного середовища.

Управління закладом охорони здоров'я значною мірою спирається на корпоративну етику, оскільки вона визначає якість комунікацій, стиль лідерства, механізми мотивації персоналу та рівень відповідальності за прийняті рішення. Етичні норми допомагають мінімізувати конфлікти, знижувати стресове навантаження на персонал, підвищувати якість медичних послуг і зміцнювати довіру пацієнтів. У результаті корпоративна етика виступає не лише моральним орієнтиром, а й важливим управлінським ресурсом, що забезпечує стабільність, професіоналізм і розвиток медичної організації.

Кожен заклад охорони здоров'я потребує власної системи формування моральних норм, які б відповідали його місії, специфіці професійної діяльності та цінностям медичного колективу. Оскільки медична сфера характеризується високим рівнем моральної відповідальності, закладам доводиться застосовувати різні інструменти для формування єдиних етичних стандартів поведінки. Серед найпоширеніших механізмів, що використовуються у провідних організаціях світу, є створення спеціалізованих комітетів або рад з етики. Такі структури виконують роль внутрішнього контролю та стають моральним орієнтиром для працівників, допомагаючи розв'язувати складні етичні питання, які виникають під час надання медичної допомоги.

Важливим інструментом розвитку корпоративної етики є проведення соціальних аудитів або соціальних ревізій. У медичній установі це може проявлятися у формі звітування перед громадою та пацієнтами щодо дотримання принципів етичної практики, якості обслуговування, прозорості управлінських рішень та соціальної відповідальності. Такий підхід сприяє зростанню довіри до закладу та дає можливість суспільству оцінити його внесок у розвиток охорони здоров'я.

Не менш важливим елементом є етичне навчання персоналу. Для медичного працівника етична компетентність не менш важлива, ніж професійні знання, адже від уміння приймати етичні рішення залежить якість комунікації з пацієнтом, ефективність міжособистісної взаємодії та дотримання професійних

стандартів. У багатьох країнах існують спеціальні програми та курси з медичної етики, де акцент робиться на професійній відповідальності, гуманістичних цінностях та недопущенні порушення прав пацієнтів. Інституціоналізація таких курсів у внутрішніх тренінгах лікарень сприяє зміцненню корпоративної культури та формуванню високих моральних стандартів.

Особиста позиція керівника також відіграє ключову роль у розвитку корпоративної етики медичного закладу. Керівник, який демонструє професійну добросесність, відкритість і повагу до працівників, формує у колективі зразок поведінки та задає тон етичним стандартам. У ситуаціях конфлікту чи етичної дилеми саме лідерська позиція керівника може визначити результат та забезпечити справедливе вирішення питання.

Отже, корпоративна етика є комплексним явищем, що поєднує історичний досвід, моральні цінності та сучасні управлінські інструменти. У системі охорони здоров'я вона виступає основою професіоналізму, якісної комунікації, відповідального управління та формування стратегії розвитку медичного закладу.

Корпоративна етика виступає об'єднавчим елементом, який перетворює колектив закладу охорони здоров'я на єдину професійну спільноту з узгодженими цінностями та спільними цілями. Вона забезпечує внутрішню згуртованість, зміцнює довіру між співробітниками та знижує рівень конфліктності, адже дії працівників ґрунтуються не на зовнішньому контролі, а на внутрішньому усвідомленні професійної відповідальності. Корпоративна етика формує моральну основу діяльності закладу й дозволяє забезпечити стабільність та ефективність управління [26, с. 105].

У медичних організаціях дотримання корпоративної етики сприяє створенню комфортного психологічного мікроклімату, правильній організації командної роботи, уникненню зловживань та підтримці взаємоповаги. Завдяки цьому корпоративна етика виконує роль профілактичного механізму, який запобігає виникненню конфліктів і підтримує високу якість надання медичних

послуг. Таким чином, корпоративна етика в медичному закладі – це система моральних норм і професійних правил, які забезпечують відповідальну поведінку персоналу, підтримують ефективне управління та сприяють підвищенню довіри пацієнтів і суспільства до установи.

## **1.2. Чинники формування корпоративної етики в закладі охорони здоров'я**

Формування корпоративної етики у закладі охорони здоров'я є складним і багаторівневим процесом, що охоплює широкий спектр зовнішніх і внутрішніх впливів. Корпоративна етика не виникає стихійно, а формується під впливом певних груп чинників, які визначають зміст професійної поведінки, характер взаємодії між працівниками, рівень моральної відповідальності та якість медичних послуг. В умовах сучасного розвитку медичної сфери важливо враховувати не лише особливості внутрішнього середовища організації, а й зовнішні фактори, які визначають рамки прийняття етичних рішень та зумовлюють особливості професійної діяльності медичного персоналу. Саме тому науково обґрунтована класифікація чинників корпоративної етики є важливою складовою теоретичного та прикладного аналізу управління медичною установою.

З метою систематизації різних впливів та їхнього коректного дослідження чинники доцільно групувати за кількома ознаками. Такий підхід дає можливість виявити їх природу, силу впливу та роль у формуванні загальної етичної системи організації. У науковій літературі та управлінській практиці найчастіше застосовують групування чинників за походженням, за рівнем впливу, за характером впливу та за роллю в організації. Це дозволяє створити структуровану модель впливів, які визначають етичну поведінку працівників закладу охорони здоров'я.

Узагальнену класифікацію чинників подано в табл.1.3.

Таблиця 1.3

**Чинники формування корпоративної етики в закладі охорони здоров'я**  
[29, с. 80]

Ознака класифікації	Група чинників	Характеристика	Прояв
За походженням	Зовнішні	Чинники, що формуються поза межами організації	культура суспільства, закони, економіка, очікування громадськості
	Внутрішні	Чинники, що виникають у межах організації	стратегія, місія, стиль керівництва, комунікації
За рівнем впливу	Макрорівень	Державні та суспільні впливи	законодавство, культура, національні стандарти
	Мезорівень	Галузеві та регіональні впливи	політика МОЗ, конкуренція між закладами
	Мікрорівень	Внутрішні процеси конкретного закладу	мотивація, кадрова політика, психологічний клімат
За характером	Нормативні	Обов'язкові правила та регламенти	кодекси, закони, внутрішні правила
	Соціально-психологічні	Внутрішні взаємини та психологічні особливості	довіра, групова динаміка, лідерство
	Професійні	Стандарти професійної діяльності	деонтологія, конфіденційність, протоколи
	Технологічні	Вплив цифровізації та технічного прогресу	телемедицина, IT-безпека
За роллю	Формуючі	Створюють базові етичні орієнтири	місія, цінності
	Регулюючі	Забезпечують правила поведінки	етичні кодекси, стандарти
	Підтримувальні	Сприяють дотриманню етичних норм	навчання, мотивація, наставництво

Розглянемо чинники за походженням, серед яких виділяють зовнішні та внутрішні. Зовнішні чинники створюють загальний нормативно-культурний і соціальний контекст формування корпоративної етики. Вони не залежать від конкретного медичного закладу, проте суттєво визначають орієнтири професійної поведінки. Наприклад, історико-культурне середовище задає моральні традиції, ціннісні пріоритети та етичні норми, притаманні суспільству в цілому. Соціально-економічні умови визначають рівень ресурсного забезпечення, очікування пацієнтів і можливості реалізації корпоративних ініціатив. Правові чинники встановлюють обов'язкові норми професійної

поведінки, а зовнішні соціальні впливи формують вимоги щодо рівня прозорості та відповідальності медичного персоналу.

Внутрішні чинники формуються безпосередньо у медичній установі та визначають якість взаємодії між працівниками, стиль керівництва, психологічний клімат і рівень дотримання корпоративних правил. Вони охоплюють такі елементи, як місія закладу, стратегічні цілі, корпоративна культура, система мотивації та професійного розвитку, ефективність комунікаційних процесів, а також моральні особливості кожного працівника. Внутрішні чинники є найбільш керованими, тому саме на них спрямовують основні управлінські зусилля, коли йдеться про формування високого рівня корпоративної етики.

Не менш важливим є групування чинників за рівнем впливу. На макрорівні корпоративна етика залежить від державного регулювання, національної системи охорони здоров'я, традицій суспільства та загальних моральних норм. Ці чинники формують фундаментальні принципи поведінки медичного персоналу, зокрема відданість професії, орієнтацію на захист життя, справедливість і рівність доступу до медичних послуг. Макрорівень також включає міжнародні стандарти та конвенції, які визначають сучасні підходи до етичної поведінки в медичній сфері.

На мезорівні діють галузеві чинники, до яких належать стандарти МОЗ, рекомендації професійних медичних асоціацій, конкуренція між медичними закладами та вимоги партнерських організацій. Саме галузеве середовище формує стандарти професійної поведінки, регулює якість медичних послуг і визначає необхідність дотримання етичних принципів задля збереження репутації.

На мікрорівні чинники визначають внутрішнє середовище конкретного медичного закладу. До них належать стиль управління, моральна атмосфера, взаємодія між працівниками, система оцінювання персоналу, механізми зворотного зв'язку, наявність етичного комітету, рівень корпоративної культури

та психологічний клімат. Мікрорівень є найбільш відчутним для працівників, адже саме він визначає щоденну поведінку та реальні стандарти професійної взаємодії.

