

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

«Впровадження тимблдингу як інструменту формування корпоративної добросовісності в умовах бізнес-діяльності (на прикладі КНП «Хмельницька обласна лікарня» Хмельницької обласної ради)»

Рівень вищої освіти другий (магістерський)

Галузь знань 05 Соціальні та поведінкові науки

Спеціальність 051 Економіка

Освітня програма HR-інжиніринг у бізнес-економіці

Шифр КвРБІНЕ. 024377.01.13.00

Виконав
здобувач 2 курсу
група БІНЕМ-24-1


Богдан ОВРУЦЬКИЙ

Керівник
канд. екон. наук, доцент


Олена МАНТУР-ЧУБАТА

Нормоконтролер
канд. екон. наук, доцент


Наталія БАЗАЛІЙСЬКА

До захисту допускаю:
Завідувач кафедри
HR-інжиніринг у бізнес-економіці
д-р екон. наук, професор


Михайло ВЕДЕРНІКОВ

18 12 2025 р.

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет _____ економіки і управління
Кафедра _____ HR-інжиніринг у бізнес-економіці
Рівень вищої освіти _____ другий (магістерський)
Галузь знань _____ 05 Соціальні та поведінкові науки
Спеціальність _____ 051 Економіка
Освітня програма _____ HR-інжиніринг у бізнес-економіці

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

HR-інжиніринг у бізнес-економіці

 Михайло ВЕДЕРНИКОВ

«25» серпня 2025 р.

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

Овруцький Богдан Олексійович

1 Тема роботи «Впровадження тимбілдингу як інструменту формування корпоративної доброчесності в умовах бізнес-діяльності (на прикладі КНП «Хмельницька обласна лікарня» Хмельницької обласної ради)»

Керівник роботи Мантур-Чубата Олена Сергіївна, канд. екон. наук, доцент

Затверджено наказом ректора університету від «25» серпня 2025 р. № 65.

2 Термін подання здобувачем роботи на кафедру «12» грудня 2025 р.

3 Вихідні дані до роботи: законодавчі та нормативно-правові акти України, статистичні матеріали Державної служби статистики України, офіційні звіти й публікації міжнародних організацій, монографічні видання, фундаментальні та прикладні наукові праці вітчизняних і зарубіжних дослідників, матеріали наукових конференцій, актуальні електронні ресурси.

4 Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити):

1. Теоретичні засади тимбілдингу та корпоративної доброчесності. 2. Аналіз стану корпоративної доброчесності КНП «Хмельницька обласна лікарня» Хмельницької обласної ради. 3. Напрями підвищення корпоративної доброчесності шляхом впровадження тимбілдингових практик у КНП «Хмельницька обласна лікарня».

5 Перелік графічного матеріалу (із зазначенням обов'язкових креслень)

1. Поняття доброчесності: ключові підходи. 2. Структура корпоративної доброчесності організації. 3. Основні функції кодексу доброчесності. 4. Розділи кодексу корпоративної доброчесності. 5. Місце корпоративної доброчесності в системі HR-менеджменту. 6. Визначення поняття «тимбілдинг». 7. Роль

тимблдингу в системі управління персоналом організації. 8. Основні функції тимблдингу в організації. 9. Переваги та недоліки впровадження тимблдингу для підприємств. 10. SWOT-аналіз комунального некомерційного підприємства «Хмельницька обласна лікарня» Хмельницької обласної ради. 11. PEST аналіз зовнішнього середовища лікарні. 12. Показники інтенсифікації виробництва лікарні за 2022-2024 рр. 13. Аналіз елементів операційних витрат лікарні за 2022-2024 рр. 14. Основні техніко-економічні показники діяльності лікарні за 2022-2024 рр. 15. Показники використання виробничого потенціалу лікарні за 2022-2024 рр. 16. Аналіз показників прибутку лікарні за 2022-2024 рр. 17. Динаміка середньооблікової чисельності персоналу лікарні за 2022-2024 рр. 18. Характеристика продуктивності праці персоналу лікарні за 2022-2024 рр. 19. Рух персоналу в лікарні за 2022-2024 рр. 20. Склад фонду оплати праці штатних працівників лікарні за 2022-2024 рр.

6 Консультанти розділів кваліфікаційної роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

7 Дата видачі завдання «25» серпня 2025 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

Назва розділу кваліфікаційної роботи	Термін виконання	Примітка
Теоретична частина	20.10.2025 р. - 10.11.2025 р.	Виконано
Аналітична частина	11.11.2025 р. - 20.11.2025 р.	Виконано
Проектно-рекомендаційна частина	21.11.2025 р. - 05.12.2025 р.	Виконано
Рецензування роботи	06.12.2025 р. - 11.12.2025 р.	Виконано
Підготовка роботи до захисту (доопрацювання згідно зауважень, нормоконтроль)	12.12.2025 р. - 18.12.2025 р.	Виконано
Захист кваліфікаційної роботи	19.12.2025 р. - 28.12.2025 р.	

Здобувач


Підпис

Богдан ОВРУЦЬКИЙ

Керівник кваліфікаційної роботи

Підпис

Олена МАНТУР-ЧУБАТА

АНОТАЦІЯ

Кваліфікаційна робота «Впровадження тимбілдингу як інструменту формування корпоративної доброчесності в умовах бізнес-діяльності (на прикладі КНП «Хмельницька обласна лікарня» Хмельницької обласної ради)».

Виконав студент гр. БІНЕМ-24-1 Овруцький Б. О.,
Прізвище, ініціали

Керівник Мантур-Чубата О.С., к.е.н., доцент
Прізвище, ініціали, науковий ступінь, вчене звання

Обсяг – 92 с., 7 рис., 26 табл., 25 джерел, додатки.

Ключові слова: тимбілдинг, корпоративна доброчесність, командна взаємодія, організаційна культура, персонал медичного закладу, HR-інструменти.

Мета роботи полягає у дослідженні теоретичних і практичних аспектів впровадження тимбілдингових практик як інструменту формування корпоративної доброчесності та в розробленні комплексу заходів щодо підвищення рівня корпоративної доброчесності персоналу КНП «Хмельницька обласна лікарня».

Об'єкт дослідження – процес формування корпоративної доброчесності у трудовому колективі. Предмет дослідження – тимбілдингові практики та їх вплив на рівень корпоративної доброчесності медичного персоналу.

У першому розділі розкрито теоретичні засади тимбілдингу та корпоративної доброчесності. У другому розділі здійснено аналіз стану корпоративної доброчесності КНП «Хмельницька обласна лікарня». У третьому розділі обґрунтовано напрями підвищення корпоративної доброчесності шляхом впровадження тимбілдингових практик у КНП «Хмельницька обласна лікарня».

Результати дослідження можуть бути використані для удосконалення HR-політики закладів охорони здоров'я, розвитку корпоративної культури та формування доброчесної поведінки персоналу.

16.12.2025

Дата

Овруць

Підпис

ЗМІСТ

	С.
Вступ	5
1 Теоретичні засади тимблдингу та корпоративної доброчесності.....	10
1.1 Поняття корпоративної доброчесності в системі управління персоналом.....	10
1.2 Сутність поняття «тимблдинг» та його роль в організації.....	22
1.3 Види тимблдингу та переваги для покращення командної взаємодії.....	29
Висновки до розділу 1	34
2 Аналіз стану корпоративної доброчесності КНП «Хмельницька обласна лікарня» Хмельницької обласної ради.....	36
2.1 Загальна характеристика діяльності КНП «Хмельницька обласна лікарня» Хмельницької обласної ради.....	36
2.2 Аналіз кадрового потенціалу підприємства.....	48
2.3 Дослідження особливостей формування корпоративної доброчесності в діяльності КНП «Хмельницька обласна лікарня» Хмельницької обласної ради.....	55
Висновки до розділу 2	61
3 Напрями підвищення корпоративної доброчесності у КНП «Хмельницька обласна лікарня».....	64
3.1 Розробка системи тимблдингових заходів для підвищення корпоративної доброчесності у КНП «Хмельницька обласна лікарня»..	64
3.2 Шляхи покращення корпоративної доброчесності через розвиток командної взаємодії та soft skills медичного персоналу.....	70
3.3 Організаційно-методичні рекомендації щодо підвищення корпоративної доброчесності у КНП «Хмельницька обласна лікарня»...	80
Висновки до розділу 3	86
Висновки	88
Перелік джерел посилання	90
Додатки.....	93

ВСТУП

У сучасних умовах воєнного стану, економічної турбулентності та глибоких трансформацій у системі охорони здоров'я питання побудови стійких, згуртованих і етично орієнтованих трудових колективів набуває особливої ваги. Від злагодженої командної взаємодії, довіри між співробітниками, прозорості управлінських рішень та дотримання принципів корпоративної доброчесності значною мірою залежать ефективність надання медичних послуг, репутація закладу та рівень довіри з боку пацієнтів і суспільства загалом.

Медичні заклади, зокрема КНП «Хмельницька обласна лікарня» Хмельницької обласної ради, функціонують в умовах надмірного професійного та психологічного навантаження на персонал, кадрових ризиків, необхідності швидкого прийняття рішень у кризових ситуаціях та постійної потреби в координації дій між різними структурними підрозділами. У таких умовах традиційні підходи до управління персоналом виявляються недостатніми, що актуалізує застосування інструментів, спрямованих не лише на підвищення професійної компетентності, а й на зміцнення довіри, розвитку командної взаємодії та укорінення цінностей доброчесності.

Одним із таких інструментів є тимбілдинг, який у сучасній управлінській практиці розглядається не просто як форма неформального корпоративного відпочинку, а як цілеспрямована технологія розвитку команди, формування спільних цінностей, підвищення рівня залученості та відповідальності персоналу. У поєднанні з корпоративною доброчесністю тимбілдингові практики дозволяють не лише покращити комунікацію в колективі, а й інтегрувати етичні стандарти в повсякденну діяльність працівників, зробити цінності організації реально діючими, а не декларативними.

Актуальність теми зумовлена низкою чинників. По-перше, в українській системі охорони здоров'я посилюються вимоги до прозорості управління, етичності прийняття рішень, дотримання прав пацієнтів та підзвітності медичних

закладів суспільству. Це потребує формування стійкої системи корпоративної доброчесності, яка б охоплювала всі рівні управління персоналом та реальні поведінкові практики працівників.

По-друге, медичні колективи працюють в умовах високого рівня стресу, професійного вигорання, конфліктності, що негативно впливає на внутрішній соціально-психологічний клімат і якість надання медичних послуг. Тимблдинг у цьому контексті виступає важливим інструментом підтримки командної згуртованості, емоційної стійкості та взаємної підтримки.

По-третє, в науковій та практичній площині достатньо опрацьованими є питання корпоративної культури, мотивації персоналу, окремо – командоутворення та розвитку тимблдингу, однак комплексне поєднання тимблдингових практик із завданнями формування корпоративної доброчесності саме в медичних закладах досліджене недостатньо. Особливо це стосується розроблення практичних рекомендацій для конкретних комунальних некомерційних підприємств охорони здоров'я.

По-четверте, специфіка КНП «Хмельницька обласна лікарня» як багатопрофільного медичного закладу, що обслуговує значну частину населення області, обумовлює високу відповідальність персоналу, потребу в ефективній горизонтальній та вертикальній взаємодії, а також у підтримці високих етичних стандартів у щоденній роботі. Тому пошук та обґрунтування дієвих механізмів формування корпоративної доброчесності через тимблдинг є важливим як з наукового, так і з практичного погляду.

Отже, актуальність дослідження полягає в необхідності теоретичного узагальнення й практичного обґрунтування ролі тимблдингу як інструменту формування корпоративної доброчесності у медичній установі в сучасних умовах трансформації системи охорони здоров'я України.

Проблематика корпоративної доброчесності, етичного управління та організаційної культури знайшла відображення у працях багатьох вітчизняних і зарубіжних учених. Питанням етики бізнесу, корпоративної відповідальності та формування етичних стандартів у діяльності організацій присвячено дослідження

таких авторів, як Гребенюк Т. В., Гур'янова В. Г., Ониксимова Л. Т., Поберій Н. В., Сорокіна Н. Г., Артюхов А. Є., Дегтярьова І. О. та ін., які розглядали взаємозв'язок між економічною результативністю і дотриманням морально-етичних норм у бізнесі. У їхніх працях корпоративна доброчесність виступає важливою складовою стратегії сталого розвитку та довгострокової конкурентоспроможності підприємств.

Окремі аспекти застосування тимблдингу в медичних закладах розглядаються в роботах на перетині медичного менеджменту, психології праці та організаційної поведінки (зокрема Ярмолюк Л. І., Хлуп'янець Д. І., Яблонська І. В., Халахур, Ю., Куряча Н. В., Нікіфорова Н. О., Білоконь Я. В. тощо).

Разом з тим, аналіз наукових джерел дає змогу виявити низку прогалин. По-перше, недостатньо дослідженим залишається аспект інтеграції тимблдингових практик саме з завданнями формування корпоративної доброчесності, зокрема в медичних комунальних некомерційних підприємствах.

По-друге, потребують подальшого розвитку методичні підходи до проектування тимблдингових програм, орієнтованих не лише на згуртування колективу, а й на закріплення етичних стандартів, прозорості й відповідальності у щоденній діяльності.

По-третє, мало опрацьованими є практичні моделі впровадження таких програм на базі конкретних закладів охорони здоров'я з урахуванням їх організаційної структури, кадрового потенціалу та особливостей внутрішньої культури.

Таким чином, теоретичні та прикладні напрацювання у сфері корпоративної доброчесності, організаційної культури, медичного менеджменту й тимблдингу створюють необхідне наукове підґрунтя для подальших досліджень. Водночас комплексний підхід до впровадження тимблдингу як інструменту формування корпоративної доброчесності в умовах діяльності КНП «Хмельницька обласна лікарня» Хмельницької обласної ради потребує додаткового опрацювання, що й зумовлює вибір теми та напрямок даного дослідження.

Попри значну кількість наукових досліджень у сфері корпоративної культури, проблема формування корпоративної доброчесності в медичних установах залишається недостатньо опрацьованою, особливо у контексті практичного застосування тимблдингових інструментів.

В умовах трансформації української системи охорони здоров'я, зростання вимог до прозорості, етичності та командної взаємодії питання підсилення корпоративної доброчесності набуває стратегічного значення. У медичних закладах, де якість взаємодії персоналу безпосередньо впливає на результативність лікувального процесу та рівень довіри пацієнтів, проблема формування ефективної командної культури є особливо актуальною. Тимблдинг, як сучасний HR-інструмент, розглядається не лише як механізм покращення міжособистісної взаємодії, але й як засіб зміцнення етичних норм, відповідальності, прозорості та взаємної підтримки у колективі. Саме тому дослідження можливостей впровадження тимблдингових практик у діяльність КНП «Хмельницька обласна лікарня» Хмельницької обласної ради є важливим і своєчасним.

Метою дослідження є обґрунтування ролі тимблдингу у процесі формування корпоративної доброчесності та розроблення практичних рекомендацій щодо впровадження тимблдингових практик у діяльність КНП «Хмельницька обласна лікарня» Хмельницької обласної ради.

Для досягнення поставленої мети визначено такі завдання дослідження: проаналізувати теоретичні підходи до визначення корпоративної доброчесності та її значення в управлінні персоналом; розкрити сутність поняття «тимблдинг» та окреслити його роль у розвитку командної взаємодії; охарактеризувати види тимблдингу та оцінити їх потенціал для формування етичної поведінки персоналу; здійснити аналіз діяльності КНП «Хмельницька обласна лікарня» як організації, що функціонує в умовах необхідності дотримання високих стандартів доброчесності; оцінити кадровий потенціал медичного закладу та виявити проблеми у розвитку корпоративної культури; дослідити стан корпоративної доброчесності та визначити ключові фактори, що впливають на її формування;

запропонувати напрями вдосконалення корпоративної доброчесності через впровадження тимблдингових практик; розробити організаційно-методичні рекомендації щодо підсилення доброчесності та командної взаємодії у діяльності лікарні.

Об'єкт дослідження – процес формування корпоративної доброчесності в організації.

Предмет дослідження – тимблдингові інструменти та механізми їх впливу на рівень корпоративної доброчесності медичного персоналу.

У дослідженні застосовано методи аналізу й синтезу, порівняння, анкетування, експертного оцінювання, графічної інтерпретації даних, а також методи структурно-функціонального та статистичного аналізу.

Інформаційна база дослідження включає наукові праці вітчизняних і зарубіжних авторів, нормативно-правові акти, внутрішні документи та кадрову звітність КНП «Хмельницька обласна лікарня», результати опитування персоналу та матеріали практичних HR-рішень у сфері тимблдингу.

Практичне значення роботи полягає у можливості використання розроблених рекомендацій для підвищення рівня корпоративної доброчесності, вдосконалення командної взаємодії, зниження конфліктності та підсилення етичних стандартів у медичному закладі. Запропоновані тимблдингові практики можуть бути інтегровані в HR-політику закладу для підвищення ефективності роботи персоналу та покращення репутаційного потенціалу лікарні.

Обсяг кваліфікаційної роботи становить 92 сторінки, включає 26 таблиць, 7 рисунків, список джерел із 25 найменувань і додатки.

1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ТИМБІЛДІНГУ ТА КОРПОРАТИВНОЇ ДОБРОЧЕСНОСТІ

1.1 Поняття корпоративної доброчесності в системі управління персоналом

У сучасних умовах трансформації організаційних моделей та підвищення суспільних очікувань до етичності бізнесу питання доброчесності набуває принципового значення. Доброчесність розглядається як базова моральна цінність, що характеризує послідовність дій суб'єкта, його відповідність моральним нормам, чесність, відкритість і відповідальність у прийнятті рішень. На рівні індивіда вона проявляється у чесності, порядності, дотриманні норм поведінки, небажанні вдаватися до маніпуляцій чи порушень етичного характеру.

У науковій літературі доброчесність трактується як інтегральна характеристика особистості, що охоплює моральні установки, етичні принципи та готовність діяти відповідно до норм соціальної відповідальності. Доброчесність передбачає [1]:

- чесність і прозорість дій;
- дотримання моральних норм;
- відповідальність за власні рішення;
- неприпустимість корупційних чи маніпулятивних дій;
- послідовність поведінки незалежно від зовнішнього тиску.

Для системи управління персоналом доброчесність є фундаментом формування організаційної культури, корпоративної етики та професійної поведінки співробітників.

В таблиці 1.1 розглянемо ключові підходи до поняття доброчесності [1]. Корпоративна доброчесність означає сукупність цінностей, норм, правил і стандартів поведінки, яких дотримуються працівники організації в процесі професійної діяльності. Вона формує етичну основу діяльності підприємства та

визначає його репутацію, ефективність комунікацій, рівень довіри з боку цільових аудиторій.

Таблиця 1.1 – Поняття доброчесності: ключові підходи

Підхід	Сутність трактування	Акцент у поведінці працівника
Морально-етичний	Доброчесність як відповідність етичним нормам і традиційним моральним принципам	Чесність, порядність, невикористання службового становища
Правовий	Доброчесність як дотримання нормативно-правових актів і антикорупційних стандартів	Відсутність корупційних ризиків, прозорість дій
Поведінковий	Доброчесність як сталість і послідовність дій	Передбачуваність, надійність, відповідальність
Організаційний	Розгляд доброчесності як системного елементу корпоративної культури	Лояльність, етичність взаємодії, командність

Представлена таблиця узагальнює основні підходи до трактування корпоративної доброчесності, що відображають різні аспекти професійної поведінки працівників та специфіку її проявів у діяльності організації. Кожен підхід розкриває доброчесність через певну призму — моральну, правову, поведінкову або організаційну, — що дозволяє комплексно оцінювати якість професійної етики персоналу та визначати напрями її розвитку.

