

МІНІСТЕРСТВО ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ ФАРМАЦЕВТИЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет фармацевтичних технологій та менеджменту

факультет

Кафедра управління та забезпечення якості у фармації

кафедра

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему: «Формування і управління корпоративною культурою в закладі
охорони здоров'я»

Виконала: здобувачка вищої освіти групи
073МО21 (1.5 з) Упр.
спеціальності: 073 Менеджмент
освітньої програми «Управління охороною
здоров'я та фармацевтичним бізнесом»
(назва освітньої програми)

Вікторія МЕЖЕНСЬКА

(ім'я, ПРІЗВИЩЕ)

Керівник проф. каф. управління та забезпечення
якості у фармації, доктор фарм.наук, канд. екон.
наук, проф. Ольга ПОСИЛКІНА
(посада, науковий ступінь, вчене звання, ім'я, ПРІЗВИЩЕ)

д.фарм.н., професор, професор ЗВО кафедри
фармацевтичної технології, стандартизації та
сертифікації ліків Інституту підвищення
кваліфікації спеціалістів фармації Національного
фармацевтичного університету

Олег Шпичак

(посада, науковий ступінь, вчене звання, ім'я, ПРІЗВИЩЕ)

АННОТАЦІЯ

Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаної літератури, додатка.

Метою випускної кваліфікаційної роботи є теоретичне узагальнення сучасних підходів до формування корпоративної культури ЗОЗ і розробленні пропозицій щодо удосконалення механізму управління корпоративною культурою медичного закладу в умовах медичної реформи.

Перший розділ роботи присвячений дослідженню теоретичних засад формування і розвитку корпоративної культури організації. У другому розділі проведено аналіз діяльності комунального підприємства «Центральна міська лікарня м. Олександрії» та стану його корпоративної культури. У третьому розділі обґрунтовані шляхи удосконалення корпоративної культури у досліджуваному медичному закладі.

Кваліфікаційна робота містить 88 сторінок, 23 таблиці, 15 рисунків, список літератури з 83 найменувань, 4 додатків.

Ключові слова: корпоративна культура, заклад охорони здоров'я, механізм формування корпоративної культури, діагностика корпоративної культури, кодекс корпоративної культури.

ABSTRACT

The work consists of an introduction, three sections, conclusions, a list of used literature, and an appendix.

The purpose of the graduation thesis is to theoretically generalize modern approaches to the formation of the corporate culture of health care facilities and to develop proposals for improving the mechanism of managing the corporate culture of a medical institution in the context of medical reform.

The first section of the work is devoted to the study of the theoretical foundations of the formation and development of the organization's corporate

culture. In the second chapter, an analysis of the activities of the utility company "Central City Hospital of Oleksandria" and the state of its corporate culture was carried out. In the third section, the ways of improving corporate culture are substantiated in the studied medical institution.

The qualification work contains 76 pages, tables, figures, a list of literature with 83 titles, 4 appendices.

Keywords: corporate culture, health care institution, mechanism of formation of corporate culture, diagnosis of corporate culture, code of corporate culture.

ЗМІСТ

Вступ.....	5
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ І РОЗВИТКУ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ОРГАНІЗАЦІЇ.....	9
1.1 Сутність і складові корпоративної культури.....	9
1.2 Функції і моделі корпоративної культури.....	14
1.3 Рівні і етапи формування корпоративної культури.....	22
1.4 Методи і принципи формування корпоративної культури.....	25
Висновки до розділу 1.....	28
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ КОМУНАЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА «ЦЕНТРАЛЬНА МІСЬКА ЛІКАРНЯ М. ОЛЕКСАНДРІЇ» ТА СТАНУ ЙОГО КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ.....	30
2.1 Загальна характеристика діяльності КНП «Центральна міська лікарня м. Олександрії» та аналіз основних техніко-економічних показників його діяльності.....	30
2.2 SWOT-аналіз діяльності КНП «Центральна міська лікарня м. Олександрії».....	42
2.3 Оцінка існуючого стану корпоративної культури КНП «Центральна міська лікарня м. Олександрії».....	46
Висновки до розділу 2.....	52
РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ У КНП «ЦЕНТРАЛЬНА МІСЬКА ЛІКАРНЯ М. ОЛЕКСАНДРІЇ».....	54
3.1 Обґрунтування ефективної моделі управління корпоративною культурою в КНП «Центральна міська лікарня м. Олександрії».....	54
3.2 Розробка системи заходів, спрямованих на розвиток корпоративної культури в КНП «ЦМЛ м. Олександрії».....	63
Висновки до розділу 3.....	75
Висновки.....	77
Список використаної літератури.....	79
Додатки.....	89

ВСТУП

Актуальність дослідження. Формування корпоративної культури закладу охорони здоров'я (ЗОЗ) – нагальна потреба сьогодення, адже в умовах реформування системи охорони здоров'я впровадження сучасних управлінських підходів і технологій стикається з багатьма труднощами. Успішні організації відносяться до корпоративної культури як до важливого інструменту управління і засобу створення серйозних конкурентних переваг. Саме корпоративна культура сьогодні виступає важливою умовою успішної діяльності медичних закладів, фундаментом їх динамічного росту і підвищення конкурентоспроможності. Адже, для залучення високо професійних працівників для роботи у ЗОЗ з'являється необхідність бути «привабливим», як для власних працівників, так і для потенційних кандидатів. Необхідність залучення «кращих» працівників змушує менеджерів піклуватися про корпоративну культуру, оскільки, чим вищий професійний та особистий рівень працівника, тим у більшій мірі його мотивація із матеріальної площини починає переміщуватися у нематеріальну. Висококваліфікованого самодостатнього працівника вже цікавить не тільки заробітна плата, а й стиль управління в медичному закладі, рівень менеджменту, перспективи професійного росту, робота в команді однодумців та інші аспекти діяльності, які і становлять сутність корпоративної культури.

Проблеми формування корпоративної культури досліджувалися в роботах А. Васіної, С. Велешук, В. Веснина, Г. Гаррісона, Ч. Генді, О. Дудкіної, К. Лопухової, А. Мельник, М. Мескона, Г. Монастирського, І. Оучі, І. Смірнова та ін. Прикладні аспекти формування корпоративної культури у ЗОЗ розглянуті у дослідженнях Ю. Вороненка, М. Довгопола, А. Мельник, О. Небелиці, Т. Попович, Я. Радиша, А. Шулдика, Т. Єрошкіна, М. Шкільняка та ін. Але питання формування і розвитку корпоративної культури у ЗОЗ в умовах реалізації медичної реформи і переходу медичних закладів на нові умови господарювання практично не досліджувалися.

Метою випускної кваліфікаційної роботи є теоретичне узагальненні сучасних підходів до формування корпоративної культури ЗОЗ і розробленні пропозицій щодо удосконалення механізму управління корпоративною культурою медичного закладу в умовах медичної реформи.

Для досягнення поставленої мети у роботі визначено такі **завдання дослідження:**

- ✓ дослідити сутність і складові корпоративної культури;
- ✓ проаналізувати функції корпоративної культури в ЗОЗ і фактори, які на неї впливають;
- ✓ визначити рівні і етапи формування корпоративної культури організації;
- ✓ дослідити методи і принципи формування корпоративної культури, доцільні до застосування в медичних закладах;
- ✓ проаналізувати основні техніко-економічні показники діяльності КНП «Центральна міська лікарня м. Олександрії»;
- ✓ провести SWOT-аналіз діяльності КНП «Центральна міська лікарня м. Олександрії»;
- ✓ здійснити оцінку існуючого стану корпоративної культури КНП «Центральна міська лікарня м. Олександрії»;
- ✓ обґрунтувати ефективну модель управління корпоративною культурою в КНП «Центральна міська лікарня м. Олександрії» в умовах медичної реформи ;
- ✓ розробити систему заходів, спрямованих на розвиток корпоративної культури в КНП «ЦМЛ м. Олександрії» і реалізацію стратегічних цілей закладу.

Об'єктом дослідження є КНП «Центральна міська лікарня м. Олександрії».

Предмет дослідження - теоретичні та прикладні аспекти формування і ефективного управління корпоративною культурою у медичному закладі в умовах його реформування.

Методи дослідження. У процесі виконання кваліфікаційної роботи були використані такі методи дослідження: аналіз, синтез, метод наукової абстракції, порівняльний, статистичний аналіз, метод логічного узагальнення, графічний метод. Також під час розв'язання поставлених завдань використані: лінгвістичний метод – для визначення сутності основних дефініцій та уточнення понятійного апарату; методи опитування (анкетування) та експертних оцінок – для оцінки стану корпоративної культури та лояльності пацієнтів та працівників до медичного закладу; SWOT-аналіз – для визначення сильних і слабких сторін корпоративної культури досліджуваного ЗОЗ; програмно-цільовий – для розроблення пропозицій щодо удосконалення механізму управління корпоративною культурою в лікарні. Інформація була отримана шляхом спостереження, опитування, аналізу документів.

Практична значущість результатів дослідження полягає у виробленні науково-практичних рекомендацій з удосконалення механізму формування і управління корпоративною культурою КНП «Центральна міська лікарня м. Олександрії» та надання аналітики щодо прийняття керівництвом зважених управлінських рішень.

Наукова новизна дослідження полягає у створенні комплексної системи формування і управління корпоративною культурою КНП «Центральна міська лікарня м. Олександрії» в умовах реформування його діяльності.

Апробація. За результатами дослідження опубліковано тези доповіді на Міжнародній науково-практичній конференції «Управлінські парадигми сталого розвитку та інклюзивного економічного зростання», яка проводилася Сумським державним університетом на тему: «Науково-практичні підходи до формування і управління корпоративною культурою у закладі охорони здоров'я» і стаття в збірнику наукових праць II науково-практична internet-конференції з міжнародною участю «Актуальні проблеми якості, менеджменту і економіки у фармації і охороні здоров'я» на тему, «Науково-практичні засади формування корпоративної культури у медичному закладі».

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ І РОЗВИТКУ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1 Сутність і складові корпоративної культури

Поняття «корпоративна культура» відносно нове. Проблеми корпоративної культури досліджувалися у працях Дмитренка Г.А., Колеснікова Г.С., Є. Шайна та іншими вітчизняними та зарубіжними науковцями. Поряд з тим, актуальною залишається проблематика формування унікальних моделей корпоративної культури, які могли б бути застосовані на українських підприємствах і зокрема в ЗОЗ.

Проблеми корпоративної культури досліджувалися у працях Дмитренка Г.А., Колеснікова Г.С., Єгоршина А.П. та інших. Крім того, проблеми корпоративної культури досліджувались М. Месконом, Г.Морганом, Е. Брауном, Є. Шейном та іншими вітчизняними та зарубіжними науковцями. Поряд з тим, актуальною залишається проблематика формування унікальних моделей корпоративної культури, які могли б бути застосовані на українських підприємствах.

Розуміння генезису і розвитку корпоративної культури пов'язане з розкриттям процесу переходу індустріального світу в останній третині ХХ століття в постіндустріальний з постеконномічною системою. У роботах зарубіжних учених Д. Бела, Дж. Гелбрайта, П. Друкера, Й. Масуда, Ф. Тоффлера і ін., а також вітчизняних - Ю. Д. Красовського, О.С., Віханського, А. І. Наумова, О. Н. Антіпіної, С. Л. Іноземцева, С. А. Красилицикова, А. І. Субетто і ін. розглянуті інноваційні основи розвитку суспільства, нові критерії праці, що породжують сучасні креативні корпорації і корпоративну культуру.

Варто зазначити, що вперше в ХІ столітті словосполучення «корпоративна культура» була використана у військовій термінології для визначення відносин в офіцерському оточенні [13].

Оскільки існує велика кількість інтерпретацій поняття «корпоративна культура» як в іноземній, так і у вітчизняній літературі, можна виокремити п'ять основних підходів для їх систематизації:

- функціональні визначення корпоративної культури описують функції корпоративної культури в організації: роль культури як комплексного механізму регуляції поведінки і передачі цінностей між працівниками організації, а також її соціальну роль;

- психологічні визначення корпоративної культури описують особливості адаптації працівника до організаційного середовища, формування звичок та навчання працівника;

- описові визначення корпоративної культури включають перелічення усіх елементів корпоративної культури - вичерпний список усього, що охоплює корпоративна культура;

- історико-генетичні визначення корпоративної культури - автори, що пропонують визначення даного характеру, включають до поняття корпоративної культури процеси соціального та культурного наслідування, традицію, здатність корпоративної культури до розвитку та участь працівників в її перетворенні та зміні [17].

Нормативні визначення корпоративної культури - даний тип визначень об'єднує в собі ті інтерпретації культури, які орієнтовані на норми і зразки поведінки, загальноприйняті або очікувані схеми вчинків і дій працівників організації.

Результати проведеного контент-аналізу визначення поняття «корпоративна культура» наведено в табл. 1.1.

Узагальнення вищенаведених визначень дає підстави вважати, що корпоративна культура являє собою систему формальних та неформальних, особистих і колективних цінностей, обумовлених місією та стратегією розвитку організації, які заявляються нею, приймаються і поділяються більшістю працівників, а також сукупність способів їх реалізації, що переважають в організації на певному етапі розвитку. З іншого боку, під

Таблиця 1.1

**Систематизація наукових підходів до визначення категорії
«корпоративна культура»**

Автори	Сутність підходу до трактування
1	2
Задихайло Д. [40]	Сукупність правил, звичаїв та сталої практики в галузі корпоративного управління, яка не отримала нормативного закріплення у законодавстві та базується на загальному культурному рівні суспільства, нормах моралі, діловій практиці.
Колот А., Грішнова О., Кицак Т. [70]	Це добре сформована, стійка система норм та цінностей, провідних переконань, принципів і технологій співпраці суб'єктів соціально- трудових відносин у життєдіяльності підприємства
Фей С., Денісон. Д [80]	Набір припущень, переконань, цінностей і норм, які розділяються всіма членами організації.
Петрова І. [70]	Це система взаємодіючих матеріальних і духовних цінностей, вірувань, очікувань, норм і правил, традицій, способу мислення, корпоративної символіки, притаманних даній організації, які відображають її індивідуальність, якісну визначеність.
Семикіна М. [73]	Сукупність певних цінностей, норм і моделей поведінки, які декларуються, поділяються і реалізуються на практиці керівниками підприємств та їх підлеглими (персоналом), доводячи свою ефективність в процесі адаптації до потреб внутрішнього розвитку організації та вимог зовнішнього середовища
Томілова М. [76]	Це сукупність мислення, що визначає внутрішнє життя організації; це спосіб мислення, дії та існування.
Хаєт Г. [79]	Система цінностей, переконань, вірувань, уявлень, очікувань, символів, а також ділових принципів, норм поведінки, традицій, ритуалів і т.д., які склалися в організації або її підрозділах за час діяльності та які приймаються більшістю співробітників.
Хофстед Г. [81]	Коллективне програмування думок, яке відрізняє членів однієї організації від іншої.
Шейн Е. [83]	Набір прийомів та правил вирішення проблем адаптації до зовнішнього середовища і внутрішньої інтеграції через сприйняття ситуацій; спосіб мислення, відношення до вирішуваних проблем, правил, які виправдали себе у минулому і підтверджують свою актуальність нині.

Джерело: узагальнено автором на основі даних джерел [1-84]

корпоративною культурою розуміють набір прийомів і правил вирішення проблеми зовнішньої адаптації та внутрішньої інтеграції працівників.

Корпоративна культура є складним матеріально-духовним явищем, системним за своєю сутністю. Широкий зміст цієї категорії передбачає системне сприйняття культури в єдності матеріального і духовного, складній взаємодії та взаємовпливах усіх свідомих і підсвідомих елементів [36].

За результатами узагальнення наукових джерел нами проведено систематизацію структурних елементів корпоративної культури (табл.1.2).

Отже, корпоративна культура складається з організаційної культури, осередком якої є філософія бізнесу (менеджменту та маркетингу), а також правил, норм, принципів, традицій, індивідуальних і групових інтересів, що знаходяться в основі взаємовідносин та взаємодій як всередині організації, так і за її межами. Корпоративну культуру, зокрема, характеризують організаційна структура, система управління, стратегія організації та ін., її складовими є система лідерства й комунікації, способи вирішення конфліктів, традиції тощо. Зазначені ціннісні орієнтації передаються членам організації через символічні засоби.

Таблиця 1.2

Структурні елементи корпоративної культури

№	Структурні елементи
1	2
1	Ритуали і церемонії, звичаї, традиції;
2	Правила поведінки;
3	Цінності і вірування, переконання і погляди;
4	Стратегії і філософія співпраці;
5	Проголошені цілі організації і колективу, спільні цінності та орієнтири діяльності;
6	Етика взаємовідносин соціальних партнерів;
7	Набір ініціатив, ідей щодо розвитку організації, соціально-трудових відносин;
8	Психологічний клімат у колективі;
9	Усвідомлення себе і свого місця в організації;
10	Зовнішній вигляд, стиль одягу (уніформа, діловий стиль, косметика, зачіска);
11	Міфи і легенди, герої (еталон для прикладу), «ідеальні» працівники;
12	Манера і стиль спілкування та взаємодії, взаємовідносини;
13	Вибір технології виробництва;
14	Особливості трудового менталітету (з регіональними відмінностями);

Продовження табл. 1.2

1	2
15	Особливості сприйняття навколишнього світу, розуміння адаптації організації, колективу до навколишнього середовища;
16	Взаєморозуміння, взаємодії, соціальні комунікації;
17	Готовність спільно ризикувати і брати на себе спільну відповідальність;
18	Здійснення контролю та самоконтролю в організації;
19	Чіткість поставлених індивідуальних і колективних цілей;
20	Лояльність співробітників, способи встановлення консенсусу у відносинах;
21	Узгодження дій, готовність до соціального діалогу;
22	Мотивація трудової діяльності (оцінка праці, діюча система винагороди за працю, компенсаційна політика на підприємстві; заохочення професійного зростання тощо);
23	Діюча комунікаційна система;
24	Мова спілкування (усна, письмова, невербальна, жаргони, жести);
25	Віра і довіра;
26	Трудова етика і мотивування;
27	Бачення напрямів і шляхів розвитку;
28	Наявність механізму стимулювання і професійного вдосконалення співробітників; розвинена система соціального захисту співробітників;
29	Гнучкі форми індивідуальної, командної і колективної роботи;
30	Ставлення до прийняття рішень;
31	Соціальна відповідальність;
32	Знання, професіоналізм, готовність до постійного саморозвитку;
33	Готовність до розробки і впровадження інновацій;
34	Трудова активність; ділова активність;
35	Соціальна компетентність;
36	Дотримання стандартів якості, дисципліни і самодисципліни;
37	Якість і швидкість надання послуг;
38	Умови праці;
39	Забезпечення робочих місць (матеріально-технічне, правове, нормативне, інформаційне);
40	Обов'язковість у дотриманні домовленостей із соціальними партнерами, споживачами послуг;
41	Імідж організації; турбота про поліпшення іміджу тощо.

Джерелами формування корпоративної культури є: система особистісних цінностей і способів їх реалізації; способи, форми організації діяльності та структура організації; уявлення про оптимальну і припустиму моделі поведінки працівника в організації, що відображає систему внутрішньо групових цінностей.

Механізм формування корпоративної культури полягає у взаємодії цих джерел, що визначають важливість та ієрархію цінностей. Ієрархічна система сформованих у такий спосіб цінностей породжує найбільш адекватну

сукупність способів їх реалізації, що втілюються у способах діяльності і формують внутрішньо групові норми та моделі поведінки.

Характеризуючи сучасний стан корпоративної культури, можна зробити висновок, що в українських ділових колах досі не існує остаточної думки про її місце та роль у діяльності підприємств. Значна частина ресурсів і часу зосереджується на підвищенні матеріального добробуту, і надто мало уваги приділяється культурному розвитку, що перешкоджає можливості використання такого важливого стратегічного чинника розвитку будь-якої організації, як високий рівень корпоративної культури.

1.2 Функції і моделі корпоративної культури

Корпоративна культура підприємства виконує різноманітні функції. Так, Ліфінцев Д. С. [61] виокремив наступні групи щодо функції корпоративної культури :

1) ті, що визначаються внутрішнім станом формального механізму підприємства;

2) ті, що визначаються необхідністю адаптації підприємства до свого зовнішнього середовища.

До першої групи функцій належать такі:

1. Охоронна функція. Культура є своєрідним бар'єром для проникнення небажаних тенденцій та негативних цінностей, характерних для зовнішнього середовища, тобто вона нейтралізує дію негативних зовнішніх чинників. Культура охоплює специфічну систему цінностей, особливий клімат та способи взаємодії учасників підприємства і тим самим створює неповторну зовнішність підприємства, що дає змогу відрізнити її від інших підприємств, від зовнішнього середовища в цілому. Особливо актуальна ця функція культури для сучасних українських підприємств, що обумовлює необхідність особливої уваги керівників підприємств до проблеми формування корпоративної культури. Вона здатна обмежити простір невизначеності та

змінити баланс сил на користь стабільності та стійкості.

2. Інтегруюча функція. Прищепивши певну систему цінностей, корпоративна культура створює відчуття ідентичності у індивідів та груп – її учасників. Це дає змогу кожному суб'єктові внутрішньо-організаційного життя краще усвідомити цілі підприємства, одержати найбільш сприятливе враження про підприємство, в якому він працює, відчувати себе частиною єдиної системи і визначити свою відповідальність перед нею.

3. Регулююча функція. Корпоративна культура включає неформальні, неписані правила. Вони вказують на те, як люди повинні поводитися в процесі роботи. Ці правила визначають звичні способи дій на підприємстві: послідовність здійснення робіт, характер робочих контактів, форми обміну інформацією. Таким чином, задаються однозначність та впорядкованість основних форм діяльності.

Інтегруюча та регулююча функції сприяють зростанню продуктивності праці на підприємстві, оскільки: відчуття ідентичності та сприйняття цінностей підприємства дають змогу підвищити цілеспрямованість та наполегливість учасників підприємства у виконанні своїх завдань; наявність неформальних правил, що упорядковують організаційну діяльність та дій, що усувають неузгодженість, створює економію часу в кожній ситуації.

4. Функція заміщення. Сильна корпоративна культура, спроможна до ефективного заміщення формальних, офіційних механізм, дає змогу підприємству не вдаватися до надмірного ускладнення формальної структури та збільшення потоку офіційної інформації та розпоряджень. Таким чином, відбувається економія на витратах управління на підприємстві. Оскільки, культура, на відміну від формального механізму, є феноменом, що самостійно відтворюється, – відтворюється мова культури, культурні комунікації, звичні форми поведінки в межах культурного середовища, то багато елементів культури для свого відтворення не вимагають спеціальних зусиль та витрат.

5. Адаптивна функція. Наявність корпоративної культури полегшує взаємне пристосування працівників до підприємства та підприємства до

працівника. Адаптація здійснюється за допомогою сукупності заходів, званих соціалізацією. У свою чергу можливий протилежний процес – індивідуалізація, коли підприємство здійснює свою діяльність так, щоб максимально використовувати особистий потенціал та можливості індивіда для вирішення власних завдань.

6. Освітня та розвиваюча функція. Культура завжди пов'язана з освітнім, виховним ефектом. Керівники на підприємствах повинні піклуватися про підготовку та освіту своїх працівників. Результатом таких зусиль є приріст знань та навичок працівників, які підприємство може використовувати для досягнення своєї мети. Таким чином, підприємство розширює кількість та якість економічних ресурсів, що знаходяться в його розпорядженні.

7. Функція управління якістю. Оскільки, культура, зрештою, втілюється в результатах господарської діяльності – економічних благах, то корпоративна культура, пропагуючи уважніше та серйозніше ставлення до роботи, сприяє підвищенню якості товарів та послуг, що пропонуються економічною організацією. Іншими словами, якість роботи та робочого середовища переходить у якість продукції.

8. Орієнтуюча функція спрямовує діяльність підприємства та його учасників у необхідне русло.

9. Мотиваційна функція створює необхідні стимули для ефективної роботи та досягнення мети підприємства.

10. Функція формування іміджу підприємства, тобто його образу в очах тих, хто його оточує. Цей образ є результатом мимовільного синтезу людьми окремих елементів культури підприємства в якесь невловиме ціле, що здійснює величезний вплив як на емоційне, так і на раціональне ставлення до неї.

Культура пронизує процес управління від початку до кінця, відіграє вагомую роль в організації спілкування, обумовлюючи логіку мислення, сприйняття та інтерпретацію (надання індивідуального змісту спостереженням та встановлення зв'язку між ними) вербальної та особливо

невербальної інформації.

До другої групи функцій корпоративної культури належать такі:

1. Функція орієнтації на споживача. Врахування цілей, запитів, інтересів споживачів, відображене в елементах культури, сприяє встановленню міцніших та несуперечливих відносин підприємства зі своїми покупцями і клієнтами. Багато сучасних підприємств позиціонують турботу про споживачів як найбільш значиму цінність.

2. Функція регулювання партнерських відносин. Корпоративна культура виробляє правила взаємин з партнерами, що передбачає моральну відповідальність перед ними. У цьому сенсі корпоративна культура розвиває та доповнює норми і правила поведінки, вироблені в рамках ринкової економічної культури.

3. Функція пристосування економічної організації до потреб суспільства. Дія цієї функції створює найбільш сприятливі зовнішні умови для діяльності підприємства. Її ефект полягає в усуненні бар'єрів, перешкод, нейтралізації дій, пов'язаних з порушенням або ігноруванням підприємством правил суспільної гри. Тобто, вигода підприємства полягає в усуненні економічних збитків [58].

Культура містить у собі правила прийняття рішень, винагороду за успіхи, схильність до ризику, орієнтацію на зниження витрат або якість тощо. В цілому, вивчення корпоративної культури дозволяє зрозуміти:

1) основні уявлення, цінності, очікування та норми, що поділяються більшістю працівників підприємства;

2) традиції, правила та міфи, що існують на підприємстві;

3) ставлення працівників до типових ситуацій: адаптація нового співробітника, існуючі стереотипи вирішення конфліктних ситуацій, стереотипи ставлення до керівництва, стереотипи у ставленні до успіху (невдачі), стереотипи щодо якості роботи, якості обслуговування клієнтів тощо [9].

Для того, щоб запропонувати реальні напрямки формування

корпоративної культури та забезпечити ефективний механізм її функціонування, необхідно систематизувати фактори впливу на корпоративну культуру із подальшим дослідженням тенденцій такого впливу. Задача систематизації факторів формування корпоративної культури вимагає їхньої певної класифікації та виділення серед них тих, які мають пріоритетне значення з огляду цінностей і глибини впливу.

Під факторами впливу розуміємо ті рушійні сили, які впливають на формування корпоративної культури і забезпечують її найбільшу ефективність.

Сукупність факторів можна розглядати розрізнено, проте варто чітко розуміти, що в реальному житті не існує чіткої межі між їх дією. У таблиці 1.3 наведена класифікація факторів впливу на формування корпоративної культури організації.

Таблиця 1.3

Класифікація факторів, які впливають на формування корпоративної культури організації [32]

Класифікаційна ознака	Фактори впливу
1	2
Рівень впливу	Макрорівень, мікрорівень
Середовище	Зовнішнє, внутрішнє
Напрямок впливу	Предметно-практична діяльність Духовно-прикладна, духовно-теоретична
Ступінь важливості	Суттєві, несуттєві
Ступінь поширення	Загальної і локальної дії

Серед перелічених в таблиці факторів особлива роль у формуванні корпоративної культури належить групі факторів зовнішнього і внутрішнього середовища. Фактори зовнішнього середовища впливають на побудову

корпоративної культури як об'єктивні стимулятори до дії або як гальмівні сили для розвитку культури. Фактори внутрішнього середовища формують корпоративну культуру із середини організації, тому їм властива певною мірою суб'єктивність впливу.

Фактори зовнішнього середовища показують вплив на корпоративну культуру підприємства, опір якому воно практично не може чинити. Внутрішні фактори доповнюють загальну картину залежності корпоративної культури від різних чинників та є більш суб'єктивними, але створюють кращі можливості для маневрування процесом формування корпоративної культури (табл.1.4).

Таблиця 1.4

Фактори зовнішнього і внутрішнього середовища, що впливають на формування корпоративної культури

Фактори зовнішнього середовища	Фактори внутрішнього середовища
1	2
Глобалізація	Внутрішній стан підприємства
Політичний фактор	Стадія життєвого циклу підприємства
Економічні процеси	Структура потреб персоналу
Екологічний стан	Психологічна готовність до змін
Інноваційні процеси та інтелектуалізація праці	Прийнята система менеджменту
Правове поле, система законодавства	Традиції, лідери, історія підприємства

Процес розвитку корпоративної культури є безперервним, оскільки корпоративна культура може частково змінюватися під впливом різних факторів як зовнішнього, так і внутрішнього середовища. Тому будь-які перетворення, локального чи глобального масштабу, на підприємстві будуть

неефективними без відповідної зміни корпоративної культури, оскільки вона має фундаментальне значення для вибору напрямків розвитку підприємства.

Вплив корпоративної культури на діяльність організації прямо і опосередковано здійснюється через вибір прийнятних моделей корпоративної культури. Такі моделі можуть бути різноманітними, зокрема, орієнтованими на: спільні морально-етичні цінності, технологічні пріоритети, прояв інноваційної активності, партнерство тощо.

Так, модель Ховстеда, передбачаючи орієнтацію корпоративної культури на завдання, людину, владу, зображується Х-вікном, яке демонструє динаміку переходів: на стадії зародження переважає культура влади, на стадії зростання – культура ролі, на стадії розвитку – культура завдання та культура особистості [81].

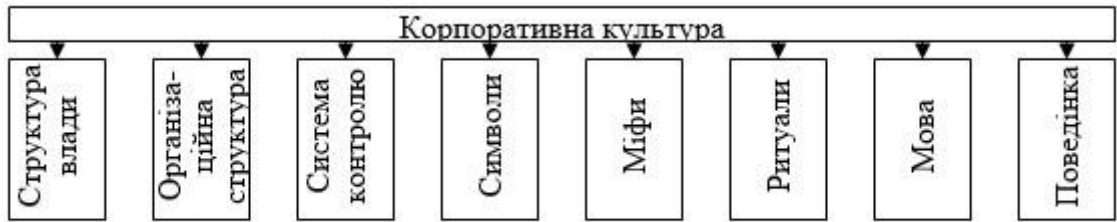
Модель Т. Персона (AGIL) орієнтована на адаптивні функції корпоративної культури, що допомагає організації адаптуватися, досягти цілей, об'єднатися, виявити свою корисність. Така корпоративна культура позитивно впливатиме на досягнення успіху.

Модель Г. Джонсона, передбачаючи урахування спільного та відмінностей культур за критеріями «прагнення уникати невизначеності» (а), «індивідуалізм – колективізм» (б), «дистанція між людьми з різним статусом» (в), використовує систему параметрів, яким притаманна абстрагованість від реалій, що ускладнює їх практичне застосування.

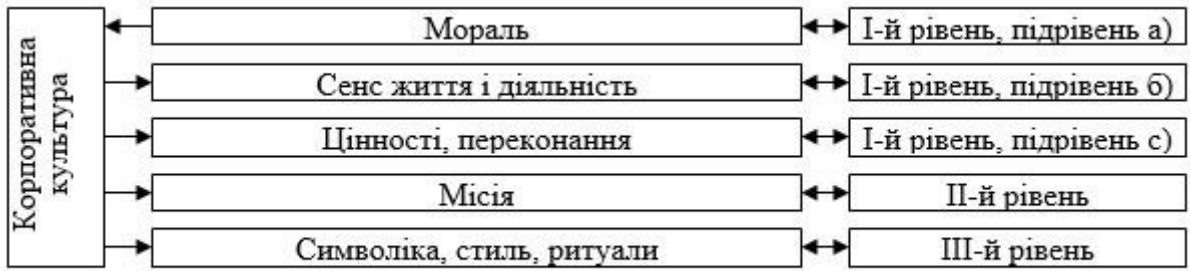
Модель Е. Шейна, розкривається метафорою «дерева»: «крона» (артефакти) – перший, поверхневий рівень культури зі складовими у якості інтер'єра, зразків поведінки співробітників, мови, традицій, обрядів, ритуалів; «стовбур» (засвоєні цінності) – другий, більш глибокий рівень культури у представництві цінностей, норм, принципів, правил, стратегій, цілей; «коріння» (базові припущення) – третій, глибинний рівень культури, який стосується базових уявлень про характер навколишнього світу, реальності, часу, простору, людської природи, людської активності, людських взаємин [83].