Окремий підхід передбачає аналіз чинників за характером їх впливу. Нормативні чинники задають правила гри: закони, протоколи, кодекси поведінки, внутрішні регламенти. Вони встановлюють рамки дозволеної поведінки та визначають відповідальність за порушення. Соціально-психологічні чинники формують атмосферу взаємодії, довіру, рівень конфліктності та підтримки у колективі. Ці чинники значною мірою визначають моральний клімат і готовність персоналу дотримуватися етичних норм.

Професійні чинники охоплюють медичні стандарти, правила деонтології, принципи конфіденційності та професійної відповідальності. Вони забезпечують гуманістичну спрямованість медичної діяльності та визначають моральну поведінку медичних працівників у складних ситуаціях. Технологічні чинники зумовлені цифровізацією, розвитком телемедицини, електронних систем управління даними та необхідністю забезпечення інформаційної безпеки [33, с. 287].

Управлінський підхід до корпоративної етики передбачає групування чинників за їх роллю в організації. Формуючі чинники визначають місію, філософію, стратегічні наміри та цінності медичного закладу. Регулюючі чинники забезпечують чіткі правила професійної поведінки, визначені етичним кодексом, стандартами комунікації та внутрішніми регламентами. Підтримувальні чинники охоплюють програми навчання, професійні тренінги, комунікаційні платформи, систему мотивації та наставництва. Вони сприяють реальному дотриманню етичних принципів у щоденній діяльності.

Таким чином, формування корпоративної етики є комплексним процесом, у якому взаємодіють зовнішні й внутрішні, соціальні й професійні, нормативні й психологічні чинники. Зовнішні чинники задають загальні стандарти поведінки, внутрішні визначають реальні механізми взаємодії у колективі, а професійні

вимоги формують специфічні норми поведінки, пов'язані зі сферою охорони здоров'я. Механізми підтримки корпоративної етики, такі як навчання, комунікації та система мотивації, забезпечують її стає функціонування. Взаємодія всіх перелічених чинників формує цілісну етичну систему медичного закладу, від якої залежить довіра пацієнтів, психологічний комфорт персоналу та ефективність управління медичною установою.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ КОРПОРАТИВНОЇ ЕТИКИ ТА ІНСТРУМЕНТІВ ЇЇ ФОРМУВАННЯ В ДОСЛІДЖУВАНОМУ ЗАКЛАДІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

#### 2.1. Аналіз корпоративної етики в досліджуваному закладі охорони здоров'я

Медичний центр «Жіночий лікар» є сучасним приватним лікувально-діагностичним закладом, що спеціалізується на наданні гінекологічних, ендокринологічних, урологічних та діагностичних послуг. Центр орієнтований на комплексне забезпечення жіночого здоров'я, впровадження сучасних методів лікування та створення комфортних умов для пацієнток. Основною місією закладу є надання якісної, доступної та етично орієнтованої медичної допомоги з дотриманням принципів конфіденційності, професіоналізму та індивідуального підходу [31].

У медичному центрі працює невеликий, але висококваліфікований колектив, що складається з шести лікарів вищої категорії, адміністратора, бухгалтера та чотирьох медичних сестер. Така структура забезпечує чіткий розподіл функцій, високу оперативність роботи та тісну взаємодію між усіма членами команди. Очолює центр Якименко Галина Володимирівна – лікар акушер-гінеколог та фахівець ультразвукової діагностики з понад 18-річним стажем, що визначає високий рівень професійності та етичного лідерства у закладі.

Спектр медичних послуг, що надаються центром, є широким і включає профілактичні огляди, ведення вагітності, діагностику та лікування патологій шийки матки, запальних та гормональних захворювань, терапію ендокринних порушень, лікування доброякісних новоутворень, оперативні та малоінвазивні втручання, УЗД органів малого таза, щитоподібної залози та інших органів. Окрім гінекологічних послуг, центр пропонує окремі напрямки урологічної та андрологічної допомоги.



**Рис. 2.1. Організаційна структура медичного центру «Жіночий лікар» [31]**

Медичний центр «Жіночий лікар» позиціонує себе як медичний заклад, орієнтований на комфорт, безпеку та психологічну підтримку пацієнток. Заклад активно впроваджує сучасні технології, новітнє обладнання, використовує доказові методи лікування, а також практикує індивідуальний підхід та комплексну підтримку жіночого здоров'я. Важливою складовою діяльності є забезпечення конфіденційності, створення довірчої атмосфери та підтримка етичних норм у взаємодії з пацієнтами.

Наявність онлайн-консультацій, співпраця з пологовими будинками, постійне підвищення кваліфікації персоналу та впровадження сучасних стандартів медичної практики відображають стратегічну орієнтацію закладу на якість, інноваційність та етичність обслуговування. Як медичний заклад, що працює у сфері жіночого здоров'я, «Жіночий лікар» приділяє значну увагу стандартизації етичної поведінки та формуванню корпоративної етики, яка забезпечує довіру, безпеку та комфорт пацієнток.

Гінекологія	Ендокринологія	Діагностика (УЗД)	Урологія/андрологія	Малоінвазивні втручання
<ul style="list-style-type: none"> <li>• профілактика</li> <li>• запалення</li> <li>• патології ШМ</li> <li>• гістероскопія</li> <li>• вагітність</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• гормональні порушення</li> <li>• полікістоз</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• УЗД органів малого таза</li> <li>• щитоподібної залози</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• лікування інфекцій</li> <li>• стентування</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• біопсія</li> <li>• конізації</li> <li>• радіохвильові втручання</li> <li>• гістероскопія</li> </ul>

**Рис. 2.2. Основні напрями медичних послуг медичного центру «Жіночий лікар» [31]**

Корпоративна етика центру проявляється передусім у декларованих принципах роботи. Заклад позиціонує себе як простір, де поєднуються професійна медична допомога, турбота, підтримка та комфортні умови. Така орієнтація відображає пацієнтоцентричний підхід, у межах якого пацієнтка розглядається не лише як об'єкт медичного втручання, а як особистість із власними потребами, емоціями, страхами та очікуваннями. Це означає, що корпоративна етика центру базується на повазі до гідності жінки, дотриманні права на конфіденційність, тактовності у спілкуванні та створенні безпечного психологічного середовища.

Таблиця 2.2

**Основні принципи корпоративної етики медичного центру «Жіночий лікар» [31]**

Принцип	Зміст	Прояв
Пацієнтоорієнтованість	Повага до потреб пацієнтки	Індивідуальний підхід, спільне прийняття рішень
Конфіденційність	Захист медичної інформації	Обмеження доступу до даних, етика комунікацій
Професіоналізм	Високі стандарти медичної допомоги	Підвищення кваліфікації, точність діагностики
Гуманізм	Повага до гідності та чутливості жінки	Тактовність, коректність, підтримка
Командна взаємодія	Узгоджена робота колективу	Співпраця між лікарями та медсестрами
Етичне лідерство	Приклад керівника	Вимогливість до стандартів, справедливість

Особливістю корпоративної етики у медичному центрі «Жіночий лікар» є спрямованість на комплексний підхід до лікування. У переліку переваг закладу наголошується на комплексності медичної допомоги, сучасних методах діагностики, використанні новітнього обладнання та індивідуальному підході до кожної пацієнтки. Такий підхід передбачає не лише технічну досконалість, але й етичний вимір: у центрі важливою є послідовність, узгодженість дій та відповідальність кожного члена команди за кінцевий результат лікування. Комплексний підхід у контексті корпоративної етики означає, що лікарі, медичні сестри, адміністратор та інший персонал мають діяти узгоджено, дотримуючись єдиних стандартів комунікації, інформування та підтримки пацієнток.

Широкий спектр послуг центру також впливає на формування корпоративної етики. У медичному центрі надають допомогу в таких напрямках, як профілактичні гінекологічні огляди, діагностика та лікування патології шийки матки, терапія запальних захворювань органів малого таза, ендокринна гінекологія, лікування дисгормональних захворювань, ведення вагітності та діагностика патології молочної залози. Цей перелік доповнюється широким набором процедур: від пайпель-біопсії, гістерорезектоскопії, конізації шийки матки та лікування дисплазії до лікування ендометріозу, гіперплазії ендометрію, доброякісних пухлин органів малого таза, порушень менструального циклу та клімактеричних розладів. Така спеціалізація свідчить про високий рівень довіри, який пацієнтки мають до центру, та ставить перед колективом особливо високі етичні вимоги, пов'язані з делікатністю тематики, необхідністю зберігати лікарську таємницю та забезпечувати психологічну підтримку в складних життєвих ситуаціях.

Важливим аспектом корпоративної етики є ставлення до конфіденційності медичної інформації. У сфері жіночого здоров'я питання збереження лікарської таємниці набуває особливої ваги, оскільки стосується інтимних сторін життя пацієнтки, репродуктивного здоров'я, планування сім'ї, можливих ускладнень чи діагнозів, що можуть впливати на особисте та сімейне життя. У медичному

центрі «Жіночий лікар» наголошується на конфіденційності та комфортних умовах, що свідчить про усвідомлення колективом важливості етичних стандартів у поводженні з персональними даними. Корпоративна етика в цьому аспекті виявляється у суворому дотриманні правил збереження медичної таємниці, обмеженні доступу до інформації, коректності у спілкуванні з третіми особами та уважному ставленні до бажань пацієнток щодо розкриття інформації.