Морально-етичний підхід розглядає доброчесність як дотримання усталених моральних норм, етичних принципів і правил професійної честі. Він передбачає високий рівень внутрішньої порядності працівника, чесність, недопущення зловживань службовим становищем, повагу до пацієнтів і колег. За такого

підходу ключовим стає саме особистісний моральний вибір працівника, який визначає його репутацію та впливає на загальну етичну атмосферу в колективі.

Правовий підхід трактує доброчесність передусім як дотримання вимог законодавства, антикорупційних стандартів і внутрішніх нормативних актів організації. У центрі уваги – мінімізація корупційних ризиків, прозорість управлінських та професійних рішень, відсутність конфлікту інтересів. Працівник діє в межах встановлених правил, демонструючи правову відповідальність та дисциплінованість.

Поведінковий підхід акцентує увагу не стільки на внутрішніх переконаннях, скільки на реальних діях працівника. Доброчесність у цьому контексті ототожнюється зі стабільністю та послідовністю поведінкових проявів, відповідальністю, надійністю і прогнозованістю дій. Систематичне виконання зобов'язань і дотримання професійних стандартів формує довіру колег та пацієнтів.

Організаційний підхід розглядає доброчесність не як індивідуальну рису, а як складову корпоративної культури. У межах цього підходу важливими є лояльність працівників, етичність взаємодії, командна підтримка, дотримання загальних цінностей організації. Доброчесність постає як результат системних управлінських рішень, корпоративних стандартів, політик та внутрішніх регламентів.

У комплексі ці підходи дозволяють сформуванню цілісного розуміння корпоративної доброчесності, що включає особистісні, правові, поведінкові та організаційні виміри. Це, у свою чергу, створює основу для побудови ефективної системи управління персоналом, спрямованої на підвищення довіри, відповідальності та професійної етики в медичному закладі.

Корпоративна доброчесність — це комплекс морально-етичних засад, цінностей і поведінкових стандартів, яких організація дотримується у своїй повсякденній діяльності. Вона відображає підходи компанії до прийняття рішень, взаємодії з персоналом, партнерами, клієнтами та іншими стейкхолдерами,

забезпечуючи чесність, відповідальність і відкритість усіх управлінських процесів.

До основних складових корпоративної доброчесності належать [2]:

1. Етичні норми. Організація повинна діяти відповідно до високих моральних принципів, забезпечуючи чесність, коректність та етичність у своїй роботі.

2. Прозорість. Відкритість бізнес-процесів, доступність інформації щодо діяльності, фінансової звітності та комунікацій з різними групами впливу.

3. Відповідальність. Готовність нести відповідальність за прийняті рішення та їх наслідки, а також дотримання соціальних і професійних зобов'язань перед працівниками та суспільством.

4. Справедливість. Рівноправне ставлення до всіх співробітників і партнерів, недопущення дискримінації та забезпечення чесних умов співпраці.

Корпоративна доброчесність є ключовим чинником формування позитивної репутації організації, сприяє зміцненню довіри з боку клієнтів і партнерів, а також забезпечує сприятливий морально-психологічний клімат у колективі. Це, у свою чергу, позитивно впливає на ефективність роботи підприємства та рівень його конкурентоспроможності.

Корпоративна доброчесність включає [2]:

- етичні норми взаємодії між працівниками;
- антикорупційні стандарти та прозорість ухвалення рішень;
- відповідальність за результати роботи;
- формування культури довіри та партнерства;
- дотримання прав пацієнтів (у разі медичного закладу).

У медичній сфері корпоративна доброчесність має особливе значення, оскільки стосується безпеки пацієнтів, збереження конфіденційності, недопущення конфлікту інтересів та забезпечення високого рівня етичності взаємодії [3].

На рисунку 1.1 зобразимо структуру корпоративної доброчесності організації. Рисунок 1.1 відображає цілісну систему корпоративної доброчесності

організації, структуровану за ключовими компонентами, що визначають етичний характер взаємодії в колективі, управлінські підходи та загальний рівень відповідальності персоналу. Модель демонструє, що корпоративна доброчесність є багатовимірним явищем, яке охоплює ціннісний, нормативний, поведінковий та організаційний блоки, забезпечуючи узгодженість індивідуальних і корпоративних практик.



Рисунок 1.1 - Структура корпоративної доброчесності організації

Першим елементом структури є ціннісно-етичний компонент, який охоплює систему спільних моральних норм, принципів і переконань, поділюваних усіма працівниками. Саме цей блок формує основу етичної поведінки, орієнтує персонал на чесність, взаємоповагу, гуманність та відповідальність. Він визначає готовність працівників дотримуватися правил не через примус, а через усвідомлену внутрішню позицію.

Другий складовий елемент – нормативно-правовий блок. Він включає регуляторні рамки, що визначають стандарти професійної поведінки: законодавчі норми, антикорупційні вимоги, політики організації та корпоративний кодекс доброчесності. Функція цього блоку полягає у створенні формальних правил, що забезпечують прозорість рішень, попереджають зловживання та встановлюють чіткі межі персональної відповідальності.

Третім важливим елементом є поведінковий компонент, який відображає реальні дії та практичні прояви етичності в щоденній роботі. До нього належать дотримання стандартів професійної діяльності, виконання службових обов'язків, відповідальність, надійність, повага у спілкуванні, етична взаємодія з пацієнтами та колегами. Саме поведінковий вимір дає змогу оцінити, наскільки задекларовані цінності справді реалізуються на практиці.

Четвертий елемент структури – організаційно-культурний блок, який визначає, наскільки корпоративна доброчесність інтегрована в систему управління персоналом та внутрішні процеси організації. Він включає стиль керівництва, ефективність внутрішньої комунікації, рівень відкритості та довіри в колективі, наявність механізмів зворотного зв'язку, справедливість кадрових рішень, систему навчання та розвитку персоналу. Саме цей блок забезпечує сталість етичних практик та формує середовище, у якому доброчесна поведінка стає нормою.

Таким чином, корпоративна доброчесність є результатом взаємодії чотирьох взаємопов'язаних компонентів, кожен з яких відіграє важливу роль у формуванні етичної, відповідальної та прозорої організаційної культури. Лише їх інтеграція дозволяє забезпечити стійкість корпоративної етики, підвищити рівень довіри персоналу до керівництва, зміцнити репутацію медичного закладу та створити сприятливі умови для ефективної командної роботи.

Корпоративний кодекс доброчесності — це документ, що визначає стандарти професійної поведінки, правила внутрішньої комунікації, етичні норми та вимоги щодо попередження порушень. Функції кодексу доброчесності відображено в таблиці 1.2 [4].

Таблиця 1.2 – Основні функції кодексу доброчесності

№ п/п	Функція	Зміст функції	Очікуваний результат
1	Нормативна	Визначає єдині правила, норми та поведінкові стандарти, яких мають дотримуватися всі працівники незалежно від посади чи досвіду.	Формування узгоджених етичних підходів, підвищення дисципліни та відповідальності персоналу.
2	Регулятивна	Конкретизує допустимі та недопустимі форми поведінки у типових та кризових робочих ситуаціях.	Забезпечення однозначності дій працівників, мінімізація професійних та етичних помилок.
3	Запобіжна	Спрямована на ідентифікацію та попередження етичних, корупційних та конфліктних ризиків.	Зниження кількості порушень, підвищення рівня прозорості та відповідальності у роботі.
4	Комунікаційна	Сприяє відкритому діалогу, формуванню довіри та покращенню внутрішньої взаємодії між працівниками та керівництвом.	Покращення психологічного клімату, зміцнення корпоративної культури співпраці.
5	Репутаційна	Підсилює позитивний образ медичного закладу як надійної, етичної та орієнтованої на пацієнта організації.	Підвищення довіри пацієнтів, партнерів та громадськості; зростання конкурентоспроможності закладу.

Таблиця 1.2 відображає ключові функції кодексу корпоративної доброчесності як стратегічного документа, що визначає етичні стандарти діяльності медичного закладу. Кожна функція спрямована на формування прозорих правил взаємодії та забезпечення високого рівня професійної відповідальності персоналу [4].

Нормативна функція забезпечує створення єдиної системи правил, яка формує основу етичної поведінки співробітників. Її роль полягає у встановленні чітких вимог, що регламентують внутрішні відносини, професійну комунікацію та виконання службових обов'язків.

Регулятивна функція акцентує увагу на стандартизації поведінки в робочих ситуаціях. Завдяки їй персонал має чіткі орієнтири щодо того, як діяти у конфліктних, нестандартних або емоційно напружених обставинах.

Запобіжна функція спрямована на профілактику порушень, включаючи етичні, корупційні та дисциплінарні відхилення. Вона забезпечує мінімізацію ризиків та зміцнює культуру відповідального прийняття рішень.

Комунікаційна функція виконує важливу роль у підтримці позитивного соціально-психологічного клімату, сприяє налагодженню довіри, відкритості та конструктивного діалогу в колективі, що особливо актуально для медичного середовища.

Репутаційна функція виходить за межі внутрішніх процесів та формує імідж медичного закладу у зовнішньому середовищі. Наявність дієвого кодексу підвищує довіру пацієнтів, партнерів і громадськості, демонструючи високі стандарти доброчесності та професіоналізму.

Таким чином, кодекс корпоративної доброчесності є важливим інструментом управління персоналом, що забезпечує синергію етичних норм, організаційної культури та професійної відповідальності, створюючи фундамент для ефективної діяльності та розвитку медичного закладу [4].

Подана на рисунку 1.2 структура корпоративного кодексу доброчесності відображає логічно впорядковану систему етичних, організаційних та регулятивних норм, що визначають стандарти поведінки працівників і забезпечують формування корпоративної культури, орієнтованої на відповідальність, прозорість та взаємну повагу. Кожен розділ має окрему функцію та спрямований на розв'язання конкретних управлінських і комунікаційних завдань у діяльності медичного закладу.

Перший розділ – «Місія і цінності підприємства» – формує ідейну та стратегічну основу організації. Він визначає основні принципи діяльності, уявлення про призначення установи, ключові цінності, яких мають дотримуватися працівники. Саме цей блок задає моральний орієнтир для всього колективу й сприяє усвідомленню спільної мети.

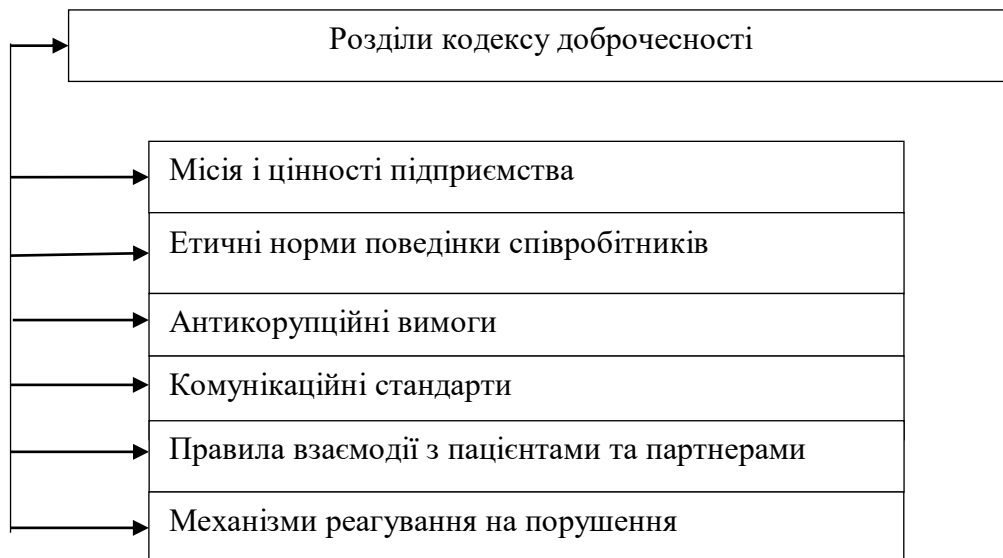


Рисунок 1.2 – Розділи кодексу корпоративної доброчесності

Другий розділ — «Етичні норми поведінки співробітників» — розкриває стандарти міжособистісної взаємодії та етичної поведінки. До них відносять толерантність, повагу до гідності кожної особи, заборону дискримінації, дотримання коректності та професійного етикету. Розділ сприяє створенню безпечного та комфортного психологічного клімату в колективі.

Третій розділ — «Антикорупційні вимоги» — містить норми, що спрямовані на запобігання корупційним ризикам та зловживанням. Заборона подарунків, уникнення конфлікту інтересів, прозорість ухвалення рішень є невід’ємними елементами забезпечення довіри до медичного закладу та підтримання високих етичних стандартів його персоналу.

Четвертий розділ — «Комунікаційні стандарти» — визначає правила професійної взаємодії як усередині колективу, так і з зовнішніми стейкхолдерами. Чітке регламентування внутрішньої та зовнішньої комунікації мінімізує ризики непорозумінь, підвищує якість обміну інформацією та формує позитивне враження про організацію.

П’ятий розділ — «Правила взаємодії з пацієнтами та партнерами» — містить норми щодо конфіденційності, ввічливості, відповідальності та професійної поведінки в процесі надання медичних послуг. Оскільки медична

сфера є соціально чутливою, дотримання цих правил відіграє ключову роль у підтриманні довіри пацієнтів і формуванні позитивного іміджу закладу.

Шостий розділ — «Механізми реагування на порушення» — описує процедури розгляду скарг, дисциплінарні заходи та алгоритми вирішення конфліктних або суперечливих ситуацій. Наявність чіткого механізму відповідальності забезпечує справедливість, захищає права працівників та стимулює дотримання норм корпоративної доброчесності.

У сукупності наведені блоки утворюють логічно завершений, системний документ, який регулює професійну поведінку персоналу, забезпечує етичність управлінських процесів та сприяє розвитку корпоративної культури. Така структура дозволяє підтримувати високу якість комунікацій, мінімізувати ризики порушень і забезпечувати відповідність діяльності установи сучасним стандартизованим вимогам доброчесності.

Управління персоналом передбачає формування професійної поведінки працівників, розвиток їх компетентностей та забезпечення етичної взаємодії в колективі. Корпоративна доброчесність є ключовим компонентом таких процесів. Зв'язок корпоративної доброчесності з HR-процесами зобразимо на рисунку 1.3.

Представлений рисунок демонструє інтегровану роль корпоративної доброчесності в ключових HR-процесах організації, підкреслюючи її значення як фундаментального елемента управління персоналом. Доброчесність не обмежується декларативними принципами, а безпосередньо впливає на всі етапи життєвого циклу працівника в компанії — від підбору кадрів до формування корпоративної культури. Такий підхід забезпечує сталість етичних норм і формує високий рівень довіри всередині колективу та між організацією й її стейкхолдерами [5].

На етапі рекрутингу корпоративна доброчесність проявляється у включенні етичних критеріїв у процес оцінювання кандидатів. Окрім професійних компетентностей, аналізуються моральні орієнтири, відповідальність, культура взаємодії. Це дозволяє сформувати команду, якій притаманні чесність, надійність і готовність дотримуватися стандартів організації.

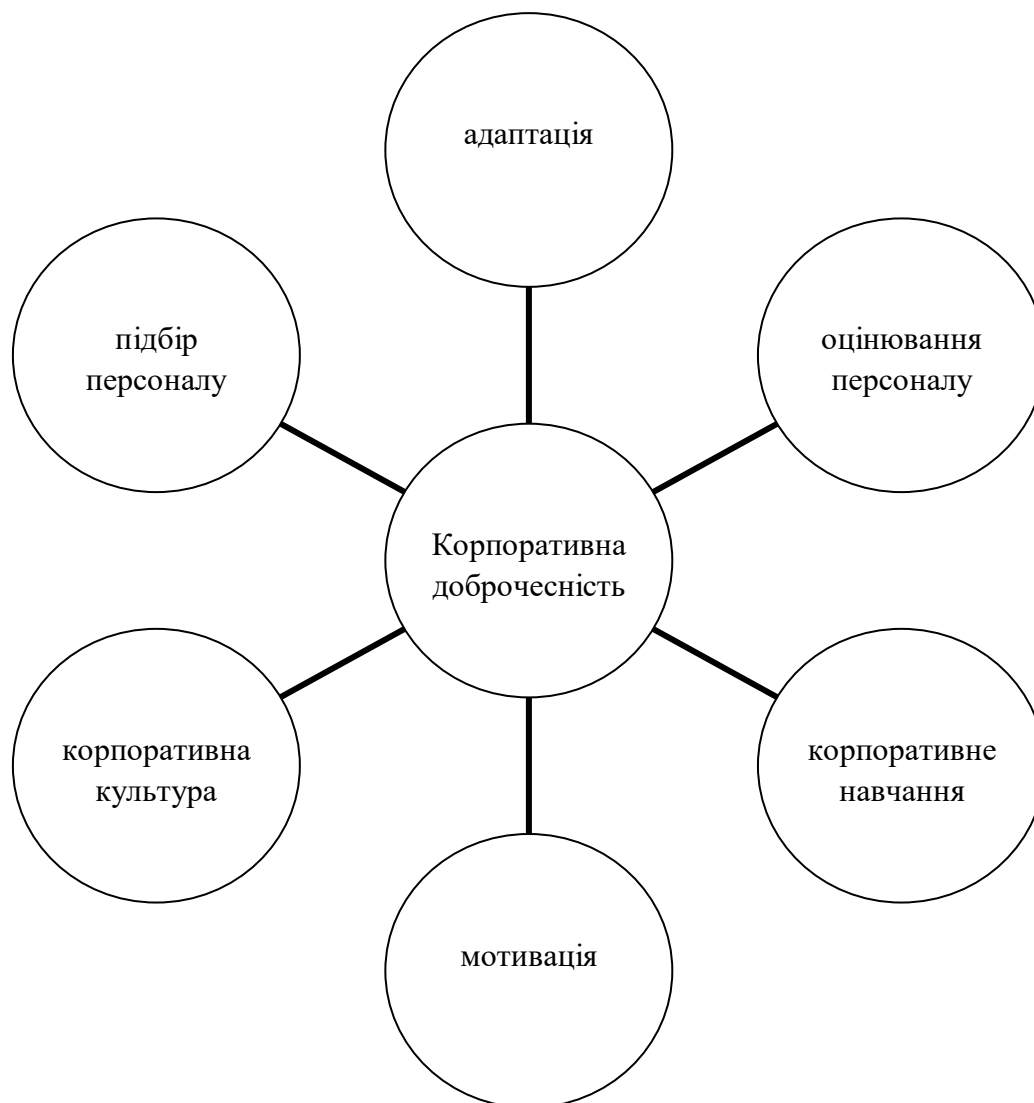


Рисунок 1.3 – Місце корпоративної доброчесності в системі HR-менеджменту

Після прийому на роботу корпоративна доброчесність реалізується через процедуру onboarding, у межах якої новачки знайомляться з корпоративним кодексом, правилами поведінки, нормами комунікації та цінностями установи. Такий підхід допомагає працівникові швидко інтегруватися в команду та засвоїти етичні стандарти з перших днів роботи. У процесі періодичної оцінки результативності працівників враховується не лише їхня професійна ефективність, а й рівень доброчесності: відповідальність, дотримання корпоративних норм, культура спілкування, прозорість у прийнятті рішень. Це стимулює розвиток етичної поведінки та мінімізує ризики професійних порушень.

