

**ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ УПРАВЛІННЯ ТА ПРАВА ІМЕНІ
ЛЕОНІДА ЮЗЬКОВА**

ФАКУЛЬТЕТ УПРАВЛІННЯ ТА ЕКОНОМІКИ

Кафедра: менеджменту, фінансів, банківської справи та страхування

МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня магістра

на тему: *«Формування корпоративної культури закладу охорони
здоров'я (на матеріалах комерційного неприбуткового
підприємства «Хмельницький обласний протипухлинний
центр» Хмельницької обласної ради)»*

Виконала: студентка магістратури за
спеціальністю 073 Менеджмент
Юрчишена С.Є.

(прізвище та ініціали)

Керівник: к.е.н., доцент
Захаркевич Н.П.

(науковий ступінь, вчене звання,
прізвище та ініціали)

Рецензент: завідувач відділення
променевої терапії
КНП «Хмельницький
обласний протипухлинний
центр»

Галка Г.Д.

(науковий ступінь, вчене звання,
прізвище та ініціали)

Анотація

Юрчишена С.Є. Формування корпоративної культури закладу охорони здоров'я (на матеріалах комерційного неприбуткового підприємства «Хмельницький обласний протипухлинний центр» Хмельницької обласної ради) – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису. Магістерська робота на здобуття освітнього ступеня магістра за спеціальністю 073 Менеджмент. – Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова, Хмельницький, 2021. – 94 с.

В роботі визначено сутність процесу формування корпоративної культури закладу охорони здоров'я; проведено систематизацію підходів, які використовуються для оцінки корпоративної культури: холістичний; метафоричний підхід; кількісний підхід.

Виявлено, що система формування корпоративної культури КНП «Хмельницький обласний протипухлинний центр» являє собою сукупність відокремлених, але пов'язаних між собою елементів, що забезпечують цілеспрямований вплив на рівень корпоративної культури, шляхом реалізації функцій управління через використання комплексу методів управління з метою забезпечення належного її рівня. Визначено об'єкти та суб'єкти формування корпоративної культури медичного закладу; ідентифіковано розподіл функцій між ними.

Здійснено оцінювання стану корпоративної культури КНП «Хмельницький обласний протипухлинний центр»; виявлено загальні фактори, що характеризують управлінську культуру і стримують розвиток корпоративної культури медичного закладу.

Сформовано організаційні інструменти формування корпоративної культури, які дозволять розробити, узгодити та реалізувати комплекс конкретних заходів, виходячи з особливостей і стану існуючої корпоративної культури КНП «Хмельницький обласний протипухлинний центр». Опрацьовано послідовність розробки та впровадження кодексу корпоративної етики в контексті формування корпоративної культури закладу охорони здоров'я.

Ключові слова: корпоративна культура закладу охорони здоров'я; формування корпоративної культури закладу охорони здоров'я; організаційні інструменти формування корпоративної культури закладу охорони здоров'я; кодексу корпоративної етики закладу охорони здоров'я.

Abstract

Yurchyshena S.E. Formation of corporate culture of the health care institution (on the materials of the commercial non-profit enterprise "Khmelnysky regional antitumor center" of the Khmelnytsky regional council) - Qualifying scientific work on the rights of the manuscript. Master's work for obtaining the educational degree of master in the specialty 073 Management. - Khmelnytsky University of Management and Law named after Leonid Yuzkov, Khmelnytsky, 2021. – 94 p.

The essence of the process of formation of corporate culture of a health care institution is determined in the work; systematization of approaches used to assess corporate culture: holistic; metaphorical approach; quantitative approach. Objects and subjects of formation of corporate culture of medical institution are defined; the distribution of functions between them has been identified. The state of corporate culture of Khmelnytsky Regional Antitumor Center has been assessed; the general factors characterizing managerial culture and constraining development of corporate culture of medical institution are revealed. Organizational tools for the formation of corporate culture have been formed, which will allow to develop, agree and implement a set of specific measures, based on the features and state of the existing corporate culture of the Khmelnytsky Regional Anticancer Center. The sequence of development and implementation of the code of corporate ethics in the context of formation of corporate culture of a health care institution is worked out.

Keywords: corporate culture of the health care institution; formation of corporate culture of health care institution; organizational tools for forming the corporate culture of the health care institution; code of corporate ethics of a health care institution.

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ЗАКЛАДУ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я.....	8
1.1. Сутність процесів формування корпоративної культури закладу охорони здоров'я.....	8
1.2. Методичний інструментарій оцінювання корпоративної культури закладу охорони здоров'я.....	15
РОЗДІЛ 2. СУЧАСНИЙ СТАН ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ КНП «ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ ОБЛАСНИЙ ПРОТИПУХЛИННИЙ ЦЕНТР» ХМЕЛЬНИЦЬКОЇ ОБЛАСНОЇ РАДИ.....	24
2.1. Дослідження системи формування корпоративної культури закладу охорони здоров'я.....	24
2.2. Оцінка стану корпоративної культури закладу охорони здоров'я	34
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСІВ ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ У КНП «ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ ОБЛАСНИЙ ПРОТИПУХЛИННИЙ ЦЕНТР» ХМЕЛЬНИЦЬКОЇ ОБЛАСНОЇ РАДИ ...	42
3.1. Організаційні засади удосконалення процесів формування корпоративної культури закладу охорони здоров'я.....	42
3.2. Розробка кодексу корпоративної культури медичного закладу	58
ВИСНОВКИ.....	68
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	72
ДОДАТКИ.....	81

ВСТУП

Актуальність теми. Основою життєвого циклу та організаційного потенціалу будь-якого медичного закладу є корпоративна культура, яка являє собою сукупність цінностей, норми та відносин, які сприймаються та поділяються більшістю співробітників. Корпоративна культура може бути причиною підвищення чи зниження ефективності діяльності організації. Як показує зарубіжний та вітчизняний досвід, в умовах конкурентного середовища корпоративна культура стає ключовим фактором ефективного (чи, навпаки, неефективного) розвитку закладу охорони здоров'я.

Зміна статусу медичних установ, перехід на умови самофінансування змушує заклад охорони здоров'я шукати ефективніші способи організації бізнес-процесів, створювати нові організаційні структури, впроваджувати прогресивні форми менеджменту. Життєвий потенціал і успішне функціонування організації в цілому залежать від ефективності сформованої в ній корпоративної культури: особливостей відносини між людьми, стійких норм і цінностей, зразків позитивної та негативної поведінки та інших значущих елементів, що впливають на формування культури в організації. Для того щоб визначити силу і рівень розвитку існуючої в закладі охорони здоров'я корпоративної культури, а також виявити напрямки для подальшого її розвитку, необхідно проводити періодичну оцінку її стану та визначати перспективи її зміни.

У науковій літературі фрагментарно представлені теоретичні розробки, а тим більше висвітлена прикладна сторона формування корпоративної культури медичних закладів. Так, питанням сутності, видів та умов формування корпоративної культури присвячені праці таких науковців як: Абрамова С.Г.[1], Андреева О.Д.[5], Бала О.І.[6], Камерон К.[29], Козлов В.В.[30], Космина Ю.М.[33], Ларичева Е.А.[35], Липатов С.А.[36], Назарова Г.В.[38], Попов Б.А. [43], Семикіна М.В.[48], Синицька О.І.[50], Сливицкий А.Б.[51], Стеклова О.Е.[57], Фокіна-Мезенцева К.В.[65]. Однак, серед вищезазначених комплексних досліджень, пов'язаних із

формуванням корпоративної культури закладу охорони здоров'я вкрай мало. Це зумовило актуальність обраної теми дослідження, визначило його мету та завдання.

Мета та завдання роботи. Метою магістерської роботи є обґрунтування теоретичних положень та практичних пропозицій щодо формування корпоративної культури закладу охорони здоров'я.

Для досягнення поставленої мети в роботі були визначені та послідовно вирішені такі **завдання**:

- визначити сутність корпоративної культури закладу охорони здоров'я;
- систематизувати методичний інструментарій оцінювання корпоративної культури закладу охорони здоров'я;
- провести дослідження системи формування корпоративної культури закладу охорони здоров'я;
- оцінити стан корпоративної культури закладу охорони здоров'я;
- визначити організаційні засади удосконалення процесів формування корпоративної культури медичного закладу;
- описати процедуру розробки кодексу корпоративної культури медичного закладу.

Об'єктом дослідження є процеси формування корпоративної культури Комерційного неприбуткового підприємства «Хмельницький обласний протипухлинний центр» Хмельницької обласної ради.

Предметом дослідження є теоретичні та практичні аспекти удосконалення процесу формування корпоративної культури Комерційного неприбуткового підприємства «Хмельницький обласний протипухлинний центр» Хмельницької обласної ради.

Методи дослідження. Для вирішення поставлених завдань при написанні роботи використана система загальнонаукових та спеціальних методів дослідження, зокрема: метод теоретичного узагальнення та порівняння – для удосконалення та впорядкування термінології в

понятійному апараті формування корпоративної культури закладу охорони здоров'я; системно-структурний аналіз – для уточнення, впорядкування та систематизації методів оцінки корпоративної культури закладу охорони здоров'я, визначення переліку методів оцінювання її стану; анкетування та опитування для визначення стану корпоративної культури закладу охорони здоров'я; графічний метод – для наочної ілюстрації за допомогою рисунків і таблиць стану, проблем та шляхів формування корпоративної культури закладу охорони здоров'я.

Інформаційною базою роботи стали законодавчі та нормативні акти України, які регламентують діяльність закладів охорони здоров'я, наукові праці зарубіжних і вітчизняних авторів, матеріали науково-практичних конференцій, ресурси мережі Інтернет з проблем формування корпоративної культури закладу охорони здоров'я, матеріали і статистичні та аналітичні дані Комерційного неприбуткового підприємства «Хмельницький обласний протипухлинний центр» Хмельницької обласної ради.

Апробація результатів дослідження. Окремі положення та отриманні результати магістерської роботи були оприлюднені на Міжнародній науково-практичній конференції «Антикризові заходи в умовах економічної нестабільності» (26 листопада 2021 року, м. Одеса) [70].

Практичне значення одержаних результатів. Опрацьовані автором теоретичні положення та практичні рекомендації щодо формування та/або розвитку корпоративної культури закладу охорони здоров'я можуть використовуватись в практичній діяльності медичних закладів.

Структура роботи. Відповідно до мети та завдань дослідження робота складається зі вступу, 3 розділів, 6 підрозділів, висновків, списку використаних джерел із 84 найменувань та 6 додатків. Загальний обсяг роботи складає 94 сторінки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ЗАКЛАДУ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

1.1. Сутність процесів формування корпоративної культури закладу охорони здоров'я

В умовах високої конкуренції на ринку медичних послуг довгострокова конкурентоспроможність закладу охорони здоров'я визначається повним використанням менеджментом та персоналом свого інтелектуально-ділового потенціалу на благо ефективного відтворення та сталого розвитку організації. Співробітники закладу охорони здоров'я є головною рушійною силою задля досягнення цілей та реалізації стратегії розвитку. Від того, наскільки кожен співробітник залучений до діяльності організації, залежить ступінь досягнення стратегічних цілей закладу охорони здоров'я, а отже, його довгострокова конкурентоспроможність та розвиток у ринкових умовах.

На думку професора Корнуельського університету Харрісона Трайса, вивчення корпоративної культури почалося ще в роботі американських учених на чолі з Е. Мейо та У. Уорнером, які проводили Хоуторнські експерименти. Ця група вчених намагалася виявити вплив різних чинників на продуктивність праці. Так, наприклад, вони вивчали вплив рівня освітленості, покращення умов праці, неформальних відносин на продуктивність. Після перших двох невдалих етапів вчені вирішили вивчити вплив принципів, переконань, морального клімату на робітників, тим самим ставши першопрохідниками у галузі дослідження корпоративної культури [57, с. 12].

У 1969 р. у США була випущена книга дослідників Корнуельського університету, присвячена виробничим традиціям та обрядам. У 1980 р. з'явилася «Теорія 2» У. Оучі та «У пошуках ефективного управління»

Т. Пітерса та Р. Уотермана, в яких йдеться про те, що корпоративна культура є важливим фактором економічної ефективності організації [15, с. 97].

Ці теми знаходили відгуки у інших роботах учених. Останнім часом процес вивчення корпоративної культури триває, і їй приділяється дедалі більше уваги, оскільки вона формує позитивний імідж організації, сприяє її ефективному функціонуванню.

Корпоративна культура є сукупністю матеріальних і духовних цінностей, норм, правил і стандартів поведінки, що панують в організації та відображають її індивідуальність. Корпоративна культура – це філософія та ідеологія управління організацією, вона дає можливість передбачення поведінки співробітника у критичних ситуаціях, визначає психологічний клімат у роботі організації.

Корпоративна культура дозволяє керівництву формувати імідж, підвищує почуття відповідальності працівників, спрощує процес адаптації нових членів організації та сприяє досягненню її цілей.

Термін «корпоративна культура» не є усталеним та однозначним. За останні кілька років збільшилася кількість наукових публікацій, які порушують проблеми корпоративної культури. Німецький вчений Л. Розенштилль вважав, що поняття «корпоративна культура» відображає засвоєні норми, що визначають стиль поведінки працівників цієї організації.

Дослідники у сфері збалансованих показників Д. Ньюстром, Д. Девіс відзначають, що корпоративна культура – набір припущень, цінностей, норм, які поділяються усіма працівниками. Д. Елдрідж та А. Кромбі стверджують, що «під культурою організації слід розуміти унікальну сукупність норм, цінностей, переконань, зразків поведінки тощо, які визначають спосіб об'єднання груп та окремих осіб в організацію для досягнення поставлених цілей» [32, с. 54].

Корпоративна культура – це «сукупність матеріальних та духовних цінностей, норм, правил і стандартів поведінки, що панують в організації та відображають її індивідуальність» [30, с. 97]. Корпоративна культура дає

можливість керівництву формувати імідж організації, чітко тлумачити співробітниками прийняті управлінські рішення, підвищує почуття відповідальності працівників, полегшує процес адаптації нових членів організації та сприяє досягненню її цілей.

Усі автори виділяють такі спільні риси корпоративної культури як: цінності, традиції, норми, звичаї. Різниця полягає у цілях культури: для згуртування колективу, для досягнення цілей, для виконання робіт.

В цілому концепції трактування сутності корпоративної культури можна умовно розділити на дві основні групи: раціонально-прагматичну, яка розглядає корпоративну культуру як атрибут організації та передбачає можливість впливу на її формування; та феноменологічну, яка трактує корпоративну культуру як призначення самої суті організації та заперечує можливість цілеспрямованого прямого впливу на її формування. Перший підхід дає вихід на технологічні можливості в управлінні корпоративною культурою, а другий показує унікальність формування корпоративної культури, синергетизм її існування. Створення оптимального напрямку у формуванні та розвитку корпоративної культури та підвищенні її ефективності забезпечує об'єднання цих двох тенденцій [16; 71].

У наукових публікаціях відзначаються такі функції корпоративної культури:

- інформаційна (трансляція соціокультурного досвіду);
- пізнавальна (включення співробітника до життєдіяльності колективу на стадії його адаптації);
- оціночно-нормативна (формування правил загальноприйнятної поведінки в організації);
- регулююча та регламентуюча (порівняння істинної поведінки людини або групи зі встановленими в організації нормами);
- ціннісна чи сенсоутворююча (вплив на світогляд людини, її цінності);

- комунікаційна (взаєморозуміння та взаємодія працівників через цінності, норми поведінки, прийняті в організації);
 - охоронна (створення перешкод, що захищають організацію від несприятливих декларативних впливів);
 - інтегруюча (формування спільності людей, які почуваються частиною єдиної системи);
 - заміщувальна (скорочення кількості фіктивних наказів та розпоряджень);
 - мотиваційна (залученість у діяльність організації та відданість її принципам);
 - освітня та розвиваюча (додаткові знання, що позитивно впливають на діяльність організації);
 - формування іміджу (формування позитивного іміджу організації)
- [15, с. 32].

Корпоративна культура, з одного боку, спрямована на співробітників, їх згуртування та ідентифікацію себе з закладом охорони здоров'я, з іншого – сприяє ефективній адаптації системи управління організацією до зовнішнього середовища, що швидко змінюється, визначає здатність до саморозвитку, дає стратегічну перевагу перед конкурентами.

Формування корпоративної культури є тривалим та складним процесом, який традиційно включає чотири етапи:

- 1) визначення місії організації, її базових цінностей;
- 2) формулювання стандартів поведінки членів організації;
- 3) формування традицій організації;
- 4) розробка символіки.

У корпоративну культуру входять символіка, традиції, особливості поведінки, процедури, обряди, структура спілкування. Символіка – фізичний символ або умовний знак, що представляє для організації ідею. Традиції – елементи спадщини, що передаються з покоління до покоління. Обряди – регулярні заходи колективу, які у певний час з певного приводу

формують вплив на поведінку співробітників. Структура спілкування – каналінеформального спілкування, якими співробітники дізнаються про цінності, обряди, ритуали.

Основу корпоративної культури закладу охорони здоров'я, на нашу думку, становлять базові цінності, ідеї, погляди, принципи, які поділяються всіма співробітниками організації. Вони можуть бути різними залежно від того, що лежить в її основі: інтереси організації в цілому чи інтереси окремих її членів. Це визначає стиль поведінки та спілкування між співробітниками організації. Культура співробітництва, що виявляється як культура міжособистісних взаємодій, та культура керівництва є важливими компонентами корпоративної культури[55].

Ще одним елементом культури корпоративної діяльності є мотивація працівників. Психологічний клімат колективу також є важливою частиною корпоративної культури, що формує її розвиток. Нормальна атмосфера міжособистісних відносин дає працівникові можливість почуватися частиною колективу, забезпечує інтерес до роботи в команді, спонукає до адекватної оцінки досягнень і промахів як власних, так і колег та організації в цілому.

На формування та розвиток корпоративної культури закладу охорони здоров'я впливають різні чинники, які умовно можна поділити на три групи: особистісно-поведінкові, структурно-нормативні та зовнішні.

Особистісно-поведінкові чинники – аспекти характеристики поведінки керівників та співробітників, які впливають на зовнішні прояви корпоративної культури та формування системи цінностей. Особистість лідера, вплив лідера на корпоративну культуру закладу охорони здоров'я виявляється в тому, що його переконання, ідеали, принципи, світогляд передаються всім співробітникам і згодом передадуться через покоління працівників.

Структурно-нормативні чинники – чинники, зумовлені структурою, усталеної нормативної практикою, цілями, завданнями закладу охорони

здоров'я. Впливаючи на корпоративну культуру, вони закріплюються у свідомості колективу, а надалі стають елементами цієї культури.

Місія, стратегія, цілі закладу охорони здоров'я, проблеми впливу стратегії на корпоративну культуру ретельно розглядаються у стратегічному менеджменті. У формалізованих структурах часто встановлюється бюрократична культура, у гнучких – більш демократична. Структура надалі стає елементом і показником корпоративної культури, що сформувалася. Фізична структура – розташування приміщень, дизайн – також впливає на корпоративну культуру, створюючи настрій, формуючи та підтримуючи стиль спілкування. Це врешті впливає на формування та закріплення уявлень працівників про цінності закладу охорони здоров'я. Розмір медичного закладу також впливає на корпоративну культуру. Велику увагу формуванню корпоративної культури приділяють передусім великі організації із значною чисельністю працюючих.

Принципи стимулювання також відіграють важливу роль. Зрозумівши, за якими принципами відбуваються заохочення та покарання, працівники вибудовують свою діяльність в організації. При цьому вони стають носіями корпоративної культури.

На формування корпоративної культури впливають принципи підбору персоналу, просування, звільнення. Так, базою просування по службі можуть бути лестощі, бажання догодити керівництву (незалежно від професійних компетенцій) або, навпаки, здатність обґрунтовано заперечити менеджеру, відстоявши свою точку зору на шлях розвитку організації або конкретного завдання[67].

Зовнішні чинники – економіко-політичні умови, у яких існує заклад охорони здоров'я. Ці чинники накладають значний відбиток на ціннісну підсистему корпоративної культури. Агресивна політика, кризові умови функціонування провокують медичну установу на пошук заходів у відповідь, які будуть, у свою чергу, більш агресивними, формуючи при цьому напіввоєнну культуру.

Законодавчі акти також можуть прямо чи опосередковано регламентувати деякі положення корпоративної культури: наприклад, вимоги до організації праці, харчування, місць відпочинку, системи покарання тощо.

Міжнародна політична, соціальна, економічна ситуація впливає корпоративну культуру, формуючи загальні тенденції розвитку закладу охорони здоров'я. Ці фактори впливають на корпоративну культуру шляхом формування цінностей, соціальної захищеності трудового колективу, відповідальності закладу охорони здоров'я перед працівниками та суспільством.

Тенденції науково-технічного прогресу, що змінюються – відпріоритету технічної спрямованості до телекомунікацій, біотехнологій, інформаційних технологій, генної інженерії – змушують заклади охорони здоров'я змінювати акцент у своїй діяльності. Про низький рівень корпоративної культури на сьогодні говорить не лише використання фізично та морально застарілих технологій, а й «морально застарілі методи управління персоналом, організації технологічних процесів та управління закладом» [30, с. 27].