Аналіз корпоративної етики неможливий без оцінки стилю внутрішніх комунікацій. Від роботи адміністратора, медичних сестер та лікарів значною мірою залежить перше враження пацієнтки від закладу. Привітність, тактовність, готовність вислухати та надати зрозумілі відповіді на запитання є важливими показниками сформованої корпоративної етики. Функція адміністратора полягає не лише в організації запису на прийом чи оформленні документів, а й у створенні довірчої атмосфери, де пацієнтка відчуває повагу, розуміння і підтримку. Від того, наскільки чітко регламентовано стандарти спілкування на ресепшені, залежить рівень етичності первинного контакту з медичним закладом.

Корпоративна етика проявляється також у взаємодії між лікарями та медичними сестрами. Командна робота вимагає від усіх членів колективу дотримання принципів взаємної поваги, професійної підтримки, конструктивного спілкування та розподілу відповідальності. У медичному центрі «Жіночий лікар» значну частину роботи виконують саме медичні сестри, які допомагають у проведенні процедур, організують робочий процес лікаря, інформують пацієнток про підготовку до обстежень, правила поведінки після втручання. Така співпраця передбачає наявність чітко сформульованих етичних норм, що регламентують відносини між персоналом, запобігають конфліктам і сприяють підтримці позитивного психологічного клімату.

Особливої уваги заслуговує питання пацієнтоорієнтованості як важливого елементу корпоративної етики. У медичному центрі «Жіночий лікар» наголошується на індивідуальному підході до кожної пацієнтки. Це означає, що

в процесі лікування враховуються не лише медичні показники, а й особисті обставини, психологічний стан, життєвий досвід, рівень поінформованості. Індивідуальний підхід проявляється в тому, як лікар планує діагностику, пояснює результати обстежень, обговорює варіанти лікування та залучає пацієнтку до прийняття рішень. Такий підхід є важливим етичним стандартом, оскільки забезпечує повагу до автономії пацієнтки, її права на інформацію та свідомий вибір.

До елементів корпоративної етики медичного центру належить також постійне підвищення кваліфікації спеціалістів. Заявлена орієнтація на безперервний професійний розвиток свідчить про відповідальне ставлення до якості медичних послуг. У контексті корпоративної етики це означає, що колектив не лише підтримує базові стандарти, а й прагне оновлювати знання відповідно до сучасних вимог медицини, впроваджувати новітні технології, удосконалювати методики лікування. Професійне зростання стає етичним обов'язком, адже від нього залежить безпека і здоров'я пацієнток.

Важливим проявом корпоративної етики є співпраця з пологовими будинками. Така взаємодія спрямована на забезпечення безперервності медичної допомоги жінкам – від етапу планування вагітності, її ведення до народження дитини. Етичний аспект цього процесу полягає в забезпеченні узгодженості дій між різними медичними закладами, передачі інформації з дотриманням конфіденційності, поваги до вибору пацієнтки та підтримці її інтересів на всіх етапах медичної допомоги. Співпраця з іншими медичними установами вимагає дотримання єдиних високих етичних стандартів у взаємодії між фахівцями.

Окремий аспект корпоративної етики пов'язаний із впровадженням онлайн-консультацій. Можливість дистанційного спілкування з лікарем є важливою перевагою центру, однак вона одночасно висуває нові вимоги до етичної поведінки персоналу. Йдеться про необхідність забезпечення конфіденційності в онлайн-форматі, коректну організацію комунікації, уникнення формального підходу, а також чітке інформування пацієнтки щодо

обмежень дистанційної консультації. Онлайн-комунікація потребує від лікаря особливих навичок емпатійного спілкування, здатності пояснювати складні питання доступною мовою та забезпечувати підтримку навіть за відсутності фізичної присутності.

Аналізуючи корпоративну етику медичного центру «Жіночий лікар», варто зважати і на репутаційний аспект. Позиціонування закладу як місця, де поєднуються професіоналізм, турбота та індивідуальний підхід, створює репутаційні зобов'язання: кожен контакт пацієнтки з центром має підтверджувати заявлені цінності. Репутація стає своєрідним відображенням корпоративної етики, адже позитивні відгуки, повторні звернення та рекомендації знайомим формуються тоді, коли пацієнтка відчуває не лише якість медичної допомоги, а й повагу до себе як до особистості.

У контексті корпоративної етики важливо оцінити також потенційні ризики та виклики, з якими може стикатися центр. До них можна віднести ризик емоційного вигорання персоналу, пов'язаний із роботою з великою кількістю складних і емоційно напружених випадків, а також потребу управління конфліктними ситуаціями, які можуть виникати у взаємодії з пацієнтками. Для нейтралізації таких ризиків корпоративна етика повинна включати елементи підтримки працівників, розвиток навичок стресостійкості, професійного саморегулювання та конструктивного розв'язання конфліктів.

Значну роль у підтримці корпоративної етики відіграє організаційна культура центру. Якщо в закладі культивуються відкритість, взаємоповага, готовність до співпраці, орієнтація на довгострокові стосунки з пацієнтками, то етичні норми стають природною частиною щоденної діяльності. Корпоративна культура проявляється в дрібницях: у формі звертання до пацієнтки, тональності спілкування, увазі до деталей, оформленні приміщень, дотриманні правил гігієни та санітарії, ставленні до часу пацієнтки. Усе це формує враження не лише про рівень сервісу, а й про глибину етичних переконань колективу.

Отже, аналіз корпоративної етики в медичному центрі «Жіночий лікар» показує, що вона ґрунтується на пацієнтоорієнтованості, високому професіоналізмі, дотриманні конфіденційності, комплексному підході до лікування та постійному професійному розвитку персоналу. Корпоративна етика проявляється у взаємодії між лікарями, медсестрами, адміністрацією та пацієнтками, у стилі керівництва, організації комунікації, готовності підтримувати жінку на всіх етапах звернення за медичною допомогою. Разом із тим подальший розвиток корпоративної етики передбачає систематизацію внутрішніх етичних норм, удосконалення комунікаційних стандартів, розширення програм підтримки персоналу та зміцнення механізмів зворотного зв'язку з пацієнтками. Саме завдяки поєднанню професійної компетентності та високих етичних стандартів медичний центр здатний забезпечувати не лише медичний результат, а й високий рівень довіри та задоволеності пацієнток.

## **2.2. Інструменти формування корпоративної етики в досліджуваному закладі охорони здоров'я**

У медичному центрі «Жіночий лікар» формування корпоративної етики здійснюється за допомогою комплексу інструментів, які охоплюють нормативно-правові, організаційні, управлінські, соціально-психологічні та комунікаційні механізми впливу. Корпоративна етика не виникає стихійно, а формується системно та цілеспрямовано, що забезпечує її ефективність та сталість у щоденній діяльності персоналу. Перший важливий інструмент – це внутрішні нормативні документи, які визначають стандарти поведінки працівників, регламентують порядок взаємодії та встановлюють основні етичні вимоги. Документи такого типу є опорою для всіх співробітників, оскільки забезпечують чіткість, прозорість і послідовність у роботі закладу. У медичному

центрі внутрішні правила спрямовані на підтримку високого рівня професіоналізму, конфіденційності та пацієнтоорієнтованості.

Важливим інструментом корпоративної етики виступає етичний кодекс, який визначає систему моральних норм, вимог і стандартів поведінки персоналу. У приватному медичному закладі кодекс орієнтується на дотримання принципів гуманізму, професійної честі, поваги до пацієнта, відповідальності та прозорості прийняття рішень. Хоча медичний центр «Жіночий лікар» не має формально опублікованого кодифікованого документа, його зміст реалізується через низку установлених норм, традицій і стилів комунікації, які закріплені у внутрішніх регламентах і щоденній практиці. Працівники чітко розуміють, якою має бути модель поведінки, орієнтуються на високу етичну планку та дотримуються стандартів деонтології.

Наступним інструментом є посадові інструкції, які визначають не лише професійні обов'язки, але й етичні вимоги до виконання роботи. У медичному центрі посадові інструкції лікарів, медичних сестер, адміністратора та бухгалтера містять положення, що стосуються комунікації з пацієнтами, збереження медичної таємниці, відповідальності за точність інформації та дотримання правил внутрішнього розпорядку. Завдяки цьому етичні вимоги стають частиною професійної діяльності, а не додатковим елементом поведінки. Інструкції виступають інструментом структуризації етичних очікувань і підвищують професійну дисципліну [8, с. 221].

Істотну роль у формуванні корпоративної етики відіграє керівництво закладу, оскільки стиль управління та особистий приклад директора є визначальними чинниками етичного клімату в колективі. У медичному центрі «Жіночий лікар» директорка демонструє високі стандарти професійної відповідальності, гуманізму та доброчесності, що задає тон усім процесам. Керівник виступає носієм етичних цінностей і транслює їх через щоденну взаємодію з персоналом, прийняття управлінських рішень, організацію роботи та способи реагування на конфліктні ситуації. Лідерство як інструмент

формування етики має важливе значення, адже працівники орієнтуються на поведінку керівника як на еталон.

Ефективним інструментом є система внутрішніх комунікацій, яка забезпечує дотримання етичних норм у процесі взаємодії працівників між собою та з пацієнтами. У центрі існують чіткі правила комунікації, зокрема щодо використання професійної термінології, інформування пацієнтів, надання консультацій і передачі результатів діагностики. Комунікаційні стандарти передбачають тактовність, повагу, ясність та доступність інформації. Адміністратор, який є першим представником закладу, проходить спеціальне навчання з комунікативної етики, що підвищує якість первинного контакту з пацієнткою та закладає основу довіри.