HR-менеджмент включає систематичне навчання персоналу, у межах якого важливе місце займають тренінги з етичної поведінки, антикорупційні модулі та програми розвитку комунікативних компетентностей. Освітні заходи сприяють формуванню відповідального ставлення до професійних обов'язків та посилюють культуру відкритої комунікації.

Корпоративна доброчесність виступає одним із ключових критеріїв при прийнятті рішень щодо стимулювання, преміювання та підвищення працівників. Фахівці, які демонструють високу етичність, відповідальність і командність, розглядаються як потенційні лідери, здатні представляти інтереси організації та впливати на корпоративний клімат. На стратегічному рівні доброчесність є базовим елементом корпоративної культури. Вона визначає правила взаємодії, моделі поведінки, стиль комунікації та систему цінностей, які поділяються всіма співробітниками. Завдяки цьому організація формується як етична спільнота, де довіра, повага та відповідальність стають нормою.

Загалом рисунок 1.3 демонструє, що корпоративна доброчесність не є окремим або факультативним компонентом HR-системи. Вона пронизує всі її етапи та процеси, забезпечуючи узгодженість дій працівників, підвищення ефективності команди, мінімізацію конфліктів та формування позитивної репутації організації.

Таким чином, корпоративна доброчесність є не лише етичним, а й стратегічним чинником ефективності організації. Для медичних закладів вона має особливе значення, оскільки визначає рівень довіри пацієнтів, якість комунікації, професійну відповідальність персоналу та репутацію установи загалом. У системі управління персоналом корпоративна доброчесність виступає фундаментом для формування етичних стандартів поведінки, розвитку корпоративної культури, удосконалення HR-процесів та попередження конфліктних ситуацій. Розроблення та впровадження корпоративного кодексу доброчесності є важливим інструментом підвищення ефективності діяльності персоналу, зміцнення взаємної довіри та формування сприятливого організаційного середовища.

1.2 Сутність поняття «тимблдинг» та його роль в організації

Ключову роль у реалізації запропонованих ініціатив відіграє застосування тимблдингових підходів як актуального інструменту розвитку командної взаємодії. У нинішніх умовах воєнних викликів, коли трудові колективи продовжують виконувати свої професійні обов'язки попри постійні загрози безпеці, саме вони залишаються опорою функціонування національної економіки. За таких обставин особливого значення набуває підтримка внутрішньої мотивації персоналу та створення умов для злагодженої спільної діяльності. Ефективним сучасним механізмом зміцнення взаєморозуміння, співпраці та внутрішньої єдності працівників є системне використання тимблдингу. Його призначення полягає у формуванні згуртованого колективу з єдиними цінностями та підвищенні результативності спільних дій у процесі виконання професійних завдань.

Тимблдинг (від англ. team-building) — це процес формування та зміцнення командної роботи, співпраці, взаємодії та довіри серед учасників групи чи команди. Метою тимблдингу є покращення комунікації, підвищення ефективності взаємодії, створення позитивної атмосфери в колективі та стимулювання високої мотивації та залученості співробітників [6].

У таблиці 1.3 систематизовано підходи до трактування поняття «тимблдинг», запропоновані провідними науковцями-економістами [7].

Тимблдинг може включати різноманітні активності: від тренінгів і майстер-класів до командних ігор та заходів на відкритому повітрі. Важливим є те, що ці заходи мають бути спрямовані не лише на виконання конкретних завдань, але й на розвиток особистих зв'язків, покращення взаєморозуміння та підтримки серед учасників.

Основні цілі тимблдингу [8]:

- покращення комунікації в колективі;
- створення атмосфери довіри та підтримки;

- залучення всіх членів команди до спільних цілей;
- підвищення ефективності роботи команди.

Таблиця 1.3 – Визначення поняття «тимбілдинг»

Автор	Визначення тимбілдингу
Мередіт Белбін	Тимбілдинг – це процес формування ефективної команди, що базується на розумінні ролей її учасників та їх взаємодії.
С. Роббінс	Тимбілдинг – це комплекс дій, спрямованих на підвищення згуртованості, продуктивності та мотивації членів команди.
Tuckman (1965)	Тимбілдинг є послідовним процесом розвитку команди, що включає стадії формування, конфлікту, нормування, ефективної роботи та завершення.
Harvard Business Review (2022)	Тимбілдинг – це стратегія розвитку колективу, що враховує психологічну безпеку, гнучкість та індивідуальні цінності членів команди.
U.S. Office of Personnel Management	Тимбілдинг – це будь-який метод, мотиваційний захід або діяльність, що покращує соціальні відносини в команді та сприяє її спільній роботі.
Guzzo & Dickson (1996)	Тимбілдинг – це цілеспрямований процес поліпшення соціальної динаміки групи для досягнення спільних цілей.
Kozlowski & Ilgen (2006)	Тимбілдинг — це система стратегій, спрямованих на покращення адаптивності, комунікації та координації між членами команд у складному робочому середовищі.
Salas et al. (2008)	Тимбілдинг — це спланована взаємодія, що включає навчання, зворотний зв'язок і розвиток командної культури для досягнення вищої ефективності.
Gallup (2021)	Тимбілдинг — це процес залучення співробітників до спільної роботи через емоційне включення, довіру та спільну відповідальність за результат.

Такі заходи можуть бути як офлайн (у вигляді зустрічей, поїздок, ігор), так і онлайн (через віртуальні платформи, відеоконференції, інтерактивні завдання) [8].

Поєднання тимблдингу та корпоративної доброчесності в межах підприємницької діяльності є не лише доцільним, а й стратегічно виправданим управлінським підходом. У сучасному бізнес-середовищі ці складові взаємно підсилюють одна одну, сприяючи формуванню стійкої корпоративної культури, підвищенню результативності командної роботи та дотриманню етичних стандартів. Доцільність такого поєднання підтверджується низкою аргументів [9, с. 32].

По-перше, тимблдинг може виступати ефективним інструментом формування етичної корпоративної культури. Через командні заходи, спільні активності та тренінги працівники засвоюють корпоративні цінності й норми поведінки. Атмосфера довіри, взаємоповаги та партнерства знижує ймовірність порушення етичних принципів і сприяє утвердженню доброчесних моделей поведінки.

По-друге, розвиток командної взаємодії на основі тимблдингу сприяє зростанню рівня відповідальності та прозорості в організації. Відкрита комунікація, підтримка колег і спільне вирішення завдань мінімізують ризики маніпуляцій, приховування інформації або недотримання внутрішніх правил. У такому середовищі працівники демонструють більшу схильність до чесної та відкритої поведінки.

По-третє, командотворчі практики є дієвим механізмом залучення персоналу до корпоративних цінностей. Через спільну діяльність формуються установки на чесність, справедливість, відповідальність та орієнтацію на спільний результат. Закріплення цих цінностей на рівні повсякденної взаємодії сприяє створенню середовища, у якому етична поведінка стає нормою.

По-четверте, впровадження тимблдингу позитивно впливає на морально-психологічний клімат та загальну ефективність діяльності колективу. Високий рівень довіри між працівниками й керівництвом підвищує мотивацію, знижує

напруженість і кількість конфліктів, що, у свою чергу, сприяє дотриманню принципів доброчесності та зростанню продуктивності праці.

Таким чином, інтеграція тимблдингу та корпоративної доброчесності формує цілісну систему управління персоналом, орієнтовану на етичний розвиток, згуртованість і стійке функціонування організації.

У межах функціонування організації зазначені складові здатні взаємно посилювати одна одну, забезпечуючи формування сприятливого корпоративного середовища, зростання результативності командної діяльності та дотримання належного рівня етичної поведінки.

У сучасних умовах нестабільності та стресових навантажень впровадження тимблдингу в поєднанні з корпоративною доброчесністю виступає дієвим інструментом підтримки ефективної командної роботи, формування довіри, відповідальності та взаєморозуміння в колективі.

Регулярне і продумане застосування командотворчих заходів дозволяє підвищити мотивацію персоналу, зменшити рівень конфліктів, покращити морально-психологічний клімат і сприяє розвитку згуртованої, етично орієнтованої корпоративної культури. Це не лише підтримує стабільність функціонування підприємства, а й забезпечує зростання його ефективності в довгостроковій перспективі.

Для глибшого розуміння сутності тимблдингу доцільно розглядати його не лише як сукупність окремих заходів, а як системний управлінський інструмент, інтегрований у загальну модель управління персоналом. У цьому контексті тимблдинг виконує одночасно соціальну, психологічну та організаційну функції, забезпечуючи узгодженість дій працівників і стабільність внутрішніх процесів.

З позиції сучасного менеджменту персоналу тимблдинг сприяє переходу від індивідуальної відповідальності до командної моделі досягнення результатів, у межах якої зростає значення довіри, взаємної підтримки та спільних ціннісних орієнтирів. Саме через командну взаємодію формуються неформальні лідерські ролі, зменшується соціальна дистанція між працівниками різних рівнів ієрархії, а також підвищується адаптивність організації до зовнішніх викликів.

Особливої актуальності тимбілдинг набуває в організаціях, діяльність яких пов'язана з підвищеним емоційним навантаженням, високою відповідальністю та необхідністю швидкого прийняття рішень, зокрема в медичних установах. У таких умовах командна злагодженість виступає запобіжником професійних помилок, конфліктів і порушень етичних норм [10].

Узагальнюючи наукові підходи, наведені в таблиці 1.3, можна зробити висновок, що більшість дослідників трактують тимбілдинг як безперервний процес розвитку команди, орієнтований не лише на підвищення продуктивності, а й на формування сприятливого соціально-психологічного клімату. Це дозволяє розглядати тимбілдинг як базу для впровадження корпоративної доброчесності, оскільки саме в умовах довіри та партнерства етичні норми набувають практичного змісту.

На рисунку 1.4 відображено логічний взаємозв'язок між тимбілдингом та ключовими елементами системи управління персоналом. Запровадження командотворчих практик сприяє розвитку взаємодії між працівниками, що, у свою чергу, формує довіру, відкриту комунікацію та позитивний морально-психологічний клімат [7].

Через підвищення рівня мотивації та залученості персоналу тимбілдинг впливає на зміцнення корпоративної культури та створює передумови для дотримання принципів корпоративної доброчесності в повсякденній діяльності організації.

З метою систематизації значення тимбілдингу в діяльності організації доцільно виокремити його основні функції (таблиця 1.4). Функціональний підхід дозволяє розглядати тимбілдинг не лише як сукупність разових заходів, а як цілісний управлінський механізм, інтегрований у систему управління персоналом і корпоративної культури [10].

Особливо важливою є ціннісно-етична функція, яка забезпечує закріплення норм доброчесної поведінки не лише на формальному рівні документів, а й у практичній взаємодії між співробітниками.



Рисунок 1.4 – Роль тимбілдингу в системі управління персоналом організації

Отже, тимбілдинг виступає не допоміжним, а стратегічним інструментом управління персоналом, який поєднує організаційні, соціальні та етичні аспекти діяльності.

Таблиця 1.4 – Основні функції тимбілдингу в організації

Функція	Зміст функції	Результат для організації
1	2	3
Соціально-адаптаційна	Сприяє швидкому входженню нових працівників у колектив, зниженню соціальної дистанції між членами команди	Скорочення періоду адаптації, зменшення плинності кадрів

Кінець таблиці 1.4

1	2	3
Комунікаційна	Формує навички відкритого обміну інформацією, зворотного зв'язку та взаєморозуміння	Зменшення конфліктів, покращення координації дій
Мотиваційна	Підвищує рівень залученості працівників і зацікавленість у спільному результаті	Зростання продуктивності та ініціативності персоналу
Психологічна	Знижує рівень емоційного напруження, сприяє психологічній підтримці в умовах стресу	Профілактика професійного вигорання
Інтеграційна	Об'єднує працівників різних підрозділів навколо спільних цілей і цінностей	Формування єдиного командного простору
Ціннісно-етична	Сприяє засвоєнню корпоративних цінностей і норм поведінки через спільну діяльність	Підтримка корпоративної доброчесності
Управлінська	Допомагає керівництву виявляти неформальних лідерів та оптимізувати командні ролі	Підвищення якості управлінських рішень

Реалізація функцій тимблдингу створює передумови для формування згуртованого, мотивованого та доброчесного колективу. Саме через виконання комунікаційної, психологічної та ціннісно-етичної функцій тимблдинг забезпечує сталий розвиток корпоративної культури й підвищує ефективність роботи організації в цілому.

1.3 Види тимблдингу та переваги для покращення командної взаємодії

У сучасних умовах господарювання, особливо в період воєнного стану та підвищеної невизначеності, питання згуртування персоналу, підтримання стабільного психологічного клімату та розвитку корпоративної доброчесності стають актуальними для будь-якої організації. Це повною мірою стосується і закладів охорони здоров'я, де навантаження на персонал зростає, а ризики професійного вигорання й конфліктності значно посилюються. В таких умовах тимблдинг виступає як ефективний інструмент підтримки команди, формування взаємної довіри та зміцнення позитивної організаційної культури.

Тимблдинг у широкому розумінні — це система заходів, спрямованих на розвиток командної взаємодії, підвищення рівня комунікації, формування згуртованості та забезпечення психологічної підтримки співробітників. Він може реалізовуватися у різних форматах, однак ключовим принципом залишається створення умов, у яких кожен працівник відчуває себе частиною спільної системи цінностей, розуміє відповідальність за результати та усвідомлює власну значущість для команди [8, с. 114].

З огляду на сучасні виклики, пов'язані з воєнним станом, періодичними відключеннями електроенергії, загрозами безпеки та психологічною напругою населення, доцільним є застосування комбінованих тимблдингових практик, що містять як офлайн-, так і онлайн-формати. Це гарантує безперервність роботи з персоналом навіть за обмежених можливостей фізичної присутності.

Поєднання форматів забезпечує такі переваги:

- можливість долучити до активностей усіх працівників незалежно від місця перебування;
- підтримка морального стану команди навіть у кризових періодах;
- адаптивність заходів до непередбачуваних змін зовнішніх умов;
- формування нових навичок взаємодії в цифровому середовищі;
- розвиток взаємної підтримки та відчуття стабільності у нестабільний час.

Участь у тимблдингових заходах надає співробітникам можливість емоційного розвантаження, сприяє зниженню рівня стресу, а під час війни виконує важливу функцію психологічної підтримки, показуючи працівникам, що організація дбає про їхній емоційний добробут.

У практиці сучасних підприємств виділяють такі основні різновиди тимблдингу [10, с 220]:

- комунікаційний тимблдинг — спрямований на покращення внутрішньої комунікації, зменшення кількості конфліктів, розвиток навичок активного слухання, уміння домовлятися та приймати спільні рішення;

- психологічний тимблдинг — має на меті підвищення емоційної стійкості персоналу, формування навичок подолання стресу, розвиток довіри та згуртованості;

- проєктний і стратегічний тимблдинг — орієнтований на ефективну командну роботу в межах складних завдань організації; дозволяє відпрацьовувати моделі поведінки в умовах тиску, нестачі часу та швидкої зміни пріоритетів;

- креативний тимблдинг — формує навички нестандартного мислення, сприяє генеруванню нових ідей, розвиває здатність до командного пошуку творчих рішень.

- спортивно-активний тимблдинг (офлайн або онлайн) — сприяє фізичній активності, підсилює командний дух, стимулює здорову конкуренцію;

- соціальний та волонтерський тимблдинг — об'єднує команду навколо важливих соціальних цілей, формує відповідальність, емпатію та корпоративну доброчесність.

Грамотне поєднання зазначених видів створює умови для комплексного розвитку персоналу та зміцнення командної взаємодії.

У межах дослідження виокремлено п'ять ключових переваг тимблдингових практик, які узагальнено у таблиці 1.4. Вони охоплюють покращення комунікації, зростання продуктивності, посилення мотивації, економію ресурсів та розвиток корпоративної культури.

Таблиця 1.4 - Переваги та недоліки впровадження тимблдингу для підприємств

Позитивні аспекти	Ефективність впровадження	Недоліки
1	2	3
Покращення комунікації та взаєморозуміння між працівниками	Спільна участь у командних вправах дозволяє співробітникам проявити свої сильні сторони, краще пізнати особливості один одного та навчитися узгоджувати свої дії. Це сприяє більш злагодженій взаємодії, зменшує кількість непорозумінь і підвищує ефективність співпраці в команді.	Окремі учасники можуть відчувати дискомфорт або невпевненість, порівнюючи себе з іншими колегами, що призводить до відчуття ізольованості.
Підвищення продуктивності та швидкості виконання завдань	Посилення командних зв'язків стимулює працівників до взаємної підтримки та спільного пошуку рішень. Завдяки цьому команди швидше виконують поставлені завдання, легше долають робочі труднощі та демонструють кращі результати.	Можлива поява почуття «непричетності» у деяких співробітників, які з різних причин не змогли адаптуватися до командної роботи в межах тимблдингу.
Зростання мотивації та зниження емоційної напруги	Різні види активностей створюють можливість для емоційного відновлення та неформального спілкування з колегами. Це допомагає знизити рівень стресу, підтримати позитивний настрій і підвищити загальну мотивацію до роботи.	Якщо участь у заходах нав'язується керівництвом, це може спричинити незадоволення працівників і навіть конфлікти.
Розвиток корпоративної культури та відчуття належності до команди	Чим більш активно працівники залучені до спільних заходів, тим сильніше формується культура взаємопідтримки, відповідальності та спільних цінностей. У колективі створюється більш дружня атмосфера, у якій співробітники почувуються частиною єдиної команди.	Частина працівників може не надавати значення командним заходам і сприймати їх як другорядні, що зменшує загальну ефективність їх проведення.

Кінець таблиці 1.4

1	2	3
Оптимізація витрат часу та ресурсів (у разі онлайн-формату)	Проведення заходів у дистанційному форматі дає змогу зменшити фінансові витрати на організацію зустрічей і транспорт, а також заощадити час співробітників. За мінімальних вкладень можна досягти результатів, співставних із традиційними офлайн-заходами.	Не всі працівники володіють достатніми цифровими навичками, що може ускладнити їхню участь у віртуальних активностях.

Важливо відзначити, що більшість недоліків, зазначених у таблиці, пов'язані не з природою тимблдингу як інструменту, а з неправильним підходом до його організації — обов'язковість участі, нав'язування активностей, відсутність адаптації до потреб персоналу тощо.

За останні роки онлайн-формати стали невід'ємною частиною роботи команд. У період воєнних загроз вони набули особливої актуальності, адже дозволяють зберігати командну взаємодію навіть за умов дистанційної роботи або перебування працівників у різних регіонах.

Серед основних переваг онлайн-тимблдингу: можливість залучення всіх працівників незалежно від їх локації; відсутність витрат на логістику та оренду приміщень; зручність проведення активностей у будь-який час; мінімізація ризиків для безпеки працівників; створення нового цифрового середовища взаємодії, яке зміцнює команду.

Такі заходи дозволяють: формувати почуття єдності та взаємної підтримки; зменшувати емоційне навантаження співробітників; розвивати довіру між працівниками та керівництвом; адаптувати команду до роботи в умовах стресу та невизначеності.