Таким чином корпоративна культура є сильним стратегічним інструментом. Вона дає можливість спрямовувати всіх співробітників організації на загальні цілі та завдання, залучати їх до ініціативності, а також полегшувати спілкування між підрозділами закладу охорони здоров'я. Формування корпоративної культури слід розглядати як один з інструментів підвищення соціальної відповідальності організації, а соціально відповідальне ставлення до працівників може стати імпульсом до формування його якісно нової корпоративної культури. Формування корпоративної культури закладу охорони здоров'я має бути засноване на системному підході, відображенням якого служить наявність відповідних нормативних інструментів та внутрішніх індикаторів, які закладені у принципи розвитку корпоративної культури.

1.2. Методичний інструментарій оцінювання корпоративної культури закладу охорони здоров'я

З огляду на те, що корпоративна культура – це явище досить складне й багатопланове, у процесі її діагностики необхідно чітко розуміти мету дослідження та завдання, які вирішуються, детально окреслювати об'єкт оцінки, а саме, досліджувані аспекти корпоративної культури. Від цього залежатиме підхід до оцінки, практичні інструменти діагностики, а також матеріальні та часові витрати. Питання здійснення оцінки корпоративної культури зарубіжні вчені почали вивчати в середині 80-х років минулого століття. Дослідження даного феномена на території пострадянських країн [59; 62] почалися в кінці 90-х років, при цьому велика частина таких досліджень базувалася на напрацюваннях західних учених.

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 можна також умовно розподілити на 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.

У даний час у літературі [29; 68] описано три підходи, що найбільш часто використовуються для оцінки корпоративної культури:

Холістичний підхід (від др.-грец ὅλος – “цілий, цілісний”) припускає “проникнення” дослідника в культуру організації для її пізнання. Дослідник має стати одним із носіїв культури, вивчаючи її зсередини організації протягом тривалого періоду часу, але при цьому повинен залишатися об'єктивним щодо культури досліджуваного підприємства.

Метафоричний підхід (від др.-грец μεταφορά – “перенесення, переносне значення”) передбачає використання дослідником зразків зовнішніх виявів культури (архітектура, документи, міфи, легенди про компанії тощо) для аналізу її сутності. Такий підхід до оцінки корпоративної культури дуже часто використовують у комплексі із двома іншими підходами.

Кількісний підхід, що передбачає використання опитувань, анкетування, проведення співбесід (інтерв'ю), фокус-груп із подальшим розрахунком різних показників для оцінки конкретних виявів культури. Такий підхід за досить короткий термін і при відносно невеликих витратах

дозволяє отримати достатньо об'єктивну картину стану корпоративної культури підприємства, що є його значною перевагою.

У рамках описаних підходів консультанти з організаційного розвитку та вчені пропонують ряд конкретних методик для оцінки корпоративної культури.

Інтерв'ю як якісний метод оцінки використовується зазвичай шляхом встановлення 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 (вузьким 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, дотримування правил входу на територію та виходу з неї, супроводу працівників та відвідувачів, застосовуваного ритуалу, внутрішнього порядку, атмосфери в трудових колективах, трудової поведінки працівників, оснащеності 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.

Е. Шейн, експерт у сфері досліджень корпоративної культури, будучи прихильником холістичного підходу, для оцінки пропонує використовувати «клінічний метод» [69], який зумовлює глибоке проникнення консультанта (групи консультантів) у роботу компанії для вивчення її культури. Даний

метод оцінки є найбільш витратним, оскільки передбачає тривалу роботу консультантів, але водночас є найбільш «точним», бо дозволяє на рівні спостереження за поведінкою членів організації зрозуміти й усвідомити, які цінності характерні для культури організації і чим мотивується та або інша дія в компанії. Хоча окремі фахівці стверджують [29], що даний метод не завжди об'єктивний, оскільки можливе упереджене ставлення експерта до членів організації та їх культури.

К. Камерон та Р. Куїн у рамках кількісного підходу пропонують інструмент оцінки корпоративної культури OCAI [29]. Дана методика базується на «рамковій конструкції конкуруючих цінностей» і передбачає оцінку культури у шести напрямках, шляхом розподілу 100-бальної оцінки між чотирма альтернативними характеристиками культури, запропонованими авторами. Цей інструмент потребує побудови графічного профілю культури та визначення її домінуючого типу відповідно до запропонованої класифікації (адхократична, кланова, ієрархічна і ринкова). Особливістю даної методики є можливість самостійно оцінити культуру, не вдаючись до послуг сторонніх консультантів.

У роботі “Корпоративна культура” за загальною редакцією Г. Хаєта [67] пропонується кваліметричний підхід до оцінки корпоративної культури. Ця методика з оцінки якості корпоративної культури передбачає послідовне здійснення таких етапів [31]:

- 1) структуризація об'єкта-феномену якості корпоративної культури, виділення складових властивостей якості корпоративної культури, побудова блок-схеми якості, що відбиває ієрархію і взаємозв'язок окремих властивостей;

- 2) побудова моделей, які пов'язують комплексні показники з показниками окремих властивостей і трансформація розробленої блок-схеми в дерево властивостей;

- 3) експертне визначення вагомості властивостей на кожному з рівнів ієрархії;

4) оцінка експертною групою кожної з властивостей із використанням різних способів отримання інформації (анкети, інтерв'ю, тести, вивчення внутрішньофірмової документації, стороннє спостереження);

5) використання математичного апарату для розрахунку узагальненого показника якості корпоративної культури.

У роботі за загальною редакцією професора А. Воронкової “Корпорація: управління та культура” [14] подано опис авторської методики індикативної оцінки сили культури. Зазначена методика передбачає оцінку десяти складових культури: умов праці, культури управління, виробництва, персоналу, комунікацій, взаємин із контрагентами, інновацій, організації праці, соціального забезпечення й економічної культури, за допомогою анкетного опитування експертів підприємства з подальшим розрахунком узагальненого індексу за кожним із зазначених аспектів і складання графічного профілю культури. Дана методика потребує оцінки й матеріальної складової культури підприємства, яка більше схожа на аналіз матеріально-технічного й організаційно-економічного забезпечення діяльності підприємства, при цьому стан багатьох вказаних матеріальних аспектів зумовлюється матеріально-технічними можливостями підприємства, які дуже опосередковано пов'язані з силою культури.

Г. Назарова і А. Доронін пропонують алгоритм якісно-кількісної оцінки функцій корпоративної культури з використання еталона “золотих пропорцій” [38]. Для оцінки використовуються такі типи корпоративної культури: органічна, підприємницька, бюрократична, партисипативна й адхократична, кожен із яких має особливості впливу на поведінку персоналу в організації. Слід зазначити, що такий підхід до оцінки корпоративної культури є досить новим і нетрадиційним, оскільки був розроблений із точки зору визначення типів поведінки членів колективу. Водночас він має свої переваги й може бути використаний на практиці для вирішення поточних управлінських завдань, перш за все визначення гармонійності колективу та домінуючих типів культури (субкультур) у різних підгрупах колективу.

Також у науковій літературі зустрічається методичний підхід до оцінки і рейтингування корпоративної культури [7; 8], який більшою мірою розрахований на оцінку корпоративної культури як складової інвестиційної привабливості підприємства ряду досліджуваних об'єктів. Вказану методику недоцільно використовувати для оцінки корпоративної культури окремого підприємства.

Є. Ларічева у роботі «Розвиток інноваційної культури на підприємстві» [35], розглядаючи елементи корпоративної культури підприємства, пропонує методику й анкету оцінки її стану, яка базується на запропонованих елементах, з подальшим розрахунком індексу корпоративної культури. У структурі корпоративної культури вона виділяє корпоративну культуру працівників, керівників, історію підприємства, потенціал підприємства й інноваційні можливості підприємства з подальшою деталізацією кожного з елементів.

Такий підхід є дещо обмеженим, оскільки в даному випадку корпоративну культуру оцінюють лише з точки зору інноваційної сприйнятливості й можливостей створення інновацій.

Модель корпоративної культури та методика її оцінки професора організаційного розвитку Д. Денісона базується на чотирьох аспектах культури: залучення, адаптивність, узгодження та місія. На рис. 1.1 подано діаграму дмоделі Д. Денісона.

Як і методика К. Камерона і Р. Куїна [29], модель Д. Денісона [74] передбачає оцінку так званих «конкуруючих цінностей» (стабільність і гнучкість, зовнішня і внутрішня спрямованість організації). На думку Д. Денісона, ефективною є організація, що має високі показники в усіх чотирьох квадрантах діаграми. Аналізуючи склад кожного квадранта, можна стверджувати, що це дійсно так, оскільки окремі сектори, розташовані в різних частинах діаграми, доповнюють один одного і лише їх синтез здатний забезпечити організації ефективність (наприклад, створення змін поза

стратегією підприємства, орієнтацією на клієнта, скоординованої та узгодженої командної роботи в сучасних умовах уявити неможливо).

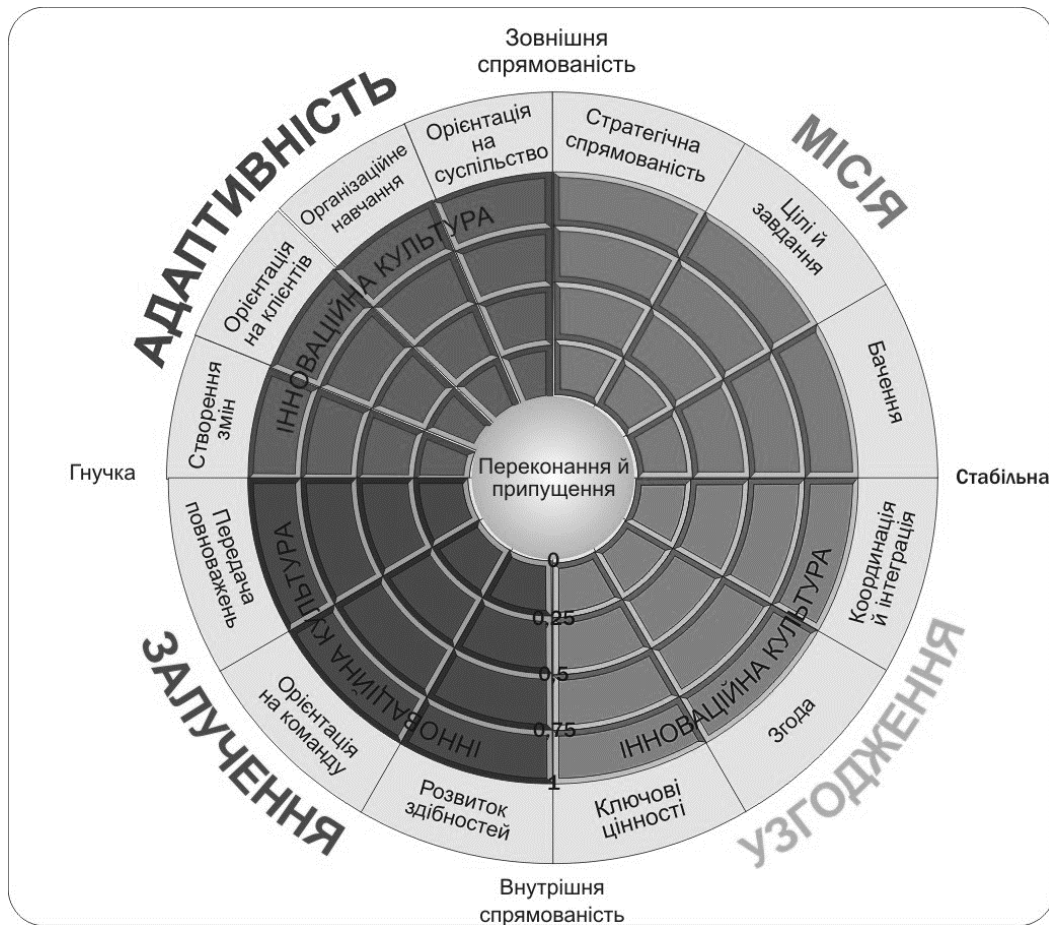


Рисунок 1.1 – Модель оцінки корпоративної культури Д. Денісона

Примітка. Складено на основі [74].

Ця методологія досить поширена на Заході, а її особливістю є можливість порівняти результати досліджень із даними понад 1500 компаній світу, що є в базі даних компанії Denison Consulting.

Методика дослідження передбачає заповнення зведеної таблиці і послідовний розрахунок середньозваженої оцінки (CPBO) за кожним висловлюванням, що стосується певного аспекту корпоративної культури і значення агрегованих індексів за кожною групою тверджень.

На підставі розрахункових значень індексу I_s для кожної групи тверджень будується графічний профіль культури. Під час аналізу доцільно порівняти середньозважені оцінки ($CPBO_i$) за кожним із тверджень із максимально можливим балом, оскільки розрахунковий індекс (I_s) – це вже

агрегована величина, яка показує середню оцінку за всіма СРВО із групи тверджень.

Таким чином, описані методики тим чи іншим чином описують стан корпоративної культури. На нашу думку, найбільш коректною з точки зору повноти оцінки є модель Д. Денісона, яка може бути доповнена аналізом документів компанії, що декларують місію, цілі, цінності та регламентують її діяльність. Поєднання запропонованих підходів до оцінки корпоративної культури дозволить адекватно провести та отримати достовірні результати щодо оцінки рівня розвитку корпоративної культури закладу охорони здоров'я.

РОЗДІЛ 2

**СУЧАСНИЙ СТАН ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ
КОМЕРЦІЙНОГО НЕПРИБУТКОВОГО ПІДПРИЄМСТВА
«ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ ОБЛАСНИЙ ПРОТИПУХЛИННИЙ ЦЕНТР»
ХМЕЛЬНИЦЬКОЇ ОБЛАСНОЇ РАДИ**

2.1. Дослідження системи формування корпоративної культури закладу охорони здоров'я

Комунальне некомерційне підприємство «Хмельницький обласний протипухлинний центр» Хмельницької обласної ради (далі – КНП «Хмельницький обласний протипухлинний центр») є багатопрофільним закладом охорони здоров'я – комунальним унітарним некомерційним підприємством, що надає високоспеціалізовану онкологічну медичну допомогу та послуги, будь-яким особам в порядку та на умовах, встановлених законодавством України та Статутом[56].

КНП «Хмельницький обласний протипухлинний центр» – єдиний в області спеціалізований онкологічний заклад третинного рівня надання медичної допомоги. Протипухлинний центр є головним консультативним, лікувальним та організаційно-методичним центром області з надання допомоги пацієнтам на пухлинну та передпухлинну патологію.

КНП «Хмельницький обласний протипухлинний центр» створене відповідно до рішення Хмельницької обласної ради від 21 червня 2019 року № 37-26/2019 шляхом перетворення Хмельницького обласного онкологічного диспансеру у комунальне некомерційне підприємство «Хмельницький обласний протипухлинний центр» Хмельницької обласної ради.

Для здійснення господарської некомерційної діяльності КНП «Хмельницький обласний протипухлинний центр» залучає і

використовує матеріально-технічні, фінансові, трудові та інші види ресурсів, використання яких не заборонено законодавством. КНП «Хмельницький обласний протипухлинний центр» є юридичною особою, має самостійний баланс, розрахунковий та інші рахунки в установах банків та органах державної казначейської служби, печатку зі своєю назвою, кутовий штамп, емблему, та інші необхідні реквізити[56].

КНП «Хмельницький обласний протипухлинний центр» самостійно визначає свою організаційну структуру, встановлює чисельність і затверджує штатний розпис.

Структура КНП «Хмельницький обласний протипухлинний центр», порядок внутрішньої організації та сфери діяльності структурних підрозділів підприємства затверджуються директором підприємства.

Підприємство самостійно здійснює оперативний, бухгалтерський облік, веде статистичну, бухгалтерську та медичну звітність і подає її органам, уповноваженим здійснювати контроль за відповідними напрямками діяльності КНП «Хмельницький обласний протипухлинний центр» у визначеному законодавством порядку. Власні надходження КНП «Хмельницький обласний протипухлинний центр» використовуються відповідно до чинного законодавства України. Основні фінансові показники діяльності підприємства наведено у табл. А.1 додатку А.

Отже, наведені дані свідчать, що незважаючи на те, що величина доходів у 2020 р. збільшилась майже в 1,7 рази порівняно із 2018 р. витрати зростали ще вищими темпами (у 2,04 рази) така ситуація відобразилась на зміні величини чистого прибутку, який скоротився на 3,3 млн. грн. або на 36% проти рівня базового року. У структурі доходів найбільшу частку складають доходи від реалізації робіт та послуг (89,8%), водночас в структурі витрат найвагомішою статтею є собівартість реалізованих послуг (74,01%) у т.ч. витрати на оплату праці персоналу – 45,84%. Слід також відзначити, що при зростанні валового прибутку на 5,7 млн. грн. спостерігається скорочення фінансових результатів від операційної діяльності на 3,3 млн. грн. та

фінансових результатів від звичайної діяльності до оподаткування на 3,3 млн. грн. Отже, має місце зниження результативності господарської діяльності комунального підприємства.

Медичну допомогу надають 118 лікарів, 130 середніх та 56 молодших медичних працівників. Серед лікарів – чотирьом присвоєно почесне звання «Заслужений лікар України», три лікарів – кандидати медичних наук, у 38 лікарів – вища кваліфікаційна категорія.

Формування корпоративної культури – це складний організаційний процес, що визначається такими завданнями, як: збільшення обігу надання послуг, покращення їх якості, підвищення рівня задоволеності персоналу роботою на підприємстві та рівня їх лояльності, забезпечення задоволеності споживачів у товарах, роботах та послугах суб'єкта господарювання.

Система формування корпоративної культури КНП «Хмельницький обласний протипухлинний центр» являє собою сукупність відокремлених, але пов'язаних між собою елементів, що забезпечують цілеспрямований вплив на рівень корпоративної культури, шляхом реалізації функцій управління через використання комплексу методів управління з метою забезпечення належного її рівня.

Систему формування корпоративної культури можна визначити як систему цілеспрямованих та узгоджених взаємозв'язків між суб'єктом та об'єктом управління шляхом реалізації функцій управління із використання сформованих методів, засобів, механізмів і інструментів аналізу, дослідження, перетворення пов'язаних між собою процесів управління формуванням та розвитком корпоративної культури за умови врахування внутрішніх та зовнішніх загроз та з метою підвищення ефективності діяльності підприємства. Об'єктом формування корпоративної культури у КНП «Хмельницький обласний протипухлинний центр» є загальноорганізаційні цінності, видимі артефакти та елементи культури, соціально-психологічний клімат і персонал підприємства.

Суб'єктами формування корпоративної культури КНП «Хмельницький обласний протипухлинний центр» є директор, його заступники, лінійні та функціональні менеджери, а також персонал закладу, що використовує специфічні методи цілеспрямованого впливу на формування та розвиток організаційних цінностей.

Варто наголосити, що формування корпоративної культури, включає стратегію і тактику управління. Стратегія – це загальний напрямок і спосіб використання засобів для досягнення поставленої мети. Стратегія, встановлюючи певні правила й обмеження, дозволяє сконцентрувати зусилля на тих рішеннях, що не суперечать обраному напрямку управлінської діяльності. Тактика управління – це конкретні прийоми і методи досягнення поставленої мети у певній ситуації та у певний момент часу. Завдання тактики управління – вибір найбільш оптимального рішення і способів його втілення в ситуації, яка склалася [17, с. 31-33].

Формування корпоративної культури КНП «Хмельницький обласний протипухлинний центр» здійснюється за такими етапами: аналіз стану корпоративної культури у попередньому періоді; вибір політики формування корпоративної культури; забезпечення необхідного рівня корпоративної культури; вибір форм і джерел фінансування заходів розвитку корпоративної культури.

До основних функцій формування корпоративної культури КНП «Хмельницький обласний протипухлинний центр» можна віднести такі (рис. 2.1).

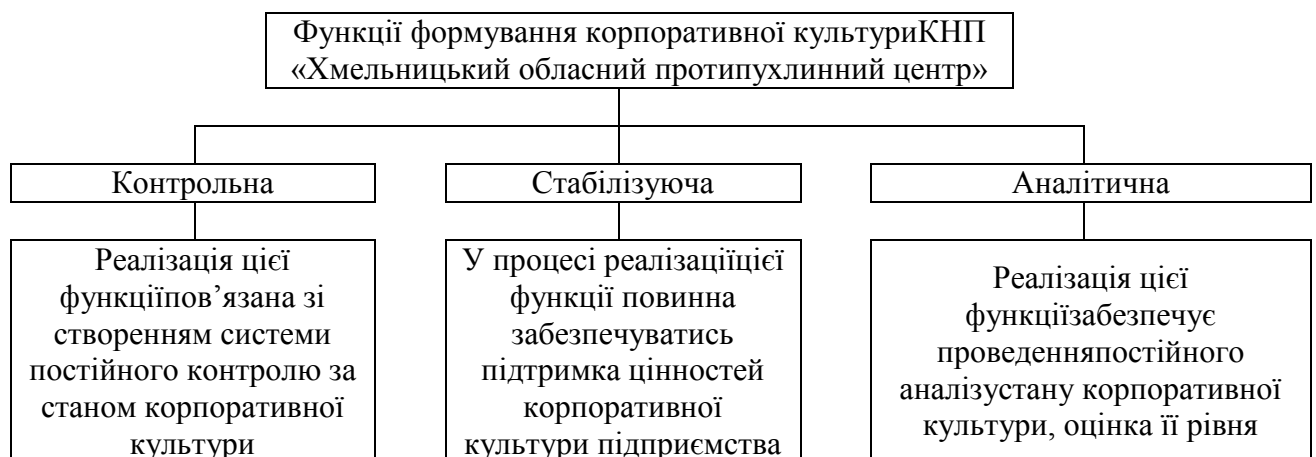


Рисунок 2.1 – Основні функції управління
корпоративною КНП «Хмельницький обласний протипухлинний центр»
Примітка. Складено автором

Реалізація процесу формування корпоративної культури пов'язана з принципами та функціями, здійснення яких забезпечить реалізацію поставленої мети і завдань (табл. 2.1).