До числа інструментів корпоративної етики можна віднести і механізми забезпечення конфіденційності інформації. У медичному центрі «Жіночий лікар» діють правила обмеження доступу до персональних даних, протоколи зберігання медичної інформації та інструкції щодо її передачі третім особам. Чітке дотримання конфіденційності сприяє формуванню довірчих відносин між пацієнткою та лікарем, зменшує ризики етичних порушень і підвищує авторитет закладу. Електронні медичні записи використовуються відповідно до вимог захисту інформації, що також є елементом корпоративної етики.

Формування корпоративної етики підтримується через систему професійного розвитку персоналу. У центрі надається можливість відвідувати курси підвищення кваліфікації, брати участь у професійних конференціях, майстер-класах і тематичних тренінгах. Постійне навчання сприяє не лише вдосконаленню професійних навичок, а й формуванню етичних компетентностей, необхідних для роботи з пацієнтками. Тренінги з медичної етики, тренінги зі спілкування та управління емоційними ситуаціями є важливою складовою розвитку корпоративної культури.

Особливу роль відіграють механізми адаптації нових працівників, які спрямовані на інтеграцію персоналу в етичне середовище закладу. У центрі

новачки ознайомлюються зі стандартами поведінки, внутрішніми правилами, нормами комунікації та особливостями роботи з пацієнтками. Процес адаптації включає наставництво, під час якого досвідчені працівники передають не лише професійні знання, а й етичні цінності. Такий підхід дозволяє підтримувати сталість корпоративної етики.

До важливих інструментів належить система мотивації, яка стимулює співробітників до дотримання етичних стандартів. У «Жіночому лікарі» мотивація включає не лише матеріальні винагороди, але й нематеріальні фактори: визнання, позитивні відгуки пацієнок, підтримку керівництва, можливість професійного розвитку та належні умови праці. Коли працівники відчують повагу і справедливе ставлення, вони схильні дотримуватися етичних норм і проявляти відповідальність у роботі.

Інструментом формування корпоративної етики є організація робочого середовища, яке сприяє створенню комфортної психологічної атмосфери. У центрі підтримується акуратність, чистота, естетичність, що позитивно впливає на сприйняття пацієнтками медичного закладу та сприяє розвитку поваги до робочого місця. Комфортне середовище стимулює працівників до відповідального та етичного ставлення до виконання обов'язків.

Важливим засобом підтримки етичних стандартів є контроль якості медичної допомоги, який включає моніторинг дотримання протоколів, аналіз звернень пацієнок, оцінку ефективності лікування та перевірку відповідності послуг встановленим критеріям. Контроль якості сприяє дотриманню етичних принципів, оскільки підвищує відповідальність персоналу та запобігає можливим порушенням [10, с. 73].

До інструментів формування корпоративної етики можуть бути віднесені засоби електронного управління та цифрових технологій. У «Жіночому лікарі» використовується електронний запис пацієнок, електронні історії хвороби, онлайн-консультації та інші сучасні цифрові рішення. Технології дозволяють підвищити якість комунікацій, забезпечити точність даних і зменшити ризики

етичних помилок. Проте цифровізація висуває й нові вимоги до етичної поведінки, що включає відповідальне використання інформації.

До інструментів корпоративної етики належить регламентована взаємодія між лікарями та медичними сестрами. У центрі чітко визначено функції кожного члена команди, що мінімізує можливість конфліктів і сприяє узгодженій роботі. Взаємна повага та підтримка між медичним персоналом є важливими компонентами етичного середовища.

Ефективним інструментом є зворотний зв'язок від пацієнток, який дозволяє оцінювати рівень етичності взаємодії персоналу та виявляти потенційні проблеми. Пацієнтки можуть залишати відгуки, висловлювати пропозиції та зауваження. Отримана інформація аналізується керівництвом, що дозволяє коригувати поведінку персоналу, розвивати нові етичні стандарти та покращувати якість послуг.

До інструментів формування корпоративної етики відноситься управління конфліктами, яке передбачає використання алгоритмів для розв'язання складних ситуацій. У медичному центрі існують правила врегулювання суперечок між персоналом і пацієнтками, що знижує напруження та запобігає етичним порушенням. Практикується конструктивний діалог, спрямований на пошук рішень, що враховують інтереси всіх сторін.

Важливою складовою корпоративної етики є внутрішні збори та робочі наради, які сприяють обговоренню етичних проблем, аналізу складних випадків і виробленню загальних підходів до поведінки в різних ситуаціях. На нарадах обговорюються питання професійного розвитку, відносин у колективі та взаємодії з пацієнтками. Такий формат спілкування сприяє зміцненню командного духу і розвитку етичної культури.

До інструментів формування корпоративної етики можна зарахувати візуальні стандарти та правила зовнішнього вигляду персоналу. Охайність, професійний одяг, медична форма та зовнішній вигляд працівника впливають на

сприйняття закладу та підсилюють довіру пацієнтів. Дотримання вимог щодо зовнішнього вигляду є елементом етичної поведінки в медичній сфері.

Важливим інструментом є формування корпоративної ідентичності, яка включає цінності, місію, стиль комунікації та стандарти поведінки. У центрі «Жіночий лікар» корпоративна ідентичність підтримується через бренд, оформлення приміщень, комунікаційні матеріали та інформаційні ресурси. Єдність стилю та змісту комунікацій сприяє формуванню довіри та етичної взаємодії.

Елементом корпоративної етики виступає організація робочого часу та навантаження, що впливає на якість медичної допомоги та стресостійкість персоналу. У центрі графіки роботи складено таким чином, щоб уникнути перевантаження працівників, що позитивно впливає на їхню етичну поведінку. Наявність можливості відпочинку, розумне планування змін і підтримка керівництва сприяють зниженню ризику професійного вигорання.

Інструментом корпоративної етики є також психологічна підтримка персоналу, яка спрямована на профілактику емоційного вигорання та підтримання позитивного настрою в команді. У центрі створено умови для відкритого спілкування, взаємодопомоги та обговорення складних професійних ситуацій. Психологічний комфорт сприяє підвищенню рівня етичної відповідальності.

Ще одним потужним інструментом виступає контроль відповідності поведінки персоналу етичним нормам, який здійснюється адміністрацією. Система передбачає аналіз поведінки працівників, оцінку їхньої роботи на основі скарг та відгуків, а також проведення індивідуальних співбесід у разі потреби. Такий контроль підтримує високий рівень дисципліни та довіри.

Важливим інструментом формування корпоративної етики є внутрішні інформаційні ресурси, такі як сайти, соціальні мережі та внутрішні канали комунікації. Вони сприяють поширенню інформації про цінності, правила та переваги медичного центру. Доступ пацієнток до достовірної інформації

підвищує рівень довіри, а внутрішні інформаційні канали формують єдине бачення етичних норм у колективі.

До інструментів етичної поведінки належить інформована згода, яка підписується перед лікуванням або діагностичними процедурами. Процес отримання інформованої згоди є важливою етичною практикою, оскільки забезпечує прозорість, повагу до автономії пацієнтки та усвідомленість вибору.

Таблиця 2.5

### **Інструменти формування корпоративної етики в медичному центрі «Жіночий лікар» [31]**

<b>№ з/п</b>	<b>Група</b>	<b>Інструменти</b>
1.	Нормативно-правові інструменти	<ul style="list-style-type: none"> <li>• внутрішні правила та регламенти</li> <li>• етичні норми та стандарти</li> <li>• посадові інструкції</li> <li>• політика конфіденційності</li> </ul>
2.	Організаційно-управлінські інструменти	<ul style="list-style-type: none"> <li>• стиль керівництва</li> <li>• розподіл функцій</li> <li>• адаптація нових працівників</li> <li>• організація робочого часу та навантаження</li> </ul>
3.	Комунікаційні інструменти	<ul style="list-style-type: none"> <li>• стандарти спілкування</li> <li>• внутрішні наради</li> <li>• онлайн-консультації</li> <li>• інформована згода пацієнток</li> </ul>
4.	Соціально-психологічні інструменти	<ul style="list-style-type: none"> <li>• командна взаємодія</li> <li>• підтримка позитивного клімату</li> <li>• психологічна підтримка персоналу</li> <li>• управління конфліктами</li> </ul>
5.	Освітньо-професійні інструменти	<ul style="list-style-type: none"> <li>• підвищення кваліфікації</li> <li>• тренінги з етики та комунікації</li> <li>• наставництво</li> <li>• участь у професійних асоціаціях</li> </ul>
6.	Технологічні інструменти	<ul style="list-style-type: none"> <li>• електронні медичні записи</li> <li>• система онлайн-запису</li> <li>• стандарти збереження даних</li> <li>• цифрова комунікація</li> </ul>
7.	Інструменти контролю та зворотного зв'язку	<ul style="list-style-type: none"> <li>• аналіз якості медичних послуг</li> <li>• анкети задоволеності пацієнток</li> <li>• система розгляду скарг</li> <li>• моніторинг дотримання етичних норм</li> </ul>
8.	Інструменти корпоративної культури	<ul style="list-style-type: none"> <li>• корпоративні традиції</li> <li>• внутрішні заходи</li> <li>• культура взаємоповаги</li> <li>• формування корпоративної ідентичності</li> </ul>

Інструментом корпоративної етики є також участь персоналу в зовнішніх професійних асоціаціях, які встановлюють стандарти поведінки та надають рекомендації щодо етичних питань. Така участь розширює професійні горизонти працівників і сприяє впровадженню сучасних етичних стандартів у діяльність медичного центру.