Попри всі переваги онлайн-формату, офлайн-заходи залишаються найбільш ефективними у питаннях побудови довіри, формування неформальних зв'язків та

розвитку фізичної присутності команди. Особисте спілкування створює особливу атмосферу, яку важко відтворити дистанційно.

Основні переваги офлайн-тимбілдингу:

- живе спілкування та емоційний контакт;
- широкий вибір активностей (квести, виїзні тренінги, спортивні заходи);
- можливість глибшого занурення в командні ролі;
- посилення почуття єдності та взаємоповаги.

Разом з тим, офлайн-тимбілдинг має й низку обмежень:

- потреба в значних фінансових та часових ресурсах;
- ризик низької явки через особисті обставини або безпекові загрози;
- складніша логістика та організація.

Проте, у разі правильного планування і врахування потреб персоналу, офлайн-тимбілдинг демонструє високий вплив на довгострокову згуртованість і рівень корпоративної доброчесності.

Комплексний підхід до тимбілдингу — поєднання онлайн- та офлайн-інструментів, розвиток ключових командних навичок, формування довіри та спільних цінностей — здатен суттєво підвищити ефективність роботи колективу. Залучені працівники демонструють вищий рівень ініціативності, взаємної підтримки, відповідальності та етичної поведінки, що безпосередньо сприяє зміцненню корпоративної доброчесності.

Таким чином, тимбілдинг виступає не лише розважальною активністю, а й стратегічним інструментом управління персоналом, який дозволяє створити здоровий психологічний клімат, підсилити командну взаємодію, знизити рівень конфліктності й підвищити стійкість організації в умовах зовнішніх викликів.

Висновки до розділу 1

У першому розділі кваліфікаційної роботи теоретично обґрунтовано сутність, структуру та роль корпоративної доброчесності й тимбилдингу в системі управління персоналом, а також визначено концептуальні засади їх поєднання як інструментів формування ефективної, етично орієнтованої організаційної культури, зокрема в медичних закладах.

На основі узагальнення наукових підходів доброчесність розглянуто як інтегральну морально-етичну характеристику особистості, що відображає чесність, відповідальність, послідовність поведінки та неприйняття корупційних чи маніпулятивних практик. Виокремлено чотири ключові підходи до трактування доброчесності — морально-етичний, правовий, поведінковий та організаційний. Обґрунтовано поняття корпоративної доброчесності як сукупності цінностей, норм, стандартів поведінки та практик, що визначають етичний характер діяльності організації, стиль взаємодії між співробітниками, ставлення до пацієнтів, партнерів та суспільства.

У роботі представлено структурну модель корпоративної доброчесності організації, що включає чотири взаємопов'язані компоненти: ціннісно-етичний, нормативно-правовий, поведінковий, організаційно-культурний.

Таке структурування дозволяє розглядати корпоративну доброчесність не лише як декларацію цінностей, а як цілісну систему, вбудовану в управлінські процеси й щоденну діяльність персоналу.

Детально розкрито роль корпоративного кодексу доброчесності як ключового інструменту формалізації етичних стандартів і регулювання професійної поведінки. Визначено основні функції кодексу.

Підкреслено, що для медичного закладу дієвий корпоративний кодекс доброчесності має особливе значення, оскільки безпосередньо пов'язаний із безпекою пацієнтів, захистом конфіденційної інформації, мінімізацією конфлікту інтересів, дотриманням деонтологічних норм та етичних стандартів професії.

У межах розділу показано органічний зв'язок корпоративної доброчесності з HR-процесами. Це дозволяє стверджувати, що корпоративна доброчесність є не факультативним, а стратегічним елементом системи управління персоналом.

У розділі розкрито сутність поняття «тимбілдинг», проаналізовано підходи до його визначення в зарубіжних та вітчизняних джерелах, а також визначено його роль у сучасних умовах діяльності організацій. До того ж підкреслено, що тимбілдинг може й має виступати інструментом підтримки корпоративної доброчесності, якщо в його зміст цілеспрямовано інтегруються етичні цінності, антикорупційні стандарти, моделі прозорості та відкритої комунікації.

Проаналізовано види тимбілдингу (комунікаційний, психологічний, проектний, креативний, спортивно-активний, соціально-волонтерський) та показано їх потенціал у контексті зміцнення командної взаємодії й формування доброчесної поведінки персоналу. Окрему увагу приділено поєднанню офлайн- і онлайн-форматів, що є особливо актуальним в умовах воєнного стану, дистанційної роботи, загроз безпеці та психологічної напруги.

Сформовані в розділі 1 теоретико-методичні положення слугують основою для подальшого аналізу стану корпоративної доброчесності в КНП «Хмельницька обласна лікарня» та розроблення практичних рекомендацій щодо підвищення її рівня шляхом впровадження тимбілдингових практик у наступних розділах роботи.

2 АНАЛІЗ СТАНУ КОРПОРАТИВНОЇ ДОБРОЧЕСНОСТІ КНП «ХМЕЛЬНИЦЬКА ОБЛАСНА ЛІКАРНЯ» ХМЕЛЬНИЦЬКОЇ ОБЛАСНОЇ РАДИ

2.1 Загальна характеристика діяльності КНП «Хмельницька обласна лікарня» Хмельницької обласної ради

Комунальне некомерційне підприємство «Хмельницька обласна лікарня» Хмельницької обласної ради (далі – лікарня) є провідним закладом охорони здоров'я Хмельницької області, який надає високоспеціалізовану медичну допомогу населенню [11].

Основна мета діяльності лікарні — надання кваліфікованої вторинної та третинної медичної допомоги, діагностика, лікування, профілактика, проведення науково-дослідної та освітньої діяльності.

Організаційна структура лікарні має лінійно-функціональний характер. До складу адміністрації входять: генеральний директор (головний лікар); заступники з медичної частини, економічних питань, з питань догоспітальної допомоги; головна медична сестра; керівники структурних підрозділів.

Загальна чисельність персоналу — понад 1200 осіб, із них: лікарі — близько 300 осіб; середній медперсонал — 600 осіб; молодший медперсонал — 250 осіб; адміністративно-господарський персонал — 50 осіб.

Основні напрями діяльності:

- надання спеціалізованої та високоспеціалізованої медичної допомоги;
- проведення діагностики із застосуванням сучасних технологій (КТ, МРТ, ендоскопія тощо);
- участь у державних та регіональних програмах охорони здоров'я;
- підготовка, стажування та підвищення кваліфікації медичних працівників;
- запровадження системи менеджменту якості медичних послуг;
- співпраця з Національною службою здоров'я України (НСЗУ) за пакетами медичних послуг.

Пропонуємо розглянути таблицю SWOT-аналізу на досліджуваному підприємстві «Хмельницька обласна лікарня» (таблиця 2.1).

Таблиця 2.1 – SWOT-аналіз комунального некомерційного підприємства «Хмельницька обласна лікарня» Хмельницької обласної ради

Сильні сторони	Слабкі сторони
Внутрішнє середовище	
Висококваліфіковані лікарі, наявність спеціалістів вузького профілю	Обмежене фінансування з бюджету
Сучасне медичне обладнання в ключових відділеннях	Застаріла інфраструктура частини приміщень
Добра репутація серед населення області	Недостатній рівень цифровізації процесів
Співпраця з НСЗУ за більшістю пакетів	Нерівномірне навантаження між підрозділами
Можливості	Загрози/виклики
Зовнішнє середовище	
Залучення грантів, міжнародних програм підтримки	Зростання цін на енергоносії, інфляційні процеси
Розвиток телемедицини, створення онлайн-консультацій	Відтік кваліфікованих кадрів за кордон
Партнерство з приватними медичними центрами	Збільшення конкуренції на ринку медичних послуг
Залучення грантів, міжнародних програм підтримки	

У таблиці 2.2 розглянемо PEST-аналіз зовнішнього середовища КНП «Хмельницька обласна лікарня».

Таблиця 2.2 – PEST аналіз зовнішнього середовища лікарні

Фактор	Зміст впливу	Наслідки для лікарні
Політичні (P)	Реформа медичної галузі, зміни у фінансуванні НСЗУ, децентралізація	Необхідність адаптації до нових договорів і звітності
Економічні (E)	Інфляція, зростання вартості енергоносіїв, обмежене фінансування з бюджету	Потреба в оптимізації витрат і пошуку додаткових джерел фінансування
Соціальні (S)	Старіння населення, зростання попиту на якісні медичні послуги, кадровий дефіцит	Збільшення навантаження на лікарів, необхідність підвищення мотивації персоналу
Технологічні (T)	Розвиток телемедицини, цифровізація, впровадження електронної медицини	Необхідність модернізації обладнання, навчання персоналу роботі з ІТ-системами

Для оцінки техніко-економічних показників на підприємстві використаємо дані таблиці 2.3 [12].

Чистий дохід лікарні зріс на 14,4 % у 2023 р. та на 21,9 % у 2024 р., що свідчить про стабільне розширення обсягів діяльності та підвищення попиту на медичні послуги.

Кількість персоналу збільшувалася помірними темпами (6,4 % у 2023 р. і 4,7 % у 2024 р.), що може бути наслідком оптимізації штату з урахуванням розширення медичних напрямів.

Продуктивність праці має позитивну динаміку: зросла на 7,6 % у 2023 р. і ще на 16,4 % у 2024 р. Це означає, що навіть при збільшенні кількості персоналу ефективність роботи одного працівника підвищується.

Матеріаловіддача у 2023 р. знизилася (на 20,4 %), що свідчить про певну неефективність використання матеріальних ресурсів, проте у 2024 р. ситуація стабілізувалася (1,5 %).

Таблиця 2.3 – Показники інтенсифікації виробництва лікарні за 2022-2024

рр.

Показники	Рік			Темп зростання, %	
	2022	2023	2024	2023 / 2022 рр.	2024 / 2023 рр.
Чистий дохід від реалізації (товарів, робіт, послуг), тис. грн	485614	555583	677253	114,4	121,9
Середньооблікова кількість штатних працівників, осіб	1328	1413	1480	106,4	104,7
Матеріальні витрати, тис. грн	2020233	290978	349373	144,0	120,0
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн	274392,5	362047	463083	131,9	127,9
Середньорічна вартість оборотних засобів, тис. грн	134575,5	178836,5	193332	132,9	108,1
Продуктивність праці, тис. грн/особу	365,6	393,2	457,6	107,6	116,4
Матеріаловіддача, грн	2,4	1,91	1,94	79,6	101,5
Віддача основних засобів, грн	1,77	1,53	1,46	86,4	95,4
Оборотність оборотних засобів (кількість оборотів)	3,61	3,11	3,50	86,1	112,5
Фонд оплати праці штатних працівників, тис. грн	232642	259452	310991	111,5	120,0

Віддача основних засобів знижується з 1,77 до 1,46 грн/грн, що може бути наслідком збільшення вартості активів через модернізацію або придбання нового обладнання, яке ще не повністю реалізувало свій потенціал.

Оборотність оборотних засобів у 2023 р. знизилася, проте у 2024 р.

відновилося й навіть перевищила рівень 2022 року, що вказує на покращення управління запасами та грошовими потоками.

Фонд оплати праці зріс відповідно до доходів (на 11,5 % у 2023 р. та 20 % у 2024 р.), що свідчить про підтримку матеріальної мотивації працівників і кореляцію заробітку з фінансовими результатами лікарні.

За результатами аналізу видно, що КНП «Хмельницька обласна лікарня» демонструє поступове зростання обсягів діяльності, покращення ефективності праці персоналу та раціональне використання оборотних засобів. Незважаючи на певне зниження фондівіддачі та матеріаловіддачі у 2023 р., у 2024 р. спостерігається тенденція до стабілізації. Це свідчить про ефективне управління ресурсами, оптимізацію витрат і підвищення якості управлінських рішень у лікарні.

Аналіз ефективності діяльності підприємства був би неповним без аналізу елементів операційних витрат (таблиця 2.4).

Дані таблиці 2.4 свідчать про поступове зростання загального обсягу операційних витрат упродовж трьох років досліджуваного періоду. Якщо у 2022 році сукупні витрати становили 585 065 тис. грн, то у 2023 році вони зросли до 717 445 тис. грн (на 22,63 %), а у 2024 році — до 887 288 тис. грн (зростання на 23,67 %). Це говорить про розширення масштабів діяльності лікарні та збільшення витрат, пов'язаних із зростанням обсягів медичних послуг, модернізацією матеріально-технічної бази та підвищенням заробітної плати.

Матеріальні витрати мають найвищу питому вагу у структурі витрат. Їх приріст у 2023 році становив 44,03 %, а у 2024 році — ще 20,07 %. Така динаміка свідчить про зростання вартості медикаментів, витратних матеріалів та енергоносіїв, а також про розширення кількості наданих медичних послуг.

Позитивним є той факт, що у 2024 році темп зростання дещо сповільнився, що може означати раціоналізацію матеріальних витрат і підвищення ефективності використання ресурсів.

Таблиця 2.4 – Аналіз елементів операційних витрат лікарні за 2022-2024 рр.

Показник	Рік			Темп приросту, %	
	2022	2023	2024	2023 / 2022 рр.	2024 / 2023 рр.
Матеріальні затрати, тис. грн	202024	290978	349373	44,03	20,07
Витрати на оплату праці, тис. грн	232642	259452	310991	11,52	19,86
Відрахування на соціальні заходи, тис. грн	48603	49080	57975	0,98	18,12
Амортизація, тис. грн	47658	57776	8750,6	21,23	51,46
Інші операційні витрати, тис. грн	54139	60159	81443	11,12	35,38
Разом витрати, тис. грн.	585065	717445	887288	22,63	23,67

Витрати на оплату праці у 2023 році збільшилися на 11,52 %, а у 2024 році — на 19,86 %. Це зумовлено зростанням заробітної плати медичних працівників, збільшенням чисельності персоналу та державними програмами підтримки медиків. Таке підвищення витрат на оплату праці є позитивним, оскільки сприяє мотивації персоналу та покращенню якості медичних послуг.

Витрати на соціальні заходи мали повільну динаміку: у 2023 році приріст становив лише 0,98 %, проте у 2024 році — вже 18,12 %. Це пояснюється збільшенням соціальних внесків у зв'язку з підвищенням заробітних плат та впровадженням додаткових програм соціального страхування працівників.

Амортизаційні відрахування зросли у 2023 році на 21,23 %, а у 2024 році — на 51,46 %, що є найбільшим темпом приросту серед усіх категорій витрат.

Інші операційні витрати також зросли — на 11,12 % у 2023 році та на 35,38 % у 2024 році. Така тенденція може бути пов'язана з підвищенням цін на комунальні послуги, транспортні витрати, оплату послуг зв'язку, охорони, технічного обслуговування та ІТ-підтримки.

Для оцінювання результативності функціонування підприємства доцільно також здійснити аналіз ключових техніко-економічних показників його діяльності, що наведені у таблиці 2.5.

Таблиця 2.5 – Основні техніко-економічні показники діяльності лікарні за 2022-2024 рр.

Показник	Одиниця виміру	Рік			Темп приросту, %	
		2022	2023	2024	2023/2022	2024/2023
1	2	3	4	5	6	7
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	тис. грн	485614	555583	677253	114,41	121,87
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	тис. грн	576633	705891	864799	122,44	122,43
Витрати на 1 грн реалізованої продукції	грн/грн	1,19	1,27	1,28	-	-
Чистий фінансовий результат: - прибуток	тис. грн	17464	37168	32662	212,84	87,88
Рентабельність наданих послуг	%	3,6	6,7	4,8	-	-
Середньорічна вартість основних засобів	тис. грн	274392,5	362047	463083	131,94	127,85

Кінець таблиці 2.5

1	2	3	4	5	6	7
Фондовіддача	грн	1,77	1,53	1,46	-	-
Фондомісткість	грн	0,56	0,65	0,68	-	-
Виробничі запаси	тис. грн	126254	135669	166815	107,46	122,98
Середньооблікова кількість штатних працівників	осіб	1328	1413	1480	106,40	104,74
Річний ефективний фонд робочого часу	год	2786,3	2963,3	3097,3	106,36	104,52
Продуктивність праці	тис. грн/особу	365,6	393,2	457,9	107,57	116,47
Фонд оплати праці штатних працівників	тис. грн	232642	259452	310991	111,52	119,86
Середньомісячна заробітна плата одного штатного працівника	грн/особу	14596	15309	17518	104,89	114,43

Упродовж 2022–2024 років діяльність лікарні характеризувалася позитивною динамікою доходів від надання медичних послуг. Так, у 2023 році обсяг чистого доходу збільшився на 14,4 %, а у 2024 році темп приросту прискорився та становив 21,9 %. Така тенденція свідчить про розширення масштабів діяльності закладу та зростання потреб населення в його медичних послугах.

Водночас поряд зі збільшенням доходів спостерігалось суттєве підвищення собівартості наданих послуг: у 2023 році вона зросла на 22,4 %, а у 2024 році — ще на 22,4 %. Випереджальні темпи зростання витрат порівняно з доходами негативно позначилися на фінансовій стабільності підприємства та знизили ефект від нарощування обсягів діяльності.

Зростання собівартості відобразилося й на показнику витрат на 1 гривню реалізованих послуг, який підвищився з 1,19 грн у 2022 році до 1,28 грн у 2024 році. Це свідчить про певне зниження ресурсної віддачі та потребу в удосконаленні системи управління витратами.

Фінансовий результат діяльності лікарні мав нестабільний характер. У 2023 році обсяг прибутку збільшився більш ніж удвічі та досяг 37,2 млн грн, однак уже у 2024 році відбулося його скорочення на 12,3 %. Така динаміка вказує на залежність результатів діяльності від зовнішніх чинників, зокрема змін тарифів, коливань цін на ресурси та зростання операційного навантаження.

Аналогічні тенденції простежуються і в показниках рентабельності. Якщо у 2022 році вона становила 3,6 %, то у 2023 році зросла до 6,7 %, проте у 2024 році знизилася до 4,8 %. Це свідчить про зменшення прибутковості на одиницю доходу, незважаючи на загальне зростання обсягів реалізації.

Ефективність використання основних засобів також зазнала змін. Показник фондівіддачі скоротився з 1,77 грн у 2022 році до 1,46 грн у 2024 році, що означає зменшення обсягу наданих послуг у розрахунку на одну гривню вартості основних фондів. Одночасно зростання фондомісткості свідчить про підвищення капіталоємності діяльності лікарні.

Кадровий потенціал підприємства протягом досліджуваного періоду поступово розширювався. Середньооблікова чисельність персоналу зросла на 6,4 % у 2023 році та ще на 4,7 % у 2024 році, що відображає збільшення потреби в медичних і допоміжних працівниках у зв'язку з розширенням спектра послуг.

Позитивною тенденцією є зростання продуктивності праці: з 365,6 тис. грн на одного працівника у 2022 році до 457,9 тис. грн у 2024 році. Загальне підвищення ефективності праці за три роки становило 25,3 %, що свідчить про вдосконалення організації роботи та раціональніше використання трудових ресурсів.

Фонд оплати праці за аналізований період збільшився на 33,7 %, що характеризує соціально орієнтований підхід керівництва до управління

персоналом. При цьому темпи зростання заробітної плати у 2024 році (14,4 %) були нижчими за темпи приросту доходів, що дозволило лікарні зберігати фінансову стійкість. Середньомісячний рівень оплати праці працівників зріс з 14,6 тис. грн у 2022 році до 17,5 тис. грн у 2024 році, що свідчить про поступове посилення матеріального стимулювання персоналу та підвищення привабливості роботи в закладі.

