

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

**РЕВТЬ Наталія Федорівна**

**Формування корпоративної культури закладу  
охорони здоров'я. / Formation of the corporate  
culture of a health care institution**

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

Кваліфікаційна робота

Виконала студентка групи  
МЗОЗзмсв-21  
Н. Ф. Ревть

---

Науковий керівник:  
к.е.н., доцент, І. О. Демків

---

Кваліфікаційну роботу  
допущено до захисту:

"\_\_" \_\_\_\_\_ 20\_\_ р.

Завідувач кафедри

\_\_\_\_\_ **М. М. Шкільняк**

**ТЕРНОПІЛЬ - 2023**

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ЗАКЛАДУ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я.....	6
1.1. Сутність корпоративної культури в управлінні закладом охорони здоров'я .....	6
1.2. Особливості формування корпоративної культури в закладах охорони здоров'я .....	15
Висновки до розділу 1 .....	23
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ЗАКЛАДУ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я.....	25
2.1. Аналіз методичних підходів до оцінювання стану корпоративної культури в закладі охорони здоров'я.....	25
2.2. Оцінка організаційного забезпечення корпоративної культури в досліджуваному закладі охорони здоров'я .....	32
2.3. Діагностика рівня корпоративної культури в досліджуваному закладі охорони здоров'я.....	38
Висновки до розділу 2 .....	45
РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ЗАКЛАДУ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я.....	48
3.1. Модель трансформації елементів корпоративної культури в технології управління з урахуванням життєвого циклу організації .....	48
3.2. Вдосконалення технологій управління закладом охорони здоров'я з врахуванням цінностей корпоративної культури .....	59
Висновки до розділу 3 .....	65
ВИСНОВКИ.....	67
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	71

## ВСТУП

**Актуальність теми.** Роль корпоративної культури у створенні та обслуговуванні медичних закладів, їх розвитку та функціонуванні є важливою та незаперечною. Таким чином, світовий досвід компанії переконує, що активне впровадження норм і принципів в компаніях, а також їх дотримання сприяє створенню доброзичливої атмосфери, яка гарантує єдність співробітників для досягнення поставлених цілей, дозволяє їм досягати стратегічних цілей.

Сьогодні корпоративна культура є одним з найважливіших інструментів управління, так як створює своєрідну соціальну базу, яка впливає і регулює діяльність і взаємодію співробітників всередині організацій, з окремими цільовими групами, створює сприятливі умови для розвитку організації і т.д. Але що б не говорили про роль корпоративної культури, на жаль, у багатьох медичних установах вона носить суто формальний характер, мало того, що на практиці не використовуються прописані коди компаній, так ще й не всі співробітники навіть усвідомлюють її зміст і т.д. Це говорить про те, що не всі керівники розуміють важливість корпоративної культури, її роль і вплив на діяльність організацій, можливість її активного використання в процесах управління.

**Аналіз останніх досліджень та наукових статей.** Проблеми розвитку корпоративної культури в Україні вивчали: О.В. Сисоєва, О.П. Дяків, І.М. Новак, О. Леонова, Н.В. Гриценко, Н.Ю. Фіщук, І.В. Ломачинська, К.О. Лопухова, П.С. Смоленюкук, О.І. Бала, О.В. Муқан, Р.Д. Бала, В.О. Аніщенко та інші.

Незважаючи на роботи вищезгаданих дослідників, які ретельно вивчили явища корпоративної культури, все ж необхідно більш детально вивчити ряд питань корпоративної культури в сучасній ситуації країни. Незважаючи на те, що відсутність корпоративної культури є практично неможливим явищем, навіть її нерозвиненість і недосконалість ганебно позначається на діяльності всієї організації, на що неодноразово вказували вчені. Крім того, питання формування корпоративної культури в медичних установах є досить новим і невивченим

явищем, яке привертає увагу керівників. Культура компанії стрімко змінюється і відбивається на нових цінностях, що також дає привід для нових досліджень цього явища.

**Мета і завдання дослідження.** Метою кваліфікаційної роботи є поглиблення теоретико-методологічних засад та розробка рекомендацій щодо підвищення корпоративної культури медичного закладу.

Відповідно до обраної мети роботи потрібно вирішити наступні завдання:  
дослідити сутність сутність корпоративної культури в управлінні закладом охорони здоров'я;

охарактеризувати особливості формування корпоративної культури в закладах охорони здоров'я;

провести аналіз методичних підходів до оцінювання стану корпоративної культури в закладі охорони здоров'я;

провести оцінку організаційного забезпечення корпоративної культури в досліджуваному закладі охорони здоров'я;

продіагностувати рівень корпоративної культури в досліджуваному закладі охорони здоров'я;

запропонувати шляхи впровадження моделі трансформації елементів корпоративної культури в технології управління з урахуванням життєвого циклу організації;

запропонувати шляхи вдосконалення технологій управління закладом охорони здоров'я з врахуванням цінностей корпоративної культури.

**Об'єктом дослідження** є процес оцінювання корпоративної культури закладу охорони здоров'я.

**Предметом дослідження** є теоретичні та практичні аспекти оцінки корпоративної культури медичного закладу.

**Методи дослідження.** Для досягнення мети кваліфікаційної роботи та вирішення поставлених завдань був використаний системний підхід, що дозволило провести комплексне дослідження корпоративної культури. При дослідженні поняття корпоративної культури закладу охорони здоров'я

використано загальнонаукові методи пізнання, такі як аналіз і синтез, індукція і дедукція, абстрагування і конкретизація, метод аналогії. При оцінці вітчизняної практики медичної частини використовувалися такі специфічні методи, такі як: метод анкетування, групування, порівняння, статистичний аналіз, вертикальний і горизонтальний аналіз. Табличний метод використовувався для наочного представлення статистичного матеріалу, методи узагальнення та графічного представлення даних.

Інформаційна база виглядає наступним чином: нормативно-правові та адміністративні акти з управління персоналом медичного закладу, довідники та довідники, періодична економічна література, статистичні звіти та інтернет-джерела.

**Практичне значення отриманих результатів полягає в тому, що представлені методичні рекомендації щодо підвищення корпоративної культури можуть бути використані в роботі закладів охорони здоров'я, в роботі науково-дослідних установ і в навчальному процесі.**

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ЗАКЛАДУ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

### 1.1. Сутність корпоративної культури в управлінні закладом охорони здоров'я

Кожна компанія прагне до максимального економічного ефекту від своєї діяльності і тому застосовує всі можливі засоби, методи, методи та інструменти для досягнення своєї місії. Можливі заходи не завжди мають матеріальну форму і не завжди помітні в діяльності компанії. Вони включають в себе один з найбільш складних за структурою і змістом засобів сучасного господарювання – «корпоративну культуру, яка втілює в собі інформацію, навички, знання, традиції і особливі елементи людського досвіду, що дозволяє компанії виділитися серед інших на ринку, і прискорити бажаний економічний ефект, якщо вона належним чином навчена і розвинена» [4].

Не всі керівники підприємств надають великого значення поліпшенню і застосуванню культури компанії з точки зору управління, так як віддають перевагу матеріальним речам. Національні компанії також є частиною цього. З розвитком компанії вважається, що для досягнення успіху недостатньо купити сучасне обладнання та підвищити заробітну плату. Такі засоби є лише основою для формування сприятливого внутрішнього середовища, в якому такі категорії, як знання, традиції, ритуали, символи, роблять компанію цілісним організмом, здатним мінімізувати ці загрози: недовіру, конфліктні ситуації, байдужість тощо. Таким чином, «корпоративна культура має великий вплив на внутрішнє середовище компанії та систему управління» [4].

Слід зазначити, що сучасний розвиток характеризується процесами гуманізації – «олюднення» суспільного життя (від лат. *humanus* – людина), в основі яких лежить «принцип, що людина є найвищою соціальною цінністю, здатною до необмеженого розвитку і самовдосконалення, з метою реалізації всіх

своїх сутнісних сил, здібностей і талантів» [16]. Це також накладає свій відбиток на формування і розвиток корпоративної культури в організаціях.

У сучасних умовах все більше уваги приділяється створенню сприятливих умов праці для персоналу компанії. Дослідження, проведене Масачусетським технологічним інститутом, показує, що «компанії з високим рівнем задоволеності співробітників своїм досвідом роботи вдвічі успішніші в інноваціях і задоволенні вимог клієнтів, а їх прибуток на 25% вище, ніж в організаціях з низьким балом» [15].

Підсумовуючи, можна сказати, що на сьогоднішній день поняття «корпоративна культура» є предметом широкого і всебічного вивчення в науковій літературі, і інтерес до цього поняття продовжує зростати.

Деякі автори підкреслюють, що корпоративна культура є ефективним інструментом встановлення правил поведінки в компанії. Наприклад, інші автори стверджують, що «корпоративна культура - це не що інше, як сукупність прийнятих норм і правил поведінки» [40].

За результатами проведеного дослідження можна резюмувати, що корпоративна культура трактується вченими як ряд певного набору матеріальних і духовних елементів, які дозволяють розкрити прихований потенціал людини і стати об'єднуючою ланкою для співробітників, команд різних відділів або компаній, які разом прагнуть до досягнення поставлених цілей, поліпшити свої позиції і підвищити свою конкурентоспроможність на ринку.

Характеристика загальних характеристик корпоративної культури показана на рис.1.1.

Слід зазначити, що в ході своєї еволюції поняття «корпоративна культура» часто порівнювалося з поняттям «організаційна культура». Сьогодні вчені все ще не можуть прийти до єдиного висновку про те, чи є ці поняття однаковими або різними, або частиною будь-якого з понять і т.д.

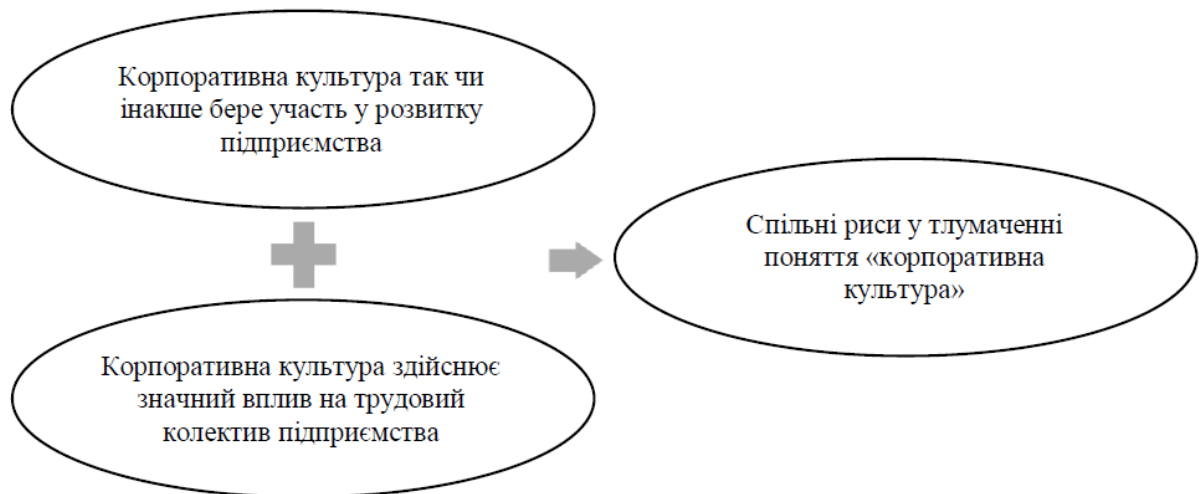


Рис. 1.1. Загальні риси в трактуванні поняття корпоративної культури

Примітка. Сформовано автором за [30].

Слід зазначити, що при визначенні функціональних компонентів корпоративної культури різні вчені не можуть прийти до єдиного висновку, зокрема, не існує «загального переліку». Наприклад, один з учених розрізняє наступні компоненти: психологічну, організаційну, адміністративну і феномен соціалізації. Інші, крім психологічної складової, розрізняють систему мотивації і матеріальну складову. Овчаренко виділяє наступні функціональні складові корпоративної культури:

- «інтелектуальний, зазначаючи, що корпоративна культура сприяє інтелектуальному розвитку;
- соціальна, яка характеризується організацією корпоративних вечірок, реалізацією відповідних умов працевлаштування тощо.
- духовна складова корпоративної культури, що включає в себе такі елементи, як: кодекс, етичні норми і цінності, що забезпечують духовний розвиток» [33, с. 24].

У світлі вищесказаного слід зазначити, що функціональні складові не можуть обмежуватися зазначеними характеристиками, а повинні формуватися на основі позитивного впливу, який надає корпоративна культура на внутрішнє життя окремої компанії.

Після узагальнення наукових розробок пропонуємо розглянути наступні

важливі позитивні ефекти корпоративної культури в компанії (рис. 1.2).



Рис. 1.2. Позитивні аспекти впливу корпоративної культури на внутрішнє середовище організації

Примітка. Сформовано автором за [30; 19]

Ми прагнемо доповнити перелік функціональних складових корпоративної культури наступними елементами:

1. «Психологічна та соціальна складова. Корпоративна культура безпосередньо перебудовує психологічний клімат, який існує в компанії. Змінюють соціальне середовище і його основні елементи, такі як умови праці, людські ресурси, мотивація на роботі тощо» [30].

2. Комунікаційна складова. Стійкий підприємницький дух, що працює у внутрішньому середовищі компанії, виводить кожного співробітника на краще світло і дає можливість налагодити контакт між апаратом управління і персоналом.

3. «Інноваційна та інтелектуальна складова. Позитивний клімат,

створюваний культурою компанії, розкриває прихований потенціал співробітників, який може проявлятися у вигляді нових ідей ( «ноу-хау») для вдосконалення системи управління компанією» [19].

4. Економічна складова. Злагоджений трудовий колектив показує високу продуктивність, премії не стають єдиним мотивуючим інструментом. Ключові показники діяльності та конкурентоспроможності компанії зростають.

Оскільки «корпоративна культура є складним і комплексним поняттям в управлінні бізнесом, важливо виділити її структурні елементи, які дозволяють розробити діагностичну систему стану корпоративної культури в компаніях» [4].

Слід зазначити, що вчені по-різному визначають структурні елементи корпоративної культури. Незважаючи на те, що кожен вчений пропонує нові погляди на структурні елементи корпоративної культури, загально визнаними слід вважати ті елементи корпоративної культури, які визнані значною кількістю дослідників, включаючи місію, стратегію, філософію, цінності, символи, міфи, традиції, ритуали, імідж. З огляду на це, ми пропонуємо розглядати елементи корпоративної культури як «структурні будівельні блоки корпоративної культури» [19].

1. До «базових елементів бізнесу» належать:

- «місія та стратегічне бачення компанії, що визначає унікальність корпоративної культури;
- система цінностей, що сприяє формуванню місії компанії, побудові стратегічного бачення, на якому базується згуртованість співробітників» [4].

2. «Елементи, що складають внутрішнє життя підприємства»:

- міфи і герої компанії, які існують в компанії у вигляді певних історій, які передаються з одного колективу в інший і дають можливість розповісти в певній формі про співробітників, керівників, які досягли певних успіхів;
- ритуали і традиції, що становлять певну повторювану діяльність серед співробітників компанії. Це дає можливість наочно показати внутрішнє життя;

3. «Елементи, що складають імідж компанії» включають:

- специфіка компанії, яка через інтер'єр, дрес-код, рекламу формує неповторний образ компанії в очах її клієнтів і партнерів;
- символи, що відображають «корпоративний дух» компанії через певні предмети, образи, предмети тощо;
- девізи та слогани, які дозволять краще продемонструвати переваги компанії.

За результатами аналізу наукової літератури ми виділили найбільш поширені в роботі вчених і оцінили кількість наукових думок за окремими принципами. Узагальнимо наступні принципи корпоративної культури:

1. «Принцип оплати праці. В її основі лежить принцип, згідно з яким корпоративна культура повинна забезпечувати справедливу оплату праці для тих, хто підтримує її в компанії» [4].

2. Принцип корисності. Корпоративна культура повинна бути корисною компанії в цілому, сприяти її розвитку і т.д.

3. «Принцип послідовності. Всі структурні елементи корпоративної культури повинні бути взаємопов'язані і утворювати цілісну систему.

4. Принцип соціально-економічного розвитку. В її основі лежить принцип, що корпоративна культура повинна сприяти соціальному та економічному розвитку кожного співробітника компанії.

5. Принцип єдності. Вона сприяє формуванню унікальної організації у внутрішньому середовищі компанії.

6. Принцип відкритості. Елементи корпоративної культури повинні бути відкритими для всіх членів компанії.

7. Принцип індивідуальності. Корпоративна культура повинна враховувати особливості та індивідуальність кожного її учасника» [30].