Суттєвим інструментом є внутрішні процедури контролю за дотриманням санітарно-гігієнічних норм, які мають також етичний вимір. Дотримання чистоти, стерильності та порядку є не тільки технічним обов'язком, а й частиною відповідальності перед пацієнтками.

До інструментів корпоративної етики належить оцінка задоволеності пацієнток, яка проводиться за допомогою анкетування або усного опитування. Результати аналізуються з метою покращення сервісу та етичних стандартів.

Останнім важливим інструментом є корпоративні традиції, які формують позитивну атмосферу та згуртованість колективу. Святкування професійних подій, колективні заходи, дні здоров'я або тренінги сприяють зміцненню морально-психологічного середовища.

Загалом інструменти корпоративної етики медичного центру «Жіночий лікар» забезпечують системне формування етичної поведінки персоналу, сприяють зміцненню довіри пацієнток, підвищують якість медичних послуг і формують позитивний імідж закладу. Використання цих інструментів забезпечує високу ефективність роботи, підтримує позитивний психологічний клімат і сприяє стійкому розвитку організації.

### РОЗДІЛ 3

## МЕХАНІЗМ РОЗВИТКУ КОРПОРАТИВНОЇ ЕТИКИ В ДОСЛІДЖУВАНОМУ ЗАКЛАДІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

Механізм розвитку корпоративної етики в медичному центрі «Жіночий лікар» є обов'язковою умовою забезпечення високої якості медичних послуг, підвищення рівня довіри пацієнток та формування позитивної репутації закладу. Корпоративна етика у сфері охорони здоров'я має стратегічне значення, оскільки визначає стандарти поведінки, регулює взаємодію між персоналом і пацієнтками та забезпечує належний рівень професійної відповідальності. У приватному медичному центрі, де взаємини ґрунтуються на довірі, прозорості та індивідуальному підході, необхідність системного механізму розвитку корпоративної етики стає особливо актуальною. Саме він дозволяє трансформувати етичні принципи в конкретні правила, інструменти та управлінські рішення [31].

Розвиток корпоративної етики у медичному центрі «Жіночий лікар» передбачає формування цілісної системи управління етичними нормами, яка охоплює як зовнішні вимоги, так і внутрішні процеси. Цей механізм спирається на комплексність, безперервність і інтеграцію етичних практик у всі сфери діяльності. Його головна мета полягає у створенні стабільного та передбачуваного середовища, де етичні стандарти стають нормою щоденної роботи персоналу. Корпоративна етика набуває значення ефективного управлінського інструмента, який сприяє підвищенню якості послуг, формуванню довіри та зміцненню конкурентних переваг закладу.

Першим елементом механізму розвитку корпоративної етики є створення нормативно-правової основи, на якій базується етична поведінка персоналу. Це включає розроблення внутрішніх політик, правил, регламентів, етичного кодексу та інструкцій, що визначають стандарти спілкування, правила поводження з медичною інформацією та відповідальність за порушення етичних норм.

Наявність чіткої нормативної бази дає можливість персоналу діяти узгоджено, уникати неоднозначностей і знижувати ризики конфліктних ситуацій. Для медичного центру «Жіночий лікар» важливим завданням є удосконалення вже наявних документів та розроблення нових, які відповідатимуть сучасним технологічним викликам, вимогам цифрової медицини та зростаючим очікуванням пацієнток.

Другим елементом механізму є формування етичного лідерства, яке проявляється у поведінці керівника як носія цінностей та взірця етичної взаємодії. У медичному центрі «Жіночий лікар» роль етичного лідера виконує головний лікар і керівництво закладу, що задають тон професійній культурі та визначають стандарти поведінки. Етичне лідерство включає демонстрацію відкритості, відповідальності, тактовності, здатності чути та підтримувати персонал і пацієнток. Лідер задає стратегічний вектор розвитку корпоративної етики, мотивує колектив до дотримання високих професійних стандартів та впливає на емоційний клімат у закладі.

Наступним важливим етапом механізму є удосконалення системи внутрішніх комунікацій. Етична комунікація передбачає повагу, відкритість і коректність у взаємодії як усередині колективу, так і в контактах із пацієнтками. Медичний центр «Жіночий лікар» надає послуги, що потребують високого рівня конфіденційності та психологічної чутливості, тому комунікаційні стандарти мають бути чітко прописані та дотримуватися кожним співробітником. Розвиток корпоративної етики передбачає запровадження системи внутрішніх нарад, комунікаційних інструкцій, алгоритмів інформування пацієнток, а також правил передачі медичної інформації між фахівцями.

Важливою складовою механізму розвитку корпоративної етики є навчання та професійний розвиток персоналу. Постійне навчання етичним нормам і стандартам комунікації формує професійну зрілість і підвищує здатність працівників приймати складні моральні рішення. У медичному центрі доцільно проводити тренінги з медичної деонтології, семінари з комунікативних навичок,

курси з дотримання конфіденційності, а також заняття, пов'язані з емоційною компетентністю. Навчання сприяє розвитку відповідальності, емпатії, стресостійкості та вміння працювати в команді, що є ключовими факторами для підтримки етичних стандартів у медичній практиці.

Командна взаємодія також є однією з основ корпоративної етики, оскільки вона забезпечує узгодженість дій між різними членами колективу. У медичному центрі «Жіночий лікар» використовуються міждисциплінарні підходи, які передбачають співпрацю гінекологів, медичних сестер, адміністратора, уролога та інших фахівців. Сформованість ефективної командної роботи сприяє не лише підвищенню якості медичних послуг, а й розвитку етичної культури взаємодії. Механізм корпоративної етики включає визначення ролей і функцій кожного члена колективу, створення умов для взаємопідтримки та регулярний аналіз командної ефективності [19].

Значну роль у механізмі розвитку корпоративної етики відіграють технологічні інструменти, які регулюють роботу з електронними даними та взаємодію з пацієнтками. Розвиток цифрових платформ, онлайн-консультацій та електронних карток вимагає від персоналу відповідального ставлення до конфіденційності інформації. У медичному центрі «Жіночий лікар» необхідно впроваджувати політики цифрової безпеки, регулярно навчати персонал роботі з медичними інформаційними системами, контролювати доступ до персональних даних пацієнток та забезпечувати безпечні канали комунікації. Технологічні аспекти формування корпоративної етики стають критично важливими в умовах цифровізації медицини.

Механізм розвитку корпоративної етики включає також інструменти контролю та оцінювання дотримання етичних стандартів. До них належать моніторинг комунікацій, аналіз відгуків пацієнток, розгляд скарг, оцінювання якості медичних послуг, внутрішні аудити та регулярне опитування персоналу. Такі інструменти дають можливість виявляти недоліки, аналізувати причини порушень та вживати коригувальних заходів. Важливо, щоб система контролю

не була репресивною, а була спрямована на розвиток і вдосконалення професійної поведінки персоналу.

Наступною складовою механізму розвитку корпоративної етики є формування сприятливого соціально-психологічного клімату. Мікроклімат у колективі визначає рівень довіри, взаємоповаги та емоційної підтримки між працівниками. Для медичного центру, діяльність якого пов'язана зі складними емоційними ситуаціями та інтимними питаннями здоров'я жінок, внутрішня атмосфера має надзвичайно важливе значення. Розвиток корпоративної етики передбачає впровадження програм психологічної підтримки персоналу, заходів профілактики емоційного вигорання, регулярні командні зустрічі, відкриті обговорення проблем і можливість висловлювати думки без страху покарання. Позитивний клімат сприяє підвищенню продуктивності, зниженню конфліктів і формуванню лояльності персоналу до цінностей закладу.

Важливою частиною механізму є розвиток корпоративної культури, яка ґрунтується на цінностях, традиціях і нормах поведінки, що визнаються колективом. Корпоративна культура медичного центру має підкреслювати повагу до пацієнтів, орієнтацію на результат, відкритість, професіоналізм і взаємодопомогу. Зміцнення корпоративної культури передбачає створення корпоративних традицій, проведення внутрішніх заходів, формування позитивного іміджу закладу та інтеграцію етичних цінностей у всі управлінські та медичні процеси. Культура є тим фундаментом, на якому будується довгострокове етичне середовище [35, с. 52].

Окреме значення у механізмі корпоративної етики має управління персоналом, яке охоплює підбір працівників, адаптацію, наставництво, оцінювання, мотивацію та професійний розвиток. Для медичного центру «Жіночий лікар» важливо відбирати співробітників не лише за професійними компетентностями, а й за етичними якостями, такими як відповідальність, емпатія та здатність до конструктивної комунікації. Механізм розвитку корпоративної етики передбачає розроблення етичних критеріїв добору

персоналу, удосконалення системи наставництва, створення методів оцінювання моральних аспектів поведінки та впровадження програм мотивації, орієнтованих на етичні досягнення.

У рамках механізму важливим напрямом є удосконалення процесу інформування пацієнток і залучення їх до прийняття рішень. Право пацієнтки на інформацію та свідомий вибір є центральним елементом медичної етики. У медичному центрі потрібно забезпечити зрозумілість інформації, доступність пояснень, надання альтернативних варіантів лікування та можливість ставити запитання. Механізм корпоративної етики передбачає розроблення стандартів інформованої згоди, формування правил пояснення діагнозів і процедур, а також навчання персоналу навичкам емпатійної комунікації.