Таблиця 2.1. Принципи формування корпоративної культури КНП «Хмельницький обласний протипухлинний центр»

Назва	Характеристика принципів формування корпоративної культури медичного закладу
1	2
Принцип взаємопов'язаності	Формування корпоративної культури відбувається у межах загальної системи управління підприємством, оскільки будь-яке управлінське рішення впливає на ефективність діяльності підприємства в цілому.
Принцип своєчасності	Кожне управлінське рішення щодо формування корпоративної культури має прийматися на основі отримання оперативної достовірної інформації та своєчасно.
Принцип координації	Спрямований на досягнення узгодженості управлінських рішень у сфері формування корпоративної культури рішеннями стратегії розвитку підприємства.
Принцип безперервності	Формування корпоративної культури розглядається як постійний процес, який забезпечує прийняття ряду управлінських рішень, що впливають на ефективність роботи підприємства.
Принцип оптимальності	Управлінське рішення направляється на знаходження оптимального розміру фінансування заходів з розвитку корпоративної культури.
Принцип раціональності	Усі складові корпоративної культури повинні бути раціонально сформовані в усіх сферах функціонування підприємства.

Примітка. Складено автором

Аналіз практики формування корпоративної культури КНП «Хмельницький обласний протипухлинний центр» дозволив побудувати структурно-логічну модель управління, яка описує послідовність і зміст основних етапів формування, підтримки і зміни корпоративної культури організації (рис. 2.2).

Загалом, кількість етапів формування корпоративної культури КНП «Хмельницький обласний протипухлинний центр» зводиться до чотирьох, а саме: аналітичний; конструктивний; реалізаційний та моніторинговий.

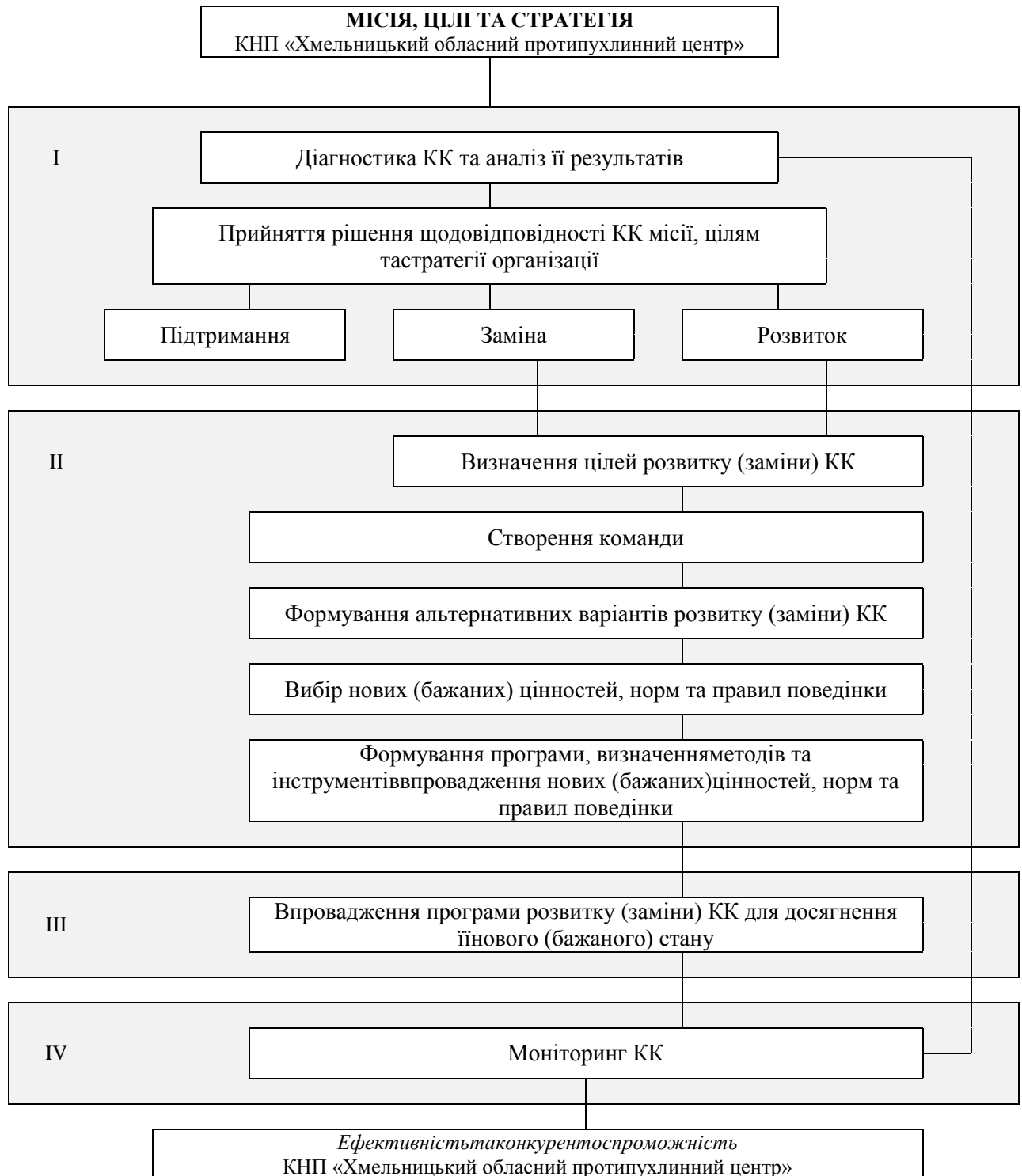


Рисунок 2.2– Модель формування корпоративної культури КНП «Хмельницький обласний протипухлинний центр»

Примітка. Складено автором на основі власних досліджень

На аналітичному етапі визначається відповідність корпоративної культури місії, цілям та стратегії організації, вивчаються цінності, норми і правила поведінки, що існують в організації. У результаті діагностики формулюється тип існуючої в організації на даний момент часу культури з усіма її недоліками і перевагами, приймається відповідне рішення.

На даний час одним із видимих артефактів корпоративної культури підприємства є корпоративний стиль. Корпоративний стиль – це сукупність графічних і текстових компонентів, набір форм, кольорів і поєднань елементів, за допомогою яких організація підкреслює свою індивідуальність і формує враження на ринку. Корпоративний стиль підвищує престиж компанії, забезпечує її впізнавання, що позитивно позначається на довірі споживачів і партнерів і є складовою успішного ведення бізнесу. Наявність корпоративного стилю сприяє формуванню корпоративного духу та «фірмового патріотизму», підвищує загальний естетичний рівень і візуальне середовище компанії. Корпоративний стиль КНП «Хмельницький обласний протипухлинний центр» було розроблено у 2016 році. З метою приведення до єдиного стилю ділової документації та ідентифікаційних елементів медичного закладу були введені в дію корпоративні стандарти.

Підтримка корпоративної культури має місце, якщо вона задовольняє вимоги внутрішньої інтеграції та зовнішньої адаптації організації, відповідає її місії, цілям і стратегії.

Рішення про розвиток корпоративної культури пов'язується з підвищенням уваги до питань управління персоналом і створення сприятливого психологічного клімату, орієнтацією на діалог між керівництвом і співробітниками. У такій ситуації доцільно застосовувати механізми стратегічного планування. Стратегія управління організаційною культурою є комплексною стратегією і представляє собою взаємопов'язаний комплекс дій, що здійснює підприємство з метою створення та забезпечення

ефективного розвитку його корпоративної культури з урахуванням власного потенціалу та факторів і обмежень зовнішнього середовища. На етапі стратегічного планування здійснюється вибір ефективної моделі корпоративної культури з-поміж низки альтернативних варіантів і тих методів та інструментів, за допомогою яких запускається і підтримується на належному рівні процес побудови та життєзабезпечення цієї моделі.

На успіх стратегічного планування тут впливає «якість команди» – важливо, щоб до неї входили фахівці, які вміють стратегічно мислити і мають реальне бачення шляхів розвитку корпоративної культури у довгостроковій перспективі.

Розвиток корпоративної культури КНП «Хмельницький обласний протипухлинний центр» базується на формуванні трьох груп цінностей: існуючих позитивних цінностей, які є безпосереднім соціальним підґрунтям роботи, спрямованої на вдосконалення та розвиток корпоративної культури медичних закладів; негативних цінностях, які відображають певні деструктивні прояви, які мають бути трансформовані в процесі розвитку корпоративної культури; відсутні цінності, впровадження яких у систему корпоративної культури вимагає від організації створення певного декларативного комплексу цінностей, які мають підтримуватися через зовнішнє стимулювання з метою інтеріоризації всіма учасниками процесу.

Якщо на певний момент часу корпоративна культура перестає відповідати умовам зовнішньої адаптації та внутрішньої інтеграції, негативно впливає на ефективність діяльності КНП «Хмельницький обласний протипухлинний центр», ставиться питання про її заміну. У випадку необхідності внесення змін в корпоративну культуру вирішуватиметься питання її оптимізації, під якою розуміють приведення культури підприємства, його взаємодії з ринком і внутрішніх взаємодій в стан, що сприяє максимально ефективному досягненню цілей підприємства в рамках прийнятих стратегій.

Для ефективного формування корпоративної культури та подолання можливого опору керівниками КНП «Хмельницький обласний протипухлинний центр» проводиться оцінка всіх обставини, які супроводжуватимуть процес її зміни, постійно проводиться роз'яснювальна робота серед працівників, надаючи цьому процесу максимальної «прозорості», якомога ширше залучається персонал підприємства до обговорення можливих проблем і пошуку шляхів їх вирішення, а за необхідності застосовують приховані та явні заходи примусу тощо.

Щодо формування корпоративної культури, то за основними напрямками діяльності з урахуванням бізнес-процесів відповідно до організаційної структури у КНП «Хмельницький обласний протипухлинний центр» діють: засновник (Хмельницька обласна рада), директор, медичний директор, головний бухгалтер; відділ кадрів, юридичний відділ та інформаційно-аналітичний відділ (табл. 2.2).

Таблиця 2.2. Розподіл процесів формування корпоративної культури між органами управління КНП «Хмельницький обласний протипухлинний центр»

Процеси формування корпоративної культури	Засновник	Директор	Медичний директор	Інформаційно-аналітичний відділ	Відділ кадрів	Юридичний відділ	Всього
Діагностика корпоративної культури медичного закладу	-	-	-	-	-	-	0
Визначення базових цінностей медичного закладу	+	-	-	-	+	-	2
Визначення цілей розвитку корпоративної культури	-	-	-	-	-	-	2
Визначення корпоративного стилю	+	-	-	-	+	+	3
Формування кадрової політики	-	-	-	-	+	-	1
Формування програми розвитку корпоративної культури	-	-	+	-	+	-	2

Моніторинг корпоративної культури	-	-	-	-	-	-	0
Разом	2	0	1	0	4	1	

Примітка. Складено автором на основі власних досліджень у КНП «Хмельницький обласний протипухлинний центр»

Проведений аналіз свідчить, що окремі процеси з формування корпоративної культури розподіляються між декількома структурними підрозділами. Так визначення базових цінностей КНП «Хмельницький обласний протипухлинний центр» здійснюють засновник, директор, його заступники та відділ кадрів і юридичний відділ, визначення корпоративного стилю знаходиться в компетенції відділу кадрів та юридичного відділу. Однак окремі елементи формування корпоративної культури взагалі відсутні. Зокрема, це стосується питань діагностики та моніторингу корпоративної культури КНП «Хмельницький обласний протипухлинний центр». Тому розроблені та культивовані цінності видозмінюються скоріше, стихійно, аніж цілеспрямовано на основі оцінки та діагностики впливу корпоративної культури на результати функціонування медичного закладу

На процес формування корпоративної культури КНП «Хмельницький обласний протипухлинний центр» впливають певні чинники, які можна поділити на такі групи:

– первинні чинники: система цінностей і вірувань, які підтримуються вищим керівництвом; реакція керівництва на критичні ситуації, що виникають в організації; лідерство і стиль поведінки керівників; система мотивації співробітників; критеріальна база відбору, призначення, просування і звільнення з організації.

– вторинні чинники: організаційна структура організації, рівень делегування повноважень; система передачі інформації й організаційні процедури; зовнішній і внутрішній дизайн приміщення, в якому розміщується організація; міфи й історії про важливі події та ключові особи в

організації; формалізовані положення про філософію і цілі існування організації [19].

Формування корпоративної культури для КНП «Хмельницький обласний протипухлинний центр» є процесом перевірки та підвищення відповідності культури цінностям, які закладені у її основу, додержання яких зумовлює довгострокове зростання ефективності та конкурентоспроможності медичного закладу[14].

Отже, успішність сучасних соціально-економічних систем визначається вмінням керівництва організації формувати і розвивати корпоративну культуру. Формування корпоративної культури можна визначити як один із видів організаційно-управлінської діяльності медичного закладу щодо її формування, підтримки і зміни з метою підвищення виробничої й організаційної ефективності та досягнення бажаних результатів діяльності на ринку медичних послуг у короткостроковій та довгостроковій перспективі. Структурно-логічна модель формування корпоративної культури описує послідовність і зміст основних етапів її формування, підтримки і зміни для організації.

Таким чином, процес формування корпоративної культури КНП «Хмельницький обласний протипухлинний центр» відіграє важливу роль у діяльності медичного закладу, оскільки саме від прийняття ефективних управлінських рішень керівництва стосовно корпоративної культури залежить подальша успішна його діяльність.

2.2. Оцінка стану корпоративної культури закладу охорони здоров'я

Для оцінки рівня розвитку корпоративної культури КНП «Хмельницький обласний протипухлинний центр» скористаємось моделлю Д. Денісона. Початковим етапом такої оцінки виступає визначення

системи індексів. Розглянемо більш детально зміст кожного з індексів, що характеризують відповідні аспекти корпоративної культури.

Індекс стратегічної спрямованості свідчить про наявність стратегічних документів у роботі медичного закладу, які відбивають призначення організації та розкривають внесок кожного співробітника в реалізацію спільних цілей (місії, стратегії), знання співробітниками положень цих документів.

Індекс цілей показує наявність чітко структурованих цілей для всіх підрозділів медичного закладу, можливості відкритого обговорення цілей, аналіз руху порівняно зі встановленими цілями, узгодженість цілей зі стратегічними документами організації.

Індекс бачення визначає наявність бачення майбутнього організації (образ організації через кілька років і способи досягнення цього стану), наскільки це бачення мотивує співробітників організації та узгоджується з короткостроковими цілями організації.

Індекс координації та інтеграції свідчить, наскільки монолітна організація в реалізації своїх цілей (узгодженість цілей підрозділів, спільність поглядів різних підрозділів та їх взаємодія), наскільки інтереси організації в цілому превалюють над інтересами окремої структурної одиниці.

Індекс згоди показує, наскільки збігаються інтереси працівників, керівництва, наскільки довірчі відносини складаються між ними і як погоджені дії в організації, у тому числі при вирішенні спірних питань та пошуку компромісу.

Індекс ключових цінностей свідчить про наявність кодексу корпоративної етики, чітко визначених цінностей, що характеризують організацію, їх знання співробітниками, і демонстрацію в моделях поведінки, керівництва перш за все.

Індекс повноважень показує, наскільки співробітники можуть самостійно приймати рішення – мають повноваження для цього, і наскільки вони самі бажають цього й готові професійно.

Індекс розвитку здібностей визначає, наскільки організація готова до розвитку персоналу, підвищення його компетенцій через навчання, наділення повноваженнями й залучення до розробки управлінських рішень.

Індекс орієнтації на команду показує, наскільки часто керівництво використовує командний підхід до вирішення встановлених завдань, як легко співробітники об'єднуються і взаємодіють у команді, і наскільки вони відчують індивідуальну відповідальність і внесок у вирішення загального завдання.

Індекс створення змін доводить, наскільки організація здатна змінюватися під впливом зовнішнього середовища, кон'юнктури ринку, наскільки вона відстежує дії конкурентів, тенденції розвитку й передбачає їх.

Індекс орієнтації на клієнта показує значущість клієнта в культурі організації, як швидко організація реагує на зміну потреб клієнта, і наскільки зацікавлена в утриманні існуючих клієнтів та залученні нових.

Індекс організаційного навчання визначає, наскільки організація схильна до ризику й інновацій, як використовуються помилки в навчанні співробітників в інноваційному процесі.

Індекс орієнтації на суспільство свідчить, наскільки організація орієнтована на вирішення соціальних та інших проблем оточуючих її спільнот, як співвідноситься місія і стратегія із соціально стійким розвитком регіону, де розташована організація[74].

Індекс показує відношення фактичної оцінки висловлювання до максимально можливого значення. Оскільки максимальний бал дорівнює 5, шкала градувань відповідно до моделі Д. Денісона виглядає таким чином: 0 – 0,25 – 0,5 – 0,75 – 1, де 0 – твердження не відповідає дійсності, 0,5 – частково, 0,75 – сказане більш присутнє, ніж ні, і 1 – твердження відповідає ситуації в організації повністю.

Як граничне для корпоративної культури інноваційного типу пропонується встановити значення розрахункових індексів на рівні 0,75 для таких блоків: «Стратегічна спрямованість», «Згода», «Ключові цінності», «Передача повноважень», «Орієнтація на команду», «Створення змін», «Орієнтація на клієнтів», «Організаційне навчання», «Орієнтація на суспільство». Значення індексу 0,75 відповідає оцінці в 4 бали («згоден») для запропонованої анкети й дозволяє стверджувати, що зазначені блоки мають досить виражений характер у культурі організації. При цьому значення індексу має тяжіти до 1 [74].

Для опитування ми обрали 152 працівники організації (обсяг вибірки складав 55% від загальної чисельності працюючих). Зміст запропонованої працівникам медичного закладу анкети наведено в додатку Б.

За кожним висловлюванням, що стосується певного аспекту корпоративної культури (формула 2.1) і значення агрегованих індексів за кожною групою тверджень (формула 2.2).

$$CPBO_i \equiv \frac{\sum_{j=1}^n B_{ij}}{n}, \quad (2.1)$$

де $CPBO_i$ – середньозважена оцінка за i -м твердженням;
 B_{ij} – бал, виставлений по i -ому твердженню j -м співробітником;
 n – кількість ненульових відповідей за i -м твердженням [74].

$$I_s = \frac{\sum_{i=1}^m CPBO_i}{B_{max} \times m}, \quad (2.2)$$

де I_s – розрахункове значення індексу за s -групою тверджень;
 B_{max} – максимально можлива відповідь в анкеті (у даному випадку $B_{max} = 5$);
 m – кількість i -х тверджень у s -групі (у даному випадку $m=3$);
 k – кількість незалежних груп тверджень в анкеті [74].

Використовуючи формули 2.1 та 2.2, на основі відповідей респондентів на питання наведені в анкеті ми провели розрахунок значень індексів модифікованої моделі Д. Денісона. Результати розрахунків відображено в табл. 2.3.

Використовуючи розрахункові значення індексів, на рис. 2.3 подано графічний профіль корпоративної культури КНП «Хмельницький обласний протипухлинний центр» відповідно до обраної методики.

Таблиця 2.3. Значення індексів модифікованої моделі Д. Денісона для оцінки корпоративної культури КНП «Хмельницький обласний протипухлинний центр»

№ з/п	Індекс	Керівники	Фахівці, службовці	Різниця
1	2	3	4	5
1.	«Індекс стратегічної спрямованості»	0,86	0,81	0,05
2.	«Індекс цілей»	0,84	0,80	0,04
3.	«Індекс бачення»	0,81	0,74	0,07
4.	«Індекс координації та інтеграції»	0,72	0,69	0,03
5.	«Індекс згоди»	0,76	0,68	0,08
6.	«Індекс ключових цінностей»	0,83	0,77	0,06
7.	«Індекс повноважень»	0,85	0,80	0,05
8.	«Індекс розвитку здібностей»	0,78	0,73	0,05
	«Індекс орієнтації на команду»	0,80	0,77	0,03
9.	«Індекс створення змін»	0,77	0,74	0,03
10.	«Індекс орієнтації на клієнтів»	0,76	0,75	0,01
11.	«Індекс організаційного навчання»	0,83	0,77	0,06
12.	«Індекс орієнтації на суспільство»	0,85	0,78	0,07

Примітка. Розраховано автором на основі відповідей працівників КНП «Хмельницький обласний протипухлинний центр»

Аналізуючи отримані результати, можна зробити кілька висновків щодо поточного стану корпоративної культури КНП «Хмельницький обласний протипухлинний центр»:

1. Оцінки корпоративної культури керівниками та співробітниками за окремими блоками різняться, але незначно. Оцінки культури керівниками за всіма індексами без винятку вище оцінок фахівців, існуючу різницю в оцінках можна розглядати як поточний розрив і резерв для вдосконалення.