Функції корпоративної культури дозволяють детально продумати види управлінської діяльності і визначити роль системи управління бізнесом. У науковій літературі найчастіше згадуються такі функції корпоративної культури:

- мотивуючий – сприяє мотивації співробітників, підвищує продуктивність праці;

- стабілізація – забезпечує рівновагу і стабільність психологічного клімату і соціальної системи компанії.
- протектор – захищає керівництво від отримання шкідливої інформації, сприяє відторгненню негативних значень із зовнішнього середовища;
- оптимізація – оптимізує поведінку та процеси, які відбуваються у внутрішньому середовищі компанії;
- комунікативний – допомагає налагодити комунікацію між різними командами та компаніями;
- адаптивний – дозволяє адаптувати робочу силу до компанії і навпаки;
- регламент – встановлює стандарти та правила поведінки, які впливають на бізнес-процеси;
- економічна – підвищує конкурентоспроможність компанії на ринку, покращує інноваційний та інтелектуальний розвиток, що впливає на прийняття тих чи інших управлінських рішень.

Впровадження ефективної корпоративної культури в компанії супроводжується реалізацією наступних етапів бізнесу:

- «аналіз внутрішніх організаційних процесів компанії;
- аналіз психологічного клімату компанії;
- формування моделі корпоративної культури (визначення місії та основних цінностей);
- розробка правил поведінки працівників з урахуванням основоположних цінностей;
- опис традицій та символів» [18].

Враховуючи зазначені етапи розвитку корпоративної культури в компанії та результати аналізу наукової діяльності вітчизняних і зарубіжних фахівців у сфері корпоративної культури, запропоновано модель з двома векторами формування та розвитку корпоративної культури в медичних закладах на основі виокремлення чотирьох рівнів, з точки зору формування і розвитку корпоративної культури в компанії (рис. 1.3).



Рис. 1.3. Бівекторна концептуальна модель навчання та розвитку культури медичного підрозділу

Примітка. Сформовано автором.

Розглянемо зміст запропонованої моделі з точки зору формування корпоративної культури. «Формування корпоративної культури з усіма її атрибутами відбувається на рівні управління компанією шляхом визнання та збереження цінностей, традицій, історії тощо компанії» [8].

Давайте по черзі розглянемо рівні формування корпоративної культури компанії.

Перший рівень - адміністративний, який відповідає системі управління компанією і формує економічну і соціальну поведінку співробітників.

Другий рівень - професійний, який відповідає результатам системи управління трудовими ресурсами компанії. Саме на цьому рівні формується структура персоналу, професійна пропозиція і рівень інтелектуалізації персоналу. Він готує рівень навичок і ноу-хау не тільки персоналу, а й керівництва. У сфері управління корпоративною культурою його можна назвати «інструментом», за допомогою якого можна управляти персоналом компанії,

підвищувати конкурентоспроможність, якість продукції і послуг, а значить, і ефективність компанії в цілому. Це так звана «норма» для ведення бізнесу вдома та за кордоном.

Третій рівень - основоположний, який включає в себе загальні цінності і переконання, виражені в словах і діях співробітників компанії, які свідомо поділяються і культивуються ними. Найбільш повно цей рівень проявляється в промовах, розповідях, висловлюваннях, використовуваних символах, термінах, відносинах, ставленні до колег і керівників і т.д. Цей рівень є результатом роботи попередніх рівнів.

Четвертий рівень - істотний, який визначає культуру самої компанії, засновану на цінностях, традиціях і поведінці, вкорінених в психології людей, які проявляються несвідомо і автоматично відображаються в діяльності.

Слід зазначити, що розвиток корпоративної культури в компанії починається з визначення запропонованої моделі з двома векторами формування та розвитку корпоративної культури в медичних закладах на чотирьох рівнях, а саме розвитку цінностей, які враховують інтереси співробітників бути частиною команди, нести відповідальність за результати своєї роботи тощо.

Розвиток корпоративної культури другого рівня супроводжується зміною соціальних стереотипів, наприклад, негламурна робота, непопулярне хобі тощо. Розвиток культури компанії на третьому рівні пов'язаний з творчістю, креативністю, пошуком і вихованням талантів, розвитком емоційного інтелекту, набуттям інших сучасних навичок через навчання і розвиток персоналу.

Розвиток корпоративної культури на четвертому рівні передбачає формування ефективного внутрішнього середовища корпоративної культури, що проявляється на репутації та іміджі компанії. На цьому рівні ви працюєте з брендом і позиціонуєте компанію на ринку.

Результати нашого дослідження дозволяють узагальнити існуючі підходи до визначення цього поняття, а також сформулювати власне визначення корпоративної культури в медичних закладах, під якою ми розуміємо формування середовища для функціонування компанії, що призводить до

стимулювання та залучення працівників компанії до виконання виробничих завдань.

## **1.2. Особливості формування корпоративної культури в закладах охорони здоров'я**

Сучасна українська медична культура все більше інтегрується в цілісну систему світової медичної культури, зберігаючи специфіку закладу та асоціюючись з кінцевою метою його діяльності, визначаючи поведінку всіх його працівників, засоби прийняття рішень, засоби об'єднання колективу та окремих співробітників для досягнення визначених характеристик у всіх її специфічних формах – від професійних до індивідуальних.

«Корпоративна культура медичного закладу – це система колективно спільних цінностей, переконань та поведінкових патернів медичного персоналу, які визначають унікальність діяльності медичної організації, сприяючи ідентифікації працівника з організацією» [4].

Дослідження свідчать, що управління корпоративною культурою в закладах охорони здоров'я сприяє забезпеченню позитивного іміджу закладів охорони здоров'я як всередині закладу, так і зовні, сприяє підвищенню продуктивності та ефективності медичного персоналу, покращує мотивацію праці, знижує ймовірність втрати топ-співробітників, зменшує конфліктність та психологічну напругу в колективі, підвищує лояльність медичного персоналу (табл. 1.1).

*Таблиця 1.1.*

**Важливість розвитку корпоративної культури в закладах охорони здоров'я**

Значущість фактору	Назва фактору значущості	Середній ранг пріоритету
1	Забезпечення позитивного іміджу закладу для персоналу та зовнішніх аудиторій	7,45
2	Забезпечення досягнення вищих показників діяльності медичного закладу	7,42
3	Підвищення мотивації	7,10
4	Є ключовим фактором стратегії розвитку медичного закладу	6,83
5	Підвищення ефективності бізнес-процесів у медичного закладі	6,43
6	Не впливає на діяльність медичних закладів	1,17

Примітка. Сформовано автором за [45]

Корпоративна культура формується на основі врахування впливу факторів зовнішнього та внутрішнього середовища лікарні, вирішення проблем зовнішньої адаптації та внутрішньої інтеграції в умови навколишнього середовища.

Результатом зовнішньої адаптації є узгоджена модель місії та поведінки працівників лікарні із зовнішніми замовниками (пацієнтами, опікунами, іншими медичними закладами тощо) та принципами надання медичної допомоги (партнерська модель, лікар-центрована чи пацієнт-центрована тощо). Результати зовнішньої адаптації формують імідж медичного закладу.

«Результатом внутрішньої інтеграції є навчання персоналу медичного закладу, загальної внутрішньої ідеології, заохочуваних або засуджених моделей поведінки, підходів до заохочення або покарання працівників за результатами професійної діяльності» [32].

Часто імідж організації виникає спонтанно. Причиною цього є не тільки небажання менеджерів займатися цією проблемою, а й відсутність досвіду і знань в плані формування іміджу і культури компанії. Ключовими елементами «корпоративної культури медичного закладу є: стиль управління; методи взаємодії зі співробітниками; внутрішня система комунікацій; розуміння своїх обов'язків та рівня відповідальності кожного працівника; етика; комунікативні навички; норми і стандарти поведінки компанії (робота з документацією, кваліфікаційні вимоги, розробка навчання, рольових моделей в конфліктних

ситуаціях, індивідуальне / колективне вирішення складних ситуацій на робочому місці)» [32].

Культура є основою стабільності суспільства, і різні організації, які визначають ставлення до навколишньої дійсності, формують шляхи досягнення важливих цілей. Формування корпоративної культури медичного закладу є нагальною потребою сьогодення, оскільки управлінський персонал стикається з певними проблемами при оптимізації діяльності системи охорони здоров'я. Корпоративна культура як особливий соціальний механізм, що збирає знання та навички про поведінку людей, покликаний не тільки виконувати завдання виявлення, а й стабілізації будь-якої стандартної та нестандартної ситуації в медичному закладі.

Питання інституційної корпоративної культури все частіше привертає увагу дослідників у сфері управління доглядом. «Культура закладу розглядається як потужний стратегічний інструмент, який допомагає формувати ефективну роботу колективу, орієнтувати людей на цілі медичної діяльності, мобілізувати ініціативу, мотивувати якість медичної діяльності» [34].

Результати аналізу змісту наукових праць з корпоративної культури та нормативно-правових документів України дозволили сформулювати «концепцію корпоративної культури як унікальної системи цінностей, принципів діяльності, переконань та норм поведінки в медичному закладі, яка підтримується безумовно всіма працівниками підрозділу і який пов'язаний з кінцевою метою його діяльності, визначає поведінку всіх його співробітників, способи прийняття рішень, засоби об'єднання колективу і осіб, що беруть участь у досягненні поставлених перед ним цілей і завдань» [3; с. 5; 9].

Основними складовими корпоративної культури, які притаманні медичному закладу, незалежно від форми власності та організаційно-правової форми, є :

- «цінність послуги;
- етичні правила поведінки, дрес-код;
- стиль управління;

- методи попередження та вирішення конфліктів;
- система комунікації та взаємин всередині колективу;
- усвідомлення себе і власного місця в тілі держави ;
- вимоги до рівня компетентності, визначеного в профілях професійної компетентності для виконання публічних функцій» [45].

Метою корпоративної культури є забезпечення високої продуктивності роботи медичного підрозділу за рахунок підвищення ефективності управління та підвищення якості операцій. Ефективність діяльності установи визначається низкою формальних факторів, серед яких рівень «організаційно-технічного стану організації, наявність ресурсів, кваліфікація персоналу, наявність механізмів стратегічного планування та розвитку організації, рівень мотивації працівників тощо» [34]

Корпоративна культура в медичному закладі спрямована на вирішення наступних основних завдань:

- забезпечує організаційний підрозділ медичної частини;
- забезпечувати адаптацію закладу до соціально-економічних та інших умов навколишнього середовища;
- формування позитивного іміджу медичного закладу шляхом поступового синтезу окремих культурних елементів у єдине ціле, що надає емоційний вплив на людей та їх позитивне ставлення до організації;
- створення основи для мотивації професійної діяльності, стимулювання активності людей, прагнення до самореалізації;
- регулює управлінську діяльність, сприяє ототожненню працівників з установою;
- виховувати почуття зобов'язань та гордості, долучатися до діяльності закладу;
- зміцнення системи соціальної стабільності, полегшення адаптаційних процесів, підтримання правил і норм, необхідних для правильної поведінки працівників, їх відносин, контактів із зовнішнім світом, що є гарантією стабільності організації.

Формування корпоративної культури в медичному закладі в основному пов'язане зі специфікою діяльності його співробітників. На формування і зміну корпоративної культури, як правило, впливають переконання і цінності керівництва установи. колективний досвід, набутий працівниками державної установи в процесі розвитку; нові переконання та цінності, запропоновані новопризначеними працівниками медичного закладу.

За загальним правилом, основними принципами формування корпоративної культури в медичному закладі є :

- комплексне планування розвитку закладу з урахуванням цілей закладу в цілому та його працівників, взаємовідносин між медичним персоналом;
- визначення необхідних значень медичного складу;
- збереження традицій, що визначають стиль управління;
- відмова від штучного нав'язування корпоративної культури, її адаптації до конкретних обставин;
- комплексний підхід до оцінки, що відображає способи, за допомогою яких корпоративна культура безпосередньо впливає на ефективність діяльності установи та її опосередкований вплив.

Як правило, формування корпоративної культури в медичному закладі передбачає наступне:

- «визначення місії, стратегії, основних цілей та цінностей (бажаних пріоритетів, принципів, підходів, норм та моделей);
- дослідження існуючої корпоративної культури для визначення необхідності вдосконалення;
- виявлення позитивних і негативних елементів у формуванні цінностей;
- розробка організаційних заходів, спрямованих на формування нової корпоративної культури, загальноприйнятної поведінки працівників медичного закладу» [34].

«Місія - одне з основних понять стратегічного управління. У широкому сенсі під ним розуміється мета, зміст і принципи, відповідно до яких медичний заклад повинен здійснювати свою діяльність» [34]. Місія медичних закладів

ґрунтується на історичних реаліях та традиціях. Розвиток системи охорони здоров'я є невід'ємною частиною національної політики, а якість медичної допомоги є одним із головних пріоритетів. Основні орієнтири розвитку організації формуються на тлі існуючих соціальних, професійних і соціально-економічних умов з урахуванням специфіки діяльності, потреб підприємства в медичному обслуговуванні, окремих груп населення.

При формуванні корпоративної культури використовуються такі заходи:

- управлінська підтримка місії, цілей, правил і принципів закладу, що визначає ставлення до його працівників і пацієнтів;
- демонстрація керівництвом медичного закладу, керівниками структурних підрозділів лідерських якостей відповідно до вимог профілів професійної компетенції ;
- підтримка зовнішніх символів (показників), що включає вимоги, пов'язані із зовнішнім виглядом співробітників, проектуванням будівель, організацією системи заохочень і покарань, відкритістю і прозорістю критеріїв, що лежать в основі кадрових рішень; ведення керівництва медичним закладом у кризових ситуаціях;
- налагодження системи наставництва та розміщення новоприйнятих працівників;
- система комунікації та взаємин всередині колективу;
- оцінка ефективності роботи співробітників і планування кар'єри, розвитку кар'єри;
- підтримка існуючих традицій закладу;
- участь керівництва в діяльності організації;
- поширення цінностей корпоративної культури в публікаціях компанії; вимоги до загальноприйнятої поведінки співробітників на корпоративних заходах і т.д.

При цьому в кожній організації панує атмосфера взаємин, яка не підлягає формальному регулюванню, а відбивається на ефективності організації, наприклад, традиціях організації, мікрокліматі, впливі неформальних лідерів

тощо.

Корпоративна культура формується з урахуванням впливу факторів зовнішнього і внутрішнього середовища організації, при вирішенні завдань зовнішньої адаптації і внутрішньої інтеграції до умов навколишнього середовища. «Результатом зовнішньої адаптації є унікальне та узгоджене уявлення про філософію та місію організації, цілі діяльності та засоби її досягнення, принципи та підходи до надання медичної допомоги населенню, взаємодії з іншими організаціями на етапах надання медичної допомоги тощо. Результати зовнішньої адаптації формують імідж організації» [34]. «Результатом внутрішньої інтеграції є формування колективу організації, загальної внутрішньої ідеології, заохочуються або засуджуються моделі поведінки. підходи до заохочення або покарання працівників за результатами їх роботи» [11]. Важливим фактором у формуванні корпоративної культури є філософія організації – своєрідна система цінностей і переконань співробітників, яких дотримується колектив добровільно або під час навчання. Зазвичай філософія закладена у внутрішньому кодексі поведінки організації-працівника.

Корпоративна культура наділяє співробітників організаційною ідентичністю, визначає уявлення про робоче місце всередині групи і є важливим джерелом стабільності і наступності в організації. Це створює відчуття довіри до інституції та її позиції всередині неї, сприяє формуванню почуття соціальної захищеності.

Сформована та поширена корпоративна культура є важливим інструментом управління, створює сильні конкурентні переваги, підвищує соціальну відповідальність медичних закладів перед суспільством та пацієнтами, підвищує якість медичної діяльності. Наявність корпоративної культури, системи цінностей та рольових моделей сприяє покращенню процесів стратегічного розвитку, внутрішньої комунікації, єдності та згуртованості команди, створюючи унікальний вектор розвитку людських ресурсів та знижуючи плинність кадрів в організації.

Медичним закладам необхідно сформувати концепцію, механізми

впровадження та розвитку корпоративної культури на практиці.

Система безперервного підвищення кваліфікації медсестринського управлінського персоналу повинна передбачати реалізацію освітніх програм у сфері підготовки та розвитку корпоративної культури медичних організацій.

Система моральних цінностей та поведінкові принципи оновленої команди корпоративної культури зменшують негативний вплив ринку на товари та блага, які спочатку не призначалися для продажу та пов'язані з системою охорони здоров'я.

Слід зазначити, що умови конкуренції, в яких створюються фінансово незалежні медичні установи, визначають нові принципи діяльності. Цим медичним закладам необхідно терміново розробити стандарти відповідної корпоративної культури. Причина низької ефективності нових моделей медичних закладів криється саме в стабільності корпоративної культури, яка, на жаль, є впорядковано-адміністративною.

Розробка стандартів корпоративної культури має бути спрямована на розвиток конкурентних переваг, а це в першу чергу послуга, орієнтована на пацієнта. Немає сенсу розвиватися без реалізації.