Важливим компонентом механізму є формування системи мотивації, яка підтримує бажану поведінку персоналу та сприяє розвитку етичної культури. Мотивація може включати як матеріальні, так і нематеріальні винагороди, подяки, позитивні відгуки, можливості професійного розвитку та внутрішні заохочення. Для медичного центру особливо цінною є моральна заохочувальна система, яка визнає заслуги працівників і зміцнює їхню відповідальність за якість роботи.

У механізм корпоративної етики також входять інструменти партнерської взаємодії з іншими закладами охорони здоров'я. Співпраця з пологовими будинками, діагностичними центрами та іншими медичними установами вимагає дотримання етичних норм при передачі інформації, у комунікаціях між фахівцями та у процесі обслуговування пацієнток. Партнерство ґрунтується на взаємній повазі, професійності та відповідальності за результат медичної допомоги.

Механізм розвитку корпоративної етики включає також управління ризиками етичного характеру. Для медичного центру актуальними є ризики порушення конфіденційності, емоційного вигорання, комунікаційних конфліктів, неправильного інформування пацієнток або непослідовності в діях

персоналу. Необхідно створити систему ризик-менеджменту, яка передбачатиме ідентифікацію етичних ризиків, оцінювання їх наслідків, планування заходів запобігання та оперативну реакцію на конфліктні ситуації.

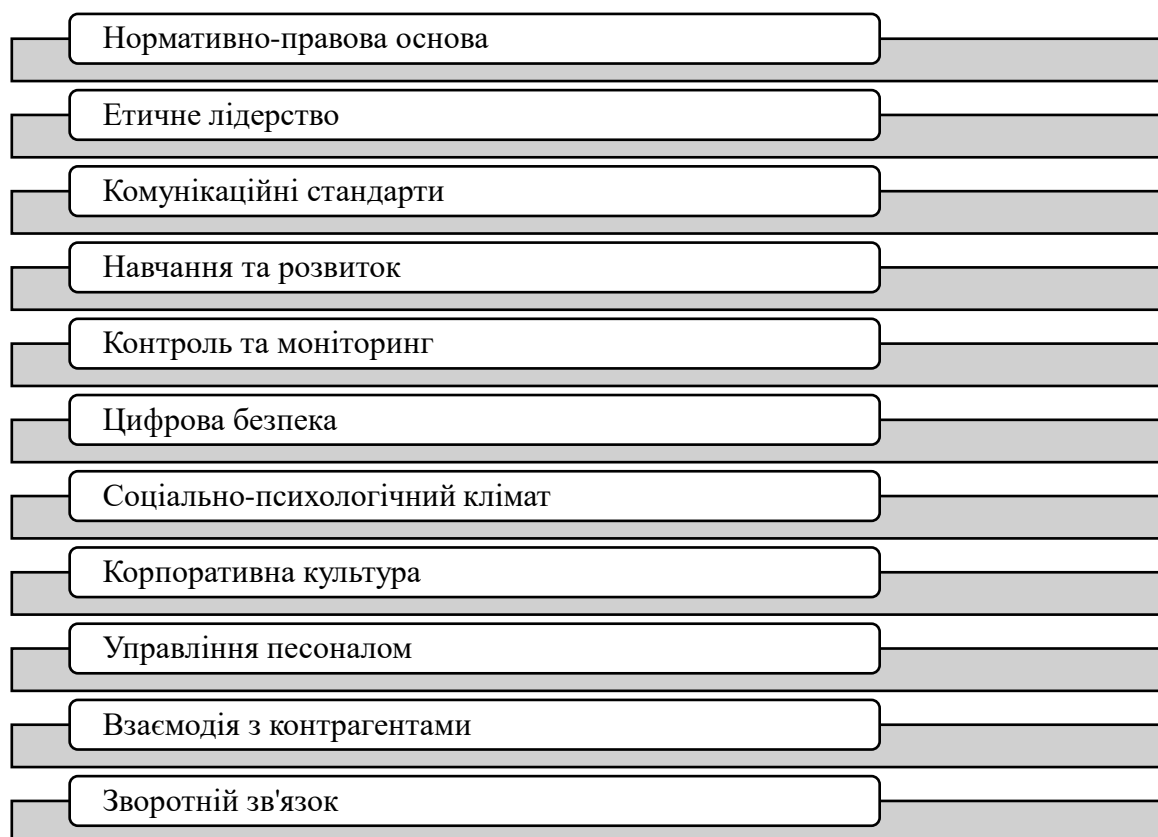
У механізм корпоративної етики входить і система зворотного зв'язку, що дозволяє враховувати думки пацієнток, виявляти проблемні моменти та удосконалювати процеси. Зворотний зв'язок може подаватися через анонімні анкети, онлайн-форму відгуків, безпосередні звернення, соціальні мережі або телефонні опитування. Аналіз зворотного зв'язку допомагає визначити пріоритети розвитку корпоративної етики, зрозуміти потреби пацієнток та підвищити рівень їхньої задоволеності.

У механізм розвитку корпоративної етики входять також програми підтримки персоналу. Працівники, які працюють у сфері жіночого здоров'я, часто зіштовхуються зі складними, емоційно напруженими ситуаціями. Тому необхідно забезпечити можливості психологічного консультування, внутрішні тренінги з управління стресом, професійне наставництво та програми адаптації для нових співробітників. Така підтримка допомагає зберегти емоційну рівновагу персоналу та забезпечує високий рівень корпоративної етики.

Розвиток корпоративної етики також пов'язаний зі зміцненням корпоративної ідентичності, яка відображає унікальність закладу та об'єднує персонал навколо спільних цінностей. Ідентичність медичного центру може включати фірмовий стиль, традиції, місію, зовнішню і внутрішню комунікацію, символіку та корпоративні заходи. Чим сильніша корпоративна ідентичність, тим вищою є лояльність персоналу та рівень їхньої відповідальності за імідж закладу.

Механізм розвитку корпоративної етики повинен бути адаптивним і гнучким, щоб відповідати змінам у зовнішньому середовищі, вимогам законодавства, технологічним інноваціям та новим очікуванням пацієнток. Регулярне оновлення внутрішніх документів, удосконалення стандартів роботи,

впровадження сучасних технологій та адаптація до нових викликів є невід’ємними складовими цього процесу.



**Рис. 3.1. Елементи механізму розвитку корпоративної етики [8, с. 222]**

Отже, механізм розвитку корпоративної етики в медичному центрі «Жіночий лікар» є багатоаспектною системою, яка об’єднує нормативно-правові, організаційні, комунікаційні, технологічні, соціально-психологічні та культурні інструменти. Завдяки цьому корпоративна етика перестає бути декларативною і перетворюється на реальний управлінський ресурс, що визначає якість медичних послуг, задоволеність пацієнток та професійне зростання персоналу. Ефективність механізму залежить від системності, послідовності та відповідальності керівництва, а також від готовності співробітників дотримуватися етичних принципів у щоденній роботі. Розвиток корпоративної етики забезпечує стійкість роботи медичного центру, зміцнює його репутацію та сприяє сталому розвитку закладу.

Удосконалення корпоративної етики в медичному центрі «Жіночий лікар» має стратегічне значення, оскільки саме рівень етичної культури визначає якість медичного обслуговування, рівень довіри пацієнток, професійну стабільність персоналу та репутаційну стійкість закладу. Розвиток корпоративної етики є передумовою ефективного функціонування всієї організації, адже вона формує ціннісні орієнтири, регламентує поведінку працівників і спрямовує їхню діяльність на забезпечення високих стандартів медичної допомоги. На основі проведеного аналізу можна виокремити ключові напрями розвитку корпоративної етики, що спрямовані на зміцнення ціннісної основи діяльності центру, удосконалення професійної поведінки персоналу та підвищення рівня комунікації між усіма учасниками медичного процесу.

Першим важливим напрямом є вдосконалення нормативно-етичної бази медичного центру, що включає актуалізацію та розширення етичного кодексу, розроблення окремих політик щодо конфіденційності, використання електронних даних, комунікації та взаємодії з пацієнтками, а також створення внутрішніх регламентів, які визначають порядок дій у разі виникнення етичних конфліктів. Системне оновлення локальних документів відповідно до міжнародних стандартів дозволить забезпечити чіткість правил, зменшити кількість конфліктних ситуацій та підвищити відповідальність персоналу. Наявність сучасної нормативної основи також сприятиме формуванню єдиних етичних орієнтирів для всіх працівників.

Наступним напрямом є розвиток етичного лідерства керівництва. Ефективний керівник має формувати стиль управління, який базується на відкритості, тактовності та професійній доброчесності. Регулярні зустрічі керівництва з персоналом, обговорення складних ситуацій та демонстрація етичної поведінки в щоденних управлінських рішеннях сприятимуть зміцненню довіри, формуванню позитивного прикладу та підвищенню авторитету керівництва. Моральне наставництво має стати невід'ємною частиною

управлінської діяльності й слугувати фундаментом для зміцнення професійних і міжособистісних взаємин у колективі.

Важливою складовою механізму удосконалення корпоративної етики є впровадження стандартів етичної комунікації. Внутрішні стандарти спілкування з пацієнтками, чіткі правила поведінки адміністратора та медичних сестер, особливо під час первинного контакту, створення шаблонів комунікації в складних ситуаціях та орієнтація на коректність, делікатність і доступність інформації – усе це забезпечує комфортне спілкування та зміцнює довіру до медичного закладу. Правильно організована комунікація відображає рівень корпоративної культури та визначає якість взаємодії між клінікою та її пацієнтками.