Діяльність КНП «Хмельницька обласна лікарня» у 2022–2024 рр. характеризується загальним покращенням фінансово-економічних показників, зокрема зростанням доходів і продуктивності праці. Проте підвищення собівартості та зниження фондівіддачі свідчать про необхідність оптимізації витрат і підвищення ефективності використання ресурсів, особливо матеріальних і капітальних. Виробничі можливості підприємства мають багатокомпонентний характер, тому результативність їх задіяння доцільно оцінювати за комплексом взаємопов'язаних показників, що відображено у таблиці 2.6.

Таблиця 2.6 – Показники використання виробничого потенціалу лікарні за 2022-2024 рр.

Показник	Рік			Темп приросту, %	
	2022	2023	2024	2023 / 2022 рр.	2024 / 2023 рр.
Фондовіддача, грн	1,77	1,53	1,46	86,4	95,4
Фондомісткість, грн	0,56	0,65	0,68	116,1	104,6
Матеріаловіддача, грн	2,40	1,91	1,94	79,0	101,6
Матеріаломісткість, грн	0,41	0,52	0,51	125,7	98,5
Продуктивність праці, тис. грн/особу	365,6	393,2	457,9	107,6	116,5

Упродовж 2023 року показник фондівіддачі скоротився на 13,6 % відносно попереднього періоду, а в 2024 році зниження продовжилося ще на 4,6 %. Така

динаміка вказує на зменшення результативності використання основних засобів підприємства, що може бути пов'язано з процесами модернізації матеріально-технічної бази або недостатнім рівнем завантаженості наявного обладнання.

Фондомісткість відповідно зросла з 0,56 грн у 2022 році до 0,68 грн у 2024 році, що означає зростання капіталоємності діяльності — для отримання 1 грн доходу потрібно більше вкладень у основні фонди.

Матеріаловіддача у 2022 році мала аномально високий рівень (24,04 грн доходу на 1 грн матеріальних витрат), що пов'язано з особливостями обліку витрат у післякарантинний період. У 2023–2024 роках цей показник стабілізувався на рівні 1,9–1,94 грн, що відображає реалістичні умови функціонування лікарні. Незначне зростання у 2024 році (1,6 %) вказує на раціональніше використання матеріалів. Матеріаломісткість у 2023 році різко зросла (у понад 12 разів), що свідчить про зростання частки матеріальних витрат у собівартості послуг. У 2024 році вона дещо знизилась на 1,5 %, що є позитивною тенденцією. Продуктивність праці має стабільну тенденцію до зростання: у 2023 році вона підвищилась на 7,6 %, а у 2024 році — ще на 16,5 %.

Загалом, виробничий потенціал лікарні використовується достатньо ефективно, однак показники фондівіддачі та матеріаломісткості потребують покращення. Необхідним є подальше вдосконалення обліку витрат, модернізація обладнання та посилення контролю за ресурсами.

Упродовж 2022–2024 років у діяльності КНП «Хмельницька обласна лікарня» простежується позитивна динаміка результативності праці персоналу та відносна стабільність показників використання матеріальних ресурсів. Водночас скорочення рівня фондівіддачі вказує на наявність проблем у сфері ефективного залучення основних засобів, що зумовлює необхідність їх раціоналізації з метою підвищення загальної віддачі виробничого потенціалу медичного закладу.

Узагальнюючу характеристику показників прибутку підприємства подано у таблиці 2.7.

Загальні доходи лікарні мають стабільну позитивну динаміку. За 2022–2024 рр. обсяг доходів зріс з 601,9 млн грн до 911,2 млн грн (на 51,3 %).

Таблиця 2.7 – Аналіз показників прибутку лікарні за 2022-2024 рр.

Показник (одиниця виміру - тис. грн)	Рік			Темп зростання, %	
	2022	2023	2024	2023/ 2022	2024/ 2023
1	2	3	4	5	6
1. Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	485614	555583	677253	114,4	121,9
2. Інші операційні доходи	92985	151159	171198	162,6	113,2
3. Інші доходи	23395	40661	62766	173,8	154,3
4. Разом доходи	601994	747403	911217	124,1	121,9
5. Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	576633	705891	864799	122,5	122,4
6. Інші операційні витрати	3648	6254	16413	171,4	262,4
7. Інші витрати	143	224	132	156,6	58,9
8. Разом витрати	580424	712369	881344	122,8	123,8
9. Фінансовий результат до оподаткування	17464	37168	32662	212,8	87,9
10. Податок на прибуток	-	-	-	-	-
11. Чистий прибуток	17464	37168	32662	212,8	87,9

Чистий дохід від реалізації послуг зріс на 39,5 % за період, що відображає збільшення кількості пролікованих пацієнтів і підвищення вартості медичних пакетів.

Інші операційні доходи демонструють динамічне зростання (у 1,84 раза за два роки), що може бути пов'язано з грантовими, благодійними та інвестиційними надходженнями.

Собівартість реалізованих послуг підвищилась із 576,6 млн грн до 864,8 млн грн (зростання на 50 %), що зумовлено підвищенням заробітних плат, цін на медикаменти та енергоносії.

Незважаючи на зростання витрат, чистий прибуток у 2023 р. збільшився більш ніж удвічі (112,8 %), але в 2024 р. дещо знизився на 12,1 %, що свідчить про зростання навантаження витрат над темпами доходів.

Рентабельність діяльності залишається позитивною, лікарня працює із прибутком, що свідчить про ефективну фінансову політику керівництва та стійкий розвиток підприємства.

Основними резервами підвищення прибутковості є:

- оптимізація витрат на енергоносії та матеріальні ресурси;
- підвищення ефективності використання основних засобів;
- розширення спектра платних послуг і участь у програмах державно-приватного партнерства.

2.2 Аналіз кадрового потенціалу підприємства

Людські ресурси відіграють ключову роль у функціонуванні будь-якої організації, а для закладів охорони здоров'я саме персонал є основним чинником, що визначає рівень і якість надання медичних послуг. Результативність роботи медичної установи значною мірою обумовлюється рівнем професійної підготовки працівників, їхньою кваліфікацією, мотивацією до праці та ефективністю використання трудового потенціалу. В умовах трансформації системи охорони здоров'я, запровадження державних медичних гарантій і нових моделей фінансування, зокрема через договори з Національною службою здоров'я України, питання підвищення продуктивності праці персоналу набуває особливої управлінської ваги.

Завданням проведеного аналізу є дослідження змін у чисельності працівників КНП «Хмельницька обласна лікарня», виявлення основних тенденцій розвитку кадрового потенціалу, а також визначення чинників, що впливають на ефективність використання трудових ресурсів. Для отримання об'єктивної характеристики персоналу використовується показник облікової (фактичної) чисельності, який відображає кількість працівників, що перебувають у штаті закладу на відповідну дату (таблиця 2.8).

Таблиця 2.8 – Динаміка середньооблікової чисельності персоналу лікарні за 2022-2024 рр.

Показник	Рік			Абсолютне відхилення, +/-		Темп зростання, %	
	2022	2023	2024	2023- 2022	2024- 2023	2023/ 2022	2024/ 2023
Середньооблікова чисельність працівників, всього осіб	1328	1413	1480	85	67	106,40	104,74

Кількість працівників лікарні зростає стабільно. У 2023 році чисельність персоналу збільшилася на 85 осіб (6,4%) порівняно з 2022 роком, а в 2024 році — ще на 67 осіб (4,7%). Це свідчить про поступове розширення діяльності закладу, відкриття нових відділень або підрозділів, а також потребу у додаткових кадрах для забезпечення обсягів надання медичних послуг.

Зростання кадрового складу відображає розвиток лікарні як сучасного медичного центру. Імовірно, у зв'язку з підвищенням попиту на спеціалізовані інфекційні послуги, зокрема після пандемічних викликів, заклад зміцнив кадрову базу, особливо серед медичних сестер, лікарів-інфекціоністів, молодшого медперсоналу.

Позитивна динаміка чисельності персоналу створює передумови для зростання якості медичних послуг, підвищення ефективності обслуговування пацієнтів та зниження професійного навантаження на персонал.

Водночас, збільшення чисельності штату потребує раціонального управління трудовими ресурсами, планування фонду оплати праці та забезпечення належного рівня кваліфікації й мотивації працівників.

Для подальшого вдосконалення кадрової політики доцільно: упроваджувати системи оцінювання результативності персоналу; розширювати програми професійного навчання й підвищення кваліфікації; удосконалювати мотиваційні механізми, зокрема нематеріальні (визнання, корпоративна культура, можливості кар'єрного росту).

Розглянемо динаміку продуктивності праці працівників КНП «Хмельницька обласна лікарня» упродовж аналізованого періоду на основі даних таблиці 2.9.

Таблиця 2.9 – Характеристика продуктивності праці персоналу лікарні за 2022-2024 рр.

Показники	Рік			Відхилення, %	
	2022	2023	2024	2023 / 2022 рр.	2024 / 2023 рр.
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	485614	555583	677253	114,41	121,87
Середньооблікова чисельність працівників, всього осіб	1328	1413	1480	106,40	104,74
Продуктивність праці, тис. грн/особу	365,6	393,2	457,9	107,6	116,5

На підставі даних таблиці 2.9 можна зробити висновок, що упродовж 2023–2024 років спостерігається позитивна динаміка показників продуктивності праці персоналу.

Для поглиблення аналізу кадрового потенціалу доцільно розглянути показники руху персоналу, які відображають зміни чисельності штатних працівників у результаті прийняття на роботу та вибуття з різних причин (таблиця 2.10).

Таблиця 2.10 – Рух персоналу в лікарні за 2022-2024 рр.

Показники	Рік			Відхилення, %	
	2022	2023	2024	2023/ 2022	2024/ 2023
Середньооблікова чисельність працівників, всього осіб	1328	1413	1480	106,4	104,7
Прийнято працівників, осіб	92	120	136	130,4	113,3
Вибуло працівників, осіб	216	56	112	25,9	200,0
Коефіцієнт обороту з прийняття персоналу	6,93	8,50	9,19	-	-
Коефіцієнт обороту зі звільнення персоналу	16,27	3,96	7,57	-	-

Упродовж досліджуваного періоду середньооблікова чисельність працівників КНП «Хмельницька обласна лікарня» збільшилася з 1328 осіб у 2022 році до 1480 осіб у 2024 році, що становить приріст 152 особи або 11,4 %. Така динаміка свідчить про посилення кадрового забезпечення закладу та розширення його трудового потенціалу.

Кількість прийнятих працівників зростає з 92 осіб у 2022 р. до 136 осіб у 2024 р., тобто на 47,8 %. Це може бути пов'язано із розширенням діяльності лікарні, відкриттям нових відділень або посиленням кадрового резерву.

Вибуття персоналу у 2023 році різко скоротилося до 56 осіб (у 4 рази менше, ніж у 2022 р.), що є позитивною тенденцією, оскільки вказує на зниження плинності кадрів. Проте у 2024 році цей показник зріс до 112 осіб, що потребує уваги керівництва — можливо, частково через навантаження, зміну умов праці чи конкуренцію на ринку медичних кадрів.

Коефіцієнт обороту з прийняття персоналу збільшився з 6,93% у 2022 р. до 9,19% у 2024 р., тобто на 2,26 відсоткових пункти, що підтверджує активну політику найму нових працівників.

Коефіцієнт обороту зі звільнення знизився з 16,27% у 2022 р. до 7,57% у 2024 р., що свідчить про підвищення стабільності колективу, покращення соціально-психологічного клімату, вдосконалення системи мотивації та менеджменту персоналу.

Загалом співвідношення між коефіцієнтами прийняття та звільнення у 2023–2024 рр. є позитивним (прийняття перевищує звільнення), що свідчить про зростання загальної чисельності персоналу.

Рекомендації: продовжити політику підтримки стабільного кадрового складу; посилити внутрішню комунікацію та корпоративну культуру (через тимбілдинг, тренінги, наставництво); вивчати причини звільнень шляхом анкетування персоналу для запобігання втраті кваліфікованих кадрів.

Вагомим етапом аналізу кадрового потенціалу є вивчення структури фонду оплати праці, оскільки саме вона відображає особливості матеріального стимулювання персоналу та пріоритети соціальної політики закладу (таблиця 2.11). Аналіз складу фонду оплати праці дає змогу оцінити співвідношення між основною, додатковою заробітною платою та заохочувальними виплатами. Це дозволяє визначити, наскільки система оплати праці орієнтована на мотивацію, утримання кадрів і підвищення продуктивності праці. Крім того, структура фонду оплати праці відображає рівень соціальної захищеності працівників та

ефективність використання фінансових ресурсів. Дослідження цих показників є необхідним для виявлення резервів удосконалення оплати праці та формування збалансованої кадрової політики лікарні.

Таблиця 2.11 - Склад фонду оплати праці штатних працівників лікарні за 2022-2024 рр.

Показники	Рік			Відхилення, %	
	2022	2023	2024	2023/ 2022	2024/ 2023
Фонд оплати праці штатних працівників, тис грн	232642	259452	310991	11,52	19,86
а) фонд основної заробітної плати, тис. грн	129654	143512	180526	10,69	25,79
б) фонд додаткової заробітної плати, тис. грн	86323,6	82784	89624,4	-4,10	8,26
в) заохочувальні та компенсаційні виплати, тис. грн	16664	33156	40840,4	98,97	23,18
з них:					
- матеріальна допомога, тис. грн	16664	2680	5305,6	-83,92	97,97
- соціальні пільги, що носять індивідуальний характер, тис. грн	-	-	-		
Оплата за невідпрацьований час, тис. грн	12162,4	17157,2	18796,8	41,07	9,56

У ході аналізу фонду оплати праці важливу роль відіграє розрахунок середнього рівня заробітної плати, що дозволяє оцінити рівень матеріального

забезпечення персоналу. Середня заробітна плата визначається шляхом співвідношення загального фонду оплати праці та середньооблікової чисельності працівників (таблиця 2.12). Зазначений показник є ключовим індикатором ефективності кадрової та фінансової політики закладу. Він дає змогу проаналізувати динаміку доходів працівників упродовж досліджуваного періоду та порівняти її з темпами зростання обсягів діяльності лікарні. Оцінка середньої заробітної плати також дозволяє визначити рівень мотивації персоналу та його відповідність умовам ринку праці.

Таблиця 2.12 - Аналітичні показники оплати праці лікарні за 2022-2024 рр.

Показники	Рік			Відхилення, %	
	2022	2023	2024	2023 / 2022 рр.	2024 / 2023 рр.
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	485614	555583	677253	14,39	21,87
Середньооблікова кількість штатних працівників, осіб	1328	1413	1480	6,4	4,7
Фонд оплати праці штатних працівників, тис. грн	232642	259452	310991	11,52	19,86
Середнє число днів, відпрацьованих одним працівником, дні	249	260	262	4,42	0,77
Середня тривалість робочого дня, год	8	8	8	-	-
Середньорічна заробітна плата одного працівника, грн	175182,23	183618	210129	4,82	14,44
Середньомісячна заробітна	14598,52	15301,5	17510,8	4,82	14,44

плата одного працівника, грн					
---------------------------------	--	--	--	--	--

У 2023 році чистий дохід зріс на 14,39 % порівняно з 2022 роком, але у 2024 році зріс на 21,87 %. Чисельність працівників зросла на 6,4 % у 2023 році і ще на 4,7 % у 2024 році. У 2023 році фонд оплати праці збільшився на 11,52 %, а у 2024 році — на 19,86 %. Це також свідчить про серйозні фінансові проблеми в лікарні та можливе скорочення заробітної плати.

Кількість відпрацьованих днів зросла на 4,42 % у 2023 році та на 0,77 % у 2024 році. Це може свідчити про те, що ті працівники, які залишилися, працюють більше днів. Середня тривалість робочого дня залишилася незмінною (8 годин) протягом всіх трьох років.

Середня річна заробітна плата залишалася відносно стабільною в 2023 році (4,82 %), але у 2024 році зросла на 14,44 %, що вказує на серйозне скорочення доходів працівників.

Потрібно розглянути можливість оптимізації витрат без шкоди для якості надання медичних послуг та вжити заходів для підвищення мотивації та підтримки залишеного персоналу, щоб забезпечити стабільність у роботі лікарні.

2.3 Дослідження особливостей формування корпоративної доброчесності в діяльності КНП «Хмельницька обласна лікарня» Хмельницької обласної ради

У сучасних умовах реформування медичної галузі питання корпоративної доброчесності набуває особливого значення. Для закладів охорони здоров'я вона виступає фундаментом етичної культури, довіри пацієнтів і сталого розвитку колективу. Корпоративна доброчесність у медичній сфері передбачає дотримання працівниками високих стандартів професійної етики, прозорості,

відповідальності, недопущення корупційних проявів, а також створення умов для взаємоповаги та співпраці між усіма членами колективу.

У діяльності КНП «Хмельницька обласна лікарня» корпоративна доброчесність розглядається як невід’ємна частина організаційної культури, що базується на таких принципах:

- професійна компетентність та відповідальність персоналу;
- етична поведінка у взаємодії з пацієнтами та колегами;
- відкритість управлінських процесів;
- рівність можливостей і недискримінація;
- підтримка командної роботи та взаємодопомоги.

Для підтримання доброчесності адміністрація закладу впроваджує внутрішні положення щодо етики медичного працівника, правил комунікації з пацієнтами, антикорупційних стандартів, а також регулярно проводить навчальні тренінги для персоналу.

Ефективне формування корпоративної доброчесності неможливе без згуртованого колективу, де панують довіра, взаємопідтримка і спільні цінності. Саме тому у КНП «Хмельницька обласна лікарня» активно впроваджуються елементи тимблдингу — системи заходів, спрямованих на зміцнення командної взаємодії між працівниками.

До основних форм тимблдингу, що практикуються в лікарні, належать:

- спільні тренінги з комунікацій та конфліктології;
- тематичні корпоративні зустрічі та дні здоров’я;
- відзначення професійних свят (День медичного працівника, ювілеї підрозділів);
- участь колективів відділень у і благодійних заходах;
- проведення внутрішніх конкурсів та семінарів з обміну досвідом.

Такі заходи сприяють підвищенню мотивації, зниженню рівня стресу, формуванню почуття приналежності до спільної місії лікарні, що, у свою чергу, зміцнює корпоративну доброчесність.

З метою вивчення стану корпоративної доброчесності та рівня згуртованості колективу було проведено анонімне опитування серед працівників КНП «Хмельницька обласна лікарня». У дослідженні взяли участь 45 респондентів, серед яких лікарі, медичні сестри та адміністративний персонал.

Мета опитування полягає у визначенні, як працівники оцінюють рівень етичної культури, відкритості управління, взаємоповаги та можливості командної взаємодії у колективі.

Основні питання опитування наведено в додатку А. Узагальнені результати опитування подано у таблиці 2.13.

Отримані результати свідчать, що більшість працівників лікарні позитивно оцінюють рівень корпоративної доброчесності, однак визнають потребу в удосконаленні внутрішніх комунікацій і систематизації заходів з тимблдингу. Високий відсоток позитивних оцінок свідчить про наявність у колективі атмосфери взаємної поваги, відповідальності та професійної етики.