Час, необхідний для впровадження нової корпоративної культури, що забезпечує якість і комплаєнс, буде значно скорочено єдиним внутрішнім координатором (умовна розробка).

Впровадження корпоративної культури знижує витрати на управління за рахунок повторюваної роботи та процедур, спрощує прийняття рішень, прискорює адаптацію нових співробітників, підвищує передбачуваність поведінки співробітників та зменшує невизначеність у мінливому зовнішньому середовищі. Згуртована команда зменшує конфлікти, мотивує та утримує медичний персонал з найменшими фінансовими витратами.

Для того, щоб корпоративна культура гарантувала успіх, була запорукою належного функціонування інституції та була основою для її виживання у складні часи, необхідно визнати цей факт, негайно впроваджувати його та системно підтримувати.

Тому впровадження корпоративної культури вимагає сформульованих принципів, норм і правил поведінки, які доводяться до зовнішніх власників і споживачів за допомогою відповідної внутрішньої і зовнішньої комунікації.

### **Висновки до розділу 1**

Сучасна корпоративна культура в медичних установах - це прояв унікальної культури організації, яка об'єднує різні типи людей - акціонерів, менеджерів, виробничий персонал. Корпоративна культура проявляє себе як субкультура в центрах національної культури, заснована на усталеній системі цінностей, яка отримує національну культуру, тому вписується в закони, що характеризують культуру в цілому.

Функції корпоративної культури в медичних установах об'єднують всі складові елементи: структуру, поведінку, процес. Для розвитку медичних закладів почуття ідентичності та соціального захисту має велике значення та відображається на стабільності та розвитку співробітників компанії, сприяє ефективному розвитку закладів та прагне виконувати свою місію, стимулює зростання самосвідомості колективу та більшої відповідальності. Це допомагає новим співробітникам максимально швидко адаптуватися до нових умов ведення бізнесу. проявляється як потужний мотиватор, здатний мотивувати співробітників на високий рівень комерційної діяльності; впливає на розвиток інтелектуального потенціалу.

Корпоративна культура в медичному закладі спрямована на вирішення наступних основних завдань:

- забезпечує організаційний підрозділ медичної частини;
- формування позитивного іміджу медичного закладу шляхом поступового синтезу окремих культурних елементів у єдине ціле, що надає емоційний вплив на людей та їх позитивне ставлення до організації;
- створення основи для мотивації професійної діяльності, стимулювання активності людей, прагнення до самореалізації;
- регулює управлінську діяльність, сприяє ототожненню працівників з

установою;

- виховувати почуття зобов'язань та гордості, долучатися до діяльності закладу;
- зміцнення системи соціальної стабільності, полегшення адаптаційних процесів, підтримання правил і норм, необхідних для правильної поведінки працівників, їх відносин, контактів із зовнішнім світом, що є гарантією стабільності організації.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ЗАКЛАДУ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

#### **2.1. Аналіз методичних підходів до оцінювання стану корпоративної культури в закладі охорони здоров'я**

Сьогодні корпоративна культура не є новим поняттям, і для значної кількості провідних організацій охорони здоров'я вона займає одне з найважливіших місць у переліку інструментів, які допомагають забезпечити їх розвиток. З цієї причини для медичних установ, які бажають вийти на європейський рівень, питання корпоративної культури стають ще більш актуальними. На жаль, для переважної більшості медичних закладів роль корпоративної культури залишається на другому плані, що також має негативні наслідки та стимулює розвиток кризової ситуації. Останні події в нашій країні характеризуються економічною та політичною нестабільністю, що лише підсилює руйнування корпоративних цінностей медичних закладів. Тому необхідно переглянути і переосмислити саму концепцію і діючі моделі корпоративної культури. Це неможливо без результатів оцінки поточного стану підприємства, які визначають необхідність забезпечення теоретико-методологічних основ оцінки стану корпоративної культури в закладах охорони здоров'я з урахуванням сучасних умов розвитку.

На нашу думку, «корпоративну культуру слід розглядати як сукупність унікальних якостей та характеристик закладу охорони здоров'я, які виділяють його та досягають бажаного економічного ефекту» [3].

Таким чином, широке трактування поняття «корпоративна культура» викликає відмінності не тільки в елементах, але і в підходах до оцінки в медичних установах. Слід зазначити, що корпоративна культура не відображається у фінансовій звітності, але її можна спостерігати в середовищі медичних закладів і оцінювати за результатами впливу на діяльність.

Оцінюючи стан корпоративної культури в медичних закладах, необхідно розуміти, що вона має значний вплив не лише на соціальну складову закладу, а й на технологічну, економічну, інноваційну та організаційну складові, тому сформовано значну кількість підходів до оцінки стану корпоративної культури в компанії. За результатами огляду наукової літератури для оцінки стану корпоративної культури використано такі підходи:

1. «Еталонний метод оцінки стану культури компанії. Мета полягає у визначенні ступеня, в якій показники об'єкта дослідження можуть досягати еталонного рівня» [12]. Головний мінус полягає в тому, що самостійно визначити стандарт дуже складно.

2. «Метод експертизи. Це група експертів, які оцінюють рівень корпоративної культури» [4]. Цей метод малоефективний через те, що носить суто суб'єктивний характер і передбачає значні витрати на втручання грамотних фахівців.

3. Система абсолютних і відносних показників. Це аналіз, заснований на реальних даних з медичного закладу, тому не завжди вдається охопити всю діяльність медичних закладів.

4. Графічний метод оцінки рівня корпоративної культури. Цей метод наочно демонструє оцінку корпоративної культури, але вимагає від медичного закладу значної кількості точних статистичних даних.

5. «Виконання регресійного аналізу. Він дозволяє відобразити часові ряди показників, але, на жаль, цей аналіз не дозволяє прогнозно оцінити показники» [1].

6. Кластерний аналіз. Він передбачає поділ усіх об'єктів на різні кластери так, щоб компоненти кластера були схожими. При цьому кластерний аналіз не характеризується суб'єктивністю отриманих даних.

Кожен з представлених методів оцінки стану корпоративної культури має свої переваги і недоліки. Тому, незалежно від обраного керівництвом медичних закладів методу, повноцінно оцінити поточний стан корпоративної культури не вийде.

Як вже говорилося раніше, корпоративна культура - це система, яка відокремлена від закладу охорони здоров'я і в більшій чи меншій мірі тісно пов'язана з іншими його складовими. Тому оцінка стану корпоративної культури повинна ґрунтуватися на показниках, що стосуються різних форм діяльності медичних закладів. На сьогоднішній день відсутній комплексний підхід до оцінки корпоративної культури, який би включав показники, що враховують різні аспекти внутрішнього середовища медичних закладів, що складають культуру. З цією метою за результатами оцінки існуючих методів оцінки стану корпоративної культури та аналізу наукової літератури розроблено комплексний підхід, який включає систему показників оцінки стану корпоративної культури в закладах охорони здоров'я з урахуванням сучасних умов розвитку (рис. 2.1).

Як видно на рисунку 2.1, загальна оцінка стану корпоративної культури закладів охорони здоров'я залежить від розрахунку низки показників з таких складових:

- соціально-економічна сфера;
- інтелектуальні та інноваційні;
- внутрішньополітична сфера;
- атмосфера особистості.

Соціально-економічна сфера оцінки корпоративної культури закладу охорони здоров'я включає показники, які найкращим чином відображають організацію та умови праці. Крім того, варто пам'ятати про економічні показники, які дозволяють побачити результати роботи медичних працівників.

Інтелектуальна та інноваційна атмосфера полягає в аналізі професіоналізму в медичній частині та визначенні рівня креативності персоналу.

Слід зазначити, що запропонований комплексний підхід до оцінки корпоративної культури, заснований на вивченні сфер соціально-економічної, інтелектуальної та інноваційної діяльності, внутрішньої та особистої політики, використовується для оцінки рівня корпоративної культури в медичних закладах.

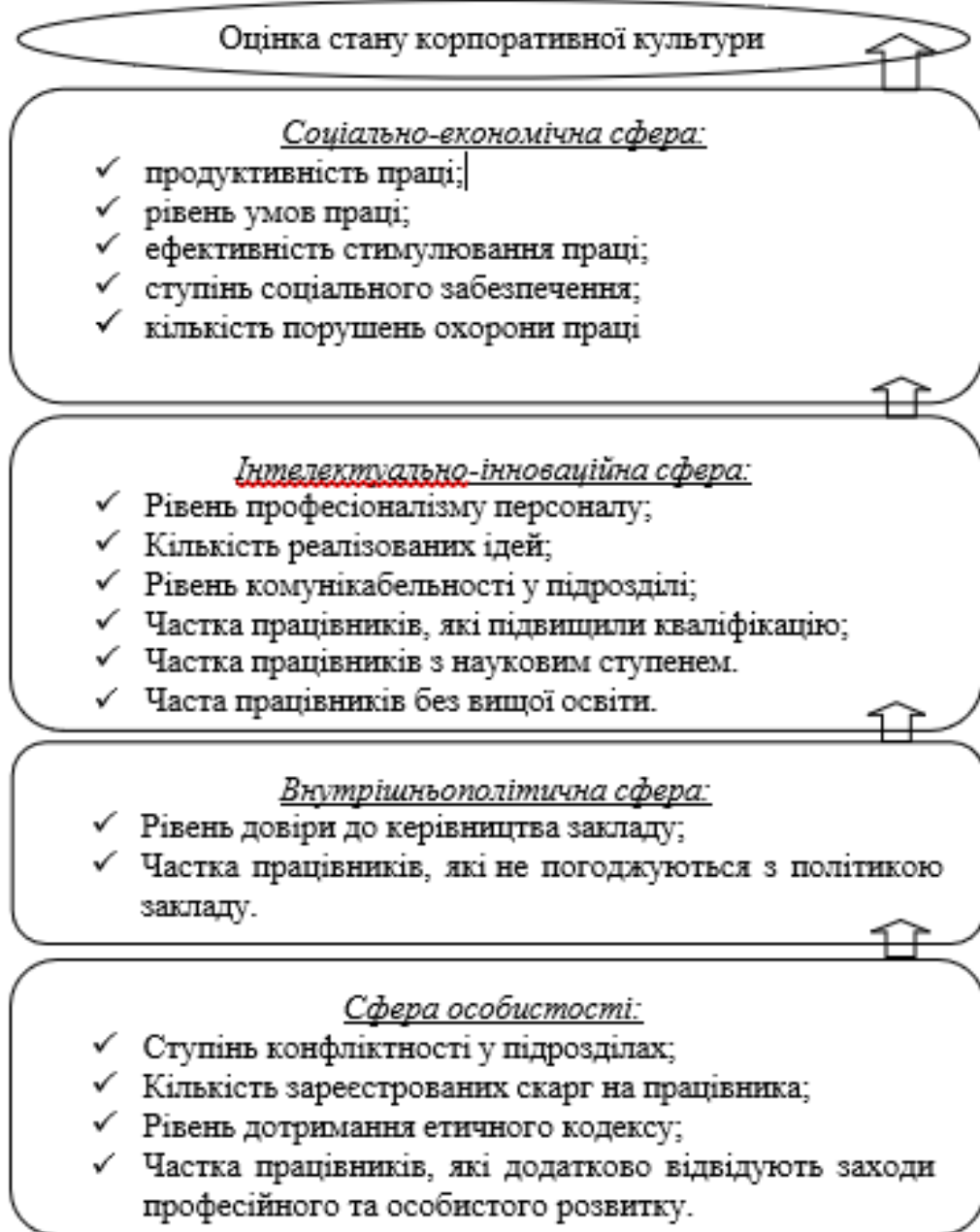


Рис. 2.1. Комплексний підхід до створення системи показників оцінки стану корпоративної культури в медичних закладах

Примітка. Сформовано автором.

Кожен із запропонованих напрямків має ряд показників, які так чи інакше впливають на загальну оцінку корпоративної культури, саме тому в подальшому необхідно встановити відповідну питому вагу оцінки для кожного з них. Будь-який медичний заклад може використовувати ряд сучасних методів, що дозволяють збирати інформацію, необхідну для оцінки: анкетування, спостереження, використання статистичних даних і т.д.

Таким чином, «ретельний підхід до оцінки стану корпоративної культури медичних закладів з урахуванням думки співробітників дозволив сформувати за результатами опитування методологію оцінки корпоративної культури шляхом присвоєння рівнів освіти, які, на відміну від існуючих, дають можливість визначити баланс між індивідуальними та колективними цінностями співробітників для врахування при цих відмінностях у виборі технологій управління, які максимально враховують поточний стан корпоративної культури і дозволяють її розвитку покращувати результати роботи» [23]. Крім того, пропонується покрокове застосування розробленої методики.

Крок перший. Визначення ваги кожного показника для оцінки корпоративної культури ґрунтується на комплексному підході до формування системи показників оцінки стану корпоративної культури. На цьому етапі була розроблена анкета з показниками оцінки корпоративної культури і розподілу отриманих оцінок за виявленими рівнями (рис. 2.2).



Рис. 2.2. Ієрархічна структура оцінки корпоративної культури закладу охорони здоров'я

Примітка. Сформовано автором.

Другий крок. «З метою визначення вагомості інтегральних показників оцінки рівнів формування та розвитку корпоративної культури та її складових елементів запропоновано комбінований підхід, що використовує як індивідуальну оцінку (коли кожен респондент оцінює питання), так і глобальну оцінку (для оцінки рівня розвитку корпоративної культури)» [6].

Метод ієрархічного аналізу полягає в розбитті питання на більш прості частини, а потім обробці набору результатів, отриманих за допомогою парних рівнянь. Це дозволяє виразити відносну ступінь взаємодії в ієрархії.

Третій крок. Визначення рівноважного індексу індивідуальних та колективних цінностей за результатами підсумкової оцінки вагомості показників для оцінки корпоративної культури на кожному рівні шляхом послідовного виконання наступних етапів:

1. Присвоєння рівнів оцінки корпоративної культури та їх групування з метою структурування цих рівнів з узагальненням індивідуальних та колективних цінностей.

2. Розрахунок рівноважного показника індивідуальних і колективних цінностей визначається за формулою:

$$I_{зб} = \frac{I_{кол}}{I_{інд}}(1.1),$$

де – результати оцінки стану корпоративної культури на третьому та четвертому рівнях;  $I_{кол}$

$I_{інд}$  – результати оцінки стану корпоративної культури на першому та другому рівнях.

Четвертий крок. Визначення інтегрального показника (результату) впливу корпоративної культури на економічні результати діяльності установи.

Крок п'ятий. Оцінка впливу стану корпоративної культури на економічні результати діяльності підрозділу на основі застосування методів прогнозування та прогнозування, що здійснюються стосовно показника економічної ефективності з урахуванням рівноважного індексу колективних та індивідуальних інтересів працівників підрозділу, розрахованого за результатами

оцінки корпоративної культури персоналом підрозділу.

Прогнозування еволюції значень ROI з урахуванням значення розрахункового показника балансу вартості в корпоративній культурі підрозділу обумовлено особливостями результатів кожного з цих методів. Зокрема, прогноз буде зроблено на основі екстраполяції значень цього показника, які проводилися в минулому. Використання прогнозів полягає в прогнозуванні еволюції цього показника з урахуванням змін, динаміки, перспектив або загроз, які впливають на середовище, в якому розвивається заклад охорони здоров'я. Для цього прикладу це використання рівня балансу цінностей корпоративної культури медичного закладу.

Крок шостий. Висновки щодо особливостей корпоративної культури та обґрунтування її впливу на економічні показники діяльності медичного закладу.

Запропонована методика оцінки стану корпоративної культури дає можливість враховувати невидимі елементи корпоративної культури, визначати їх вплив на результати діяльності та враховувати при створенні умов для розвитку корпоративної культури та середовища, сприятливого для підвищення ефективності.

Крок сьомий. Вибір технології управління в закладі охорони здоров'я. Результатом застосування методики оцінки рівня корпоративної культури в медичних закладах є формування матриці впливу корпоративної культури на вибір технологій управління, згідно з якою буде розроблена стратегія розвитку корпоративної культури, а конкретними заходами визначена політика впровадження.

Таким чином, незважаючи на те, що корпоративна культура є невидимим полем для формування у кожного співробітника індивідуального сприйняття можливості задоволення його потреб, вона є логічним фактором для формування інтересів кожного співробітника, а значить і стимулом для розвитку цінностей, що дозволяють співробітнику / людині працювати, реалізовувати свої інтереси і, відповідно, потреби на кожному рівні корпоративної культури, закріпленої за роботою. Економічні результати, яких досягає медичний заклад, створюючи

можливості для самозадоволення, залежать від того, наскільки інтереси компанії сумісні з індивідуальними потребами кожного працівника, а також від того, наскільки професійне управління медичним закладом дозволяє розвивати цінності, що врівноважують індивідуальні потреби та бізнес-інтереси.