Посилення контролю за дотриманням конфіденційності є ще одним важливим напрямом. У сфері жіночого здоров'я збереження лікарської таємниці має вирішальне значення, тому необхідно створити стандарти безпеки персональних даних, обмежити доступ до медичної інформації, впровадити аудит дотримання конфіденційності та регулярно навчати персонал цифровій етиці й основам інформаційної безпеки. Дотримання цього напрямку дозволить мінімізувати ризики витоку інформації та забезпечити психологічний комфорт пацієнток.

Значну увагу необхідно приділяти підвищенню рівня професійної підготовки персоналу, що передбачає регулярні тренінги зі стандартів медичної деонтології, навчання навичкам емпатійного спілкування, управління стресом та конструктивного реагування на конфліктні ситуації. Участь у професійних заходах, семінарах, конференціях та курсах підвищення кваліфікації дозволяє формувати високу компетентність спеціалістів та підтримувати етичну зрілість колективу. Внутрішні програми безперервного розвитку також сприяють зміцненню професійної відповідальності та підвищенню якості надання медичних послуг.

Формування здорового психологічного клімату є обов'язковою умовою розвитку корпоративної етики. Створення механізмів підтримки персоналу, організація анонімних консультацій, психологічних практик, профілактика емоційного вигорання та розвиток культури взаємоповаги й взаємодопомоги сприяють підвищенню емоційної стійкості колективу та покращують командну взаємодію. Здоровий мікроклімат зменшує ризики конфліктів і підвищує рівень задоволеності працівників робочим середовищем.

Удосконалення системи мотивації та оцінювання також відіграє важливу роль. Доцільно включити етичні критерії до системи оцінювання персоналу, створити моральні стимули у вигляді подяк та відзнак, запровадити прозору систему кар'єрного зростання та мотивувати працівників за дотримання етичних стандартів. Така система стимулювання підвищує лояльність персоналу та сприяє зміцненню професійної дисципліни.

Важливим напрямом є оптимізація внутрішніх комунікацій. Розвиток внутрішніх каналів спілкування, впровадження електронних комунікаційних платформ, забезпечення швидкого доступу до необхідної інформації та обговорення етичних проблем на командних зборах сприятимуть узгодженості дій, зменшенню непорозумінь та посиленню командного духу.

Підсилення пацієнтоорієнтованості також має бути пріоритетним напрямом розвитку корпоративної етики. Удосконалення стандартів прийому, розроблення алгоритмів підтримки жінок під час складних діагнозів, створення доступних інформаційних матеріалів, розвиток онлайн-запису та дистанційних консультацій підвищують комфортність медичних послуг і формують позитивний досвід взаємодії пацієнток із закладом.

Подальший розвиток корпоративної етики вимагає вдосконалення партнерських зв'язків. Поглиблення співпраці з пологовими будинками та іншими медичними установами, обмін етичними стандартами та розробка спільних протоколів взаємодії забезпечують безперервність лікувального процесу та підвищують якість надання медичної допомоги.

Не менш важливо удосконалити інструменти контролю та відповідальності. Створення етичного комітету, запровадження анонімних каналів подання пропозицій та скарг, систематичний аналіз етичних порушень та вдосконалення алгоритмів реагування дозволять мінімізувати етичні ризики й підвищити дисциплінарну відповідальність.

Останнім важливим напрямом є модернізація корпоративної культури, що передбачає оновлення цінностей, місії та стратегічних орієнтирів, впровадження корпоративних традицій, зміцнення принципів довіри, взаємоповаги та професіоналізму. Формування позитивного іміджу закладу базується саме на корпоративній культурі, яка визначає поведінку персоналу та стиль взаємодії з пацієнтками.

Узагальнюючи, можна зазначити, що удосконалення корпоративної етики в медичному центрі «Жіночий лікар» передбачає комплексний та системний розвиток нормативних документів, управлінських практик, комунікацій, психологічного клімату, мотиваційної системи та професійної підготовки персоналу. Реалізація визначених напрямів сприятиме зміцненню довіри пацієнток, покращенню якості медичних послуг, підвищенню професіоналізму колективу та забезпеченню сталого розвитку закладу охорони здоров'я.

## ВИСНОВКИ

Узагальнення результатів проведеного дослідження дає підстави стверджувати, що корпоративна етика є ключовим чинником ефективного функціонування закладу охорони здоров'я, оскільки визначає правила професійної поведінки, формує організаційну культуру, впливає на якість медичних послуг, рівень довіри пацієнтів та репутаційний статус медичної установи.

Корпоративна етика в закладі охорони здоров'я є системою моральних норм, цінностей, принципів і правил, які регулюють професійну поведінку медичних працівників, управлінців та іншого персоналу і визначають порядок взаємодії між ними, а також із пацієнтами, партнерами та суспільством. У роботі доведено, що корпоративна етика у медичній сфері має специфічний зміст, зумовлений високим рівнем моральної відповідальності за життя і здоров'я людей, потребою дотримання конфіденційності інформації про пацієнтів, необхідністю вирішення етичних дилем у клінічній практиці, а також вимогами до гуманізму, справедливості та професійної доброчесності.

У процесі дослідження теоретично обґрунтовано сутність та зміст чинників, які впливають на формування корпоративної етики в закладі охорони здоров'я. Запропоновано класифікацію чинників за походженням, за рівнем впливу, за характером та за роллю в організації. Така класифікація дозволяє комплексно розглядати корпоративну етику як результат взаємодії широкого кола детермінант – від законодавчої бази, соціокультурних традицій та галузевих стандартів до стилю керівництва, організаційної культури, психологічного клімату в колективі, рівня професійної підготовки персоналу та ступеня цифровізації медичних процесів.

Проведений аналіз корпоративної етики в медичному центрі «Жіночий лікар» дозволив встановити, що цей заклад позиціонує себе як сучасний, пацієнтоорієнтований медичний центр, діяльність якого ґрунтується на принципах професіоналізму, конфіденційності, індивідуального підходу та

комплексної підтримки жіночого здоров'я. У медичному центрі функціонує невеликий, але висококваліфікований колектив.

Медичний центр «Жіночий лікар» реалізує широкий спектр медичних послуг у сферах гінекології, ендокринології, урології, репродуктивного здоров'я та діагностики, що зумовлює високі вимоги до корпоративної етики, особливо щодо дотримання конфіденційності, делікатності спілкування та забезпечення психологічної підтримки пацієнок. Аналіз практики роботи центру засвідчив наявність таких ключових етичних принципів, як пацієнтоорієнтованість, повага до гідності жінки, гуманізм, професіоналізм, командна взаємодія та етичне лідерство керівництва.

Важливою характеристикою корпоративної етики медичного центру «Жіночий лікар» є послідовне дотримання принципу конфіденційності медичної інформації. У закладі застосовуються механізми обмеження доступу до персональних даних, регламентовано порядок ведення електронних медичних записів, визначено правила комунікації з третіми особами, що сприяє формуванню довіри з боку пацієнок і зменшує ризики етичних порушень. Це особливо важливо в умовах роботи з чутливою інформацією, пов'язаною з репродуктивним здоров'ям, вагітністю, онкологічними захворюваннями та іншими делікатними аспектами жіночого здоров'я.

Корпоративна етика медичного центру проявляється не лише в роботі лікарів, а й у діяльності адміністратора та медичних сестер, які формують перше враження пацієнтки від закладу, задають тон комунікації, відповідають за організацію прийому, інформування, попередню консультацію та супровід жінки на всіх етапах отримання медичних послуг. Високий рівень привітності, тактовності, уважності та готовності вислухати пацієнтку є характерною рисою досліджуваного центру, що безпосередньо пов'язано зі сформованою корпоративною етикою.

На основі проведеного аналізу обґрунтовано механізм розвитку корпоративної етики в медичному центрі «Жіночий лікар» як цілісну систему

взаємопов'язаних елементів, що включають удосконалення нормативно-етичної бази, розвиток етичного лідерства, оптимізацію внутрішніх комунікацій, професійне навчання, формування сприятливого соціально-психологічного клімату, удосконалення системи мотивації, впровадження сучасних технологічних рішень, розвиток партнерських зв'язків, управління етичними ризиками та постійний моніторинг стану корпоративної етики. Такий механізм спрямований на перетворення етичних принципів на реальні практики щоденної діяльності персоналу.

У роботі сформульовано практичні напрями удосконалення корпоративної етики в медичному центрі «Жіночий лікар», серед яких: оновлення та деталізація етичного кодексу та внутрішніх політик; посилення уваги до цифрової конфіденційності й інформаційної безпеки; розвиток програм навчання з медичної деонтології та етичної комунікації; удосконалення механізмів підтримки персоналу та профілактики емоційного вигорання; включення етичних критеріїв до системи оцінювання й мотивації; поглиблення співпраці з іншими медичними закладами на основі спільних етичних стандартів; удосконалення інструментів збору та аналізу зворотного зв'язку від пацієнток.