Згідно з моделлю Г. Хаєта, корпоративна культура виступає як багаторівневе утворення: перший рівень – мораль як над персональна і над корпоративна категорія з підрівнями «сєнс життя і діяльності», «цїнності», «переконання», «вїрування», «установки»; другий рівень – мїсія та принципи; третїй рівень – зовнїшнї прояви корпоративної культури (стиль, ритуали, символїка) [79].

Узагальнюючи уявлення про моделї корпоративної культури, проїлюструємо найбільш вїдомї з них на рис. 1.1.



б) Модель корпоративної культури Г. Джонсона



в) Модель корпоративної культури Г. Хаєта



г) Модель корпоративної культури «Цибулїна»

Корпоративна культура			
Принцип найму	На все життя	Довгостроково	Короткостроково
Оцінка роботи	Якісна	Кількісна	Якісно-кількісна
Планування	Широко спеціалізоване	Помірно спеціалізоване	Вузькоспеціалізоване
Контроль	Нечіткий, неформальний	Нечіткий, формальний	Чіткий, формальний
Прийняття рішень	Групове	Колективне	Індивідуальне
Відповідальність	Групова	Індивідуальна	Змішана
Інтерес до особи	Широкий	Вузький	Відсутній

д) Модель корпоративної культури У. Оучі

Рис. 1.1 Типові моделі корпоративних культур

Джерело: складено автором на основі систематизації даних наукових джерел [79,80,81,83,84]

Слід зазначити, що вибір прийнятної моделі залежить від обраної місії, рівня розвитку цінностей та традицій організації, обраних базових принципів.

1.3 Рівні і етапи формування корпоративної культури

Фахівці виділяють 3 рівні корпоративної культури (рис.1.2).



Рис.1.2 Рівні корпоративної культури

Джерело: складено автором за матеріалами [15]

Перший рівень (внутрішній) корпоративної культури визначають латентні або приховані атрибути. До них відносять неформальні правила взаємовідносин членів колективу, цінності робітників, їх вірування, норми поведінки. Характерна особливість даного рівня це особистісний характер атрибутів, що його утворюють. Вони мають особистісний характер, саме тому не підлягають регламентуванню і декларації.

Другий рівень (базовий) визначають офіційними затвердженими нормами діяльності компанії. Найчастіше це місія та цілі компанії, внутрішній статут організації, враховуючи моральний кодекс, та інші документи, де прописують соціальні та моральні норми поведінки та взаємовідносин у компанії, що підпорядковані загальній меті досягнення успіху. Саме це визначає існування цінностей другого рівня. Вони необхідні для досягнення успіху, який кожна організація визначає у своїй меті. Саме ці складові успіху і загальна мета діяльності кожною установою визначаються в місії, загальних принципах, затверджених кодексах, нормах, тощо. Базовий рівень унікальний, він відіграє роль з'єднуючої ланки між першим і третім рівнем корпоративної культури.

Третій рівень (зовнішній) відображають через фірмовий стиль, символіку організації, корпоративні свята та події, традиції, які доступні не тільки членам колективу, а й набувають популярності в соціумі. Зовнішній вигляд організації - її фірмові кольори, логотип, форму працівників - називають зовнішніми атрибутами корпоративної культури компанії.

На всіх рівнях корпоративної культури на її формування має великий вплив керівника організації та основних структурних елементів компанії, враховуючи неформальні групи в колективі. Важливу роль відіграє саме особистість керівника, наявність лідерських якостей, його цінності життєві, ідеали та установки. При ефективному управлінні ці цінності та установки прищеплюються членам колективу. Таким чином, формується спільний корпоративний дух, що сприяє досягненню загальних цілей підприємства та, зокрема, може бути спрямований на підвищення ефективності маркетингу

підприємства.

Базовий рівень корпоративної культури фактично окреслює норми діяльності підприємства. Це може бути просто затверджена місія, стратегічне бачення та цілі компанії або ж кодекс діяльності.

У порівнянні з неявними атрибутами внутрішнього рівня, атрибути базового рівня мають бути обов'язково затверджені письмово у певному документі. Основними складові, що найчастіше декларують, це:

- стратегічне бачення компанії, наприклад: зайняти позицію лідера на всіх сегментах обраного ринку;
- місія - чітко визначена мета існування підприємства, наприклад: виготовляти якісну продукцію і надавати сервіс з метою найкращого задоволення потреб споживачів;
- еталонна ціль - головна ціль компанії, наприклад, може полягати у збільшенні частки ринку;
- задекларовані цінності - моральні цінності, орієнтованість на досягнення загальної мети і успіх підприємства, важливість інтересів споживачів та партнерів, тощо;
- принципи діяльності організації (основні правила), що відповідають загальним нормам ведення бізнесу, наприклад: дотримання встановлених термінів, принципи ведення переговорів, важливість інтересів партнерів;
- додаткові положення - кодекс честі, правила етики та ін. Зовнішній рівень корпоративної культури включає фірмову символіку, традиції, свята, ділову етику, історію, звичаї, що сформувались за час існування компанії. Зовнішній рівень корпоративної культури може допомогти підприємству стати ближчим до своїх клієнтів та партнерів, запам'ятатися та забезпечити враження «однієї команди».

Процес формування корпоративної культури включає декілька етапів (рис.1.3).

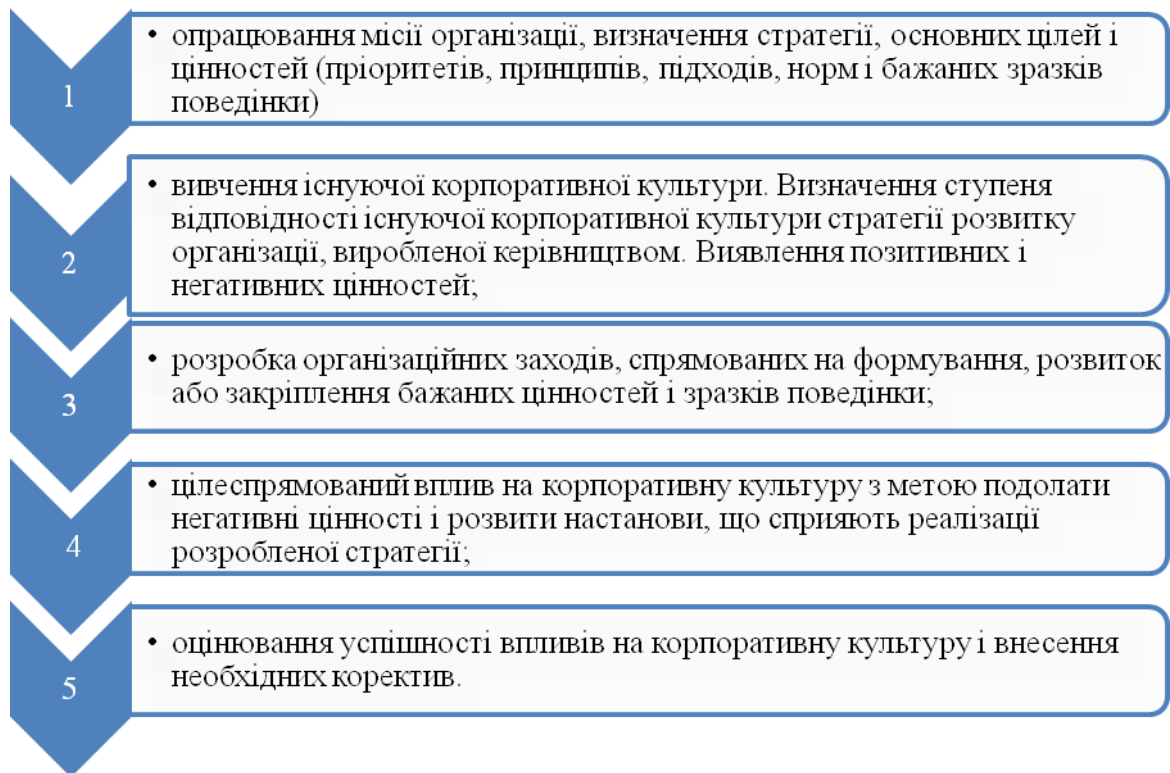


Рис.1.3 Етапи формування корпоративної культури

Джерело: складено за матеріалами [39]

1.4 Методи і принципи формування корпоративної культури

Кожна корпоративна культура формується завдяки сукупності методів та принципів, які спрямовують її подальший шлях та розвиток на підприємстві. Методам формування культури зазвичай надають багато уваги, оскільки саме від початкового розвитку організаційної культури залежить, чи буде у майбутньому потреба змінювати цінності та принципи усталеної із часом корпоративної культури підприємства. З досвіду науковців, значно вдалішою є діяльність підприємств, на яких корпоративна культура мала можливість поступово розвиватися та набиратися нових характерних рис і відмінностей.

Методологічну основу формування організаційної культури становлять чотири загальних методи, а саме: метод прозорості, метод системності, метод апріорності і метод узагальненості [16].

Метод прозорості – це метод формування корпоративної культури, який

передбачає єдине тлумачення норм та правил поведінки, які в свою чергу є загальнообов'язковими для виконання для кожного члену колективу. Метод прозорості виключає будь-які подвійні стандарти всередині підприємства та базується на принципах відкритості і гласності.

Метод системності – це метод формування корпоративної культури, який бере у свою основу принцип взаємозалежності всіх факторів один від одного та у разі зникнення одного з факторів передбачає руйнування усталеної системи. Метод системності характеризується тісним зв'язком між елементами структури організаційної культури, завдяки якому досягається цілісність поглядів та єдине спрямування і бачення подальшого розвитку підприємства. Також цей метод передбачає наявність загальної системи правил, законів та принципів у межах державного підприємства.

Метод апіорності – це метод формування корпоративної культури, який базується на засадах усталених цінностей та цілей підприємства, які не потребують доказів своєї значущості в системі та не підлягають сумнівам.

Метод узагальненості – це метод формування корпоративної культури, який відображає ступінь сприйняття культури підприємства його працівниками, рівень розвитку організаційної культури та її поширеність серед персоналу. Іншими словами цей метод вказує на те, наскільки всебічно корпоративна культура підприємства торкається його робітників та які наслідки вона має для їхньої робочої діяльності та кінцевих результатів праці.

Поряд із основними методами, на яких базується корпоративна культура знаходяться ряд принципів, що є допоміжною опорою у її формуванні (рис. 1.4) [40].

Відповідно до принципу системності, корпоративна культура набуває рис множини взаємопов'язаних елементів.

Принцип керованості дозволяє здійснювати регулювання розвитку корпоративної культури. Принцип комплексності дозволяє враховувати багатогранність корпоративної культури залежно від підходу до її аналізу з тих чи інших позицій – економічних, соціальних, правових, організаційних,

ПСИХОЛОГІЧНИХ ТОЩО.

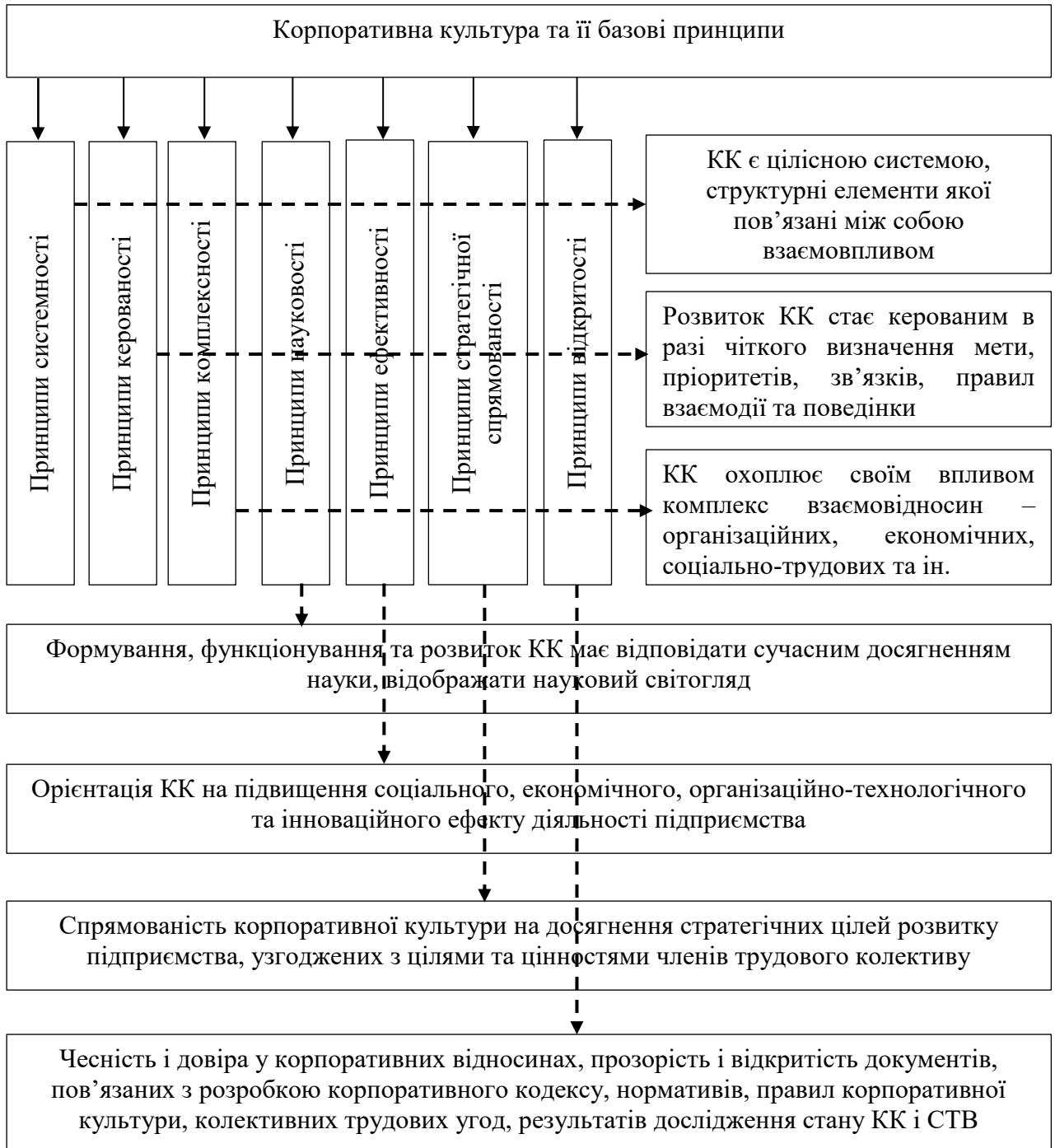


Рис. 1.4 Базові принципи формування, функціонування та розвитку корпоративної культури організації

Джерело: складено за матеріалами [46,64,79]

Принцип науковості передбачає використання на етапах формування та розвитку корпоративних культур наукових досягнень, методів аналізу та

синтезу, застосування інформаційних технологій відповідно світових стандартів.

Принцип ефективності діяльності припускає, що для досягнення очікуваних результатів діяльності підприємства керівництву слід впливати на різноманітні елементи внутрішньої корпоративної культури для установаження потрібних психологічно-соціальних умов на робочих місцях робітників.

Принцип стратегічної спрямованості полягає у націленості корпоративної культури на досягнення стратегічних цілей розвитку підприємства, узгоджених з цілями та цінностями членів трудового колективу.

Принцип відкритості передбачає чесність і довіру у корпоративних відносинах, прозорість і відкритість документів, пов'язаних з розробкою корпоративного кодексу, нормативів, правил корпоративної культури, колективних трудових угод тощо.

Висновки до розділу 1

1. Проведено контент – аналіз категорії «корпоративна культура». Встановлено, що існують п'ять основних підходів для систематизації цієї категорії: функціональні визначення корпоративної культури; психологічні визначення; описові визначення; історико-генетичні визначення; нормативні визначення.

2. На підставі проведеного аналізу встановлено, що корпоративна культура являє собою систему формальних та неформальних, особистих і колективних цінностей, обумовлених місією та стратегією розвитку організації.

3. Досліджено дві групи функцій корпоративної культури: ті, що визначаються внутрішнім станом формального механізму підприємства і ті, що визначаються необхідністю адаптації підприємства до свого зовнішнього середовища.

4. Проведена класифікація факторів, які впливають на формування

корпоративної культури організації.

5. Розглянуті типові моделі корпоративних культур. Визначено, що вибір прийнятної для організації моделі залежить від обраної місії, рівня розвитку цінностей та традицій.

6. Визначені рівні корпоративної культури: внутрішній, базовий, зовнішній, проаналізоване їх змістове наповнення. Досліджені етапи формування корпоративної культури організації.

7. Визначено, що методологічну основу організаційної культури утворює сукупність методів її формування (методи прозорості, системності, апріорності і загальності), а також низка принципів формування (принципи комплексності, ефективності, керованості, стратегічної спрямованості, відкритості діяльності).

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ КОМУНАЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА «ЦЕНТРАЛЬНА МІСЬКА ЛІКАРНЯ М. ОЛЕКСАНДРІЇ» ТА СТАНУ ЙОГО КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ

2.1 Загальна характеристика діяльності КНП «Центральна міська лікарня м. Олександрії» та аналіз основних техніко-економічних показників його діяльності

КНП «Центральна міська лікарня м. Олександрії» є ЗОЗ, який діє відповідно до законодавства України про охорону здоров'я та Статуту медичного закладу. Засновником ЗОЗ є Олександрійська міська рада. Пріоритетними напрямками діяльності КНП «Центральна міська лікарня м. Олександрії» є такі:

- впровадження сучасних медичних і діагностичних технологій;
- надання невідкладної медичної допомоги;
- виконання протиепідемічних заходів з метою попередження інфекційної з захворюваності;
- удосконалення профілактичних медичних оглядів на засадах цільової диспансеризації населення, впровадження програм масового скринінгу населення;
- надання медичної допомоги пільговим категоріям населення;
- інформатизація медичних послуг.

КНП «Центральна міська лікарня м. Олександрії» здійснює діяльність з акцентом на профілактичну медицину, оснащення лікувально-діагностичним обладнанням, раціональне використання ліжкового фонду, удосконалення кадрової політики, медичне забезпечення учасників військових дій та пільгових категорій населення.

КНП «Центральна міська лікарня м. Олександрії» розташована за адресом: Кіровоградська обл., м. Олександрія, вул. Ярмаркова, буд. 1.

Загальна площа усіх приміщень лікарні – 11 300 м²., лікарня має такі відділення : поліклінічне, хірургічне, терапевтичне, пологове та інфекційне.

КНП «Центральна міська лікарня м. Олександрії» обслуговує близько 30 тис жителів. Розрахункова потужність (ліжковий фонд) лікарні “ складає 115 стаціонарних ліжок (з них 47 терапевтичних) до їх складу входять: 25 терапевтичних, 12 кардіологічних, 10 неврологічних; хірургічних – 37 (в т. ч. 21 хірургічних, 11 травматологічних, 5 гінекологічних); реанімаційне та анестезіологічне відділення – 10; акушерсько-гінекологічних – 13, інфекційних -15 (10 дорослих та 5 дитячих інфекційних) тощо. Інформацію щодо медичного відділення КНП «Центральна міська лікарня м. Олександрії» наведено у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Аналіз ліжкового фонду КНП «Центральна міська лікарня м. Олександрії» станом на 1 січня 2022 р.

Медичні відділення	Лікарів	Ліжок	Хворих	Ліжко-днів
1	2	3	4	5
Терапевтичне відділення	3,5	47	1932	15650
Хірургічне відділення	7,0	37	1620	13470
Реанімаційне відділення	4,5	10	502	2130
Інфекційне відділення	1,5	15	420	2919
Акушерсько-гінекологічне	4	13	232	1768
Клініко-діагностична лабораторія	1,5	-	-	-
Рентген	1,5	-	-	-

До переліку послуг, що надає КНП «Центральна міська лікарня м. Олександрії», входять загальні медичні послуги, загальна й спеціалізована

хірургія, діагностичні послуги, гінекологічні послуги. Дані щодо результативності діяльності медичного закладу за даними 2022 року представлені у таблиці 2.2.

Аналіз наведених показників свідчить, що лікарня працює у належному режимі, не перевищуючи оптимальних значень показників.

Таблиця 2.2

Аналіз показників клінічної результативності діяльності лікарні

№ з/п	Показник	Оптимальне значення показника	Фактичне значення
1	2	3	4
1	Всього операцій в стаціонарі	500 і більше	847
2	Прооперовано за рік в ургентному порядку	200 і більше	92
3	Операцій на органах черевної порожнини (далі ОЧП)	40% від загальної кількості проведеної у відділенні	27,5%
4	Великі гінекологічні операції	25% від хірургічних утручань гінекологічного профілю	3,2,%
5	Проліковано пацієнтів з гострим порушенням мозкового кровообігу	10% від загальної кількості у неврологічному відділенні	5,1%
6	Прийнято пологів, усього	400 і більше	89
7	Кількість операцій на одного хірурга в стаціонарі	400 і більше у рік	146
8	Кількість операцій на одного хірурга в стаціонарі	150 і більше у рік	49
9	Кількість операцій на одного гінеколога в стаціонарі	400 і більше у рік, крім акушерських операцій	65

Як вже зазначалося, загальна кількість ліжок становить 115 одиниць, забезпеченість ліжками на 10 тис. населення – 42,3. Це достатньо високе значення, оскільки якщо порівняти зазначені цифри зі світовими, то за даними ВООЗ у середньому по Європейському регіону забезпеченість лікарняними ліжками становить – 55,3 ліжка.

КНП «Центральна міська лікарня м. Олександрії» на 100% забезпечена моніторами, наркозними апаратами та відповідно до ліжок терапії апаратами штучної вентиляції легень. Аналіз забезпеченості лікарні медичним обладнанням наведено у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

Аналіз стану забезпеченості КНП «Центральна міська лікарня м. Олександрії» медичним обладнанням

№ з/п	Показник	Оптимальне значення показника	Фактичне значення
1	2	3	4
1	Кількість діючих комп'ютерних томографів	Наявний	2
2	Кількість діючих кардіографів	Наявний	3
3	Кількість: - діючих ендоскопів	4 і більше	3
	- діючих УЗД-апаратів	2 і більше	3
	- діючих МРТ	Наявний	-
4	Наявність лабораторії	Наявна	Наявна
5	Наявність діючих біохімічних аналізаторів	2 і більше	4
6	Забезпеченість операційних столів наркозними апаратами (%)	100%	100%
7	Забезпеченість операційних столів моніторами життєвих функцій, %	100%	100%
8	Забезпеченість ліжок інтенсивної терапії апаратами штучної вентиляції легень, %	100%	100%
9	Наявність комп'ютерної мережі	Наявна	Наявна

Продовження табл. 2.3

1	2	3	4
10	Можливість створення центру телемедицини для округу	Наявна	Наявна
11	Забезпеченість санітарним автотранспортом	3 санітарних автомобілі і більше	4
12	Забезпеченість транспортом для господарських потреб	4 автомобілі і більше	3

Основні техніко-економічні показники діяльності КНП «Центральна міська лікарня м. Олександрії» наведено у таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

Основні техніко-економічні показники діяльності КНП «Центральна міська лікарня м. Олександрії»

Показники	2019	2020	2021	Темп зміни, %
1	2	3	4	5
Кількість працівників, осіб, з них:	295	296	284	99,66
лікарів	53	59	56	105,7
Загальна вартість капіталу ЦМЛ, тис. грн	4965,88	13 913,44	15 345	309,0
Основні засоби (первісна вартість), тис. грн	12976,84	21388,5	29556,2	227,76
Основні засоби (залишкова вартість), тис. грн	6288,76	11 923,23	15883,45	265,33
Ступінь зносу, %	55,90	39,48	48,23	86,28
Доходи, тис. грн у тому числі	21505,71	28445,3	30 547,30	142,04
Бюджетні асигнування, тис. грн	23385,29	24895,64	27455,35	117,40
Доходи від надання послуг, тис. грн	147,51	451,34	738,92	500,92
Витрати, тис. грн	20465,52	27677,45	30874,60	150,86
Фондовіддача, грн/грн	1,66	1,33	1,03	62,04
Фондоозброєність, тис. грн/особу	45,85	74,78	104,07	226,98
Продуктивність праці, тис. грн/особу	75,99	99,46	107,56	141,55

Продовження табл. 2.4

1	2	3	4	5
Коефіцієнт обігу капіталу, об/рік	3,42	2,29	2,35	68,71
Тривалість обігу капіталу ЦМЛ, днів	102,56	163,48	165,67	161,53

Станом на 1 січня 2022 року в аналізованому ЗОЗ працює 56 лікарів. Загальна вартість капіталу лікарні зростає, за період дослідження відбулося зростання з 4965 тис. грн. до 15 345 тис. грн, тобто збільшилася на 309 %. За той же період вартість основних засобів збільшилася з 12976,84 тис грн до 15883,45 тис грн, тобто зросла на 227,76%. Доходи лікарні зросли з тис. грн 21505,71 до 30 547,30 тис. грн, тобто на 142,04 %. Продуктивність праці збільшилася з 75990 грн до 107,56 грн, тобто підвищилася на 141,55 %.

Результативність і якість діяльності ЗОЗ залежить від наявності медичного, діагностичного устаткування. У КНП «Центральна міська лікарня м. Олександрії» спостерігається позитивна тенденцію до зростання основних засобів (темп зміни 227,76 % протягом 2019-2021 років), однак ступінь зносу основних засобів - значний (48.23% у 2021 році), хоча і має тенденцію до зменшення.

Для забезпечення поточної діяльності та розвитку КНП «Центральна міська лікарня м. Олександрії» залучає кошти з різних джерел, зокрема у 2021 році використовувались такі джерела: медичні субвенції, кошти міського бюджету, кошти спеціального фонду, благодійну допомогу, дотації. Бюджет на 2021 рік становить 27455,35 тис. грн, однак фактично використано 20 103,5 тис. грн (табл. 2.5).

Як свідчать наведені дані, переважна частина отриманих коштів витрачається на виплату заробітної плати персоналу (80,6%) та оплату комунальних послуг (9,6%). Решта витрат включають в себе витрати на лікарські засоби, вироби медичного призначення, продукти харчування, оплату інших послуг тощо. Отже, проведений аналіз висвітлив збільшення

Таблиця 2.5

Надходження і використання коштів КНП «Центральна міська лікарня м. Олександрії», тис. грн.

Найменування	Фактично використанов 2021 р.	Затверджено на 2021 р.
1	2	3
Всього	2 1038,5	27455,35
- в тому числі оплата праці з нарахуванням	18 344,5	22 134,36
- лікарські засоби, вироби медичного призначення	533,5	579,4
Продукти харчування	289,1	350,0
Оплата комунальних послуг та енергоносіїв	1232,3	2626,1
Інші поточні видатки	639,1	1765,49

обсягів господарської діяльності ЗОЗ та підвищення економічної ефективності використання його активів.

Після реорганізації лікарня отримує оплату за медичні послуги в межах програми медичних гарантій (гарантованого пакету медичних послуг) за договорами з НСЗУ. В табл. 2.6 наведені норми видатків на медикаменти та харчування.

Таблиця 2.6

Грошові норми видатків на медикаменти та харчування в КНП «Центральна міська лікарня м. Олександрії», грн

Найменування	2021 факт	2021 план	Економія/ перевитрата
1	2	3	4
Фактичні видатки на медикаменти на 1 ліжко-день	17,95	17,84	- 0,11

Продовження табл. 2.6

- в тому числі для інвалідів II світової війни та учасників АТО	64,6	65,00	0,04
Фактичні видатки на харчування на 1 ліжко-день	5,95	5,88	- 0,07
- в т.ч. для інвалідів II світової війни та учасників АТО	55,4	55,00	- 0,4

Зокрема, у 2021 році відповідно до плану видатки на медикаменти ЦМЛ на 1 ліжко-день мали становити 17,84 грн, фактично ця величина становила грн 17,95 грн, тобто перевитрати становили 0,11 грн/ліжко-день; планові видатки на харчування на один ліжко-день мали становити 5,88 грн, фактично ця величина становила 5,95 грн, тобто перевитрати становили 0,07 грн/ліжко-день.

Щороку КНП «Центральна міська лікарня м. Олександрії» здійснює інвестування коштів у свій розвиток. Зокрема у 2021 році обсяг інвестицій склав 3427,7 тис. грн (табл.2.7).

Таблиця 2.7

Напрями інвестування коштів в КНП «Центральна міська лікарня м. Олександрії», тис. грн

Найменування	2021
1	2
Комп'ютерна техніка	250,5
Медичне обладнання	3101,5
Кошторисна документація для хірургічного відділення	75,7
Всього	3427,7

Стосовно кадрового потенціалу лікарні, то проведений аналіз показав, що у 2021 р. у КНП «Центральна міська лікарня м. Олександрії» працювало 284 особи, із яких кількість лікарських посад становила – 56. Кількість середнього медичного персоналу становила 121 осіб (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

Структура персоналу КНП «Центральна міська лікарня м. Олександрії»

Показники	2020	2021	Темп зміни, %
1	2	3	5
Всього працюючих (фізичні особи)	286	284	99,30
лікарі	59	56	94,91
середні медичні працівники	125	121	96,80
молодший медичний персонал	57	53	92,98
інші	40	49	122,5
в тому числі:			
- бухгалтери	3	3	100
- економісти	2	2	100

Як свідчать наведені дані, в останні роки спостерігається падіння чисельності персоналу, скорочується кількість лікарів та середніх медичних працівників.

Позитивну тенденцію має питома вага атестованих лікарів, зростання з 71,3% у 2019 році до 91,7 % у 2021 році (рис. 2.1). Негативну – питома вага атестованого середнього медичного персоналу, зниження з 84,3% у 2019 році до 78,4% у 2021 році.

Негативним, з точки зору характеристики кадрового потенціалу КНП «Центральна міська лікарня м. Олександрії», є те, що значну частку лікарів складає персонал пенсійного та передпенсійного віку, що свідчить про низький рівень омолодження кадрів (рис. 2.2). Ситуація із середнім медичним персоналом є значно кращою: частка працівників працездатного віку становить - 74,3 % (рис.2.3).