## **2.2. Оцінка організаційного забезпечення корпоративної культури в досліджуваному закладі охорони здоров'я**

Перечинська філія Державної установи «Закарпатський обласний центр контролю та профілактики хвороб» є «державною бюджетною не прибутковою установою, уповноваженим органом управління якої Закарпатський обласний центр контролю та профілактики хвороб. Установу засновано на державній власності, що належить до сфери управління Міністерства охорони здоров'я України і є підзвітною Державній установі Закарпатський обласний центр контролю та профілактики хвороб» [35].

Перечинська філія Державної установи «Закарпатський обласний центр контролю та профілактики хвороб» створена з метою «реалізації державної політики у сферах епідемічного здоров'я та благополуччя населення, захисту населення від інфекційних хвороб, профілактики та профілактики неінфекційних захворювань, біозахисту та біологічного захисту, епідеміологічного нагляду (епіднагляду), імунопрофілактики, сприяння здоров'ю спосіб життя та профілактика факторів ризику, включаючи антимікробну резистентність, реагування на ризики для здоров'я та надзвичайні ситуації у сфері громадського здоров'я» [35].

Предмет роботи Перечинська філія Державної установи «Закарпатський обласний центр контролю та профілактики хвороб» показана на рис.2.3.

<b>Предмет діяльності Перечинської філії Державної установи «Закарпатський обласний центр контролю та профілактики хвороб»</b>
Організаційно-методичний; Експертно-консультативний; Інформаційно-аналітичний; Профільна-кадрова підготовка; Профілактично-просвітницький Науково-практичний та випробувально-дослідницький; Медична практика; Лабораторно-діагностичний; Консультативний.

Рис. 2.3. Предмет діяльності організації

Примітка. Сформовано автором за [35].

Перечинська філія державної установи «Закарпатський обласний центр контролю та профілактики хвороб» має право здійснювати інші платні заходи, серед яких:

«1) проведення лабораторно-інструментальних досліджень і випробувань для потреб держави в частині санітарно-епідеміологічних досліджень та атестації робочих місць з точки зору умов праці на підприємствах, в установах, організаціях незалежно від їх форми власності;

2) випробування продукції та сировини на безпечність харчових продуктів;

3) бактеріологічне дослідження на наявність інфекції збудника;

4) здійснення поточних і заключних заходів з дезактивації;

5) серологічні дослідження;

6) визначення відсоткового вмісту хлору в дезінфікуючих засобах, що містять хлор;

7) визначення нативного матеріалу на наявність інвазії гельмінтами» [35].

У структурі Перечинської філії державної установи «Закарпатський регіональний центр контролю та профілактики хвороб» функціонують такі «відділи»: «1) Великоберезнянський лабораторний відділ; 2) відділ медичної дезінфекції, 3) лабораторія мікробіології; 4) санітарно-гігієнічна лабораторія; 5) Міністерство охорони здоров'я, організація з гігієни та епідеміологічних

досліджень» [35] (рис. 2.4).

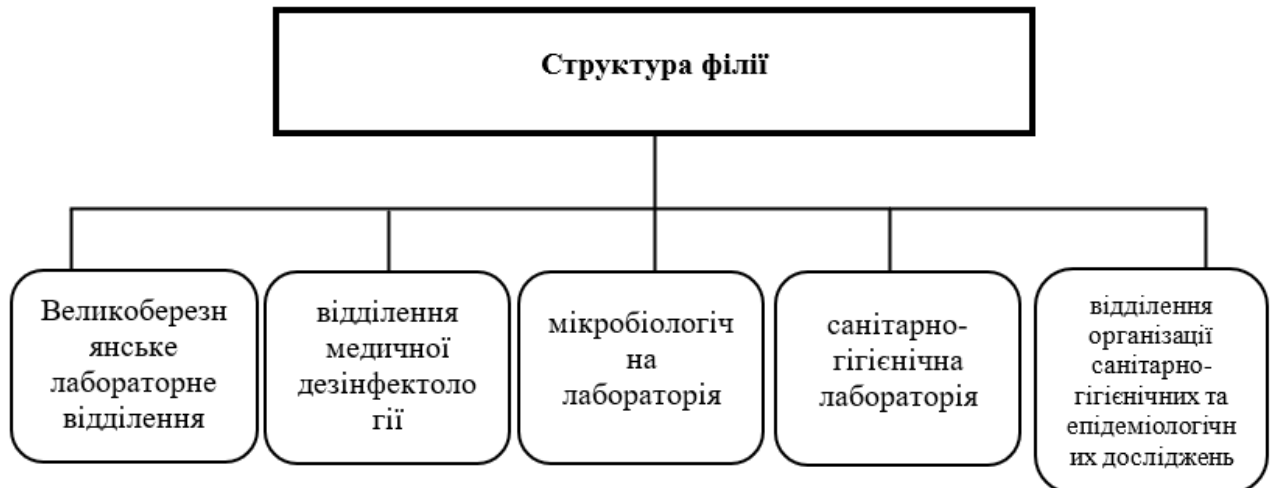


Рис. 2.4. Структура Перечинської філії державної установи «Закарпатський регіональний центр контролю та профілактики хвороб»

Примітка. Сформовано автором за [35]

У Перечинській філії функціонує 3 лабораторії: 1) мікробіологічна лабораторія – 2; 2) Санітарно-гігієнічна лабораторія. Мікробіологічна лабораторія виготовляє бактеріологічні, санітарно-бактеріологічні, серологічні, паразитологічні, санітарно-паразитологічні, біоматеріальні та екологічні об'єкти.

Санітарно-гігієнічна лабораторія відділу дослідження фізико-хімічних факторів атестована в галузі метрологічного контролю стану для вимірювання потенційно небезпечних хімічних і фізичних факторів у харчових продуктах і продовольчій сировині, об'єктах навколишнього середовища та виробничих середовищах, а також хімічних речовин під час їх міграції в рідкі середовища з синтетичних матеріалів, полімерів, пластмас і виробів з них.

Лабораторія фізичних факторів відділу досліджень фізико-хімічних факторів здійснює діяльність у сфері поширення метрологічного нагляду держави, проводить лабораторні та інструментальні дослідження та випробування для атестації робочих місць з точки зору умов праці на підприємствах, в установах, організаціях незалежно від форм власності. Лабораторія також вимірює шум, вібрацію, освітлення, неіонізуюче

випромінювання, мікроклімат (температуру, відносну вологість).

Метою Перечинської філії Державної установи «Закарпатський обласний центр контролю та профілактики хвороб» є «проведення лабораторних та інструментальних досліджень у сфері епідеміологічного здоров'я та благополуччя населення; здійснення заходів щодо забезпечення охорони здоров'я державного кордону України; реєстрація державою інфекційних та професійних захворювань та отруєнь, розслідування причин та обставин інфекційних хвороб, отруєнь, радіологічних аварій на адміністративній території, охопленій її діяльністю» [35].

Управління відділенням здійснюється згідно з положенням Перечинської філії державної установи «Закарпатський регіональний центр контролю та профілактики хвороб».

Адміністрація у Перечинській філії Закарпатського обласного центру контролю та профілактики хвороб включає:

- «планування (постановка цілей і завдань);
- організаційна (створення формальної структури підпорядкування та розподілу функцій між службами та організаційно-розпорядчою діяльністю);
- управління (швидке прийняття рішень у вигляді наказів, директив, забезпечення координації або взаємодії всіх підрозділів);
- обліку;
- елементи керування;
- аналіз;
- впровадження системи документообігу;
- логістика» [35].

Повсякденну діяльність відділення здійснює керівник (директор), якого призначає на посаду та звільняє з посади начальник Закарпатського обласного центру контролю та профілактики хвороб.

Директор філії діє на підставі нормативно-правових актів та в межах повноважень, наданих керівником Регіонального центру контролю та профілактики хвороб Закарпаття, забезпечуючи досягнення мети відділення та

виконання покладених на нього завдань.

«Встановлює функціональні обов'язки працівників філії, затверджує положення про структурні підрозділи (відділи, лабораторії) Перечинської дільниці, посадові інструкції працівників філії, після їх затвердження компетентними структурами Регіонального центру контролю та профілактики хвороб у Закарпатті» [35].

Перечинське відділення Закарпатського регіонального центру контролю та профілактики хвороб надає медичні послуги у сферах епідемічного здоров'я та благополуччя населення, захисту населення від інфекційних хвороб, профілактики та профілактики неінфекційних захворювань, біозахисту та біологічного захисту, епідеміологічного нагляду (епіднагляду), імунопрофілактики, пропаганди здорового способу життя та профілактики факторів ризику, контролю протимікробних препаратів резистентність, контроль інфекційних хвороб, контроль інфекційних хвороб, профілактика інфекційних хвороб, профілактика неінфекційних захворювань. ризику для здоров'я та надзвичайні ситуації у сфері громадського здоров'я.

Перечинська філія державної установи «Закарпатський регіональний центр контролю та профілактики хвороб» має право здійснювати за плату інші види діяльності, серед яких:

«1) проведення лабораторно-інструментальних досліджень і випробувань для потреб держави в частині санітарно-епідеміологічних досліджень та атестації робочих місць з точки зору умов праці на підприємствах, в установах, організаціях незалежно від їх форми власності;

2) випробування продукції та сировини на безпечність харчових продуктів;

3) визначення вмісту в тютюнових виробах речовин та інгредієнтів, шкідливих для здоров'я людини;

4) здійснення профілактичних заходів та планової дезінфекції» [35].

У Перечинській філії Закарпатського обласного центру контролю та профілактики хвороб особлива увага приділяється управлінню персоналом, оскільки загальна чисельність персоналу невелика, а неправильні рішення щодо

підбору персоналу можуть швидко призвести до погіршення показників. Саме тому дзаклад дбайливо ставиться до підбору персоналу. Враховуються професійні якості та вміння працювати в команді потенційного співробітника та інші психологічні якості. При володінні всією інформацією про фахівця шанси помилитися мінімальні.

Розглянемо штатний розпис Перечинської філії Закарпатського обласного центру контролю та профілактики хвороб (табл. 2.1).

Як видно з таблиці 2.1. в Перечинській філії державної установи «Закарпатський регіональний центр контролю та профілактики хвороб» працює 23 людини. З них 4 – лікарі, 8 – фельдшери та 7 – немедичний персонал. Для всіх людей це найважливіше завдання.

В управлінні персоналом важливо підвищувати свою мотивацію.

Матеріальне заохочення включає:

- зарплата;
- регулярні грошові премії з нагоди певних подій (річниця служби, різні державні та релігійні свята);
- нерегулярні грошові премії у відповідь на певні події в житті працівника (день народження, народження дитини, певні трудові обов'язки).

*Таблиця 2.1*

**Список працівників Перечинської філії Закарпатського обласного центру контролю та профілактики хвороб**

<b>Посада</b>	<b>Кількість осіб</b>	<b>Кількість осіб, для яких це основне місце роботи</b>
<b>Лікарі - всього</b>	<b>4</b>	<b>4</b>
у тому числі: директора лабораторних центрів	1	1
завідувачі відділенням	1	1
лікар-епідеміолог	1	1
лікар-бактеріолог	1	1
<b>Професіонали з вищою немедичною освітою - всього</b>	<b>6</b>	<b>6</b>
біолог	3	3
бактеріолог	1	1
інші спеціалісти	2	2
<b>Молодші спеціалісти з медичною освітою - всього</b>	<b>8</b>	<b>8</b>
у тому числі: помічник лікаря-епідеміолога	4	4
фельдшер-лаборант	1	1
лаборанти	3	3
<b>Фахівці із середньою немедичною освітою</b>	<b>4</b>	<b>4</b>

Примітка. Сформовано автором за [35]

Розмір заробітної плати працівникам Перечинської філії державної установи «Закарпатський регіональний центр контролю та профілактики хвороб» фіксований.

Адміністрація Перечинської філії державної установи «Закарпатський регіональний центр контролю та профілактики хвороб» регулярно виплачує грошові бонуси з нагоди Дня медичного працівника та Нового року. Крім того, працівники філії отримують нерегулярні грошові премії на дні народження, весілля та народження дітей.

Підводячи підсумок, можна сказати, що Перечинська філії державної установи «Закарпатський регіональний центр контролю та профілактики хвороб» приділяє багато уваги матеріальній мотивації співробітників. Для багатьох співробітників це стало головною мотивацією звільнитися з попереднього місця роботи і почати працювати в досліджуваній установі.

### **2.3. Діагностика рівня корпоративної культури в досліджуваному**

## закладі охорони здоров'я

«Для діагностики корпоративної культури використовують кілька методів економічного аналізу: метод контрольних питань, анкетування, інтерв'ю, ситуативної оцінки» [4]. Труднощі діагностики рівня корпоративної культури полягають у тому, що за допомогою індикатора неможливо визначити ефективність цього, відображену в загальних результатах діяльності медичного закладу, це складність експертно-аналітичної оцінки корпоративної культури – питання кількісного вимірювання корпоративної культури медичного закладу. Для вирішення цього завдання використовується метод порівняння, який повинен відповідати основним складовим культури компанії.

Серед основних показників, характерних для стану корпоративної культури в компанії, можна виділити рівень конфліктів, ступінь централізації культури, ступінь креативності, рівень комплаєнсу управлінського персоналу, ступінь координації дій персоналу.

Джерелами формування підприємницької культури Перечинської філії державної установи «Закарпатський регіональний центр контролю та профілактики хвороб» є:

«система цінностей для персоналу і ресурси для її реалізації;

методи, форми і структура організації діяльності, що втілюють цінності персоналу медичного закладу;

стиль і модель поведінки співробітника в колективі, що впливає на відображення системи цінностей всередині групи» [35].

Формування корпоративної культури у Перечинській філії державної установи «Закарпатський регіональний центр контролю та профілактики хвороб» здійснювалося чотирма шляхами:

практична діяльність колективу на перспективу;

власна культура;

особливий підхід до формування корпоративної культури фахівцями в медичному закладі.

Основу корпоративної культури медичного закладу складають особистісні якості, такі як готовність до конкуренції, щоб вміти переконувати; прагнення грати роль неформального лідера; Толерантність до рутинних адміністративних та бізнес-завдань.

Спільне бачення того, якою має бути корпоративна культура у Перечинській філії державної установи «Закарпатський регіональний центр контролю та профілактики хвороб», є визначальним для формування спільної культури працівників медичного закладу. Управлінська команда визначила місію закладу та те, як вона має відобразитися у цінностях та стандартах поведінки команди.

Ми провели опитування щодо стану корпоративної культури у Перечинській філії Закарпатського обласного центру контролю та профілактики хвороб. Результати дослідження наведені в таблиці. 2.2.

Дослідження проводилося наступним чином: в першу чергу вивчалася ступінь згуртованості співробітників медичної організації.

«Рівень згуртованості або «групового мислення» - це психологічний феномен, що виникає в колективі, де прагнення до соціальної гармонії призводить до неефективного управління і прийняття рішень. Співробітники організації намагаються мінімізувати конфлікт і прийти до єдиного рішення без достатньої критичної оцінки альтернативних точок зору» [35]. Злагожденість колективу дуже часто проявляється в тому, що небажані дані або інформація навмисно спотворюються багатьма членами команди.

*Таблиця 2.2*

**Анкета для оцінки рівня згуртованості (внутрішньогрупової поведінки) персоналу Перечинської філії державної установи «Закарпатський регіональний центр контролю та профілактики хвороб»**

№ з/п	Характерологічні особливості поведінки персоналу організації	Рівень показників (відповідь)
1.	Ілюзія однастайності думок, яка поділяється усіма членами колективу.	1, 2, 3, 4, 5
2.	Надмірний оптимізм, заохочення невиправданих ризиків в діяльності організації, не увага до етичних і моральних наслідків прийнятих рішень.	1, 2, 3, 4, 5
3.	Оцінка відхилень від групового консенсусу, рівня поведінки окремих співробітників, не згодних з думкою колективу.	1, 2, 3, 4, 5
4.	Прямий тиск на співробітників, що висувають різкі аргументи проти групових стереотипів поведінки, пов'язаних з відсутністю лояльності команді.	1, 2, 3, 4, 5
5.	Рівень впливу неформальних лідерів на команду з приводу ефективності та етичності прийнятих рішень.	1, 2, 3, 4, 5

Примітка. Сформовано автором.

«Внутрішньогрупова поведінка працівників медичного закладу оцінювалася відповідно до психометричної шкалою сумарних оцінок, розробленою в 1932 р Р. Лайкертом» [37]. Працюючи зі шкалою, респонденти визначили характерні риси працівників медичних організацій, пов'язані з «груповим мисленням», оцінюючи ступінь особистої згоди з кожним судженням від «повністю згоден» до «повністю не згоден» за системою відповідей. Сума балів за кожне окреме судження являла собою континуум від переломного моменту до нейтральної точки і протилежної переломної точки, що дозволило виявити ставлення респондента до кожного питання (1 – «повністю не згоден», 2 – «не згоден», 3 – «важко відповісти», 4 – «згоден», 5 – «повністю згоден»). Результати були представлені у вигляді двох блоків.