2. Усі розрахункові значення коефіцієнтів варіації знаходяться у припустимих межах, від 13,34 до 31,71%, що дозволяє говорити про достатню достовірність отриманої інформації. Водночас такий розподіл коефіцієнта варіації дозволяє дійти висновку про наявність в закладі охорони здоров'я декількох досить схожих субкультур, але які все ж мають свої відмінності в окремих аспектах, причому іноді досить значні.

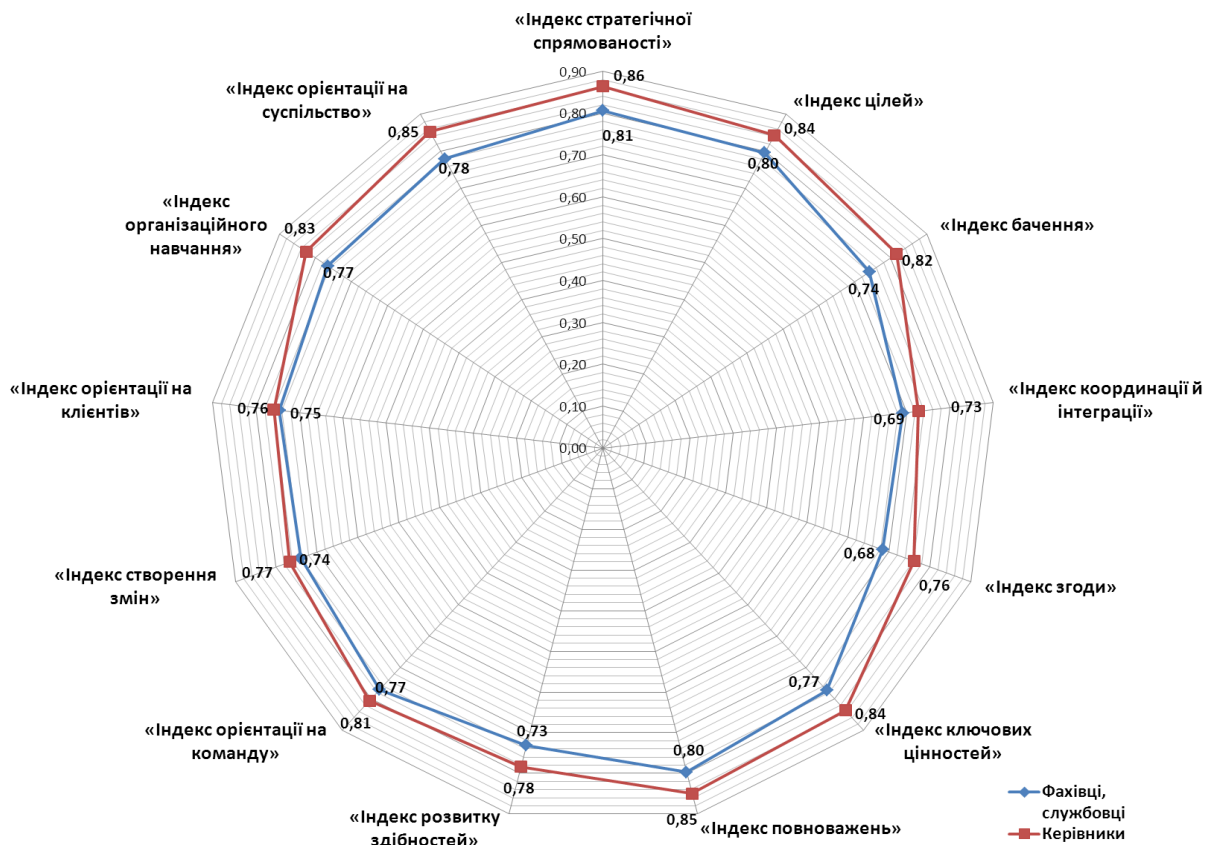


Рисунок 2.3 – Графічний профіль корпоративної культури
КНП «Хмельницький обласний протипухлинний центр»

Примітка. Складено автором на основі власних розрахунків

Така ситуація пояснюється розмірами медичного закладу (чисельність персоналу на момент проведення анкетування становила 304 особи), і організаційною структурою. Зважаючи на це, можна стверджувати, що корпоративна культура організації та рівень її розвитку відповідає провідним позиціям медичного закладу на ринку. Значення індексів знаходяться в діапазоні від 0,69 до 0,81 при можливому значенні, рівному 1.

Отже, значення семи з дев'яти індексів більше граничного значення рівного 0,75, а для керівників усі дев'ять індексів більше граничного значення. Водночас результати аналізу свідчать, що в медичному закладі є певні проблеми із взаємодією співробітників різних відділів та загальноорганізаційними змінами в цілому. Поряд із діагностикою корпоративної культури за методологією Д. Денісона було проведено дослідження, спрямоване на вивчення організаційних, управлінських, мотиваційних аспектів роботи медичного закладу відповідно до анкети, зміст якої наведено в додатку В.

Дослідження виявило, що у КНП «Хмельницький обласний протипухлинний центр» не проводиться систематичної роботи з розвитку і зміцнення корпоративної культури, розвиток культури значною мірою носить стихійний характер, що частково обумовлено відсутністю програмних документів, фіксуючих місію, цілі та цінності компанії (Положення про корпоративну культуру, кодекс корпоративної етики).

Відкриті запитання виявили низьку інформованість співробітників КНП «Хмельницький обласний протипухлинний центр» про місію, стратегію, основні цінності організації та їх зміст. Така ситуація потребує більш детального опрацювання цього питання як топ-менеджментом, так і лінійним керівництвом. За необхідності можуть бути проведені тренінги та семінари відповідної спрямованості, оскільки в довгостроковій перспективі така ситуація несе певні загрози для цілісності корпоративної культури медичного закладу.

Загальною та ключовою проблемою, що стосується медичного закладу, яку виявило дослідження, можна назвати розбіжність декларованих і трансльованих у робочій поведінці керівництва цінностей: слова і дії керівництва неузгоджені, а іноді й суперечливі. Така ситуація не сприяє цілеспрямованому розвитку і зміцненню корпоративної культури. Ще однією досить важливою проблемою, яку виявило анкетування, можна назвати невідповідність інтересів керівництва та рядових співробітників КНП «Хмельницький обласний протипухлинний центр». Це позначається на рівні довіри співробітників до медичного закладу і його керівництва, і поступово призводить до розшарування медичного закладу, формування різних, часом конфліктуючих, субкультур (субкультура організаційної еліти, субкультура середньої управлінської ланки і субкультура технічного персоналу), що характеризуються різними цінностями. Така ситуація згідно з дослідженнями М. Семикіної характерна для більшості вітчизняних організацій, у соціально-трудових відносинах яких поступово накопичується величезний конфліктний потенціал, що, у свою чергу, створює небезпеку для подальшого функціонування закладів охорони здоров'я, стримує їх економічне зростання та інноваційний розвиток [48;49].

Таким чином, проведені дослідження дозволили встановити, що КНП «Хмельницький обласний протипухлинний центр» характеризується достатньо високим рівнем корпоративної культури і вносити кардинальні зміни в корпоративну культуру медичного закладу немає сенсу. Однак, ринок медичних послуг досить динамічно змінюється, а саме змінюється середовище, конкуренти і споживачі, відповідно корпоративна культура також не може бути незмінною. Зважаючи на це, актуальності набирає питання постійних адаптаційних змін окремих аспектів корпоративної культури, впровадження дієвих механізмів її підтримки та розвитку.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСІВ ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ У КНП «ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ ОБЛАСНИЙ ПРОТИПУХЛИННИЙ ЦЕНТР» ХМЕЛЬНИЦЬКОЇ ОБЛАСНОЇ РАДИ

3.1. Організаційні засади удосконалення процесів формування корпоративної культури медичного закладу

Формування корпоративної культури КНП «Хмельницький обласний протипухлинний центр» передбачає реалізацію сукупності дій, спрямованих на оперативне реагування на зміни, що відбуваються у його внутрішньому і зовнішньому середовищі, які можуть мати еволюційний або революційний характер. Для забезпечення успішності цього процесу необхідним є формування системи заходів щодо розвитку корпоративної культури, яка охоплює всі її елементи та складові. При чому розвиток корпоративної культури для підприємства означає її приріст, який включає її якісне покращання.

Формування корпоративної культури КНП «Хмельницький обласний протипухлинний центр» передбачає:

- побудову механізму розвитку корпоративної культури;
- аналізу впливу кожної з ланок механізму на функціонування його елементів і встановлення їх впливу на ефективність механізму в цілому
- змістовний аналіз впливу ланок на функціонування елементів і ефективність механізму в цілому для КНП «Хмельницький обласний протипухлинний центр».

Кожна ланка механізму формування корпоративної культури КНП «Хмельницький обласний протипухлинний центр» забезпечує реалізацію функцій управління, які в сукупності забезпечують досягнення цілей розвитку медичного закладу в цілому. Ефективне функціонування

цього механізму забезпечується відповідністю розпорядчих функцій, прав, відповідальності та ресурсів у процесі формування та реалізації стратегії розвитку. Кожна ланка цього механізму продукує певну інформацію та інформаційні зв'язки, які відображають його функціонування, а взаємодія між ланками має динамічний характер.

Механізм формування корпоративної культури КНП «Хмельницький обласний протипухлинний центр» – це система взаємозалежних цілей, організаційно-правових інструментів, форм, методів і економічних важелів, за допомогою яких здійснюється комплексний управлінський вплив на поведінку персоналу з метою трансформації його уявлень і цінностей та формування на цій основі високого рівня корпоративної культури. Побудуємо відповідно до цього визначення структурно-логічну схему механізму формування корпоративної культури КНП «Хмельницький обласний протипухлинний центр» (рис. 3.1).

Поданий на рис. 3.1 механізм формування корпоративної культури КНП «Хмельницький обласний протипухлинний центр» формується з таких структурних блоків:

- блок цілей (реалізація вартісно-, клієнто- та цінносноорієнтованої стратегії, що забезпечує реалізацію інтересів зацікавлених сторін, на основі досягнення синергетичного ефекту);
- блок вхідної інформації, який включає профіль бажаної культури, виражений через узгоджену систему цінностей і систему показників;
- блок механізмів впливу, який відображає реалізацію 4-х послідовних етапів формування культури;
- блок функціонального забезпечення відповідних змін з урахуванням специфіки функціональної побудови закладу охорони здоров'я;
- блок організаційного забезпечення для оцінювання рівня організації структури управління розвитком культури (наскільки сучасною і прогресивною вона є);

– блок ресурсного забезпечення формування корпоративної культури КНП «Хмельницький обласний протипухлинний центр», яке передбачає наявність таких складових: кадрової, правової, інформаційної, фінансової та технічної.

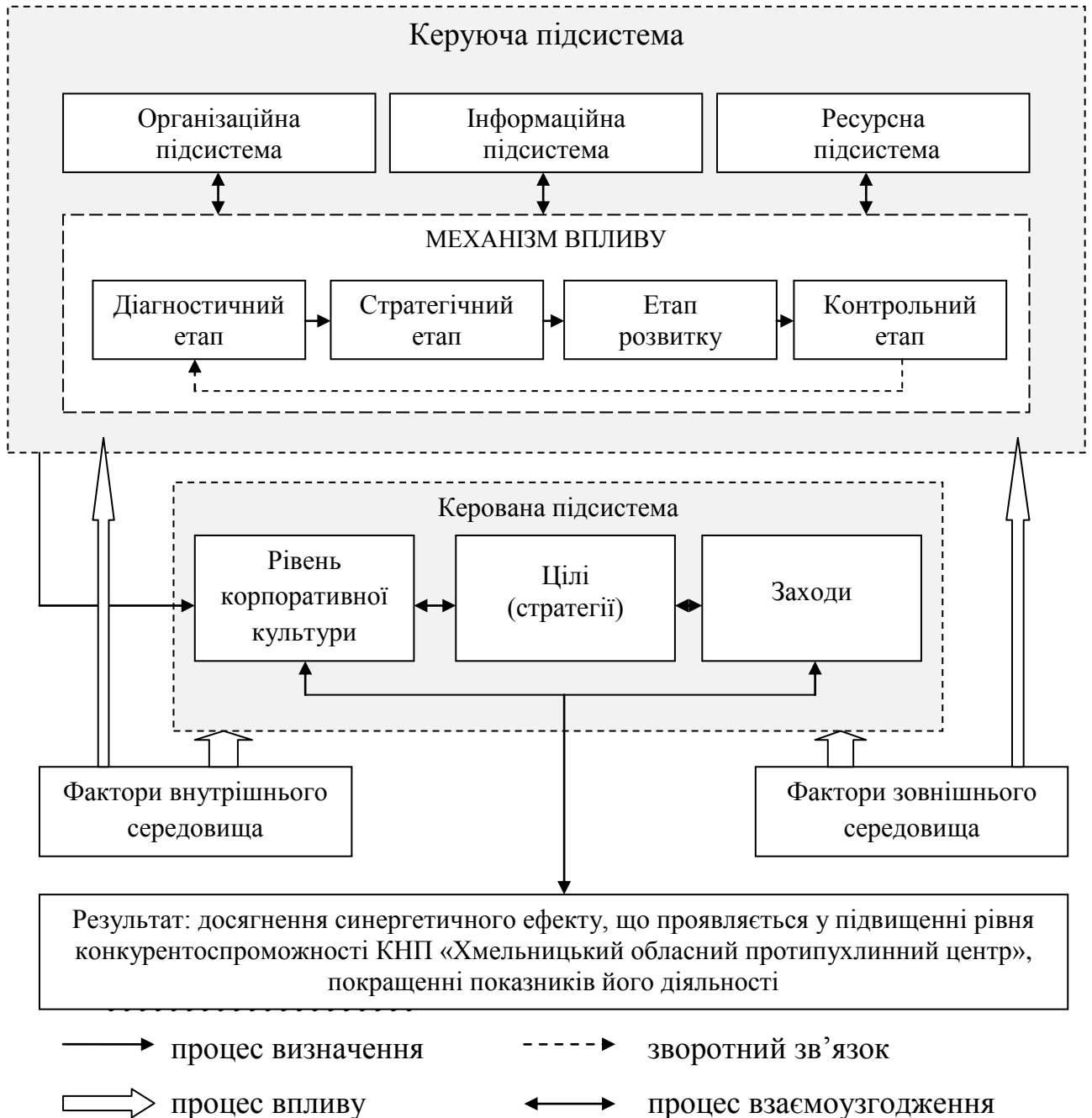


Рисунок 3.1–Структурно-логічна схема формування корпоративної культури КНП «Хмельницький обласний протипухлинний центр»
 Примітка. Складено автором

На корпоративну культуру впливають різні фактори зовнішнього середовища, які можуть бути спрямовані як на об'єкт, так і на суб'єкт

управління. Тому необхідним є обмеження їхнього впливу через підвищення адаптації корпоративної культури до мінливих зовнішніх умов.

Одним із головних елементів механізму формування корпоративної культури КНП «Хмельницький обласний протипухлинний центр» є його ресурсне забезпечення. Процедура формування обсягів витрат на корпоративну культуру та їх розподілу повинна передбачати низку вимог: оптимальна забезпеченість ресурсами; доступність інформації щодо фінансування; прозорість джерел фінансування; згода власників та менеджменту медичного закладу. Джерелами відшкодування витрат на заходи щодо корпоративної культури можуть бути фонди економічного стимулювання та розвитку та дохід медичного закладу [21].

Оптимальна забезпеченість ресурсами вказує на спроможність медичного закладу досягти бажаного рівня корисності заходів корпоративної культури, яка може фактично реалізуватися лише за умови повноцінного фінансового, матеріального, технічного та кадрового забезпечення. Якщо ці умови не виконано, фінансування корпоративної культури буде марним витрачанням коштів. Важливо відзначити, що процес формування і розвитку корпоративної культури здійснюється через зв'язки і відносини між елементами медичного закладу за допомогою інформаційних потоків. Тому процес формування корпоративної культури КНП «Хмельницький обласний протипухлинний центр» необхідно пов'язувати з формуванням нової інформаційної культури медичного закладу, що потребуватиме забезпечення комп'ютерної грамотності працівників медичного закладу; комп'ютеризацію процесів; створення нової структури мислення персоналу.

Інформаційна складова механізму формування корпоративної культури КНП «Хмельницький обласний протипухлинний центр» складається зі способів і джерел отримання інформації, методики (інструментарію) її оброблення та аналізу, програмно-алгоритмічного і технічного комплексу.

Базова модель системи формування корпоративної культури дозволяє чітко окреслити коло функціональних завдань корпоративної культури;

створити в медичному закладі ефективну структуру управління процесом її та розвитку; визначити її необхідне оптимальне елементне забезпечення; удосконалити і створити нові зв'язки та відносини між елементами медичного закладу.

Проведення радикальних і швидких змін у змісті корпоративної культури відбувається з великими труднощами. Загалом ступінь опору змінам у культурі прямо залежить від ступеня їх радикальності і сили [13].

Для ефективного подолання стримувальних факторів у процесі формування корпоративної культури КНП «Хмельницький обласний протипухлинний центр» необхідно виконання низки умов: наявність соціальної бази змін; підтримка змін керівниками та їх прихильність до змін; стабільність персоналу; поетапність руху від організаційних цінностей до норм; систематичні зміни.

З метою формування корпоративної культури КНП «Хмельницький обласний протипухлинний центр» доцільно також використовувати методом реінжинірингу. Реінжиніринг (перепроєктування) передбачає формування нового мислення, новий підхід до організації процесів, що відбуваються в організації. Реінжиніринг охоплює не тільки матеріальні процеси (виробничо-господарську діяльність), а й інформаційні процеси (спілкування, прийняття рішень, управління).

Реінжиніринг передбачає також зміну в політиці оплати праці, у характері контролю за процесами, в організаційній будові (тобто перехід від функціонального підрозділу як виконавця окремих робіт до «процес-команди», що виконує весь процес і несе відповідальність як за процес, так і за результат). Завдяки створенню процес-команд посилюються взаємозв'язки і взаємодія працівників медичного закладу, тобто реінжиніринг сприяє досягненню синергетичного ефекту, реалізації синергетичного механізму формування та розвитку корпоративної культури. Отже, реінжиніринг бізнес-процесів – це зміна насамперед корпоративної культури, тобто формування нової ідеології управління. Формування і розвиток корпоративної культури з

позицій реінжинірингу повинні здійснюватися як єдиний комплексний процес, який зачіпає всі аспекти діяльності медичного закладу, його підрозділів і працівників; який повинен бути єдиним та здійснюватися структурним утворенням – процес-командою.

Проведення реінжинірингу забезпечить КНП «Хмельницький обласний протипухлинний центр» такі переваги:

- вдосконалення системи управління;
- підвищення економічної ефективності;
- зростання соціальної значимості медичного закладу;
- впровадження автоматизованої системи управління організацією [2].

Для успішної реалізації реінжинірингових заходів необхідно досягти:

- балансу інтересів зацікавлених сторін (стейкхолдерів) у діяльності медичного закладу. В медичному закладі повинна існувати культура, що забезпечує інтереси всіх ключових стейкхолдерів – менеджерів, засновників, споживачів і рядових працівників. Перекіс інтересів на користь певних груп стейкхолдерів може привести до невдачі реінжинірингу;

- балансу у використанні маркетингових та інформаційних технологій при перетвореннях корпоративної структури;

- балансу між різними рівнями корпоративної культури;

- певного рівня розвитку корпоративної ідеології, який дозволить повністю реалізувати енергію, інноваційність, оптимізм працівників медичного закладу.

Формування корпоративної культури КНП «Хмельницький обласний протипухлинний центр» потребує створення спеціального сектору (рис. 3.2), який діяв би на тимчасовій основі. Його працівники мають бути штатними працівниками відділу кадрів. Для забезпечення його функціонування ми пропонуємо провести перерозподіл повноважень між окремими працівниками відділу кадрів та встановити їм доплату в розмірі 20% до посадового окладу за виконання додаткових функцій.