У процесі дослідження встановлено, що корпоративна доброчесність у КНП «Хмельницька обласна лікарня» є важливою складовою організаційної культури. Колектив орієнтований на етичну взаємодію, відкритість і професіоналізм. Водночас існує потреба у систематичному розвитку тимблдингу як інструменту підвищення довіри, командного духу й емоційної стійкості персоналу.

Рекомендовано посилити комунікацію між структурними підрозділами, впровадити програму корпоративних тренінгів і створити внутрішню платформу для обміну ідеями та пропозиціями щодо вдосконалення корпоративної культури.

Важливим аспектом дослідження корпоративної доброчесності у діяльності КНП «Хмельницька обласна лікарня» є аналіз чинників, що безпосередньо впливають на її формування та реалізацію в повсякденній роботі персоналу. До таких чинників належать стиль управління, рівень комунікації між підрозділами, організація робочих процесів, психологічний клімат у колективі, а також наявність або відсутність системних заходів, спрямованих на розвиток командної взаємодії.

Таблиця 2.13 – Узагальнення відповідей по опитуванню працівників КНП «Хмельницька обласна лікарня» на тему «Корпоративна доброчесність та рівень згуртованості колективу»

Питання	Варіанти відповідей
1. Дотримання принципів доброчесності	Так – 82%, Частково – 16%, Ні – 2%
2. Можливість вільного висловлення думки	Так – 68%, Частково – 27%, Ні – 5%
3. Рівень довіри між керівництвом і персоналом	Високий – 54%, Середній – 38%, Низький – 8%
4. Проведення тимблдингових заходів	Регулярно – 42%, Іноді – 46%, Не проводяться – 12%
5. Важливість корпоративної доброчесності	Дуже важлива – 91%, Малозначуща – 9%
6. Основні проблеми (відкриті відповіді)	Брак комунікації між відділеннями, емоційне вигорання, недостатня кількість спільних заходів

Результати опитування свідчать, що, попри загалом позитивне сприйняття етичної культури, у колективі існують окремі проблемні зони. Зокрема, майже третина респондентів зазначила, що можливість вільного висловлення власної думки реалізується лише частково. Це може вказувати на наявність певних комунікаційних бар'єрів між керівництвом і персоналом або між окремими структурними підрозділами. У медичному закладі з великою кількістю відділень та багаторівневою управлінською структурою така проблема є типовою, однак потребує цілеспрямованого управлінського реагування.

Окремої уваги заслуговує оцінка рівня довіри між керівництвом і персоналом. Хоча понад половина опитаних визначили цей рівень як високий, майже 46 % респондентів вказали на середній або низький рівень довіри. Це свідчить про необхідність удосконалення управлінських підходів, підвищення

прозорості прийняття рішень, активнішого залучення працівників до обговорення організаційних питань, що безпосередньо впливають на їхню професійну діяльність.

Аналіз відповідей щодо проведення тимблдингових заходів показує, що вони мають несистемний характер. Лише 42 % працівників зазначили, що такі заходи проводяться регулярно, тоді як майже половина опитаних вказала на епізодичність їх реалізації. Це свідчить про відсутність єдиної стратегії розвитку командної взаємодії та корпоративної доброчесності на рівні всього закладу. Наявні заходи, хоча й мають позитивний вплив, не завжди охоплюють усі категорії персоналу та не формують сталого ефекту.

Серед основних проблем, які, на думку працівників, перешкоджають підвищенню корпоративної культури, найчастіше згадувалися: брак комунікації між відділеннями, високий рівень емоційного вигорання та недостатня кількість спільних заходів. Ці чинники є взаємопов'язаними. Постійне професійне навантаження, робота в умовах підвищеного стресу, кадровий дефіцит та воєнний стан призводять до зниження емоційної стійкості персоналу, що негативно впливає на якість міжособистісної взаємодії та рівень довіри в колективі.

У такому контексті корпоративна доброчесність перестає бути лише набором формальних норм і набуває практичного значення як інструмент підтримки психологічної рівноваги та стабільності колективу. Її розвиток неможливий без створення сприятливого соціально-психологічного середовища, у якому працівники відчувають підтримку, справедливе ставлення та можливість професійного розвитку.

Особливої ваги набуває роль керівників структурних підрозділів, які безпосередньо впливають на реалізацію принципів доброчесності на практиці. Саме від стилю їхнього управління, відкритості до діалогу, готовності до конструктивного зворотного зв'язку залежить рівень довіри персоналу та ефективність командної роботи. У цьому контексті доцільним є впровадження управлінських тренінгів для керівного складу, спрямованих на розвиток етичного лідерства, навичок комунікації та управління командою.

Важливим напрямом удосконалення корпоративної доброчесності у КНП «Хмельницька обласна лікарня» є інституалізація тимблдингу як елемента HR-політики. Йдеться не лише про організацію окремих заходів, а про формування цілісної програми, що передбачає регулярні командні активності, міжвіддільні зустрічі, спільні навчальні та соціальні ініціативи. Такий підхід дозволить не лише підвищити рівень згуртованості, а й сприятиме формуванню спільних цінностей, відповідальності та етичної свідомості персоналу.

Крім того, доцільним є створення внутрішніх комунікаційних каналів для обміну досвідом, ідеями та ініціативами, що сприятимуть розвитку культури відкритості та взаємної поваги. Це можуть бути регулярні збори персоналу, електронні платформи зворотного зв'язку або внутрішні інформаційні ресурси, де працівники матимуть можливість висловлювати свої пропозиції щодо вдосконалення організаційних процесів.

Таким чином, результати дослідження дозволяють зробити висновок, що у КНП «Хмельницька обласна лікарня» сформовано базовий рівень корпоративної доброчесності, який характеризується дотриманням етичних норм, відповідальним ставленням до професійних обов'язків та орієнтацією на якість медичних послуг. Водночас існує потреба у системному підході до розвитку командної взаємодії, удосконаленні внутрішніх комунікацій та зниженні рівня емоційного вигорання персоналу.

Подальший розвиток корпоративної доброчесності доцільно пов'язувати з впровадженням комплексних тимблдингових практик, які виступатимуть не лише інструментом згуртування колективу, а й важливим чинником підвищення ефективності діяльності медичного закладу загалом. Саме ці аспекти стануть предметом детального розгляду у третьому розділі кваліфікаційної роботи, присвяченому розробці практичних рекомендацій щодо підсилення корпоративної доброчесності шляхом впровадження тимблдингових заходів.

Висновки до розділу 2

У другому розділі кваліфікаційної роботи здійснено комплексний аналіз діяльності та стану корпоративної доброчесності КНП «Хмельницька обласна лікарня» Хмельницької обласної ради, що дало змогу поєднати оцінку фінансово-економічних результатів, кадрового потенціалу та соціально-організаційних чинників, які формують етичну культуру закладу.

За результатами загальної характеристики встановлено, що лікарня є багатопрофільним закладом із лінійно-функціональною структурою управління та значним кадровим потенціалом (понад 1200 працівників), що забезпечує надання вторинної та третинної медичної допомоги, розвиток діагностичних напрямів і співпрацю з НСЗУ за більшістю пакетів. SWOT-аналіз показав наявність суттєвих внутрішніх переваг (кваліфікований персонал, наявність сучасного обладнання в ключових відділеннях, позитивна репутація), водночас визначено вразливі місця (обмежене фінансування, часткова застарілість інфраструктури, нерівномірне навантаження між підрозділами, недостатня цифровізація), що можуть опосередковано впливати і на стан корпоративної культури та доброчесності.

PEST-аналіз підтвердив, що діяльність лікарні істотно залежить від зовнішніх умов: реформування галузі та змін у фінансуванні (політичні фактори), інфляційних процесів і зростання вартості енергоносіїв (економічні фактори), кадрового дефіциту й зростання попиту на якісні послуги (соціальні фактори), а також необхідності цифровізації та розвитку телемедицини (технологічні фактори). Це формує підвищені вимоги до прозорості управління, ефективності використання ресурсів та етичної стійкості персоналу.

Фінансово-економічний аналіз показав стабільне зростання обсягів діяльності: чистий дохід від реалізації послуг зростав у 2023–2024 рр., а продуктивність праці мала виражену позитивну динаміку (зростання на 7,6 % у 2023 р. та на 16,4–16,5 % у 2024 р.). Разом з тим зафіксовано випереджальне зростання собівартості порівняно з доходом, збільшення витрат на 1 грн послуг та

зниження рентабельності у 2024 р. після піку в 2023 р. Це означає, що поряд із розширенням діяльності актуальними залишаються завдання оптимізації витрат і підвищення економічної ефективності, що напряду пов'язано з управлінською прозорістю та дисципліною процесів.

Аналіз операційних витрат засвідчив, що найбільшу питому вагу займають матеріальні витрати, які суттєво зросли впродовж періоду, що пояснюється подорожчанням медикаментів, витратних матеріалів та енергоносіїв. Також відмічено зростання витрат на оплату праці та амортизаційних відрахувань, що свідчить про модернізацію основних засобів і одночасно підвищує вимоги до контролю використання матеріальних ресурсів та ефективного завантаження оновленого обладнання.

Оцінка використання виробничого потенціалу показала суперечливі тенденції: за зростання продуктивності праці спостерігається зниження фондівіддачі та зростання фондомісткості, що вказує на підвищення капіталоемності діяльності й потребу більш раціонального використання основних засобів. Матеріаловіддача після спадання у 2023 р. демонструє стабілізацію у 2024 р., однак матеріаломісткість залишається відносно високою, що актуалізує потребу у внутрішніх регламентах контролю та відповідального ресурсоспоживання.

Кадровий аналіз підтвердив нарощування чисельності персоналу та позитивну динаміку продуктивності праці, що є важливою основою для підвищення якості медичних послуг. Рух кадрів у 2023 р. характеризувався зниженням вибуття, однак у 2024 р. спостерігається певне зростання звільнень, що вимагає посилення кадрової стабільності, профілактики вигорання та розвитку нематеріальної мотивації. Фонд оплати праці та середньомісячна заробітна плата зростали, що свідчить про підтримку матеріального стимулювання, але потребує збалансування із фінансовими можливостями закладу та результативністю праці.

У підрозділі 2.3 досліджено особливості формування корпоративної доброчесності в діяльності лікарні. Встановлено, що доброчесність розглядається як складова організаційної культури, яка базується на професійній

відповідальності, етичній взаємодії з пацієнтами й колегами, відкритості управлінських процесів, недискримінації та підтримці командної роботи. За результатами опитування працівників більшість респондентів позитивно оцінюють дотримання принципів доброчесності (82 %), високо оцінюють її значення для якості медичних послуг (91 %), однак виявлено проблемні зони: часткова обмеженість вільного висловлення думки, неоднорідність рівня довіри до керівництва, епізодичність тимблдингових заходів, а також вплив емоційного вигорання та недостатньої міжвіддільної комунікації.

Узагальнюючи результати розділу, можна стверджувати, що КНП «Хмельницька обласна лікарня» має достатній фінансово-економічний і кадровий потенціал та загалом сформовані базові передумови корпоративної доброчесності. Водночас виявлені організаційні й соціально-психологічні чинники (комунікаційні бар'єри, нерівномірне навантаження, ризики вигорання, несистемність командотворчих практик) обумовлюють потребу у впровадженні цілісної програми розвитку корпоративної доброчесності, інтегрованої з HR-процесами та підсиленої тимблдинговими інструментами.

Отримані висновки є підґрунтям для розроблення у третьому розділі практичних заходів: системи тимблдингу, механізмів розвитку командної взаємодії й soft skills, а також організаційно-методичних рекомендацій щодо посилення корпоративної доброчесності у КНП «Хмельницька обласна лікарня».

3 НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ КОРПОРАТИВНОЇ ДОБРОЧЕСНОСТІ ШЛЯХОМ ВПРОВАДЖЕННЯ ТИМБІЛДИНГОВИХ ПРАКТИК У КНП «ХМЕЛЬНИЦЬКА ОБЛАСНА ЛІКАРНЯ»

3.1. Розробка системи тимбілдингових заходів для підвищення корпоративної доброчесності у КНП «Хмельницька обласна лікарня»

Корпоративна доброчесність у медичному закладі формується через комплекс етичних норм, поведінкових стандартів, довіру між співробітниками та єдність професійних цінностей. Однак забезпечити її стабільний розвиток неможливо без системних інструментів підтримки командної взаємодії. Одним з найефективніших механізмів виступає тимбілдинг, який в умовах медичної сфери виконує не розважальну, а перш за все психологічну, етичну та організаційну функцію.

Медичний персонал працює у стресових умовах, має високий рівень відповідальності та стикається з моральними дилемами, що потребують стабільної командної підтримки. Тому тимбілдинг у КНП «Хмельницька обласна лікарня» розглядається як цілеспрямована управлінська технологія, спрямована на зміцнення корпоративної доброчесності, підвищення рівня довіри, зменшення конфліктів і забезпечення ефективної співпраці між усіма категоріями персоналу.

В основу системи тимбілдингу пропонується покласти такі принципи:

1 Етична спрямованість. Усі заходи мають бути пов'язані зі стандартами доброчесності: чесністю, відповідальністю, дисципліною, взаємоповагою.

2 Безперервність. Тимбілдинг повинен бути не разовою активністю, а постійним інструментом розвитку.

3 Комплексність. Формування командної взаємодії має включати психологічні, комунікаційні, емоційні та професійні елементи.

4 Гнучкість. Система має адаптуватися до умов воєнного стану, дистанційної роботи, навантаження персоналу.

5 Інклюзивність. Участь мають брати всі категорії персоналу: лікарі, медсестри, молодший персонал, адміністрація.

Модель системи тимбілдингу для підвищення корпоративної доброчесності зобразимо на рисунку 3.1.



Рисунок 3.1 – Модель впливу тимбілдингу на корпоративну доброчесність

Модель демонструє, що тимбілдинг не є окремим інструментом, а впливає на доброчесність через:

- покращення комунікації;
- підвищення рівня довіри;
- формування етичних моделей поведінки;
- зниження кількості конфліктів;
- розвиток відповідальності та взаємної підтримки.

Пропонується впровадити трирівневу систему тимблдингу у КНП «Хмельницька обласна лікарня»:

1 Базовий рівень – комунікативно-адаптаційний: вступні тренінги для нових працівників; знайомство з Кодексом доброчесності; практики взаємодопомоги у відділеннях; мікротимблдинги (10–15 хвилинні вправи).

2 Операційний рівень – командна взаємодія: тимблдинги у межах відділень; рольові вправи «складний пацієнт», «конфлікт у команді»; навчальні ігри на прийняття рішень; групові обговорення етичних дилем.

3 Стратегічний рівень – корпоративна культура та доброчесність: спільні заходи на рівні всього закладу; корпоративні форуми, круглі столи, етичні конференції; тимблдинг для керівників; програма «Лідер доброчесності».

Для того щоб тимблдинг справді впливав на корпоративну доброчесність, його доцільно вибудовувати як систему заходів різної глибини та масштабу, прив'язану до реальних потреб лікарні: адаптації новачків, злагодженості щоденних процесів, роботи в кризових умовах і формування єдиних цінностей. Саме тому запропоновані активності згруповано за трьома рівнями впровадження (базовий, операційний, стратегічний), де кожен рівень має власну мету та очікуваний результат (таблиця 3.1).

Таким чином, базові заходи вирішують питання адаптації та первинної комунікації, операційні — підсилюють командну взаємодію в робочих ситуаціях, стратегічні — закріплюють доброчесність як елемент корпоративної культури та управління.

Базовий рівень (день знайомства, мікротимблдинги) дає швидкий ефект без значних витрат: знижує тривожність нових працівників, прискорює інтеграцію в колектив, покращує робочий настрій і синхронізує дії команд перед зміною.

Операційний рівень (тренінг швидкого реагування, квест «Етичні дилеми») спрямований на якість процесів: зменшує кількість помилок через неузгодженість у кризових ситуаціях, а також переводить доброчесність із «декларації» у практику через опрацювання реальних етичних кейсів.

Стратегічний рівень (форум доброчесності, «Лідери змін») формує довгострокову стійкість: забезпечує єдине ціннісне поле для персоналу, підсилює корпоративну культуру та підвищує якість управлінських рішень завдяки розвитку управлінської етики й відповідального лідерства.

Таблиця 3.1 – Система тимблдингових заходів у КНП «Хмельницька обласна лікарня»

Рівень	Захід	Мета	Очікуваний ефект
Базовий	«День знайомства з відділенням»	Адаптація нових працівників	Зменшення тривожності, швидше входження в колектив
Базовий	Мікротимблдинги перед зміною	Налагодження комунікації	Покращення робочого настрою, синхронізація дій
Операційний	Тренінг «Команда швидкого реагування»	Розвиток командної взаємодії у кризових ситуаціях	Зменшення помилок через неузгодженість
Операційний	Квест «Етичні дилеми»	Формування доброчесності	Усвідомлення значення етичних норм
Стратегічний	Корпоративний форум доброчесності	Формування загальних цінностей	Зміцнення корпоративної культури
Стратегічний	Програма «Лідери змін»	Розвиток управлінської етики	Підвищення якості прийняття рішень

Загалом таблиця демонструє, що тимблдинг може бути інструментом формування корпоративної доброчесності, якщо він є регулярним, різномісним і орієнтованим на конкретні HR- та операційні потреби лікарні (адаптація, комунікація, кризова взаємодія, етичні стандарти, лідерство).

В умовах воєнного стану та нестабільного робочого графіка особливо актуальним є гібридний формат.

Онлайн-формати: віртуальні командні ігри; онлайн-обговорення кейсів; психологічні сесії «Антистрес»; корпоративний чат доброчесності.

Офлайн-формати: квест-локації в межах лікарні; тренінги з командної роботи; спільні благодійні акції; професійні майстерні: обмін досвідом між відділеннями. Вибір формату тимблдингових заходів є важливим управлінським рішенням, оскільки саме формат визначає рівень емоційної взаємодії, залученості персоналу та ресурсні витрати організації. В умовах обмеженого фінансування, високого професійного навантаження та нестабільної безпекової ситуації для медичних закладів доцільно порівнювати офлайн- та онлайн-формати тимблдингу з позиції їх ефективності та практичної придатності. Порівняльну характеристику основних параметрів подано в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2 – Порівняння ефективності офлайн та онлайн тимблдингу

Показник	Офлайн	Онлайн
Емоційний контакт	Високий	Середній
Гнучкість	Низька	Висока
Фінансові витрати	Вищі	Низькі
Рівень залученості	Високий	Залежить від технічних умов
Формування довіри	Максимальний	Помірний

Офлайн-тимблдинг забезпечує найвищий рівень емоційного контакту між учасниками, що сприяє глибшому формуванню довіри, згуртованості та неформальних зв'язків у колективі. Саме безпосередня взаємодія дозволяє швидше зняти напругу, подолати міжособистісні бар'єри та посилити командний дух.

Онлайн-формат вирізняється високою гнучкістю, що є його ключовою перевагою для медичних закладів. Можливість долучення персоналу з різних підрозділів без відриву від роботи та мінімальні фінансові витрати роблять цей

формат доступним і зручним для регулярного використання. Рівень залученості персоналу в офлайн-заходах зазвичай є стабільно високим, тоді як в онлайн-форматі він значною мірою залежить від технічних умов, цифрових навичок працівників та якості організації заходу. З позиції формування довіри та корпоративної доброчесності, офлайн-тимбілдинг має максимальний вплив, проте онлайн-заходи можуть ефективно підтримувати вже сформовані командні зв'язки та цінності, особливо за умови їх систематичного проведення. Узагальнюючи, доцільним є комбінований підхід, який поєднує переваги обох форматів: онлайн-тимбілдинг — для підтримки комунікації та згуртованості в повсякденній роботі, офлайн — для поглиблення довіри, закріплення корпоративних цінностей і розвитку командної взаємодії на стратегічному рівні.