Перший блок – результати анонімного дослідження показали, що колектив Перечинської філії державної установи «Закарпатський регіональний центр контролю та профілактики хвороб» вказує на наявність наявних факторів сформованого «групового мислення» та бажання працівників представляти свою організацію з найкращого боку. Всі респонденти вказують на роль і важливість групової діяльності, спільну для всіх культуру організації, близькість організації до зовнішнього середовища, прагнення до однастайності всіх членів колективу, наявність невиправданого оптимізму, що спонукає до прийняття організаційних рішень з високим рівнем ризику, низькі лідерські якості в сучасних умовах. На

думку опитаних, професійні навички у формуванні та розвитку культури компанії та комунікативні навички потребують удосконалення та розвитку.

«Більшість керівників медичних організацій усвідомлюють, що позитивний імідж організації та сформована корпоративна культура є неocenними для ефективного управління організацією. Для створення такого ресурсу необхідно добре розуміти стан корпоративної культури організації» [35].

На другому етапі дослідження ми розробили анкету для виявлення стану корпоративної культури у Перечинській філії державної установи «Закарпатський регіональний центр контролю та профілактики хвороб» (табл. 2.3). Оцінка характеристик корпоративної культури проводилася за 3-бальною шкалою (від максимального до мінімального значення). Отримані дані опитування згруповані в десять основних блоків, які характеризують окремі напрямки формування та розвитку корпоративної культури медичної організації.

Результати опитування дозволили наочно візуалізувати результати поточної управлінської політики у сфері корпоративної культури конкретної медичної організації, визначити основні напрямки її становлення та розвитку, провести порівняльний аналіз поточної практики та бажаної культури організації, виділити особливості корпоративної культури, властиві даній організації, оцінити ступінь прояву різних типів культур в організації різними групами респондентів, оцінити ступінь випадковості або відмінностей між ними. Опитування також відображає ставлення керівників до типів корпоративної культури управління в організаціях охорони здоров'я.

*Таблиця 2.3.*

**Анкета для визначення корпоративної культури у Перечинській філії державної установи «Закарпатський регіональний центр контролю та профілактики хвороб»**

№ з/п	Характерні особливості	Оцінка в балах
Перший блок	Формування і сприйняття співробітниками місії, філософії та іміджу організації.	3, 2, 1
Другий блок	Ефективність формального лідерства та керівництва.	3, 2, 1
Третій блок	Роль формального лідерства в організації.	3, 2, 1
Четвертий блок	Рівень професіоналізму співробітників. Розвиток трудових і людських ресурсів організації.	3, 2, 1
П'ятий блок	Координація та узгодженість дій співробітників.	3, 2, 1
Шостий блок	Рівень соціальної стабільності в організації.	3, 2, 1
Сьомий блок	Рівень мотивації персоналу.	3, 2, 1
Восьмий блок	Психологічний клімат в колективі. Корпоративні стандарти поведінки.	3, 2, 1
Дев'ятий блок	Корпоративні традиції організації.	3, 2, 1
Десятий блок	Оцінка переважаючого типу управлінської культури в організації.	3, 2, 1

Примітка. Сформовано автором.

«Понад 70% опитаних відповіли, що влада є найважливішим ресурсом в управлінні. Як правило, організація має жорстку ієрархічну структуру, високий ступінь централізації управління, важливі правила і процедури досить авторитетні, ініціатива співробітників не заохочується, здійснюється повний контроль над усім» [35]. Успіх обумовлений кваліфікацією менеджера і швидкістю, з якою він виявляє проблеми.

55% опитаних пов'язують успішність діяльності з рівнем розвитку рольової культури управління, акцентом на керівні принципи, стандартизацією процедур, правил і технологій, що регулюють діяльність і поведінку співробітників. Джерелом живлення в даному випадку є позиціонування. При цьому індивідуальні якості лідера особливого значення не мають.

Значна частина опитаних вважає, що заступники керівників закладу охорони здоров'я акцентують увагу на культурі таск-менеджменту. На думку респондентів, здатність швидко вирішувати нагальні проблеми і завдання повинна оцінюватися всередині організації. Колективний розвиток ідей, спільних цінностей, розвиток професійних навичок, володіння інформацією - якості, більш властиві менеджерам на рівні тактичного управління. Значна частка опитаних наполягає на розвитку управлінської культури особистості. У

дослідженні наголошується, що особливу увагу слід приділяти шляхам підвищення трудового, особистісного потенціалу та ціннісно-орієнтованих якостей.

У рамках опитування щодо стану корпоративної культури Перечинської філії Закарпатського регіонального центру контролю та профілактики хвороб ми провели невелику вибірку працівників – 14 осіб.

При цьому Перечинській філії Закарпатського регіонального центру контролю та профілактики хвороб не потрібно вносити кардинальні зміни для покращення організаційного клімату. «Поточна місія та філософія закладу відображає бачення колективу закладу, а існуюча організаційна структура відповідає стратегії. Все це сприяє ефективній та результативній роботі» [35]. Але деякі питання залишаються без відповіді.

Зрозуміло, що навіть успішні медичні заклади з сильною корпоративною культурою потребують постійної підтримки та розвитку своїх культурних цінностей, оскільки фактори зовнішнього середовища, підбір та прийом нових співробітників впливають на статус підрозділу.

Зміни в організаційній культурі Перечинської філії державної установи «Закарпатський регіональний центр контролю та профілактики хвороб» мають відбуватися так, щоб колектив міг їх підтримувати, зміни мають вноситися поетапно та поступово, не погіршуючи сприятливий клімат у колективі. При розробці та впровадженні комплексу заходів щодо підвищення корпоративної культури слід враховувати такі обставини:

- надання якісних послуг із залученням професіоналів;
- залучення фахівців установи, що надає послуги.

Рекомендації щодо підвищення корпоративної культури у Перечинській філії державної установи «Закарпатський регіональний центр контролю та профілактики хвороб»:

Для медичного закладу має бути чітка нормативно-правова база, що включає корпоративний кодекс, кодекс поведінки працівників, положення про партнерство та існуючу «філософію» закладу.

Необхідно реалізовувати непрямі програми матеріальної мотивації, т. Е. Впроваджувати розвинені форми мотивації персоналу, використовуючи як матеріальні, так і нематеріальні системи стимулювання.

Створення стандарту кадрової інформації для ефективного управління та роботи з персоналом.

Розробка і реалізація ряду колективних заходів, які називаються «програмами дозвілля».

Ці рекомендації недостатньо вичерпні, оскільки розробляються лише на основі спостережень, вивчення нормативної документації та опитувань тих чи інших працівників.

## **Висновки до розділу 2**

На основі дослідження корпоративної культури досліджуваного закладу були виділені наступні елементи:

Сьогодні корпоративна культура не є новим поняттям, і для значної кількості провідних організацій охорони здоров'я вона займає одне з найважливіших місць у переліку інструментів, які допомагають забезпечити їх розвиток. З цієї причини для медичних установ, які бажають вийти на європейський рівень, питання корпоративної культури стають ще більш актуальними. На жаль, для переважної більшості медичних закладів роль корпоративної культури залишається на другому плані, що також має негативні наслідки та стимулює розвиток кризової ситуації. Останні події в нашій країні характеризуються економічною та політичною нестабільністю, що лише підсилює руйнування корпоративних цінностей медичних закладів. Тому необхідно переглянути і переосмислити саму концепцію і діючі моделі корпоративної культури. Це неможливо без результатів оцінки поточного стану підприємства, які визначають необхідність забезпечення теоретико-методологічних основ оцінки стану корпоративної культури в закладах охорони здоров'я з урахуванням сучасних умов розвитку.

На нашу думку, корпоративну культуру слід розглядати як сукупність унікальних якостей та характеристик закладу охорони здоров'я, які виділяють його та досягають бажаного економічного ефекту.

Як вже говорилося раніше, корпоративна культура - це система, яка відокремлена від закладу охорони здоров'я і в більшій чи меншій мірі тісно пов'язана з іншими його складовими. Тому оцінка стану корпоративної культури повинна ґрунтуватися на показниках, що стосуються різних форм діяльності медичних закладів. На сьогоднішній день відсутній комплексний підхід до оцінки корпоративної культури, який би включав показники, що враховують різні аспекти внутрішнього середовища медичних закладів, що складають культуру. З цією метою за результатами оцінки існуючих методів оцінки стану корпоративної культури та аналізу наукової літератури розроблено комплексний підхід, який включає систему показників оцінки стану корпоративної культури в закладах охорони здоров'я з урахуванням сучасних умов розвитку.

Перечинська філія державної установи «Закарпатський регіональний центр контролю та профілактики хвороб» є неприбутковою установою державного бюджету, компетентним органом управління якої є Закарпатський регіональний центр контролю та профілактики хвороб. Заклад заснований на державній власності, яка належить до сфери управління Міністерства охорони здоров'я України та підзвітна державній установі «Закарпатський регіональний центр контролю та профілактики хвороб».

До структури Перечинської філії державної установи «Закарпатський регіональний центр контролю та профілактики хвороб» входять такі відділи: 1) Великоберезнянський лабораторний відділ; 2) відділ медичної дезінфекції, 3) лабораторія мікробіології; 4) санітарно-гігієнічна лабораторія; 5) Міністерство охорони здоров'я, Організація гігієнічних та епідеміологічних досліджень.

Серед основних показників, характерних для стану корпоративної культури в компанії, можна виділити рівень конфліктів, ступінь централізації культури, ступінь креативності, рівень комплаєнсу управлінського персоналу, ступінь координації дій персоналу.

Джерелами формування підприємницької культури Перечинської філії державної установи «Закарпатський регіональний центр контролю та профілактики хвороб» є:

система цінностей для персоналу і ресурси для її реалізації;

методи, форми і структура організації діяльності, що втілюють цінності персоналу медичного закладу;

Стиль і модель поведінки співробітника в колективі, що впливає на відображення системи цінностей всередині групи.

Формування корпоративної культури у Перечинській філії державної установи «Закарпатський регіональний центр контролю та профілактики хвороб» здійснювалося чотирма шляхами:

практична діяльність колективу на перспективу;

власна культура;

особливий підхід до формування корпоративної культури фахівцями в медичному закладі.

Результати опитування дозволили наочно візуалізувати результати поточної управлінської політики у сфері корпоративної культури конкретної медичної організації, визначити основні напрямки її становлення та розвитку, провести порівняльний аналіз поточної практики та бажаної культури організації, виділити особливості корпоративної культури, властиві даній організації, оцінити ступінь прояву різних типів культур в організації різними групами респондентів, оцінити ступінь випадковості або відмінностей між ними.

## РОЗДІЛ 3

### ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ЗАКЛАДУ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

#### 3.1. Модель трансформації елементів корпоративної культури в технології управління з урахуванням життєвого циклу організації

Сьогодні корпоративна культура і все, що з нею пов'язано, ще недостатньо вивчено для медичних установ. Прийнято ігнорувати елементи корпоративної культури, не приділяти належної уваги формуванню цінностей компанії, враховувати інтереси співробітників при прийнятті управлінських рішень. Як наслідок, процес управління часто не дає бажаного ефекту задоволеності роботою та підвищення продуктивності, оскільки корпоративна культура розвивається з урахуванням потреб та інтересів працівників і має значний вплив на формування поведінки працівників. Ось чому важливо переводити елементи корпоративної культури у відповідні технології управління.

Вивчення досліджень вітчизняних вчених [3; 7], можна резюмувати, що на сьогодні існує низка обмежень, які стримують розвиток корпоративної культури в медичних закладах. За результатами опитування в табл. 3.1 представлено огляд основних чинників, що стримують формування та розвиток корпоративної культури медичних закладів.

*Таблиця 3.1*

#### Основні стримуючі фактори формування та розвитку корпоративної культури в медичних закладах

Середовище функціонування	Список стримуючих факторів
Внутрішнє середовище	Неефективне оцінювання персоналу
	Нехтування основними елементами корпоративної культури при виборі стилю керівництва
	Ігнорування корпоративної культури при виборі технологій управління персоналом
	Легковажність щодо формування та дотримання кодексу корпоративної культури
Зовнішнє середовище	Відсутність попиту на корпоративну культуру
	Невикористання ключових елементів корпоративної культури для конкурентної боротьби
	Низький досвід у формуванні і розвитку корпоративної культури

Примітка. Сформовано автором за [3; 7]

Слід зазначити, що формування корпоративної культури в медичних установах, і не тільки в ньому, має комплексний характер, оскільки не обмежується функціонуванням лінійного зв'язку «суб'єкт управління - об'єкт управління», а передбачає інтерсуб'єктивний характер управління, що визначається значною кількістю учасників управління, залучених до формування корпоративної культури (рис. 3.1).

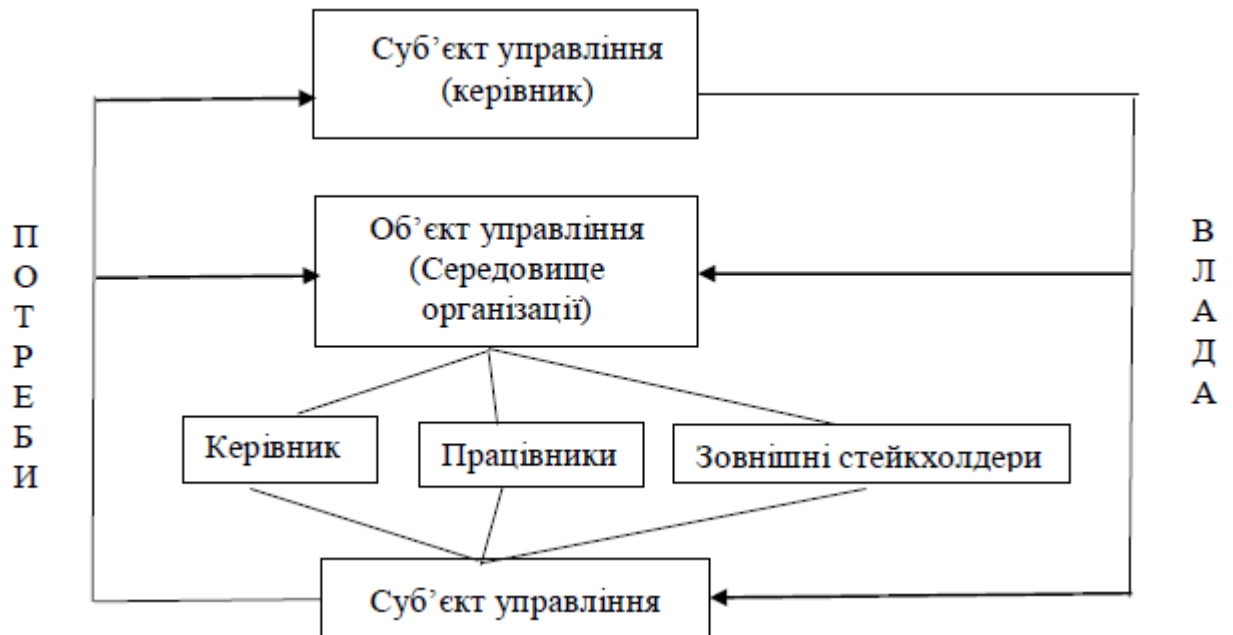


Рис. 3.1. Схематичне зображення суб'єктно-об'єктного управління в медичному закладі

Примітка. Сформовано автором.

Таким чином, «суб'єктно-об'єктна модель управління трансформується в суб'єктно-суб'єктну, в якій менеджер займає головну позицію, так як впливає на вибір технологій управління в якості суб'єкта управління, на який в силу потреб може впливати співробітник або зацікавлена сторона, яка також виступає в ролі суб'єкта управління» [18].

За таких обставин керівникам медичних закладів, для яких характерно нехтування корпоративною культурою у виборі технологій управління, важливо враховувати, що персонал є ключовим фактором управлінської діяльності, особливо в частині формування та розвитку корпоративної культури, а нехтування таким зв'язком може призвести до негативних наслідків, показано на

рис.3.2.



Рис. 3.2. Негативні наслідки нехтування корпоративною культурою при виборі технологій управління

Примітка. Сформовано автором.

Враховуючи важливий внесок науковців у дослідження змісту та значення корпоративної культури в організаціях, слід зазначити, що питання вивчення етапів розвитку корпоративної культури в медичних закладах та їх впливу на стиль керівництва ще не розкрито. Тому необхідно розглядати стадію життєвого циклу організацій в процесі формування і розвитку їх корпоративної культури.