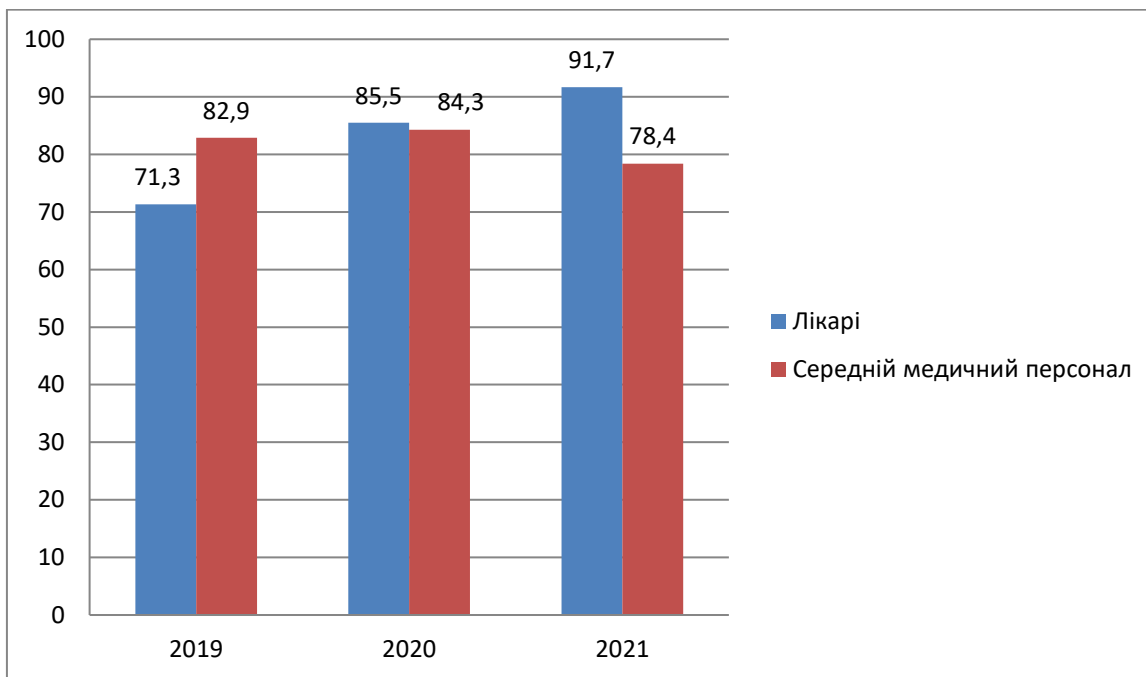


Рис. 2.1 Питома вага атестованих осіб, %

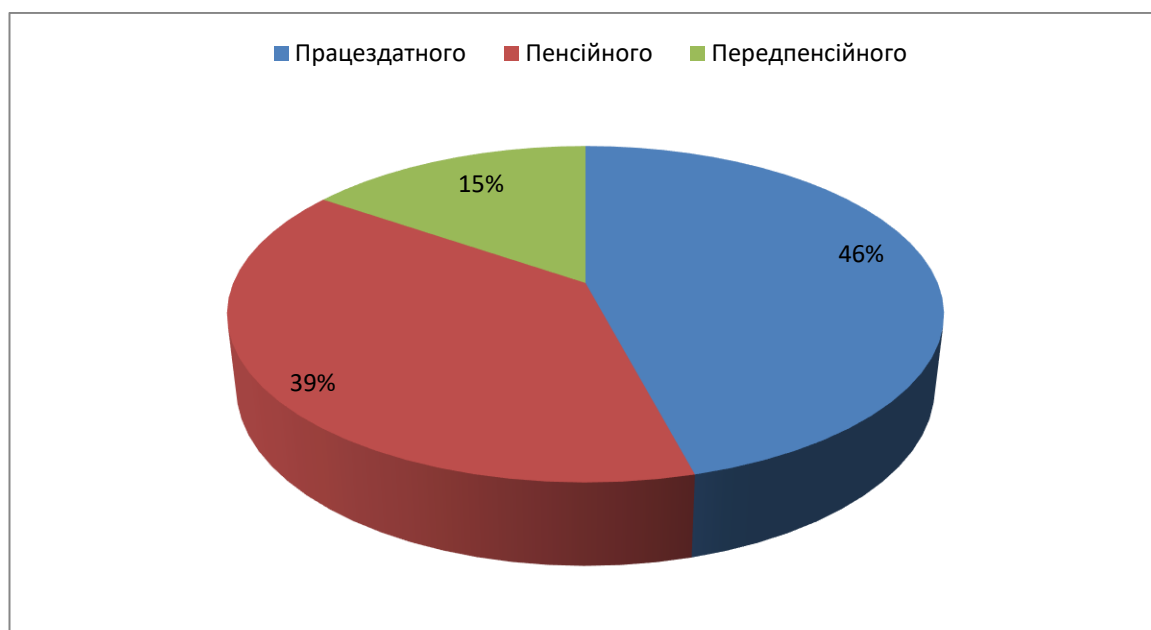


Рис. 2.2 Вікова структура лікарів, %

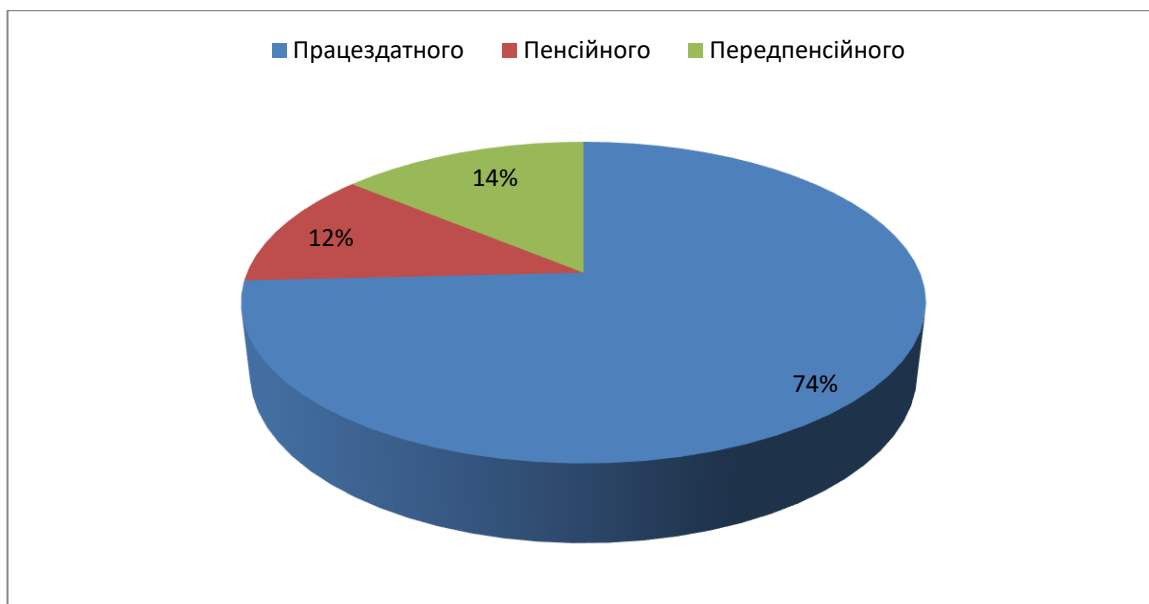


Рис. 2.3 Вікова структура середнього медичного персоналу, %

Проведений аналіз показав, що у досліджуваному ЗОЗ в аналізованому періоді спостерігалось зростання плинності кадрів (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

Рух трудових ресурсів у КНП «Центральна міська лікарня м. Олександрія» у 2019-2021 рр., осіб

Показники	2019	2020	2021
1	2	3	4
Прийнято працівників	65	56	8
Звільнені, у тому числі:	102	57	28
за власним бажанням	29	20	10
за порушення трудової дисципліни	6	1	0
за угодою сторін	28	15	3
за станом здоров'я	15	6	7
у зв'язку із зміною місця проживання	4	2	4
по догляду за дитиною	6	7	2
закінчення строкового договору	10	5	1

Продовження табл. 2.9

1	2	3	4
по переводу	3	1	0
у зв'язку із смертю	1	0	1

Як бачимо, впродовж досліджуваного періоду кількість звільнених працівників перевищувало кількість прийнятих, що призвело до дефіциту персоналу. Пандемія COVID-19 загострила цю ситуацію, що збільшило навантаження на медиків, погіршило якість медичних послуг та психологічний клімат у колективі.

Дослідження також показали, що у медичному закладі в повній мірі не використовуються можливості для професійного росту медичного персоналу (табл.2.10).

Таблиця 2.10

**Показники підвищення кваліфікації медичного персоналу у КНП
«Центральна міська лікарня м. Олександрії у 2019-2021 рр., кількість
працівників**

Заходи	2019	2020	2021
1	2	3	4
Семінари в Україні	2	5	1
Зарубіжне навчання	-	-	-
Стажування в Україні	20	15	3
Стажування за кордоном	-	-	-
Он-лайн стажування	-	2	42

Отже, наведені дані свідчать, з одного боку, про недостатні умови для розвитку людського потенціалу закладу, невисокі можливості самореалізації працівників, і відсутності їх зацікавленості у самовдосконаленні. З іншого боку, можна констатувати, що внаслідок подібної ситуації гальмується інноваційний розвиток КНП «Центральна міська лікарня м. Олександрії».

2.2 SWOT-аналіз діяльності КНП «Центральна міська лікарня м. Олександрії»

Аналіз поточної діяльності дозволяє оцінити сильні та слабкі сторони медичного закладу, його можливості та перспективи подальшого розвитку, а також визначити ключові фактори успіху (табл. 2.11).

Таблиця 2.11

SWOT-аналіз діяльності КНП «Центральна міська лікарня м. Олександрії»

СИЛЬНІ СТОРОНИ	СЛАБКІ СТОРОНИ
1	2
<ul style="list-style-type: none"> - Розвиток матеріально-технічної бази медичного ЗОЗ. - Професійне керівництво - Чітке бачення місії і цінностей лікарні - Підвищення якості медичного обслуговування пацієнтів - Наявність кваліфікованого медичного персоналу 	<ul style="list-style-type: none"> - Недостатня кількість висококваліфікованих працівників окремих спеціалізацій - Висока частка лікарів пенсійного і передпенсійного віку. - Високий рівень плинності кадрів. - Високий рівень зносу лікувально-діагностичного обладнання. - Недостатньо ефективного використання ліжкового фонду. - Недостатня увага до проблеми підвищення кваліфікації персоналу. - Відсутність сучасної прозорості і ефективної системи комунікацій, як із персоналом закладу, так і з пацієнтами. - Високий ступінь вигорання медичного персоналу (особливо у період пандемії). - Низький рівень залучення персоналу до прийняття рішень

Продовження табл.2.11

1	2
МОЖЛИВОСТІ	ЗАГРОЗИ
<ul style="list-style-type: none"> - Залучення інвесторів, коштів благодійних фондів для подальшого розвитку матеріально-технічної бази ЗОЗ і впровадження інноваційних технологій. - Покращення іміджу ЗОЗ в регіоні. - Підвищення якості медичного обслуговування пацієнтів. - Використання механізмів державно-приватного партнерства - Удосконалення співпраці із страховими компаніями. - Можливість отримувати додатковий дохід від здачі в оренду приміщень. - Удосконалення корпоративної культури у закладі. - Впровадження системи мотивації медичного персоналу на базі використання КРІ. - Створення сучасної інформаційно-комунікаційної системи у лікарні. 	<ul style="list-style-type: none"> - Недостатня кількість медичного персоналу вузької спеціалізації . - Недостатність забезпечення засобами медичного призначення, захисту, лікарськими засобами й іншими товарами і послугами, що може негативно вплинути на мотивацію праці у період пандемії - Висока залежність від фінансових субсидій може не дозволити переглянути рівень оплати праці - Висока плинність кадрів в умовах підвищеного ризику роботи у період пандемії і війни. - Неготовність населення до впровадження платної медицини ставить під загрозу можливості розвитку лікарні - Близькість м. Кропивницький, куди їде на лікування частина жителів Олександрії.
КЛЮЧОВІ ФАКТОРИ УСПІХУ КНП «ЦМЛ м. Олександрії»	
<p>Ефективне лідерство, дисципліна, корпоративна культура, достатня забезпеченість необхідними ресурсами, спільне бачення та визнання цінності, зобов'язання та підтримка зацікавлених сторін, сталі партнерські зв'язки із постачальниками, ефективне використання наявних ресурсів.</p>	

Сильні сторони КНП «Центральна міська лікарня м. Олександрії» полягають у тому, що це велика лікарня, яка має рівень оснащення ресурсами (людськими та технічними) та достатню кількість жителів району та міста, щоб створювати попит на медичні послуги.

За період дослідження відбувається зростання матеріально-технічної бази медичного закладу (зокрема, відбулось введення в експлуатацію приміщення відділення невідкладних станів у 2020 р.). Ці показники є передумовою для створення успішної та високопрофесійної лікарні.

Важливим питанням для лікарні є визначення необхідної кількості ліжок, адже надмірна їх кількість створює й додаткові витрати. КНП «Центральна міська лікарня м. Олександрії» має широкий спектр медичних послуг, що допомагає залучати нових пацієнтів із районів і таким чином підтримувати високий рівень професіоналізму лікарів за допомогою практики. Оптимальне керівництво та бачення місії й цінностей лікарні, її місця в системі Вінницького госпітального округу сприяє підвищенню якості медичного обслуговування та мотивації персоналу центральної районної лікарні. Лікарня має сильні хірургічний та акушерський відділи, що є передумовами для подальшого розвитку і спеціалізації лікарні у цьому напрямі.

Слабкі сторони. Переважна частка витрат лікарні (86%) є виплати заробітної плати працівникам та оплата комунальних послуг (8,9%). Така структура не створює умов для покращення роботи ЦМЛ. Лікарня потребує збільшення штабу лікарів, адже загальний рівень забезпеченості лікарським персоналом складає близько 70%. КНП «Центральна міська лікарня м. Олександрії» не вистачає анестезіологів, акушерів-гінекологів, невропатологів; до того ж переважна більшість – лікарі пенсійного та передпенсійного віку. Значна частина співробітників (5%) повністю незадоволені і 16 % частково незадоволені ступенем залучення до прийняття управлінських рішень, що може спричинити порушення трудової дисципліни, керівництву потрібно звернути увагу на розподіл функціональних повноважень, потрібно активніше застосовувати делегування повноважень.

Приміщення лікарні неенергоєфективні: тільки частина вікон металопластикові, що спричиняє велику втрату тепла впродовж холодної пори року та суттєві витрати на опалення. Також, окремі відділення розміщені у різних будівлях, що не є ефективним для сплати комунальних послуг при наявному потоці пацієнтів. Рівень технічного оснащення КНП «Центральна міська лікарня м. Олександрії» варіює по відділенням лікарні: недостатній рівень обладнання у хірургічному та гінекологічному відділеннях, та частковий рівень забезпечення обладнанням терапевтичного відділення не дозволяє надавати медичні послуги та найвищому рівні. Наявне обладнання є застарілим і потребує модернізації. Негативним є факт низького рівня зайнятості ліжка (246 днів на рік) у КНП «Центральна міська лікарня м. Олександрії», що свідчить про малоефективне використання ліжкового фонду, потребу у його подальшому скороченні.

Можливості. Лікарня має вигідне географічне розташування, кваліфіковані кадри та технічний ресурс, що можна використати для лікування нових пацієнтів шляхом організації автобуса, який підвозив би пацієнтів. Перспективним є те, що населення з інших адміністративно-територіальних одиниць звертається за медичною допомогою до КНП «Центральна міська лікарня м. Олександрії», це сприяє підвищенню попиту на послуги лікарні. Зокрема, протягом 2021 року проліковано іногородніх – 141 чоловік. Також близькість обласного центру можна розглядати як можливість, яка дозволяє залучати до процесу лікування високоспеціалізованих спеціалістів на умовах договору. Позитивний імідж ЗОЗ, з точки зору надання медичних послуг, сприяє зростанню попиту на медичні послуги. Окрім цього, завдяки медичній реформі, керівництво лікарні може більше рішень приймати самостійно, покращувати мотивацію праці, сприяти збільшенню періодичних та капітальних фінансових вливань зацікавлених сторін відповідно до нового стратегічного напрямку, залучати міжнародні гранти. Покращенню фінансовому стану може сприяти й залучення до схем страхування та надання різних форм платних медичних послуг населенню. Частина приміщень, що

належать лікарні, не використовуються за прямим призначенням, відповідно КНП «Центральна міська лікарня м. Олександрії» має можливість оптимізувати розташування всіх своїх відділень та отримувати додатковий дохід від здачі в оренду непотрібних приміщень.

Загрози. Недостатня кількість медичного персоналу необхідної спеціалізації й кваліфікації; недостатність забезпечення технічними медико-діагностичними засобами, ліками й іншими товарами і послугами може спричинити погіршення якості медичних послуг. Існує ризик, що зміни в ході медичної реформи відбудуться невчасно або взагалі не відбудуться. Тобто КНП «Центральна міська лікарня м. Олександрії» опиниться в умовах невизначеності та не зможе надавати якісні послуги пацієнтам, оскільки не буде механізму фінансування. Загрозою діяльності лікарні є тенденція скорочення кількості пацієнтів, що обумовлене: відтоком пацієнтів до м. Кропивницький через кращу якість медичних послуг, економічний спад в регіоні та збільшення неплатоспроможного населення. Окрім цього, пацієнти, які переважно з сільської місцевості, не готові до ринкових відносин із лікарнею, а саме до впровадження платної медицини. Це ставить під загрозу подальший розвиток надання платних медичних послуг. Погана якість доріг заважає пацієнтам швидко та зручно діставатись до лікарні та ускладнює співпрацю лікарні з іншими ЗОЗ, наприклад, у критичних випадках.

2.3 Оцінка існуючого стану корпоративної культури КНП «Центральна міська лікарня м. Олександрії»

Для визначення основних напрямів удосконалення корпоративної культури КНП «Центральна міська лікарня м. Олександрії» важливо дослідити її стан, виявити позитивні і негативні її сторони, що дозволить у майбутньому визначити головні та перспективні напрями удосконалення корпоративної культури закладу.

Аналіз та оцінка стану корпоративної культури проводилися в декілька

етапів. На першому етапі було проведено анкетування серед персоналу лікарні. Важливо було визначити, наскільки значущими є ті або інші мотиваційні фактори для працівників лікарні, наскільки вони задоволені роботою та наскільки значними є їх очікування від можливих змін.

Опрацювання результатів проведеного анкетування щодо дослідження корпоративної культури КНП «Центральна міська лікарня м. Олександрії» дозволило отримати певні результати стосовно рівня задоволеності персоналу сучасним станом відносин і організації корпоративної культури в закладі.

Опрацювання результатів проведеного анкетування проводилося шляхом використання відповідної шкали оцінок:

- 2 - повне незадоволення,
- 3 - часткове незадоволення,
- 4 - часткове задоволення,
- 5 - повне задоволення.

У таблиці 2.12 наведені зведені результати анкетування персоналу досліджуваного медичного закладу, кількість респондентів становила – 30 осіб. Результати в таблиці 2.12 представлені у відсотках до загальної кількості респондентів КНП «Центральна міська лікарня м. Олександрії».

Результати анкетного опитування щодо задоволеності персоналу КНП «Центральна міська лікарня м. Олександрії» свідчить про те, що переважна більшість співробітників задоволена за всіма показниками анкетування. Невеликий відсоток працівників відчуває повне незадоволення існуючою корпоративною культурою (5 %) і часткове незадоволення (11 %) в наданих їм повноваженнях, тому керівникам потрібно звернути увагу на розподіл функціональних повноважень, можливо потрібно більш активно застосовувати практику делегування повноважень.

Крім того, 5 % співробітників повністю незадоволені і 16 % частково незадоволені ступенем залучення до прийняття управлінських рішень (слід зазначити, що залучення персоналу до прийняття управлінських рішень виступає важливим інструментом мотивації роботи).

Таблиця 2.12

Результати анкетування щодо визначення рівня задоволеності персоналу сучасним станом відносин і організацією корпоративної культури в КНП «Центральна міська лікарня м. Олександрії»,%

Показники анкетування	Результати			
	Відмінно	Добре	Задовільно	Незадовільно
1	2	3	4	5
1. Доступність інформації	76	15	9	-
2. Повноваження	70	14	11	5
3. Залучення до прийняття управлінських рішень	63	16	16	5
4. Можливість навчання	85	10	5	-
5. Можливість самореалізації	61	20	14	5
6. Досягнення цілей професійної діяльності	70	20	10	-
7. Ставлення з боку керівництва	90	5	5	-
8. Відносини в колективі	70	15	10	5
9. Умови найму і адаптації	85	10	5	-
10. Стан безпеки і охорони праці	65	20	10	5
11. Плинність персоналу	90	5	5	-
12. Безпека і охорона праці	80	15	5	-
13. Оплата праці	50	25	20	5
14. Психологічна підтримка	80	10	5	5
15. Задоволеність діяльністю керівництва	75	10	10	5

Частково незадоволені наданими можливостями навчання 5 % співробітників КНП «Центральна міська лікарня м. Олександрії». Надання можливостей самореалізації повністю не влаштовує 5%, частково не влаштовує 14 % працівників закладу. 10% персоналу частково не влаштовують відносини в колективі, а 5 % персоналу частково не влаштовують рівень безпеки і охорони праці в ЗОЗ.

Повне незадоволення політикою ЗОЗ і діяльністю керівництва відчують 5 % персоналу, а часткове незадоволення – 10 %. Оплата праці повністю не задовольняє 5 % працівників, частково не задовольняє - 20 % персоналу.

Шкала усереднених оцінок результатів анкетування персоналу КНП «Центральна міська лікарня м. Олександрії» наведена в табл. 2.13.

Таблиця 2.13

Результати опитування персоналу щодо стану корпоративної культури в КНП «Центральна міська лікарня м. Олександрії»

Результат	Частка отриманих оцінок «відмінно»	Частка отриманих оцінок «добре»	Частка отриманих оцінок «задовільно»	Незадовільно
1	2	3	4	5
Частка опитаних пацієнтів	21%	32%	42%	5%

З метою виявлення слабких місць у корпоративній культурі закладу було також проведене анонімне опитування пацієнтів.

Було опитано 39 пацієнтів віком від 18 до 80 років (26 жінок і 23 чоловіка) та отримано результати, наведені у таблиці 2.14.

Таблиця 2.14

**Результати анкетування пацієнтів в КНП «Центральна міська лікарня
м. Олександрії»**

№	Зміст запитання	Відмінно	Добре	Задовільно	Незадовільно
1	2	3	4	5	6
1	Доступність медичної допомоги (наявність ліків, матеріально-технічне оснащення)	5	4	3	2
2	Ставлення лікарів до пацієнтів (ввічливість, уважність, доброзичливість, відповідальність, сумлінність тощо)	5	4	3	2
3	Ставлення медичних сестер до пацієнтів (ввічливість, уважність, доброзичливість відповідальність тощо)	5	4	3	2
4	Ставлення молодшого медичного персоналу до пацієнтів (ввічливість, уважність, доброзичливість, відповідальність тощо)	5	4	3	2
5	Професіоналізм та компетентність лікарів	5	4	3	2
6	Професіоналізм та компетентність медичних сестер	5	4	3	2
7	Доступність та повнота інформації про види медичної допомоги та ціни (якщо користуєтеся платними послугами)	5	4	3	2
8	Умови перебування у лікарні (комфортність, зручність, чистота тощо)	5	4	3	2
9	Чи доводилося Вам довго чекати лікаря, щоб	5	4	3	2

Продовження табл. 2.14

1	2	3	4	5	6
	отримати консультацію?	(не доводилося)	(не часто)	(часто)	(постійно)
10	Чи доводилося Вам довго чекати учерзі для отримання призначених Вам процедур?	5 (ніколи)	4 (не часто)	3 (часто)	2 (постійно)
11	Чи мали місце корупційні дії з боку лікаря чи медичних сестер?	5 (жодних)	4 (зрідка)	3 (часто)	2 (постійно)

Таблиця 2.15

Шкала визначення результатів анкетування

Результат	Відмінно	Добре	Задовільно	Незадовільно
1	2	3	4	5
Кількість балів	55–45	44–35	34–25	менше 25

Таблиця 2.16

Результати опитування пацієнтів щодо проблем корпоративної культури в КНП «Центральна міська лікарня м. Олександрії»

Результат	Частка отриманих оцінок «відмінно»	Частка отриманих оцінок «добре»	Частка отриманих оцінок «задовільно»	Незадовільно
1	2	3	4	5
Частка опитаних пацієнтів	21%	32%	42%	5%

Таким чином, проведене опитування показало, що у цілому пацієнти оцінюють корпоративну культуру в КНП «Центральна міська лікарня м.

Олександрії» позитивно, однак є негативні моменти. Так, з 5% респондентів, які оцінили її як незадовільну, більшість – це молоді люди, які були незадоволені відсутністю можливості запису на діагностичні процедури на конкретну годину, а також і тим, що інтер'єр лікарні не в повній мірі відповідає рівню сучасної медичної установи. Частина незадоволених пацієнтів вказала на недостатньо інформативний сайт лікарні та на недостатньо ввічливий молодший медичний персонал лікарні. Позитивним є те, що практично жоден респондент не поскаржився на корупційні дії персоналу лікарні, а професійний рівень лікарів був оцінений, в цілому, як достатньо високий.

Висновки до розділу 2

1. КНП «Центральна міська лікарня м. Олександрії» є лікувально-профілактичним закладом, що обслуговує близько 30 тис жителів м. Олександрія. До переліку послуг, що надає лікарня, входять загальні та спеціалізовані медичні послуги, загальна та спеціалізована хірургія, діагностичні послуги, жіночі та педіатричні послуги.

2. Лікарня розташована у окремих будівлях: поліклінічний корпус, хірургічний, терапевтичний, пологовий та інфекційний, частина площі лікарні здається в оренду аптекам та стоматологічним кабінетам; окремі будівлі лікарні не використовуються, тому їх зачинено в цілях оптимізації комунальних витрат. Ліжковий фонд КНП «Центральна міська лікарня м. Олександрії» складає 115 стаціонарних ліжок.

3. Станом на 1.01.2022 р. в лікарні налічувалося 284 працівника, із яких кількість лікарів – 56. Позитивну тенденцію має питома вага атестованих лікарів, зростання з 72% у 2019 році до 78,4% у 2021 році. Однак, негативним є те, що більшу питому вагу лікарів складає персонал пенсійного та передпенсійного віку, що свідчить про низький рівень оновлення кадрів.

4. Загальна вартість капіталу ЗОЗ зростає, за період дослідження з 4,96

млн. грн. до 15,3 млн. грн, тобто майже у три рази. Для забезпечення своєї діяльності та розвитку КНП «Центральна міська лікарня м. Олександрії» залучає кошти з різних джерел, зокрема, у 2021 році використовувались такі джерела коштів, як: медична субвенція, районний бюджет, спеціальний фонд, благодійна допомога, дотації. Досліджено, що бюджет лікарні щороку зростає.

5. Проведено аналіз корпоративної культури КНП «Центральна міська лікарня м. Олександрії», який показав, що значна кількість персоналу задоволена рівнем корпоративної культури у лікарні. Питома вага працівників, які відчувають повне незадоволення рівнем корпоративної культури і часткове незадоволення, є невеликою. Головними чинниками повного і часткового незадоволення персоналу є: низький рівень залучення персоналу до прийняття рішень, обмежені можливості щодо професійного зростання, рівень оплати праці, можливості щодо самореалізації.

6. З метою отримання оцінки пацієнтів лікарні стосовно стану корпоративної культури було проведене опитування 39 пацієнтів віком від 18 до 80 років. Частина незадоволених пацієнтів вказала на недостатньо інформативний сайт лікарні та не ввічливий молодший медичний персонал.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ У КНП «ЦЕНТРАЛЬНА МІСЬКА ЛІКАРНЯ М. ОЛЕКСАНДРІЙ»

3.1 Обґрунтування ефективної моделі управління корпоративною культурою в КНП «Центральна міська лікарня м. Олександрії»

Як вже зазначалося, формування та розвиток корпоративної культури, яка призводить до сприятливого психологічного клімату в колективі і сприяє реалізації місії і стратегії розвитку, постає у сучасних умовах надзвичайно важливим стратегічним ресурсом кожної організації. Слід зазначити, що корпоративна культура не виникає сама по собі, для її формування необхідно здійснювати певні кроки, що виділяються у такі основні етапи:

- 1) визначення місії організації, основних цілей її розвитку і відповідних для організації цінностей (пріоритетів, принципів, підходів, норм, зразків поведінки);
- 2) вивчення діючої на підприємстві корпоративної культури, визначення ступеня її відповідності стратегії організації;
- 3) вироблення заходів, спрямованих на формування, розвиток та закріплення бажаних (позитивних) для підприємства цінностей і зразків поведінки його персоналу;
- 4) цілеспрямований вплив на подолання негативних цінностей, що гальмують гармонічний розвиток, погіршують результати діяльності організації;
- 5) оцінювання ефективності (дієвості) корпоративної культури і внесення необхідних коректив.

На думку фахівців, формування ефективної корпоративної культури організації можливе трьома паралельними шляхами (рис.3.1) [44]:

1. Запровадження сприятливих структур, процесів та методів (нижнійправий квадрант).

2. Люди з авторитетом в організації повинні бути прикладом для наслідування (правий верхній квадрант).



Рис. 3.1 Застосування моделі 4 квадрантів Вілбера для формування ефективної корпоративної культури КНП «Центральна міська лікарня м. Олександрії»

3. Спонування людей вивчати те, як особиста система переконань підтримує або підриває нову культуру (лівий верхній квадрант).

Корпоративна культура КНП «Центральна міська лікарня м. Олександрії» має удосконалюватися системно та послідовно з підключенням команди керівників та співробітників. Основними зонами удосконалення корпоративної культури в лікарні нами визначені такі:

1. Розвиток відданості, лояльності медичних співробітників до роботи через формування корпоративної культури та цінностей.

2. Систематичне формальне та неформальне навчання всіх керівників та співробітників (тренінги, фокус групи, майстер-класи, малі дискусійні групи).

3. Створення прозорого профілю компетенцій та індикаторів ефективності (функціональних/нефункціональних) для співробітника,

відповідно до цінностей й компанії.

4. Прищеплення культури якості, культури автономії через формування командної роботи персоналу (систематичні наради, надання зворотного зв'язку).

Як свідчить кращий вітчизняний і світовий досвід, ефективна корпоративна культура лікарні сприятиме формуванню:

1. Доброї репутації лікарів, довіри та лояльності пацієнтів та медичних
2. Підвищенню прихильності до культури лікування та формуванню відповідної поведінки пацієнтів (ріст профілактичних заходів).
3. Підвищенню якості життя медичних працівників та пацієнтів.
4. Задоволеності пацієнтів якістю медичних послуг лікарні.

Запропонована модель формування ефективної корпоративної культури в КНП «Центральна міська лікарня м. Олександрії» наведена на рис.3.2.

Алгоритм реалізації моделі формування корпоративної культури КНП «Центральна міська лікарня м. Олександрії» наведений на рис. 3.3.

Становлення і розвиток корпоративної культури в КНП «Центральна міська лікарня м. Олександрії» має пронизувати всі рівні управління. Оптимальною можна вважати ситуацію, коли учасником процесу її формування є весь колектив (рис. 3.4) .

Провідна роль у формуванні та управлінні корпоративною поведінкою має відводитися кадровій службі. Важливу роль у цьому процесі повинно відігравати і керівництво КНП «Центральна міська лікарня м. Олександрії».

Корпоративна культура медичного закладу КНП «Центральна міська лікарня м. Олександрії» може мати таке наповнення:

- етичні стандарти, основною функцією яких є розмежування з моральної точки зору «допустимого» й «недозволеного»: забезпечення задоволеності пацієнтів,
- турбота про їх здоров'я та реалізацію місії ЦРЛ, чесність, дотримання етичних норм, медичної таємниці та вимог законодавства, внутрішніх документів і регламентів ЦМЛ;

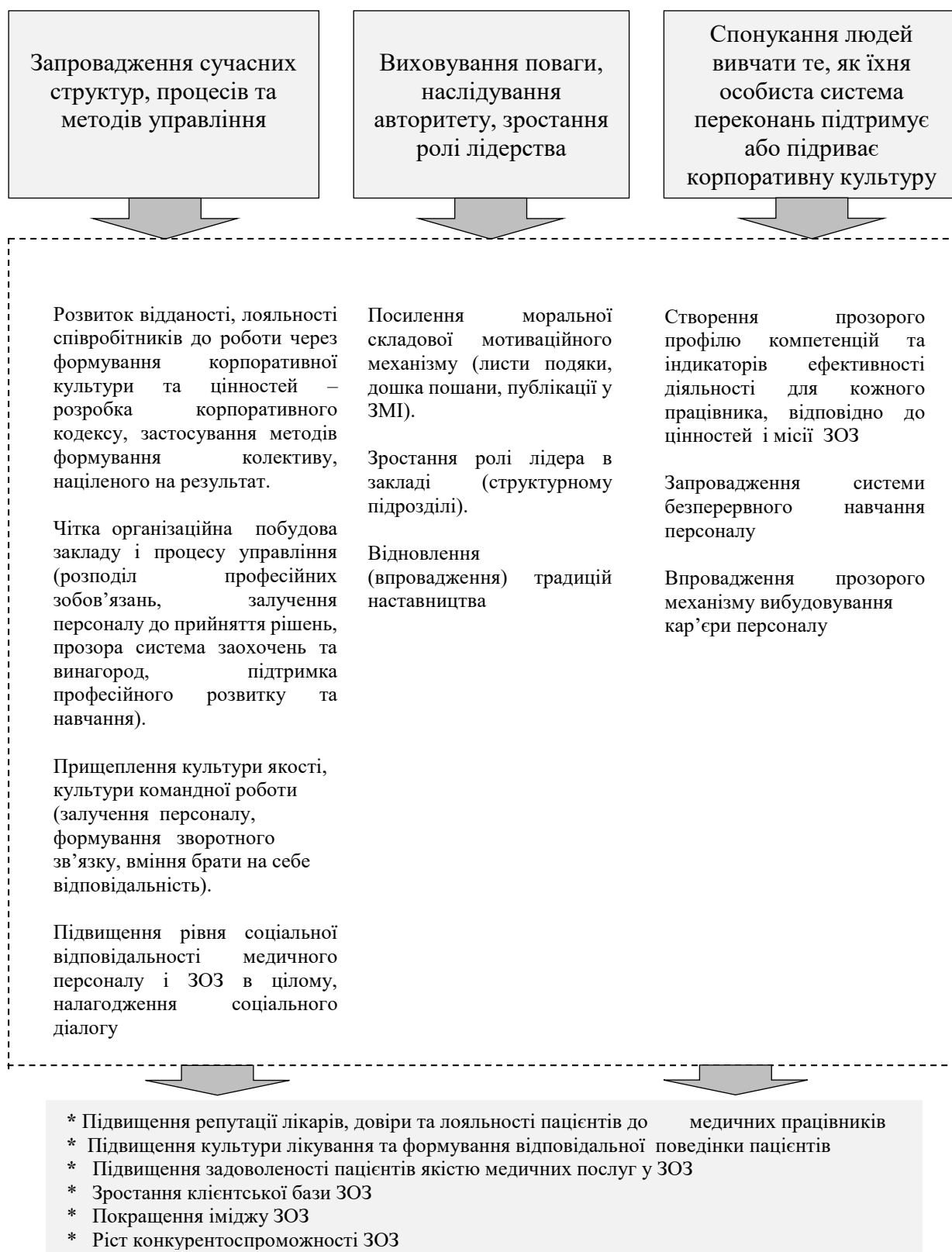


Рис. 3.2 Запропонована модель удосконалення корпоративної культури КНП «Центральна міська лікарня м. Олександрії

Джерело: власна розробка



Рис. 3.3 Алгоритм реалізації моделі формування корпоративної культури в КНП «Центральна міська лікарня м. Олександрії»

Джерело: власна розробка

- внутрішніх документів і регламентів ЦРЛ;
- достовірність інформації, призначеної як для внутрішнього, так і для зовнішнього використання, а також дотримання її конфіденційності;
- належна поведінка співробітників при виникненні конфліктів інтересів;
- не допущення використання ресурсів лікарні в особистих цілях;
- постулати віри, тобто проголошені офіційно або такі, що склалися

історично та приймаються на віру, твердження, які стосуються сторін діяльності закладу та стилю поведінки співробітників.