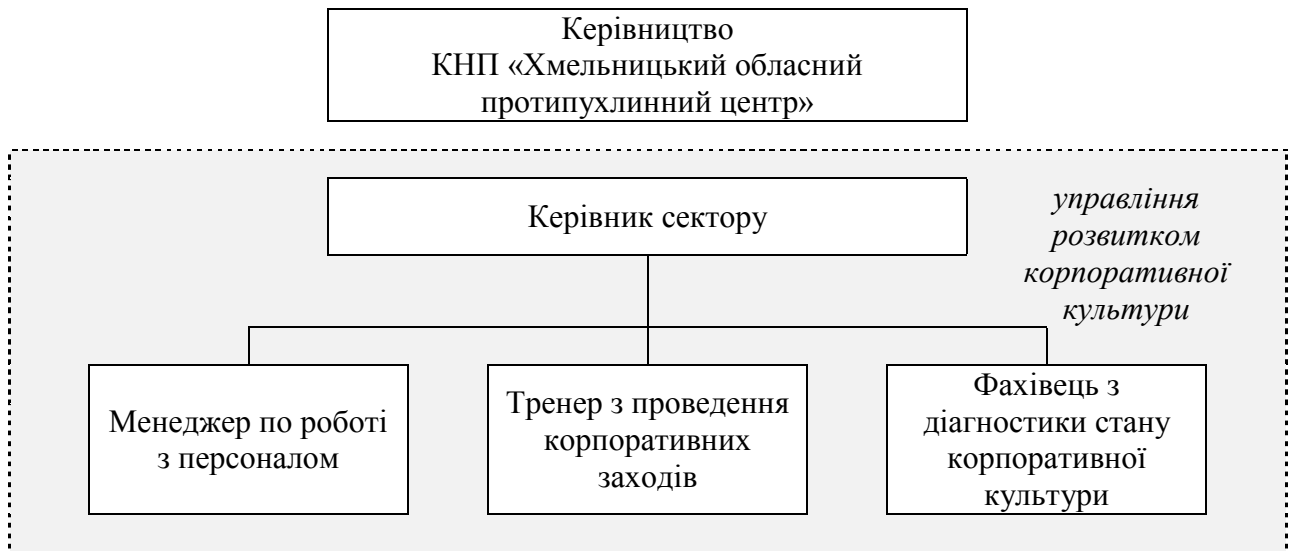


Рисунок 3.2 – Умовна схема структурного підрозділу з формування корпоративної культури КНП «Хмельницький обласний протипухлинний центр»

Примітка. Складено автором.

Система формування корпоративної культури КНП «Хмельницький обласний протипухлинний центр» являє собою взаємопов'язану єдність керуючої частини (тобто суб'єкта) і керованої частини (тобто об'єкта), зв'язок між якими здійснюється за допомогою інформаційних потоків. Ефективність формування корпоративної культури багато в чому залежить від рівня інтелектуального, соціального та духовного розвитку закладу охорони здоров'я, який визначає культуру медичного закладу в цілому і є об'єктом управління.

Слід зазначити, що в реалізації функції формування корпоративної культури провідна роль належить вищому керівництву КНП «Хмельницький обласний протипухлинний центр», але без спеціальних служб або відповідальних працівників знижується ефективність цього процесу. Тому формування корпоративної культури повинно реалізовуватися як по лінії безпосереднього керівництва підлеглими, так і по лінії кадрової роботи.

Для керівництва тимчасовим структурним підрозділом вводиться посада керівника з проблем організаційної культури, який несе повну

відповідальність за розроблення і реалізацію програми формування корпоративної культури, займається стимулюванням співробітників, що залучаються для розроблення та реалізації програми, і контролює їхню роботу. Після впровадження розробленої програми тимчасовий управлінський орган розформовується, а подальші заходи з підтримки і розвитку корпоративної культури здійснюються громадськими комітетами. До складу таких комітетів доцільно залучати не тільки представників відділу кадрів, а й рядових співробітників і представників вищого керівництва медичного закладу.

Для організації роботи структурно підрозділу з формування корпоративної культури КНП «Хмельницький обласний протипухлинний центр» необхідні такі ресурси:

1) правові: державні законодавчі акти; внутрішні нормативні документи медичного закладу

2) фінансові: грошові кошти для винагородження фахівців-виконавців завдань щодо формування організаційної культури, а також для проведення відповідних заходів (проведення семінарів, організація робочих місць тощо);

3) технічні: комп'ютерне забезпечення, оргтехніка, засоби для обладнання робочих місць;

4) інформаційні: дані про культурні традиції, звичаї, цінності; статистичні дані про діяльність організації.

Для ефективного функціонування цього структурного підрозділу важливим є наявність горизонтальних координаційних зв'язків з іншими функціональними службами медичного закладу. Завдання структурно підрозділу з управління розвитком корпоративної культури КНП «Хмельницький обласний протипухлинний центр»:

- розроблення етичних норм;
- розроблення та підтримка традицій;
- навчання етичній поведінці;

- діагностика культури;
- виявлення відхилень у поведінці працівників, їх причин, місця і часу, розроблення та реалізація профілактичних і виховних заходів для попередження поведінки, яка відхиляється від встановлених норм;
- розроблення пропозицій щодо фірмової символіки;

Всі важелі з формування корпоративної культури умовно поділяють на 3 групи: адміністративні, економічні та психологічні, які складаються керівництвом медичного закладу в конкретну систему формування корпоративної культури, головною метою якої є формування в кожного працівника зацікавленості у досягненні поставлених цілей (рис. Г.1 додатку Г).

До адміністративних належать такі важелі: місія, ідеологія організації, принципи її діяльності; внутрішні нормативні документи; корпоративні стандарти поведінки; фірмовий стиль; система корпоративних заходів; організація процесу праці та відпочинку; селекція кадрів; формалізація (адаптація нових працівників до корпоративної культури); навчання персоналу; робота профспілок.

До економічних важелів належать: система мотивації праці, страхування співробітників, соціальна відповідальність, розподіл доходів, укладення довгострокових контрактів, відкритість ведення бізнесу.

Остання група важелів розвитку корпоративної культури – психологічні: стиль управління, соціально-психологічний клімат, групова динаміка, згуртованість/конфліктність, соціальна мотивація, соціально-психологічні особливості персоналу.

Контроль процесу формування і розвитку корпоративної культури передбачає систематичне виявлення у поведінці працівників відхилень від встановлених в організації норм, аналіз причин таких відхилень, вибір і реалізацію способів коригування трудової поведінки. Для аналізу досягнутих результатів і вжиття своєчасних коригувальних заходів із метою мінімізації можливих відхилень у процесі управління розвитком корпоративною

культурою розроблено комплексну систему показників виконання ініціатив і досягнення поставлених цілей, що є основним елементом у системі зворотного зв'язку на етапі контролю.

Опрацьований нами механізм управління розвитком корпоративної культури КНП «Хмельницький обласний протипухлинний центр» є динамічним і дозволяє змінювати та розвивати корпоративну культуру, забезпечує самоорганізацію соціально-економічної системи: для здійснення процесу формування і розвитку корпоративної культури не потрібна істотна підтримка ззовні; весь процес може бути здійснений з використанням внутрішніх ресурсів.

З урахуванням описаних вище підходів, подамо систему показників (індикаторів) виконання встановлених цілей, які виступатимуть інструментом вимірювання ефективності пропонованих дій (ініціатив) щодо формування корпоративної культури КНП «Хмельницький обласний протипухлинний центр». У додатку Д наведено систему показників реалізації вказаних напрямів і досягнення визначених цілей для процесу формування корпоративної культури КНП «Хмельницький обласний протипухлинний центр».

Проведемо оцінку вищезазначених показників. З цією метою ми провели опитування 100 працівників організації із різних структурних підрозділів та клієнтів за анкетною наведеною в додатку Д. Отримані відповіді опрацьовано, а результати розрахунків та ступінь досягнення цільових показників відображено в табл. 3.1.

Таким чином, наведені дані свідчать, що практично за всією сукупністю індикаторів спостерігається недовиконання. Зокрема, найбільше відставання характерно для таких показників як: індекс кодексу корпоративної етики; питома вага співробітників, які пройшли підвищення кваліфікації; питома вага співробітників, які беруть участь в інноваційній діяльності; питома вага впроваджених раціоналізаторських пропозицій; індекс аналізу помилок. Проте за окремою групою показників (орієнтація на

клієнта) спостерігається перевищення цільового значення, що зумовлено значним досвідом функціонування медичного закладу тощо.

Таблиця 3.1. Оцінка ступеня досягнення показників формування корпоративної культури КНП «Хмельницький обласний протипухлинний центр»

Напрямок	Назва показника	Цільове значення	Фактичне значення	Ступінь досягнення цільового значення (%)
1	2	3	4	5
Довіра	Рівень довіри до керівництва	4	3,5	87,50
Стратегія, цінності	Індекс знання співробітниками місії, стратегії й цінностей	0,7	0,65	92,86
	Індекс наявності кодексу корпоративної етики (ККЕ)	0,9	0,35	38,89
Розвиток персоналу	Індекс задоволеності персоналу	7	6	85,71
	Питома вага співробітників (управлінський персонал, фахівці, робітники), які пройшли підготовку, підвищення кваліфікації й перепідготовку у звітному періоді	0,4	0,15	37,50
	Виконання плану підготовки, підвищення кваліфікації й перепідготовки кадрів на підприємстві у звітному періоді	0,95	0,96	101,05
Інформаційна система	Індекс доступності інформації, розраховується на підставі опитування співробітників	0,8	0,68	85,00
	Індекс зворотного зв'язку з керівництвом	0,8	0,43	53,75
Орієнтація на клієнта	Індекс задоволеності клієнтів	6	7,3	121,67
	Питома вага постійних клієнтів підприємства, у звітному періоді	0,2	0,34	170,00
	Питома вага нових клієнтів підприємства, у звітному періоді	0,1	0,16	160,00
Інновації	Питома вага співробітників, які беруть участь в інноваційній діяльності	0,3	0,08	26,67
	Питома вага впроваджених раціоналізаторських пропозицій (у рамках затвердженого бюджету) протягом звітного періоду	0,3	0,01	3,33
	Індекс аналізу помилок	0,75	0,23	30,67
Співробітництво	Рівень довіри до колег	4	2,6	65,00
	Коефіцієнт внутрішньорганізаційної мобільності	0,04	0,03	75,00
Повноваження	Індекс повноважень	0,35	0,2	57,14

Примітка. Розраховано автором на основі опитування (додаток Д) працівників КНП «Хмельницький обласний протипухлинний центр»

Однак, на нашу думку, керівництву КНП «Хмельницький обласний протипухлинний центр» слід звернути увагу на питання формування кодексу

корпоративної етики, розвиток та навчання персоналу, побудови ефективної системи зв'язків всередині організації, а також стимулювання інноваційної діяльності у всіх без винятку напрямках функціонування підприємства.

Взаємозв'язок «мета – результат» є найважливішим для будь-якого процесу управління, зважаючи на це, подана система показників, узгоджена із ключовими напрямками формування корпоративної культури, є основним елементом у системі зворотного зв'язку. Регулярний аналіз показників і виявлення причин їх невідповідності дозволить прийняти своєчасні коригувальні заходи для мінімізації можливих відхилень.

Динаміку окремих показників доцільно порівняти і проаналізувати разом з динамікою фінансових і виробничих показників діяльності підприємства.

На практиці формування корпоративної культури здійснюється у вигляді покрокового календарного плану. З використанням методів і програмних комплексів реалізації процесного підходу цей документ може бути формалізований у вигляді потокової діаграми або алгоритму покрокових дій.

У табл. 3.2 наведено фрагмент календарного плану заходів, спрямованих на формування корпоративної культури КНП «Хмельницький обласний протипухлинний центр». Слід зауважити, що оформлення такого плану і реалізація всіх зазначених заходів передбачає перш за все принципове рішення керівництва підприємства щодо реалізації заходів, спрямованих на зміну корпоративної культури.

Розрахувати точний економічний ефект від реалізації даних напрямів не завжди виявляється можливим, оскільки: по-перше, зміни корпоративної культури мають значні часові лаги, і ефект від реалізації запропонованих заходів буде відчутний не відразу; по-друге, оцінити ефект від реалізації конкретних напрямів через зіставлення основних фінансових показників діяльності медичного закладу не завжди можливо, оскільки в такому випадку в закладі охорони здоров'я не повинні реалізовуватися інші заходи щодо

вдосконалення технологій, поліпшення організації праці тощо, що також практично неможливо.

Таблиця 3.2. Фрагмент календарного плану реалізації заходів щодо формування корпоративної культури КНП «Хмельницький обласний протипухлинний центр»

№ з/п	Захід (ініціатива)	Терміни	Документ	Відповідальний	
1	Навчальний проект для керівництва медичного закладу і структурних підрозділів «Довіра та етична поведінка керівництва в системі корпоративної культури»	січень 20XX	Програма навчання	Начальник відділу кадрів	
2	Розробка бачення медичного закладу	Січень - лютий 20XX	Стратегія розвитку компанії	Директор Медичний директор	
3	Розробка і впровадження кодексу корпоративної етики (ККЕ)	березень-червень 20XX	ККЕ		
	3.1	Затвердження складу комітету щодо зміни корпоративної культури	01.03.20XX 05.03.20XX	Начальник відділу кадрів	
	3.2	PR-компанія на підтримку процесу розробки ККЕ	05.03.20XX 31.05.20XX	План і бюджет PR-акцій	Начальник інформаційно-аналітичного відділу
	3.3	Діагностика корпоративної культури	07.03.20XX 28.03.20XX		Начальник відділу кадрів
	3.4	Попередній проект ККЕ, представлений відділом кадрів	07.03.20XX 07.04.20XX		Начальник відділу кадрів
4	Упровадження та популяризація ККЕ в медичному закладі	липень-вересень 20XX	План, плакати, брошури		
	4.1	Презентація кодексу	01.07.20XX	Директор	
	4.2	PR-компанія на підтримку ККЕ	01.07.20XX 30.09.20XX		Начальник інформаційно-аналітичного відділу
	4.3	Поширення ККЕ серед співробітників	07.03.20XX 28.03.20XX	План і бюджет	Начальник відділу кадрів Головний бухгалтер

Примітка. Складено автором.

Одним із інструментів формування корпоративної культури є внутрішньокорпоративна PR-діяльність КНП «Хмельницький обласний

протипухлинний центр». Для реалізації поставленої мети в медичному закладі рекомендується використовувати такі PR-методи:

1. Інформаційні методи – це засоби односторонньої комунікації, призначені для інформування працівників підприємства про поточні події в рамках зв'язків з громадськістю: внутрішні видання – інформаційний (корпоративний) бюлетень; інша друкована продукція, призначена для внутрішнього розповсюдження: привітання, співчуття, індивідуальна листування, копії та виписки з офіційних документів (репринт), звіти та ін.; корпоративний web-ресурс (сторінка на сайті медичного закладу).

2. Аналітичні методи забезпечення внутрішніх зв'язків з громадськістю – засоби односторонньої (зворотної) комунікації, призначені для вивчення думок, настроїв і відповідної реакції працівників закладу охорони здоров'я: моніторинг відгуків працівників організації на поширену серед них раніше інформацію; комплексний аналіз проведених серед працівників підсумків опитувань, результатів анкетування і т. п.

3. Комунікаційні методи забезпечення внутрішніх зв'язків з громадськістю, які мають головну перевагу – безпосередній контакт, особиста комунікація між працівниками і керівництвом.

4. Методи кризового і посткризового реагування – це засоби підвищення ефективності застосування PR-засобів і прийомів. Цьому сприяє: відповідальне і виважене ставлення до кожного слова, зверненого до працівників організації; робота «на випередження», інтенсифікація інформаційного обміну в обох напрямках; особлива увага до відповідної реакції, проявів думок і настроїв працівників, максимальна гнучкість у питаннях зв'язків з громадськістю.

Організаційні методи внутрішнього PR представлені набором спеціальних заходів, що проводяться для працівників КНП «Хмельницький обласний протипухлинний центр» за безпосередньої участі керівництва. Серед цих заходів в діяльності закладу охорони здоров'я рекомендується використовувати такі: збори і засідання (як правило приурочені до днів

загальнодержавних, пам'ятних та урочистих дат); вечори відпочинку; змагання; внутрішньокорпоративні свята (день утворення медичного закладу, день медичного працівника, день молодих фахівців) .

З метою підвищення іміджу керівництва КНП «Хмельницький обласний протипухлинний центр» і самого медичного закладу в очах співробітників, створення єдиної команди необхідно розробити ефективні заходи внутрішнього PR. Ці заходи дозволять вирішувати такі завдання як донесення до кожного співробітника цінностей, прийнятих в організації. Вони сприяють підвищенню лояльності співробітників, їх зацікавленості в результаті. Для інформування працівників про поточні події на підприємстві рекомендується використовувати такі засоби:

1. Внутрішні видання: листки новин – це досить дешевий і доступний засіб комунікацій для пояснення менеджментом КНП «Хмельницький обласний протипухлинний центр» філософії і політики медичного закладу, а також для забезпечення двосторонньої комунікації, оскільки в ньому викладені не тільки позиції менеджменту, а й думки інших співробітників;

- щорічні звіти для співробітників – виконують інформаційну функцію, відображаючи діяльність і значні події підприємства протягом року, а також мотиваційну функцію, неявно звертаючись до почуття корпоративної причетності, гордості співробітників.

2. Корпоративний web-ресурс – корпоративний сайт, що містить новини, події, матеріали про підприємство, документи, а також форум, на якому можна обговорити цікаву тему або поставити запитання колезі або керівнику. Корпоративний сайт дозволяє налагодити комунікації «зверху вниз» і «знизу вгору», тобто інформувати рядових працівників про рішення, прийняті керівництвом. Для керівництва також важливо знати настрої у колективі, розуміти, чи знають працівники про перспективи розвитку і які їхні уявлення про корпоративну культуру.

3. Електронна «гаряча лінія» – дає можливість співробітникам задавати керівництву важливі для них питання.

4. Внутрішня комп'ютерна мережа. За допомогою електронної пошти проводиться інформування співробітників, їх опитування і збирання інформації про їхні думки методом «мозкового штурму», а також навчання. Виступи керівництва.

5. Відкриті інтерв'ю та листи.

6. Усні повідомлення керівництва.

7. Оголошення наказів керівництва.

8. Збори і засідання, приурочені до днів загальнодержавних пам'ятних та урочистих дат.

10. Кодекс етики та поведінки співробітників, впровадження dress-code сприяють побудові ідеології організації

12. Дошка оголошень.

Активне використання внутрішнього PR при прийомі на роботу нових співробітників з метою їх знайомства з колективом – перегляд корпоративного фільму про КНП «Хмельницький обласний протипухлинний центр», прослуховування спеціального курсу лекцій. Завдяки цьому новий працівник вже через кілька днів матиме досить повне уявлення про підприємство, його історію та ідеологію.

Проведене дослідження дозволило розробити механізм формування корпоративної культури КНП «Хмельницький обласний протипухлинний центр», в основу якого покладено до визначення корпоративної культури як об'єкта управління й концептуальні підходи до управління її розвитком. Запропонований механізм управління має такі структурні складові: цілі; вхідну та вихідну інформацію, яка включає профіль бажаної культури, виражений через узгоджену систему цінностей і систему показників; механізм впливу (чотири взаємопов'язані етапи управління); блок функціонального забезпечення відповідних змін з урахуванням специфіки функціональної будови медичного закладу; блок організаційного забезпечення для оцінювання рівня організації структури управління розвитком культури (наскільки сучасною і прогресивною вона є); блок

ресурсного забезпечення, що передбачає наявність таких складових: кадрової, правової, інформаційної, фінансової та технічної.

Цей механізм досить чітко визначає склад і послідовність дій, відповідальних суб'єктів, ресурси і систему показників для оцінювання досягнутих змін за вказаними напрямками. Такий підхід дозволить розробити, узгодити і реалізувати комплекс конкретних заходів щодо формування високого рівня корпоративної культури у відповідності з визначеними напрямками з урахуванням особливостей та поточного рівня корпоративної культури, вимог зовнішнього середовища, стратегії розвитку медичного закладу і специфіки його діяльності.

3.2. Розробка кодексу корпоративної культури медичного закладу

Будь-яка організація характеризується наявністю організаційної культури, незалежно від того, формувало керівництво її свідомо чи вона сформувалася стихійно. Основоположні програмні документи (філософія, організаційна ідеологія, кодекс корпоративної етики, кодекс ділової етики, ділове кредо) є важливою складовою організаційної культури будь-якої організації. На практиці такі документи являють собою зведення корпоративних цінностей, норм, зобов'язань, принципів і стандартів діяльності, що визначають етику взаємин усередині організації та взаємин організації із клієнтами (споживачами), діловими партнерами, контрагентами й іншими зацікавленими сторонами (інвестори, кредитори, профспілки, держава і суспільство).

Кодекс корпоративної етики медичного закладу виконує такі функції [31]:

1. Розвитку та зміцнення корпоративної культури медичного закладу – кодекс транслює цінності КНП «Хмельницький обласний протипухлинний центр» всім співробітникам, орієнтує їх на реалізацію визначених корпоративних цілей, сприяє підвищенню рівня корпоративної ідентичності

та лояльності. Поряд з цим, він служить ефективним інструментом соціалізації нових співробітників і перешкоджає «розмиванню» корпоративної культури, обумовленому неминучим прийомом на роботу нових співробітників.

2. Управління поведінкою персоналу – кодекс досить чітко регламентує поведінку співробітників, дозволяє приймати виважені рішення у складних етичних ситуаціях, попереджаючи виникнення різних моральних конфліктів.