Культура компанії формується не відразу. Завдяки основним елементам, які формуються, збираються і розвиваються, внутрішнє життя організацій

набуває своєрідність і індивідуальність. «Всі елементи корпоративної культури, від цінностей до девізів і слоганів, проходять довгий шлях, перш ніж досягнуть формату, в якому вони матимуть бажаний ефект і сформуують унікальну культуру компанії» [4]. Візьмемо, наприклад, ритуали як частину корпоративної культури. На початку в голові керівника або робочому колективі закладається певна ідея. Потім його вводять у вузьке коло, поступово ритуал переймають інші структурні підрозділи медичних закладів. Але, як і у випадку з життєвим циклом товару або послуги, настає момент, коли інтерес до ритуалу знижується, так як елементи культури компанії можуть характеризуватися не тільки більшою привабливістю і інтересом з боку внутрішніх і зовнішніх стейкхолдерів організації, додатковою мотивацією до роботи і співпрацею, Тому корпоративна культура також має свій життєвий цикл, який тісно пов'язаний з життєвим циклом організаційного розвитку.

Тому слід виділити наступні фази життєвого циклу корпоративної культури:

««Фаза навчання». На цьому етапі життєвого циклу корпоративна культура формується паралельно з організацією. Формуються певні цінності, народжуються ключові ідеї, ритуали і традиції, які об'єднують трудові колективи.

«Фаза розвитку». Культура компанії поступово починає розвиватися, а цінності, які спочатку переслідувалися лише невеликою групою співробітників, охоплюють все внутрішнє середовище організації.

«Стадія зрілості». Підприємництво тісно пов'язане з внутрішнім життям організації, а корпоративна культура має значний вплив на роботу співробітників.

«Фаза рецесії та оновлення». У міру того, як організація занепадає, зростає і моральний дух компанії. Деякі елементи корпоративної культури стають одноманітними і одноманітними. Тому цей етап характеризується необхідністю для керівництва «оновити культуру компанії», тобто доцільно запропонувати нові та цікаві ритуали, традиції, девізи тощо, які повернуть підприємницький дух

у внутрішнє середовище організації» [41].

Однією з найвпливовіших стадій, що впливають на діяльність медичних установ, є стадія зрілості, оскільки саме на цій стадії життєвого циклу у вітчизняному середовищі формуються основні елементи корпоративної культури, які відображаються на іміджі та репутації медичних закладів, поведінці персоналу, яка формується на основі правил, коди, розроблені інструкції і так саме на цьому етапі керівництво може найкращим чином використовувати елементи корпоративної культури, вибираючи правильні технології.

«Роль лідера у формуванні культури компанії дуже важлива, адже саме від нього залежить, що буде на етапі зрілості. Керівник закладу охорони здоров'я виступає суб'єктом управління, прикладом поведінки, а тому його діяльність ґрунтується на владних механізмах, а його образ стає зразком і показником здатності задовольняти потреби працівників» [11]. Якщо керівник хоче зміцнити якісь організаційні (колективні) цінності, він повинен навести особистий приклад ставлення до тієї чи іншої компанії або ситуації.

Одним з важливих факторів, що визначають дії лідера, є вибір власного стилю керівництва. Під стилем керівництва розуміють «стійку поведінку керівника підприємства по відношенню до своїх підлеглих, що дозволяє йому здійснювати вплив і спонукати їх до досягнення поставлених цілей» [9].

Обраний стиль керівництва - це не просто певна стратегія управління людьми, яка може допомогти в досягненні цілей. Стиль керівництва створює атмосферу в робочій силі, яка підвищує продуктивність. Світова практика підтверджує важливість обраного стилю керівництва. Часто можна побачити приклади, коли керівник, який очолював відсталий трудовий колектив, після вибору правильного підходу повертав втрачені творчі сили і енергію. Але, на жаль, є і негативна сторона вибору стилю керівництва. Тому що бувають і випадки, коли неправильний стиль керівництва, навпаки, тільки погіршує ситуацію у внутрішньому житті медичних закладів і знищує трудовий колектив, який раніше працював ефективно.

Ми згодні з думкою, що найбільш відомою класифікацією стилів керівництва є та, яка визначається характером відносин між керівником і підлеглим і визначає ступінь участі підлеглих у прийнятті управлінських рішень, зокрема:

**Директивний стиль.** Цей тип стилю керівництва передбачає, що лідер намагається вплинути на співробітників, застосовуючи владні механізми, такі як накази, директиви, директиви, інструкції тощо. При цьому мета лідера - «підпорядкувати людей своїй волі», і з цієї причини будь-який прояв заперечень або критики зводиться до мінімуму з етапів творення. Позитивною рисою цього стилю керівництва можна вважати появу поваги через страх, що виникає в робочому колективі, і через сміливість керівника, який бере на себе всі обов'язки і ризики.

**Ліберальний стиль керівництва.** При такому стилі керівництва керівник не дуже вимогливий, кілька непослідовний у своїх діях. Характерною є слабкість організованості і контролю. При такому стилі керівництва спілкування більш горизонтальне, так як керівник доброзичливий і прагне допомагати підлеглим, намагаючись уникати і запобігати конфліктним ситуаціям. Цей стиль керівництва заохочує творчість, яку можна перетворити на нові ідеї, що допомагають вирішувати організаційні проблеми.

**Демократичний стиль керівництва.** Багато дослідників стверджують, що цей стиль керівництва є найбільш продуктивним з усіх, адже керівник дозволяє підлеглим брати активну участь у розробці та реалізації тих чи інших ідей. При демократичному стилі керівництва керівнику простіше визначити сильні і слабкі сторони кожного співробітника і правильно їх використовувати для досягнення найкращого результату.

Слід зазначити, що в стадії зрілості керівник вже не формує і не розвиває певні цінності культури компанії, а вміло застосовує їх до обраного стилю керівництва.

*Таблиця 3.2*

**Вплив зрілості корпоративної культури на корпоративну культуру, стилі та цінності лідерства**

Стиль керівництва	Формальна сторона	Змістова сторона	Характеристика впливу зрілості корпоративної культури
1	2	3	4
Директивний стиль керівництва	Ділові, короткі розпорядження. Чітка мова, непривітний тон. Похвала і чіпляння суб'єктивні. Емоції не прийнятні. Показ прийомів – не система. Показ керівника – поза групою.	Справи в групі плануються керівником наперед і в необхідному обсязі. Визначаються лише безпосередні цілі, подальші цілі колективу невідомі. Голос керівника – рішучий.	Цінності, норми і девізи, які перебувають у внутрішньому житті підприємства направлені на збільшення продуктивності праці і демонстрацію сильного керівника
Ліберальний стиль керівництва	Відсутність похвали, доган. Ніякого співробітництва. Позиція керівника – непомітна в стороні від групи	Справи в групі ідуть самі собою. Керівник не дає вказівок. Розділи роботи складаються з окремих інтересів чи виходять від лідерів підгруп.	Корпоративна культура сформована так, щоб кожний з її елементів уможлилював мінімізацію конфліктної ситуації. Керівник бере безпосередню участь у різноманітних корпоративних подіях на рівні з підлеглими. Домінують цінності автономності, професіоналізму, відповідальності
Демократичний стиль керівництва	Інструкції в формі пропозицій. Не суха мова, а товариський тон. Похвала і догана – з порадами. Розпорядження і заборони – з дискусіями. Пропозиція керівника – в середині групи.	Заходи плануються в групі. За реалізацію пропозиції відповідають всі. Усі розділи роботи не тільки пропонуються, але й обговорюються.	Багато часу приділяється інтерактивним іграм та розвагам, сформовані цінності направлені на виділення індивідуальності кожного з трудового колективу
Трансакційний стиль керівництва	Лідер домагається виконання поставлених завдань від своїх послідовників. Винагороди за працю на відданість послідовників. Керівники ретельно аналізують дії своїх підлеглих, для виявлення помилок і неточностей в них.	Пасивне лідерство реагує на результати. Роботи в рамках організаційної структури. Співробітники досягають цілей через заохочення і покарання, що встановлюються лідером. Мотивує послідовників. Збереження статус-кво.	Керівник апелює до власних інтересів, переважають владні інструменти впливу цінностей на вибір технологій управління

Трансформаційний стиль керівництва	Керівники, що сповідують цей стиль, звертаються до високих ідеалів і моральних цінностей співробітників, спонукаючи їх змінювати попередні цілі, потреби. Вони демонструють свою впевненість, намагаються бути прикладом для підлеглих, надихати їх на досягнення цілей	Активне лідерство. Змінює організаційну структуру, корпоративну культуру. Співробітники досягають цілей через вищі ідеали і моральні цінності. Індивідуальна увага: кожна дія направлена на вираження уваги і підтримки. Сприяння творчим та інноваційним ідеям для розв'язання проблем.	Керівник мотивує послідовників, закликаючи їх ставити спільні інтереси на перше місце, переважають інструменти впливу, які використовують мотиваційні механізми за творчість та інноваційність, колективні цінності
Трансцендентний стиль керівництва	Створення загальної візії, чіткої стратегії, налагодження взаємозв'язків між людьми. Довіра до людей та розвиток відповідальності. Керівник впливає на мислення працівників, формує довіру і задоволення їх індивідуальних процесів	1. Лідерство – процес, у якому одна людина (лідер) викликає в інших (послідовниках) почуття внутрішньої відповідальності за досягнення місії відповідно до цінностей групи.	Визначальним є вибір технологій управління через інструмент потреб, а саме, врахування потреб та пошуку разом зі споживачами способів їх задоволення

Примітка. Сформовано автором за [2; 6]

Таким чином, «кожен стиль керівництва визначає і розвиває свої елементи корпоративної культури, а вибір того чи іншого стилю керівництва характеризує той чи інший тип корпоративної культури і відповідно впливає на вибір керуючого технологіями, що сприяє підвищенню ефективності обраного стилю управління і результатів роботи керівника і команди, яку він очолює» [12] (табл. 3.2).

Стиль керівництва і властиві йому елементи корпоративної культури відіграють важливу роль при виборі технологій управління. Корпоративна культура має вирішальний вплив на технології управління трудовими ресурсами. Спосіб взаємодії керівника з персоналом визначає клімат всередині колективу, функціонування і розвиток організації, результати індивідуальної діяльності працівника. Дослідники в області управління людськими ресурсами вважають,

що поведінка керівника має бути спрямоване на створення позитивного ставлення підлеглих до своїх функціональних функцій, ставлячи їх особисті цілі на один рівень з цілями організації. Обов'язковою умовою розвитку організації є правильний підбір персоналу, що відповідає профілю посади, який має цінності, що гармоніюють з цінностями організації. Управління трудовими ресурсами вимагає врахування таких складових технологій управління, як мотивація, комунікація, активність, командний дух, ініціативність тощо.

Таким чином, стиль керівництва - це комплексний управлінський вплив керівника на його підлеглих, обумовлене специфікою поставленого перед колективом завдання, рівнем зрілості культури компанії, взаєминами керівника з підлеглими і розширенням його службових повноважень, особистісними особливостями всіх членів колективу. З іншого боку, підіб'ємо підсумок, що стиль керівництва - це цілеспрямоване і скоординоване дію «суб'єктного» управління, в основі якого лежить взаємодія владних механізмів і задоволення потреб персоналу компанії, яке спрямоване на здійснення конкретної дії керівника на працівника з урахуванням його потреб для досягнення як особистих, так і колективних і організаційних цілей в організації.

Тому ефективне управління людськими ресурсами вимагає правильного вибору стилю керівництва, який гарантує колективну взаємодію, організованість, чіткість і послідовність роботи, оперативність і швидкість прийняття рішень, порядок, гнучкість, дисциплінованість та ініціативність, дає можливість враховувати рівень корпоративної культури і при необхідності розробляти заходи щодо її формування і розвитку.

Беручи до уваги культуру компанії під впливом управлінських технологій, ефективні цілі і результати роботи можуть бути досягнуті в більшій мірі за рахунок використання елементів переконання, ніж за допомогою примусу.

З огляду на вищезазначене, запропоновано модель впливу корпоративної культури на вибір технологій управління в досліджуваному закладі охорони здоров'я (рис. 3.3).

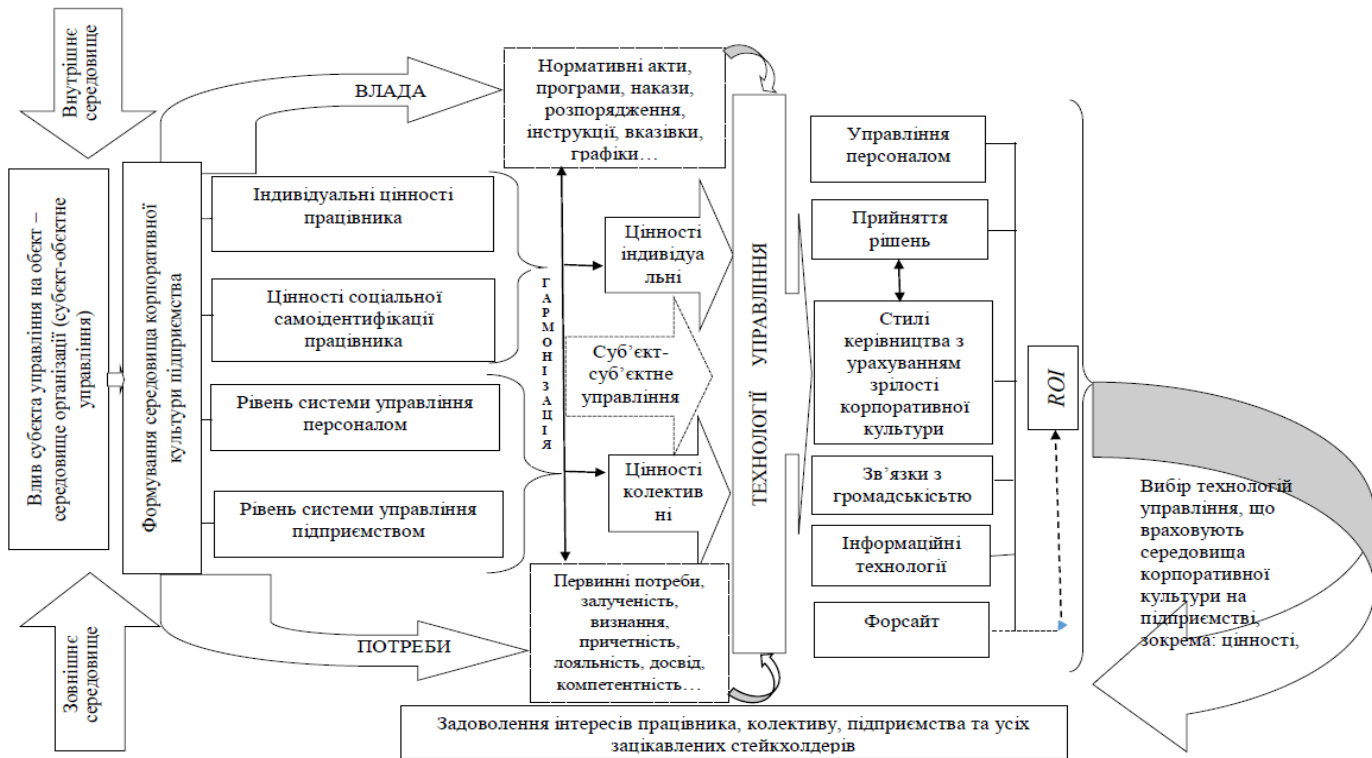


Рис. 3.3. Модель впливу корпоративної культури на вибір технологій управління медичним закладом

Примітка. Сформовано автором.

Особливість цієї моделі полягає в тому, що цей вплив враховується через такі види діяльності, як силові механізми (влада) і потреби окремих працівників, колективів і компанії зокрема. «Запропонована модель впливу корпоративної культури на вибір технологій управління ґрунтується на використанні інструментів управління (впливу), таких як влада та потреби, які мають цілеспрямований вплив на співробітників, команди та організацію в цілому, на основі вивчення бізнес-середовища» [4]; визначено елементи корпоративної культури, що дозволяють визначити цінності, що враховують виклики сучасного розвитку та потреби компанії, та є критеріями вибору технологій управління з урахуванням силових механізмів, заснованих на використанні суб'єктно-суб'єктного управління, яке, на відміну від суб'єктно-об'єктного управління, враховує потреби учасників цього управління і засоби їх задоволення.

Врахування цих характеристик запропонованої моделі є обов'язковою умовою для визначення механізму цього впливу, що передбачає послідовну

реалізацію наступних етапів розвитку корпоративної культури в установі:

Використання та, за необхідності, підготовка відповідних нормативних документів (статуту, кодексу, програм, звітів тощо).

Вивчення потреб співробітників компанії і компанії в цілому. Узагальнення цінностей, потреб та інтересів співробітників, які забезпечують мотивуючу основу для більшої залученості співробітників у досягнення цілей компанії.

Узагальнення цінностей, що визначають співробітників і компанію в цілому. Важливо збалансувати індивідуальні та колективні цінності, оскільки такий стан цінностей принесе найкращий результат від реалізації політики розвитку корпоративної культури.