<p>Керівництво ЦМЛ</p>	<ul style="list-style-type: none"> – Розробка моделі корпоративної культури – Визначення системи цінностей і норм етичної поведінки відповідно до обраної моделі – Погодження стандартів корпоративної культури – Здійснення контролю за дотримання стандартів корпоративної культури у підрозділах
<p>Кадрова служба ЦМЛ</p>	<ul style="list-style-type: none"> – Адміністрування корпоративної культури – Розробка нових методів і запровадження сучасних технологій управління корпоративною культурою – Генерація нових ідей і завдань для удосконалення управління корпоративною культурою – Визначення переліку питань і аспектів діяльності, що підлягають стандартизації – Підготовка документів, що регламентують порядок розробки стандартів корпоративної культури, їх запровадження та контроль за дотриманням їх співробітниками лікарні – Здійснення контролю та оцінки ефективності запровадження стандартів корпоративної культури
<p>Керівництво структурних підрозділів</p>	<ul style="list-style-type: none"> – Функції управління корпоративною культурою – Погодження стандартів корпоративної культури – Здійснення контролю за дотримання стандартів корпоративної культури у підрозділах
<p>Персонал ЦМЛ</p>	<ul style="list-style-type: none"> – Дотримання затверджених стандартів корпоративної культури – Самоконтроль дотримання затверджених стандартів

Рис 3.4 Розподіл по рівнях функцій управління корпоративною культурою КНП «Центральна міська лікарня м. Олександрії»

Джерело: власна розробка

Медичні працівники повинні підтримувати постулати віри, що стосуються: відповідальності перед державою, пацієнтами за кінцеві

результати; забезпечення постійної націленості на покращення якості медичної допомоги пацієнтам і безперервної роботи над економією засобів та удосконаленням процесів діяльності; розуміння необхідності з метою підвищення якості лікувально-діагностичного процесу та продуктивності праці, раціоналізації витрат (упровадження нових ідей, розробка замінних технологій, конкурсний відбір постачальників медикаментів, підрядників тощо); максимальної інформованості та забезпечення комунікацій щодо успіхів лікарні та результатів її діяльності, заходів та акцій, які проводяться, заслуг усіх працівників; намагання кожного допомагати одне одному та працювати в команді, у необхідності забезпечувати підтримку та наставництво; надання можливостей та усвідомлення максимальної участі в успіхах, реалізації стратегії; намагання кожного бути кращим, постійно удосконалювати навички, вміння, знання й професіоналізм; переваги управління з фокусом на ефективність (медичну, соціальну та економічну).

Успіх реалізації моделі корпоративної культури залежить від того як, якими заходами, якими інструментами керівництво намагатиметься її впроваджувати. Засоби та інструменти КК, які є запорукою ефективних змін і створюють сприятливий соціально-трудоий клімат, в першу чергу повинні бути спрямовані на підтримку і заохочення творчої активності, новаторства працівників. У динамічних колективах, тобто тих, щореагують на «виклики» із зовні, подібне ставлення до праці постає найважливішою вимогою до працівників усіх категорій, до керівництва усіх рівнів. Задля можливості її реалізації слід мати добре налагоджену, дієву схему вивчення і впровадження пропозицій щодо необхідних і поточних змін, ініціаторами яких є працівники закладу. Потрібно сприяти створенню такої атмосфери, коли люди впевнені, що їхні конструктивні ініціативи не залишаються поза увагою керівництва. Якщо виявлені випадки відхилення ініціатив, необхідно аргументовано довести причини їх відхилення тим, хто їх ініціював. Взагалі, розробка і впровадження системи заохочення і стимулювання творчої ініціативи повинна передбачати орієнтування не лишена матеріальні та фінансові стимули, а й

можливість морального заохочення, службового просування, навчання, інших складових мотиваційних пакетів працівників підприємства у різних комбінаціях застосування

Запропонована система інструментів впливу на формування корпоративної культури в КНП «Центральна міська лікарня м. Олександрії» наведена на рис 3.5.

Отже, як видно із наведеного рисунка, запропонована система інструментів впливу на формування корпоративної культури включає:

- 1) інструменти організаційно-методичного впливу;
- 2) інструменти економічного впливу;
- 3) інструменти соціально-психологічного впливу;
- 4) інструменти інформаційного впливу (орієнтовані на внутрішнє середовище ЗОЗ);
- 5) інструменти комунікаційного впливу, орієнтовані на зовнішнє оточення (зокрема взаємодію із зацікавленими особами для урахування їх інтересів).

До інструментів організаційно-методичного впливу відносяться: внутрішні корпоративні документи, стандарти, що діють на даному підприємстві; організацію в ЗОЗ процесу праці і відпочинку; запроваджену кадрову політику; прийняту систему навчання персоналу; допомогу новим працівникам в адаптації до умов роботи в лікарні; корпоративні заходи – церемонії, традиції, організацію святкувань, спортивних змагань тощо.

До економічних інструментів відносяться: прийнята система матеріальної мотивації персоналу; дотримуваний в закладі принцип розподілу ресурсів; дотримання принципів корпоративної соціальної відповідальності.

До соціально-психологічних важелів впливу відносяться: стиль керівництва; систему мотивації працівників до праці; систему управління конфліктами; засоби формування соціально-психологічного клімату в колективі.

Система інструментів формування позитивної корпоративної культури ЦМЛ



Рис. 3.5 Запропонована система інструментів формування позитивної корпоративної культури в КНП «Центральна міська лікарня м. Олександрії»

Джерело: власна розробка

До комунікаційних важелів впливу відносяться:

- а) інструменти інформаційного впливу, орієнтовані переважно на

зовнішнє середовище: зв'язки з громадськістю, із пацієнтами, контрагентами, комунікації через соціальні мережі, корпоративний сайт, корпоративні видання;

б) інструменти інформаційного впливу, орієнтовані на внутрішнє середовище лікарні: збори, наради, робочі зустрічі, онлайн-конференції, внутрішні корпоративні зв'язки, засоби інформатизації діяльності, стиль комунікацій між представниками різних рівнів вієрархії управління;

в) інструменти орієнтовані на внутрішнє і зовнішнє середовище: імідж ЗОЗ, історія його становлення та розвитку, міфи та легенди тощо.

Підходити до вибору інструментів удосконалення корпоративної культури організації необхідно обачливо, враховуючи: специфіку та призначення конкретного закладу (його місію, цілі, завдання); операційні засоби, що включають не тільки технологію, але і стиль поведінки персоналу, діючу систему стимулювання, технологію контролю, інформаційне забезпечення; критерії оцінки стану, досягнення цілей, оцінювання результатів діяльності; засоби внутрішньої інтеграції, передусім, ділову мову, технологію підбору персоналу, існуючий стиль взаємовідносин, систему заохочень і покарань, церемонії (ушановування видатних працівників, віддання почестей символам організації), ритуали (символічні заходи, покликані нагадувати працівникам про бажану поведінку).

3.2 Розробка системи заходів, спрямованих на розвиток корпоративної культури в КНП «ЦМЛ м. Олександрії»

Заходи щодо удосконалення корпоративної культури мають відрізнятися повноцінністю, визначеністю, безпомилковістю, опиратися на дотримання принципів ефективної корпоративної культури. Переважати має не швидкість здійснення дій (процесів, операцій) і отримання результатів, а можливість створити компетентну команду, здатну найбільш якісно та ефективно реалізувати місію медичного закладу. До означених слід віднести

заходи, які стосуються:

- вдосконалення стилю керівництва, а саме: делегування працівникам вагомих повноважень та відповідальності; залучення працівників до прийняття управлінських рішень; налагодження чіткого контролю за кінцевими результатами трудової діяльності;

- розробки моделі діагностики стану корпоративної культури в ЗОЗ;

- розробки і впровадження корпоративного кодексу;

- введення прийнятної системи винагороди, яка б сприяла підвищенню продуктивності і якості праці, зокрема, винагород, заснованих на особистих досягненнях; запровадження преміальної системи на основі КРІ;

- оптимізації системи навчання та перенавчання персоналу шляхом проведення тренінгів, семінарів, програм адаптації та навчання на робочому місці, які сприяють впровадженню нових цінностей і стандартів трудової поведінки;

- впровадження прогресивної кадрової політики з питань відбору працівників, які розділяють корпоративні принципи і цінності, або легко їх запозичують, включаючи: призначення на ключові посади людей, які вже є носіями позитивних для закладу цінностей і здатних передати їх іншим працівникам;

- надання адекватної уваги укомплектуванню робочих місць, включаючи переобладнання робочих місць і місць загального користування, ремонт побутових приміщень, створення умов для ефективної роботи;

- побудови ефективної системи комунікацій, розробка нової інтерпретації артефактів, історії лікарні, символіки, традицій; створення досконалої системи інформування працівників закладу – проведення онлайн-нарад, функціонування інформаційних стендів, використання електронної пошти тощо;

- здійснення організаційних перетворень на користь реалізації принципів нової корпоративної культури;

- перегляду бюджету на користь перерозподілу коштів із старих проектів

і програм у нові сфери (напрями) діяльності лікарні.

На підставі проведеного аналізу діяльності КНП «Центральна міська лікарня м. Олександрії» і існуючої у закладі корпоративної культури нами була розроблена система заходів, спрямованих на її розвиток (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

**Запропоновані заходи щодо розвитку корпоративної культури в КНП
“Центральна міська лікарня м. Олександрії”**

Вид заходу	Сутність заходу	Витрати, тис. грн
1	2	3
Побудова системи діагностики стану корпоративної культури	Розробка і реалізація моделі діагностики стану корпоративної культури, обґрунтування і моніторинг показників оцінки впливу корпоративної культури на ефективність діяльності і розвиток ЗОЗ	Підготовка відповідних методичних рекомендацій, навчання менеджера закладу - 22
Впровадження корпоративного кодексу	Розробка й затвердження корпоративних цінностей і норм етичної поведінки співробітників ЦМЛ, в основу яких покладена медична етика та стратегія	Розробка, видання та розповсюдження документу по підрозділах лікарні - 15
Проведення корпоративних заходів	Спільне проведення відпочинку робітниками ЦМЛ та зміцнення службових і дружніх відносин	Організація урочистостей у день професійного свята та ін. - 80
Тимбілдинг	Командоутворення, яке дозволяє персоналу згуртуватися і навчитися працювати у команді для досягнення спільної мети	Започаткування та проведення змагань з іншими лікарнями міста – 30

Продовження табл. 3.1

1	2	3
Побудова ефективної системи комунікацій	Забезпечення ефективного обміну значущою для належної діяльності та розвитку лікарні інформацією та доведення її до зацікавлених співробітників, відповідальних за певні ділянки робіт	Розробка і впровадження корпоративного порталу (сайту), корпоративної електронної пошти співробітників, інформаційних стендів -55
Удосконалення системи мотивації персоналу	Впровадження диференційованої системи винагород і заохочень персоналу залежно від ефективності і якості результатів праці на основі КРІ	120
Стимулювання наукової діяльності медичного персоналу	Підвищення зацікавленості персоналу щодо участі у конференціях, семінарах з метою передачі досвіду і знань, а також залучення всього колективу до процесу пошуку інноваційних ідей	40
Удосконалення системи підбору і найму управлінського персоналу	Процес вивчення психологічних та професійних якостей потенційного керівника з метою визначення його придатності до виконання службових обов'язків на керівній посаді та вибору найбільш доцільного претендента з урахуванням відповідності його кваліфікації, спеціальності, особистих якостей та здібностей до характеру діяльності, інтересів лікарні	20

1	2	3
Розвиток персоналу	Надання можливості персоналу постійно розвиватися, долучатися до процесу управління	Щорічне підвищення кваліфікації, як мінімум 10 співробітників-100

Необхідною умовою формування належної корпоративної культури у ЗОЗ є побудова системи діагностики її стану (рис. 3.6).

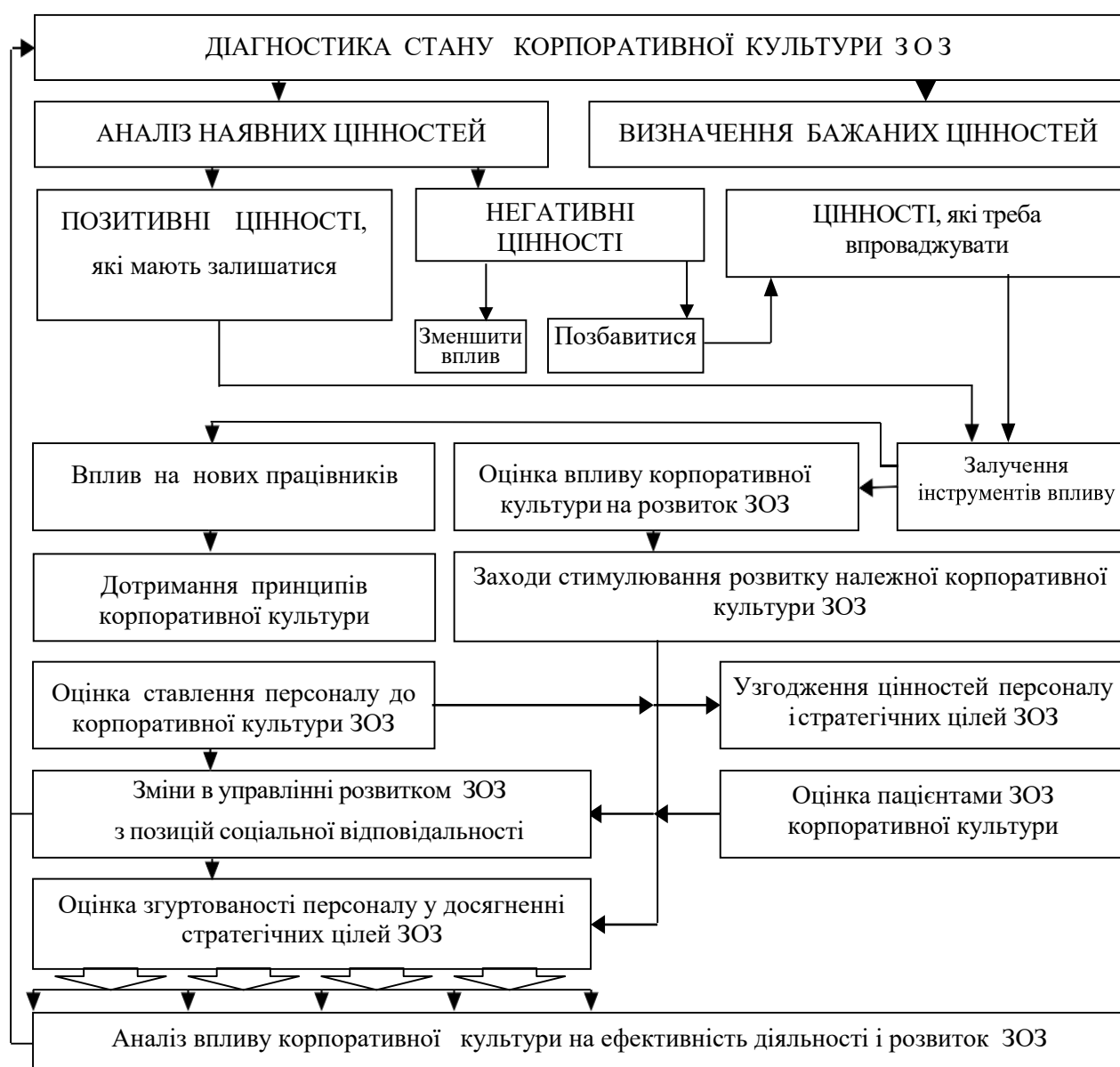


Рис. 3.6 Модель діагностики стану корпоративної культури в ЗОЗ

Застосування запропонованої моделі діагностики дозволяє з'ясувати, які корпоративні цінності потрібно впроваджувати, і які інструменти мотиваційного впливу застосовувати для досягнення узгодження стратегічних цілей персоналу і медичного закладу, адаптації нових працівників до позитивних корпоративних цінностей, і через впровадження прозорості і справедливої оцінки трудових зусиль забезпечувати згуртованість трудового колективу у реалізації загальної стратегії ЗОЗ. Така діагностика має проводитися періодично для того, щоб здійснювати оцінку змін, що відбулися в діяльності ЗОЗ після впровадження змін в корпоративній політиці, а також з'ясовувати вплив корпоративної культури на розвиток закладу.

У процесі діагностики доречно враховувати такі структурні елементи корпоративної культури медичного закладу: ціннісні орієнтації персоналу; моральні норми поведінки, управління і адміністрування; організаційні норми і відношення між працівниками; соціальні і естетичні норми; символіку ЗОЗ, економічні норми і правила; технічні норми; організаційну структуру управління, звичаї, традиції; дизайн; героїку колективу, технології та обладнання; культуру процесу управління; культуру умов праці; культуру документації; комунікаційну систему; процедури прийняття рішень; методи і способи управління; кадрову і соціальну політику; трудову етику, мотивацію, фірмовий одяг тощо.

Провідне місце у формуванні дієвої корпоративної культури в ЗОЗ також має побудова сучасної системи комунікацій. Важливе значення корпоративних комунікацій підтверджене результатами сучасних досліджень, які свідчать, що близько 91% управлінців з різних країн світу вважають, що корпоративні комунікації дозволяють досягнути організаційного успіху шляхом формування нематеріальних активів таких як: онлайн-конференції, внутрішні корпоративні зв'язки, засоби інформатизації діяльності, стиль комунікацій між представниками різних рівнів вієрархії управління.

Крім того, 94% управлінців переконані, що корпоративні комунікації підвищують ефективність діяльності, позитивно впливаючи на процес

мотивації працівників, взаємодію із споживачами і партнерами, а також привертають увагу до організації, 71% – вважають, що комунікації суттєво допомагають у стратегічному управлінні, а 81% відмічають їх важливу роль у розв’язанні кризових ситуацій [13,34]. Запропоновані для умов КНП «Центральна міська лікарня м. Олександрії» корпоративні комунікаційні канали наведені в табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Запропоновані для умов КНП «ЦМЛ м. Олександрії» комунікаційні канали формування корпоративної культури

Назва	Переваги використання	Недоліки використання
1	2	3
Корпоративний кодекс	Простий спосіб доведення до співробітників інформації щодо норм поведінки, принципів діяльності, корпоративних цінностей тощо.	Додаткові витрати на перевидання матеріалів у випадку актуалізації інформації
Довідкова книга співробітника ЦМЛ	Легкість доступу до потрібної професійної інформації.	Додаткові витрати на перевидання матеріалів у випадку необхідності актуалізації інформації
Корпоративний портал (сайт)	Незначні витрати при внесенні коректив, оперативний доступ до необхідної інформації	Необхідність жорсткої регламентації доступу для забезпечення інформаційної безпеки
Електронна пошта співробітника	Спрямованість дії	Додаткові витрати на регламентацію розсилки

Продовження табл. 3.2

1	2	3
Інформаційні стенди	Регулярність і можливість постійної актуалізації корпоративної інформації	Витрати на видання та поліграфію Не спрямованість дії
Корпоративні видання	Регулярність і можливість постійної актуалізації	Витрати на видання та поліграфію. Низький ступінь інформаційної безпеки
Розпорядна документація (інструкції, положення, накази)	Можливість використання дисциплінарного впливу та прямого управління	Додаткові витрати та актуалізацію та перегляд, анулювання та пов'язаний з цим облік попередніх затверджених версій документів
Відео конференції	Режим передавання даних у реальному часі, можливість організації зворотного зв'язку	Витрати на підтримку обладнання та їх зростання при розширенні аудиторії

Важливе значення для формування дієвої корпоративної культури у закладі також має розробка і впровадження корпоративного кодексу, який являє собою систему правил, принципів, що діють для всіх членів організації, і переконання, що розділяються всіма членами команди. Мета вироблення таких правил очевидна: рамки, задані кодексом, впорядковують всі процеси в закладі, підвищують їх ефективність, запобігають розвитку нестандартних ситуацій, створюють єдиний емоційний і духовний простір, є концентрованим виразом корпоративної культури і ідеології організації.

Корпоративний кодекс відображає цільовий образ корпоративної культури як список стандартів спілкування, інформаційного обміну, цінностей, які підходять для організації і можуть відповідати очікуванням співробітників.

Безумовно, створення кодексу - це серйозний проект, що вимагає певних витрат. Запропонована структура Корпоративного кодексу для КНП «Центральна міська лікарня м. Олександрії наведена на рис. 3.7.

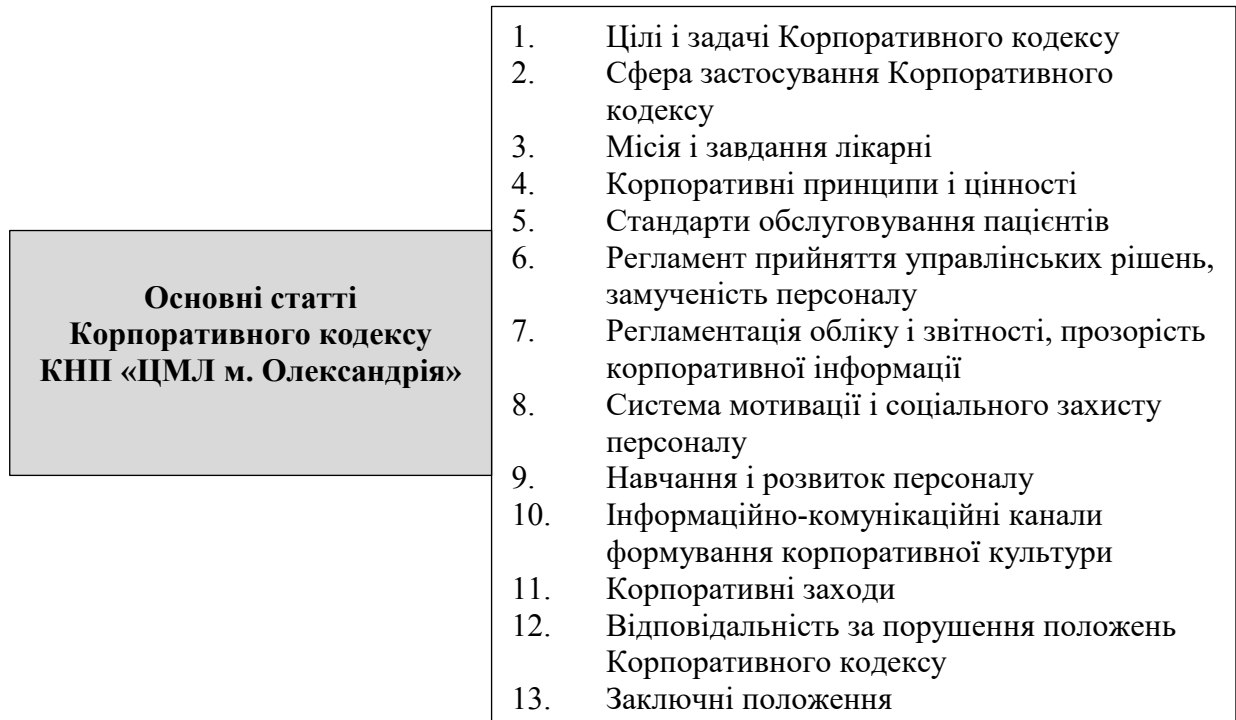


Рис. 3.7 Запропонована структура Корпоративного кодексу КНП «ЦМЛ м. Олександрії»

Джерело: власна розробка

Створення Корпоративного кодексу – це лише частина справи; впровадження його – це більш складне завдання. Перш за все, якщо організація певний час функціонувала без закріпленої документами корпоративної культури, частка співробітників буде виявляти опір збільшенню регламентації роботи, намагаючись відстоювати свою колишню «вольницю».

Дуже важливим є доведення змісту документу до кожного співробітника. Це робиться за допомогою ознайомлення з ним під розпис, а також за допомогою корпоративного сервера. Після завершення цього етапу

слід провести роз'яснювальну роботу з персоналом у вигляді тренінгів або зборів, на яких будуть обговорюватися окремі положення кодексу. В цілому, Корпоративний кодекс буде успішно впроваджений, якщо він за своєю суттю простий, зрозумілий і дає співробітнику чіткі відповіді на всі ключові питання про позицію закладу на ринку медичних послуг і його перспективи.

В Корпоративному кодексі повинні бути чітко прописані функціональні обов'язки персоналу – прозорість прийняття управлінських рішень на всіх ланках організації. Також повинні бути чітко сформовані пріоритети колективного чи індивідуального прийняття рішень. Він повинен надавати відповідь на запитання: чи приймаються рішення на основі об'єктивного аналізу, інтуїтивно, чи за механічною процедурою - неорганізовано. Також даний документ сприяє оптимальному делегуванню відповідальності і постановці управлінських задач.

Корпоративний кодекс дає змогу етично оцінити цілі, які ставляться при ухваленні управлінських рішень, альтернативні варіанти рішень, а також засоби досягнення цілі, тобто вона зрівноважує мету і засоби, котрі є дуже важливими з погляду соціально орієнтованого менеджменту. Кодекс, дає можливість, чітко регулювати процесом визначення та формування пріоритетів інтересів організації, її місії в процесі ухвалення рішень, відповідність управлінського рішення прийнятим в закладі цінностям. За допомогою Корпоративного кодексу можлива мінімізація невизначеності при ухваленні рішень, оскільки за відсутності повної інформації корпоративна культура підказує модель поведінки в кожній ризикованій ситуації.

З метою оцінки впливу запропонованих заходів на розвиток корпоративної культури КНП «ЦМЛ м. Олександрії» нами також було проведене експертне опитування. Його узагальнені результати наведені в табл.3.3.

Експертна оцінка впливу реалізації запропонованих заходів на зміну складових корпоративної культури КНП «ЦМЛ м. Олександрії»

Складові корпоративної культури	Вага складової, W_i	Бали, B_i	$W_i B_i$	Вага складової, W_i	Бали, B_i	$W_i B_i$
	поточна оцінка стану			оцінка після впливу		
1	2	3	4	5	6	7
1. Відносини в колективі	0,15	3	0,45	0,15	4	0,60
2. Розвиток персоналу	0,25	4	1,00	0,25	5	1,25
3. Можливості самореалізації	0,1	3	0,30	0,1	5	0,50
4. Безпека і охорона праці	0,1 5	4	0,60	0,15	3	0,45
5. Соціальна відповідальність	0,05	4	0,20	0,05	5	0,25
6. Зручність комунікацій і доступність інформації	0,05	2	0,10	0,15	4	0,60
7. Залученість персоналу	0,1	2	0,20	0,1	3	0,30
8. Мотивація персоналу	0,25	4	1,00	0,25	5	1,25
9. Командоутворення	0,15	3	0,45	0,15	4	0,60
10. Дотримання норм етики і корпоративної поведінки	0,15	3	0,45	0,15	4	0,60

Оцінка була здійснена на основі методичного підходу, сутність якого полягає у визначенні цінності (ваги) певних складових корпоративної культури лікарні (за думкою експертів) на початковому етапі діагностики й на етапі після реалізації заходів:

$$SRK = W_i B_i / W_i, \quad (3.1)$$

SRK – стан розвитку корпоративної культури в лікарні; W_i – коефіцієнт «вагомості» i -тої складової корпоративної культури, B_i – бальна оцінка

експертаами і- тої складової корпоративної культури.

Як видно з наведеного рисунка, найбільший вплив на покращання стану корпоративної культури від впровадження запропонованих заходів, за думкою експертів, відбудеться за складовими зручність комунікацій і доступність інформації, розвиток персоналу і мотивація персоналу, найменший за складовими - залученість персоналу і соціальна відповідальність.

Оцінка до впровадження заходів: $SRK = (0,153 + 0,254 + 0,13 + 0,153 + 0,054 + 0,052 + 0,12 + 0,254 + 0,153 + 0,153) / (0,15 + 0,25 + 0,1 + 0,15 + 0,05 + 0,05 + 0,1 + 0,25 + 0,15 + 0,15) = 3,393$.

Оцінка після впровадження заходів: $SRK = (0,154 + 0,255 + 0,15 + 0,153 + 0,055 + 0,054 + 0,13 + 0,255 + 0,154 + 0,154) / (0,15 + 0,25 + 0,1 + 0,15 + 0,05 + 0,05 + 0,1 + 0,25 + 0,15 + 0,15) = 4,286$.

Результати експертної оцінки ілюструє діаграма на рисунку 3.8.

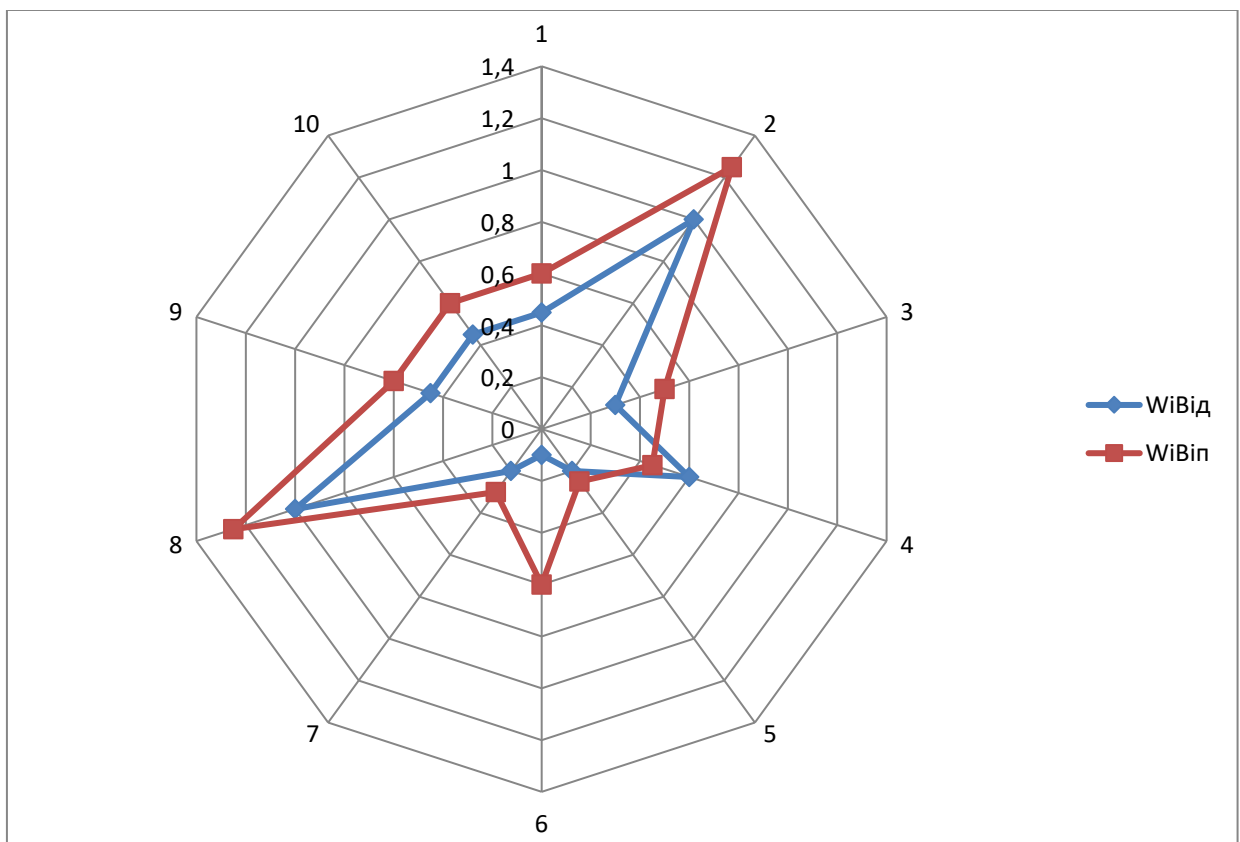


Рис. 3.8 Результати експертної оцінки очікуваних змін корпоративної культури в КНП «ЦМЛ м. Олександрії» в результаті реалізації запропонованих заходів

Висновки до розділу 3

1. Запропоновано удосконалення управління корпоративною культурою КНП «Центральна міська лікарня м. Олександрії» із застосуванням моделі 4 квадрантів Вілбера. На підставі використання цієї моделі основними зонами удосконалення корпоративної культури в лікарні визначені: розвиток, лояльності медичних співробітників до роботи і формування корпоративних цінностей; систематичне формальне та неформальне навчання всіх керівників та співробітників; створення прозорого профілю компетенцій та індикаторів ефективності для персоналу закладу.