Дослідження корпоративної етики в діяльності медичного центру «Жіночий лікар» підтвердило її визначальну роль у забезпеченні ефективного функціонування закладу охорони здоров'я, зміцненні довіри пацієнток та формуванні стійкої конкурентної позиції на ринку медичних послуг. Реалізація запропонованих напрямів удосконалення корпоративної етики сприятиме підвищенню якості медичного обслуговування, посиленню професіоналізму й відповідальності персоналу, розвитку етичної культури та забезпеченню сталого розвитку медичного закладу в умовах зростаючих вимог суспільства до етичної складової медичної діяльності.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Амеліна С.М., Кубіцький С.О. Корпоративна культура у системі управління персоналом. Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: «Економічні науки». 2020. № 7 (39). С. 59-66.
2. Балановська Т.І., Гоголю О.П., Кубіцький С.О., Михайліченко М.В., Троян А.В. Управління організацією: навчальний посібник. К. : ФОП Ямчинський О.В. 2021. 464 с.
3. Гарбар Ж. В., Мазур К. В., Мостенська Т. Г. Корпоративне управління та соціальна відповідальність. Ч. 2. Корпоративна соціальна відповідальність : навч. посіб. Вінниця : ВНАУ, 2020. 228 с.
4. Гарматюк О., Галюк М. Корпоративна культура як ефективний інструмент управління. Міжнародна науково-технічна конференція «Фундаментальні та прикладні проблеми сучасних технологій» до 60 річчя з дня заснування Тернопільського національного технічного університету імені Івана Пулюя та 175 річчя з дня народження Івана Пулюя. 2020. С. 245-247.
5. Глива С., Передало Х. Корпоративна культура: значимість, функції та цінності. Економіка та суспільство. 2024. № 61. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-137>
6. Голодрига І.О. Теоретичні основи дослідження етики взаємовідносин в закладі охорони здоров'я. Наукова інтернет-конференція студентів, аспірантів та молодих вчених кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу «Інноваційні технології в менеджменті та публічному управлінні» (24 листопада 2023 року, м. Тернопіль).
7. Граціотова Г.О., Степанова А.В. Методи формування та удосконалення корпоративної культури на державних підприємствах. Economic journal Odessa polytechnic university 2021. №2(16). С. 25-33. DOI: 10.15276/EJ.02.2021.3. DOI: 10.5281/zenodo.4954958.
8. Гриценко Н. В. Апарат композиції корпоративної етики в управлінні. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2019. № 65. С. 220-227.

9. Захарчин Г. М. Розвиток персоналу на засадах корпоративної культури. Економіка та суспільство. 2024. № 56.
10. Зелінська Г.О., Андрусів У.Я. Розвиток персоналу організацій через призму формування корпоративної культури. Науковий вісник Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу. Серія: Економіка і управління в нафтовій і газовій промисловості. №2. (22). Івано-Франківськ: ІФНТУНГ. 2020. С.72–80.
11. Зеркаль А. В. Корпоративна культура та комерційна свідомість персоналу – інноваційні напрями розвитку підприємств : монографія. Tallinn: Teadmus OÜ, 2022, 346 с.
12. Іващенко М. В. Корпоративна культура та етика як чинник конкурентоспроможності в міжнародному бізнесі. Економічна теорія та право. 2021. № 1. С. 170-173.
13. Кліпкова О.І., Кіндзера Р.Б. Корпоративна культура як основа для формування кодексу корпоративної етики. Вісник Одеського національного університету ім. І.І. Мечникова. 2018. Т. 23. Вип. 5(70). С. 90-94.
14. Козлова І. М., Орло М. Ю. Корпоративна культура як ефективний інструмент управління персоналом в кризових умовах. Менеджмент та підприємництво: тренди розвитку. 2022. № 2. С. 58–63. URL:
15. Копитко І.М. Корпоративна культура підприємств: історія виникнення та сутність. Причорноморські економічні студії. 2016. Вип. 9(1). С. 86-91.
16. Кравченко О. О., Антоненко А. С. Корпоративна етика як основа соціально відповідального бізнесу. Економічний простір. 2025. № 200. С. 60-63.
17. Кулакова В. Механізми формування корпоративної культури. Маркетинг в Україні. 2018. № 4. С. 58-63.
18. Лехан В.М, Крячкова Л.В., Заярський М.І. Аналіз реформ охорони здоров'я в Україні: від здобуття незалежності до сучасності. Україна. Здоров'я нації. 2018. № 4 (52).

- 19.Литвиненко Н. Корпоративна культура як елемент глобального тренду соціально-економічного розвитку. Адаптивне управління: теорія і практика. Серія Економіка. 2023. № 16 (32). DOI: [https://doi.org/10.33296/2707-0654-16\(32\)-15](https://doi.org/10.33296/2707-0654-16(32)-15)
- 20.Литвинова О. М. Аспекти корпоративної культури закладів охорони здоров'я за умов реформування галузі. Медсестринство. 2021. № 1.
- 21.Лісовський В.Корпоративна культура закладу охорони здоров'я. Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах війни та післявоєнної відбудови України: матеріали Всеукр. НПК. Тернопіль: ЗУНУ, 2022. С. 377–379.
- 22.Монастирський Г.Л. Зарубіжні моделі реформування системи менеджменту лікувальнопрофілактичних установ та можливості їх адаптації в умовах національної економіки. Модернізація менеджменту та публічного управління в системі охорони здоров'я / кол. монографія за науковою ред. д.е.н. Шкільняка М.М., д.е.н. Желюк Т.Л. Тернопіль, Крок. 2020. С. 235-247.
- 23.Надейко М. М. Теоретичні засади системи корпоративної культури підприємства. Ефективна економіка. 2019. № 11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7449>.
- 24.Науменко Г. Формування здорової корпоративної культури в медичній організації. Психосоматична медицина та загальна практика. 2020. Т. 5. № 1.
- 25.Ольховська А. Б. Корпоративна культура закладу охорони здоров'я як складова управління якістю медичного обслуговування. Матеріали ІІ МНПК «Менеджмент та маркетинг як фактори розвитку бізнесу». Київ: НаУКМА, 2024. Т. 2. С. 47–49.
- 26.Пігош В. А. Кодекс корпоративної етики як інструмент розвитку потенціалу підприємств. Науковий вісник Мукачівського державного університету. Сер. : Економіка. 2020. Вип. 1. С. 104-107.
- 27.Помелуйко К.Г. Державне регулювання етичних відносин в системі охорони здоров'я. Миколаїв, 2020. 13с

- 28.Потапюк І. П., Андрущенко Т. П., Мороз Ю. В. Корпоративна культура як маркетинговий ресурс підприємства. Український журнал прикладної економіки. 2019. Том 4. № 4. С. 176-182.
- 29.Прокопенко Н. С. Корпоративна культура та метаморфози управління корпоративною етикою. Економіка і управління. 2020. № 2. С. 79-85.
- 30.Савіна Г.Г. Корпоративна культура як інструмент формування іміджевої стратегії підприємства. Соціально-економічний розвиток регіонів у контексті міжнародної інтеграції. 2018. № 3. С. 73–79.
31. Статистична та фінансова звітність медичного центру «Жіночий лікар».
- 32.Троценко О. В. Т Медична субкультура : навчально-методичний посібник для вітчизняних студентів зі спеціальності "Медицина". Харків : ХНМУ, 2020. 40 с.
- 33.Харун О.А., Матюх І.А. Кодекс корпоративної етики як один із чинників формування іміджу підприємства. Інфраструктура ринку : електрон. наук.-практ. журн. 2018. Вип. 24. С. 286-291.
- 34.Шкільняк М. М., Желюк Т. Л., Васіна А. Ю., Дудкіна О. П., Попович Т. М., Овсянюк-Бердадіна О.Ф. Модернізація менеджменту системи охорони здоров'я в умовах проведення медичної реформи. Вісник Тернопільського національного економічного університету. 2018. Вип. 4. С. 168-180. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vtneu\\_2018\\_4\\_18](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vtneu_2018_4_18)
- 35.Юрочко Т., Бронікова С. Формування корпоративної культури медичного закладу. Актуальні проблеми державного управління. 2021. Том 3. № 84. С. 51-54. URL: <http://uran.oridu.odessa.ua/article/view/246245>.
- 36.Belghachi D., Soussi L. H. Lagdim. Corporate social responsibility in health organizations: scoping review. Rev. Gest. Soc. Ambient. 2024. Vol. 18, № 12. DOI: 10.24857/rgsa.v18n12-081.
- 37.Khanian A., Homayuni A., Jamshidian Z., Salehi A. Investigating the correlation between organizational ethics and professional ethics with job burnout and

- organizational commitment: a cross-sectional study in the nursing staff. *BMC Nursing*. 2024. Vol. 23. Art. № 560. DOI: 10.1186/s12912-024-02219-x.
38. Paraizo C. B. Organizational ethics in health settings. *Ciência & Saúde Coletiva*. 2019. Vol. 25, № 1. C. 251-259.
39. Phelan P. S. Organizational ethics for US health care today. *AMA Journal of Ethics*. 2020. Vol. 22, № 3. DOI: 10.1001/amajethics.2020.183.
40. Suquet J. B., Collard D. Maintaining “Good” Care: An articulation work perspective on organizational ethics in the healthcare sector. *J Bus Ethics*. 2024. Vol. 194. C. 545-560.
41. Suquet J.-B., Collard D. Maintaining “Good” Care: An articulation work perspective on organizational ethics in the healthcare sector. *Journal of Business Ethics*. 2024. Vol. 194. P. 545-560. DOI: 10.1007/s10551-024-05616-z.
42. Turner K., Lahey T., Gremmels B., Lesandrini J., Nelson W. A. Organizational ethics in healthcare: a national survey. *HEC Forum*. 2024. Vol. 36, № 4. C. 559-570. DOI: 10.1007/s10730-023-09520-3.