Вибір технологій управління, які врівноважують індивідуальні та колективні інтереси працівників і тому задовольняють результати діяльності організації всім зацікавленим сторонам.

Розгляд силових механізмів виконання рішень, які формуються в рамках обраних технологій управління.

Оцінка бізнес-очікувань, пов'язаних з впровадженням управлінських технологій, які призводять до кращих результатів діяльності організації.

Слід зазначити, що реалізація даної моделі заснована на силових механізмах, які включають в себе наступні технології:

Індивідуальні дії мають на увазі використання легітимної влади для реалізації елементів культури. Вони ефективні в ситуаціях, коли підлеглі сприйнятливі до законної влади (військові частини, державні установи і т.д.).

Поділ повноважень, з високим ступенем участі працівників у прийнятті та реалізації рішень. Керівники і підлеглі спільно визначають необхідні технології управління і рекомендують їх до впровадження.

Делегування повноважень – відповідає ліберальному стилю керівництва, коли підлеглим дають інформацію про необхідні зміни, а потім коригують дії після їх реалізації. Перевага делегування повноважень полягає в тому, що воно знижує ймовірність опору змінам, а недоліком - якість рішень, на які може

впливати думка групи.

Коротко слід зазначити, що корпоративна культура - це особливе явище, яке органічно змінюється з життєвим циклом організації, а саме: вона формується, розвивається, дозріває і може зазнавати змін в залежності від обраного стилю керівництва. Тому менеджери відіграють важливу роль у формуванні та розвитку культури компанії. Для досягнення очікуваних результатів діяльності організації доцільно вибирати стиль керівництва, який, з одного боку, враховує рівень зрілості корпоративної культури, а з іншого боку, базується на силових механізмах суб'єктно-суб'єктного управління, що передбачає формування і, при необхідності, розвиток елементів корпоративної культури, виходячи з потреб співробітників, організація та зацікавлені сторони.

### **3.2. Вдосконалення технологій управління закладом охорони здоров'я з врахуванням цінностей корпоративної культури**

Будь-яка організація є продуктом людської діяльності, сукупністю свідомих і несвідомих рішень і дій. Перш за все, людина знаходиться в процесі побудови свого «тіла» і тільки через деякий час починає замислюватися про душу: що для нього цінно, що він хоче привнести в цей світ, як буде вибудовувати відносини зі своїм оточенням, для чого він існує і в чому сенс його життя. Не організація була створена, а людина, яка її створила, керує нею.

Корпоративна культура починає формуватися з найпершої години появи організації (відлік починається з юридичного оформлення). Адже коли приймається рішення про відкриття бізнесу, є певна мета, потреби, інтереси, цінності тощо.

У більшості випадків можна передбачити, що власник перенесе свої минулі навички та поведінку на стосунки та бізнес. Досвід і цінності формуються і розвиваються в школі, в сім'ї, в колективі і т.д. Звичайно, життєві обставини та потреби можуть змінюватися з часом. З'являються нові інтереси, і їх задоволення є необхідною умовою формування або розвитку нових цінностей. Для

організацій ситуація така сама: вони ростуть, тому разом з ними змінюються цінності, змінюється фокус на інтересах. Але сама культура компанії вже існує.

«У корпоративній культурі цінності, а також цілі випливають з місії і не повинні їй суперечити» [4]. Але якщо в цілях вказуються певні моменти в русі організації, то цінності визначають шлях, яким йде компанія, від них залежать методи, обрані для досягнення цілей.

«Цінності організації є важливими критеріями розвитку, оскільки вони визначають вибір можливих шляхів досягнення цілей. І якщо цілі найближчих конкурентів можуть збігатися, то при різному наборі цінностей засоби досягнення цілей будуть іншими, а значить і культура компанії буде іншою» [21].

Культура компанії формується в процесі комунікації та спільного вирішення проблем для досягнення спільної мети засновника та групи однодумців, а також команд, залучених до досягнення цілей. В результаті цих процесів виробляються колективні цінності, критерії досягнення спільних цілей, правила і норми поведінки, а також форми взаємодії із зовнішнім середовищем. Тобто обов'язковою умовою формування і розвитку організаційної культури є спільна діяльність людей і наявність спільної мети.

Крім того, сформована «корпоративна культура є або результатом впровадження відповідних технологій управління в компанії, або сформовані або вироблені цінності можуть впливати на вибір технологій управління» [11]. Особливістю вибору технологій управління, яка враховується в роботі, є врахування індивідуальних і колективних цінностей співробітників компанії під час цього процесу.

Індивідуальні цінності людини систематично формуються і залежать від середовища, в якому він проживає, індивідуальних особливостей і особливостей розвитку.

«Колективні цінності пов'язані з діяльністю в колективі, колективною свідомістю, спільними цілями, переживаннями і почуттями окремого працівника, що виникають при взаємодії з навколишнім середовищем» [14].

В цілому «цінності відображають найвищий рівень потреб людини, тому

індивідуальні потреби, які набувають соціального значення і сприймаються особисто, трансформуються в цінності, регулюють соціальну поведінку людини. Через систему цінностей відбувається взаємозв'язок між людиною і соціальним середовищем, а «привласнення» соціальних цінностей сприяє їх адаптації та інтеграції в суспільство» [8].

Зацікавленість - це «справжня причина соціальних дій, подій, викликаних певними мотивами - мотивами, ідеями, намірами, що беруть участь в цих діях від імені соціальних груп, організацій і т. д.». [11].

Слід зазначити, що врахування цих категорій, тобто цінностей, потреб, інтересів, є важливою передумовою формування та розвитку корпоративної культури в компанії, яка враховує їх характеристики залежно від викликів та тенденцій сучасного розвитку. Зокрема, у табл. 3.3 наведені зазначені критерії розвитку корпоративної культури на основі поточних цінностей.

*Таблиця 3.3*

**Характеристика умов формування цінностей корпоративної культури в умовах змін**

<b>Критерії формування</b>	<b>Потреби</b>	<b>Інтереси</b>	<b>Цінності корпоративної культури</b>
Характер	Життєдіяльність, взаємодія, здатність і бажання бути з кращими	Заробітна плата, співпраця	Вміння, компетенції, залученість
Зв'язок з технологічним розвитком	Технічно розвиватись	Рівень зацікавленості у технічному розвитку	Знання, вміння, здатність розв'язувати складні соціальні проблеми
Зв'язок з особистим розвитком	Самореалізація	Отримання досвіду, вища заробітна плата	Кваліфікація, авторитет, імідж
Зв'язок з колективним розвитком	Реалізувати професійний розвиток	Працювати	Командна робота, підтримка

Примітка. Сформовано автором.

«Відмінною рисою формування і розвитку корпоративної культури в організації є необхідність враховувати не тільки потреби та інтереси

співробітників і компанії в цілому, а й потреби споживачів та інших зацікавлених сторін. Створення цінності для клієнта означає надання все більшої цінності споживачеві, що зміцнює позиції компанії на тлі конкурентів на ринку» [8].

Таким чином, врахування інтересів споживача - це інтерес організації, яка виробляє цінності взаємин із зацікавленими сторонами.

Особливу увагу слід приділити питанню формування цінностей корпоративної культури та використання відповідних управлінських технологій для їх реалізації в контексті сучасних вимог розвитку, в тому числі управління бізнесом в контексті виявлення негативних наслідків поширення вірусу COVID-19, в умовах воєнного стану (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

### Особливості умов формування цінностей корпоративної культури в контексті реалізації негативних наслідків

Критерії формування	Потреби	Інтереси	Цінності
Характер	Безпека	Захистити себе та інших	Взаємодопомога, відповідальність, дисципліна
Зв'язок із ситуацією, спричиненою COVID-19, воєнний стан	Залишатись здоровим, бути в безпеці	Самоізоляція, он-лайн робота, засоби захисту	Навички поведінки, підтримка, допомога
Зв'язок з особистим розвитком	Усвідомлення небезпеки	Захистити себе та навколишніх	Підтримання правил поведінки,
Зв'язок із колективним розвитком	Зв'язок, взаємодія	Працювати, залишатись здоровим	Командна робота, підтримка

Примітка. Сформовано автором.

Що стосується застосування відповідних технологій управління, то з урахуванням визначених цінностей корпоративної культури слід зазначити наступні характеристики, що впливають на їх вибір:

Успішний підбір та впровадження технологій управління сам по собі є складним процесом для керівництва вітчизняних компаній через відсутність відповідного досвіду та складність адаптації світових практик у цій сфері;

необхідно враховувати ряд факторів, явищ і процесів, що впливають на вибір тієї чи іншої технології управління, оскільки корпоративна культура має значний вплив на бізнес-середовище і тому актуально в сучасних умовах розвитку враховувати наслідки такого впливу при виборі та впровадженні технологій управління;

вибір і впровадження технологій управління багато в чому залежить від зрілості і наявності персоналу, ефективності існуючої системи управління людьми і стилю керівництва.

Сьогодні інформаційні технології набувають все більшого значення як домінуюча риса в здійсненні четвертої промислової революції.

Для обґрунтування вибору технологій управління на основі врахування впливу корпоративної культури на робочому місці запропоновано використовувати технологію гармонізації взаємодії суб'єктів управління існуючою корпоративною культурою як процес виявлення узгодження їх інтересів та розробки рекомендацій щодо розробки та впровадження відповідних заходів, спрямованих на гармонізацію особистості інтересів і на різних рівнях управління компанією: індивідуальному, груповому/командному, організаційному.

Використання технології гармонізації індивідуальних і колективних інтересів суб'єктів управління в організаціях дозволить узагальнити основні напрямки формування технологій управління на основі врахування елементів корпоративної культури, що в свою чергу також матиме вплив на результати діяльності організацій (рис. 3.4).



Рис. 3.4. Навчальні курси з технологій управління під впливом корпоративної культури компанії

Примітка. Сформовано автором.

Зокрема, «конкретизовано технології управління, яким, з огляду на отримані результати досліджень, слід приділити особливу увагу. На сьогоднішній день існує значна кількість різних технологій управління робочою силою, кожна з яких має свою мету» [9; 10].

Вплив корпоративної культури також слід враховувати при виборі технологій навчання, підбору персоналу та найму. Наприклад, якщо має місце пошук нового персоналу, вкрай важливо при підборі та наймі нових співробітників враховувати існуючі елементи та існуюче культурне середовище компанії, оскільки нова людина може не сприймати колективні цінності, що створить бар'єри для ефективної командної роботи тощо.

При виборі технологій підвищення продуктивності персоналу необхідно

оцінити поточний стан корпоративної культури в компанії, щоб визначити, які елементи необхідно впровадити, вдосконалити або розвинути для створення стимулів і мотивацій до кращої роботи.

Культура компанії містить певні мотиви та стимули, які спонукають співробітників до виконання певних дій чи поведінки. В результаті існує тісний взаємозв'язок між мотивацією і поведінкою людини. Значний вплив на процес мотивації надають внутрішні чинники, які спонукають працівника до дії. Ці фактори визначають, якою мірою всі інші фактори культури компанії будуть здійснювати процес мотивації людини до дії. Існує думка, що матеріальна мотивація спонукає співробітника займатися поведінкою і діями, корисними для компанії, але це дещо обмежена ідея. Матеріальна мотивація обмежена фінансовими ресурсами, тобто між грошима і мотивацією існує пряма залежність: чим краще матеріальне становище, тим краще мотивація, і навпаки. Однак лояльність і відданість співробітників багато в чому забезпечуються рівнем корпоративної культури компанії. Цей взаємозв'язок може бути досягнутий за допомогою наступних заходів: розробка продуктивної системи винагороди; розробка ефективного процесу розвитку кар'єри; створення мотиваційної системи, що враховує принципи справедливості та загальнолюдських цінностей.

### **Висновки до розділу 3**

Згідно з результатами опитування, поширеною є думка, що корпоративну культуру слід вважати важливою частиною внутрішнього середовища медичного закладу. Їхня освіта значною мірою залежить від рівня менеджменту, стилю керівництва, стратегії, якої дотримувалися, інших факторів і заходів, що впроваджуються в закладі охорони здоров'я. Крім того, стан корпоративної культури може залежати і від стадії життєвого циклу медичного закладу, оскільки рівень розвитку залежить від зрілості керівництва та співробітників, а також від сформованої в закладі системи цінностей, діяльності, що формує

мотивацію, залученості співробітників до досягнення цілей медичного закладу.

Підхід до формування і розвитку корпоративної культури, заснований на приписуванні індивідуальних і колективних цінностей співробітників, став основою для формування моделі вибору технологій управління під впливом корпоративної культури.

Особлива роль відводиться характеристиці управлінських технологій з точки зору розвитку робочої сили, оскільки процес формування вартості, її розвиток і поширення залежать від людей. Особлива увага приділяється інформаційним технологіям з метою створення прозорих і сприятливих умов для розвитку корпоративної культури в медичному закладі.

## ВИСНОВКИ

Сучасна корпоративна культура в медичних установах - це прояв унікальної культури організації, яка об'єднує різні типи людей - акціонерів, менеджерів, виробничий персонал. Корпоративна культура проявляє себе як субкультура в центрах національної культури, заснована на усталеній системі цінностей, яка отримує національну культуру, тому вписується в закони, що характеризують культуру в цілому.

Функції корпоративної культури в медичних установах об'єднують всі складові елементи: структуру, поведінку, процес. Для розвитку медичних закладів почуття ідентичності та соціального захисту має велике значення та відображається на стабільності та розвитку співробітників компанії, сприяє ефективному розвитку закладів та прагне виконувати свою місію, стимулює зростання самосвідомості колективу та більшої відповідальності, це допомагає новим співробітникам максимально швидко адаптуватися до нових умов ведення бізнесу і проявляється як потужний мотиватор, здатний мотивувати співробітників на високий рівень комерційної діяльності; впливає на розвиток інтелектуального потенціалу.

Корпоративна культура в медичному закладі спрямована на вирішення наступних основних завдань:

- забезпечує організаційний підрозділ медичної частини;
- забезпечувати адаптацію закладу до соціально-економічних та інших умов навколишнього середовища;
- формування позитивного іміджу медичного закладу шляхом поступового синтезу окремих культурних елементів у єдине ціле, що надає емоційний вплив на людей та їх позитивне ставлення до організації;
- створення основи для мотивації професійної діяльності, стимулювання активності людей, прагнення до самореалізації;
- регулює управлінську діяльність, сприяє ототожненню працівників з установою;

- виховувати почуття зобов'язань та гордості, долучатися до діяльності закладу;
- зміцнення системи соціальної стабільності, полегшення адаптаційних процесів, підтримання правил і норм, необхідних для правильної поведінки працівників, їх відносин, контактів із зовнішнім світом, що є гарантією стабільності організації.

Сьогодні корпоративна культура не є новим поняттям, і для значної кількості провідних організацій охорони здоров'я вона займає одне з найважливіших місць у переліку інструментів, які допомагають забезпечити їх розвиток. З цієї причини для медичних установ, які бажають вийти на європейський рівень, питання корпоративної культури стають ще більш актуальними. На жаль, для переважної більшості медичних закладів роль корпоративної культури залишається на другому плані, що також має негативні наслідки та стимулює розвиток кризової ситуації. Останні події в нашій країні характеризуються економічною та політичною нестабільністю, що лише підсилює руйнування корпоративних цінностей медичних закладів. Тому необхідно переглянути і переосмислити саму концепцію і діючі моделі корпоративної культури. Це неможливо без результатів оцінки поточного стану підприємства, які визначають необхідність забезпечення теоретико-методологічних основ оцінки стану корпоративної культури в закладах охорони здоров'я з урахуванням сучасних умов розвитку.

Перечинська філія державної установи «Закарпатський регіональний центр контролю та профілактики хвороб» є неприбутковою установою державного бюджету, компетентним органом управління якої є Закарпатський регіональний центр контролю та профілактики хвороб. Заклад заснований на державній власності, яка належить до сфери управління Міністерства охорони здоров'я України та підзвітна державній установі «Закарпатський регіональний центр контролю та профілактики хвороб».

До структури Перечинської філії державної установи «Закарпатський регіональний центр контролю та профілактики хвороб» входять такі відділи: 1)

Великобerezнянський лабораторний відділ; 2) відділ медичної дезінфекції, 3) лабораторія мікробіології; 4) санітарно-гігієнічна лабораторія; 5) організація гігієнічних та епідеміологічних досліджень.

Серед основних показників, характерних для стану корпоративної культури в компанії, можна виділити рівень конфліктів, ступінь централізації культури, ступінь креативності, рівень комплаєнсу управлінського персоналу, ступінь координації дій персоналу.

Джерелами формування підприємницької культури Перечинської філії державної установи «Закарпатський регіональний центр контролю та профілактики хвороб» є:

- система цінностей для персоналу і ресурси для її реалізації;
- методи, форми і структура організації діяльності, що втілюють цінності персоналу медичного закладу;
- стиль і модель поведінки співробітника в колективі, що впливає на відображення системи цінностей всередині групи.