2. Запропонована модель формування ефективної корпоративної культури в КНП «Центральна міська лікарня м. Олександрії» і алгоритм її реалізації. Встановлено, що розвиток корпоративної культури в лікарні має пронизувати всі рівні управління і учасником процесу її формування має бути весь колектив. Обґрунтовано, що провідна роль у формуванні та управлінні корпоративною культурою у досліджуваному закладі має відводитися кадровій службі. Запропонований розподіл функцій порівнях управління корпоративною культурою в умовах КНП «Центральна міська лікарня м. Олександрії».

3. Розроблено систему інструментів формування позитивної корпоративної культури в КНП «Центральна міська лікарня м. Олександрії». Обґрунтовано, що вибір інструментів удосконалення корпоративної культури закладу повинен враховувати специфіку тайого призначення; операційні засоби, що включають не тільки технологію, але і стиль поведінки персоналу, діючу систему стимулювання, технологію контролю, інформаційне забезпечення; критерії оцінки стану корпоративної культури та ін.

4. Розроблено систему заходів, спрямованих на розвиток корпоративної культури в КНП «ЦМЛ м. Олександрії». Визначені витрати, потрібні для їх реалізації.

5. Обґрунтовано, що провідне місце у формуванні ефективної

корпоративної культури в лікарні має побудова сучасної системи комунікацій. Запропоновані доцільні для КНП «Центральна міська лікарня м. Олександрії» корпоративні комунікаційні канали. Запропоновано створення і запровадження Корпоративного кодексу у лікарні.

6. Проведена експертна оцінка впливу реалізації запропонованих заходів на зміну складових корпоративної культури КНП «ЦМЛ м. Олександрії».

ВИСНОВКИ

1. Досліджено, що існують п'ять основних підходів до визначення корпоративної культури. Проведено контент-аналіз визначення поняття «корпоративна культура». Встановлено, що корпоративна культура являє собою систему формальних та неформальних, особистих і колективних цінностей, обумовлених місією та стратегією розвитку організації.

2. Досліджені типові моделі корпоративних культур. Визначено, що вибір прийнятної для організації моделі залежить від обраної місії, рівня розвитку цінностей та традицій.

3. Визначені 3 рівня корпоративної культури: внутрішній, базовий, зовнішній, досліджено їх змістове наповнення. Встановлено, що на всіх рівнях корпоративної культури на її формування має великий вплив керівник організації і неформальні групи в колективі.

4. Проаналізовано, що методологічну основу формування корпоративної культури організації становлять чотири загальних методи, а саме: метод прозорості, метод системності, метод апріорності і метод узагальненості. Досліджені базові принципи формування корпоративної культури організації.

5. Проведено аналіз основних–техніко економічних показників досліджуваного ЗОЗ. Встановлено, що ліжковий фонд КНП «Центральна міська лікарня м. Олександрії» складає 115 стаціонарних ліжок. Станом на 1.01.2022 р. в лікарні налічувалося 284 працівника, із яких кількість лікарів – 56. Позитивну тенденцію має питома вага атестованих лікарів.

6. Досліджено, що для забезпечення своєї діяльності та розвитку КНП «Центральна міська лікарня м. Олександрії» залучає кошти з різних джерел: медична субвенція, районний бюджет, спеціальний фонд, благодійна допомога, дотації. Встановлено, що бюджет лікарні щороку зростає.

7. Проаналізовано існуючий стан корпоративної культури в КНП «Центральна міська лікарня м. Олександрії», який показав, що значна кількість працівників закладу задоволена рівнем корпоративної культури.

Частка персоналу, який відчуває повне незадоволення рівнем корпоративної культури і часткове незадоволення, є невеликою. Також проведено опитування пацієнтів лікарні з метою визначення їх думки стосовно рівня корпоративної культури у закладі. Частина незадоволених пацієнтів вказала на недостатньо інформативний сайт лікарні та на недостатньо ввічливий молодший медичний персонал.

8. Побудована модель формування ефективної корпоративної культури в досліджуваному медичному закладі. Запропонований розподіл функцій по рівнях управління корпоративною культурою в лікарні.

9. Запропоновано систему інструментів формування позитивної корпоративної культури в ЗОЗ. Розроблено систему заходів, спрямованих на розвиток корпоративної культури в КНП «ЦМЛ м. Олександрії». Визначені витрати, потрібні для їх реалізації.

10. Встановлено, що провідне місце у формуванні ефективної корпоративної культури в КНП «ЦМЛ м. Олександрії» має побудова сучасної системи комунікацій. Запропоновані доцільні для досліджуваного ЗОЗ корпоративні комунікаційні канали. Обґрунтовано доцільність розроблення і запровадження Корпоративного кодексу у лікарні, обґрунтована його структура.

11. Проведена експертна оцінка впливу реалізації запропонованих заходів на зміну складових корпоративної культури КНП «ЦМЛ м. Олександрії». Оцінка здійснювалася на основі методичного підходу, сутність якого полягає у визначенні на підставі експертних оцінок вагомості певних складових корпоративної культури лікарні до впровадження заходів й після їх реалізації. Встановлено, що найбільший вплив на покращання стану корпоративної культури від впровадження запропонованих заходів матиме місце за складовими зручність комунікацій, доступність інформації, розвиток персоналу, найменший за складовими - залученість персоналу і соціальна відповідальність.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Бабич О. Основні засади створення корпоративної культури як інструменту управління / О. Бабич // Вісник Української академії державного управління. — 2013. — №2. — С. 449–456.
2. Балика О.Г. Культура інноваційної діяльності підприємства / Балика О. Г. // Інноваційні засади та виміри стратегічного розвитку підприємств України: колективна монографія / За наук. ред. проф. Петрової І.Л. – К. : Університет економіки та права «КРОК», 2014. – Т.2. – С. 309– 319.
3. Башук Т.О. Застосування інноваційних інструментів маркетингових комунікацій в комплексі просування на підприємстві / Т.О. Башук, А.М. Жолудева // Економічні проблеми сталого розвитку: Тези науково-техн. конф. (18-22 квітня 2014 р.) — Суми. — С. 193-195.
4. Башук Т.О. Доцільність формування корпоративної культури на підприємстві / Т.О. Башук, А.М.Жолудева // Маркетинг і менеджмент інновацій. — 2014. — № 2. — С. 179–184.
5. Беляк Т.О. Корпоративна культура як інструмент прогресивного впливу на стан соціально-трудоових відносин / Т.О. Беляк // Соціально-економічний розвиток регіонів в контексті міжнародної інтеграції: Херсон: ХНТУ, 2013.– № 12 (1). — Т.2. — С. 149 – 155.
6. Беляк Т.О. Корпоративна культура як соціальний ресурс розвитку людського капіталу / Т.О. Беляк, М.В. Семикіна // Туризм і гостинність в Україні: стан, проблеми, тенденції, перспективи розвитку: матер. Міжнар. наук.-практ. конф. (16 – 17 жовтня 2014 р). — Черкаси: ЧНУ ім. Б. Хмельницького. — 2014. — С. 146 –151
7. Беляк Т.О. Корпоративна культура: сутність, принципи, моделі та механізм / Т.О Беляк // Проблемы социально-экономического развития предпринимательства: Научный журнал «ЭКОНОМИКА И ФИНАНСЫ» (Украина) совместно с Publishing house «BREEZE» (Canada): Монреаль, Канада, 2014. — Том 1. — С. 193 – 199.

8. Беляк Т.О. Корпоративна культура: доцільність якісних змін з урахуванням пріоритетів інноваційного розвитку / Т.О. Беляк // Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. Економічні науки. — 2014. — Вип. IV (56) — С. 129–136.
9. Беляк Т.О. Корпоративна культура: сутність та особливості в умовах трансформацій соціально-трудої сфери / Т.О. Беляк // Економіка. Інновації. Корпоративне управління: Всеукр. науково-практ. конф. (12 жовтня 2014 р.). — Харків: Науково-дослідний центр індустріальних проблем розвитку НАН України. — 2014. — С. 349–353.
10. Белікова Ю.В. Становлення та переваги емоційного лідерства / Ю.В. Белікова // Український соціум. — 2012. — № 2 (41). — С. 7–16.
11. Васильченко В.С. Управління трудовим потенціалом / В.С. Васильченко, А.М. Гриненко. — К.:КНЕУ, 2015. — 403 с.
12. Воронкова В. Г. Управління людськими ресурсами: філософські засади [Електронний ресурс]: [навч. посібник] / В. Г. Воронкова. — Режим доступу : http://pidruchniki.ws/12210605/menedzhment/rol_korporativnoyi_kulturi_upravlinni_lyudskimi_resursami.
13. Вплив культури організації на її діяльність. — [Електронний ресурс]. — Режим доступу : <http://www.info-library.com.ua/books-text-7181.html>.
14. Гальчинський А.С. Глобальні трансформації : концептуальні альтернативи. Методологічні аспекти : наукове видання / А.С. Гальчинський. — К. : Либідь, 2016. — 312 с.
15. Бабич О. Основні засади створення корпоративної культури як інструменту управління / О. Бабич // Вісник Української академії державного управління. — 2013. — №2. — С. 449–456.
16. Балика О.Г. Культура інноваційної діяльності підприємства / Балика О. Г. // Інноваційні засади та виміри стратегічного розвитку підприємств України: колективна монографія / За наук. ред. проф. Петрової І.Л. – К. : Університет економіки та права «КРОК», 2014. – Т.2. – С. 309–319.

17. Башук Т.О. Застосування інноваційних інструментів маркетингових комунікацій в комплексі просування на підприємстві /Т.О. Башук, А.М. Жолудева // Економічні проблеми сталого розвитку: Тези науково-техн. конф. (18-22 квітня 2014 р.) — Суми. — С. 193-195.

18. Башук Т.О. Доцільність формування корпоративної культури на підприємстві / Т.О. Башук, А.М.Жолудева // Маркетинг і менеджмент інновацій. — 2014. — № 2. — С. 179–184.

19. Беляк Т.О. Корпоративна культура як інструмент прогресивного впливу на стан соціально-трудових відносин / Т.О. Беляк // Соціально-економічний розвиток регіонів в контексті міжнародної інтеграції: Херсон: ХНТУ, 2013.– № 12 (1). — Т.2. — С. 149 – 155.

20. Беляк Т.О. Корпоративна культура як соціальний ресурс розвитку людського капіталу / Т.О. Беляк, М.В. Семикіна // Туризм і гостинність в Україні: стан, проблеми, тенденції, перспективи розвитку: матер. Міжнар. наук.-практ. конф. (16 – 17 жовтня 2014 р). — Черкаси: ЧНУ ім. Б. Хмельницького. — 2014. — С. 146 –151.

21. Беляк Т.О. Корпоративна культура: сутність, принципи, моделі та механізм / Т.О Беляк // Проблемы социально-экономического развития предпринимательства: Научный журнал «ЭКОНОМИКА И ФИНАНСЫ» (Украина) совместно с Publishing house «BREEZE» (Canada): Монреаль, Канада, 2014. — Том 1. — С. 193 – 199.

22. Беляк Т.О. Корпоративна культура: доцільність якісних змін з урахуванням пріоритетів інноваційного розвитку / Т.О. Беляк // Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. Економічні науки. — 2014. — Вип. IV (56) — С. 129 –136.

23. Беляк Т.О. Корпоративна культура: сутність та особливості в умовах трансформацій соціально-трудової сфери / Т.О. Беляк // Економіка. Інновації. Корпоративне управління: Всеукр. науково-практ. конф. (12 жовтня 2014 р.). — Харків: Науково-дослідний центр індустріальних проблем розвитку НАН України. — 2014. — С. 349 –353.

24. Белікова Ю.В. Становлення та переваги емоційного лідерства / Ю.В. Белікова // Український соціум. — 2012. — № 2 (41). — С. 7–16.
25. Васильченко В.С. Управління трудовим потенціалом / В.С. Васильченко, А.М. Гриненко. — К.:КНЕУ, 2015. — 403 с.
26. Воронкова В. Г. Управління людськими ресурсами: філософські засади [Електронний ресурс]: [навч. посібник] / В. Г. Воронкова. — Режим доступу : http://pidruchniki.ws/12210605/menedzhment/rol_korporativnoyi_kulturi_upravlinni_lyudskimi_resursami.
27. Вплив культури організації на її діяльність. — [Електронний ресурс]. — Режим доступу : <http://www.info-library.com.ua/books-text-7181.html>.
28. Гальчинський А.С. Глобальні трансформації : концептуальні альтернативи. Методологічні аспекти : наукове видання / А.С. Гальчинський. — К. : Либідь, 2016. — 312 с.
29. Глобальний договір ООН. Звіт про результати КПМГ в Україні в 2011 році. [Електронний ресурс]. — Режим доступу : https://www.kpmg.com/UA/en/IssuesAndInsights/ArticlesPublications/Documents/KPMG_in_Ukraine_Communication_on_Progress_2011_UKR.pdf
30. Гнезділова К. М. Корпоративна культура викладача вищої школи / К. М. Гнезділова. — Черкаси : ЧНУ імені Богдана Хмельницького, 2013. — 124 с.
31. Грибик І. І. Особливості розвитку корпоративної культури на засадах самоорганізації та синергії / І. І. Грибик, Н. В. Смолінська, А.М. Гирило // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Проблеми економіки та управління. — 2018. — № 611. — С. 142—147.
32. Грішнова О.А. Економіка праці та соціально-трудові відносини / О.А. Грішнова. — К. : Знання, 2016. — 559 с.
33. Грішнова О.А. Особливості регулювання соціально-трудових відносин в процесі санації підприємства / О.А. Грішнова, А.О. Нацевич // Вісник Хмельницького національного університету. — 2014. — № 2. Т. 3. —

С. 214–220.

34. Діагностика стану та перспектив розвитку соціальної відповідальності в Україні (експертні оцінки): монографія / О.Ф. Новікова, М.Є. Дейч, О.В. Паньковатаін.; НАН України, Ін-т економіки пром-сті. — Донецьк, 2013. — 296 с.

35. Діагностика корпоративної культури. — [Електронний ресурс]. — Режим доступу : <http://www.denisonconsulting.com/home.aspx>.

36. Дмитренко М. Й. Методологічні засади дослідження корпоративної культури у соціально-філософському знанні / М. Й. Дмитренко // Гуманітарний часопис. — 2014. — № 1. — С. 37–44.

37. Дяків О. П. Основні складові формування корпоративної культури в організації / О. П. Дяків // Формування ринкової економіки : зб. наук. праць. Соціально-трудова відносина: теорія і практика. — К. : КНЕУ, 2015. — Т. 3. — С. 94-100.

38. Дяченко Т.О. Взаємозв'язок розвитку корпорацій із застосуванням корпоративної культури // Формування ринкових відносин в Україні. — № 10 (77). — 2017. — С. 7–10.

39. Задихайло Д.В. Корпоративне управління / Д.В. Задихайло, О.Р. Кібенко, Г.В. Назарова. — Х.: Еспада, 2013. — 688 с.

40. Захарчин Г.М. Механізм формування організаційної культури машинобудівного підприємства: монографія / Г.М. Захарчин Г.М. — Львів: «Львівська політехніка», 2019. — 276 с.

41. Захарчишин Г.М. Концептуальна модель інноваційної культури підприємства / Г.М. Захарчишин, О.Я. Андрийчук // Наук. вісник НЛТУ України: Зб. наук.-техн. праць. — Львів: НЛТУ України. — 2018. — вип. 18.8. — С. 272–278.

42. Іванова С. В. Корпоративна культура: традиції та сучасність / С.В. Іванова // Довідник кадровика. — 2016. — № 4. — [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://www.hM00.ru/wmc/info/article/article07/?id=1165861272>.

43. Ілляшенко С. М. Засади організаційно-економічного механізму

управління розвитком корпоративної культури промислового підприємства / С. М. Ілляшенко, М. І. Овчаренко // Ефективна економіка. — 2013. — № 9. — [Електронний ресурс]. — Режим доступу : <http://www.economy.nayka.com.ua>.

44. Інноваційна праця: діагностика проблем, важелі активізації: [монографія] / М.В. Семикіна, С.Р. Пасека, Федунець А.Д. та ін. / За ред. М.В. Семикіної. — Черкаси: Видавництво «МАКЛАУТ», 2012. — 320 с.

45. Казмірчук С. Інноваційна культура: роль і місце в інноваційному розвитку підприємства / С. Казмірчук // Соціально-економічні проблеми і держава. — 2015. — Випуск 1(3). — С. 66–70.

46. Кам'янська О.В. Визначення ефективності інвестиційно-інноваційної діяльності підприємства / О.В. Кам'янська, Ю.М. Шкіль // Інвестиції: практика та досвід. — 2013. — № 1. — С. 61–65.

47. Келлер-Пфрундер А. Індивідуалізація економіки персоналу / А. Келлер-Пфрундер // Проблеми теорії і практики управління. — 2016. — № 2. — С. 95–97.

48. Кицак Т. Г. Формування корпоративної культури в процесі розвитку соціально-трудових відносин на підприємстві / Т.Г. Кицак // Дис... канд. наук: 08.00.04. — 2009. — 192 с.

49. Колесніков Г.А. Концепція сучасної корпоративної культури управління виробничих підприємств / Г.А. Колесніков. — Луцьк: ВІЕМ, 2017. — 350 с.

50. Колот А. М. Соціальна відповідальність : теорія і практика розвитку : монографія / [А. М. Колот, О. А. Грішнова та ін.] ; за наук. ред. А. М. Колота. — К. : КНЕУ, 2012. — 501 с.

51. Колядич О.І., Погорелов С.Б. Дослідження соціально-трудової взаємодії з позиції системного підходу / О.І. Колядич, С.Б. Погорелов // Соціально-трудові відносини: теорія та практика. Зб. наук. праць ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана». — № 2. — 2011. — С. 91–99.

52. Корпоративна культура / Євтухова Т.І., Легенько Ю.В., Родіонов

О.В., Руденко О.М. — К. : ДП «Укртехінформ», 2015. — 185 с.

53. Корпоративна культура / Хаєт Г.Л., Єськов О.Л., Ковалевський С.В.; за заг. ред. Г.Л. Хаєта. — К. : Центр навчальної літератури, 2013. — 403 с.

54. Корпоративна культура як елемент управління підприємством і її формування / В.М. Семененко, О.А. Пишненко // Економіка: реалії часу. Науковий журнал. — 2014. — № 3–4 (4–5). — С. 73–77.

55. Корпоративна культура: вимоги до регламентування та вплив на соціальний діалог / Л.В. Щетініна, С.Г. Рудакова // Економіка: реалії часу. Науковий журнал. — 2015. — № 5 (21). — С. 204–209.

56. Корпоративні структури в національній інноваційній системі України / Під ред. д-ра екон. наук Л.І. Федулової. — К. : Вид-во УкрІНТЕІ, 2017. — 812 с.

57. Кошельник В.М. Сутність та значення організаційної культури у системі управління підприємством в умовах транзитивної економіки / В.М. Кошельник // Менеджмент. — [Електронний ресурс]. — Режим доступу : http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Vchtei/2011_3/NV-2015-V3_47.pdf

58. Кригульська Т.Б. Деякі аспекти структуризації організаційної культури підприємства / Т.Б. Кригульська. — [Електронний ресурс]. — Режим доступу: http://www.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/dtr/ep/2010_3/files/DU310_16.pdf

59. Ліпенцев А.В. Соціальний капітал державної установи: теоретико-методологічні засади формування культури довіри / А.В. Ліпенцев // Актуальні проблеми державного управління [Текст]: зб. наук. праць. — Вип.1. — Одеса: ОРІДУ НАДУ, 2018. — С. 215 – 228.

60. Ліфінцев Д.С. Корпоративна культура як інструмент формування іміджу організації / Д.С. Ліфінцев // Стратегія економічного розвитку України. — 2019. — № 24-25. — 190 с.

61. Магопець О.А.. Особливості підготовки кадрів на підприємствах в умовах формування економіки знань / О.А. Магопець, А.О. Левченко // Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету.

Економічні науки. — Кіровоград: КНТУ, 2012. — Вип. 21. — С. 46–50.

62. Мозгова О. О. Сучасні моделі корпоративної культури / О.О. Мозгова // Економічні науки [Електронний ресурс]. — Режим доступу : http://www.rusnauka.com/23_WP_2011/Economics/10_91230.doc.htm.

63. Мясоєдов, С.П. Управління бізнесом в різних ділових культурах / С.П. Мясоєдов. — М. : Вершина, 2019. — 315 с.

64. Назарова Г.В. Шляхи удосконалення професійного розвитку персоналу підприємства / Г. В. Назарова, А. А. Семенченко // Вісник соціально-економічних досліджень: зб. наук. праць Одеського державного економічного університету. — 2018. — №32. — С. 288 – 293.

65. Овчаренко М. І. Вартісно-орієнтований підхід в процесі оцінки економічної ефективності управління розвитком корпоративної культури / М.І. Овчаренко // Економіка в умовах глобалізації світових економічних процесів : збірник тез XXIV Міжнар. наук.-практ. конф. (5–6 квітня 2013 р., м. Львів). В 2-х частинах. — Львів : ЛЄФ, 2016. — Ч. 2. — С. 7–8.

66. Овчаренко М. І. Концептуальні засади формування організаційно-економічного механізму управління розвитком корпоративної культури підприємства / М. І. Овчаренко // Економічні перспективи України та світу : матер. Міжнар. наук.-практ. конф. (20–21 вересня 2013 р., м. Чернігів). — Чернігівський державний технологічний університет, 2013. — С. 83–86.

67. Овчаренко М. І. Методичне забезпечення оцінки стану корпоративної культури підприємства / М. І. Овчаренко, С. В. Червякова // Маркетинг і менеджмент інновацій. — 2013. — № 2. — С. 130–141.

68. Перехід на ринок праці молоді України / Елла Лібанова, Олександр Цимбал, Лариса Лісогор, Ірина Марченко и Олег Ярош, Міжнародне бюро праці, Програма молодіжної зайнятості, Департамент політики зайнятості. — Женева : МОП, 2014.– 80 с. — [Електронний ресурс]. — Режим доступу : http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---comm/documents/publication/wcms_302648.pdf

69. Петрова І.Л. Вплив корпоративної культури на модернізацію

соціально-трудових відносин / І.Л. Петрова // Вчені записки, Вип. 40. — К., 2015. — С.139 – 145.

70. Петрова І.Л. Зміни корпоративної культури як імператив організаційного розвитку / І.Л. Петрова // Вісник Прикарпатського ун-ту, серія Економіка, 2014. — Вип. 10. — С. 76 – 79.

71. Петрушенко Ю., Голець Т. Вплив національних особливостей корпоративної культури на розвиток економічних відносин / Ю. Петрушенко, Т. Голець // Вісник СумДУ. Серія «Економіка». — 2017. — №3 — С. 75 – 84

72. Семикіна М.В. Діагностика впливу корпоративної культури на стан соціально-трудових відносин / М.В. Семикіна, Т.О. Беляк // Соціально- трудові відносини: теорія та практика: зб. наук. пр. — 2015. — № 2 (10). — С.54 – 63. — Режим доступу : http://stvua.com/?wpfb_dl=23.

73. Терон І.В. Корпоративна культура в механізмах регулювання соціально-трудових відносин / І.В. Терон // Глобальні та національні проблеми економіки. — Електронне наукове видання, 2015. — Вип. №6. — С. 639–643. — [Електронний ресурс]. — Режим доступу : <http://global-national.in.ua/archive/6-2015/131.pdf>.

74. Тоба М. Сучасні моделі групового впливу : синергетичний підхід / М. Тоба // Збірник наукових праць : філософія, соціологія, психологія [Електронний ресурс]. — 2019. — Вип. 14, ч. 2. — Режим доступу : http://www.nbu.gov.ua/portal/soc_gum/znpfsp/2019_14_2/14-2-03-Toba.pdf

75. Томілова М.В. Модель іміджк організації // Маркетинг успіху. — 2019. — № 3. — С. 13-20.

76. Українська Л.О. Методи оцінки рівня розвитку корпоративної культури на підприємствах машинобудівного комплексу / Л. О. Українська, К.О. Знак // Ефективна економіка. — 2015. — №15. — [Електронний ресурс]. — Режим доступу : <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=1483>.

77. Уманців Ю. Формування української моделі корпоративних відносин / Ю. Уманців. — [Електронний ресурс]. — Режим доступу : http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Dibpp/2019_8/N4-str10-13.pdf.

78. Хаєт Г.Л. Корпоративна культура / Хаєт Г.Л., Л.Г. Хаєт, С.В. Ковалевський, О.А. Медведева, В.І. Кулшчук. — Київ : Центр навчальної літератури, 2013. — 403 с.

79. Fey C.F., Denison D.R. Organizational Culture and Effectiveness: the Case of Foreign Firms of Russia. Working Paper Number 179. December 2018. — [Електронний ресурс]. — Режим доступу : [http:// www.econpapers.org](http://www.econpapers.org).

80. Hofstede Geert Culture's Consequencer: International Differences in Work Related Values [Text]. London: Sage Publications, 1980. — 55 p.

81. The Global Competitiveness Report 2012–2013. — [Електронний ресурс]. — Режим доступу : [http://www3.weforum.org/docs/WEF_Global Competitiveness Report_2013-14.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_Global_Competitiveness_Report_2013-14.pdf)

82. Shein, E.H. Organizational Culture / E. H. Shein // *Americanpsychologist*. — Vol. 45(1). — P. 109-119.

83. Zigon D. The team performance. — [Електронний ресурс]. — Режим доступу:<http://www.forum.cfin.ru/attachment.php?attachmentid=668&d=1241614222>

ДОДАТКИ

Класифікація напрямів наукових досліджень корпоративної культури

Розробники теоретико-методичних основ вирішення проблеми формування, оцінювання і розвитку корпоративної культури за тематичними напрямами			
<i>I. Становлення проблематики корпоративізму в науці:</i>			
Грільвуд Дж., Коусон А., Лембрух Дж, Шміттер Ф., Штрек Г.			
<i>II. Теретико-концептуальна орієнтація у розумінні корпоративної культури:</i>			
Аерінцев С., Давидов Ю., Орлова Е., Топоров В., Флієр Л., Шмітгер Ф.			
<i>III. Середовище формування корпоративної культури:</i>			
Белл Д., Гелбрайт Дж., Масура Й., Тоффлер А., Красильников В., Іноземцев В.			
<i>IV. Зв'язок соціально-економічного розвитку і корпоративних відносин:</i>			
Ансофф І., Друкер П., Мескон М., Оучі У., Уотерман Р.			
<i>V. Змістове наповнення різновидів корпоративізму:</i>			
Акофф А., Гревз Д., Дейвс С., Діл Т., Тернер Дж., Хаммер М.			
<i>VI. Гармонізація соціальних відносин через корпоративний консенсус:</i>			
Кеннеті А., Кунде Й., Блек С., Дороті Д., Катлін С., Силяєва І., Чуміков А., Петрова І.			
<i>VII. Дослідження корпоративної культури з позицій системності:</i>			
М. Амстронг	С. Биков	О. Амоша	І. Мажура
І. Ансофф	Л. Карташова	В. Антонов	В. Мацибора
Р. Акофф	Т. Соломанідіна	М. Баб'як	С. Мельник
Т. Діл	Т. Ніконова	О. Балака	О. Муқан
К. Девіс	І. Корокошко	Л. Балабанова	Н. Мул
П. Друкер	В. Співак	В. Богачов	Г. Назарова
А. Кеннеді	А. Максименко	М. Ведерніков	В. Нижник
Р. Геллегер	Г. Мерзлікіна	А. Воронкова	О. Новікова
Б. Карлоф	Т. Агієвич	О. Грішнова	Л. Панченко
М. Вебер	Т. Персікова	М. Дмитренко	С. Пасека
М. Кевин	В. Усов	В. Дорофієнко	І. Петрова
М. Томпсон	Ю. Шабанов	В. Євтушевський	Є. Рудинська
В. Барінов	Й. Кунде	Г. Захарчин	П. Саблук
О. Виханський	А. Стаднік	Т. Калінеску	М. Семикіна
Р. Слагіна	М. Тевене	П. Канівський	О. Синицька
А. Наумов	В. Маслов	Т. Кир'ян	В. Скуратівський
К. Камерон	П. Добсон	А. Колот	В. Стаднік
Р. Куїнн	П. Вейлл	Е. Коренєв	І. Тивончук
Г. Хофштеде	Е. Джакус	О. Кузьмін	В. Ткаченко
Е. Шей	К. Шольц	Т. Ландіна	Г. Хаєт
Р. Кіллман	Л. Щетініна	Е. Лібанова	А. Шегда

Джерело: складено автором на основі систематизації даних [1-82]

Систематизація методів оцінки корпоративної культури та її моделей

Узагальнення наукових джерел засвідчило, що економістами та соціологами розглядаються переважно такі методи вивчення корпоративної культури:

1) Етнографічний підхід. Підхід реалізується глибинним вивченням однієї культури, яке зазвичай передбачає «занурення» дослідника в неї протягом тривалого часу.

2) «Клінічний» (холістичний) підхід. Являє собою низку контактів і спільних досліджень членами організації, які втілюють ті або інші аспекти її культури та мають в своєму розпорядженні необхідну інформацію. Передбачає пізнання безпосереднім «зануренням» дослідника в культуру у якості носія культури, яку досліджує.

3) Метафоричний (мовний) підхід. Використовується дослідниками апеляцією до зразків зовнішніх проявів культури — мови документів, звітності, існуючих розповідей, бесід.

4) Кількісний підхід. Передбачає, що дослідник використовує опитувальники і проводить співбесіди для оцінки конкретних проявів культури.

5) Якісний підхід. Реалізується дослідником через інтерв'ю, спостереження, ознайомлення з правилами, традиціями, практиками управління, аналіз документів. Існуючі в літературі методи оцінки корпоративної культури автором класифіковано у дві групи*:

1) Неформалізовані методи (інтерпретативні, ідеографічні): інтерв'ю; спостереження; вивчення правил, традицій, церемоній; вивчення практики управління; аналіз документів; відвідування підрозділі; вивчення організації засідань тощо.

2) Формалізовані (кількісні): соціологічні, економіко-статистичні, а також засновані на моделюванні із застосуванням моделей Г. Хофштеде, Э. Шейна, Ч. Хенді, Д. Денісона, К. Камерона, Р. Куїнна, Т. Діла, А. Кенеді та інших дослідників.

*Систематизацію даних здійснено автором на основі узагальнення інформації за джерелом: [http://pidruchniki.com/1471120752458/menedzhment/eksperimentalniy_pidhid]

Характеристика методів оцінки корпоративної культури

Інтерв'ю як якісний метод оцінки використовується зазвичай встановленням контакту з персоналом організації і збором якісної інформації, яку практично неможливо отримати з документів анкетуванням. Передбачає ознайомлення з думками працівників щодо корпоративної культури з позиції стану її використання, наявних ресурсів, рівня мотивації, бачень шляхів удосконалення, зняття конфліктів.

Спостереження як якісний метод оцінки спрямований на вивчення історій питань, подій, що відбулися, розповідей, дізнань про особу — носія культури, її цінності, очікування.

Вивчення правил, традицій, церемоній як якісний метод оцінки стосується стосунків між колегами, між підлеглими і керівниками, між працівниками і оточенням, манери одягатися, професійного жаргону, підтримки певного рівня продуктивності, застосовуваних норм і цінностей, дотримуваних церемоній, процедур, ритуалів.

Вивчення практики управління як якісний метод оцінки стосується практики прийняття рішень (вужьким колом осіб чи широкою участю працівників), задіяної системи планування та контролю, обізнаності про справи на підприємстві.