Для забезпечення системного та послідовного розвитку корпоративної доброчесності в КНП «Хмельницька обласна лікарня» доцільним є планування тимбілдингових заходів упродовж календарного року. Чітко структурований річний графік дозволяє рівномірно розподілити навантаження на персонал, поєднати різні формати командної взаємодії та закріпити принципи доброчесності як постійний елемент корпоративної культури. Орієнтовний план реалізації тимбілдингових заходів із визначенням відповідальних осіб представлено в таблиці 3.3.

Таблиця 3.3 – Річний план тимбілдингових заходів для лікарні

Місяць	Захід	Відповідальні
Січень	Стартова сесія доброчесності	Директор, HR
Березень	Тренінг «Командна комунікація»	Психолог
Травень	Медичний тимбілдинг-квест	Завідувачі
Липень	Онлайн-тимбілдинг	HR
Вересень	Форум корпоративних цінностей	Адміністрація
Листопад	Програма підтримки персоналу	Психолог

Сформована система тимбілдингу відповідає потребам КНП «Хмельницька обласна лікарня» та спрямована на зміцнення корпоративної доброчесності через розвиток командної взаємодії, покращення комунікації та підвищення відповідальності персоналу. Запропонована модель дозволяє підвищити якість медичних послуг, сприяє єдності колективу та створює сприятливий соціально-психологічний клімат.

3.2 Шляхи покращення корпоративної доброчесності через розвиток командної взаємодії та soft skills медичного персоналу

Корпоративна доброчесність у медичній сфері неможлива без високого рівня командної взаємодії, етичного професіоналізму, психологічної стійкості та розвитку ключових соціально-комунікаційних компетентностей — soft skills. Саме ці навички визначають здатність медичного персоналу взаємодіяти відкрито, чесно, конструктивно та в межах професійної етики. У КНП «Хмельницька обласна лікарня» підвищення корпоративної доброчесності має ґрунтуватися на системному підході, який враховує специфіку роботи в умовах воєнного стану, високого психологічного навантаження, кадрового дефіциту та складності лікувального процесу.

Запропоновані шляхи удосконалення базуються на взаємозв'язку між тимбілдингом, професійним розвитком, розвитком емоційної компетентності та впровадженням командоорієнтованих управлінських практик.

Командна взаємодія у медичному закладі є фундаментом корпоративної доброчесності, оскільки забезпечує:

- узгодженість рішень та дій персоналу;
- підвищення якості медичного обслуговування;
- чесність і прозорість комунікацій;
- взаємну підтримку у складних умовах;

- мінімізацію конфліктів та етичних порушень;
- розвиток довіри між співробітниками.

На рисунку 3.2 відображено механізм впливу командної взаємодії на формування та зміцнення корпоративної доброчесності в організації. Запропонована логіка демонструє послідовний причинно-наслідковий зв'язок між якістю командної роботи персоналу та рівнем етичної культури в закладі охорони здоров'я.



Рисунок 3.2 – Механізм впливу командної взаємодії на корпоративну доброчесність

Першим елементом механізму є узгодженість дій, яка формується в процесі спільної роботи, чіткого розподілу ролей і взаєморозуміння між членами команди. У медичному закладі це особливо важливо, оскільки ефективність лікувального процесу значною мірою залежить від злагодженої взаємодії лікарів, медичних сестер та адміністративного персоналу.

Наступним етапом виступає прозорість комунікацій, що передбачає відкритий обмін інформацією, відсутність приховування рішень, чітке інформування щодо завдань, відповідальності та очікуваних результатів. Прозорі

комунікації зменшують кількість конфліктів, запобігають чуткам і сприяють формуванню довіри всередині колективу.

У результаті прозорої взаємодії відбувається підвищення взаємної відповідальності, коли кожен працівник усвідомлює власну роль у спільному результаті та відповідальність не лише за індивідуальні дії, а й за ефективність команди загалом. Це сприяє більш відповідальному ставленню до професійних обов'язків і дотриманню внутрішніх правил.

Четвертим елементом механізму є дотримання етичних стандартів, які закріплюються через щоденну практику командної взаємодії. Спільна робота в умовах взаємної поваги, підтримки та відповідальності формує стійкі моделі етичної поведінки, що відповідають корпоративному кодексу доброчесності.

Завершальним результатом цього процесу є зміцнення корпоративної доброчесності, яка проявляється у високому рівні довіри між працівниками і керівництвом, зниженні конфліктності, підвищенні лояльності персоналу та формуванні позитивного іміджу організації.

Таким чином, командна взаємодія є умовою, без якої доброчесність існувати не може, оскільки формує середовище взаємоповаги та професійної поведінки.

Soft skills у медичній сфері – це не другорядні навички, а стратегічно важливі компетентності, що безпосередньо впливають на етичність рішень, якість взаємодії з пацієнтами та репутацію закладу.

До ключових soft skills медичного персоналу належать: емоційний інтелект; комунікаційна компетентність; критичне мислення; стресостійкість і саморегуляція; конфліктологічна компетентність; орієнтація на командний результат; етичність і відповідальність.

Таблиця 3.4 відображає взаємозв'язок ключових soft skills медичного персоналу з рівнем корпоративної доброчесності в організації. Вона демонструє, що розвиток м'яких навичок має не лише індивідуальний професійний ефект, а й системний вплив на етичну культуру закладу охорони здоров'я.

Таблиця 3.4 – Вплив розвитку soft skills на корпоративну доброчесність медичного закладу

Soft skill	Вплив на персонал	Вплив на доброчесність
Емоційний інтелект	Контроль емоцій, конструктивна поведінка	Запобігання етичним порушенням через стрес
Комунікативність	Чіткість, ввічливість, прозорість	Підвищення довіри та етичної взаємодії
Стресостійкість	Збереження професійності у кризах	Зменшення конфліктів та неправомірних дій
Конфліктологічна компетентність	Раціональне вирішення суперечок	Попередження токсичної поведінки
Командність	Спільна відповідальність	Зниження ризику маніпуляцій, приховування помилок
Етичність	Повага до пацієнтів та колег	Дотримання корпоративних норм

Емоційний інтелект відіграє провідну роль у діяльності медичних працівників, оскільки дозволяє контролювати власні емоції, адекватно реагувати на стресові ситуації та емоційні прояви пацієнтів. З точки зору доброчесності, високий рівень емоційного інтелекту знижує ризик імпульсивних дій, професійних зривів і, як наслідок, етичних порушень, що можуть виникати під впливом стресу або перевтоми.

Комунікативність забезпечує чіткість, коректність і прозорість взаємодії між працівниками, пацієнтами та керівництвом. Розвинені комунікативні навички сприяють формуванню довіри, запобігають непорозумінням і конфліктам, а також підтримують етичну взаємодію, яка є основою корпоративної доброчесності.

Стресостійкість дозволяє персоналу зберігати професіоналізм у кризових і надзвичайних умовах, що є характерним для діяльності медичних закладів. Високий рівень цієї навички зменшує ймовірність агресивної поведінки,

емоційного вигорання та неправомірних дій, які можуть негативно впливати на етичний клімат у колективі.

Конфліктологічна компетентність забезпечує здатність раціонально вирішувати суперечності, застосовувати конструктивні підходи до врегулювання конфліктів і уникати ескалації напружених ситуацій. У контексті корпоративної доброчесності ця навичка сприяє попередженню токсичної поведінки, мобінгу та неетичних форм взаємодії.

Командність формує відчуття спільної відповідальності за результати діяльності та прийняті рішення. Командна робота знижує ризик маніпуляцій, приховування помилок і перекладання відповідальності, що безпосередньо пов'язано з принципами відкритості та доброчесності.

Етичність як soft skill інтегрує моральні цінності у щоденну професійну діяльність працівників. Вона проявляється у повазі до пацієнтів, колег і партнерів та забезпечує дотримання корпоративних норм і стандартів поведінки.

Розвиток soft skills медичного персоналу є важливим чинником формування корпоративної доброчесності, оскільки безпосередньо впливає на етичну поведінку працівників у професійній діяльності.

М'які навички виконують превентивну функцію, знижуючи ризики конфліктів, неправомірних дій, маніпуляцій і порушень етичних норм.

Найбільший системний ефект для корпоративної доброчесності мають емоційний інтелект, комунікативність і командність, оскільки саме вони формують довіру, прозорість і взаємну відповідальність у колективі.

Для КНП «Хмельницька обласна лікарня» доцільним є інтегрування розвитку soft skills у систему корпоративного навчання, оцінювання персоналу та тимблдингові програми як інструмент підсилення етичної культури та сталого розвитку організації.

Тимблдинг у КНП «Хмельницька обласна лікарня» має виконувати три ключові функції:

1. Освітня функція - розвиток soft skills через тренінги, рольові ігри, симуляції клінічних випадків.

2. Психотерапевтична функція - зменшення стресу, підтримка емоційної стабільності персоналу, розвиток емпатії.

3. Корпоративно-ціннісна функція - консолідація персоналу навколо принципів доброчесності, формування корпоративної культури довіри.

З метою системного формування корпоративної доброчесності та підвищення етичної культури персоналу КНП «Хмельницька обласна лікарня» доцільним є впровадження спеціалізованих тренінгових програм. Навчальні заходи виступають ефективним інструментом розвитку професійної етики, комунікативних навичок, емоційної стійкості та відповідального лідерства. Вони сприяють не лише підвищенню індивідуальної компетентності працівників, а й формуванню спільних цінностей і стандартів поведінки в колективі.

У таблиці 3.5 подано перелік рекомендованих тренінгів, їхній зміст та очікувані результати впровадження.

Таблиця 3.5 – Перелік командних тренінгів для підвищення доброчесності

Назва тренінгу	Основний зміст	Очікуваний результат
«Етика взаємодії в медичному колективі»	Норми поведінки, етичні дилеми, комунікаційні правила	Зниження етичних порушень
«Емоційний баланс»	Техніки саморегуляції, антистресові практики	Зменшення конфліктів
«Комунікація в кризових умовах»	Алгоритми чіткої командної взаємодії	Підвищення ефективності комунікації
«Партнерська модель лікар–пацієнт»	Принципи пацієнтоорієнтованої взаємодії	Зростання довіри пацієнтів
«Роль керівника у формуванні доброчесності»	Лідерська етика, стиль управління	Підвищення відповідальності керівників

Представлені тренінги охоплюють ключові аспекти корпоративної доброчесності — етичну поведінку, емоційну саморегуляцію, ефективну комунікацію, пацієнтоорієнтованість та управлінську відповідальність.

Тренінг «Етика взаємодії в медичному колективі» формує єдине розуміння етичних норм і правил професійної поведінки, що сприяє зниженню кількості етичних порушень і конфліктних ситуацій у колективі.

Програма «Емоційний баланс» є особливо актуальною в умовах підвищеного професійного навантаження та стресу, оскільки допомагає зменшити емоційне вигорання та конфліктність серед персоналу.

Тренінг «Комунікація в кризових умовах» підвищує здатність працівників до чіткої та скоординованої командної взаємодії, що безпосередньо впливає на якість управлінських і медичних рішень у складних ситуаціях.

Реалізація тренінгу «Партнерська модель лікар–пацієнт» сприяє формуванню пацієнтоорієнтованої культури, зростанню довіри пацієнтів та підвищенню репутації медичного закладу.

Особливе значення має тренінг «Роль керівника у формуванні доброчесності», адже саме керівники задають етичний тон організації. Розвиток лідерської етики сприяє підвищенню відповідальності управлінського складу та посиленню довіри персоналу до керівництва.

Узагальнюючи, можна стверджувати, що впровадження запропонованих тренінгових програм дозволить сформувати цілісну систему розвитку корпоративної доброчесності, підвищити якість внутрішньої взаємодії, знизити рівень конфліктності та забезпечити сталий розвиток КНП «Хмельницька обласна лікарня» в умовах сучасних викликів.

З метою системного впровадження корпоративної доброчесності та розвитку командної взаємодії в КНП «Хмельницька обласна лікарня» доцільним є застосування комплексу взаємопов'язаних організаційних, комунікаційних та психологічних заходів. Вони спрямовані на інтеграцію етичних норм у повсякденну діяльність персоналу, зниження рівня професійного вигорання та

формування культури взаємної відповідальності. Основні інструменти впровадження подано в таблиці 3.6.

Таблиця 3.6 – Інструменти впровадження корпоративної доброчесності та командної взаємодії для КНП «Хмельницька обласна лікарня»

Напрямок впровадження	Захід / інструмент	Зміст заходу	Очікуваний ефект
Комунікаційний	«Етичні п'ятихвилинки»	Короткі командні зустрічі перед зміною: перевірка емоційного стану, обговорення складних випадків, актуалізація етичних стандартів	Формування довіри, профілактика конфліктів, підтримка доброчесної поведінки
Нормативно-ціннісний	Кодекс командної взаємодії	Стандарти комунікації, етичні принципи прийняття рішень, правила міжвіддільної взаємодії	Єдині правила поведінки, підвищення відповідальності персоналу
Організаційний	Міжвіддільні тимбілдингові заходи	Симуляційні тренінги, обмін досвідом, етичні квести, круглі столи	Подолання вертикальних бар'єрів, розвиток командної взаємодії
Освітній	Microlearning (мікронавчання)	Короткі відео, QR-нагадування, міні-тести, психологічні вправи	Формування сталих soft skills без відриву від роботи
Психологічний	Програми підтримки персоналу	Групи взаємопідтримки, консультації психолога, кризові інтервенції	Зниження професійного вигорання, попередження етичних порушень

Отже, дані таблиці свідчать, що впровадження корпоративної доброчесності в КНП «Хмельницька обласна лікарня» доцільно здійснювати на основі комплексного підходу, який поєднує комунікаційні, нормативно-ціннісні, організаційні, освітні та психологічні інструменти.

Представлені заходи не функціонують ізольовано, а взаємодоповнюють один одного, формуючи цілісну систему розвитку етичної поведінки та командної взаємодії персоналу.

Застосування таких інструментів, як «етичні п'ятихвилинки» та мікронавчання, забезпечує інтеграцію принципів доброчесності у повсякденну професійну діяльність медичних працівників без відриву від виконання службових обов'язків. Розробка та впровадження Кодексу командної взаємодії створює єдині стандарти комунікації та поведінки, що сприяє підвищенню прозорості управлінських рішень і відповідальності персоналу.

Організація міжвіддільних тимблдингових заходів дозволяє подолати структурні та комунікаційні бар'єри між підрозділами, посилює відчуття спільної відповідальності та сприяє формуванню довіри в колективі. Водночас психологічні програми підтримки персоналу виконують превентивну функцію, знижуючи рівень професійного вигорання та мінімізуючи ризики емоційно зумовлених етичних порушень.

Таким чином, реалізація запропонованих заходів забезпечує не лише формальне дотримання етичних норм, а й створює стале доброчесне середовище, у якому корпоративна етика стає внутрішньою цінністю колективу та важливим чинником підвищення ефективності діяльності медичного закладу загалом.

Для обґрунтування взаємозв'язку між командною взаємодією, розвитком персоналу та формуванням корпоративної доброчесності доцільно представити концептуальну модель, що відображає поетапний вплив тимблдингових практик на поведінкові та ціннісні характеристики працівників. Така модель дозволяє наочно продемонструвати, яким чином систематичне впровадження тимблдингу трансформується у розвиток soft skills персоналу та, як наслідок, сприяє зміцненню корпоративної доброчесності організації.

На рисунку 3.3 подано модель «Тимблдинг → Soft skills → Доброчесність», яка відображає логіку цього процесу.



Рисунок 3.3 – Модель «Тимбілдинг → Soft skills → Доброчесність»

Отже, представлена на рисунку 3.3 модель підтверджує, що тимбілдинг у сучасних організаціях виконує не лише соціально-психологічну або мотиваційну функцію, а є стратегічним інструментом формування корпоративної доброчесності. Через розвиток ключових soft skills — емоційного інтелекту, комунікативної компетентності, стресостійкості, командності та етичної відповідальності — тимбілдингові практики безпосередньо впливають на професійну поведінку працівників і культуру взаємодії в колективі.

Модель демонструє, що доброчесність формується не декларативно, а як результат системного розвитку поведінкових навичок персоналу в процесі командної взаємодії. У цьому контексті тимбілдинг виступає не «додатковою» активністю, а фундаментальною складовою HR-стратегії та основою етичного розвитку організації, що забезпечує сталий соціально-психологічний клімат, довіру та відповідальність у колективі.

Розвиток корпоративної доброчесності у КНП «Хмельницька обласна лікарня» неможливий без системного удосконалення командної взаємодії та soft skills персоналу. Тимбілдинг виступає ефективним інструментом формування

довіри, відповідальності, чесності та професійної етики, що підвищує якість медичних послуг та покращує функціонування лікарні. Запропоновані шляхи дозволяють створити стійку, згуртовану та добросесну команду, здатну працювати в умовах високої відповідальності та стресу.

3.3 Організаційно-методичні рекомендації щодо підсилення корпоративної добросесності у КНП «Хмельницька обласна лікарня»

На основі проведеного аналізу стану корпоративної добросесності та оцінки кадрового потенціалу КНП «Хмельницька обласна лікарня» встановлено, що ключовими чинниками, які впливають на рівень дотримання етичних норм та якість командної роботи, є:

- недостатній рівень комунікаційної взаємодії між співробітниками;
- нерівномірний розвиток soft skills серед персоналу;
- відсутність стандартизованих інструментів оцінки та підтримки добросесності;
- обмежені можливості для командоутворення в умовах воєнного стану;
- емоційне виснаження, яке призводить до зниження дисципліни, зростання конфліктності та ризиків професійної помилки.

У зв'язку з цим виникає необхідність розробки комплексної організаційно-методичної системи, що об'єднає тимбілдингові практики, механізми моніторингу корпоративної добросесності, інструменти професійного розвитку та стандартизовані правила етичної поведінки.

Удосконалення корпоративної добросесності в діяльності медичного закладу потребує системного підходу, що ґрунтується на чітко визначених принципах управління персоналом, комунікації та командної взаємодії. Формування етичної поведінки не може бути фрагментарним або ситуативним,

оскільки добродесність є результатом тривалої та послідовної роботи з цінностями, культурою та психологічним станом персоналу.

З метою систематизації ключових засад розвитку корпоративної добродесності доцільно узагальнити основні принципи, їх зміст та очікуваний вплив на діяльність організації, що представлено у таблиці 3.7.