Формування корпоративної культури у Перечинській філії державної установи «Закарпатський регіональний центр контролю та профілактики хвороб» здійснювалося чотирма шляхами:

- практична діяльність колективу на перспективу;
- власна культура;
- особливий підхід до формування корпоративної культури фахівцями в медичному закладі.

Результати опитування дозволили наочно візуалізувати результати поточної управлінської політики у сфері корпоративної культури конкретної медичної організації, визначити основні напрямки її становлення та розвитку, провести порівняльний аналіз поточної практики та бажаної культури організації, виділити особливості корпоративної культури, властиві даній організації, оцінити ступінь прояву різних типів культур в організації різними групами респондентів, оцінити ступінь випадковості або відмінностей між ними.

Особлива роль відводиться характеристиці управлінських технологій з

точки зору розвитку робочої сили, оскільки процес формування вартості, її розвиток і поширення залежать від людей. Особлива увага приділяється інформаційним технологіям з метою створення прозорих і сприятливих умов для розвитку корпоративної культури в медичному закладі.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Августин Р. Р., Демків І. О. Модернізація громадської інституційно-організаційної системи менеджменту в сфері розвитку внутрішнього ринку. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. Серія економічна. Серія юридична*. 2023. Вип. 36. С. 322-327.
2. Августин Р. Р., Стахів О. В. Визначення стратегічних пріоритетів управління системним розвитком закладів охорони здоров'я. *Академічні візії*. 2023. № 17. URL: <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/250>.
3. Августин Р. Р., Стахів О. В. Управління процесами інтелектуалізації – системна умова розвитку закладів охорони здоров'я. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права*. 2023. № 37. С. 13-21.
4. Августин Р.Р., Демків І.О.. Антикорупційний механізм та засоби детінізації у соціальній сфері. *Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна. Серія: Міжнародні відносини. Економіка. Країнознавство. Туризм*, вип. 13, Червень 2021, с. 27-37, <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/576>
5. Апостолюк О. З. Корпоративна культура як інструмент ефективного менеджменту підприємства в підвищенні його конкурентоспроможності. *Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки*. 2016. № 2. С. 68–73.
6. Артеменко М. Г. Корпоративна культура: мотиви управлінської діяльності. *Вісник ХНУ імені В. Н. Каразіна. Серія: Філософія. Філософські перипетії*. 2010. № 917. С. 91–99.
7. Бала О. І., Мукан О. В., Бала Р. Д. Принципи корпоративної культури підприємств: сутність та види. *Наукові праці НУ «Львівська політехніка»*. 2010. № 682. С. 11–15.
8. Богацька Н. Мотивація як основний чинник підвищення ефективності праці на підприємстві. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2015. № 3. С. 210–214.

9. Борщ В.І. Сучасна парадигма системи управління персоналом закладу охорони здоров'я. *Економіка та управління національним господарством*. 2019. № 1(69). С. 73–78.
10. Бричко А.М. Інтернет технології закладах охорони здоров'я. *Modern Economics*. 2021. № 29. С. 24–28. URL : [https://doi.org/10.31521/modecon.V29\(2021\)-04](https://doi.org/10.31521/modecon.V29(2021)-04)
11. Бровко К.А. (2020) Формування корпоративної культури студентів у освітньому середовищі університету. Дисертація на здобуття наукового ступеню доктора філософії за спеціальністю 011 Науки про освіту (Освітні, педагогічні науки), галузь знань 01 Освіта (Освіта/Педагогіка). Київський університет імені Борис Грінченка. Київ. URL: <https://bit.ly/3j6sisl>
12. Верба В. А., Гребешкова О. М. Аналітична оцінка управлінських технологій розвитку українських підприємств. *Актуальні проблеми економіки*. 2010. №5. С. 52–59.
13. Воронкова А. Е., Баб'як М. М., Коренєв Е. Н., Мажура І. В. (2006) Корпорації : управління та культура : Монографія. Дрогобич : Вимір, 2006. 376 с.
14. Гладун З.С. Державна політика охорони здоров'я в Україні (адміністративно-правові проблеми формування й реалізації). URL: [http://www.library.tane.edu.ua/files/EVD/mg\\_dpouzou.pdf](http://www.library.tane.edu.ua/files/EVD/mg_dpouzou.pdf).
15. Гуманізація бізнес-процесів. 2019 Deloitte Global Human Capital Trends. URL: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ua/Documents/human-capital/Deloitte-Global-Human-Capital-Trends-2019-4.pdf>
16. Гуманізація. Що таке гуманізація? URL: <https://gorodenok.com/%D0%B3%D1%83%D0>
17. Демків І. О. Гнучкість підприємства як засіб досягнення його конкурентоспроможності. Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія «Економічні науки». 2011. № 6 (51), ч. 2. С. 164 – 168.
18. Демків І. О. Методичні підходи до оцінювання гнучкості підприємства в умовах нестабільного ринкового середовища. *Економічний аналіз*. 2015. Том 21. № 2. С. 55-62.
19. Демків І. Теоретичні засади гнучкості підприємства як засобу забезпечення його

- конкурентоспроможності: виробничо-управлінський аспект. Наука молода : зб. наук. праць молод. вчених Терноп. нац. екон. унту. Тернопіль : Економічна думка, 2010. № 14. С. 20-25. 224.
20. Захарчин Г. М., Любомудрова Н. П. Фактори культури та емоційний інтелект в управлінні персоналом. *Причорноморські економічні студії*. 2019. Вип. 48, ч. 3. С. 22–26.
21. Зелінська Г. О. Роль культури управління у діяльності суб'єктів господарювання. *Науковий вісник Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу*. Серія: Економіка та управління в нафтовій і газовій промисловості. Івано-Франківськ: ІФНТУНГ, 2020. №1 (21). С. 49–56.
22. Кінаш І. П., Куценко В. І., Трансформація впливу освіти на формування культури фахівців та сталий розвиток. *Науковий вісник Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу*. Серія: Економіка та управління в нафтовій і газовій промисловості. 2020. №2. С. 128–138.
23. Копець Г. Р., Лиськів М. Р. Роль корпоративної культури у мотивації персоналу. *Проблеми економіки та управління*. 2006. № 554. С. 232–239.
24. Кривокульська Н.М., Богач Ю.А., Скочиляс С.М. Інформаційно-аналітичне забезпечення як організаційний ресурс для прийняття управлінських рішень. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2021. № 5. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua>
25. Кривокульська Н.М., Шкільняк М.М. Розвиток концептуальних підходів до управління якістю медичних послуг закладів охорони здоров'я. *Вісник соціальної гігієни та організації охорони здоров'я України*. 2020. № 2. С. 22-30. [http://tests.ifnmu.edu.ua:8080/library/DocDescription?doc\\_id=203155](http://tests.ifnmu.edu.ua:8080/library/DocDescription?doc_id=203155)
26. Круп'як Л.Б, Круп'як І.Й.. Кадрове забезпечення закладів охорони здоров'я в умовах проведення медичної реформи. *Модернізація менеджменту системи охорони здоров'я в умовах проведення медичної реформи: матеріали доповідей Всеукраїнської науково-практичної конференції з міжнародною участю*. (Кам'янець-Подільський, 12-13 грудня 2018 року). 349 с. С. 118-121.

- 27.Лесик В. О., Григоренко В. М. Підходи до визначення поняття «технологія управління». *Економіка розвитку*. 2013. №4. С. 62–68.
- 28.Люльов О. В. Формування стратегій розвитку підприємства в умовах незбалансованої економіки: дис... канд. екон. наук. Суми, 2011. 191 с.
- 29.Медична справа. (2019). Вторинна медична допомога. URL: <https://www.medsprava.com.ua/article/1830-vtorinna-medichna-dopomoga-organzatsiya-za-ostannmi-zmnam>
- 30.Міхов Л. І. Сутність та зміст корпоративної культури. *Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу*. 2015. №3 (31). URL: [http://old.bumib.edu.ua/sites/default/files/visnyk/10\\_8.pdf](http://old.bumib.edu.ua/sites/default/files/visnyk/10_8.pdf)
- 31.Модернізація менеджменту та публічного управління в системі охорони здоров'я: монографія / за ред. Шкільняк М.М., Желюк Т.Л. Тернопіль, Крок, 2020. 560 с.
- 32.Науменко Г. Формування здорової корпоративної культури в медичній організації. URL: <https://uk.e-medjournal.com/index.php/psp/article/view/230>
- 33.Овчаренко М. І. Організаційно-економічні засади управління розвитком корпоративної культури промислових підприємств: дис. ... канд. екон. наук. Суми, 2011. 235 с.
- 34.Олійник Т. І. Сучасна роль корпоративної культури в управлінні людськими ресурсами в організації. / Т. І. Олійник, Н. В. Кривицька // *Інвестиції: практика та досвід*. № 22. 2018. С. 66-69.
- 35.Офіційний сайт ДУ „Закарпатський обласний центр контролю та профілактики хвороб Міністерства охорони здоров'я України” URL : <https://www.zakarpates.gov.ua/>
- 36.Перезовова І. В., Дергачова В. В., Мінакова С. М. Характеристика етапів формалізованої оцінки та стану рівня організаційної (корпоративної) культури. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління*. 2020. Том 19. №3 (46).
- 37.Петренко В. П. До ідентифікації основних проблем інтелектуалізації та інтелектуально-інноваційного розвитку українського суспільства. *Global*

*International Scientific Analytical Project.* URL: <http://gisap.eu/ru/node/1131>

- 38.Петренко В. Р., Тимошенко Д. В. «Рептильний» менеджмент: критичний аналіз «нової теорії «Х» в культурологічному аспекті командоутворення. *Науковий вісник Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу.* Серія: Економіка та управління в нафтовій і газовій промисловості. 2017. №1 (15). С. 90–103.
- 39.Петрова І.Л. Вплив корпоративної культури на модернізацію соціально-трудових відносин / І.Л. Петрова // *Вчені записки.* 2015. № 40. С. 139- 145.
- 40.Полянська А. С., Дюк О. М. Формування моделі корпоративної культури в діяльності вітчизняних підприємств. *Економіка та управління підприємствами.* 2018. Вип. 27. С.13–14.
- 41.Радиш Я. Ф., Долот В. Д. (2015) Конкуренція, що базується на цінності та орієнтована на результат, – нова парадигма діяльності системи охорони здоров'я США. *Інвестиції: практика та досвід,* (9). URL: [http://www.investplan.com.ua/pdf/9\\_2015/19.pdf](http://www.investplan.com.ua/pdf/9_2015/19.pdf)
- 42.Ревть Н. Основні елементи мотиваційного механізму управління персоналом закладу охорони здоров'я: мат. доп. Наукової інтернет-конференції студентів та молодих вчених кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу «Інноваційні технології в менеджменті та публічному управлінні». Тернопіль: ЗУНУ, 10.11.2022 р.
- 43.Ревть Н. Особливості організаційної культури в умовах цифрової трансформації: мат. доп. наукової інтернет-конференції молодих вчених, аспірантів та студентів кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу «Інноваційні технології в менеджменті та публічному управлінні». м. Тернопіль, 24 листопада 2023р.
- 44.Святненко В., Корнілова І. Напрями підвищення ефективності управлінської праці на підприємстві. *Формування ринкової економіки в Україні.* 2019. Вип. 41. С. 380–393.
- 45.Семикіна М.В., Беляк Т.О. (2015) Корпоративна культура та якість людського капіталу: особливості взаємовпливу. *Наукові праці Кіровоградського*

національного технічного університету. *Економічні науки.* (28). С. 68 – 75.

46. Шкільняк М. М., Кривокульська Н. М. Діагностика середовища функціонування закладу охорони здоров'я як передумова проведення змін. *Соціально-економічні проблеми і держава.* 2018. Вип. 2 (19). С. 151-159.
47. Шкільняк М.М. Вектори модернізації менеджменту закладу охорони здоров'я в умовах проведення медичної реформи. *Модернізація менеджменту системи охорони здоров'я в умовах проведення медичної реформи.* Мат. доп. Всеукраїнської наук.-практ. конференції з міжнародною участю. Тернопіль – Кам'янець-Подільський: ТНЕУ, 2018. С. 332-336
48. Шкільняк М.М., Овсянюк-Бердадіна О.Ф., Крисько Ж.Л., Демків І.О. Менеджмент: навчальний посібник. Тернопіль: Крок, 2022. 258 с.
49. Щодо пріоритетних напрямів вдосконалення вітчизняної сфери охорони здоров'я. Аналітична записка. URL: <https://niss.gov.ua/doslidzhennya/socialna-politika/schodo-prioritetnikh-napryamiv-vdoskonalennya-vitchiznyanoi-sferi>
50. Яцура М. Г. Визначення терміну управлінська технологія. URL: <http://archive.nbu.gov.ua/portal/soc.../Yatsu.pdf>.
51. Afshari L., Nasab A. H., Dickson G. Organizational Culture, Social Capital, and Knowledge Management: An Integrated Model. *International Journal of Knowledge Management.* 2020. Vol. 16, Issue 2. Pp. 52–66. URL: <https://www.igi-global.com/gateway/article/255132>.
52. Avhustyn R., Demkiv I., Kotys N. Modeling the assessment of the probability of shadowing and spread of corruption in the social system and the sphere of public services Conference Proceedings Advanced Computer Information Technologies. Cheske Budejovice, Czech Republic, June 5-7, 2019, S.388-392.
53. Benson S.G Understanding and motivating health care employees: integrating Maslow's hierarchy of needs, training and technology / S.G. Benson, S.P. Dundis // *J Nurs Manag.* 2003. №11(5). P. 315-320.
54. Dmytryshyn M., Dmytryshyn R., Yakubiv V., Zagorodnyuk A. Peculiarities of ukrainians' approval of decentralization reform. *Administrative Sciences.* Open Access. Volume 11, Issue 4. December 2021 Article number 104. Doi:10.3390/

admsci11040104.

55. Dutta S. Employee Motivation and Organizational Performance / S. Dutta, K. Kant // KAAV International Journal of Economics, Commerce & Business Management. 2015. № 2. P. 140-151.
56. Health workforce and services Draft global strategy on human resources for health: workforce 2030. WHA69/38 URL : [http://apps.who.int/gb/ebwha/pdf\\_files/WHA69/A69\\_38-en.pdf](http://apps.who.int/gb/ebwha/pdf_files/WHA69/A69_38-en.pdf).
57. Kabachenko D., Churikanova O., Oneshko S., Avhustyn R., Slatvinska V. Application of Information Technologies for Management Decision Making in the Conditions of the Instability of the External Economic Space. International Journal for Quality Research. Volume 16 Number 4. 2022. s. 1121-1132
58. McCabe R. Nursing careers: what motivated nurses to choose their profession? *Austrian Bulletin of Labour*. 2018. Vol. 31. No. 4. P. 384–406. 2
59. Muizu W. O. Z., Sari D. Improving employee performance through organizational culture, leadership, and work motivation: survey on banking organizations in Southeast Sulawesi. *Jurnal Bisnis dan Manajemen*. 2019. Vol. 20, No. 1. Pp. 71–88. URL: <https://doi.org/10.24198/jbm.v20i1.266>.
60. Avhustyn, R., & Demkiv, I. (2020). Management innovations as a factor of improving competitiveness of enterprises. *Efektynva Ekonomika*. <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.4.14>
61. Ruslan Avhustyn, & Iryna Demkiv. (2021). Anti-corruption mechanism and means of detinization in the social sphere. *The Journal of V. N. Karazin Kharkiv National University. Series: International Relations. Economics. Country Studies. Tourism*, (13), 27-37. <https://doi.org/10.26565/2310-9513-2021-13-03>
62. Stahiv O., Biletska I., Perepolkina O., Avgustyn R., Mykytyn O. (2023). Efficiency of the Implementation of Innovation and Investment Projects at Healthcare Institutions: Integral Analysis and Ways of Enhancement. *Science and Innovation*, 19(5), 18–33. <https://doi.org/10.15407/scine19.05.018>
63. The effects of health worker motivation and job satisfaction on turnover intention in Ghana: a cross-sectional study / M. Bonenberger, M. Aikins, P. Akweongo, K. Wyss

// Human Resources for Health. 2014. №8. P. 12-43

64. The relationship of organizational culture, stress, satisfaction, and burnout with physician-reported error and suboptimal patient care: results from the MEMO study / E.S. Williams, Manwell, T.R. Konrad, M. Linzer // *Health Care Manage Rev.* 2007. №3 (32). P.203- 212.
65. Yusof H. S. M. et al. The relationship between organizational culture and employee motivation as moderated by work attitude. *Journal of Administrative and Business Studies.* 2017. Vol. 3(1). Pp. 21–25. URL: <https://tafpublications.com/platform/Articles/full-jabs3.1.3.php>.