Аналіз документів як якісний метод оцінки полягає в ознайомленні з даними, що знайшли відображення в документах, якими визначено діяльність підприємства. Серед документів: рекламні проспекти, інтегровані показники діяльності, політика та стратегія розвитку, звіти про діяльність, протоколи засідань, організаційні діаграми, посадові

інструкції, програми підготовки та перепідготовки персоналу, умови праці та відпочинку, плани, бюджети, корпоративні видання, результати досліджень, трудові договори, системи стимулювання тощо.

Відвідування підрозділів як якісний метод оцінки стосується виявлення індикаторів «зовнішності» споруд, оточення, дотримання правил входу на територію та виходу з неї, супроводу працівників та відвідувачів, застосовуваного ритуалу, внутрішнього порядку, атмосфери в трудових колективах, трудової поведінки працівників, оснащення робочих місць, наявних комунікацій.

Вивчення організації засідань як якісний метод оцінки передбачає ідентифікацію змісту обговорюваних питань, символічного менеджменту, поведінки і дій учасників, прийняття рішень.

Соціологічні, економіко-статистичні методи оцінки передбачають отримання кількісно вираженої інформації засобами анкетування, тестування, рольових ігор, тренінгів. Зокрема, для діагностики стосунків з позиції соціально-психологічної сумісності співробітників окремих підрозділів, поведінки співробітників застосовується соціометрія. Серед економіко-статистичних методів — групування, розрахунок середніх значень, аналіз рядів динаміки, індексний аналіз, кореляційний аналіз, факторний аналіз, прогнозування, що застосовуються з метою об'єктивізації даних щодо ідентифікації стану корпоративної культури як об'єкту дослідження та трендів щодо напрямів її формування, використання, розвитку.

Методи, засновані на побудові моделей корпоративної культури як явища, передбачають використання розроблених з цією метою моделей. До них відносяться, зокрема, моделі Г. Хофштеде, Э. Шейна, Ч. Хенді, Д. Денісона, К. Камерона, Р. Куїнна, Т. Діла, А. Кенеді тощо.

Приклади моделей корпоративної культури

Модель Р. Хофштеде, передбачаючи урахування схожості та відмінності культур за критеріями «прагнення уникати невизначеності» (а), «чоловічість – жіночість» (б),

«індивідуалізм – колективізм» (в), «дистанція між людьми з різним статусом» (г), використовує такі параметри культури:

а) Уникнення невизначеності : відношення до часу: турботи сьогодення чи майбутнього; розмір організації, якому віддається перевага; вік менеджерів середнього рівня; мотивація досягнень; відношення до успіху: прагнення до успіху чи уникнення невдач; готовність до ризику; переваги за типом кар'єри: управлінець чи фахівець; кваліфікація керівника; ставлення до конфліктів як до нормального чи не бажаного явища; ставлення до конкуренції як до функціонального чи дисфункціонального явища; готовність до компромісу (висока чи низька); готовність до невизначеності (висока чи низька).

б) Чоловічість – жіночість: залежність домінування від статі (так, ні); визнання головною цінністю успіху чи якості життя; пріоритет забезпеченню життєдіяльності чи роботі; перевага прагнень бути кращим чи не виділятися; ставлення до особистої свободи (незалежність чи солідарність); ставлення до досягнень (пошана успішним чи співчуття невдахам); ухвалення рішень (на основі логіки чи інтуїтивно).

в) Прагнення уникати невизначеності: втручання організації в особисте життя (очікування участі у вирішенні особистих справ); вплив організації на самопочуття співробітників (залежність самопочуття працівників того, що відбуваються на підприємстві); захист інтересів: очікування від організації захисту своїх інтересів; визначення особистих характеристик, що забезпечують успішне функціонування підприємства; критерії просування по службі (стаж, рівень кваліфікації, досвід тощо); система мотивації; соціальні зв'язки.

г) Дистанція між людьми з різним статусом: періодичність прояву підлеглими своєї незгоди; надання переваги стилю керівництва; переваги у сприйнятті нерівності:

нерівність людей чи нерівність ролей; відношення до керівників; переваги щодо структури організації (централізація чи ієрархічність); розмір управлінського апарату.

Модель Е. Шейна передбачає вибудову культурної парадигми, для оцінки на основі її використання корпоративної культури не досить опису структури, комунікацій, норм і цінностей. Модель корпоративної культури вирізняє рівні — поведінковий, цінностей і норм, світогляду — кожному з яких притаманні характеристики, співставні з моделлю Р. Хофстеде, а саме: «дистанція влади», «неприйняття невизначеності», «чоловічість»,

«колективізм», «довгострокова орієнтація»:

Модель Д. Денісона спрямована на оцінку корпоративної культури. Вибудована Д. Денісоном за даними досліджень на прикладі 1500 організацій і 50 тисяч менеджерів (дослідження охоплювали 20-річний період). Під час побудови моделі використано підхід щодо змістовного наповнення сегментів та індексів (таблиця Б.1).

Таблиця Б.1

Модель Д. Денісона

№ з/п	Сегменти,індекси	Характеристика
1	Залученість	відчуття приналежності і відповідальності за розвиток людських здібностей
2	Повноваження	наділеність повноваженнями, прояв ініціативи і компетенцій у виконанні своїх обов'язків
3	Командна орієнтація	орієнтованість на досягнення загальних цілей, відповідальність за виконання командних завдань
4	Розвитокнавиків	інвестування в підвищення компетенції співробітників як чинник успіху в конкурентній боротьбі
5	Послідовність	відношення до цінностей і процесів як основи стійкої корпоративної культури
6	Базові цінності	формування і дотримання системи цінностей, прийнятної більшості персоналу
7	Злагода	здатність вирішувати ключові питання злагоджено, на основі компромісу
8	Координація і взаємодія	кооперованість підрозділів задля досягнення загальних цілей
9	Пристосовність	здатність адаптуватися до вимог ринку і споживача
10	Стимуляція змін	здатність реагувати на кон'юнктуру ринку
11	Орієнтація на споживача	здатність реагувати на запити клієнта, на зміни в споживчих потребах
12	Навчання	здатність сприймати і розуміти сигнали, використовувати інформацію для підтримки інновації, саморозвитку, набуття навичок, знань, умінь
13	Місія (основне завдання)	визначення довгострокових пріоритетів
14	Бачення	сформованість картини майбутнього, здатність пояснювати діяльність
15	Стратегічний напрям	визначення стратегічних пріоритетів, які відображають призначення організації

*Джерело: розроблено автором на основі узагальнення інформації за джерелом:
[http://pidruchniki.com/1471120752458/menedzhment/eksperimentalniy_pidhid]*

Модель К. Камерона та Р. Куїнна. Відображує конструкцію конкуруючих цінностей з використанням двох вимірів. Перший вимір відділяє критерії ефективності, які підкреслюють гнучкість, дискретність і динамізм, від критеріїв, що акцентують стабільність, порядок і контроль. Другий вимір відділяє критерії ефективності, які підкреслюють внутрішню орієнтацію, інтеграцію і єдність, від критеріїв, що асоціюються із зовнішньою орієнтацією, диференціацією і суперництвом. Виміри утворюють чотири квадранти, кожен з яких, як і в моделі Ч. Хенді, визначає певний набір індикаторів корпоративної культури.

Типи корпоративної культури за моделлю К. Камерона і Р. Куїнна

Характеристика	Тип корпоративної культури			
	бюрократія	ринок	клан	адхократія*
Орієнтація організації	Внутрішній фокус і інтеграція	Зовнішній фокус і диференціація	Внутрішній фокус і інтеграція	Зовнішній фокус і диференціація
Міра гнучкості	Стабільність і контроль	Стабільність і контроль	Гнучкість і дискретність	Гнучкість і дискретність
I. Конкуруючі цінності лідерства та ефективності				
Тип лідера	Координатор Наставник Організатор	Наглядач Суперник Виробник	Посібник Вихователь Батько	Новатор Підприємець Провидець
Критерії ефективності	Рентабельність Своєчасність Гладке функціонування	Ринкова доля Досягнення мети Поразка конкурентів	Згуртованість Моральний клімат Розвиток людських ресурсів	Творчість Зростання
II. Конкурентні цінності менеджменту загальної якості				
Стратегії якості	Виявляти помилки. Вимірювати. Контролювати процеси. Системно вирішувати проблеми. Застосовувати інструменти якості.	Вимірювати потреби споживачів. Підвищувати продуктивність. Здійснювати творче партнерство. Підвищувати конкурентоздатність. Залучати споживачів і постачальників.	Наділяти повноваженнями. Створювати бригади. Залучати найнятих робітників. Розвивати людські ресурси.	Захоплювати. Створювати нові стандарти. Передбачати потреби. Продовжувати вдосконалення.
III. Конкуруючі цінності управління людськими ресурсами				
Роль	Спеціаліст-адміністратор	Стратегічний бізнес-партнер	Захисник інтересів найнятих робітників	Агент зі змін
Засоби	Реінжиніринг процесів	Вирівнювання відповідно стратегії бізнесу	Відгук на потреби найнятих робітників	Пособництво перетворенням
Цілі	Раціональна інфраструктура	Вплив на кінцевий результат	Згуртованість, відданість справі	Організаційне оновлення

* Система заходів для переборювання бюрократичних тенденцій у господарчій діяльності та підвищення ефективності управління.

Джерело: розроблено автором на основі узагальнення інформації за джерелом: [http://pidruchniki.com/1471120752458/menedzhment/eksperimentalniy_pidhid]

Модель Ч. Хенді. Передбачає оцінку корпоративної культури з урахуванням сил в системі розподілу влади, повноважень і відповідальності, зокрема, сили положення, сили розпорядження ресурсами, сили володіння знаннями, сили особистості. Модель являє собою прямокутник зі сторонами, названими відповідно означених чотирьох сил, розподілений на квадранти: верхній лівий — «культура ролі», верхній правий —

«культура особи», нижній лівий — «культура влади», нижній правий — «культура задачі». На думку Ч. Хенді, залежно від того, які сили здійснюють переважаючий вплив в організації, формується і розвивається певна ідеологія стосунків між складовими частинами і членами організації, тобто, відповідна їм корпоративна культура.

Модель Т. Діла і А. Кенеді. Відображає чотири типи культур: «культуру мачо»,

«культуру інвестицій», «культуру плідної праці», «культуру процесу» через урахування швидкості зворотного зв'язку (швидкий, повільний) та міри ризику (низький, високий). Характеристика цих типів культур викладено у таблиці Б.3.

Таблиця Б.3

Характеристика типів корпоративної культури за моделлю Т. Діла і А. Кеннеді

Характеристика	Тип корпоративної культури			
	"культура мачо"	"культура плідної праці"	"культура інвестицій"	"культура процесу"
Ступінь ризику	Високий	Низький	Високий	Низький
Зворотний зв'язок	Швидкий	Швидкий	Повільний	Повільний
Типові види організацій, які використовують дану культуру	Будівельні, косметичні, телевізійні, підприємницькі організації, управління і консалтинг.	Нерухомість, комп'ютерні фірми, торгівля автомобілями, виїзна торгівля, великі торговельні підприємства.	Інвестиційні банки, нафтові, авіакомпанії, машинобудівні, гірничодобувні металообробні та військові підприємства.	Банки, страхові компанії, комунальні, фармацевтичні, фінансові підприємства, урядові установи.
Поведінка людей, які добре приживаються або набувають репутації в даній культурі	У них жорсткі установки. Індивідуалісти. Визнають ризик типу «все, або нічого». Забобонні.	Прекрасно торгують. Як правило, доброзичливі. Використовують командний підхід до вирішення проблем. Не забобонні.	Можуть довгий час терпіти невизначеність. Завжди перевіряють ще раз свої рішення. Володіють гарною технічною підготовкою. Поважають авторитети.	Обережні і дбайливо відносяться до довіреної їм роботи. Організовані і пунктуальні. Уважні до кожної дрібниці. Завжди слідує правилам.
Сильні сторони співробітників організації	Можуть швидко виконувати роботу	Можуть в короткі терміни виконати великий обсяг роботи	Можуть робити винаходи і відкриття наукового характеру	Привносять в роботу порядкові організованість

Слабкі сторони співробітників організації	Їх нічому не навчають минулі помилки. Все в організації має короткостроковий характер. Вони ігнорують цінність співпраці	Шукають швидкі одноразові рішення. Їх завдання розраховані на короткі терміни. Більше налаштовані на дії, ніж на вирішення проблем	Дуже повільно виконують завдання. Їх організації схильні до короткострокових коливань економічного характеру	У таких організаціях часто виникають проблеми, пов'язані з оборотними коштами. Багато бюрократичної тяганини. Ініціатива пригнічується. Співробітники довго виконують утомливі завдання
---	--	--	--	---

*Джерело: розроблено автором на основі узагальнення інформації за джерелом:
[http://pidruchniki.com/1471120752458/menedzhment/eksperimentalniy_pidhid]*

Анкета «Вивчення корпоративної культури в закладі охорони здоров'я»

Шановні колеги!

З метою дослідження і розвитку корпоративної культури закладу охорони здоров'я, просимо Вас дати відповіді на запитання анонімно анкети. Ваші відповіді будуть узагальнені, використані в магістерській роботі та для удосконалення розвитку нашого закладу охорони здоров'я. Сподіваємося на Ваше розуміння і щирі відповіді.

У процесі роботи з анкетною Ви читаєте по порядку кожен характеристику і вирішуєте, якою мірою вона відповідає Вашому уявленню про корпоративну культуру закладу, в якому Ви працюєте. Залежно від цього Ви обводите кружечком ту цифру від 1 до 10, яка найбільше відповідає Вашій думці (**1 - мін. бал, 10 - макс. бал**).

Ваш вік:

- а) менше 20 років; б) від 20 до 40 років;
- в) від 41 до 60 років; г) старше 60 років.

Профіль відділення:

- а) хірургічний;
- б) терапевтичний;
- в) інший.

Стаж роботи за спеціальністю:

- а) менше 5 років;
- б) від 5 до 15 років;
- в) від 16 до 25 років;
- г) більше 25 років.

Стаж роботи у закладу охорони здоров'я:

- а) менше 5 років;
- б) від 5 до 15 років;
- в) від 16 до 25 років;
- г) більше 25 років.

1. Усвідомлення себе і свого місця в організації.

(Оцініть, наскільки Ви важливі для колективу) 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

(Оцініть, наскільки колектив важливий для Вас) 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

2. Комунікаційна система та мова спілкування.

(Оцініть доступність для Вас професійної інформації) 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

(Оцініть якість спілкування між співробітниками) 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

(Оцініть рівень доброзичливості спілкування керівництва з підлеглими)

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

3. Зовнішній вигляд, одяг і представлення себе на роботі.

(Оцініть стиль спецодягу у Ваших співробітників) 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

(Оцініть іміджевий образ більшості Ваших співробітників: охайність, косметика, зачіска і т.д.) 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

(Оцініть свій іміджевий образ) 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

4. Організація харчування співробітників.

(Оцініть звички Ваших співробітників у галузі харчування). 1 2 3 4 5 6
7 8 9 10

(Оцініть традиції святкового застілля у Вашому колективі). 1 2 3 4 5 6
7 8 9 10

5. Усвідомлення часу, ставлення до часу і його використання.

(Оцініть дотримання співробітниками розпорядку робочого часу) 1 2 3
4 5 6 7 8 9 10

(Оцініть ставлення Ваших співробітників до зростання ефективності (інтенсифікації) робочого часу) 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

6. Взаємовідносини між людьми у Вашому колективі.

(Оцініть взаємовідносини у Вашому колективі між лікарями) 1 2 3 4 5 6
7 8 9 10

(Оцініть взаємовідносини у Вашому колективі між медсестрами) 1 2 3 4
5 6 7 8 9 10

(Оцініть взаємовідносини у Вашому колективі між медичним персоналом) 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

(Оцініть взаємостосунки у Вашому колективі між лікарями і молодшим медперсоналом) 1 2 3 4 5 6 7

(Оцініть взаємостосунки у Вашому колективі між медсестрами та молодшим медперсоналом) 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

(Оцініть взаємостосунки у Вашому колективі між лікарями та медсестрами) 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

7. Цінності та норми.

(Оцініть наявність у колективі професіоналізму) .1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

(Оцініть наявність у колективі гідності, поваги, ставлення до заслуг вищих співробітників) .1 2 3 4 5

6 7 8 9 10

(Оцініть наявність у колективі гідності, поваги, ставлення до заслуг нижчих співробітників) .1 2 3 4 5

6 7 8 9 10

(Оцініть наявність у колективі гідності, поваги, ставлення до заслуг Ваших колег) .1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

(Оцініть наявність у колективі ставлення до пацієнтів) .1 2 3 4 5 6

7 8 9 10

8. Віра у щось і ставлення чи прихильність до чогось.

(Оцініть Вашу віру у керівництво) .1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

(Оцініть Вашу віру в успіх колективу) .1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

(Оцініть віру у Ваші сили) .1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

(Оцініть прояви взаємодопомоги у Вашому колективі) .1 2 3 4 5 6

7 8 9 10

9. Процес розвитку працівника і навчання

(Оцініть можливості професійного розвитку медичного персоналу у Вашому закладі) 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

(Оцініть можливості культурного розвитку медичного персоналу у Вашому закладі) 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

(Оцініть можливості навчання для медичного персоналу у Вашому

закладі) 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

10.Трудова етика і вмотивування.

(Оцініть ставлення до роботи у Вашому колективі в плані відповідальності) .1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

(Оцініть адекватність поділу і заміщення роботи у Вашому колективі).

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

(Оцініть ставлення до роботи (якість праці) у Вашому колективі).1 2 3

4 5 6 7 8 9 10

(Оцініть винагороду за роботу у Вашому колективі). 1 2 3 4 5 6 7

8 9 10

(Оцініть можливості кар'єрного росту у Вашому колективі) .1 2 3 4 5

6 7 8 9 10

ДЯКУЄМО ЗА СПІВПРАЦЮ!

**Результати оцінки корпоративної культури в КНП «Центральна міська
лікарня м. Олександрії» (погляд співробітників)**

Аналізовані фактори	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	Сер.з нач
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
ЧАСТИНА I - СПРИЙНЯТТЯ ПРАЦІВНИКІВ																
Дотримання трудової дисципліни	3	2	2	1	3	2	3	2	3	2	4	3	3	4	3	3
Дотримання встановленої політики підприємства	2	3	3	2	2	1	2	1	2	3	3	3	3	3	3	3
Виконання інструкцій і розпоряджень	1	2	2	2	1	4	3	4	2	2	3	2	2	3	2	3
Креативність	4	2	2	2	4	3	3	3	2	1	4	1	3	4	1	2
Орієнтація результатів на якість роботи	3	2	2	1	3	3	2	3	3	1	2	3	3	2	3	2
Відповідність роботи обійнятій посаді	3	3	3	2	3	4	1	4	2	3	1	3	3	1	3	3
Знання виконуваної роботи	4	2	2	1	4	2	3	2	2	3	2	3	3	2	3	3
Етика ділових відносин	2	2	2	2	2	1	3	1	2	3	4	3	3	4	3	3
Відданість справі	1	2	2	1	1	2	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3
Співробітництво(згуртованість колективу)	1	1	3	1	3	1	2	1	2	1	3	2	2	1	2	2
Загалом																27
ЧАСТИНА II - СПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІННЯ																
Турбота про колектив (про підлеглих)	3	1	3	4	2	2	1	2	3	1	3	3	2	3	4	2
Дотримання дисципліни	2	2	3	2	3	3	2	1	2	2	3	3	3	3	3	2
Почуття відповідальності	1	1	2	1	2	2	1	4	1	1	2	2	2	2	3	3
Чемність	4	4	3	4	2	2	4	3	4	4	3	1	2	1	4	3
Етика керівництва	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	2	3	2	2
Орієнтація результатів на мотивацію	3	3	2	3	3	3	3	4	3	3	2	3	3	3	1	2
Уміння розв'язувати проблеми	4	4	1	4	2	2	4	2	4	4	1	3	2	3	4	3
Мистецтво планування	2	2	3	2	2	2	2	1	2	2	3	3	2	3	3	2
Справедливість	1	1	3	1	2	2	1	1	1	1	3	2	2	2	3	2
Загалом																21
ЧАСТИНА III - ОБМЕЖЕННЯ ПРИХИЛЬНОСТІ ПРАВИЛАМИ Й ІНСТРУКЦІЯМИ																
Обслуговування (відвідуваність)	4	3	1	2	1	1	2	2	1	4	3	1	3	3	1	2
Поведінка	3	3	4	3	4	4	2	2	4	3	3	4	2	2	4	3
Люб'язність	3	2	3	2	3	3	2	2	3	3	2	3	1	1	3	3
Чесність	4	3	3	2	3	3	3	3	3	4	3	3	1	1	3	3
Цілісність	2	3	4	2	4	3	1	2	2	1	3	4	3	3	4	2
Зовнішній вигляд	1	3	2	3	2	2	4	2	2	4	3	2	3	3	2	3
Точність / швидкість	2	3	1	2	1	1	3	2	2	3	3	1	3	3	1	2
Повага (відношення) до влади (повноважень)	4	3	1	2	1	1	3	3	3	3	3	1	2	2	1	2
Повага (відношення) до співробітників	3	3	1	2	1	3	1	2	2	1	3	4	1	1	1	2
Загалом																22
ЧАСТИНА IV – КОРПОРАТИВНЕ УПРАВЛІННЯ																
Надання якісних послуг	1	2	1	3	1	2	2	1	4	1	2	2	1	4	1	2

**Результати оцінки корпоративної культури в КНП «Центральна міська
лікарня м. Олександрії» (Погляд пацієнтів)**

Аналізовані фактори	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	Сер. Знач.
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
ЧАСТИНА І - СПРИЙНЯТТЯ ПРАЦІВНИКІВ																
Дотримання трудової дисципліни	1	2	3	1	3	1	2	1	2	2	1	1	1	3	3	2
Дотримання встановленої політики підприємства	4	2	3	4	2	4	2	4	2	3	4	3	4	2	2	3
Виконання інструкцій і розпоряджень	1	2	3	3	1	3	2	3	2	2	3	2	3	1	1	2
Креативність	4	2	2	3	1	3	3	3	3	2	3	1	3	1	1	1
Орієнтація результатів на якість роботи	3	2	2	4	3	4	2	4	2	2	4	1	4	3	3	1
Відповідність роботи обійнятій посаді	3	3	3	2	3	2	2	2	2	3	2	3	2	3	3	3
Знання виконуваної роботи	4	2	3	1	3	1	2	1	2	2	1	3	1	3	3	3
Етика ділових відносин	2	2	3	1	2	1	2	1	2	2	1	3	1	2	2	3
Відданість справі	1	2	3	4	1	4	2	4	2	2	4	2	4	1	1	2
Співробітництво(згуртованість колективу)	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Загалом																21
ЧАСТИНА ІІ - СПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІННЯ																
Турбота про колектив (про підлеглих)	2	3	5	2	3	2	2	4	2	2	4	3	2	3	2	3
Дотримання дисципліни	2	2	2	1	2	1	2	2	1	4	1	2	2	2	3	3
Почуття відповідальності	3	1	1	4	3	4	2	2	4	3	4	3	3	2	3	3
Чемність	3	4	1	3	2	3	2	2	3	3	3	2	2	1	2	3
Етика керівництва	2	3	3	3	2	3	3	3	3	4	3	2	2	4	2	3
Орієнтація результатів на мотивацію	2	3	3	4	2	4	2	2	4	2	4	2	2	3	2	2
Уміння розв'язувати проблеми	3	4	1	2	3	2	2	2	2	1	2	3	3	3	3	3
Мистецтво планування	2	2	2	1	2	1	2	2	1		1	2	2	4	2	2
Справедливість	2	1	1		2	1	2	2	1	4	1	2	2	2	2	3
Загалом	21															25
ЧАСТИНА ІІІ - ОБМЕЖЕННЯ ПРИХИЛЬНОСТІ ПРАВИЛАМИ Й ІНСТРУКЦІЯМИ																
Обслуговування (відвідуваність)	2	1	1	2	2	1	4	3	3	5	1	2		1	2	2
Поведінка	3	4	2	1		1	2	3	2	2	4	2	2	4	2	3
Люб'язність	3	3	3	4	3	4	2	3	1	1	3	2	3	3	2	3
Чесність	3	3	2	3	2	3	2	2	4	1	3	3	2	3	3	3
Цілісність	2	4	2	3	1	3	3	2	3	3	3	1	2	4	2	2
Зовнішній вигляд	3	2	2	4	1	4	2	3	3	3	2	4	2	2	2	3
Точність / швидкість	2	1	3	2	3	2	2	3	4	1	1	3	3	1	2	2
Повага (відношення) до влади (повноважень)	2	1	2	1	3	1	2	3	2	2	1	3	2	1	2	2
Повага (відношення) до співробітників	2	4	1	1	3	1	2	3	1	1	3	4	2	4	2	2
Загалом																22
ЧАСТИНА ІV – КОРПОРАТИВНЕ УПРАВЛІННЯ																
Надання якісних послуг	2	3	5	2	2	1	2	2	1	3	3	5	1	2	1	3
Безумовне виконання законодавства: податкового, екологічного, праці	3	2	2	3	3	4	2	2	4	3	2	2	4	2	4	3

Продовження табл. Г.2

Додаток
А

КОДИ

Дата (рік, місяць, число)

Підприємство КНП «Центральна міська лікарня м. Олександрії» за ЄДРПОУ
 Територія м. Олександрія за КОАТУУ
 Організаційно-правова форма господарювання _____ за КОПФГ
 Вид економічної діяльності Діяльність лікарняних закладів за КВЕД
 Середня кількість працівників, осіб _____
 Одиниця виміру: тис. грн. з одним десятковим знаком
 Адреса,
 телефон

1. Баланс
на 31 грудня 2021 р.

Форма N 1

Код за ДКУД

1801001

Актив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000		
первісна вартість	1001		
накопичена амортизація	1002	()	()
Незавершені капітальні інвестиції	1005		
Основні засоби:	1010	1971,3	17609,8
первісна вартість	1011	3159,5	44725,5
знос	1012	1188,2	27124,7
Довгострокові біологічні активи	1020		
Довгострокові фінансові інвестиції	1030		
Інші необоротні активи	1090		
Усього за розділом I	1095	1971,3	23350,8
II. Оборотні активи			
Запаси:	1100	7413,7	23350,8
у тому числі готова продукція	1103		
Поточні біологічні активи	1110		
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125		
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135		
у тому числі з податку на прибуток	1136		
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	38	33
Поточні фінансові інвестиції	1160		
Гроші та їх еквіваленти	1165	401	2442,2
Витрати майбутніх періодів	1170	6	
Інші оборотні активи	1190		
Усього за розділом II	1195	7858,7	5112,2

III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200		
Баланс	1300	9830	28463

Пасив	Код рядка	На початок звітнього року	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	19218	
Додатковий капітал	1410		6671
Резервний капітал	1415		
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	9426	7552
Неоплачений капітал	1425	()	()
Усього за розділом I	1495	9792	14223
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення			
	1595		9133
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600		
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610		
товари, роботи, послуги	1615		
розрахунками з бюджетом	1620	3	2
у тому числі з податку на прибуток	1621		
розрахунками зі страхування	1625		
розрахунками з оплати праці	1630	35	31
Доходи майбутніх періодів	1665		5071
Інші поточні зобов'язання	1690		
Усього за розділом III	1695	38	5107
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття			
	1700		
Баланс	1900	9830	28463

Керівник

(підпис)

(ініціали, прізвище)

Головний бухгалтер

(підпис)

(ініціали, прізвище)

Підприємство КНП «Центральна міська лікарня м. Олександрії»

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
за 2021 р.

Форма №2 Код за ДКУД

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	37 425 351	39 561 852
Чисті зароблені страхові премії	2010	-	-
Премії підписані, валова сума	2011	-	-
Премії, передані у перестраховання	2012	-	-
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	-	-
Зміна частки пере страховиків у резерві незароблених премій	2014	-	-
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(28 297 134)	(39 780 773)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	-	-
Валовий:			
прибуток	2090	9 128 217	-
збиток	2095	(-)	(218 921)
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	-	-
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	-	-
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	-	-
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	-	-
Інші операційні доходи	2120	335 531	186 063
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	-	-
Дохід первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	-	-
Адміністративні витрати	2130	(2 678 383)	(-)
Витрати на збут	2150	(-)	(-)
Інші операційні витрати	2180	(-)	(1 139 954)
Витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	-	-
Витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	-	-
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
прибуток	2190	6 785 363	-
збиток	2195	(-)	(1 172 812)
Доход від участі в капіталі	2200	-	-
Інші фінансові заходи	2220	28 683	-
Інші доходи	2240	737 635	436 185
Дохід від благодійної допомоги	2241	-	-
Фінансові витрати	2250	(-)	(-)
Витрати від участі в капіталі	2255	(-)	(-)

Інші витрати	2270	(-)	(30 007)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	-	-
Фінансовий результат від оподаткування:			
прибуток	2290	7 551 681	-
збиток	2295	(-)	(766 634)
Витрати (доход) з податку на прибуток	2300	-	-
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	-
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	7 551 681	-
збиток	2355	(-)	(766 634)

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	-	-
Дооцінка(уцінка) фінансових інструментів	2405	-	-
Накопичені курсові різниці	2410	-	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	-
Інший сукупний дохід	2445	-	-
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	-	-
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-	-
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	-	-
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	7 551 681	(766 634)

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	4 959 581	20 218 311
Витрати на оплату праці	2505	15 815 030	15 389 220
Відрахування на соціальні заходи	2510	3 235 400	3 077 600
Амортизація	2515	737 635	1 095 642
Інші операційні витрати	2520	6 227 870	30 007
Разом	2550	30 975 516	39 810 780

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	-	-
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	-	-
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	-	-
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	-	-
Дивіденди на одну просту акцію	2650	-	-

Керівник
Головний бухгалтер

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Придбання основного капіталу	3100	380									
Придбання обладнання і предметів довгострокового користування	3110	390									
Капітальне будівництво (придбання)	3120	400									
Капітальне будівництво (придбання) житла	3121	410									
Капітальне будівництво (придбання) інших об'єктів	3122	420									
Капітальний ремонт	3130	430									
Капітальний ремонт житлового фонду (приміщень)	3131	440									
Капітальний ремонт інших об'єктів	3132	450									
Реконструкція та реставрація	3140	460									
Реконструкція житлового фонду (приміщень)	3141	470									
Реконструкція та реставрація інших об'єктів	3142	480									
Реставрація пам'яток культури, історії та архітектури	3143	490									
Створення державних запасів і резервів	3150	500									
Придбання землі та нематеріальних активів	3160	510									
Капітальні трансферти	3200	520	15 690,00					1 097,50	1 097,50		
Капітальні трансферти підприємствам (установам, організаціям)	3210	530	15 690,00					1 097,50	1 097,50		
Капітальні трансферти органам державного управління інших рівнів	3220	540									
Капітальні трансферти урядам іноземних держав та міжнародним організаціям	3230	550									
Капітальні трансферти населенню	3240	560									
Внутрішнє кредитування	4100	570									
Надання внутрішніх кредитів	4110	580									
Надання кредитів органам державного управління інших рівнів	4111	590									
Надання кредитів підприємствам, установам, організаціям	4112	600									
Надання інших внутрішніх кредитів	4113	610									
Зовнішнє кредитування	4200	620									
Надання зовнішніх кредитів	4210	630									
Інші видатки	5000	640	X		X	X	X	X	X	X	X

1 Заповнюється розпорядниками бюджетних коштів.

