

Отже, можна зазначити, що мету більшості бюджетних програм Міністерства охорони здоров'я України орієнтовано на процес, а не на досягнення результату. Йдеться про забезпечення процесів, створення умов для проведення діяльності. При цьому, в програмах іноді визначено різні цілі. Для кожної програми варто було б спробувати сформулювати єдину мету, в якій йшлося б про очікуваний результат від фінансування певної програми. Завдання повинні визначати діяльність, орієнтовану на досягнення стратегічної цілі програми.

#### Використані джерела

1. Бюджетна система : підручник / за наук. ред. В. М. Федосова, С. І. Юрія. – К.: Центр учбов. літератури; Тернопіль : Екон. думка, 2012. 871 с.
2. Лободіна З. Правові засади управління фінансовими ресурсами закладів охорони здоров'я дітей. *Світ фінансів*. 2009. Випуск 4 (21). С.105-113.
3. Бетлій О. Ефективність видатків Міністерства охорони здоров'я України : аналіз бюджетних запитів. URL: <http://www.ier.com.ua/ua/publications/comments?pid=5417>.

#### Юля ДИШКАНТ

здобувачка освітньо-професійної програми  
«Менеджмент закладів охорони здоров'я» ТНЕУ  
Науковий керівник – д.е.н., професор, професор  
кафедри менеджменту, публічного управління  
та персоналу ТНЕУ Алла МЕЛЬНИК

### ОРГАНІЗАЦІЙНА КУЛЬТУРА ЗАКЛАДУ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я: ЧИННИКИ ЗМІН

Трансформаційні процеси, які відбуваються в системі охорони здоров'я України, формування її нової моделі обумовлюють об'єктивні зміни в діяльності закладів охорони здоров'я. В першу чергу це стосується організаційної культури, під якою дослідники даної проблеми розуміють «набір найбільших важливих припущень, які приймаються членами організації і виражаються у цінностях, що заявляються організацією і визначають для людей орієнтири їхньої поведінки та дій» [1]. Г.Монастирський трактує організаційну культуру як «сформовану впродовж всієї історії організації сукупність прийомів та правил адаптації організації до вимог зовнішнього середовища і формування внутрішніх відносин між групами працівників» [2, с.197].

Окрім зазначених авторів, дану проблему досліджували А.Мельник, С.Велешук [3, с.39-88], В.Богайчук [4, с.28-31], В.Ващук, Н.Лестка [4, с.40-44].

Піднімаючи зазначену тематику, варто чітко ідентифікувати проблематику її дослідження. На наш погляд – це : аналіз місії і цілей закладу охорони здоров'я, її відповідності сучасним запитам суспільства і існуючій моделі охорони здоров'я; уточнення функцій організаційної культури

досліджуваного закладу охорони здоров'я з врахуванням специфіки його діяльності; критичний аналіз цінностей і норм діяльності закладу; виявлення ідентифікації та лояльності співробітників медичного закладу до своєї організації, уточнення передумов, кореляторів і результатів роботи адміністрації для їх забезпечення.

Емпіричний аналіз, проведений на матеріалах Комунального некомерційного підприємства Теробовлянської районної ради "Теробовлянська центральна районна лікарня" засвідчує, що формування організаційної культури медичного закладу визначається його місією і цілями. Зокрема, в сучасних умовах – це надання медичної допомоги та медичних послуг громадянам, яке досягається через систему цілеспрямованих дій адміністрації і персоналу лікарні, спрямоване на зовнішнє середовище – суспільні цінності та інтереси. Як стрижень організаційно-практичної діяльності, місія визначає характер організаційної культури, який в даному конкретному випадку обумовлений багатoproфільністю медичного закладу (що обумовлює специфічні завдання для кожного конкретного структурного підрозділу); невизначеністю умов ресурсного забезпечення в зв'язку з перехідним періодом до системи фінансування на основі фінансових гарантій; набуттям статусу комунального некомерційного (неприбуткового) підприємства; автономізацією; залученням до числа провайдерів послуг на регіональному ринку медичних послуг; зміною відносин із закладами первинної медичної допомоги.