Таблиця 3.7 – Системні принципи удосконалення корпоративної добродесності

Принцип	Зміст принципу	Очікуваний управлінський та етичний ефект
Принцип ціннісної відповідальності	Формування та закріплення базових цінностей організації: чесності, прозорості, відповідальності за результат, поваги до пацієнтів, командності та професійної етики; інтеграція цінностей у HR-процеси та систему мотивації	Єдність ціннісних орієнтирів персоналу, підвищення відповідальності за професійні рішення, зниження етичних порушень
Принцип відкритої комунікації	Забезпечення доступності управлінської інформації, прозорості прийняття рішень, регулярного діалогу між керівництвом і персоналом	Зменшення конфліктів, зростання довіри, попередження прихованих етичних ризиків
Принцип командності	Усвідомлення кожним працівником власного внеску у спільний результат, розвиток взаємодії та взаємної підтримки	Формування атмосфери довіри, рівномірний розподіл відповідальності, зменшення міжособистісних бар'єрів
Принцип підтримки та психологічної безпеки	Урахування емоційного стану персоналу; впровадження психологічного супроводу, профілактики професійного вигорання та етичного консультування	Підвищення стресостійкості, зниження ризику емоційних зривів та неетичної поведінки
Принцип інтеграції тимблдингу у внутрішню культуру	Розгляд тимблдингу як постійної практики, спрямованої на зміцнення командних ролей, довіри та етичних стандартів	Стійке формування корпоративної добродесності, розвиток командної відповідальності та культури взаємодії

Отже, наведені в таблиці системні принципи удосконалення корпоративної доброчесності демонструють, що ефективне формування етичної культури можливе лише за умови комплексного підходу до управління персоналом. Корпоративна доброчесність не зводиться до формального дотримання правил, а формується через поєднання ціннісної відповідальності, відкритої комунікації, командної взаємодії та психологічної підтримки працівників.

Особливе значення має інтеграція тимблдингових практик у внутрішню культуру організації, оскільки саме вони забезпечують практичну реалізацію задекларованих принципів у щоденній діяльності персоналу. Реалізація зазначених принципів створює умови для підвищення рівня довіри, відповідальності та етичної свідомості працівників, що є необхідною передумовою сталого розвитку корпоративної доброчесності в медичному закладі.

Для підвищення рівня корпоративної доброчесності в діяльності КНП «Хмельницька обласна лікарня» доцільно впровадити комплекс організаційно-методичних рекомендацій, спрямованих на системне закріплення етичних норм, розвиток командної взаємодії та підтримку персоналу. Запропоновані рекомендації мають практичний характер і можуть бути реалізовані в межах наявної організаційної структури закладу без значних фінансових витрат.

З метою узагальнення ключових напрямів удосконалення корпоративної доброчесності, їх змісту та очікуваних результатів, основні рекомендації представлено в таблиці 3.8.

Таким чином, запропонований комплекс організаційно-методичних рекомендацій охоплює ключові напрями формування корпоративної доброчесності в діяльності КНП «Хмельницька обласна лікарня» та має системний характер.

Впровадження Кодексу корпоративної доброчесності створює нормативну основу етичної поведінки персоналу, тоді як діяльність Центру корпоративної доброчесності забезпечує практичну підтримку, контроль і розвиток відповідної культури в колективі.

Таблиця 3.8 – Комплекс організаційно-методичних рекомендацій щодо підвищення корпоративної доброчесності в КНП «Хмельницька обласна лікарня»

Напрямок рекомендацій	Зміст та інструменти впровадження	Очікуваний ефект для організації
Впровадження Кодексу корпоративної доброчесності	Розробка та затвердження внутрішнього нормативного документа, що включає: місію і цінності доброчесності; стандарти командної взаємодії; правила етичної поведінки з пацієнтами; вимоги до прозорості рішень; алгоритм фіксації та розгляду етичних інцидентів; механізми зворотного зв'язку	Формування єдиних етичних стандартів, підвищення відповідальності персоналу, зменшення кількості конфліктних та неетичних ситуацій
Створення Центру корпоративної доброчесності (мініформат)	Формування внутрішньої міждисциплінарної групи (психолог, HR-менеджер, заступник директора, представники відділень), яка здійснює оцінку морально-психологічного клімату, консультації персоналу, профілактику вигорання, моніторинг дотримання Кодексу, організацію командних активностей та етичні аудити	Підвищення рівня довіри, своєчасне вирішення конфліктів, стабілізація психологічного клімату, посилення контролю за дотриманням принципів доброчесності
Впровадження системи «Етичних тимбілдингів»	Реалізація тимбілдингових заходів з акцентом на етичну складову: рольові ігри «Етика у дії»; командні квести з прийняття етичних рішень; психологічні сесії на розвиток довіри; міжвіддільні спільні проекти	Розвиток командної взаємодії, формування етичної свідомості, зміцнення корпоративної культури, підвищення згуртованості персоналу

Особливе значення має запровадження системи «етичних тимбілдингів», які дозволяють інтегрувати принципи доброчесності у повсякденну професійну діяльність через командну взаємодію та практичне опрацювання етичних ситуацій. Реалізація зазначених рекомендацій сприятиме підвищенню рівня довіри між працівниками та керівництвом, зниженню рівня конфліктності й

емоційного вигорання, а також формуванню стійкої етичної та командно орієнтованої корпоративної культури в медичному закладі.

Ефективне зміцнення корпоративної доброчесності в медичному закладі потребує не лише декларативних рішень, а й впровадження чіткого методичного інструментарію, який дозволяє оцінювати етичний стан колективу, системно розвивати необхідні компетентності персоналу та забезпечувати психологічну стабільність працівників. Саме поєднання оціночних, навчальних і підтримувальних інструментів створює умови для сталого функціонування корпоративної доброчесності як елементу організаційної культури.

Основні складові методичного інструментарію для зміцнення корпоративної доброчесності узагальнено в таблиці 3.9.

Таблиця 3.9 – Методичний інструментарій зміцнення корпоративної доброчесності в КНП «Хмельницька обласна лікарня»

Напрямок інструментарію	Зміст та основні елементи	Очікуваний результат
1	2	3
Система оцінки корпоративної доброчесності	Оцінювання етичності рішень, доброчесності комунікацій, рівня довіри, дотримання стандартів взаємодії, кількості конфліктів та зворотного зв'язку від пацієнтів із використанням анкетування, інтерв'ю, аналізу інцидентів, спостережень і фокус-груп	Об'єктивне розуміння етичного стану колективу, виявлення проблемних зон, підґрунтя для управлінських рішень
Розвиток soft skills через навчальні модулі	Реалізація модульних програм з етики медичної взаємодії, емоційного інтелекту, конфліктології, командних ролей, комунікативного інтелекту та антистресових технік у коротких форматах без відриву від роботи	Формування сталих поведінкових навичок, підвищення культури спілкування, зниження ризиків етичних порушень

Кінець таблиці 3.9

1	2	3
Психологічна підтримка персоналу	Запровадження кімнати емоційного розвантаження, мікросесій рефлексії, груп підтримки після складних випадків, регулярних консультацій психолога та тренінгів з емоційної безпеки	Зниження рівня професійного вигорання, підвищення психологічної стійкості, запобігання конфліктній та неетичній поведінці

Отже, представлений методичний інструментарій забезпечує комплексний підхід до зміцнення корпоративної доброчесності в КНП «Хмельницька обласна лікарня». Його ключовою перевагою є поєднання діагностичних, розвивальних і підтримувальних механізмів, що дозволяє не лише фіксувати рівень доброчесності, а й активно впливати на його підвищення.

Система оцінки корпоративної доброчесності створює основу для об'єктивного аналізу морально-психологічного клімату та своєчасного виявлення ризиків. Навчальні модулі з розвитку soft skills сприяють формуванню етичної поведінки, відповідального прийняття рішень і ефективної командної взаємодії. Психологічна підтримка персоналу, своєю чергою, виступає критично важливим чинником профілактики емоційного вигорання, що безпосередньо впливає на якість комунікації, рівень довіри та дотримання етичних стандартів у щоденній роботі.

Таким чином, впровадження запропонованого методичного інструментарію дозволяє інтегрувати корпоративну доброчесність у практичну діяльність медичного закладу, підвищити ефективність управління персоналом, зміцнити командну взаємодію та забезпечити сталий розвиток організаційної культури в умовах підвищеного професійного навантаження.

Висновки до розділу 3

У третьому розділі кваліфікаційної роботи обґрунтовано напрями підвищення корпоративної доброчесності шляхом впровадження тимблдингових практик у діяльність КНП «Хмельницька обласна лікарня» Хмельницької обласної ради. Основну увагу зосереджено на розробці практично орієнтованих рішень, спрямованих на зміцнення етичної культури, розвитку командної взаємодії та формування сталих моделей доброчесної поведінки медичного персоналу.

У ході дослідження доведено, що тимблдинг є ефективним інструментом не лише для покращення соціально-психологічного клімату колективу, а й для інтеграції принципів корпоративної доброчесності у щоденну діяльність медичного закладу. Запропонована система тимблдингових заходів передбачає багаторівневий підхід — від базових форм адаптації нових працівників до стратегічних програм розвитку управлінської етики та формування спільних корпоративних цінностей. Такий підхід дозволяє охопити всі категорії персоналу та забезпечити послідовний розвиток доброчесності на індивідуальному, командному й організаційному рівнях.

Обґрунтовано доцільність поєднання офлайн- та онлайн-форм тимблдингу, що є особливо актуальним для закладів охорони здоров'я в умовах воєнного стану, кадрового дефіциту та підвищеного професійного навантаження. Встановлено, що офлайн-формати забезпечують глибший емоційний контакт і формування довіри, тоді як онлайн-формати характеризуються високою гнучкістю та економічною доцільністю. Їх комбінування дозволяє досягти оптимального балансу між ефективністю, залученістю персоналу та ресурсними можливостями лікарні.

Особливу увагу в розділі приділено ролі розвитку soft skills медичного персоналу як ключового чинника зміцнення корпоративної доброчесності. Доведено, що емоційний інтелект, комунікативна компетентність, стресостійкість,

здатність до конструктивного вирішення конфліктів і командної роботи безпосередньо впливають на дотримання етичних стандартів, запобігання професійним деформаціям і зниження ризиків неправомірної поведінки. Запропоновані навчальні модулі та тренінгові програми спрямовані на формування цих компетентностей без відриву від основної діяльності, що підвищує їх практичну ефективність.

У межах розділу сформовано комплекс організаційно-методичних рекомендацій, який включає впровадження Кодексу корпоративної доброчесності, створення Центру корпоративної доброчесності, реалізацію системи етичних тимблдингів та використання методичного інструментарію оцінювання етичного стану колективу. Обґрунтовано, що зазначені інструменти мають діяти не ізольовано, а як взаємопов'язана система, інтегрована у HR-політику та управлінські процеси медичного закладу.

Важливим результатом розділу є акцент на психологічній підтримці персоналу як необхідній умові забезпечення доброчесної поведінки. Доведено, що високий рівень професійного стресу та емоційного вигорання негативно впливає на якість комунікації, прийняття рішень і дотримання етичних норм. Запропоновані програми психологічної підтримки, мікросесії рефлексії та групи взаємодопомоги сприяють збереженню емоційної стабільності персоналу та формуванню безпечного морально-психологічного середовища.

Таким чином, результати третього розділу підтверджують, що впровадження тимблдингових практик у поєднанні з розвитком soft skills і системною підтримкою персоналу є ефективним шляхом підвищення корпоративної доброчесності в КНП «Хмельницька обласна лікарня». Запропоновані напрями та рекомендації мають прикладний характер і можуть бути використані в практиці управління персоналом медичних закладів з метою підвищення якості медичних послуг, зміцнення довіри пацієнтів і забезпечення сталого розвитку організації.

У межах тематики дослідження результати були опубліковані у фаховій статті [9].

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі здійснено комплексне дослідження проблеми впровадження тимблдингу як інструменту формування корпоративної доброчесності в умовах бізнес-діяльності на прикладі КНП «Хмельницька обласна лікарня» Хмельницької обласної ради. Мета роботи досягнута шляхом послідовного теоретичного обґрунтування, аналітичного дослідження діяльності підприємства та розробки практичних рекомендацій.

У першому розділі узагальнено теоретико-методологічні підходи до розуміння корпоративної доброчесності в системі управління персоналом. Встановлено, що корпоративна доброчесність є багатовимірною категорією, яка поєднує морально-етичні, правові, поведінкові та організаційні аспекти. Доведено, що її формування безпосередньо пов'язане з HR-процесами — підбором і адаптацією персоналу, оцінюванням результативності, корпоративним навчанням, мотивацією та розвитком корпоративної культури. Обґрунтовано роль Кодексу корпоративної доброчесності як системоутворювального інструменту регулювання етичної поведінки працівників та зміцнення репутації організації. Також встановлено, що тимблдинг виступає ефективним механізмом інтеграції етичних цінностей у повсякденну практику колективу.

У другому розділі здійснено ґрунтовний аналіз фінансово-економічної діяльності, виробничого та кадрового потенціалу КНП «Хмельницька обласна лікарня». Результати аналізу засвідчили позитивну динаміку основних показників діяльності, зокрема зростання чистого доходу, продуктивності праці та фонду оплати праці. Водночас виявлено проблемні аспекти, пов'язані зі зростанням собівартості послуг, зниженням фондівіддачі та підвищеним професійним навантаженням персоналу. Аналіз кадрового потенціалу показав загалом стабільний стан колективу, проте наявність ризиків емоційного вигорання, комунікаційних бар'єрів і нерівномірної залученості працівників до управлінських процесів. Дослідження корпоративної доброчесності на основі

опитування персоналу підтвердило наявність базового рівня етичної культури в лікарні, але водночас засвідчило потребу в системному розвитку командної взаємодії та удосконаленні внутрішніх комунікацій.

У третьому розділі розроблено практично орієнтовані напрями підвищення корпоративної доброчесності шляхом впровадження тимблдингових практик. Запропоновано багаторівневу систему тимблдингу (базовий, операційний та стратегічний рівні), що забезпечує поступове формування етичних цінностей і командної відповідальності. Обґрунтовано доцільність розвитку soft skills медичного персоналу як ключового чинника доброчесної поведінки, зокрема емоційного інтелекту, комунікативної компетентності, стресостійкості та конфліктологічної культури. Розроблено комплекс організаційно-методичних рекомендацій, що включає впровадження Кодексу корпоративної доброчесності, створення Центру корпоративної доброчесності, реалізацію етичних тимблдингів, систему оцінювання доброчесності та програми психологічної підтримки персоналу.

Узагальнення результатів дослідження дозволяє зробити висновок, що корпоративна доброчесність у медичному закладі формується як результат взаємодії організаційних, соціально-психологічних та управлінських чинників. Тимблдинг у цьому контексті виступає не допоміжним заходом, а стратегічним інструментом розвитку етичної культури, підвищення довіри, зниження конфліктності та покращення якості медичних послуг. Запропоновані у роботі підходи та рекомендації мають практичне значення й можуть бути використані в діяльності закладів охорони здоров'я з метою забезпечення сталого розвитку, зміцнення корпоративної культури та підвищення ефективності управління персоналом.

ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ

- 1 Гур'янова В. Г., Ониксимова Л. Т., Поберій Н. В. Довідник з академічної доброчесності. Суми: Сумський державний університет, 2018. 24 с.
- 2 Сорокіна Н. Г., Артюхов А. Є., Дегтярьова І. О. Академічна доброчесність: проблеми дотримання та пріоритети поширення серед молодих вчених : кол. моногр. Дніпро : ДРІДУ НАДУ, 2017. 169 с.
- 3 Гребенюк Т. В. Академічна доброчесність : навчальний посібник для студентів 1-го курсу всіх спеціальностей медичних та фармацевтичних факультетів. Запоріжжя : ЗДМУ, 2021. 108 с.
- 4 Христинченко Є. О. Функції корпоративної доброчесності персоналу митної служби України: правові аспекти. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Право. 2025. Том 4. № 87. С. 353-358.
- 5 Шкіцька І. Ю. Основи академічної доброчесності: практикум : навч.-метод. посіб. для студ. вищих навч. закладів. Тернопіль: ТНЕУ, 2018. 64 с.
- 6 Ярмолюк Л. І., Хлуп'янець Д. І., Яблонська І. В. Тимблдинг як один із ефективних методів управління персоналом. *Приазовський економічний вісник*. 2020. Вип. 3 (20). С. 152-156.
- 7 Халахур, Ю. Тимблдинг як метод управління персоналом підприємства. *Економіка та суспільство*. 2024. № 60. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-71>
- 8 Куряча Н. В. Тимблдинг на підприємстві: сутність і призначення. *Причорноморські економічні студії*. 2023. Випуск 79. С. 114–118.
- 9 Мантур-Чубата О. С., Кобець Д. Л., Овруцький Б. О. Впровадження тимблдингу як інструменту формування корпоративної доброчесності в умовах бізнес-діяльності. Актуальні проблеми сталого розвитку. 2025. № 2 (1). С. 31-42. URL: [https://doi.org/10.60022/2\(1\)-4S](https://doi.org/10.60022/2(1)-4S).
- 10 Нікіфорова Н.О., Білоконь Я.В. Тимблдинг як основа ефективного розвитку колективу. *Економічний простір*. 2012. № 59. С. 218–225.

11 Офіційний веб-сайт КНП «Хмельницька обласна лікарня». URL: <https://hol.com.ua/>

12 Техніко-економічний аналіз: методи та прийоми економічного дослідження. URL: <http://www.nbuiv.gov.ua/node/2216>

13 Деякі питання оплати праці працівників державних та комунальних закладів охорони здоров'я. Постанова КМУ від 13.01.2023 р. № 28. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/28-2023-%D0%BF#Text>

14 Про оплату праці : Закон України від 24 березня 1995 р. № 108/95-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/108/95-%D0%B2%D1%80#Text>.

15 Петрінко В. С. Конфліктологія: курс лекцій, енциклопедія, програма, таблиці. Навчальний посібник. Ужгород: Видавництво УжНУ «Говерла», 2020. 360 с.

16 Ярошенко Т. Академічна нечесність та політична культура: порівняльний досвід (Україна – США). *Освітній портал*. URL: <http://www.osvita.org.ua/student/studying/articles/2.html>

17 Зудова А. Ю., Котелевська А. В. Формування сприятливого соціально-психологічного клімату трудового колективу підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. № 20. 344 с.

18 Кличковський С. О. Програма розвитку навичок міжособистісної взаємодії в контексті покращення психологічного клімату групи: збірник наукових праць. 2019. Том 1. №. 53. С. 68-74.

19 Базалійська Н., Микитюк С. Удосконалення соціально-психологічного клімату на промисловому підприємстві. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2017. № 1(06). С. 24-31.

20 Церковна А. В., Харламова В. В. Використання соціально-психологічних методів управління персоналом. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління*. 2019. Том 16. Вип. 3 (37). С. 78-85.

21 Цісецький О., Островерхов В. Формування системи управління конфліктами в організації. *Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил*

України. 2018. № 22. С. 77-81. URL:
<http://rarrpsu.wunu.edu.ua/index.php/rarrpsu/article/view/215/213>

22 Цісецький О., Нагорняк Г. Кадрова політика як інструмент профілактики конфліктів на підприємстві. *Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України*. 2007. С. 94–97.

23 Куцай Н. С. Управління конфліктами на підприємстві. *Економічні науки: збірник наукових праць Луцького національного технічного університету. Серія «Регіональна економіка»*. 2021. № 18 (71). С. 101-111.

24 Головань М. С. Компетенція і компетентність: досвід теорії, теорія досвіду. URL: http://uabs.edu.ua/images/stories/docs/K_VM/Holovan_03.pdf

25 Брич В. Я., Ліштаба Л. В., Микитюк П. П. Компетентність менеджерів в системі охорони здоров'я : монографія. Тернопіль : ТНЕУ, 2018. 192 с.