Керівник

-

-

Головний бухгалтер

-

-

Додаток 1
до Порядку складання бюджетної звітності
розпорядниками та одержувачами бюджетних
коштів, звітності фондами
загальнообов'язкового державного соціального
і пенсійного страхування
(пункт 1 розділу II)

Звіт
про надходження та використання коштів загального фонду
(форма N 2м)
за 2021 рік

Установа

КНП «Центральна міська лікарня м. Олександрії»

за ЄДРПОУ

Територія

м. Олександрія

за КОАТУУ

Організаційно-правова форма господарювання

Комунальна організація (установа, заклад)

за КОПФГ

Код та назва відомчої класифікації видатків та кредитування державного бюджету

Код та назва програмної класифікації видатків та кредитування державного бюджету

Код та назва типової відомчої класифікації видатків та кредитування місцевих бюджетів **007 - Орган з питань охорони здоров'я**Код та назва програмної класифікації видатків та кредитування місцевих бюджетів (код та назва Типової програмної класифікації видатків та кредитування місцевих бюджетів) **0712020 - Спеціалізована стаціонарна медична допомога населенню**Періодичність: **річна**Одиниця виміру: **грн. Коп.**

КОДИ

Показники	КЕКВ та/або ККК	Код рядка	Затверджено на звітний рік	Затверджено на звітний період (рік)	Залишок на початок звітного року	Надійшло коштів за звітний період (рік)	Касові за звітний період (рік)	Залишок на кінець звітного періоду (року)
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Видатки та надання кредитів - усього	X	010	33 910,00			29 452,00	33 760,00	
у тому числі: Поточні видатки	2000	020	33 910,00			29 152,00	33 760,00	
<i>Оплата праці і нарахування на заробітну плату</i>	<i>2100</i>	<i>030</i>	<i>15 815,00</i>			<i>15 815,00</i>	<i>15 815,00</i>	
<i>Оплата праці</i>	<i>2110</i>	<i>040</i>						
Заробітна плата	2111	050						
Грошове забезпечення військовослужбовців	2112	060						
<i>Нарахування на оплату праці</i>	<i>2120</i>	<i>070</i>	<i>3 235,40</i>			<i>3 235,40</i>	<i>3 232,94</i>	
Використання товарів і послуг	2200	080	14 854,37			10 396,20	14 716,30	
<i>Предмети, матеріали, обладнання та інвентар</i>	<i>2210</i>	<i>090</i>	<i>5 904,00</i>			<i>5 304,00</i>	<i>5 903,91</i>	
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>	<i>7</i>	<i>8</i>	<i>9</i>
<i>Медикаменти та перев'язувальні матеріали</i>	<i>2220</i>	<i>100</i>	<i>255,00</i>			<i>255,00</i>	<i>255,00</i>	

Продукти харчування	2230	110	4 988,00		4 988,00	4 987,83
Оплата послуг (крім комунальних)	2240	120	332,27		316,30	329,57
Видатки на відрядження	2250	130	22,00		22,00	22,00
Видатки та заходи спеціального призначення	2260	140				
Оплата комунальних послуг та енергоносіїв	2270	150	3 342,20		3 207,18	3 207,18
Оплата теплопостачання	2271	160				
Оплата водопостачання та водовідведення	2272	170	507,60		507,60	474,19
Оплата електроенергії	2273	180	1 138,00		1 077,14	1 077,14
Оплата природного газу	2274	190				
Оплата інших енергоносіїв та інших комунальних послуг	2275	200	18,00		17,53	17,53
Оплата енергосервісу	2276	210				
Дослідження і розробки, окремі заходи по реалізації державних (регіональних) програм	2280	220	10,90		10,90	10,90
Дослідження і розробки, окремі заходи розвитку по реалізації державних (регіональних) програм	2281	230	10,90		10,90	10,90
Окремі заходи по реалізації державних (регіональних) програм, не віднесені до заходів розвитку	2282	240				
Обслуговування боргових зобов'язань	2400	250				
Обслуговування внутрішніх боргових зобов'язань	2410	260				
Обслуговування зовнішніх боргових зобов'язань	2420	270	39 910,00		29 452,00	33 760,00
Поточні трансферти	2600	280	39 910,00			
Субсидії та поточні трансферти підприємствам (установам, організаціям)	2610	290				
Поточні трансферти органам державного управління інших рівнів	2620	300				
Поточні трансферти урядам іноземних держав та міжнародним організаціям	2630	310				
Соціальне забезпечення	2700	320				
Виплата пенсій і допомоги	2710	330				
Стипендії	2720	340				
Інші виплати населенню	2730	350				
Інші поточні видатки	2800	360	5,10			
Капітальні видатки	3000	370				
Придбання основного капіталу	3100	380				
Придбання обладнання і предметів довгострокового користування	3110	390				
Капітальне будівництво (придбання)	3120	400				

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Капітальне будівництво (придбання) житла	3121	410						
Капітальне будівництво (придбання) інших об'єктів	3122	420						
<i>Капітальний ремонт</i>	<i>3130</i>	<i>430</i>						
Капітальний ремонт житлового фонду (приміщень)	3131	440						
Капітальний ремонт інших об'єктів	3132	450						
<i>Реконструкція та реставрація</i>	<i>3140</i>	<i>460</i>						
Реконструкція житлового фонду (приміщень)	3141	470						
Реконструкція та реставрація інших об'єктів	3142	480						
Реставрація пам'яток культури, історії та архітектури	3143	490						
<i>Створення державних запасів і резервів</i>	<i>3150</i>	<i>500</i>						
<i>Придбання землі та нематеріальних активів</i>	<i>3160</i>	<i>510</i>						
Капітальні трансферти	3200	520						
<i>Капітальні трансферти підприємствам (установам, організаціям)</i>	<i>3210</i>	<i>530</i>						
<i>Капітальні трансферти органам державного управління інших рівнів</i>	<i>3220</i>	<i>540</i>						
<i>Капітальні трансферти урядам іноземних держав та міжнародним організаціям</i>	<i>3230</i>	<i>550</i>						
<i>Капітальні трансферти населенню</i>	<i>3240</i>	<i>560</i>						
Внутрішнє кредитування	4100	570						
<i>Надання внутрішніх кредитів</i>	<i>4110</i>	<i>580</i>						
Надання кредитів органам державного управління інших рівнів	4111	590						
Надання кредитів підприємствам, установам, організаціям	4112	600						
Надання інших внутрішніх кредитів	4113	610						
Зовнішнє кредитування	4200	620						
<i>Надання зовнішніх кредитів</i>	<i>4210</i>	<i>630</i>						
Інші видатки	5000	640						

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Нерозподілені видатки	9000	650						

1 Заповнюється розпорядниками бюджетних коштів.

Керівник

-

-

Головний бухгалтер

-

-

Національний фармацевтичний університет

Факультет фармацевтичних технологій та менеджменту
Кафедра управління та забезпечення якості у фармації
Ступінь вищої освіти магістр
Спеціальність 073 Менеджмент
Освітня програма Управління охороною здоров'я та фармацевтичним бізнесом

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувачка кафедри
управління та
забезпечення якості у
фармації

Тетяна КРУТСЬКИХ
« 19 » січня _____ 2024 року

ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА ВИЩОЇ ОСВІТИ

Вікторії МЕЖЕНСЬКОЇ

1. Тема кваліфікаційної роботи: «формування і управління корпоративною культурою в закладі охорони здоров'я»
керівник кваліфікаційної роботи: Ольга ПОСИЛКІНА, докт. фарм. наук, професор

затверджений наказом НФаУ від «16» жовтня 2023 року № 229.

2. Строк подання здобувачем вищої освіти кваліфікаційної роботи: 12.01.2024 р.

3. Вихідні дані до кваліфікаційної роботи: монографії, дані інтернет, статистична інформація, фінансова звітність

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): дослідження теоретичних засад формування і розвитку корпоративної культури організації; аналіз діяльності комунального підприємства «Центральна міська лікарня м. Олександрії» та стану його корпоративної культури; обґрунтування шляхів удосконалення корпоративної культури у досліджуваному медичному закладі.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень):
Таблиць – 23, рисунків – 15.

6. Консультанти розділів кваліфікаційної роботи

Розділ	Ім'я, ПРІЗВИЩЕ, посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	Ольга ПОСИЛКІНА, професор закладу вищої освіти кафедри управління та забезпечення якості у фармації	16.10.2023	06.11.2023
2	Ольга ПОСИЛКІНА, професор закладу вищої освіти кафедри управління та забезпечення якості у фармації	07.11.2023	28.11.2023
3	Ольга ПОСИЛКІНА, професор закладу вищої освіти кафедри управління та забезпечення якості у фармації	29.11.2023	29.12.2023

7. Дата видачі завдання: « 16 » жовтня 2023 року.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Термін виконання етапів кваліфікаційної роботи	Примітка
1	Отримання завдання, розроблення плану	16.10-22.10.2023 р.	виконано
2	Аналіз джерел інформації	23.10-29.10.2023 р.	виконано
3	Написання теоретичного розділу	30.10-06.11.2023 р.	виконано
4	Написання аналітичного розділу	07.11-28.11.2023 р.	виконано
5	Написання проєктного розділу	29.11-29.12.2023 р.	виконано
6	Оформлення роботи	02.01-07.01.2024 р.	виконано
7	Оформлення супровідної документації	08.01-12.01.2024 р.	виконано
8	Подання роботи до ЕК	12.01.2024 р.	виконано

Здобувач вищої освіти
МЕЖЕНСЬКА

Вікторія

Керівник кваліфікаційної роботи

Ольга ПОСИЛКІНА

ВИТЯГ З НАКАЗУ № 229
по Національному фармацевтичному університету
від 16 жовтня 2023 року

Про затвердження тем кваліфікаційних робіт

Затвердити теми кваліфікаційних робіт, керівників-консультантів та рецензентів здобувачам вищої освіти 2 курсу, спеціальність – 073 Менеджмент, освітня програма – Управління охороною здоров'я та фармацевтичним бізнесом, ступінь вищої освіти – магістр, термін навчання – 1 р. 6 міс., заочна форма здобуття освіти.

Прізвище, ім'я по батькові здобувача вищої освіти	Тема кваліфікаційної роботи (українською мовою)	Тема кваліфікаційної роботи (англійською мовою)	Керівник кваліфікаційної роботи	Рецензент кваліфікаційної роботи
Меженська Вікторія Олексіївна	Формування і управління корпоративною культурою в закладі охорони здоров'я	Formation and management of corporate culture in a healthcare institution	д.фарм.н., професор, професор ЗВО кафедри управління та забезпечення якості у фармації Посилкіна Ольга Вікторівна	д.фарм.н., професор, завідувач кафедри промислової фармації та економіки Інституту підвищення кваліфікації спеціалістів фармації Національного фармацевтичного університету Шпичак Олег Сергійович

В.о. ректора

Алла КОТВИЦЬКА

Вірно:

Декан факультету фармацевтичних технологій та менеджменту



Наталія ЖИВОРА

ВИСНОВОК

**Комісії з академічної доброчесності про проведену експертизу
щодо академічного плагіату у кваліфікаційній роботі
здобувача вищої освіти**

№ 125165 від « 29 » грудня 2023 р.

Проаналізувавши випускню кваліфікаційну роботу за магістерським рівнем здобувача вищої освіти денної форми навчання Меженської Вікторії Олексіївни, 2 курсу, _____ групи, спеціальності 073 Менеджмент , на тему: «Ризик-орієнтований підхід у просуванні офтальмологічних препаратів / A risk-based approach in the promotion of ophthalmic drugs», Комісія з академічної доброчесності дійшла висновку, що робота, представлена до Екзаменаційної комісії для захисту, виконана самостійно і не містить елементів академічного плагіату (копіляції).

**Голова комісії,
професор**



Інна ВЛАДИМИРОВА

7%

6%

ВІДГУК

наукового керівника на кваліфікаційну роботу ступеня вищої освіти магістр, спеціальності 073 Менеджмент Вікторії МЕЖЕНСЬКОЇ

на тему: «Формування і управління корпоративною культурою в закладі охорони здоров'я»

Актуальність теми. Корпоративна культура в сучасних умовах є важливим чинником успішної діяльності медичних закладів, основою забезпечення їх конкурентоспроможності. Залучення «кращих» працівників не можливе без побудови в організації належної корпоративної культури. Висококваліфікованого самодостатнього працівника вже цікавить не тільки заробітна плата, а й стиль управління в медичному закладі, рівень менеджменту, перспективи професійного росту, робота в команді однодумців та інші аспекти діяльності, які і становлять сутність корпоративної культури. Все це актуалізує проблему управління корпоративною культурою в медичному закладі.

Практична цінність висновків, рекомендацій та їх обґрунтованість. Всі наукові положення, що викладені здобувачем вищої освіти, є достовірними і ґрунтуються на проведеному теоретичному дослідженні робіт вітчизняних і іноземних вчених-менеджерів щодо питань управління корпоративною культурою в організації.

Оцінка роботи. Науково-практичну цінність роботі надають: побудована модель формування ефективної корпоративної культури в досліджуваному медичному закладі, запропонована система інструментів формування позитивної корпоративної культури в ЗОЗ, обґрунтована система заходів, спрямованих на розвиток корпоративної культури в КНП «ЦМЛ м. Олександрії». Визначені витрати, потрібні для їх реалізації, пропозиції щодо побудови сучасної системи комунікацій і вибору найбільш доцільних комунікаційних каналів.

Представлені в роботі рекомендації є конкретними і достовірними, прийняті фармацевтичною організацією до розгляду з метою подальшого впровадження в практичну діяльність, про що свідчить акт впровадження.

Загальний висновок та рекомендації про допуск до захисту. В цілому кваліфікаційна робота на тему «Формування і управління корпоративною культурою в закладі охорони здоров'я» здобувача вищої освіти 2 курсу освітньої програми «Управління охороною здоров'я та фармацевтичним бізнесом» Вікторії МЕЖЕНСЬКОЇ є завершеним науковим дослідженням, відповідає вимогам, що ставляться до її змісту і оформлення, та рекомендується до захисту в Екзаменаційній комісії з позитивною оцінкою.

Науковий керівник _____ Ольга ПОСИЛКІНА
15 січня 2024 р.

РЕЦЕНЗІЯ
на кваліфікаційну роботу здобувача вищої освіти другого
(магістерського) рівня спеціальності 073 Менеджмент (ОП
«Управління охороною здоров'я та фармацевтичним бізнесом»)
Вікторії МЕЖЕНСЬКОЇ
на тему: «Формування і управління корпоративною культурою в
закладі охорони здоров'я»

Актуальність теми. Сучасні ринкові відносини диктують закладам охорони здоров'я необхідність розробляти та впроваджувати корпоративні цінності для того, щоб виділитися поміж конкурентів і залучати у компанію нових співробітників і пацієнтів. Сьогодні ефективна корпоративна культура сприяє конкурентоспроможності медичного закладу. Саме корпоративна культура надає організації власний, оригінальний вигляд в очах персоналу і пацієнтів, що є важливим фактором конкурентоспроможності закладу.

Теоретичний рівень роботи. У кваліфікаційній роботі проведено контент – аналіз категорії «корпоративна культура», досліджено п'ять основних підходів щодо систематизації цієї категорії, досліджено функції корпоративної культури, проведена класифікація факторів, які впливають на її формування, розглянуті типові моделі корпоративних культур, визначені рівні корпоративної культури.

Пропозиції автора з теми дослідження. За результатами дослідження надано пропозиції щодо побудови сучасної ефективної системи управління корпоративною культурою в закладі охорони здоров'я, які доцільні до впровадження в досліджуваному медичному закладі.

Практична цінність висновків, рекомендацій та їх обґрунтованість. Практична значущість роботи полягає у побудові моделі формування ефективної корпоративної культури в медичному закладі, обґрунтуванні доцільних до застосування інструментів формування позитивної корпоративної культури в медичному закладі, побудові сучасної системи комунікацій, розробки структури корпоративного кодексу медичного закладу.

Всі висновки та пропозиції базуються на достовірних даних, теоретичні положення доповідались на: міжнародній науково-практичній конференції «Управлінські парадигми сталого розвитку та інклюзивного економічного зростання (29.11.23 р., м. Суми) і на II міжнародній науково-практичній internet-конференції з міжнародною участю «Актуальні проблеми якості, менеджменту і економіки у фармації і охороні здоров'я» (19.01. 24 р., м. Харків).

Недоліки роботи. У третьому розділі треба було б надати більш повне обґрунтування відбору запропонованих для медичного закладу інструментів управління корпоративною культурою.

Загальний висновок і оцінка роботи. Роботу виконано у відповідності до вимог, що висуваються до кваліфікаційних робіт за освітньою програмою «Управління охороною здоров'я та фармацевтичним бізнесом» другого (магістерського) рівня; кваліфікаційна робота може бути рекомендована до захисту, а здобувач вищої освіти Вікторія МЕЖЕНСЬКА – на присвоєння освітньої кваліфікації «магістр менеджменту».

Рецензент _____

проф. Олег ШПИЧАК

ВИТЯГ З ПРОТОКОЛУ № 6
засідання кафедри управління за забезпечення якості у фармації НФаУ

від «19» січня 2024 р.

ГОЛОВУЮЧИЙ: д.фарм.н., проф. Крутських Т.В.

СЕКРЕТАР: к.фарм.н., доц. Лісна А.Г.

ПРИСУТНІ: зав. каф., проф. Крутських Т.В., проф. Коваленко С.М., проф. Посилкіна О.В., проф. Літвінова О.В., проф. Братішко Ю.С., доц. Баєва О.І., доц. Гладкова О.В., доц. Глебова Н.В., доц. Деренська Я.М., доц. Зборовська Т.В., доц. Коляда Т.А., доц. Ковальова В.І., доц. Лісна А.Г., доц. Ткаченко О.В., доц. Мороз С.Г., здобувач вищої освіти Меженська В.О.

ПОРЯДОК ДЕННИЙ:

1. Попередній захист кваліфікаційної роботи здобувача вищої освіти спеціальності 073 Менеджмент, освітньої програми Управління охороною здоров'я та фармацевтичним бізнесом другого (магістерського) рівня Вікторії МЕЖЕНСЬКОЇ на тему «Формування і управління корпоративною культурою в закладі охорони здоров'я».

СЛУХАЛИ: доповідь до кваліфікаційної роботи здобувача вищої освіти спеціальності 073 Менеджмент, освітньої програми Управління охороною здоров'я та фармацевтичним бізнесом другого (магістерського) рівня Вікторії МЕЖЕНСЬКОЇ на тему «Формування і управління корпоративною культурою в закладі охорони здоров'я».

УХВАЛИЛИ: допустити Вікторію МЕЖЕНСЬКУ до захисту кваліфікаційної роботи на засіданні Екзаменаційної комісії.

**Зав. кафедри управління та
забезпечення якості у фармації,
професор**

_____ **Тетяна КРУТСЬКИХ**

Секретар кафедри

_____ **Анастасія ЛІСНА**

НАЦІОНАЛЬНИЙ ФАРМАЦЕВТИЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

ПОДАННЯ

ГОЛОВІ ЕКЗАМЕНАЦІЙНОЇ КОМІСІЇ ЩОДО ЗАХИСТУ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ

Направляється здобувач вищої освіти Вікторія МЕЖЕНСЬКА до захисту кваліфікаційної роботи за галуззю знань 07 Управління та адміністрування спеціальністю 073 Менеджмент освітньою програмою Управління охороною здоров'я та фармацевтичним бізнесом на тему: «Формування і управління корпоративною культурою в закладі охорони здоров'я».

Кваліфікаційна робота і рецензія додаються.

Декан факультету _____ / Наталія ЖИВОРА /

Висновок керівника кваліфікаційної роботи

Здобувач вищої освіти Вікторія МЕЖЕНСЬКА виконала кваліфікаційну роботу згідно з завданням, належним чином оформила кваліфікаційну роботу, надала супровідну документацію та допускається до захисту даної кваліфікаційної роботи в Екзаменаційній комісії.

Керівник кваліфікаційної роботи _____ Ольга ПОСИЛКІНА

«16» січня 2024 р

Висновок кафедри про кваліфікаційну роботу

Кваліфікаційну роботу розглянуто. Здобувач вищої освіти Вікторія МЕЖЕНСЬКА допускається до захисту даної кваліфікаційної роботи в Екзаменаційній комісії.

Завідувачка кафедри
управління та забезпечення якості у фармацевтичній

_____ Тетяна КРУТСЬКИХ

«19» січня 2024 року

АКТ ВПРОВАДЖЕННЯ

1. Найменування пропозиції для впровадження: запропоновані доцільні для впровадження корпоративні комунікаційні канали в медичному закладі, в тому числі запровадження Корпоративного кодексу

2. Ким і коли запропоновано: Національним фармацевтичним університетом, 61002, м. Харків, вул., Пушкінська, 53

3. Джерело інформації: Кваліфікаційна робота Вікторії Меженської на тему «Формування і управління корпоративною культурою в закладі охорони здоров'я».

4. Де і коли впроваджено: ТОВ «Діагностичний центр «Меділабс»» .

5. Ефективність впровадження: Ефект від впровадження наданих рекомендацій полягає в підвищенні мотивації працівників, покращенні взаємодії із пацієнтами, зменшенні ризиків, пов'язаних із загрозою виникнення кризових ситуацій в колективі

6. Пропозиції, недоліки: немає

Відповідальний за впровадження
Директор ТОВ «Діагностичний центр «Меділабс»

Є.В. Дудник

20.12.2023 р.



місце для печатки

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Сумський державний університет
Навчально-науковий інститут бізнесу, економіки та
менеджменту

**УПРАВЛІНСЬКІ ПАРАДИГМИ СТАЛОГО
РОЗВИТКУ ТА ІНКЛЮЗИВНОГО
ЕКОНОМІЧНОГО ЗРОСТАННЯ**

**MANAGEMENT PARADIGMS OF SUSTAINABLE
DEVELOPMENT AND INCLUSIVE ECONOMIC GROWTH**

Матеріали

Міжнародної науково-практичної конференції
(Україна, Суми, 29-30 листопада 2023 р.)

Суми
Сумський державний університет
2023

*Рекомендовано вченою радою
навчально-наукового інституту бізнесу, економіки та менеджменту
(протокол № 4 від «08» грудня 2023 р.)*

E45 Управлінські парадигми сталого розвитку та інклюзивного економічного зростання: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції «Управлінські парадигми сталого розвитку та інклюзивного економічного зростання» / за заг. ред.: І. І. Рекуненка, В. В. Сулим. Суми : Сумський державний університет, 2023. – 404 с.

Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції «Управлінські парадигми сталого розвитку та інклюзивного економічного зростання» містять результати наукових досліджень, пов'язаних з актуальними проблемами науки і практики управління та застосуванням інклюзивного підходу до їх вирішення для досягнення цілей сталого розвитку.

Для науковців, аспірантів, студентів, представників органів державної влади та місцевого самоврядування, науково-дослідних і проєктних організацій, комерційних фірм і вищих навчальних закладів та широкого кола читачів.

The materials of the International scientific and practical conference "Management paradigms of sustainable development and inclusive economic growth" provide the results of scientific research related to the current problems of management science and practice and the application of an inclusive approach to their solution in order to achieve the goals of sustainable development.

For scientists, PhD students, students, representatives of state authorities and local self-government bodies, research and project organizations, commercial companies and higher education institutions and a wide range of readers.

УДК 005.8:502.131.1(063)

© Колектив авторів, 2023

© Сумський державний університет, 2023

ЗМІСТ

<i>Софія Молошко</i>	Особливості застосування технологічних	
<i>Інга Міроминиченко</i>	Інновацій у туристичному бізнесі	11
<i>Інна Балагуровська</i>	Гуманістичне лідерство для досягнення цілей сталого розвитку	13
<i>Бондар Ю.А.</i>	Шляхи та методи підвищення	
<i>Дар'я Новак</i>	конкурентоспроможності в готельному бізнесі	16
<i>Марина Шевчук</i>	Особливості інноваційного розвитку роздрібної	
<i>Алла Безус</i>	торгівлі в Україні	20
<i>Оксана Яковлева</i>	Цифрова безпека в контексті надання електронних послуг на місцевому рівні	22
<i>Ірина Федулєва</i>	Розвиток цифрової економіки в Україні	24
<i>Іван Макарчук</i>		
<i>AnastasiiaKrasnonos</i>	Management of organizations for sustainable	
<i>Anastasiia Nisheva</i>	development: challenges and opportunities	28
<i>Варасін Дмитро</i>	Формування і управління бізнес-процесами в іт- компаніях: стратегічний підхід та метрики ефективності	31
<i>Yuliia Hrytsai</i>	Communication features in technical support during	
<i>Svitlana Tarasenko</i>	the sale of medical equipment	33
<i>Дмитро Клиновий</i>	Природні активи у територіальній економіці.....	36
<i>Ірина Петровська</i>		
<i>Валентина Самодай</i>	Впровадження концепції менеджменту якості	
<i>Юлія Яценко</i>	(TQM).....	39
<i>Валентина Самодай</i>	Оптимізація ефективного функціонування системи	
<i>Іслам Лисий</i>	управління якості на підприємстві	41
<i>Владислав Загорко</i>	Особливості використання інструментів управління	
<i>Валентина Самодай</i>	якістю	44
<i>Костянтин Циганок</i>	Недостовірні класифікації товарів за УКТ ЗЕД та її наслідки	47
<i>Тетяна Чорна</i>	Основні напрями розвитку системи публічного	
<i>Андрій Лизогуб</i>	управління та адміністрування	50
<i>Юлія Матвєєва</i>	Вплив фінансових інструментів на процеси	
<i>Галина Сурмай</i>	перетворення відходів в енергію	53
<i>Дем'яненко Н. В.</i>	Особливості підприємницької діяльності як	
<i>Іван Штик</i>	складного й багатопланового процесу	57
<i>Вікторія Кудря</i>		
<i>Алла Світлична</i>	Розвиток фрілансу як широко розповсюдженої	
<i>Владислав Передера</i>	форми самостійної зайнятості	61
<i>Хаслар Махмудов</i>	Брендинг як персоналізація продукту бізнесу	65
<i>Віктор Кривошея</i>		
<i>Владислав Шамрай</i>		

<i>Mayboroda Tetiana</i> <i>Verstniuk Illia</i>	Analysis of the current state of development of advertising projects on the meat market in Ukraine	175
<i>Вадим Лук'яничин</i> <i>Микола Личак</i>	Формування інвестиційної привабливості зовнішньо-економічних проектів	178
<i>Яна Довгенко</i> <i>Людмила Яременко</i> <i>Тетяна Козарь</i>	Особливості ризик – менеджменту страхових компаній України	180
<i>Вадим Лук'яничин</i> <i>Костянтин</i> <i>Паржсин</i>	Організація професійного навчання з підвищення кваліфікації державних службовців в Україні	184
<i>Вадим Лук'яничин</i> <i>Вікторія Козак</i> <i>Андрій Андрєєв</i>	Організаційно-структурні перетворення у системі адміністративного менеджменту приватного медичного закладу тов «СНА – МЕД».....	187
<i>Ірина Новик</i> <i>Ірина Андрощук</i> <i>Вадим Лук'яничин</i> <i>Віктор Садовничий</i> <i>Олександра Кужур</i> <i>Ігор Хоменко</i>	Якість надання адміністративних послуг на регіональному і місцевому рівнях в Україні.....	191
<i>Олена Лук'яничина</i> <i>Олександр Бондар</i> <i>Костянтин</i> <i>Гриценко</i> <i>Олександр</i> <i>Островський</i>	Ефективне управління персоналом в умовах непередбачуваних змін та нестабільності	195
<i>Katarzyna</i> <i>Postrzednik-Lotko</i> <i>Людмила Гусарчук</i>	Комерційна таємниця як одна зі складових успіху економічної безпеки бізнесу	197
<i>Андрій Коваленко</i> <i>Оксана Сакаль</i> <i>Ihor Vakulenko</i> <i>Svitlana Medvid</i> <i>Межєньська В.О.</i> <i>Посилкіна О.В.</i>	Теоретичні основи управління персоналом в організації: дефініції, класифікація та роль	200
	Теоретичні основи взаємодії з клієнтами у бізнес-середовищі	204
	Вдосконалення системи управління митними ризиками в процесі європейської інтеграції України	208
	Особливості надання освітніх послуг в умовах діджиталізації суспільства та освіти.....	212
	Cognitive technologies for SMART CITY	215
	Інноваційні принципи успішного менеджменту в галузі водневої енергетики, як пріоритетна складова концепту національної безпеки України...	217
	Феномен результативності в контексті цілей сталого розвитку.....	221
	Scaling up energy innovations in Ukraine in the context of war and beyond	224
	Науково-практичні підходи до формування і управління корпоративною культурою у закладі охорони здоров'я	226

НАУКОВО-ПРАКТИЧНІ ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ І УПРАВЛІННЯ КОРПОРАТИВНОЮ КУЛЬТУРОЮ У ЗАКЛАДІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

*Межєвська В.О.,
здобувач вищої освіти, магістр,
Національний фармацевтичний університет, м. Харків,
Посилкина О.В.,
докт. фарм. наук, професор,
Національний фармацевтичний університет, м. Харків*

Формування корпоративної культури закладу охорони здоров'я (ЗОЗ) – нагальна потреба сьогодення. Успішні організації відносяться до корпоративної культури як до важливого інструменту управління і засобу створення серйозних конкурентних переваг. Необхідність залучення «кращих» працівників змушує менеджерів та власників піклуватися про корпоративну культуру, оскільки, чим вищий професійний та особистий рівень працівника, тим у більшій мірі його мотивація із матеріальної площини починає переміщуватися у нематеріальну. Висококваліфікованого самодостатнього працівника вже цікавить не тільки заробітна плата, а й стиль управління в організації, рівень менеджменту, перспективи професійного росту, робота в команді однодумців тощо.

Функції корпоративної культури в ЗОЗ повинні полягати у: формуванні позитивного іміджу закладу і його постійного укріплення; створенні ефективної системи мотивації для персоналу; підвищенні залученості співробітників; підвищенні значущості для закладу як кожного співробітника, так і усталеного професійного колективу в цілому; формуванні навичок командної роботи; сприянні розвитку у працівників лідерських якостей і новаторства; допомозі новим працівникам в процесі адаптації та онбордингу; формуванні у персоналу норм поведінки, які допомагають ефективно управляти ЗОЗ; упорядкуванні роботи підрозділів медичного закладу і відносин у колективі.

Для того, щоб сформувати у ЗОЗ дієву корпоративну культуру передусім, необхідно визначити її принципи. Загальними принципами корпоративної культури є: принцип соціально-економічного та інтелектуального розвитку; всеохопленості та системності; вимірності та корисності; відкритості та постійного удосконалення; координації; обов'язковості; справедливої винагороди; принцип відповідності чинному законодавству.

Формування корпоративної культури в ЗОЗ повинно відбуватися у двох напрямках: у зовнішньому середовищі — завдяки реалізації комплексу заходів, спрямованих на формування позитивного іміджу медичного закладу

і забезпечення його конкурентоспроможності та вагомого соціального статусу, у внутрішньому середовищі — через становлення корпоративних цінностей, культури медичного обслуговування пацієнтів, забезпечення прозорості інформації і відкритості комунікаційних каналів, використання командного стилю роботи, побудови ефективної системи мотивації персоналу, стимулювання його розвитку тощо.

Сучасними напрямом розвитку корпоративної культури в ЗОЗ є підвищення залученості персоналу, тобто сприяння формуванню такого фізичного, емоційного та інтелектуального стану працівників, який мотивує їх виконувати роботу якомога краще [1]. Ще 10-15 років тому роботодавці були впевнені, що середня для ринку зарплата, гарні умови праці та своєчасна оплата – гарантія залученості співробітників. Зараз же зовсім інші реалії, більшість працівників – покоління Z, у яких інший світогляд та життєва позиція, очікують від роботодавця партнерських відносин, щоб він був не просто керівником, а наставником. Для них важливим є розвиток в організації і допомога в реалізації своїх професійних та особистих цілей.

Поряд із залученістю персоналу в корпоративній культурі ЗОЗ сьогодні значне місце посідає підвищення значущості співробітників. Важливим чинником підвищення ролі персоналу в сучасному медичному закладі є принципові зміни в змісті праці, викликані застосуванням нових технологій і методів діяльності.

Ще одним чинником підвищення ролі корпоративної культури в охороні здоров'я є зростання значущості самоконтролю і самодисципліни персоналу.

Вагоме значення в корпоративній культурі сучасних ЗОЗ займає і онбординг – створення механізму, за допомогою якого нові працівники отримують необхідні знання, навички та поведінку, щоб стати ефективними членами організації та інсайдерами.

З врахування вищезазначеного нами була запропонована модель формування дієвої корпоративної культури у ЗОЗ (рис.1).