3. Репутаційну або іміджеві – наявність кодексу є одним з елементів міжнародних стандартів корпоративного управління, що свідчить про відкритість організації та позначається на ставленні зацікавлених сторін до медичного закладу.

Незважаючи на зазначені переваги й достатній управлінський потенціал, кодекс корпоративної етики як інструмент корпоративного управління, у медичних закладах використовується дуже рідко. Однією з головних причин такої ситуації разом із відсутністю чіткої методології розробки ККЕ є неготовність керівної ланки до чіткого дотримання зазначених у документі моделей поведінки відповідно до корпоративних цінностей.

Зважаючи на результати дослідження, проведеного у п. 2.2, розробка й упровадження в повсякденну діяльність КНП «Хмельницький обласний протипухлинний центр» кодексу корпоративної етики, як і його зміни в разі необхідності, можуть виступати одним з інструментів трансформації цінностей і формування потрібного типу корпоративної культури. ККЕ є одним з елементів механізму формування корпоративної культури. Кодекс корпоративної етики – це дорожня карта майбутніх змін корпоративної культури, документ, у якому позначено її бажаний стан, за яким ведеться систематична і кропітка робота щодо трансформації цінностей і поведінки персоналу.

Розробка ККЕ КНП «Хмельницький обласний протипухлинний центр» має починатися із затвердження учасників проекту – комітету змін

корпоративної культури, ініціативних груп – і складання календарного плану його розробки. Оскільки корпоративна культура КНП «Хмельницький обласний протипухлинний центр» торкається кожного із співробітників, то і в розробку ККЕ необхідно залучити всіх, щоб кожний мав можливість висловити свої побажання та зауваження як опосередковано, через віддалений інформаційний доступ, так і безпосередньо, через участь у роботі ініціативних груп у рамках окремих структурних одиниць медичного закладу. На практиці в розробці кодексу братимуть участь лише найбільш ініціативні співробітники, відсотків 10-15, але ставлення до кодексу як до «свого» сформується в усіх.

Оскільки розробка й упровадження кодексу корпоративної етики часто спрямовані на зміну існуючої корпоративної культури (у даному дослідженні це її формування її інноваційного типу), це спричинить певний опір з боку співробітників. Зважаючи на це, на першому етапі необхідно забезпечити всередині КНП «Хмельницький обласний протипухлинний центр» ефективний інформаційний обмін, спрямований на інформування всіх співробітників про розробку ККЕ, роз'яснення необхідності й потенційних вигід від його прийняття. Фактична робота зі складання ККЕ передбачає складання його початкового варіанта працівниками відділу кадрів, з урахуванням бачення керівництва і засновників. Далі відбувається коригування й відкрите обговорення початкового варіанта із залученням до роботи ініціативних груп та працівників медичного закладу, обговорення графічного макета кодексу. Завершальний етап – це узгодження й затвердження ККЕ в рамках розширеного засідання комітету змін корпоративної культури та вищого керівництва медичного закладу. Після цього має місце тиражування кодексу, його офіційна презентація, доведення основних положень до співробітників КНП «Хмельницький обласний протипухлинний центр» і систематична робота менеджменту зі зміцнення положень кодексу у свідомості та поведінці персоналу.

Основні етапи розробки кодексу корпоративної етики КНП «Хмельницький обласний протипухлинний центр» подано на рис. 3.3.



Рисунок 3.3 – Основні етапи розробки кодексу корпоративної етики КНП «Хмельницький обласний протипухлинний центр»
Примітка. Складено автором

Публічність процесу розробки, доопрацювання та затвердження кодексу є запорукою його прийняття співробітниками медичного закладу. Якщо документ буде складений без участі співробітників, велика ймовірність, що останні його відторгнуть як ініціативи, нав'язуванні керівництвом

КНП «Хмельницький обласний протипухлинний центр», або його впровадження може затягнутися і не принесе бажаного ефекту.

Розглянувши призначення й основні етапи розробки ККЕ, перейдемо до змістовного опису його основних структурних елементів. У даний час єдиного методологічного підходу до розробки ККЕ не існує. У загальному вигляді оптимальна структура ККЕ передбачає наявність двох частин:

- ідеологічної (місія, цілі, цінності, керівні принципи);
- нормативної (етичні норми, стандарти ділової поведінки щодо зацікавлених груп та інші питання, що стосуються культури компанії).

Саме такий підхід до структури кодексу найбільш часто зустрічається на практиці [37], при цьому кодекс адресований усім співробітникам і має незначний обсяг. Ураховуючи особливості розвитку КНП «Хмельницький обласний протипухлинний центр», як базову можна запропонувати структуру кодексу корпоративної етики, яка наведена в додатку Е.

Розпочинається кодекс із вступного слова – звернення директора КНП «Хмельницький обласний протипухлинний центр» до співробітників, у якому коротко викладається призначення (цілі та завдання), структура кодексу і сфера його застосування як основоположного документа корпоративної культуримедичного закладу.

Ідеологічна частина – найбільш важливий розділ кодексу, що відбиває місію, бачення, основні цілі діяльності, цінності та керівні принципи КНП «Хмельницький обласний протипухлинний центр» (назва, склад і зміст статей може варіюватися).

Такий підхід до складання кодексу має ряд переваг, оскільки знання місії та задекларованих цінностей медичного закладу допомагає клієнтам, партнерам та інвесторам усвідомити, у якому напрямі рухається організація, яке значення вони мають для компанії, чого можна очікувати від медичного закладу, що дає можливість прогнозувати й будувати довгострокові партнерські відносини. Соціально значуща місія та цілі дають відчуття

стабільності й надійності для співробітників, мають мотивуючий вплив на персонал, сприяють підтриманню медичного закладу з боку стейкхолдерів.

Місія КНП «Хмельницький обласний протипухлинний центр» покликана розкрити зміст його існування через ті вигоди, які воно несе зацікавленим сторонам, інтерпретація місії має бути чіткою, ясною і однозначною. Місія показує ту роль (призначення), яку підприємство має намір виконувати в навколишньому світі.

Бачення – це загальний образ організації в майбутньому, який іноді включає способи досягнення заданого образу.

Цінності – це ключовий елемент ККЕ. Система цінностей – невидимий мотив нашої діяльності, який багато в чому зумовлює нашу поведінку, оскільки саме слово значить щось вагоме і цінне для нас, то, чим можна керуватися у своїй діяльності. Склад цінностей – це фундамент корпоративної культури будь-якої організації. Опишемо основні цінності (керівні принципи) та їх стислі характеристики для корпоративної культури, які необхідно навести в кодексі КНП «Хмельницький обласний протипухлинний центр»:

– особистість, співробітник із його знаннями, навичками, талантами – це головна цінність для підприємства, ключова ланка в ланцюжку створення доданої вартості та задоволенні потреб клієнтів. Ця цінність означає уважне ставлення до всіх співробітників, зобов'язання керівництва медичного закладу щодо їх професійного розвитку і зростання матеріального добробуту. Повага до особистості передбачає чесне ставлення один до одного, а на практиці означає реалізацію принципу меритократії, згідно з яким керівні посади в організації займають найбільш здібні працівники незалежно від їх соціального й економічного статусу, а організація створює всі умови для просування та розвитку талановитих і перспективних співробітників. Таке ставлення до співробітників сприяє підвищенню їх залучення в роботу, зростанню лояльності й позначається на результатах роботи;

– максимальне задоволення потреб пацієнта – головний пріоритет у роботі (пацієнтоорієнтованість). Ставлення до клієнтів організації має бути таким, якого ставлення ми бажаємо для себе. Результат співпраці для клієнта завжди має перевершувати його очікування. Співробітники повинні усвідомлювати той факт, що саме завдяки пацієнтам медичного закладу існує і реалізує свою місію. Зважаючи на це, усі співробітники повинні ставитися до пацієнтів із повагою (формування партнерських відносин) і усвідомлювати свою відповідальність перед ними за якість, надійність і безпеку наданих послуг;

– інновації – засіб здійснення своєї щоденної роботи, невичерпне бажання стати кращим медичним закладом і невтомне прагнення вдосконалюватися. Такий підхід до роботи означає творчий початок у роботі, готовність брати ініціативу, мислити нестандартно та йти на ризик, нести відповідальність за свої дії, пристосовуватися до змін, бути відкритим до них і нової інформації. Поступові зміни роботи компанії співробітниками (упровадження нових управлінських процедур і підходів, невеликі зміни й удосконалення технологічних процесів та послуг, запровадження індивідуалізованих способів роботи із пацієнтами) – це спосіб поступово створити прогресивний налаштований медичний заклад в цілому, це впевненість співробітників у майбутньому компанії;

– команда – досягти стратегічних цілей може лише команда однодумців, які мають спільні погляди на перспективу. У даний час, коли обсяги інформації зростають щомиті, одна людина фізично не може знати все, що додає актуальності командній роботі. Досвід і знання кожного співробітника створюють унікальний внесок у загальний потенціал розвитку медичного закладу та сприяють виникненню синергії. Наша робота – це колективна праця творчих особистостей, які спільними зусиллями генерують нові ідеї, усвідомлюють свою роль і значення в медичному закладі й орієнтовані на загальний результат;

– орієнтація на довгостроковий результат і відповідальність за свої дії

– ці цінності чітко співвідносяться з місією будь-якої організації та спрямовані на її успішну реалізацію. Керівництво й рядові співробітники мають усвідомлювати, що нічого непомітно не відбувається і те, що сьогодні було зроблено з урахуванням короткострокових інтересів, у перспективі може обернутися втратою доходів і, найголовніше, репутації. Зважаючи на це, усі дії КНП «Хмельницький обласний протипухлинний центр» має відповідати інтересам зацікавлених груп. Керівництво і співробітники повинні відповідати за всі свої дії й нести відповідальність за якість медичних, раціональне використання ресурсів. Саме ці цінності сприяють формуванню в персоналу відповідальності;

– відкритість і послідовність – тільки чесні та послідовні дії із прогнозованим результатом породжують довірчі відносини всіх зацікавлених сторін: працівників, партнерів, пацієнтів, суспільства. Зважаючи на це, будь-яка діяльність організації має здійснюватися, виходячи із принципів, зрозумілих зацікавленим сторонам, з дотримання закону і правил чесної конкуренції.

Нормативна частина є найбільш об'ємним розділом кодексу. Склад і її наповнення залежать від того, наскільки детально керівництво планує регламентувати поведінку співробітників у різних ситуаціях. ККЕ має залишати певну свободу дій, установлюючи бажану модель поведінки для всіх співробітників незалежно від ієрархії та статусу, виходячи із цінностей медичного закладу. У кодексі викладають основні принципи роботи КНП «Хмельницький обласний протипухлинний центр», через що в ньому допускаються посилання на внутрішні нормативні документи медичного закладу (положення), які більш детально регламентують окремі аспекти роботи.

Деякі з пунктів цього розділу можуть регламентуватися окремим положенням і не входити до складу ККЕ. Нормативна частина, на відміну від ідеологічної, включає окремі заборони (співробітники не можуть,

співробітники не повинні, у роботі медичного закладу не допускається), що стосуються принципових сфер поведінки, наприклад, розділ “Конфлікт інтересів”. Разом із вказаними пунктами у ККЕ доцільно включити окремі розділи, розташувавши їх у додатках, які поряд з управлінською, виконують функцію розвитку і зміцнення корпоративної культури, сприяючи більш швидкій адаптації нових співробітників: символіка, історія, організаційна структура управління й керівництво компанії; традиції та свята, територіальний путівник по КНП «Хмельницький обласний протипухлинний центр».

Прикінцевими положеннями кодексу КНП «Хмельницький обласний протипухлинний центр» може бути опис можливостей і механізмів його зміни і доповнення. Деякі організації вказують склад співробітників, що входять до робочої ради, яка має розглядати і виносити рішення щодо спірних питань, пов'язаних із корпоративною етикою.

Будь-яких жорстких стандартів щодо наповнення ККЕ немає, крім поданих розділів та додатків кодекс може містити й інші розділи, які співробітники й керівництво вважатимуть потрібними включити. Узагальнюючи вищевикладений матеріал, наведемо графічно рекомендовану структуру кодексу корпоративної етики (рис. Е.1 додатку Е).

Для того щоб донести зміст кодексу до співробітників медичного закладу, використовують різні канали комунікації: розповсюдження кодексу серед співробітників, розсилка електронної версії кодексу, його публікація з коментарями в корпоративних ЗМІ та на офіційному сайті КНП «Хмельницький обласний протипухлинний центр».

Розробка й упровадження ККЕ (або його зміна) для формування необхідного типу корпоративної культури – умова необхідна, але недостатня. Кодекс буде повнофункціональним документом, а не просто декларацією, якщо їм будуть регулярно користуватися співробітники. Окремі витяги з кодексу доцільно оформити у вигляді інформаційних стендів і розмістити як на виробництві, так і в офісних приміщеннях.

Упровадження ККЕ обов'язково слід доповнити навчанням за допомогою інтерактивних семінарів і корпоративних тренінгів. Доцільно відстежувати зміни в роботі медичного закладу після прийняття кодексу і, якщо необхідно, вносити корективи. Закріплювати написане потрібно щоденною поведінкою, керівництва перш за все.

На рис. 3.4 систематизовані основні підходи, що сприяють більш ефективному впровадженню кодексу корпоративної етики в роботу медичного закладу.



Рисунок 3.4 – Систематизація підходів до ефективного впровадження кодексу корпоративної етики в роботу КНП «Хмельницький обласний протипухлинний центр»

Примітка. Складено автором

Таким чином, кодекс корпоративної етики є ефективним інструментом для інтеграції цінностей медичного закладу щоденну поведінку й діяльність персоналу. Одночасно ККЕ транслює цінності, місію та бачення зацікавленим сторонам і сприяє формуванню іміджу соціально відповідального закладу охорони здоров'я. У зв'язку з вищезазначеним нами запропонований підхід до розробки кодексу корпоративної етики в контексті формування корпоративної культури; розглянуто його структуру і подано змістовий опис основних елементів, у тому числі цінностей, що характеризують корпоративну культуру медичного закладу.

ВИСНОВКИ

Таким чином, магістерська робота спрямована на вирішення важливої наукової проблеми, пов'язаної із формуванням корпоративної культури закладу охорони здоров'я. Основні результати дослідження висновки та пропозиції зводяться до такого:

1. На основі системного аналізу наукових джерел встановлено, що формування корпоративної культури закладу охорони здоров'я слід розглядати як один з інструментів підвищення соціальної відповідальності організації, який являє собою свідомий процес, спрямований на формування норм, цінностей і правил взаємовідносин, які поділяються та свідомо культивуються усім персоналом медичного закладу та транслюються ними як всередині організації, так і на пацієнтів, партнерів та засновників. Формування корпоративної культури закладу охорони здоров'я є тривалим та складним процесом, який традиційно включає такі етапи: визначення місії організації, її базових цінностей; формулювання стандартів поведінки членів організації; формування традицій організації; розробка символіки.

2. Визначено, що сьогодні у науковій літературі описано три підходи, які використовуються для оцінки корпоративної культури: холістичний (припускає "проникнення" дослідника в культуру організації для її пізнання); метафоричний підхід (передбачає використання дослідником зразків зовнішніх виявів культури для аналізу її сутності; кількісний підхід (передбачає використання опитувань, анкетування, проведення співбесід (інтерв'ю), фокус-груп із подальшим розрахунком різних показників для оцінки конкретних виявів культури). У рамках описаних підходів консультанти з організаційного розвитку та вчені пропонують ряд методик для оцінки корпоративної культури. Описана в роботі модель корпоративної культури та методика її оцінки, запропонована професором з організаційного розвитку Д. Денісоном, базується на чотирьох аспектах культури: залучення,

адаптивність, узгодження та місія. На думку автора методики, ефективною є організація, що має високі показники за усіма чотирма складовими.

3. Виявлено, що система формування корпоративної культури КНП «Хмельницький обласний протипухлинний центр» являє собою сукупність відокремлених, але пов'язаних між собою елементів, що забезпечують цілеспрямований вплив на рівень корпоративної культури, шляхом реалізації функцій управління через використання комплексу методів управління з метою забезпечення належного її рівня. Об'єктом формування корпоративної культури КНП «Хмельницький обласний протипухлинний центр» є загальноорганізаційні цінності, видимі артефакти та елементи культури, соціально-психологічний клімат і персонал медичного закладу. Суб'єктами формування корпоративної культури у КНП «Хмельницький обласний протипухлинний центр» є засновник, директор, лінійні та функціональні менеджери, а також персонал медичного закладу, що використовує специфічні методи цілеспрямованого впливу на формування та розвиток організаційних цінностей.

4. Для оцінювання стану корпоративної культури КНП «Хмельницький обласний протипухлинний центр» нами використана модифікована модель Д. Денісона, яка дає можливість ідентифікувати тип культури. Проведене соціологічне дослідження виявило, що корпоративна культура КНП «Хмельницький обласний протипухлинний центр» відповідає інноваційному типу. Однак додаткове соціологічне дослідження дозволило встановити ряд загальних факторів, що характеризують управлінську культуру і стримують розвиток корпоративної культури медичного закладу. Перш за все, це розбіжність між декларованими цінностями та поведінкою керівництва, невідповідність інтересів компаній та керівництва інтересам рядових співробітників; переважання авторитарного стилю керівництва та лідерства; слабе розкриття та подання керівництвом інформації про стратегію, цілі та перспективи розвитку організації; відсутність необхідної для роботи інформації або перебої з її отриманням; фрагментарне використання ресурсу

командної роботи; недовіра керівництва та постійне втручання у процес роботи– домінування систем контролю, неоднозначне ставлення до ініціатив співробітників. Отримані результати підтверджують необхідність розробки комплексу заходів та управлінських процедур, орієнтованих на розвиток та упорядкування цінностей корпоративної культури з метою підвищення загально організаційної ефективності.

5. Сформовано організаційні інструменти формування корпоративної культури, які дозволять розробити, узгодити та реалізувати комплекс конкретних заходів відповідно до зазначених напрямів, виходячи з особливостей і стану існуючої корпоративної культури КНП «Хмельницький обласний протипухлинний центр». Сформовано план заходів з розвитку корпоративної КНП «Хмельницький обласний протипухлинний центр» та запропоновано календарний план їх реалізації. Задля організаційної підтримки заходів із формування та розвитку корпоративної культури запропоновано створити тимчасовий структурний підрозділ в складі 3-х осіб. Для забезпечення його функціонування запропоновано провести перерозподіл повноважень між окремими працівниками відділу кадрів та встановити їм доплату в розмірі 20% до посадового окладу за виконання додаткових функцій. Позитивними змінами у результаті розвитку корпоративної культури КНП «Хмельницький обласний протипухлинний центр» можна вважати такі: створення умов для реалізації та розвитку індивідуальних здібностей нових працівників; досягнення більш високого ступеня свободи і самостійності; попередження шкоди для здоров'я персоналу через несприятливі умови праці завдяки впровадженню курсу лекцій для новачків; попередження моральної шкоди через інтелектуальні та фізичні перевантаження, стресові ситуації тощо.

6. Опрацьовано послідовність розробки та впровадження кодексу корпоративної етики в контексті формування корпоративної культури закладу охорони здоров'я. Розглянуто його структуру й подано змістовий опис основних елементів, у тому числі цінностей, що характеризують

корпоративну культуру медичного закладу. Визначено склад учасників проекту щодо розроблення кодексу корпоративної етики: комітет змін корпоративної культури та ініціативна група. Систематизовано основні підходи ефективного впровадження кодексу корпоративної етики в повсякденну роботу КНП «Хмельницький обласний протипухлинний центр». Доведено, що упровадження ККЕ обов'язково слід доповнити навчанням за допомогою інтерактивних семінарів і корпоративних тренінгів.

Результати досліджень, представлені подані в роботі, дозволяють більш системно підходити до процесу формування корпоративної культури на практиці й забезпечують підвищення ефективності управління закладом охорони здоров'я та рівнем його конкурентоспроможності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Абрамова С. Г. О понятии «корпоративная культура». *Организационное консультирование как ресурс развития общества, государства, политики и бизнеса: Тезисы научно-практ. конф.*; С. Г. Абрамова, И.А. Костенчук. М.: 2014. С. 29–33.
2. Авакян Н. В. Проблемы функционального содержания организационной культуры организации. *Бизнес-информ.* 2019. №2. С. 170-174.
3. Аверин А. В. Социально-экономические основания развития современной корпоративной культуры. *Социально-экономическая реальность и политическая власть: Сборник статей. Вып. 1.* Москва-Ставрополь : Изд-во «Век книги- 3», 2015. С. 12–14
4. Алексеева А. Новая волна богатства. *Эксперт.* 2008. № 1-2. С. 54-59.
5. Андреева О. Д. Технологии корпоративной культуры. М. : Банки и биржи, 2013. 309 с.
6. Бала О.І. Метод детермінування видів корпоративної культури машинобудівних підприємств. *Регіональна економіка.* 2008. № 1. С. 31–41.
7. Бала О.І. Методичні положення з рейтингування корпоративної культури машинобудівних підприємств. *Вісник Тернопільського національного економічного університету.* 2020. № 2. С. 90–97
8. Бала О.І. Підходи до оцінювання корпоративної культури. *Вісник НУ «Львівська політехніка» «Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку».* 2016. № 567. С. 6-11.
9. Баланс (форма № 1 – додаток 1 до Порядку складання фінансової звітності розпорядниками та одержувачами бюджетних коштів) за 2020 р. КНП «Хмельницький обласний протипухлинний центр» Хмельницької обласної ради. Хмельницький, 2020 р. 2 с.
10. Баланс (форма № 1 – додаток 1 до Порядку складання фінансової звітності розпорядниками та одержувачами бюджетних коштів) за 2019 р.