Нормативними рамками, що визначають організаційну культуру досліджуваного Комунального некомерційного підприємства Теробовлянської районної ради "Теробовлянська центральна районна лікарня", є: Конституція України, всі нормативно-правові акти, що регулюють основи медичного і трудового права; концепція охорони здоров'я населення України; основи міжнародного та європейського законодавства з питань охорони здоров'я; основи організації роботи та технології процесу управління; економічні основи управління охорони здоров'я; специфіка менеджменту та маркетингу в галузі охорони здоров'я; технології інформаційного забезпечення; правила ділового етикету. Крім того, нормами організаційної культури є кваліфікаційні вимоги до персоналу.

На характер організаційної культури закладу охорони здоров'я впливають як позитивні так і негативні чинники. Тому формування організаційної культури має враховувати вплив обох видів чинників, обираючи при цьому пріоритет зовнішніх або внутрішніх цілей; перевагу групових або індивідуальних рішень; соціальну або організаційну орієнтацію культури; кооперацію або конкуренцію між структурними підрозділами (між членами стійких груп структурних підрозділів) тощо. Анкетне опитування споживачів медичних послуг і медперсоналу Комунального некомерційного підприємства Теробовлянської районної ради "Теробовлянська центральна районна лікарня" засвідчило відмінність пріоритетів в розбудові організаційної культури, що впливає на

лояльність останніх до організації і ставить серйозну проблему перед менеджментом лікарні. На сьогодні основними чинниками змін в організаційній культурі закладів охорони здоров'я другого рівня медичної допомоги стають: імплементація нових технологій фінансування; поява у лікарень власного бюджету і права варіанта його виконання; перетворення пацієнтів в роботодавця для лікаря; поява конкуренції між провайдерами однакових послуг.

Формуючи новий тип організаційної культури медичного закладу вторинного рівня медичної допомоги, його менеджмент має враховувати ризики цих змін, розробити стратегію закладу, зосередити увагу на освоєнні та імплементації інновацій в методиках діагностики та лікування, імплеметувати в практику сучасні системи контролю якості надання медичних послуг і дотримання стандартів лікування, поширити практику обміну досвідом, тренінгів, кооперування.

В сукупності це дозволить підвищити імідж медичної установи як відображення її високого рівня організаційної культури.

#### **Використані джерела**

1. Весник В.Р. Теория организации в схемах: учеб.пособ. М.: Проспект, 2008. 128 с.
2. Монастирський Г.Л. Теорія організації: підруч. Тернопіль, ТНЕУ, 2014. 288 с.
3. Велешук С.С. Техніка адміністративної діяльності / За ред.д-ра екон.наук, проф. А.Ф.Мельник. ТНЕУ «Економічна думка», 2011. 320 с.
4. Модернізація менеджменту системи охорони здоров'я в умовах проведення медичної реформи / Матеріали доповідей Всеукраїнської науково-практичної конференції з міжнародною участю ( 12-13 грудня 2018 року ), Тернопіль – Кам'янець-Подільський, ТНЕУ, 2018.

**Любов ДІДУК**

здобувачка освітньо-професійної програми  
«Публічне управління та адміністрування» ТНЕУ

Науковий керівник – д.е.н., професор, професор кафедри менеджменту,  
публічного управління та персоналу ТНЕУ Григорій МОНАСТИРСЬКИЙ

### **ПІДВИЩЕННЯ ЯКОСТІ НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ В ОТГ**

Фахівці, що досліджують проблематику муніципального менеджменту, вирізняють три основні функції місцевого самоврядування: захист від тиску центральної влади; забезпечення участі громадян у прийнятті рішень урядового рівня; ефективне забезпечення послугами (Джим Шарп,1994). Таким чином, послуги є одним із основних продуктів діяльності муніципальних утворень, а їх ефективне надання визначає місію муніципального утворення як організації.

Послуга є особливим продуктом діяльності. На відміну від виробництва матеріальних благ, де затрачувані ресурси і результати праці мають, як правило, наглядну, фізично відчутну форму, виробництво послуг спрямоване