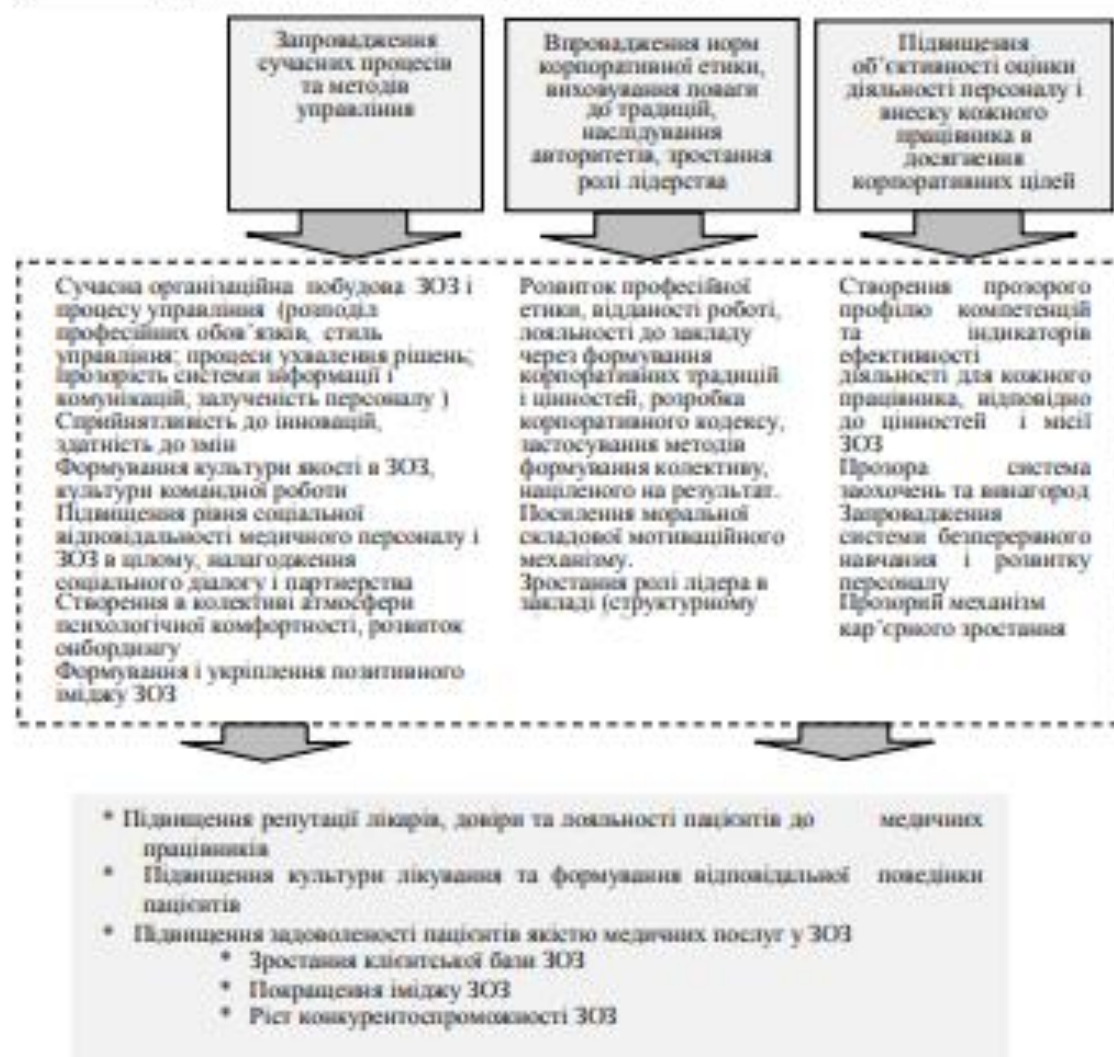


Рисунок 1 - Модель формування дієвої корпоративної культури у ЗОЗ

Джерело: доопрацьовано на підставі [2]

Висновки. Сьогодні жодний ЗОЗ не може успішно розвиватися без формування власної корпоративної культури, оскільки в сучасних умовах успішною є тільки пацієнтоорієнтована, відкрита і пізнавана діяльність медичного закладу.

Список використаних джерел

1. Семикіна М.В., Беляк Т.О. (2018). Корпоративна культура в системі соціально-трудових відносин: Монографія. Кропивницький: КОД, 248 с.
2. Науменко Г. (2020) Формування здорової корпоративної культури в медичній організації. Психосоматична медицина та загальна практика, 5(1) . doi: 10.26766/pmngp.v5i1.230.

Наукове видання

**Управлінські парадигми сталого розвитку
та інклюзивного економічного зростання**

**Management paradigms of sustainable development
and inclusive economic growth**

Матеріали

**Міжнародна науково-практична конференція
(Україна, Суми, 29-30 листопада 2023 р.)**

Дизайн та комп'ютерне верстання
Вікторія Сулим

Стиль та орфографія авторів збережені.
Організаційний комітет і редакційна колегія можуть не поділяти точки зору авторів.
Автори відповідають за точність, достовірність і зміст матеріалів. Посилання на матеріали конференції обов'язкові.

Відповідальний за випуск І. І. Рекуненко
Загальне редагування В. В. Сулим
Комп'ютерне верстання В. В. Сулим

Видавець і виготовлювач
Сумський державний університет,
вул. Римського-Корсакова, 2, м. Суми, 40007
Свідоцтво суб'єкта видавничої справи ДК № 3062 від 17.12.2007.



МАТЕРІАЛИ

**II науково-практичної
internet-конференції з
міжнародною участю
«АКТУАЛЬНІ ПРОБЛЕМИ
ЯКОСТІ, МЕНЕДЖМЕНТУ І
ЕКОНОМІКИ У ФАРМАЦІЇ І
ОХОРОНІ ЗДОРОВ'Я»**

(19 січня 2024 р.)



*Міністерство охорони здоров'я України
Міністерство освіти і науки України
Національний фармацевтичний університет
Кафедра управління та забезпечення якості у
фармації*



МАТЕРІАЛИ

**II науково-практичної internet-конференції з міжнародною участю
«АКТУАЛЬНІ ПРОБЛЕМИ ЯКОСТІ, МЕНЕДЖМЕНТУ І
ЕКОНОМІКИ У ФАРМАЦІЇ І ОХОРОНІ ЗДОРОВ'Я»
(19 січня 2024 р.)**



MATERIALS

**of II scientific and practical internet-conference
with international participation
«ACTUAL PROBLEMS OF QUALITY, MANAGEMENT,
AND ECONOMY IN PHARMACY AND HEALTH CARE»
(19 January 2024)**

Харків

2024

УДК 330.101:615.1

Редакційна колегія:

Головний редактор:

проф. Крутських Т.В.

Члени редакційної колегії:

проф. Посилкіна О.В., проф. Літвінова О.В.

Ресстр з'їздів, конгресів, симпозіумів та науково-практичних конференцій: ресстраційне свідоцтво № 589 від 11.12.2023 р.

Актуальні проблеми якості, менеджменту і економіки у фармації і охороні здоров'я: матер. II міжнарод. наук.-практ. internet-конференції з міжнар. участю, Харків, 19 січня 2024 / ред. кол.: Т.В. Крутських, О.В. Посилкіна, О.В. Літвінова, Харків : НФаУ, 2024. – 515 с.

Actual problems of quality, management, and economy in pharmacy and health care: materials of II scientific and practical internet-conference with international participation. January 19, 2024 / ed. board. : T.V. Krutskikh, O.V. Posilkina, O.V. Litvinova, Kharkiv : NUPh, 2024. – 515 p.

Збірник містить матеріали II науково-практичної конференції, які присвячені обговоренню наукових та практичних проблем управління якістю і менеджменту в фармації і охороні здоров'я; визначенню напрямів удосконалення господарської й інноваційної діяльності підприємств (організацій, закладів) у ринковій економіці, підготовки сучасних кадрів із залученням вчених, фахівців-практиків, викладачів навчальних закладів та дослідників, докторантів, аспірантів, підприємців з України та зарубіжжя.

Матеріали подаються мовою оригіналу

За достовірність матеріалів відповідальність несуть автори

ОРГАНІЗАЦІЙНИЙ КОМІТЕТ КОНФЕРЕНЦІЇ

Котвіцька А.А. – доктор фармацевтичних наук, професор, заслужений діяч науки і техніки України, в.о. ректора Національного фармацевтичного університету (голова);

Федосов А.І. – доктор фармацевтичних наук, професор, проректор з науково-педагогічної роботи Національного фармацевтичного університету (співголова);

Владимирова І.М. – доктор фармацевтичних наук, професор, проректор з науково-педагогічної роботи Національного фармацевтичного університету (співголова);

Крутських Т.В. – доктор фармацевтичних наук, професор, завідувачка кафедри управління та забезпечення якості у фармації Національного фармацевтичного університету (співголова);

Коваленко С.М. – доктор фармацевтичних наук, професор кафедри управління та забезпечення якості у фармації Національного фармацевтичного університету (співголова);

Посилкіна О.В. – доктор фармацевтичних наук, заслужений діяч науки і техніки України, професор кафедри управління та забезпечення якості у фармації Національного фармацевтичного університету (співголова);

Літвінова О.В. – доктор фармацевтичних наук, професор кафедри управління та забезпечення якості у фармації Національного фармацевтичного університету;

Братішко Ю.С. – доктор фармацевтичних наук, професор, завідувачка кафедри організації, економіки та управління фармацією Інституту підвищення кваліфікації спеціалістів фармації Національного фармацевтичного університету;

Гладкова О.В. – кандидат економічних наук, доцент кафедри управління та забезпечення якості у фармації Національного фармацевтичного університету;

Глсбова Н.В. – кандидат економічних наук, доцент кафедри управління та забезпечення якості у фармації Національного фармацевтичного університету;

Деренська Я.М. – кандидат економічних наук, доцент кафедри управління та забезпечення якості у фармації Національного фармацевтичного університету;

Зборовська Т.В. – кандидат фармацевтичних наук, доцент кафедри управління та забезпечення якості у фармації Національного фармацевтичного університету.

<p>Микула М.М. <i>Національний медичний університет імені О.О. Богомольця, м. Київ</i> Формування професійних компетентностей майбутніх фахівців фармацевтичного профілю в умовах дистанційного навчання</p>	113
<p>Носаченко М.П., Коваленко С. М., Зборовська Т.В. <i>Національний фармацевтичний університет, м. Харків</i> Методологічні підходи щодо впровадження системи енергетичного менеджменту в закладах вищої освіти та організаціях галузі охорони здоров'я</p>	120
<p>Посилкіна О.В., Бушуєва В.Ю. <i>Національний фармацевтичний університет, м. Харків</i> Актуальність упровадження механізмів економічного управління в діяльність закладів охорони здоров'я</p>	126
<p>Посилкіна О.В.¹, Лозінська Т.Б.² <i>¹Національний фармацевтичний університет, м. Харків</i> <i>²ДУ «Вінницький обласний центр контролю та профілактики хвороб МОЗ України»</i> Дослідження пріоритетних рис ефективного керівника – лідера організації</p>	136
<p>Посилкіна О.В., Меженська В.О. <i>Національний фармацевтичний університет, м. Харків</i> Науково-практичні засади формування корпоративної культури у медичному закладі</p>	145
<p>Федюніна Н. С., Посилкіна О.В. <i>Національний фармацевтичний університет, м. Харків</i> Управління змінами в системі охорони здоров'я на основі упровадження моделей електронного управління</p>	154
ТЕЗИ	
<p>Секція 1 Тенденції та перспективи розвитку забезпечення й управління якістю в фармації і охороні здоров'я</p>	164
<p>Olena Litvinova¹, Atanas G. Atanasov^{2,3} <i>¹National University of Pharmacy of the Ministry of Health of Ukraine, Kharkiv, Ukraine</i> <i>²Ludwig Boltzmann Institute Digital Health and Patient Safety, Medical University of Vienna, Vienna, Austria</i> <i>³Institute of Genetics and Animal Biotechnology of the Polish Academy of Sciences, Jastrzebiec, Poland</i> Digital technologies in health care: transforming the quality of care in an era of innovation</p>	164
<p>Бичкова М.В. <i>Національний фармацевтичний університет, м. Харків</i> Пошук актуальних шляхів вдосконалення проведення внутрішнього аудиту</p>	166

УДК 331.105.6

Посилкіна О.В., Меженська В.О.

Національний фармацевтичний університет, м. Харків

Науково-практичні засади формування корпоративної культури у медичному закладі

o_posilkina@gmail.com, super_tabletka@ukr.net

It is substantiated that in the conditions of reforming the health care system and the transition of medical institutions to new business conditions, the issue of forming an effective corporate culture becomes especially relevant. It was determined that the role of corporate culture is traditionally underestimated in the majority of domestic health care institutions, which negatively affects their activities and leads to the emergence of a number of challenges and conflicts. It has been proven that there is a practical need for an in-depth study of the peculiarities of the formation of corporate culture in health care facilities, improvement of methods of its diagnosis and search for opportunities to intensify the impact on the development of medical institutions. The definition of the essence of the corporate culture of health care facilities is presented, existing approaches to its formation are considered, practical recommendations for managing corporate culture in a medical institution are developed: models for diagnosing the state of corporate culture and managing its development are proposed.

Keywords: health care institution, corporate culture, model for diagnosing the state of corporate culture, model for managing the development of corporate culture.

Постановка проблеми. Корпоративна культура сьогодні виступає важливою умовою успішної діяльності медичних закладів, фундаментом їх динамічного росту і підвищення конкурентоспроможності. Адже, для залучення високо професійних працівників для роботи у ЗОЗ з'являється необхідність бути «привабливим», як для власних працівників, так і для потенційних кандидатів. Необхідність залучення «кращих» працівників

змушує менеджерів піклуватися про корпоративну культуру, оскільки, чим вищий професійний та особистий рівень працівника, тим у більшій мірі його мотивація із матеріальної площини починає переміщуватися у нематеріальну. Висококваліфікованого самодостатнього працівника вже цікавить не тільки заробітна плата, а й стиль управління в медичному закладі, рівень менеджменту, перспективи професійного росту, робота в команді однодумців та інші аспекти діяльності, які і становлять сутність корпоративної культури.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблеми формування корпоративної культури досліджувалися в роботах А.Васіної, С.Велешук, В.Веснина, Г. Гаррісона, Ч. Генді, О. Дудкіної, К.Лопухової, А.Мельник, М.Мескона, Г.Монастирського, І.Оучі, І.Смірнова та ін. Окремі аспекти формування корпоративної культури у ЗОЗ розглянуті у дослідженнях Ю. Вороненка, А. Мельник, О.Небеліці, Т.Попович, Я.Радиша, А.Шулдика, М.Шкільняка та ін.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Як свідчать проведені дослідження, ставлення менеджменту до проблем формування і управління корпоративною культурою в Україні і за кордоном суттєво відрізняються. За даними наукових джерел, ставлення успішних фірм США до корпоративної культури характеризується такими даними: 88% з таких фірм мають спеціалізовані підрозділи, які відповідають за формування корпоративної культури, за впровадження моральних цінностей; 65% фірм практикують програми поєднання процесу впровадження культурних цінностей із заходами щодо підвищення рентабельності; 58% фірм розробили і використовують спеціальні програми щодо формування корпоративної поведінки і впровадження корпоративної культури [6].

Інша ситуація має місце на вітчизняних підприємствах: 35 % керівників вітчизняних підприємств, розділяючи теоретично потребу у формуванні корпоративної культури в організації, на практиці не знаходять для неї ані часу, ані ресурсів; 25% керівного складу вітчизняних підприємств вважають корпоративну культуру взагалі непотрібною; 40% вітчизняних підприємців

намагаються сформувати корпоративну культуру, обираючи орієнтиром західні технології і копіюючи певну модель корпоративної культури [1,3,4]. Все вищезазначене і обумовило актуальність теми дослідження.

Метою дослідження є аналіз сучасних підходів до формування корпоративної культури і розроблення пропозицій щодо формування ефективної системи управління корпоративною культурою медичного закладу в умовах медичної реформи.

Виклад основного матеріалу дослідження. Процес розвитку корпоративної культури є безперервним, оскільки корпоративна культура може частково змінюватися під впливом різних факторів як зовнішнього, так і внутрішнього середовища. Тому будь-які перетворення, локального чи глобального масштабу, в організації будуть неефективними без відповідної зміни корпоративної культури, оскільки вона має фундаментальне значення для вибору напрямків розвитку підприємства.

Вплив корпоративної культури на діяльність організації прямо і опосередковано здійснюється через вибір прийнятних моделей корпоративної культури. Такі моделі можуть бути різноманітними, зокрема, орієнтованими на: спільні морально-етичні цінності, технологічні пріоритети, прояв інноваційної активності, партнерство тощо.

Так, модель Ф. Харріса та Р. Морана, передбачаючи орієнтацію корпоративної культури на завдання, людину, владу, зображується X-вікном, яке демонструє динаміку переходів: на стадії зародження переважає культура влади, на стадії зростання – культура ролі, на стадії розвитку – культура завдання та культура особистості.

Модель Т. Парсона орієнтована на адаптивні функції корпоративної культури, що допомагає організації адаптуватися, досягти цілей, об'єднатися, виявити свою корисність. Така корпоративна культура позитивно впливатиме на досягнення успіху.

Модель Г. Джонсона, передбачаючи урахування спільного та відмінностей культур за критеріями «прагнення уникати невизначеності»,

«індивідуалізм – колективізм», «дистанція між людьми з різним статусом», використовує систему параметрів, яким притаманна абстрагованість від реальності, що ускладнює їх практичне застосування.

Модель Е. Шейна, розкривається метафорою «дерева»: «крона» (артефакти) – перший, поверхневий рівень культури зі складовими у якості інтер'єра, зразків поведінки співробітників, мови, традицій, обрядів, ритуалів; «стовбур» (засвоєні цінності) – другий, більш глибокий рівень культури у представництві цінностей, норм, принципів, правил, стратегій, цілей; «коріння» (базові припущення) – третій, глибинний рівень культури, який стосується базових уявлень про характер навколишнього світу, реальності, часу, простору, людської природи, людської активності, людських взаємин.

Згідно з моделлю Г. Хаєта, корпоративна культура виступає як багаторівневе утворення: перший рівень – мораль як над персональна і над корпоративна категорія з підрівнями «сене життя і діяльності», «цінності», «переконання», «вірування», «установки»; другий рівень – місія та принципи; третій рівень – зовнішні прояви корпоративної культури (стиль, ритуали, символіка).

Узагальнення інформації наукових джерел дає підстави вважати, що корпоративна культура являє собою систему формальних та неформальних, особистих і колективних цінностей, обумовлених місією та стратегією розвитку організації, які заявляються нею, приймаються і поділяються більшістю працівників, а також сукупність способів їх реалізації, що переважають в організації на певному етапі розвитку. З іншого боку, під корпоративною культурою розуміють набір прийомів і правил вирішення проблеми зовнішньої адаптації та внутрішньої інтеграції працівників.

На етапах історичних змін, зміни ідеологічних цінностей, форм власності можна очікувати, що формування належної корпоративної культури вимагатиме більш тривалого періоду, аніж зміна методів управління, й до того ж вимагатиме окремих цілеспрямованих зусиль різних стейкхолдерів.

Зазначене дозволяє ще глибше зрозуміти, чому не можна автоматично

перенести на «український ґрунт» японську або американську модель корпоративної культури, чому загальноприйняті правила і цінності корпоративної поведінки західних корпорацій не завжди «спрацьовують» в разі їх впровадження в Україні.

Проведений аналіз дозволив визначити корпоративну культуру медичного закладу, як цілісну систему «сигналів», які відображають взаємовідносини між персоналом і керівниками, між колегами у колективі, між медичним персоналом і пацієнтами, що проявляються через їх поведінку, зовнішній вигляд, манеру мислення, ставлення до праці, функціональні обов'язки тощо, і передаються засобами комунікацій, інтерпретуючись у відповідності з прийнятою більшістю членів колективу (спільною) системою цінностей.

Необхідною умовою формування належної корпоративної культури у ЗОЗ є побудова системи діагностики її стану (рис. 1).

Застосування запропонованої моделі діагностики дозволяє з'ясувати, які корпоративні цінності потрібно впроваджувати, і які інструменти мотиваційного впливу застосовувати для досягнення узгодження стратегічних цілей персоналу і підприємства, адаптації нових працівників до позитивних корпоративних цінностей, і через впровадження прозорості і справедливої оцінки трудових зусиль забезпечувати згуртованість трудового колективу у реалізації загальної стратегії медичного закладу. Така діагностика має проводитися періодично для того, щоб здійснювати оцінку змін, що відбулися в діяльності ЗОЗ після впровадження змін в корпоративній політиці, а також з'ясувати вплив корпоративної культури на розвиток закладу.

У процесі діагностики доречно враховувати такі структурні елементи корпоративної культури медичного закладу: ціннісні орієнтації персоналу; моральні норми поведінки, управління і адміністрування; організаційні норми і відношення між працівниками; соціальні і естетичні норми; символіку ЗОЗ, економічні норми і правила; технічні норми; організаційну структуру управління, звичаї, традиції; дизайн; героїку колективу, технології та

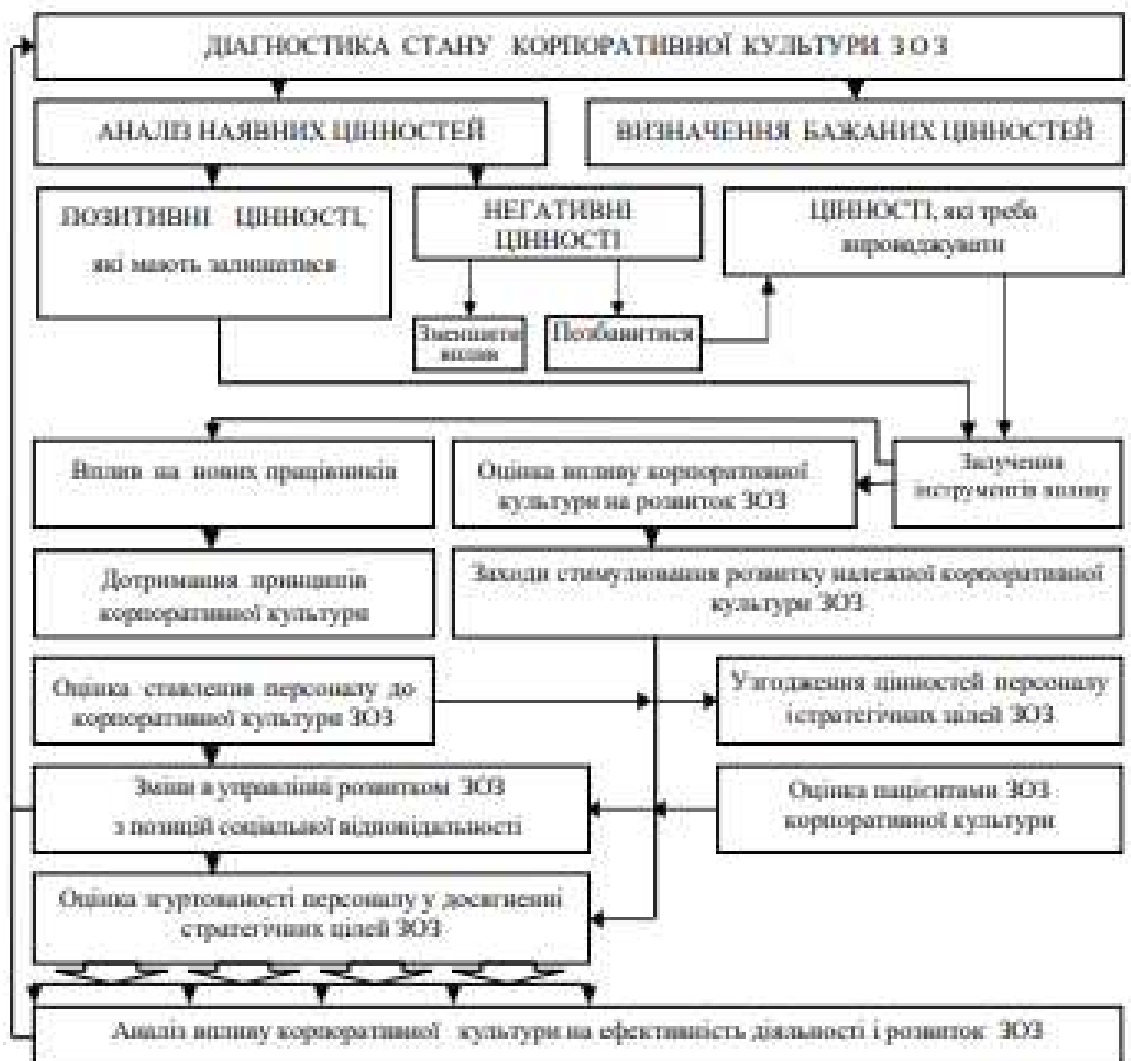


Рис. 1 Модель діагностики стану корпоративної культури в БОЗ

Джерело: доопрацьовано на підставі [3]

обладнання; культуру процесу управління; культуру умов праці; культуру документації; комунікаційну систему; процедури прийняття рішень; методи і способи управління; кадрову і соціальну політику; трудову етику, мотивацію фірмовий одяг тощо.

Корпоративна культура в БОЗ має удосконалюватися системно та послідовно з підключенням команди керівників та співробітників. Основними

зонами удосконалення корпоративної культури в медичному закладі можна визначити:

1. Розвиток відданості, лояльності медичного персоналу до роботи через формування корпоративної культури та цінностей.
2. Систематичне формальне та неформальне навчання всіх керівників та співробітників (тренінги, фокус групи, майстер-класи).
3. Створення прозорого профілю компетенцій та індикаторів ефективності (функціональних/нефункціональних) для персоналу, відповідно до цінностей ЗОЗ.
4. Прищеплення культури якості через формування командної роботи персоналу.

Як свідчить кращий вітчизняний і світовий досвід, ефективна корпоративна культура лікарні сприятиме формуванню:

1. Доброї репутації лікарів, довіри та лояльності пацієнтів та медичних.
2. Підвищенню прихильності до культури лікування та формуванню відповідної поведінки пацієнтів (ріст профілактичних заходів).
3. Підвищенню якості життя медичних працівників та пацієнтів.
4. Задоволеності пацієнтів якістю медичних послуг лікарні.

Запропонована нами модель управління розвитком корпоративної культури в ЗОЗ наведена на рис.2.

Становлення і розвиток корпоративної культури в медичному закладі має пронизувати всі рівні управління. Оптимальною можна вважати ситуацію, коли учасником процесу її формування є весь колектив.

Висновки. В статті обґрунтовані теоретичні засади, проаналізовані найбільш відомі підходи до формування і управління корпоративною культурою організації, розроблені практичні рекомендації щодо управління корпоративною культурою в ЗОЗ: запропоновані моделі діагностики стану корпоративної культури і управління її розвитком.

Перспективи подальших досліджень полягають в розробці структури і типового проєкту Кодексу корпоративної культури в ЗОЗ.

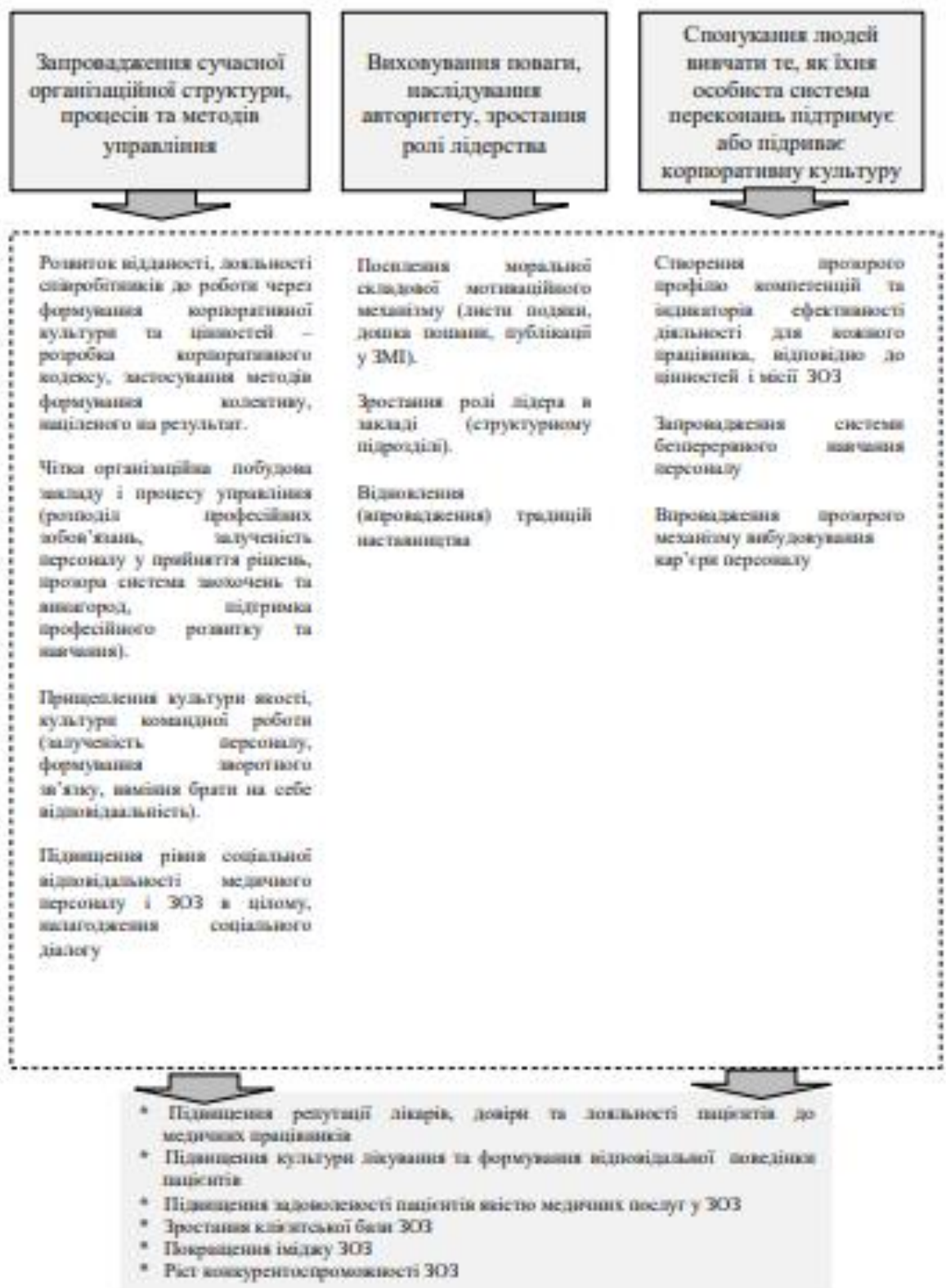


Рис. 2 Запропонована модель управління розвитком корпоративної культури в ЗОЗ

Джерело: доопрацьовано на підставі [1]

Перелік використаних джерел інформації

1. Науменко Г. (2020) Формування здорової корпоративної культури в медичній організації. *Психосоматична медицина та загальна практика*, 5(1) - doi: 10.26766/pmgrp.v5i1.230.
2. Семикіна М.В. Розвиток корпоративної культури як передумова накопичення соціального капіталу / М. Семикіна, Т. Беляк, Г.Волчкова // *Economics and Management: Challenges and Perspectives: Collection of scientific articles*. - "East West" Association For Advanced Studies and Higher Education GmbH, Vienna, Austria, 2015. — С.98-103.
3. Семикіна М.В., Беляк Т.О. Корпоративна культура в системі соціально-трудових відносин: Монографія. – Кропивницький: Видавництво «КОД», 2018. – 248 с.
4. Уманців Ю. Формування української моделі корпоративних відносин / Ю. Уманців. — [Електронний ресурс]. — Режим доступу : http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Dibpp/2019_8/N4-str10-13.pdf.
5. Щетініна Л. В. Особливості розвитку корпоративної культури в умовах віддаленого режиму роботи / Л. В. Щетініна, К.О. Павлова, С.Г. Рудакова // *Проблеми економіки* — 2015. — №3. — С. 175–180.
6. Cooke, R. A., & Szumal, J. L. Using the Organizational Culture Inventory to understand the operating cultures of organizations. In Ashkanasy, N. M., Wilderom, C. P. M., & Peterson, M. F. (Eds.), *Handbook of organizational culture and climate*. Thousand Oaks, CA: Sage, 2012. — 145 p.



Національний фармацевтичний університет

Кафедра управління та забезпечення якості у фармацевції

II Науково-практична internet-конференція з міжнародною участю
“Актуальні проблеми якості, менеджменту і економіки
у фармацевції і охороні здоров’я”

СЕРТИФІКАТ УЧАСНИКА № 127

Меженська Вікторія

брав(ла) участь у роботі круглого столу “Інтеграція якості, лідерства та ефективності у менеджменті охорони здоров’я та фармацевції” за програмою обсягом

6 годин / 0,2 кредита ЄКТС

19 січня 2024 року, м. Харків

Досягнуті результати навчання:

використання у професійній діяльності знань щодо сучасних підходів менеджменту якості та управління соціально-економічними процесами в закладах охорони здоров’я та фармацевтичних організаціях, а також формування розвитку лідерських навичок у керівників

В.о. Ректора Національного
фармацевтичного університету



Алла КОТВИЦЬКА



Кваліфікаційну роботу захищено

у Екзаменаційній комісії

« 15 » лютого 2024 р.

З оцінкою _____

Голова Екзаменаційної комісії,

доктор наук з державного управління, професор

_____ / Дмитро КАРАМИШЕВ /