- КНП «Хмельницький обласний протипухлинний центр» Хмельницької обласної ради. Хмельницький, 2019 р. 2 с.
11. Баланс (форма № 1 – додаток 1 до Порядку складання фінансової звітності розпорядниками та одержувачами бюджетних коштів) за 2018 р. КНП «Хмельницький обласний протипухлинний центр» Хмельницької обласної ради. Хмельницький, 2018 р. 2 с.
 12. Баланс (форма № 1 – додаток 1 до Порядку складання фінансової звітності розпорядниками та одержувачами бюджетних коштів) за 2017 р. КНП «Хмельницький обласний протипухлинний центр» Хмельницької обласної ради. Хмельницький, 2017 р. 2 с.
 13. Внедрение сбалансированной системы показателей. *Horvath & Partners*; пер. С нем. 2-е изд. М.: Альпина Бизнес Букс, 2016. 478 с.
 14. Воронкова А. Корпорація: управління та культура: моногр. Дрогобич: Вимір, 2016. 376 с.
 15. Грошев И.В. Организационная культура: учеб. пособие для студентов вузов. М.: Юнити-Дана, 2015.
 16. Гудкова Т.В. Особенности корпоративной культуры российских компаний. М.: РГ-Пресс, 2014. URL: <http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=533712>.
 17. Доронін А.В. Поведінка персоналу виробничої організації. Оцінка, управління, розвиток: моногр. Х.: ІНЖЕК, 2018. 320 с.
 18. Дороніна М.С. Трудовий менталітет як предмет менеджменту. *Культура народів Причорномор'я*. 2019. № 161. С. 90
 19. Друкер П. Енциклопедія менеджмента; [пер. С англ.]. М.: И.Д. Вильямс, 2006. 432 с.
 20. Дудко С.В. Професійний розвиток персоналу: технології оцінювання та механізм мотивації. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2017. № 6. Т. 2 (253) С. 57 – 65.

21. Журавлева Е. А. Корпоративная культура как фактор повышения эффективности деятельности предприятия: дис. На соискание ученой степени к.э.н. Специальность 08.00.05. Москва. 2010. С. 165
22. Заика М. М. Оценка уровня развития компетенций персонала в корпоративной системе управления знаниями : дис. ... канд. Экон. Наук : 08.00.05. Новосибирск, 2012. 230 с.
23. Звіт про надходження та використання коштів загального фонду (форма № 2 д, № 2 м – додаток 2 до Порядку складання фінансової звітності розпорядниками та одержувачами бюджетних коштів) за 2017 р. КНП «Хмельницький обласний протипухлинний центр» Хмельницької обласної ради. Хмельницький, 2017 р. 2 с.
24. Звіт про надходження та використання коштів загального фонду (форма № 2 д, № 2 м – додаток 2 до Порядку складання фінансової звітності розпорядниками та одержувачами бюджетних коштів) за 2018 р. КНП «Хмельницький обласний протипухлинний центр» Хмельницької обласної ради. Хмельницький, 2018 р. 2 с.
25. Звіт про фінансові результати діяльності за 2017 р. КНП «Хмельницький обласний протипухлинний центр» Хмельницької обласної ради. Хмельницький, 2017 р. 2 с.
26. Звіт про фінансові результати діяльності за 2018 р. КНП «Хмельницький обласний протипухлинний центр» Хмельницької обласної ради. Хмельницький, 2018 р. 2 с.
27. Звіт про фінансові результати діяльності за 2019 р. КНП «Хмельницький обласний протипухлинний центр» Хмельницької обласної ради. Хмельницький, 2019 р. 2 с.
28. Звіт про фінансові результати діяльності за 2020 р. КНП «Хмельницький обласний протипухлинний центр» Хмельницької обласної ради. Хмельницький, 2020 р. 2 с.

29. Камерон К. Диагностика и изменение организационной культуры / К. Камерон, Р. Куинн; пер. с англ.; под ред. И.В. Андреевой. – СПб.: Питер, 2001. – 320 с.
30. Козлов В.В. Корпоративная культура. М.: Альфа- Пресс, 2015.
31. Корпоративна культура: навч. посіб. / під заг. ред. Г.Л. Хаєта. К.: Центр навчальної літератури, 2003. 403 с
32. Корпоративная культура Toyota: Уроки для других компаний / Лайкер Д.К., Хосеус М. М.: Альпина Паблшерз, 2016. URL: <http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=914070>.
33. Космина Ю. М. Управління поведінкою персоналу підприємства на засадах корпоративної культури [Текст] : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04 / Космина Юрій Михайлович ; Нац. ун-т "Львів. політехніка". Львів, 2016. 24 с.
34. Крупельницька І., Коваленко В. SMART-університет: концепції, функції, інфраструктура. *Smart-освіта: ресурси та перспективи* : матеріали міжнар. Наук.-метод. Конф. (Київ, 16–17 жовт. 2014 р.) : тези доповідей. Київ : Київ. Нац. Торг.-екон. Ун-т, 2014. С. 245 – 247.
35. Ларичева Е.А. Развитие инновационной культуры на предприятии. *Вестник Брянского государственного технического университета*. 2019. № 2 (22). С. 128–133.
36. Липатов С. А. Организационная культура: концептуальные модели и методы диагностики. *Вестник МГУ. Серия 14. Психология*. 1997. № 4. С. 62-63.
37. Менеджмент персоналу : навч. Посіб. / В. М. Данюк, В. М. Петюх, С. О. Цимбалюк та ін.; за заг. Ред. В. М. Данюка, В. М. Петюха. К. : КНЕУ, 2005. 398 с.
38. Назарова Г.В.Діагностика функцій організаційної культури на основі «золотих пропорцій». *Економіка і управління*. 2009. № 2–3. С. 62–68. URL: http://www.nbuu.gov.ua/portal/soc_gum/Ekupr/2009_2-3/b3.pdf

39. Назарова Г.В. Управління організаційною культурою на основі соціального партнерства. *Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі: проблеми теорії та практики*: зб. наук. праць. Харків: НАУ ім. М.Є Жуковського, 2018. № 2 (2). С. 23–35. URL: http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Eurmbg/2008_2/3.pdf
40. Овчиннікова В. О. Формування кадрової стратегії вітчизняних підприємств автотранспорту. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2017. №60. С. 178–185.
41. Ойвенталь А.В. Реалізація кадрової стратегії організації. *Проблеми теорії і практики управління*. 2019. №4. С. 61- 63.
42. П'ятницька Г., О. Григоренко Міжнародний досвід впровадження та перспективи розвитку SMART-освіти. *Smart-освіта: ресурси та перспективи* : матеріали міжнар. Наук.-метод. Конф. (Київ, 16-17 жовт. 2014 р.) : тези доповідей. Київ : Київ. Нац. Торг.-екон. Ун-т, 2014. С. 88 – 90.
43. Попов Б. Формирование корпоративной культуры. *Управление персоналом*. 2017. № 4. URL: <http://www.top-personal.ru/issue.html?979>.
44. Про затвердження Положення про дистанційне навчання : наказ МОН від 25 квіт. 2013 р. № 466. URL : <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/z0703-13>.
45. Проект «Цифрова адженда України – 2020» («Цифровий порядок денний» – 2020). Концептуальні засади (версія 1.0) : першочергові сфери, ініціативи, проекти «цифровізації» України до 2020 року. URL : <https://uccr.org.ua/uploads/files/58e78ee3c3922.pdf>
46. Ряписов Н. А. Механизм оценки компетенций в системе управления образованием. Новосибирск: НГПУ, 2007. 128 с.
47. Савченко В. А. Управління розвитком персоналу. К. : КНЕУ, 2002. 351 с.
48. Семикіна М.В. Еволюція корпоративної культури на українських підприємствах: проблеми та протиріччя. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2009. № 6. С. 199–202. URL:

http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Dtr_ep/2009_6/files/ekon_06_09_39_Semikina.pdf

49. Семикіна М.В. Конкуентоспроможність персоналу підприємства: теорія і практика регулювання : моногр. К.: КОД, 2008. 208 с.
50. Синицька О. І. Корпоративна культура: типологізація, функції та критерії забезпечення у формуванні соціально-трудоких відносин на ринку праці України. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. Вип. 5. Ч. 3. 2017. С. 255 – 261.
51. Сливицкий А.Б. Формирование корпоративной культуры URL: <http://www.advertology.ru./article30168.htm>.
52. Соціальна відповідальність: навч. посіб. / А.М. Колот, О.А. Грішнова, О.О. Герасименко та ін.; за заг ред. А.М. Колота. К. :КНЕУ, 2015. 519 с.
53. Спасибо-Фатеева І. Корпоративне управління : монографія. Х. :Право, 2015. 500 с.
54. Спивак В. А. Управление персоналом для менеджеров : учебное пособие. М. : ЭКСМО, 2007. 624 с.
55. Спивак В.А. Корпоративная культура. СПб. : Питер, 2001. 416 с.
56. Статут КНП «Хмельницький обласний протипухлинний центр» від 26.03.2016 р. , протокол №5. Хмельницький, 2018. 14 с.
57. Стеклова О.Е. Корпоративная культура. Ульяновск: УЛГТУ, 2016.
58. Типологии корпоративной культуры. URL: <http://www.refmanagement.ru/ritem-6666-3.html>.
59. Українське суспільство 2014–2019. Динаміка соціальних змін / за ред. В. Ворони, М. Шульги. К.: Ін-т соціології НАН України, 2019. 653 с.
60. Управление персоналом организации : учебник / Под ред. А. Я. Кибанова. М. : ИНФРА-М, 2014. 695 с.
61. Управление человеческими ресурсами / Под ред. М. Пула, М. Уорнера. СПб. : Питер, 2020. 1200 с.
62. Усачева В.В. Оценка состояния организационной культуры микросистемы. *Наукові праці Донецького національного технічного*

- університету*. Серія економічна. Донецьк, ДонНТУ, 2005. Вип. 89–2. С. 108–115.
63. Файоль А., Эмерсон Г., Тэйлор Ф., Форд Г. Управление это наука и искусство. М. : Республика, 2012. 352 с.
64. Федулова Л.І. Інноваційна економіка. К.: Либідь, 2016. 480 с.
65. Фокіна-Мезенцева, К. В. Мотиваційні основи корпоративної культури в системі менеджменту якості підприємства: теорія, методологія, практика: монографія; Міжнар. ун-т бізнесу і права. - Херсон : Гельветика, 2018. 299 с.
66. Хаббард Л. Рон. Дианетика: Современная наука душевного здоровья: пер. с англ. М.: НЬЮ ЭРА, 1996. – 544 с
67. Хаєт Г.Л. Корпоративная культура и ценности человека. Краматорск: ДГМА, 2001. 268 с.
68. Чанько А.Д. Опыт диагностики организационной культуры российских компаний. *Российский журнал менеджмента*. 2005. Т. 3, № 4. С. 29–54.
69. Шейн Э. Организационная культура и лидерство; пер. с англ.; под ред. Т.Ю Ковалевой. 3–е изд. СПб.: Питер, 2017. 336 с.
70. Юрчишена С.Є. Сутність корпоративної культури закладу охорони здоров'я. *Збірник тез Міжнародної науково-практичної конференції «Антикризові заходи в умовах економічної нестабільності»* (26 листопада 2021 року, м. Одеса). Одеса, 2021. С. 94-96.
71. Яшин Н.С., Григорян Е.С. Методология стратегической устойчивости предприятия. *Вестник Саратовского государственного социально-экономического университета*. 2015. № 1 (55). С. 18-22.
72. 7–S Framework. McKinsey [Электронный ресурс]. URL: http://www.12manage.com/methods_7S_ru.html
73. Behavioral norms and expectations: A quantitative approach to the assessment of organizational culture. R.L. Cook Group and Organization Studies. 1988. Vol. 13. No 3. P. 245-273. Федеральний образовательный портал:

- Экономика, социология, менеджмент. URL: <http://89.249.21.76/articles/16000626/16000535/j16073330/y1988/index.html>.
74. Culture & Leadership Development: Aligning Strategy & People URL: http://www.denisonconsulting.com/Libraries/Resources/2009CS_LinkingCultureandLeadership.sflb.ashx
75. Fayol Henri. Administration Industrielle et Générale, 1916. URL: <http://gtmarket.ru/laboratory/basis/5783>
76. Fey C.F., Denison D.R. Organizational Culture and Effectiveness: the Case of Foreign Firms of Russia. Working Paper Number 179. December 1998. URL: <http://www.econpapers.org>.
77. Furnham A. A correlation and factor analytic study of four questionnaire measures of organizational culture. *Human Relations*. 1996. Vol. 49. No 3. P. 349-371. URL: <http://ecsocman.edu.ru/db/msg/58311>
78. Gold K. Managing for Success: A comparison of the private and public sectors. *Public Administration Review*. 1982. Nov.-Dec.
79. Hofstede G. Culture's consequences: International differences in work-related values. Beverly Hills: Sage, 1980.
80. Kilmann R. Serpa Issues in Understanding and Changing Culture. *California Management Review*, 1986. Vol. 28. No 2. P. 87-94.
81. Morgan G. Images of Organization. Beverly Hills, CA.: Sage, 1986.
82. O'Reilly C. A.; Chatman J. A.; & Caldwell D. F. People organizational culture: A profile comparison approach to person-organization *Academy of Management Journal*. 1991. 34(3). P. 487-516.
83. Shein E.H. Organizational Culture. *American psychologist*. 1990. Vol. 45(1). P. 109-119.
84. Trompenaars F. and Hampden-Turner C. Riding the waves of culture. London, Nicholas Brearley, 1998. 270 p.

Виконала: студентка
2 курсу магістратури
спеціальності
073 Менеджмент
заочної форми навчання
« ____ » грудня 2021 р.

Підпис

С.Є. Юрчишена
Ініціали, прізвище

Науковий керівник
завідувачка кафедри
к.е.н., доцент
« ____ » грудня 2021 р.

Підпис

Н.П. Захаркевич
Ініціали, прізвище

Робота допущена до захисту:
завідувачка кафедри
к.е.н., доцент
« ____ » грудня 2021 р.

Підпис

Н.П. Захаркевич
Ініціали, прізвище

Додаток А

Таблиця А.1 Фінансові показники діяльності КНП «Хмельницький обласний протипухлинний центр» за 2019-2020 рр.

Показники	2019 р.		2020 р.		Відхилення (+/-)	
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%
1	2	3	4	5	6	7
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	25345	73,05	52250	89,80	26905	16,75
Інші операційні доходи, у т.ч.:	5812,7	16,75	955,8	1,64	-4856,9	-15,11
Доходи з місцевого бюджету цільового фінансування	5781	16,66	902,7	1,55	-4878,3	-15,11
Доходи від переданого в оренду нерухомого майна	31,4	0,09	52,8	0,09	21,4	0,00
Доходи від здачі використаного медінструментарію	0,3	0,001	0,3	0,001	-	-0
Дохід від участі в капіталі	-	-	-	-	-	-
Інші фінансові доходи	-	-	200	0,34	200	0,34
Інші доходи, у т.ч.:	3536,1	10,19	4777,4	8,21	1241,3	-1,98
Доходи з місцевого бюджету для безоплатного та пільгового відпуску лікарських засобів за рецептами лікарів	2967,5	8,55	3040	5,22	72,5	-3,33
Дохід від безоплатно переданих медикаментів та вакцин	568,6	1,64	1725	2,96	1156,4	1,33
Благодійна допомога	-	-	12,4	0,02	12,4	0,02
Усього доходів	34693,8	100,00	58183,2	100,00	23489,4	0,00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт та послуг), у т.ч.:	17521,8	68,48	38738,9	74,01	21217,1	5,53
Придбання медикаментів (в тому числі вакцини)	467,9	1,83	805,6	1,54	337,7	-0,29
Витрати на комунальні послуги та енергоносії.	329,6	1,29	928,7	1,77	599,1	0,49
Витрати на оплату праці	12353,1	48,28	23991,8	45,84	11638,7	-2,44
Нарахування на оплату праці	2569,6	10,04	5038,3	9,63	2468,7	-0,42
Предмети матеріали (в тому числі паливно-мастильні, будівельні)	257,7	1,01	1150	2,20	892,3	1,19
Медінструментарій та інвентар	156	0,61	496,6	0,95	340,6	0,34
Оплата послуг (крім комунальних)	194,3	0,76	3835,8	7,33	3641,5	6,57
Амортизація	1084,1	4,24	1812,8	3,46	728,7	-0,77
Оплата послуг сторонніх організацій	84,1	0,33	652	1,25	567,9	0,92

Продовження табл. А.1

1	2	3	4	5	6	7
Інші витрати	25,4	0,10	27,3	0,05	1,9	-0,05
Адміністративні витрати	1688,2	6,60	3589,6	6,86	1901,4	0,26
у тому числі:	-	-	-	-	-	-
витрати на консалтингові послуги	3	0,01	11	0,02	8	0,01
витрати на страхові послуги	2,1	0,01	3,5	0,01	1,4	0,00
Інші адміністративні витрати	1683,1	6,58	3575,1	6,83	1892	0,25
Витрати на збут	0	0,00	0	0,00	0	0,00
Інші операційні витрати, у т.ч.:	2689,4	10,51	5236,6	10,00	2547,2	-0,51
Витрати на оплату праці	2112,1	8,25	4117,5	7,87	2005,4	-0,39
Нарахування на оплату праці	439,3	1,72	885,2	1,69	445,9	-0,03
Штрафні санкції	-	-	25	0,05	25	0,05
Послуги банку	0,6	0,00	4	0,01	3,4	0,01
Інші операційні витрати	24,7	0,10	24,9	0,05	0,2	-0,05
Оплата перших 5 днів лікарняних	112,7	0,44	180	0,34	67,3	-0,10
Інші витрати (розшифрування)	3687,4	14,41	4777,4	9,13	1090	-5,28
Відшкодування по пільгових рецептах	2967,5	11,60	3040	5,81	72,5	-5,79
Витрати безкоштовно переданих медикаментів та вакцин	719,9	2,81	1725	3,30	1005,1	0,48
Витрати медикаментів переданих як благодійна допомога	-	-	12,4	0,02	12,4	0,02
Податок на прибуток від звичайної діяльності	-	-	-	-	-	-
Усього витрати	25586,8	100,00	52342,5	100,00	26755,7	-
Валовий прибуток (збиток)	7823,2	-	13511,1	-	5687,9	-
Фінансовий результат від операційної діяльності	9258,4	-	5640,7	-	-3617,7	-
Фінансовий результат від звичайної діяльності до оподаткування	9107,1	-	5840,7	-	-3266,4	-
Чистий прибуток (збиток), у тому числі:	9107,1	-	5840,7	-	-3266,4	-

Примітка. Систематизовано автором на основі даних КНП «Хмельницький обласний протипухлинний центр»[9-12; 23-28]

Додаток Б

Вік:	Стаж роботи (років):	Освіта:	
Посада:	Професія: (Р)	Стать:	Підрозділ
Дата опитування:	Завод:		

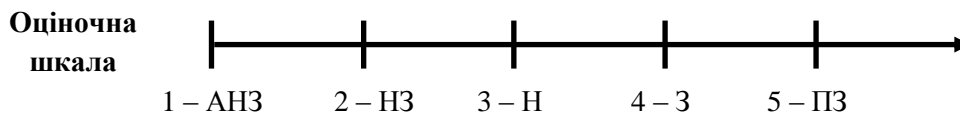
АНКЕТА

Просимо Вас взяти участь у комплексному дослідженні стану корпоративної культури КНП «Хмельницький обласний протипухлинний центр»

Інформація, отримана під час анкетування, суто анонімна, її результати будуть використані тільки в узагальненому вигляді.

Якщо в анкеті Вам зустрічаються незрозумілі вирази, зверніться до інтерв'юера із проханням пояснити їх значення.

Прочитайте кожне твердження й оцініть його відповідно до наведеної шкали від 1 до 5, де 1 – «абсолютно не згодний» і 5 – «цілковито згодний», відмітивши відповідну цифру.



АНЗ – «абсолютно не згодний»; **НЗ** – «не згодний»; **Н** – «не впевнений»; **З** – «згодний»; **ПЗ** – «повністю згодний»

МІСІЯ		
«Індекс стратегічної спрямованості»		
1	Наша організація має ясну місію, яка надає значення і напрям нашій роботі	12345
2	Наша організація має чітку стратегію на майбутнє	12345
3	Місію, стратегію і цілі діяльності знають усі співробітники медичного закладу	12345
«Індекс цілей»		
4	Цілі організації узгоджені й не викликають протиріч між співробітниками і керівництвом	12345
5	Лідери організації офіційно, гласно і відкрито кажуть про цілі, яких ми намагаємося досягнути	12345
6	Ми безперервно відслідковуємо наше просування у порівнянні з нашими встановленими цілями	12345
«Індекс бачення»		

7	У нашій організації є бачення майбутнього організації, яке поділяється всіма	12345
8	Бачення майбутнього надихає, стимулює і мотивує співробітників нашої організації	12345
9	Ми здатні вирішувати короткострокові завдання, не ставлячи під загрозу наші довгострокові перспективи	12345
УЗГОДЖЕНІСТЬ		
«Індекс координації та інтеграції»		
10	Цілі чітко вибудовані і структуровані за рівнями організації	12345
11	Люди з різних організаційних підрозділів поділяють загальні погляди на перспективу	12345
12	Працювати зі співробітниками іншого відділу організації так само просто, як із колегами по відділу	12345
«Індекс згоди»		
13	Інтереси організації, керівництва та її співробітників у більшості випадків збігаються	12345
14	Існують чіткі уявлення про правильні і неправильні підходи до виконання роботи в нашій організації	12345
15	В організації склалася атмосфера довіри і взаєморозуміння між керівництвом і співробітниками	12345
«Індекс ключових цінностей»		
16	У організації є чіткий і послідовний набір цінностей, який визначає спосіб ведення бізнесу	12345
17	Слова та дії керівництва не суперечать один одному	12345
18	В організації є кодекс корпоративної етики, який визначає нашу поведінку і навчає відрізняти правильне від неправильного в нашій роботі	12345
ЗАЛУЧЕНІСТЬ		
«Індекс повноважень»		
19	Я, як і більшість співробітників нашої організації, активно залучений у свою роботу	12345
20	Рішення в нашій організації зазвичай приймаються на тому рівні, де найбільш доступна необхідна інформація	12345
21	В організації не відчувається дефіцит інформації, кожний співробітник має доступ до необхідних йому даних	12345
«Індекс розвитку здібностей»		
22	Часто я можу діяти самостійно, для цього організація делегувала мені достатньо повноважень	12345
23	Організація безперервно інвестує у підвищення кваліфікації співробітників	12345
24	Співробітники нашої організації мають бажання і можливість брати участь в управлінні організацією	12345
«Індекс орієнтації на команду»		
25	В організації активно заохочується кооперація і співпраця	12345

	робітників різних функціональних напрямів і відділів	
26	Працювати в нашій організації, означає бути частиною команди	12345
27	Робота в організації організована так, щоб кожний співробітник бачив зв'язок між своєю діяльністю і цілями організації	12345
ОРІЄНТАЦІЯ НА МАЙБУТНЄ		
«Індекс створення змін»		
28	Наша організація дуже гнучка і легко змінюється під впливом зовнішніх факторів	12345
29	Наша організація в курсі того, що відбувається у конкурентів, і намагається випереджати зміни, які мають місце в навколишньому зовнішньому діловому середовищі	12345
30	Ця організація постійно використовує нові, покращені способи виконання роботи, а співробітники постійно генерують нові ідеї	12345
«Індекс клієнтоорієнтованості»		
31	Зауваження і рекомендації клієнта часто призводять до змін у нашій організації	12345
32	Усі члени цієї організації розуміють бажання і знають потреби клієнта	12345
33	Невдоволений клієнт – це рідкість у нашій організації	12345
«Індекс організаційного навчання»		
34	В організації заохочують і винагороджують прийняття ризику та інновації	12345
35	Керівництво і ми розглядаємо невдачі як можливість для навчання і вдосконалень	12345
36	Навчання – важлива складова нашої щоденної роботи	12345
«Індекс орієнтації на суспільство»		
37	Наша організація має соціально значущу мету існування, а ми – співробітники – причетні до її досягнення	12345
38	Власники і керівництво медичного закладу визначають довгострокове соціальне благополуччя міста вище короткострокових фінансових результатів	12345
39	Зобов'язання перед суспільством і робітниками організація виконує, незважаючи на фінансові утруднення	12345

Будь ласка, коротко сформулюйте:

місію _____

стратегію _____

довгострокові цілі _____

цінності Вашої організації

Дякуємо Вам за увагу і надану підтримку!

Додаток В АНКЕТА

Просимо Вас взяти участь у комплексному дослідженні стану корпоративної культури КНП «Хмельницький обласний протипухлинний центр». Інформація, отримана під час анкетування, суто анонімна, її результати будуть використані тільки в узагальненому вигляді.

Прочитайте питання й оберіть найбільш точне твердження, яке його характеризує.

4. Робота на Вашому підприємстві спрямовується:

Сильним керівником	
Загальними цінностями і цілями роботи	
Вільною ініціативою робітників	

5. Чи існує на Вашому підприємстві кодекс корпоративної етики (філософія фірми, зведення етичних принципів роботи)?

Так	
Ні	
Не знаю	

6. Чи є у Вашій організації власні ритуали, традиції та свята (святкувати дні народження співробітників, день машинобудівника, наприклад)?

Так	
Ні	

Вкажіть, будь ласка, які _____

7. Як часто вище керівництво організації бере участь у корпоративних святах і заходах?

Часто	
Іноді	
Рідко	
Не бере	

8. Який характер частіше за все мають такі заходи?

Офіційний	
Неофіційний	
Змішаний	

6. Чи згодні Ви із твердженням, що неформальні зустрічі співробітників і керівництва ведуть до зближення, вияву більшої зацікавленості в роботі і поліпшення результатів роботи?

Так	
Ні	
Не впевнений	

7. Чи існують у Вашій організації посадові інструкції для кожного із співробітників?

Так	
Ні	

9. Керівництво Вашої організації постійно словом і справою підтверджує свою прихильність корпоративним цінностям, прийнятим етичним стандартам і нормам поведінки?

Так, завжди	
Іноді	
Рідко	
Ніколи	

10. Лідерство на Вашому підприємстві ґрунтується на:

Положенні у формальній ієрархії	
Володінні реальною владою щодо ресурсів	
Наявності авторитету та визнанні колективу	

11. Ваш безпосередній керівник надихає колектив на досягнення визначених цілей, заряджує співробітників енергією та ентузіазмом, часто демонструє позитивний особистий приклад?

Так	
Ні	
Іноді	

12. Стиль управління у Вашій організації ближче до:

Авторитарного (керівництво вирішує і наказує – співробітники виконують)	
Залученого (співробітники беруть участь тією чи іншою мірою у прийнятті рішень)	
Автономного (співробітники зазвичай вирішують самі, приймаючи колегіальне рішення)	

13. Керівник часто контролює процес Вашої роботи?

Так	
Ні	

14. Чи намагалися Ви реалізувати на підприємстві Ваші інноваційні (нові) ідеї?

Так	
Ні	

Якого результату досягли _____

15. Як у організації ставляться до ініціативних рядових співробітників?

Позитивно		Ніяк	
Застережливо		По-різному	

15. Керівник завжди вислухає Вас і подякує за ініціативу?

Так	
Ні	
Не впевнений	

16. Щодо винахідників Ви відчуваєте:

Неприятність		Байдужість	
Заздрощі		Схвалення	

17. Ваша ініціатива буде відзначена керівництвом(припускається декілька відповідей):

Матеріально (премія)	
Морально: публічне визнання заслуг, винесення подяки, грамота	
Інша винагорода (путівка, відгул тощо)	
Візьмуть до уваги при підвищенні на посаді	
Не буде відзначена	

18. Що Вам перешкоджає виявляти ініціативу (припускається декілька відповідей)?

Можливе збільшення обсягу роботи без збільшення оплати праці	
Відсутність зацікавленості у своїй роботі	
Байдужість керівництва до нових ідей	
Відсутність часу для занять творчою роботою	
Нічого	

19. Ваш керівник завжди надає своїм підлеглим можливість висловитися і приймає критику?

Так	
Ні	

20. Як часто Ви виражаєте незгоду з думкою керівника?

Часто		Рідко	
Іноді		Ніколи	

21. Чи враховує керівник Вашу думку при прийнятті рішення?

Так	
Іноді	
Ні	

22. Як часто керівник звертається до Вас за порадою?

Часто	
Рідко	
Ніколи	

23. Дайте оцінку формі і характеру контактів між співробітниками Вашого медичного закладу та їх безпосереднім керівником:

Вони практично відсутні	
Перевага надається письмовому і телефонному спілкуванню	
Керівник постійно особисто спілкується з підлеглими	

16. Яка кара очікує на Вас за припущену помилку в роботі?

Матеріальна	
Дисциплінарна	
Аналіз ситуації з керівником і пошук правильного рішення	

Інша _____

17. В організації практикують делегування повноважень на нижчі рівні управління?

Так	
Вкрай рідко	
Ні	

18. На Вашому підприємстві налагоджена система внутрішньофірмових комунікацій?

Так	
Ні	

27. Оцініть ставлення до інформування всередині Вашої організації:

Співробітники добре інформовані	
Трапляються утруднення з отриманням необхідної інформації	
Доступ до інформації часто закритий	
Інформація розповсюджується серед «своїх»	

28. Які форми і методи комунікацій в організації Ви використовуєте частіше за все (припускається декілька відповідей)?

Загальноорганізаційні та інші збори	
Особисті зустрічі	
Телефонні дзвінки	

E-mail	
ICQ (чат)	
Skype	

29. Керівництво Вашої організації часто практикує створення тимчасових робочих груп (команд)?

Так	
Ні	
Важко відповісти	

30. Чи існує в організації система атестації співробітників?

Так	
Ні	
Важко відповісти	

31. Чи відомі Вам і Вашим колегам критерії оцінки роботи і принципи стимулювання праці?

Так	
Ні	
Важко відповісти	

32. Організація воліє «вирощувати» кадри всередині організації чи наймає вже готових спеціалістів на ринку праці?

«Вирощувати» кадри	
Наймати готових спеціалістів	
Практикує обидва підходи	

Дякуємо Вам за увагу і надану підтримку!

Додаток Г

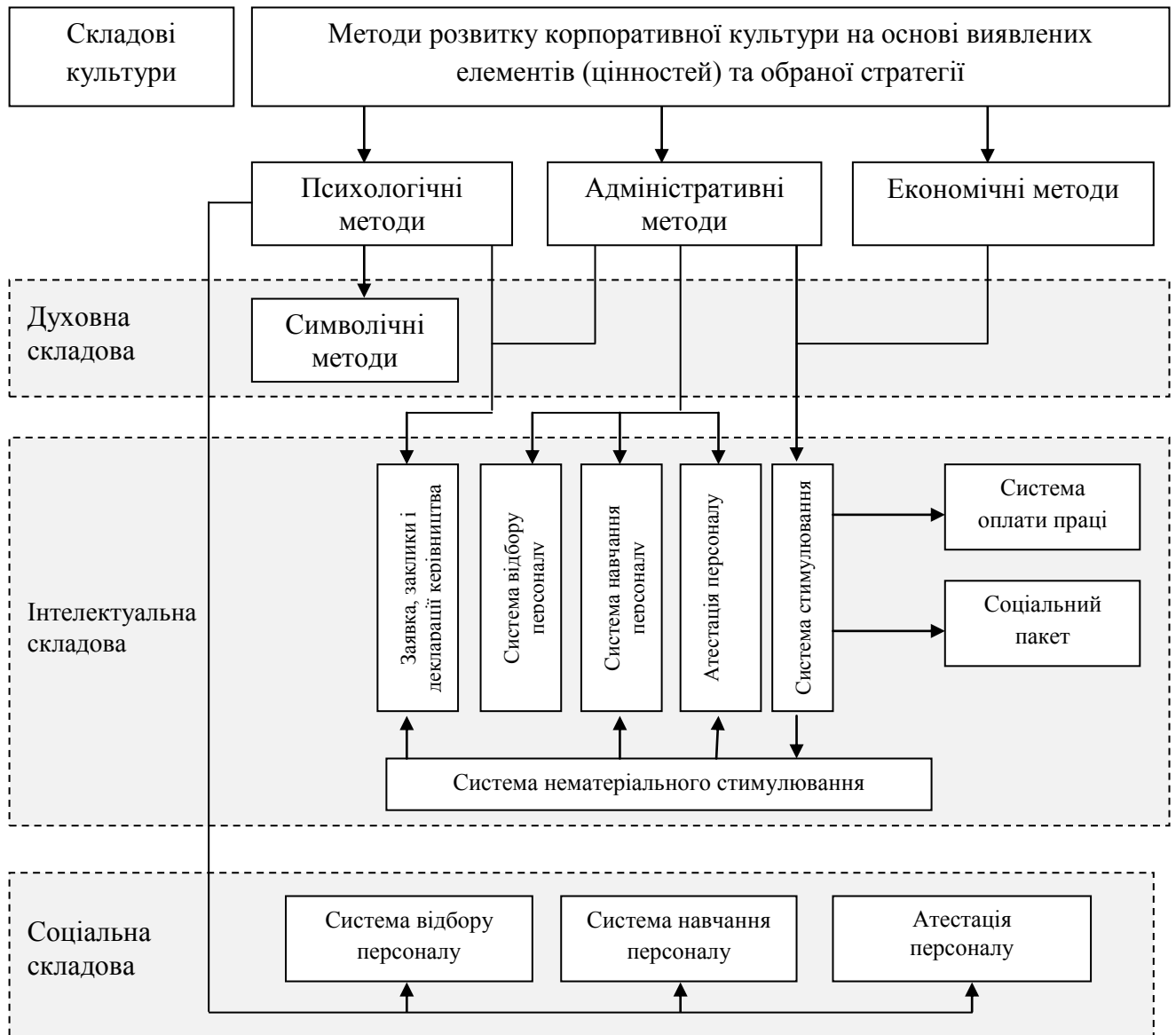


Рисунок Г.1 – Методи розвитку корпоративної культури
КНП «Хмельницький обласний протипухлинний центр»
Примітка. Складено автором.

Додаток Д

АНКЕТА

Просимо Вас взяти участь у дослідженні індикаторів корпоративної культури КНП «Хмельницький обласний протипухлинний центр». Інформація, отримана під час анкетування, суто анонімна, її результати будуть використані тільки в узагальненому вигляді.

Прочитайте питання і надайте відповідь згідно умови.

1. Визначте рівень Вашої довіри до керівництва медичного закладу за п'ятибальною шкалою.
2. Вам відома місія, стратегія та цінності медичного закладу? Дайте відповідь так чи ні
3. Чи існує у Вас кодекс корпоративної етики? (Так/Ні)
4. Чи задоволені Ви умовами праці в медичному закладі? (оцініть за 10-бальною шкалою)
5. Чи маєте Ви проблеми з отриманням необхідної інформації в медичному закладі? (Так/Ні)
6. Чи ефективний зворотній зв'язок в медичному закладі? (Так/Ні)
7. Чи аналізуються в медичному закладі помилки допущені в ході роботи? (Так/Ні)
8. Визначте Ваш рівень довіри до колег за 5-ти бальною шкалою.
9. Чи маєте Ви достатньо повноважень для прийняття самостійних рішень? (Так/Ні)

Дякуємо Вам за увагу і надану підтримку!

Додаток Е

Рекомендована структура кодексу корпоративної етики КНП «Хмельницький обласний протипухлинний центр»

1. ВСТУП (ВСТУПНЕ СЛОВО).

2. ІДЕОЛОГІЧНА ЧАСТИНА.

2.1. Місія медичного закладу.

2.2. Бачення.

2.3. Цінності.

- Особистість, співробітник – це головна цінність для медичного закладу.
- Максимальне задоволення потреб пацієнта.
- Інновації як засіб здійснення своєї щоденної роботи.
- Команда.
- Орієнтація на довгостроковий результат і відповідальність за свої дії.
- Відкритість і послідовність.

3. НОРМАТИВНА ЧАСТИНА.

3.1. Взаємовідносини із засновниками, пацієнтами, партнерами, представниками органів влади, громадських організацій: відповідальність, принципи і правила поведінки та спілкування.

3.2. Взаємовідносини з конкурентами.

3.3. Взаємовідносини із працівниками: відповідальність, принципи і правила поведінки:

3.3.1. Конфлікт інтересів – співробітники не можуть займатися власним бізнесом за діяльністю на робочому місці, аналогічно своїй роботі. Співробітники повинні уникати ситуацій (робота на конкурентів, наприклад), що можуть створити конфлікт між його інтересами й інтересами медичного закладу.

3.3.2. Взаємовідносини в колективі.

3.3.3. Взаємини з керівником: принципи керівництва.

3.3.4. Обов'язки співробітників.

3.3.5. Обов'язки керівництва.

3.3.6. Підбір персоналу, адаптаційний період і випробувальний термін.

3.3.7. Політика у сфері оплати праці, соціального захисту, просування й розвитку персоналу.

3.3.8. Корпоративний стиль одягу.

4. ПРИКІНЦЕВІ ПОЛОЖЕННЯ.

ДОДАТКИ

– Символіка медичного закладу: гімн, прапор, емблема, логотип, слоган, девіз, корпоративні кольори.

– Історія медичного закладу: основні дати, досягнення, корпоративні герої.

– Організаційна структура управління та керівництво медичного закладу.

– Традиції медичного закладу.

– Територіальний путівник по медичному закладу.

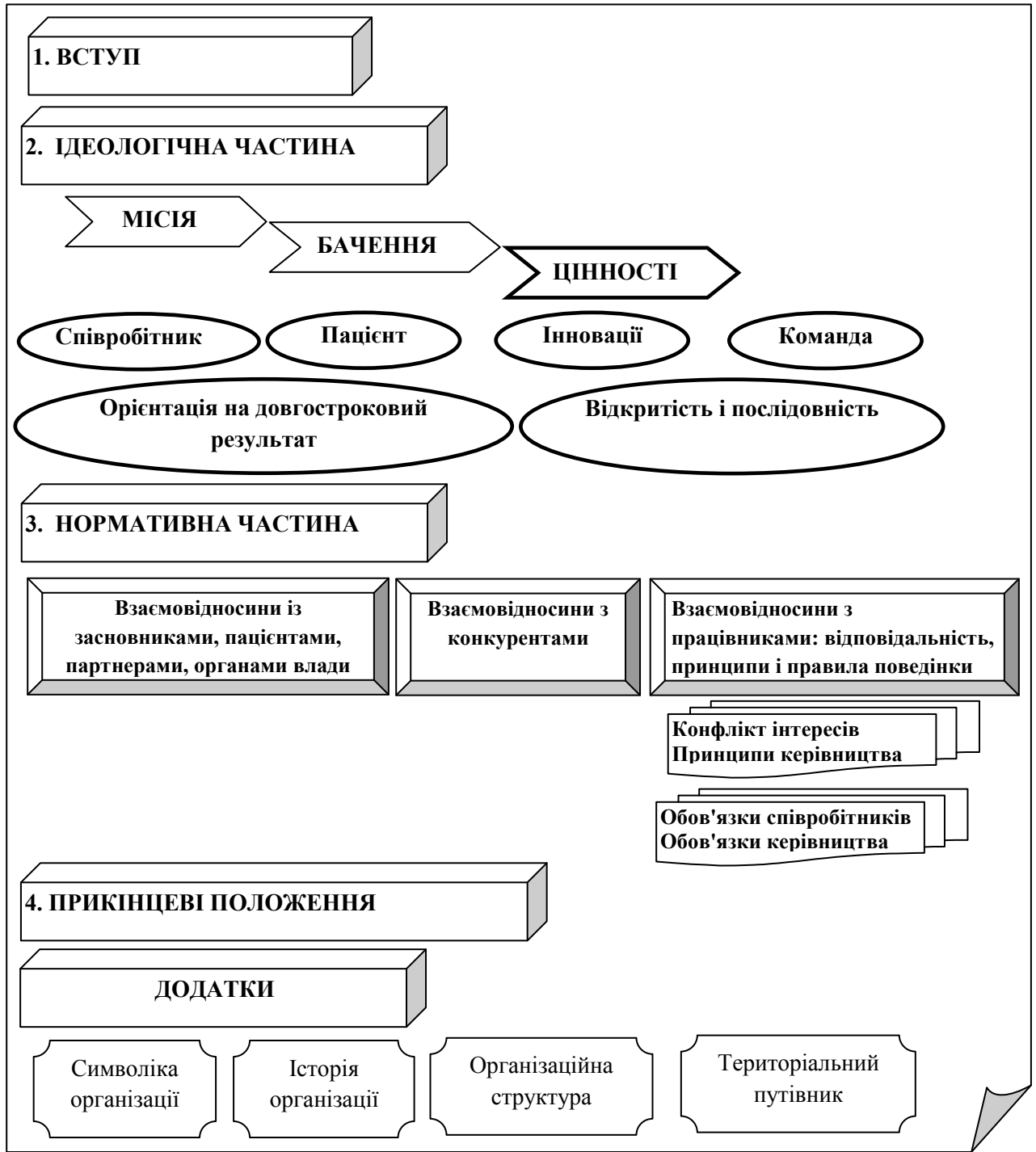


Рисунок Е.1 – Структура кодексу корпоративної етики
КНП «Хмельницький обласний протипухлинний центр»

Примітка. Складено автором